



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Medarbeiderskap i en verdibasert organisasjon

Janne Lauvlund Nilsen & Sylvi Ofstad

Masteroppgave i Erfaringsbasert ledelse, BED-3906, 2024



Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	2
2	Norges idrettsforbund som organisasjon.....	4
2.1	NIF som verdibasert organisasjon.....	4
2.1.1	Verdibasert ledelse i NIF.....	5
2.2	Kulturen i NIF.....	7
2.2.1	Arbeidskulturen.....	8
2.3	Innføring av medarbeiderskap i NIF.....	8
2.3.1	Tidslinje for medarbeiderskap i NIF.....	10
3	Teoretisk rammeverk.....	11
3.1	Teoretisk forankring av medarbeiderskap.....	11
3.1.1	Hvilke former for medarbeiderskap finnes?.....	11
3.1.2	Medarbeiderskapshjulet – å utvikle medarbeiderskap.....	13
3.1.3	Normativ beskrivelse av medarbeiderskap.....	14
3.1.4	Delaktighet og medvirkning.....	16
3.1.5	Kritikk av medarbeiderskap.....	17
3.2	Kontekst i organisasjoner.....	18
3.2.1	Hva er en verdibasert organisasjon?.....	18
3.2.2	Kultur i organisasjoner – kan den endres?.....	20
3.3	Hva ønsker vi å finne ut av – forskningsmodell.....	23
4	Metode.....	26
4.1	Forskningsdesign.....	26
4.2	Kvalitativ metode.....	27
4.3	Operasjonalisering.....	28
4.4	Utvalg.....	29
4.5	Datainnsamling.....	30
4.5.1	Medarbeiderundersøkelse.....	31

4.6	Dataanalyse	31
4.7	Studiens kvalitet	35
4.8	Forskningsetiske betraktninger	36
5	Funn.....	38
5.1	Hvordan påvirker prosessen for introduksjon av medarbeiderskap medarbeideres forståelse av medarbeiderskap?.....	38
5.1.1	Introduksjon av medarbeiderskapsprosjektet	39
5.1.2	Delaktighet og prosess for oppfølging	40
5.1.3	Oppsummering	41
5.2	Hvordan påvirker egenskapene ved NIFs organisasjon forståelsen av medarbeiderskap?.....	41
5.2.1	Struktur på organisasjonen NIF.....	42
5.2.2	Kulturen i NIF	43
5.2.3	Verdibasert organisasjon	45
5.2.4	Oppsummering kontekstens påvirkning for forståelsen.....	46
5.3	Medarbeiderundersøkelser i NIF.....	47
6	Drøfting	50
6.1	Forståelsen av medarbeiderskap sett i forhold til prosessen i innføringen	50
6.2	Hvordan påvirker konteksten forståelse av medarbeiderskap.....	54
7	Avslutning	59
8	Våre refleksjoner	60
	Referanseliste	62
	Vedlegg	64
	1 - Meldeskjema for behandling av personopplysninger	64
	2 - Intervjuguide medarbeider	64
	3 - Intervjuguide informant ledergruppa	64
	4 - Infoskriv og samtykkeskjema	64

Tabelliste

Tabell 1 - Utvalgte respondenter	30
Tabell 2- Transkribering	33
Tabell 3 - Ordfrekvensanalyse	34

Figurliste

Figur 1 - Illustrasjon på NIFs grunnpilarer i lederrollen, hentet fra NIF internmøte september 2022	6
Figur 2 – Egenprodusert figur basert på Tengblad (2009)	14
Figur 3 – Egenprodusert figur basert på Velten (2016)	15
Figur 4 - Vår forskningsmodell, egenprodusert figur	23
Figur 5 - Egenprodusert figur, kategorier.....	32
Figur 6 - Egenprodusert figur, ordsky	34
Figur 7 - Egenprodusert figur, kategorier.....	35
Figur 8 - Fremstilling av svar på de ansattes kjennskap til NIFs verdier i medarbeiderundersøkelse 2023, hentet fra presentasjon av NIFs medarbeiderundersøkelse 2023	48

Forord

Med denne oppgaven avslutter vi studiet *erfaringsbasert master i ledelse* ved UIT, Harstad. Det har vært 3 krevende, men lærerike år. Vi har kombinert studier med full jobb og familieliv ved siden av, og det har ikke alltid vært like smertefritt.

Takk til familiene våre, takk til våre arbeidsgivere for tilrettelegging og støtte slik at dette kunne gjennomføres. Takk til dyktige forelesere og fagfolk på UIT, campus i Harstad. Det har vært verdt det og vi har hatt utbytte av å reise på samling til Harstad.

Takk til Norges idrettsforbund (NIF) som har latt oss bruke organisasjon sin til vår undersøkelse.

Studiet har på mange måter vært en dannelsesreise og mye av det vi visste og hadde erfart på forhånd om ledelse er nå bearbeidet og satt i system. Vi er klar til å møte arbeidslivet med ny kunnskap.

Og en stor takk til hverandre – for forståelse, for fleksibilitet, for gode drøftinger – vi kom i mål!

Tromsø 28.05.2024

Janne Lauvlund Nilsen

Sylvi Ofstad

Sammendrag

Medarbeiderskap er et relativt nytt begrep i arbeidslivet, og har i de senere år kommet mer i vinden spesielt i de nordiske landene. Årsaken er både endrede arbeidsmønstre, et ønske om mer engasjement blant medarbeidere samt et økt krav til effektivitet og kvalitet.

Medarbeiderskap kan beskrives som hvordan medarbeidere forholder seg til sine oppgaver, til sine kollegaer og til sin arbeidsgiver.

Norges idrettsforbund (NIF) gjennomførte et Strategi- og utviklingsprosjekt i 2020-21, der ett av områdene de ønsket å satse på var å utvikle en god organisasjonskultur. For å engasjere medarbeiderne i dette ble valgt å innføre *medarbeiderskap* som verktøy for ansatte i NIF.

I denne oppgaven har vi valgt å studere innføringen av medarbeiderskap i Norges idrettsforbund som en case-studie. Studiens problemstilling er «*Hva påvirker ansattes forståelse av medarbeiderskap i en verdibasert organisasjon?*» I forskningen vår ser vi på problemstillingen opp mot prosessene for innføring av medarbeiderskap og konteksten for NIF som organisasjon, herunder blant annet at NIF er en verdibasert organisasjon. Vi har valgt å bruke en kvalitativ metode med semistrukturerte intervju av 9 medarbeidere.

Som teoretisk rammeverk har vi sett på fenomenet medarbeiderskap. Videre er medvirkning, endring av kultur og verdibaserte organisasjoner sentrale emner.

Sentrale funn i vår empiri er at de medarbeiderne som deltok på introduksjonssamlingen i februar 2023 har i stor grad en sammenfallende forståelse av hva NIF legger i medarbeiderskap. Empirien viser også at det er behov for en bedre oppfølging av tiltaket, samt at det er behov for utvikling av et bedre samarbeid på tvers av idrettskretser og NIF sentralt. Strukturen på organisasjonen, kulturen i NIF og verdifokuset ser ut til å både ha fordeler og utfordringer for at de ansatte skal forstå hva NIF ønsker med sitt medarbeiderskap.

Forskning på medarbeiderskap viser til at medvirkning og engasjement hos medarbeiderne er viktig for å lykkes. Det å endre kulturer i organisasjoner krever stø kurs, og at man tar skritt for skritt og bruker tid.

1 Innledning

Den digitale utviklingen, fokus på bærekraft og miljø, nye utfordringer i verdenssamfunnet er noen av flere faktorer som påvirker samfunnet vårt til stadige endringer. Det påvirker også arbeidslivet vårt og fører med seg et behov for endring i takt med nye krav og ny utvikling for å svare til forventinger i samfunnet. Kilhammar (2011) beskriver hvordan endringene i samfunnet fører til at arbeidslivet må tilpasse seg nye måter å organisere seg på (Kilhammar, 2011, s.14). Arbeidsmarkedet er i endring fra en mer tradisjonell hierarkisk og lederstyrt organisasjoner til mer nettverksorganiserte der det legges vekt på å være robust og kunne ha ei bærekraftig utvikling. Arbeidsoppgavene oppleves av mange som mer krevende og mer sammensatt. Det betyr at vi hele tiden må utvikle nye styrings- og ledelsesverktøy for å forbedre måter vi jobber på for å oppnå resultater på en mer effektiv måte.

Både Kilhammar (2011) og Tengblad (2009) omtaler at medarbeiderskap er et relativt nytt begrep innenfor organisasjonspsykologi. Det er også mest utbredt i Norden, det er vanskelig å finne begrepet omtalt internasjonalt. Det er et fenomen som skiller seg ut fra tradisjonell tankegang og slik man fra tidligere kjenner forholdet mellom leder og medarbeider, og også medarbeiderrollen særskilt. Medarbeiderskap handler om hvordan vi forholder oss til arbeidsoppgavene våre, arbeidskollegaene våre og arbeidsgiveren vår (Velten, Tengblad og Heggen, 2016). På samme måte som det finnes godt og dårlig lederskap, finnes det også godt og dårlig medarbeiderskap. Godt medarbeiderskap handler om engasjement og ansvarlighet.

Velten et al. (2016) mener at intensjonen ved medarbeiderskap er å skape en god og positiv arbeidskultur, hvor de ansatte kan utvikle seg ved å få mer ansvar og tillit. Ved fokus på tillit og respekt, samarbeid, faglig utvikling, ansvar, anerkjennelse, kunnskapsdeling med mer, ønsker man at organisasjon å skape en kultur og en hverdag preget av lavere turnover, større jobbtilfredshet, rett og slett mer fornøyde ansatte som skaper bedre resultater for organisasjonen som helhet.

Norges idrettsforbund (heretter forkortet til NIF) innførte i 2022 ei satsning på *medarbeiderskap*. Ifølge NIF er intensjonen å skape et sterkere fellesskap, en større ansvarsfølelse for oppdraget og for hverandre, i en organisasjon som er fysisk spredd over hele landet og som har veldig mange ulike arbeidsoppgaver (NIF Strategi- og utviklingsrapport, 2020-2021). Målet med prosjektet er å skape mer samhandling på tvers og gjennom det øke kapasiteten til organisasjonen totalt.

I vår oppgave ønsker vi å finne ut hvordan ansatte, både de som jobber i NIF sentralt og ansatte i idrettskretser rundt omkring i landet, opplever hva som legges i innføringen av medarbeiderskap i NIF, og vurdere denne innføringen sett i forhold til kulturen og konteksten i organisasjonen. NIF har, som den største frivillige organisasjonen i Norge, stort fokus på å fronte sine verdier overfor alle idrettslag og medlemmer. Fokus på verdier tenker vi er noe som setter preg på en arbeidskultur. Vi vil derfor se nærmere på hvordan organisasjons- og arbeidskulturen i NIF påvirker hvordan ansatte forstår innføringen av medarbeiderskap.

Vi har satt oss følgende tema og problemstilling:

Tema:

Medarbeiderskap i en verdibasert organisasjon

Problemstilling:

Hva påvirker ansattes forståelse av medarbeiderskap i en verdibasert organisasjon?

Forskningsspørsmål:

1. Hvordan påvirker prosessen for introduksjon av medarbeiderskap medarbeideres forståelse av medarbeiderskap?
2. Hvordan påvirker egenskapene ved NIFs organisasjon forståelsen av medarbeiderskap?

Vi vil gjennomføre vår forskning i denne oppgaven som en case-studie av NIFs innføring av medarbeiderskap for sine ansatte. Vi vil bruke dybdeintervju av et utvalg av ansatte, samt intervju av informant i ledergruppa i NIF. Den ene av oss er ansatt i NIF, som en av avdelingslederne, da som leder av en idrettskrets. Vi vil i kapittel 4 omtale hvordan vi etisk har håndtert den nære relasjonen til NIF som organisasjon i vår forskning.

Vi vil først beskrive NIF som organisasjon. Både hvordan den er organisert, oppdraget, kulturen i NIF, samt hvordan medarbeiderskap er innført. Videre vil vi presentere hvordan teorien omtaler hva medarbeiderskap er samt annen relevant teori sett i forhold til vår problemstilling. I metoddelen presenterer vi hvordan vi har gått frem for å innhente våre funn, og behandlet de. Videre vil vi presentere våre funn, og til slutt drøfte disse.

2 Norges idrettsforbund som organisasjon

Norges idrettsforbund er en landsdekkende felles organisasjon for idretten i Norge med 1,8 millioner medlemmer, omkring 9000 idrettslag og 55 særforbund som har ansvar for utvikling av sin egen særiddrett. NIF er den største frivillige organisasjon i Norge, og har en sentraladministrasjon med 190 ansatte som også inkluderer Olympiatoppen sentralt. I tillegg er det 173 regionalt ansatte i 12 idrettskretser og 8 Olympiatoppen regionale sentrer. De ansatte er dermed spredt rundt i hele landet i sitt daglige virke. Formålet til NIF er:

«NIF skal arbeide for at alle mennesker gis mulighet til å utøve idrett ut fra sine ønsker og behov, og uten å bli utsatt for usaklig og uforholdsmessig forskjellsbehandling» (Norges idrettsforbund, 2024)

Ansatte i NIF arbeider med fellesidrettslige oppgaver for at den frivillige idretten i hele landet skal få gode rammevilkår til å skape idrettsaktivitet hver dag (NIFs lov §5.2).

Kompetanseutvikling, leveranse av kompetanse, idrettens lovverk, anleggsutvikling, idrettspolitisk arbeid, bredde- og toppidrett, idrettens verdiarbeid, idretten som inkluderingsarena, en trygg og etisk idrett er noen eksempler på fagområder de ansatte skal serve de 9000 idrettslagene med. Rolle- og ansvarsområder er fordelt på ulike avdelinger. NIF er bygd opp som en demokratisk organisasjon som ledes av et valgt styre, kalt idrettsstyret. I tillegg er de 12 idrettskretsene egne autonome enheter med egne styrever, selv om de ansatte har sitt ansettelsesforhold i NIF.

2.1 NIF som verdibasert organisasjon

NIF har en 163 år lang historie med å skape idrettsaktivitet. Norsk idrett har i mange år hatt stort fokus på å skape idrettsglede for alle og der sunne verdier, inkludering av alle og frivillighet vektlegges. NIF er en verdibasert organisasjon som ledes etter vedtatt visjon, verdier, planverk og idrettens lovverk (Norges idrettsforbund, 2024). På idrettstinget i 2023 ble de tidligere 11 verdier og veivalg (Glede, Fellesskap, Helse, Ærlighet, Frivillighet, Demokrati, Lojalitet, Likeverd, Leken, Ambisiøs, Inkluderende) smalnet inn til 3 verdi-ord. De nye vedtatte verdier for norsk idrett er *Fellesskap*, *Mestring* og *Ærlighet*. Det er disse verdiene ansatte i NIF skal arbeide for at hele norsk idrett, både alle idrettslagene og alle medlemmene, etterlever i alle sine aktiviteter.

I NIFs langtidsplan for perioden 2023-2027 omtales de vedtatte verdier slik «*Verdiene våre er det som gjør idretten unik! Verdiene er samlet det som vi sammen vil skal kjennetegne oss, gjennom idrett, kommunikasjon og handlinger. Verdiene er så sterke at de kan bli idrettsorganisasjonens «personlighet» – slik vi ønsker å bli oppfattet. Summen av våre handlinger og vår kultur er vårt omdømme.*» (Norges idrettsforbund, 2023, s.10)

Med de vedtatte verdier som skal prege virksomheten så vil det få konsekvenser for hvordan ansatte bør opptre og etterleve disse i sitt virke hver dag. Som ansatt i NIF stilles det kan hende ei forventning at man er gode forbilder, opptrer «ordentlige» og etterlever både verdiene og det å være sunne og friske idrettsinteresserte mennesker. Slik som NIF skriver det selv, «*verdiene skal være vår personlighet og slik vi ønsker å bli oppfattet*» (Norges idrettsforbund, 2024).

2.1.1 Verdibasert ledelse i NIF

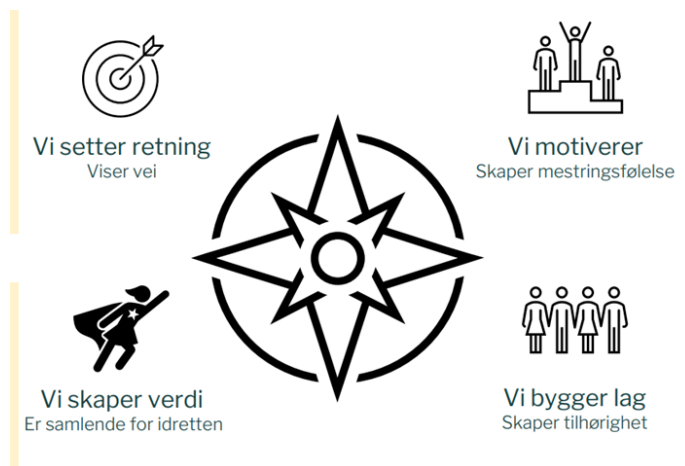
NIF ledergruppe iverksatte et Strategi- og organisasjonsutvikling-prosjekt som ble gjennomført i 2020-21. Målet med prosjektet var å:

«Skape en utviklingsorientert og drivende organisasjonskultur som gjør NIF sentralt til den sterkeste pådriver og støttespiller for alle organisasjonsledd, for å sikre at hovedmålene i «Idretten vil» realiseres»

(Norges idrettsforbund, 2021, s.9).

Som en av fire anbefalinger for satsing videre var å bygge organisasjonskultur, styrke lederskap og kompetanse i NIF. Anbefalingen videre var at ledelsesfundamentet skal bygge på NIFs visjon og felles verdigrunnlag. Dette er omtalt som *Verdibasert ledelse i NIF* der det innebærer at lederne er retningsgivende, skaper tilhørighet, skaper mestringsfølelse, og er samlende.

Verdibasert ledelse i NIF er overfor avdelingsledere illustrert slik:



Figur 1 - Illustrasjon på NIFs grunnpilarer i lederrollen, hentet fra NIF internmøte september 2022

Ledergruppa i NIF satte i gang et lederutviklingsprosjekt for alle avdelingsledere i 2022 med mål om at de ansatte med lederansvar skulle få mulighet å utvikle seg til bedre ledere. Et firma som driver profesjonell lederutvikling ble engasjert, og gjennomførte fem 2-dagers samlinger for ledere sammensatt i ulike grupperinger for hver samling.

I lederprogrammet ble det som en del av prosessen valgt ut de ledelsesverdier i presentasjonen over. Det er de som skal prege ledelsen av organisasjonen. Overskriften på lederutviklingsprosessen ble «*Ett NIF – samarbeid på tvers som skaper resultater*».

Et viktig mål for lederutviklingsprogrammet var at ledere i NIF skal utøve en verdibasert ledelse og skape effektive team innad i hver avdeling og på tvers av avdelingene. Dette målet oppfatter vi handlet om hvordan ansatte i NIF skal utøve jobben sin effektivt for å nå felles mål, og i god samhandling med sine medarbeidere som motiverer og støtter hverandre.

NIF ledelse mente at for å utvikle en god organisasjonskultur så var det både naturlig og nødvendig å involvere alle ansatte. Derfor ble neste skritt å sette i gang et medarbeiderprosjekt. Slik ble valget å innføre *Medarbeiderskap i NIF* til (Norges idrettsforbund, 2021, s.78).

2.2 Kulturen i NIF

«Min arbeidshverdag i NIF er preget av veldig varierte oppgaver, jeg jobber hovedsakelig vanlig kontortid, noe kveld og reiser i tillegg. Jeg trives veldig godt, har en god sjef som ser oss og gir oss ansvar. Jeg føler mer tilhørighet til idrettskretsen vår, vi er liksom to enheter, idrettskretser og NIF.»

(En ansatt sin beskrivelse av arbeidshverdagen).

Basert på innholdsanalysen av intervjuene kan man oppfatte at et typisk trekk for de som er ansatt i NIF er en felles interesse og dedikasjon for idrett. Antakelig har alle ansatte, mulig med noen unntak, en bakgrunn fra medlemskap og egen aktiv tid i ett eller flere idrettslag. NIFs visjon «*Idrettsglede for alle*» er det de ansatte skal legge til rette for i sine oppgaver de leverer overfor idrettslagene hver dag. Vårt inntrykk er at ansatte har en positiv relasjon til idrettsforbundets visjon.

Et viktig mål for NIFs ledelse er å etablere og utøve en felles kultur og forståelse for oppdraget. Dette ledes og er iverksatt av ledergruppa i NIF som til daglig har sitt kontor, og lunsj-kantine, på Ullevål i Oslo. De 12 idrettskretser og de 8 olympiatoppregionene er spredt rundt i alle fylker i Norge. Hver av disse avdelingene skal både ta del i å utvikle en felles NIF-kultur samtidig som kulturen i egen virksomhet blir påvirket av arbeidsmiljøet og den lokale idrettskulturen de har sitt virke til daglig. Vi vil anta at dagens løsninger med digitale møter har gitt bedre muligheter å utvikle en felles kultur.

De ansatte i NIF, både de sentralt ansatte og i idrettskretsene, utfører sitt virke overfor de frivillige idrettslagene og de frivillige i styrene, som i stor grad er aktive i sin rolle på ettermiddags-, kvelds- og helgetid. Det medfører at arbeidsleveransen for en stor andel av de ansatte ikke bare kan utføres på dagtid. Ei sentral utfordring for ansatte er balansen mellom egen arbeidstid og fritid (NIF medarbeiderundersøkelse 2022, ifølge vår referent i NIF ledergruppe). tillegg er det ei særegen ordning ved at ansatte i idrettskretser har en todelt ledelse, med både NIF ledergruppe og eget styre som arbeidsledere. En slik todelt ledelse kan gi utfordringer på prioriteringer av oppgaver og fokus for idrettskretsansatte, og noe uklarhet i hvem bestemmer hva. Begge disse to utfordringene tror vi er med å gi utslag når ansatte gir uttrykk for en ubalanse i mestringsfølelsen og arbeidstiden (NIF Medarbeiderundersøkelse 2022, ifølge vår informant i NIF ledergruppe).

2.2.1 Arbeidskulturen

Den daglige arbeidskulturen i NIF og idrettskretser preges av et veldig vidt oppgaveområde, med alt fra idrettspolitik, rammevilkår, barne- og ungdomsidrett, toppidrett, kompetansearbeid, lov- og organisasjonsoppgaver, konflikthåndtering i idrettslag, utvikling av idrettsanlegg og mye mer. Oppgaveområdene blir stadig vekk utvidet, både på grunn av økende etterspørsel fra idrettslagene og medlemmene, samt forventning og krav fra offentlige myndigheter. De ansatte i NIF sentralt arbeider på et overordnet nivå og tilrettelegger for blant annet de ansatte i idrettskretsen som er mer operativ og leverer tjenester direkte til idrettslagene. Hver idrettskrets skal levere et sett med lovpålagte kjerneoppgaver overfor den aktive idretten i tillegg til å være en samlet organisasjon for den regionale idretten i sitt område.

En viktig og nødvendig organisering av samarbeidet innad i NIF og idrettskretser er organisering av fagteam. Det vil si at de ansatte i idrettskretser er tilknyttet ett eller flere fagteam innen sine arbeidsfelt. Denne organiseringen er relativt ny (innført ultimo 2019), og har, i tillegg til mer digitale plattformer, gitt samarbeidet på tvers i organisasjonen større muligheter.

2.3 Innføring av medarbeiderskap i NIF

Som nevnt var ett av valgene etter NIFs Strategi og utviklingsprosjekt (2020-2021) å sette i gang med medarbeiderskapsprosjekt for alle ansatte. Hensikten og målet med prosjektet som startet opp i februar 2023 var å skape mer samhandling på tvers av avdelinger og gjennom det øke kapasiteten til organisasjonen totalt (NIF Strategi- og utviklingsprosjekt, 2022-21). Videre ønsket NIF, ifølge vår informant i ledergruppa, å gi ansatte verktøy til å mestre en kompleks arbeidshverdag og utvikle et mer bevisst forhold til moderne arbeidsformer. Tidligere medarbeiderundersøkelser i NIF viste at mange ansatte opplevde en ubalanse mellom krav og egen mestring, samt at mange jobber mye og synes det er en stor kompleksitet i oppgavene som medførte en stor arbeidsbelastning (NIF Medarbeiderundersøkelse 2022, referert av vår informant i NIF ledergruppe).

Som en felles oppstart av medarbeiderskapsprosjektet i NIF ble alle ansatte invitert til 3 dagers personalsamling i Sandefjord. Totalt deltok 80% av ansatte fra idrettskretsene og NIF sentralt. NIF ved vår informant i ledergruppa oppsummerer at samlingen hadde et godt og

inspirerende program og det var veldig bra oppslutning blant medarbeiderne. Videre viser vår informant til at evalueringen av samlingen oppsummerte et høyt engasjement i diskusjonene og at ansatte var svært tilfredse med å treffe gode kollegaer fra alle idrettskretser.

Introduksjon av medarbeiderskap i NIF ble både presentert som ide og utviklet via en workshop for deltakerne. Oppgaver som ble diskutert i grupper sammensatt på tvers av avdelinger i løpet av personalsamlingen var:

- Hva ligger i begrepet godt medarbeiderskap?
- Hvordan formes godt medarbeiderskap?
- Hva kan være effekten av godt medarbeiderskap?
- Hvilke mulige hindringer for å lykkes eksisterer?
- Hva kan være våre første skritt for å skape godt medarbeiderskap?

I etterkant av personalsamlingen fikk hver avdeling i oppgave og har gjennomført sin egen oppsummering av de ulike gruppens svar på spørsmålene samt forslag på tiltak. Dette ble nedtegnet og delt innad i hver avdeling med leder for avdelingen. I løpet av våren 2023 fikk hver avdeling tilbud om besøk av et HR-firma for et oppfølgingsmøte.

Videre har NIF satt i gang ei prosjektgruppe med representanter fra ulike avdelinger. De ble bedt om å se nærmere på hvilke type kompetanse trenger organisasjonen for å lykkes med det komplekse oppdraget «å skape idretts glede for alle» og «utvikle verdens beste idrettsorganisasjon». (NIF Strategi- og utviklings-prosjekt, 2002-21).

NIF ledergruppe valgte så følgende områder som de ønsker skal utvikles i medarbeiderskapsprosjektet: *Selvledelse, samspillskompetanse, utviklingskompetanse (tørre å lære, utvikle seg, være nysgjerrige), digital kompetanse, organisasjonskompetanse.*

NIF ledelse har hatt jevnlig allmøter for alle ansatte med ulike felles temaer. I disse møtene har ledelsen også satt søkelys på NIFs felles kultur ved å snakke om hva dette betyr i praksis for alle ansatte og hele organisasjonen. Følgende har vært presentert ved flere anledninger og i de fleste Allmøter for ansatte på teams:

«Best sammen», det er når vi ser hverandre, er nysgjerrige og tar ansvar.»

2.3.1 Tidslinje for medarbeiderskap i NIF

Hvordan Medarbeiderskapsprosjektet i NIF påvirker de ansattes forståelse av medarbeiderskap er vesentlig for vår empiri og besvarelse av problemstilling. Vi presenter derfor her en tidslinje for NIF sitt medarbeiderskapsprosjekt og andre relevante hendelser:

2020-2021 – NIFs Strategi og organisasjonsutvikling-prosjekt

Prioriterte å innføre Medarbeiderskap for ansatte i NIF

Høst 2021 - ny ledergruppe i NIF

Høst 2022 - NIF lederutviklingsprogram for alle linjeledere:

«Ett NIF», – samarbeid på tvers som skaper resultater», verdibasert ledelse

November 2022 – Medarbeiderundersøkelse

Februar 2023 – Igangsatt medarbeiderskap i NIF i felles samling for ansatte:

«Best sammen» det er når vi ser hverandre, er nysgjerrige og tar ansvar

Vår 2023 – Oppfølging av medarbeiderskap med besøk av veileder i alle 54 avdelinger

Juni 2023 – Nye verdier vedtatt på Idrettstinget

Juni 2023 – medarbeidersamtaler med fokus på læringsmål

November 2023 – Oppstart av SOU for IK*, involvering av alle ansatte i IK jan 2024

November 2023 – Medarbeiderundersøkelse

Januar-mai 2024 – «Best sammen» med temainnlegg på Allmøter med hyppigere frekvens

April 2024 – Igangsatt flere digitale tiltak: Læringshalvtimen, digitale filmsnutter

Vår kommentar til tidslinjen etter informasjon fra vår informant i NIF ledelse:

SOU for IK* var planlagt igangsatt høsten 2022, men har blitt utsatt av manglende tid og ressurser i NIF ledelse.

Medarbeiderskapsprosjektet hadde lite aktivitet i løpet av høsten 2023 pga. manglende ressurser i NIF ledelse.

*SOU for IK, Strategi og organisasjonsutvikling for idrettskretser

Vi skal i det videre arbeidet se på det teoretiske rammeverket vi mener er aktuell for å besvare vår problemstilling og forskningsspørsmål i oppgaven vår.

3 Teoretisk rammeverk

Dette kapittelet tar for seg det teoretiske rammeverket for oppgaven. Den første delen av kapittelet presenterer *fenomenet* medarbeiderskap (Tengblad, 2009), ulike retninger av dette, samt slik medarbeiderskap blir presentert som verktøy og metode for arbeidsplasser (Velten, Heggen og Tengblad, 2016). Vi vil også se på hva forskere mener er kritikk av medarbeiderskap (Amundsen, 2020). Dette for å vurdere om det bare er et gode for ansatte med et økt fokus på hensikten med medarbeiderskap. Vi vil også vise til Olsen (2019) samt Oregs (2016) beskrivelser av mulige effekter av delaktighet for medarbeidere i endringsprosesser.

I andre delen vil vi presentere forskning på organisasjoner som er verdibasert, og da også særskilt på forskning som er gjort om organisasjonskultur i idrettsorganisasjoner (Gammelsæter, 2019) og (Hanstad, 2019). Når en arbeidsplass skal innføre en ny arbeidsmetode, vil det kreve at medarbeidere gjør endringer. Derfor vil vi se nærmere på teori om det å endre kultur i en organisasjon (Meyerson & Martin, 1987).

3.1 Teoretisk forankring av medarbeiderskap

Hva er medarbeiderskap ifølge forskningen og hvilke ulike former finnes det? Vi vil se litt nærmere på hva forskere legger i begrepet.

3.1.1 Hvilke former for medarbeiderskap finnes?

Tengblad (2009) beskriver at medarbeiderskap som fenomen har vokst frem i de nordiske landene på 1970 til 2000-tallet. Fenomenet passer godt med arbeidskulturen som skiller våre land i forhold til andre deler av verden, med et ideal om en mer demokratisk ledelse der de ansatte ble tatt med på råd.

Stefan Tengblad (2009) er en av de fremste forskere på medarbeiderskap. Han mener at medarbeiderskap er en filosofi som grunnprinsipp handler om at ansatte bør ha en aktiv rolle der de har mulighet til å ta ansvar, til å utvikle seg og lære, delta i felleskap og samarbeide med kollegaer, få utfordringer og gi støtte til de rundt seg. Denne filosofien er en visjon om et arbeidsliv der effektivitet og gode leveranser er forenlig med trivsel og arbeids glede for de ansatte (Tengblad, 2009, s. 8).

Tengblad (2009) viser til fem viktige prinsipper i filosofien om medarbeiderskap:

1. Det skal være et gjensidig ansvarsforhold mellom medarbeidere og ledere for å utvikle arbeidsplassen
2. Organisasjonens eksistens og fokus skal rettes mot kundenes behov
3. Det er behov for kontinuerlig utvikling av både arbeidsplassen og arbeidstakerne
4. Alle på arbeidsplassen skal involveres i utviklingen
5. Å skape arbeidsglede hos medarbeiderne er viktig

Videre viser Tengblad (2009) at det finnes ulike former for medarbeiderskap der medarbeidere har ulike organisatoriske roller.

Det første er *Tradisjonelt medarbeiderskap*, som er der ledere tar et tydelig ansvar og medarbeidere utfører oppgaver under tydelige instruksjoner. Denne formen er mest vanlig der de som utfører arbeidet har lav status, eller når personalet er uerfarent.

I *organisasjonsorientert medarbeiderskap* får den enkelte medarbeider relativt stort ansvar ut ifra egne forutsetninger og med tydelig delegert ansvar og myndighet som har klare retningslinjer.

I *gruppeorientert medarbeiderskap* overlates hele eller deler av oppgavene til mer eller mindre selvstyrte grupper der de har stor innflytelse over hvordan arbeidet skal organiseres. I denne formen for medarbeiderskap kan det oppstå utfordringer, som eksempel konflikter, som gruppen ikke er i stand til å løse selv. Det er derfor hensiktsmessig at en leder er tilgjengelig for å kunne bistå gruppen i nødvendige lederoppgaver.

I *individorientert medarbeiderskap* har den enkelte selvstendige oppgaver og der det stilles særlige krav til kompetanse og selvstendighet i beslutninger, og der ledernivået har mer et mer overordna fokus på strategi, veiledning og koordinering. Denne formen er vanlig for saksbehandlere, konsulenter og til dels i utdanningssektoren. Utfordringen og en svakhet kan være at resultatene er mer knyttet til deres eget oppdrag og utvikling enn til organisasjonens fellesskap.

Det siste er *lederløst medarbeiderskap* som gjerne finnes i profesjoner og grupper der den enkelte drives frem av egne interesser og ambisjoner. I denne formen mangler det en utviklet relasjon mellom leder og medarbeidere, eller der lederen er veldig perifer. Lederløst

medarbeiderskap finnes gjerne i yrker der det er høy sosial prestisje, eller der lederne ikke utfører lederopp-gaven på en god måte (Tengblad, 2009, s. 15-16).

En annen måte å beskrive medarbeiderskap på er å se det med utgangspunkt i et individuelt utviklingsnivå. Tengblad (2009) deler dette opp i fire ulike former. Det første omtaler han som *følsomt medarbeiderskap*. Det nyttes ofte når en har nytilsatte arbeidstakere som trenger mer direkte arbeidsledelse og tildelte oppgaver. Den ansatte skal sosialiseres og veiledes inn i arbeidskulturen.

Spesialisert medarbeiderskap, er der de ansatte har sine spesialiserte og definerte arbeidsoppgaver som de kan bli eksperter i. Dette er gjerne innen yrker som håndterer krisesituasjoner. Lederskapet her blir direkte og koordinering av roller.

Initiativrikt medarbeiderskap, er når arbeidstakeren har utviklet et aktivt medarbeiderskap der de tar initiativ for å forbedre både egne oppgaver og helheten til arbeidsplassens leveranse. Lederskapet har fokus på målstyring og personalutvikling.

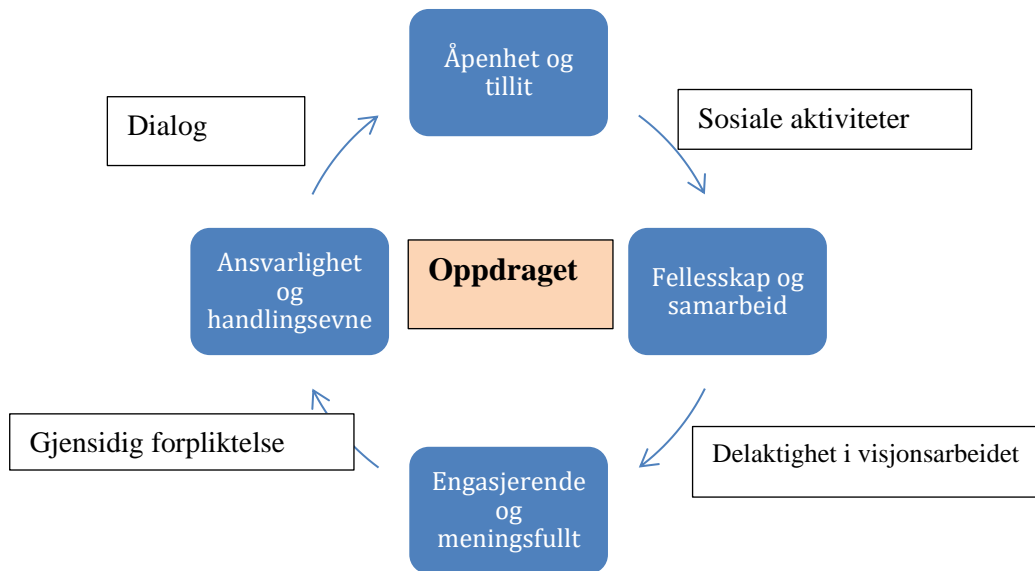
Grenseoverskridende medarbeiderskap, er når arbeidstakere er delaktige i å skape en god arbeidsplass slik at de blir en del av et kollektivt lederskap. (Tengblad, 2009, s. 17-19)

Beskrivelse av medarbeiderskap i litteraturen har på overordnet nivå tre fremtredende definisjoner. Den første er *deskriptiv*, som beskriver fenomenet medarbeiderskap som verdinøytralt og som kan fylles med innhold, og fokuserer på å forstå og beskrive hvordan effektive ledere faktisk opptrer og påvirker organisasjonen sin. Den andre er *normativ*, som beskriver innholdet i begrepet og hva som er godt og ønsket medarbeiderskap. Normativt medarbeiderskap er en tilnærming til ledelse som fokuserer på å etablere normer, verdier og ideelle standarder for ledelse og organisatorisk atferd. Det tredje er av *konseptuell* karakter og beskriver visse kriterier og kan innføres som konsept i en organisasjon, eller man kan la være (Kilhammar, 2011, s. 27).

3.1.2 Medarbeiderskapshjulet – å utvikle medarbeiderskap

Tengblad (2009) viser i sitt arbeid til medarbeiderskapshjulet, som beskriver hvordan medarbeiderskap kan utvikles i organisasjonen. De fire blå boksene i figuren under inneholder de elementer som er viktig i utvikling av medarbeiderskap. Forfatteren beskriver hvordan organisasjonen kan forsterke arbeidet og utviklingen av hjulets innhold ved å legge til aktiviteter som involverer medarbeiderne. Slik som *sosiale aktiviteter* for å styrke de sosiale

relasjonene på arbeidsplassen. *Delaktighet i visjonsarbeidet* er viktig for at de ansatte skal styrke eierskapet og forståelsen for helheten i organisasjonens leveranse. Å skape *gjensidig forpliktelse* mellom den enkelte medarbeider og leder vil kunne bidra til å styrke samspillet. *Dialog* som verktøy er viktig for at medarbeidere skal kunne balansere det å ta ansvar og initiativ og at leder gir nok myndighet til dette (Tengblad, 2009, s. 26).



Figur 2 – Egenprodusert figur basert på Tengblad (2009)

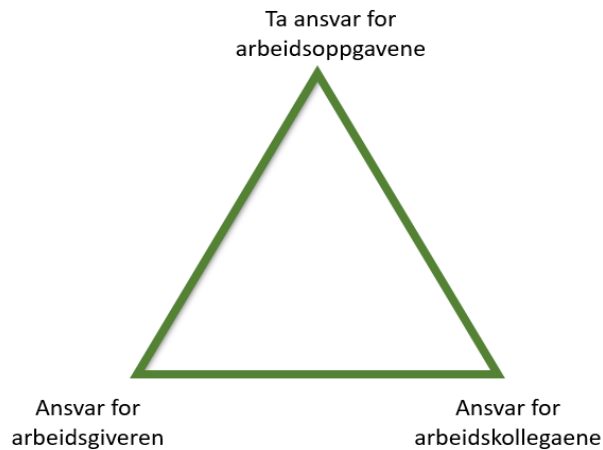
Ei kort oppsummering som kan forklare medarbeiderskap, er at det er et ledelse- og styringsverktøy som har vokst frem de seneste årene for å benytte de menneskelige ressursene slik at organisasjoner og bedrifter kan oppnå de beste resultater og møte morgendagens utfordringer på best mulig måte. Sagt på en annen måte, rett og slett sørge for at de menneskelige ressursene skaper de beste resultatene i felleskap og mest mulig effektivt.

3.1.3 Normativ beskrivelse av medarbeiderskap

I senere tid er blant annet Velten & Heggen (2022) av de forskerne som har skrevet lærebøker, artikler og utarbeidet nettsider og verktøy for å presentere praktiske metoder for å innføre aktivt medarbeiderskap på arbeidsplasser.

Velten & Heggen (2022) mener at ledelsesmodellen i medarbeiderskap er et forpliktende samspill, og at man skal forstå dette som summen av hvordan arbeidstakere forholder seg til oppgavene sine, til sine kollegaer og til arbeidsgiveren. Det å gi *tillit* og *ansvar* er sentrale

begreper i medarbeiderskap (Velten & Heggen, 2022, s. 60). Velten illustrerer dette med en trekantmodell:



Figur 3 – Egenprodusert figur basert på Velten (2016)

Modellen fremstiller at medarbeidere må i samarbeid med sin leder ta ansvar for arbeidsmiljøet, for resultatene som skal skapes og for arbeidsplassen som helhet.

Det å ta *ansvar for oppgavene* beskriver Velten & Heggen (2022) som å være kvalitetsbevisst i utførelsen i jobben, ta selvstendig initiativ og ansvar for å levere gode resultater. Det betyr at arbeidstakere skal sørge for å holde seg faglig oppdatert og bidra til å tenke nytt innen sitt fagområde. Medarbeiderskap oppfordrer ansatte til å tenke kritisk, stille spørsmål og komme med forslag til forbedringer. Dette bidrar til å skape en kultur av kontinuerlig forbedring. (Velten & Heggen, 2022, s. 61).

Å *ta ansvar for arbeidskollegaene* beskriver Velten & Heggen (2022) som å skape et godt fellesskap og arbeidsmiljø på arbeidsplassen. En arbeidsplass der det er etablert psykologisk trygghet i kollegiet gir gode vilkår for at alle medarbeidere skal ta ut sitt beste potensiale. Medarbeiderskap innebærer å kunne samarbeide godt med andre i teamet, støtte andres innsats og bidra til et positivt arbeidsmiljø. Det å gi kollegaer støtte i vanskelige situasjoner og passe på å anerkjenne jobben de gjør er viktig i det å gi god kollegastøtte. (Velten & Heggen, 2022, s. 64).

Å *ta ansvar for arbeidsgiveren* beskriver Velten & Heggen (2022) som å følge regler og retningslinjer som gjelder, samt respektere leders beslutninger er viktig i godt medarbeiderskap. Det gir en god forutsigbarhet og faste rammer for kollegiet og

arbeidsplassen. Det er viktig å forstå sin rolle i et større bilde og se at sitt bidrag har påvirkning for andres oppgaver og for helheten på arbeidsplassen og i organisasjonen. Det å forstå at lederen har en overordnet rolle og må ta ansvar for helheten, samt å omtale arbeidsgiveren på en positiv måte gir et godt grunnlag for et godt arbeidsklima. I neste omgang vil det da ligge bedre til rette for å gi konstruktiv kritikk og ta opp saker man er uenige i. For at en arbeidsplass skal kunne levere gode resultater er et godt renommé utad en stor fordel (Velten & Heggen, 2022, s. 67).

Velten & Heggen (2022) mener at medarbeiderskap og lederskap er to sider av samme sak og utvikles best sammen, «*Alle er medarbeidere, noen medarbeidere har en lederoppgave*» (Velten & Heggen, 2022, s. 45). Men de sier også at medarbeiderskap erstatter ikke et lederskap. Med det mener de at lederen må ivareta sitt lederansvar, både når beslutninger må tas og når det er krevende tider. I utgangspunktet er det en makt-ubalanse i rollene til leder og medarbeider. For å skape gode samarbeidsrelasjoner for et felles mål må derfor denne ubalansen kompenseres i en god relasjonell balanse, samtidig som man har forståelse og respekt for hverandres roller og ansvar. (Velten & Heggen, 2022, s. 46). Dette omtaler de som *forpliktende samspill*, som de mener gir et godt grunnlag for å skape et positivt arbeidsmiljø der medarbeidere trives. Dette kan føre til økt motivasjon og arbeidsglede for alle parter. Et slikt forpliktende samspill har vunnet frem som er mer effektiv form for medarbeiderskap. På arbeidsplasser må vi både forstå hverandre og respektere hverandres roller. For å oppnå effektivitet må lederen ta beslutninger, samtidig som hen viser imøtekommenhet og forståelse og vektlegger medarbeidernes kompetanse og medbestemmelse (Velten & Heggen, 2022, s. 46).

Velten (2016) sin definisjon av medarbeiderskap er «*Medarbeiderskap handler om hvordan vi forholder oss til arbeidsoppgavene, til arbeidskollegaene og til arbeidsgiveren. Det betyr at medarbeiderne må ta ansvar sammen med lederen, både for de resultatene som skapes og for arbeidsmiljøet og arbeidsplassen som helhet*» (Velten et al., 2016, s. 16)

3.1.4 Delaktighet og medvirkning

Det å ha gode samarbeidsrelasjoner mellom ledere og ansatte gir et godt grunnlag for effektiv drift, mener Karen Modesta Olsen (Olsen, 2019, s. 241). Hun peker på at deltakelse og medvirkning for ansatte handler om å utøve innflytelse i for eksempel endringsprosesser. Olsen beskriver forskjellen på *direkte deltakelse* og *indirekte deltakelse*, der indirekte

deltakelse skjer gjennom representanter for arbeidstakere mens i direkte deltakelse er arbeidstakere involvert som medvirkere i prosesser for å utvikle bedriften. Olsen (2019) begrunner hvorfor hun mener at medvirkning og delaktighet er viktig, med begrunnelse i rettferdighet samt at medvirkning er et middel for å oppnå høyere produktivitet gjennom å forbedre arbeidsmetoder (Olsen, 2019, s. 246). Hun omtaler «myk» HRM (Human Resource Management) som en måte der de ansatte kan skape økt verdi gjennom deres lojalitet og forpliktelse til organisasjonen fordi de blir en proaktiv ressurs når de får utvikle egne ferdigheter og kunnskaper som en del av bedriftens utvikling. For arbeidstakere mener hun at medvirkning er positivt for både lærings- og utviklingsmuligheter, bedre grunnlag for å håndtere stress, og støtte fra kollegaer gjennom teamarbeid (Olsen, 2019, s. 266). Hun poengterer at medvirkning også kan virke negativt for arbeidstakere med økt arbeidsbelastning, nye former for kontroll og økt stress.

Oreg et al (2016) bringer inn dimensjoner i forskningen om endringsledelse og medarbeidernes reaksjoner på endring. Han drar sammenhenger mellom graden av delaktighet og hvor fornøyd de ansatte er med innføringen av en endring. Han skriver om betydningen av medvirkning på ansattes reaksjoner ved at ansatte som får delta i en prosess får større forståelse for endringen. De vil også være tilbøyelige til å se endringen som mer fordelaktig fordi de har fått være med på å forme endringen igjennom sin deltakelse (Oreg, 2016, s. 65).

3.1.5 Kritikk av medarbeiderskap

Medarbeiderskap kan oppfattes som en ideell metode og godt verktøy for arbeidsplasser som passer til vår arbeidskultur i Norden. Den blir presentert av flere forskere som positiv og nyttig for både ledere og arbeidstakere. Godt medarbeiderskap har fått økt fokus hos flere og flere bedrifter og arbeidsplasser de senere årene (Kilhammar, 2011, s. 21). Hensikten og intensjonen med dette fokuset kan det jo stilles spørsmål med. Hvis medarbeiderskap er introdusert og bestemt innført fra toppledelsen, kan man oppfatte at målet er mer enn bare fornøyde medarbeidere som trives i jobben sin. Vi vil derfor se nærmere på hva som er skrevet om kritikk av medarbeiderskap i forskningslitteraturen.

Et aktivt fokus på medarbeiderskap blir nok i utgangspunktet oppfattet som positivt på mange arbeidsplasser, særlig i det tillitsbaserte samfunnet vårt. Det er likevel ifølge Amundsen (2020) flere forskere som viser til at det er fallgruver å gå i for bedrifter som ønsker å

fremelske medarbeiderskap. Kjernen i kritikken som pekes på er at medarbeidere kan oppfatte at det legges for stort press i å bli gitt et større mer-ansvar i jobben deres. De ansatte kan oppleve å bli pålagt større ansvarlighet og engasjement som kan føre til stort arbeidspress. For at et større forventningspress ikke skal føre til stress kreves det at ledere er gode til å følge opp med coaching og støttende ledelse. (Amundsen, 2020, s. 230).

Tengblad (2009) peker også på utfordringen hvordan realiteten i arbeidshverdagen er for lederne, om de har tid nok til å være en støttende leder for ansatte som har blitt gitt mer ansvar for oppgavene. Tengblad mener også at man kan risikere at medarbeiderskap passer for noen medarbeidere, men ikke alle, og faren er at de som det ikke passer for ramler litt utenfor og blir marginalisert (Amundsen, 2020, s. 230). Faren er også til stede at de som passer godt inn i formen for medarbeiderskap med mye ansvar, blir for ambisiøse og står i fare for å bli overarbeidet. Et for stort fokus på engasjerte, initiativrike og ansvarsbevisste ansatte kan i ytterste konsekvens føre til negative konsekvenser for både de som brenner for modellen og for de som faller utenfor for (Amundsen, 2020, s. 230).

Det har også kommet kritikk fra fagforeninger som peker på at medarbeiderskap har sitt utspring fra arbeidsgivernivå, muligens for å utrette mer med færre ansatte (Amundsen, 2020, s. 230).

3.2 Kontekst i organisasjoner

Vi vil presentere et utvalg av teorier som vi anser er aktuell innen strukturer i organisasjon, om verdibaserte organisasjoner, samt det å endre kulturer i organisasjoner.

3.2.1 Hva er en verdibasert organisasjon?

Vi innledet med å presentere at NIF er en verdibasert organisasjon. Hva sier forskningslitteratur om organisasjoner og verdier, og det at verdier er styrende for organisasjonens fokus og kultur.

Busch (2012) mener at verdier representerer det som organisasjonen anser som viktig, man sier gjerne at verdiene danner grunnmuren i organisasjonen. Det blir ens identitet. Verdiene blir styrende for en organisasjons væremåte, hvordan den er og hva den gjør. Busch (2012) skiller mellom målverdier og instrumentelle verdier. De instrumentelle verdiene er knyttet til handlemåte, mens målverdiene til sluttresultatet. Typiske, fundamentale verdier er for

eksempel samfunnsansvar, samarbeid, åpenhet, inkludering og etikk. At en organisasjon er tydelig på dette er viktig for å peke på en felles retning for de ansatte. Det bidrar til å forme kulturen i organisasjonen (Busch, 2012, s. 32).

Busch (2012) sier videre at det som kjennetegner en verdibasert organisasjon er fokuset på og forpliktelsen til kjerneverdiene. De er grunnmuren i organisasjonen og blir veiledende for hvordan organisasjonen lever sitt liv. Verdibaserte organisasjoner tenker ofte langsiktig og bygger solide grunnmurer som varer. En verdibasert organisasjon er opptatt av tilfredse kunder, og streber etter å levere i samsvar med kundens forventninger og verdier. De ansatte er viktig. Det skal være en arena for læring og utvikling, og en positiv arbeidskultur er viktig. Åpenhet med de ansatte bygger tillit og at det organisasjonen står for er åpent og tydelig kommunisert ut. Det skaper fellesskap. Sist, men ikke minst – verdibaserte organisasjoner tar et stort samfunnsansvar. De bidrar stort og tar hensyn til konsekvensene av hva de gjør (Busch, 2012, s. 33).

Ouchi (1980) beskriver tre ulike mekanismer som skiller organisasjoner. Det er marked, byråkrati, og klaner. Organisasjonene er i ulike kontekster og spesifikke forhold effektiv til å håndtere transaksjonskostnader på ulike måter. I Ouchis sin beskrivelse av klan handler det om hvordan arbeidsoppgaver blir koordinert, der samordning skjer gjennom at alle ansatte agerer ut ifra et felles sett av verdier. En leder kan ta utgangspunkt i at de ansatte agerer ut fra det som er til beste for organisasjon. Utfordringen med dette er hvis de ansatte har sin kultur og verdier som er etablert, så er det vanskelig å endre dette. I en hierarkiform så kan en topplerer lettere styre og bestemme ei endring (Ouchi, 1980, s. 135).

I Ouchi (1980) sin beskrivelse av klan, så har den tre type normative krav, og er tradisjonsbasert på informasjonskrav. De normative kravene er «reciprocity», «legitimate authority» og «common values and beliefs». Oversatt betyr det gjensidighet, at ledelsen har autoritet og at nettverket har felles verdier og tro. Noen grunnleggende kjennetegn av klankulturen er omgivelsene best kan håndteres gjennom teamarbeid, de ansattes medvirkning og bedriftens forpliktelse for de ansatte. Hovedoppgaven for lederne er å legge til rette for de ansattes deltakelse, engasjement og lojalitet. Ouchis (1980) beskrivelse av klan kan forstås som at fordelene med en verdibasert organisasjon er at ansatte har en indre motivasjon i å utføre en god jobb. Men at det kan være mer krevende å endre kulturen i organisasjonen.

Innen forskning på idrett og idrettsorganisasjoner i Norge, er Dag Vidar Hanstad (2019) en av de få som har vist engasjement for å studere dette. Han viser til at NIF og underliggende organisasjonsledd kan defineres som verdibaserte organisasjoner, der han begrunner dette med at de vedtatte verdier skal være, og er, styrende for aktørenes holdninger og atferd (Hanstad, 2019, s. 235). Hanstad påpeker at hvis verdier skal ha noen mening i organisasjonen så må de brukes og etableres som en del av kulturen, og kjerneverdiene må forme organisasjonens mål og hverdagspraksis. Hanstad mener at det er viktig at ledere bruker verdiene som lederverktøy, og på den måten påvirke organisasjonens produktivitet i positiv retning og at verdiene viser vei og retning for både de ansatte og «kundene» (Hanstad, 2019, s. 237). For å lykkes som verdibasert organisasjon mener Hanstad at suksessfaktorene er at lederne evner å skape engasjement i fokus på visjon og verdier, holder fokus på felleskapet der lojalitet er viktig, men som også gir rom for ulike meninger og diskusjoner (Hanstad, 2019, s. 249).

Hvis en organisasjon har behov for å endre eller spisse sin retning, der det medfører å endre arbeidskulturen, så er ikke det noe man bare kan vedta seg til. Å endre kulturen i en organisasjon krever fokus over tid. Vi vil se nærmere på hva forskningen sier om det.

3.2.2 Kultur i organisasjoner – kan den endres?

Alle organisasjoner har en kultur. Men hvordan skapes kulturen, hva påvirker den og hvordan kan en kultur i en organisasjon endres?

Deborah Meyerson og Joanne Martin (1987) har vært i fronten på forskning på kulturer i organisasjoner tilbake på 80-tallet. De definerer kulturer i en organisasjon som «det sosiale eller normative limet som holder sammen og som deles og er unikt for den gitte organisasjonen» (Meyerson & Martin, 1987, vår oversettelse).

Et av deres sentrale bidrag er knyttet til konseptet om "tempered radicalism" (temperert radikalisme) (Meyerson & Martin, 1987). Det de mener med det er ideen om å skape endringer innenfor eksisterende organisatoriske strukturer uten å fullstendig bryte med eller eliminere de eksisterende normene og verdier. De mener at det er viktig å skape endringer på en måte som balanserer ønsket om å drive innovasjon eller transformasjon samtidig som man opprettholder organisasjonens kulturelle kontinuitet. (Meyerson & Martin, 1987, s. 633).

Meyerson & Martin (1987) argumentert for viktigheten av å anerkjenne og verdsette mangfoldet av identiteter og perspektiver som finnes blant medlemmene i en organisasjon. De tegnet opp tre paradigmer for å forklare at kultur både kan være noe felles og begripelig, men også sprikende og uklare. De tre paradigmene kalte de *integrasjon*, *differensiering* og *tvetydighet*.

I et *integrasjonsparadigme*-syn så mener de at kultur er limet som får organisasjonens medlemmer til å holde sammen og jobbe mot et felles mål. I denne forståelsen av kultur så slutter medlemmene opp om felles verdier, ideer, måten man oppfører seg på og beslutninger som tas av lederne. Fellesskap, klarhet og harmoni preger kulturen, og ledere er kulturskapere (Meyerson & Martin, 1987, s. 624).

I *differensieringsparadigme*-synet så peker de på at organisasjoner preges av at kulturen inneholder forskjeller og motsetninger, og på en måte reflekterer omverdens mangfold i kulturer. Organisasjonen har underenheter som representerer ulike interesser i et kulturperspektiv. Organisasjonen er åpen for omverden og dens ulike kulturer. Internt i en organisasjon kan slike ulike syn og motsetningsforhold oppfattes som sub-kulturer, som kan føre til at medlemmer går imot det ledelsen vil fremme (Meyerson & Martin, 1987, s. 630).

Det tredje paradigmet, *tvetydighetsperspektivet*, beskriver de kulturer med uklarhet, paradokser, og at forskjellig tolkning er akseptert og verdsatt. Enighet er nødvendigvis ikke målet, og konflikt trenger ikke være et problem (Meyerson & Martin, 1987, s. 637).

Dette tre-paradigmeperspektivet retter oppmerksomheten mot de aspektene ved kulturell endring som er og det som ikke er mottagelige for ledelseskontroll. Sannsynligvis vil et individ finne det lettest å se kultur fra bare ett paradigmatisk perspektiv. Dette fører til at man ikke ser helheten, men får blinde flekker. Hvis kulturell endring oppfattes og gjennomføres fra bare ett paradigmatisk perspektiv, kan det hende at andre kilder og typer endringer ikke vurderes. Hvis man fokuserer på "top-down"-organisatoriske prosesser, vil man gå glipp av "bottom-up" kilder til endring. For å utvikle en bedre forståelse av hvordan organisasjoner endres, mener forfatterne at vi må vurdere den komplekse dynamikken i kulturen, så vel som de sammenhengende endringsprosessene fra en slik multi-paradigme-tilnærming (Meyerson & Martin, 1987, s. 642).

Meyerson & Martin (1987) viser til et funksjonalistisk syn på kulturendringens natur. I det funksjonalistiske perspektivet blir kultur sett på som et system med felles verdier, normer og

overbevisninger som bidrar til organisatorisk stabilitet og effektivitet. Kulturell endring, i dette synet, skjer for å tilpasse seg eksterne eller interne endringer, med sikte på å opprettholde tilpasning til organisatoriske mål. Endring skjer ofte gradvis, noe som understreker viktigheten av å bevare kjerneverdier samtidig som man er tilpasningsdyktig. Vellykket tilpasning kan føre til forbedret organisatorisk ytelse, stabilitet og motstandskraft. Det er viktig at ledelsen legger til rette for gradvise kulturelle endringer, sikre tilpasning til det utviklende miljøet samtidig som kontinuitet med kjerneverdier opprettholdes (Meyerson & Martin, 1987, s. 642).

Det finnes noe forskning, om ikke mye, på organisasjonskultur i norsk idrett. Vi vil her vise til hva Hallgeir Gammelsæter (2019) har skrevet om i *Idrettsledelse og organisasjonskultur* (Gammelsæter, 2019, s.73). Han diskuterer i sin artikkel om vi kan bruke de ulike paradigmesynene til Meyerson & Martin (1987) til å forstå kulturen i idretten generelt, og i NIF som organisasjon.

Gammelsæter (2019) hevder at en organisasjon som favner så bredt som NIF preges ikke bare av en kultur med felles verdier. Han viser til Giorgi, Lockwood og Glynn's forskning på organisasjonskulturer som viser til fem modeller for å forstå kultur i organisasjoner. I de fem måtene forstår vi kultur som *verdier*, *fortellinger*, *filter*, *verktøykasse* og *kategorier*. Disse kan overlape hverandre og prege kulturen i ulik grad. Å forstå kultur som *verdier* mener man at verdier begrenser og styrer handlingene til de involverte. Den andre måte, å forstå kultur som *fortellinger* betyr at tidligere hendelser gjennom fortellinger formidler ideer, verdier og normer som gir et bilde av kulturen. Å forstå kultur som *filter* betyr at det settes en form for ei ramme som begrenser utsikten og oppmerksomheten for det som er utenfor vår egen kultur. Vi ser bare det som er innenfor. Kultur som *verktøykasse* gir organisasjonens medlemmer mulighet til å pusle sammen ulike deler fra verdier, fortellinger, ritualer, kategorier og rammer. Dette krever at man evner å tolke og formidle verdier på nye måter. Det siste er kultur som *kategorisering*, der vi klassifiserer ulike elementer slik at vi skiller systemer som kan skape identitet. Eksempler her kan være breddeidrett og toppidrett (Gammelsæter, 2019, s. 78-79).

Gammelsæter (2019) mener at NIF som paraplyorganisasjon for norsk idrett må være en organisasjon som rommer mangfold, ulikheter og motsetninger. Han viser til at *integrasjonsparadigmet* kanskje er mest akseptert i idretten, der kulturer ofte blir assosiert med verdier og kollektive filtre som skapes på ledernivå. Likevel mener Gammelsæter (2019)

at kanskje *differensierings-* og *tvetydighetsparadigmet* beskriver kulturen i norsk idrett bedre enn integrasjonsperspektivet. Tvetydighetsparadigmet setter fingeren på at uklarhet, paradokser, og forskjellige tolkinger kanskje er normalt, og ikke noe vi nødvendigvis skal fjerne. For å ivareta mangfoldet, vil det å akseptere tvetydighet gi et bedre grunnlag for nysgjerrighet, søking og læring (Gammelsæter, 2019, s. 91).

3.3 Hva ønsker vi å finne ut av – forskningsmodell

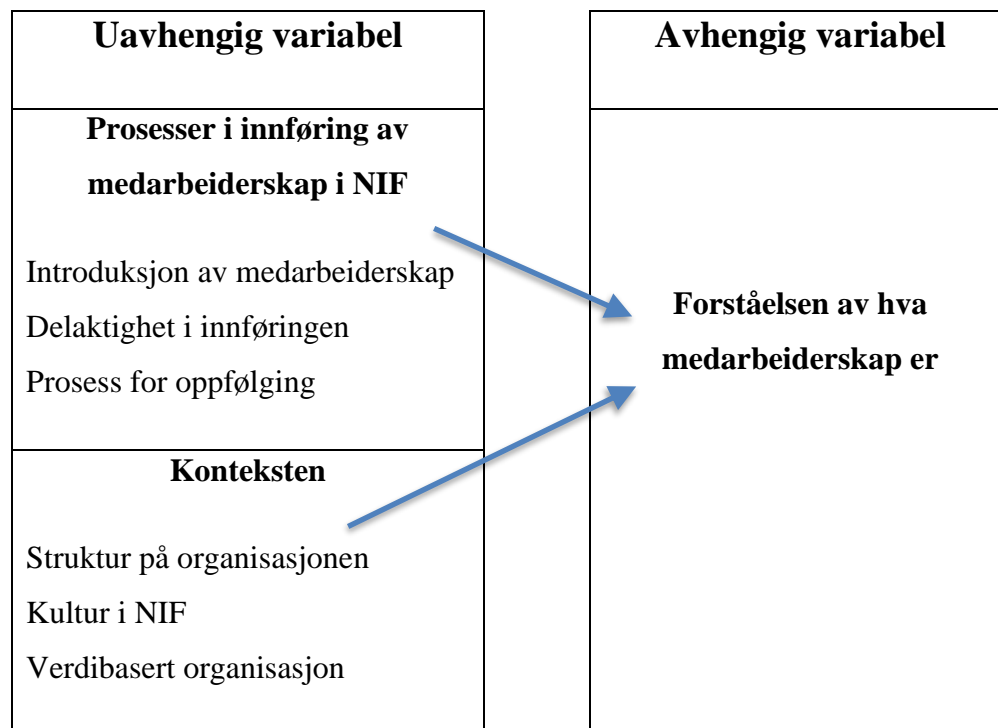
Innledningsvis presenterte vi vår **problemstilling**:

Hva påvirker ansattes forståelse av medarbeiderskap i en verdibasert organisasjon?

Forskningsspørsmål:

1. Hvordan påvirker prosessen for introduksjon av medarbeiderskap medarbeideres forståelse av medarbeiderskap?
2. Hvordan påvirker egenskapene ved NIFs organisasjon forståelsen av medarbeiderskap?

Vi vil i vår oppgave se nærmere på medarbeiderskap i NIF sett i lys av følgende forskningsmodell:



Figur 4 - Vår forskningsmodell, egenprodusert figur

Både prosessene for innføringen og konteksten for organisasjonen ser vi på som uavhengige variabler i denne forskningen. Konteksten er der. Den finnes. Innføringen er gjort med de rammer som ble satt. Forståelsen av hva medarbeiderskap er slik de ansatte opplever dette, er da avhengig av disse to uavhengige variablene.

Vår antakelse er at forståelsen av medarbeiderskap i NIF formes av måten man jobber på og kulturen, altså konteksten, og hvordan innføringen av medarbeiderskap er gjort, altså prosessen.

I forskningen vår vil vi støtte oss på teori om Tengblad (2009) sin beskrivelse av fenomenet medarbeiderskap og medarbeiderskapshjulet samt Velten & Heggen (2022) sin omtale av medarbeiderskap. Busch (2012) og Ouchi (1980) sin omtale av verdier og type organisasjoner er relevant, samt Amundsen (2020) sin beskrivelse av kritikk av medarbeiderskap. Olsen (2019) sin omtale av delaktighet og medvirkning er relevant. Det er også Meyerson & Martin (1987) sin teori om kulturendringer i organisasjoner. Gammelsæter (2019) og Hanstad (2019) har begge forsket på norske idrettsorganisasjoner som vi tenker er relevant her.

Uavhengige variabler – Prosesser i innføringen

Vi ønsker å se nærmere på hva i prosessene i innføringen av medarbeiderskap som kan ha påvirket hvordan de ansatte i NIF forstår hva som legges i medarbeiderskap.

Har delaktigheten av de ansatte påvirket forståelsen for medarbeiderskap?

Har de ansatte forstått hva NIF legger i medarbeiderskap og hva som legges i samspillskompetanse?

Har prosessen for oppfølging gitt fart i riktig retning av forståelsen av medarbeiderskap?

Uavhengige variabler - Konteksten

Vi tenker det videre er viktig å se problemstillingen vår opp mot konteksten NIF som organisasjon er i. Vil strukturen med NIF sentraladministrasjon lokalisert i Oslo der omtrent 52% av de ansatte har sitt kontorsted, og der de resterende andre ansatte er spredt i flere kontorlokasjoner i alle landets fylker, kunne påvirke hvordan innføring av medarbeiderskap forstås?

Videre ønsker vi å finne ut om kulturen i NIF har påvirkning på forståelsen, og hvilken betydning en verdibasert organisasjon har for forståelse av medarbeiderskap for de ansatte?

Vi viser til NIF sin begrunnelse for hva de ønsker skal være effekter av innføring av medarbeiderskap: *Selvledelse, samspillskompetanse, utviklingskompetanse (tørre å lære,*

utvikle seg, være nysgjerrige), digital kompetanse, organisasjonskompetanse. Vi vil i vår forskning særskilt undersøke de ansattes forståelse av medarbeiderskap sett opp mot samspillskompetanse.

Avgrensninger

Vi er kjent med at NIF har satt i gang et større prosjekt SOU for IK (Strategi og organisasjonsutvikling for idrettskretser) midt i perioden for vårt arbeid med vår oppgave. Prosjektets mål er *«å organisere den administrative samskapningen «best i verden» og definere sentrale nøkkelleveranser fra NIF-linja til idretten lokalt med avklarte roller og ansvar»* (hentet fra NIFs SOU IK vedtatte mandat). Vi vil ikke gå dypere inn å beskrive dette prosjektet, men det kan påvirke respondentenes svar på deres tanker om medarbeiderskap.

De tidligere 19 idrettskretser med 100 års historie ble i perioden 2018-2020 sammenslått til 11 idrettskretser for å tilpasse seg regionaliseringen av fylkeskommuner. I 2024 ble den ene splittet opp igjen slik at det i dag er 12 idrettskretser. Vi vil heller ikke gå nærmere inn i denne prosessen, men ei sammenslåing av idrettskretser med sine tidligere etablerte kulturer kan også innvirke på funn vi finner i vår forskning.

Vi har valgt å gjøre våre undersøkelser i idrettskretser og NIF sentralt, og har da ikke tatt med avdelinger i Olympiatoppen.

4 Metode

I dette kapitlet presenteres og begrunnes de metodologiske valg som er gjort i forbindelse med vår forskning som skal prøve å svare ut problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi vil redegjøre for hvordan undersøkelsen vår ble planlagt og gjennomført. Vi vil beskrive det kvalitative forskningsdesignet med utgangspunkt i et fenomenologisk perspektiv. Vi vil beskrive hvordan vi har gjort utvalget, begrunne hvorfor vi har valgt som vi har gjort, presentere våre intervjuobjekter (anonymt), samt vise hvordan vi har gått frem for å innhente informasjon. Videre – hvordan har vi håndtert forskningsintervjuene våre. Vi vil beskrive fremgangsmåten for datainnsamlingen og analysen av datamaterialet. Avslutningsvis vil vi beskrive studiens kvalitet med utgangspunkt i begrepene reliabilitet og validitet, samt se på forskningen vår med et kritisk blikk.

4.1 Forskningsdesign

For å finne svar på problemstillingen vår ble et forskningsdesign utviklet.

Problemstillingen vår er: **Hva påvirker ansattes forståelse av medarbeiderskap i en verdibasert organisasjon?**

Våre forskningsspørsmål;

1. Hvordan påvirker prosessen for introduksjon av medarbeiderskap medarbeideres forståelse av medarbeiderskap?
2. Hvordan påvirker egenskapene ved NIFs organisasjon forståelsen av medarbeiderskap?

Hvilken metode passer best for å svare på våre spørsmål? Vi velger det Jacobsen (2022) beskriver som en casestudie, og vår case er NIF. Ifølge Jacobsen (2022) gir denne metoden forskeren anledning til å gå dypt inn i en organisasjon, man kan undersøke et fenomen som er klart avgrenset i både tid og rom. Dette er det vi ønsker. Vi ønsker å undersøke en prosess som er aktiv akkurat nå i organisasjonen vi har valgt - Norges Idrettsforbund.

Vi ønsker å intervjuere medarbeidere i organisasjonen for å samle inn detaljert informasjon om det temaet vi har valgt. For å få et gyldig og relevant svar på det vi lurer på, opplevelsen av satsningen på medarbeiderskap i NIF, er vi avhengig av å forske i den naturlige settingen

dette utspinner seg i – nemlig enheten NIF. Og for å forstå konteksten, må vi inkludere hele caset og dets historie, kultur og organisatoriske særpreg i forskningen vår.

Thagaard (2018) skriver om fenomenologi, og om fenomenologisk tilnærming, som er et kvalitativt forskningsperspektiv. Det handler om at vi undersøker et konkret fenomen, slik bestemte personer subjektivt opplever fenomenet innenfor en viss kontekst. Den ytre verden har ikke prioritet. Til slutt samler man sammen data/opplevelsen av fenomenet og sammenligner hvordan de ulike respondentene i enheten opplever det.

4.2 Kvalitativ metode

Målet med vår forskning var å finne ut hva som var de ansattes forståelse av medarbeiderskap. For å klare det var vi avhengig av nærhet til de vi skulle forske på. Vi valgte da å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse, der vi ønsket å gjennomføre intervjuer med utvalgte kandidater i organisasjonen. Dette perspektivet er egnet til å avdekke hvordan de ansatte forstår medarbeiderskap i organisasjonen. Dette støttes av Jacobsen (2022) som omtaler en kvalitativ studie som intensiv, man samler inn tekster og ord fra få enheter.

Kvalitativ metode karakteriseres ved at man søker å forstå sosiale fenomener ved å intervjuer eller observere aktuelle objekter (Thagaard, 2021). Metoden fremhever noe som ikke kan måles i tall eller hyppighet. Vi valgte denne metoden da vi ønsket en større fleksibilitet og vi ønsket en større forståelse av samspillet mellom problemstillingen vår og den sosiale konteksten kandidatene våre jobber i.

Vi velger å gjennomføre semistrukturerte intervju med et utvalg ansatte i organisasjonen. Dette kaller Jacobsen 2022 for å utvikle primærdata. Thagaard (2018) skiller mellom observasjon og intervju når det gjelder å utvikle data fra feltarbeid. Hadde vi valgt observasjon hadde vi vært begrenset til å kun få med oss det som faktisk skjedde i organisasjonen der og da. I og med at vi var ute etter de ansattes erfaringer måtte vi intervjuer dem. Dette ville gi oss rikere og fyldigere informasjon enn hva et spørreskjema (kvantitativ metode) eller en observasjon ville kunne gi oss (Thagaard, 2018).

Vi utarbeidet en intervjuguide strukturert etter tema, med underspørsmål. Denne blir presentert mer detaljert under punkt 5.5. Spørsmål vi tenkte, samlet sett, ville gi oss svar på problemstillingen vår. Tanken var at intervjuguiden var en fast ramme vi kunne holde til under intervjuene, men at den samtidig ga rom for å være fleksibel hvis det var nødvendig eller ønskelig. For eksempel ved å kunne stille et oppfølgingsspørsmål. Samtidig er rammen

så fast at vi kan sammenligne svar, og vi er sikret at ingenting, ingen tema blir glemt under intervjuet.

4.3 Operasjonalisering

Jacobsen (2022) omtaler operasjonalisering som en viktig del av metodikken, da det er med på å sikre at dataene er pålitelige og gyldige. I praksis omgjør man abstrakte begreper til konkrete og målbare variabler.

Forståelsen av medarbeiderskap – er dette noe vi kan telle? Føle og ta på? Nei, vi må derfor finne en måte å spørre på som gir oss data vi kan bruke. Dette kalles operasjonalisering (Jacobsen, 2022 s. 265). Vi måler begrepet indirekte ved å finne indikasjoner ved det. Hvilke indikasjoner vil kunne gi oss svar på det vi lurer på? Vi må gå noen runder på hva medarbeiderskap er – hvordan ser det ut i praksis? Teorigrunnlaget vårt beskriver hva medarbeiderskap er, hvordan godt og mindre godt medarbeiderskap skapes og hvilke faktorer som spiller inn på hvordan medarbeidere opplever og forstår medarbeiderskap. Som nevnt innledningsvis, i beskrivelsen av NIF, er hensikten og målet med medarbeiderskapsprosjektet som ble igangsatt å skape større samhandling på tvers av kretser og avdelinger og på denne måten øke kapasiteten til NIF som helhet.

Hvilke indikasjoner er det som signaliserer at denne organisasjon har et godt medarbeiderskap eller ikke? På bakgrunn av teorien vi har presentert og målet til NIF, valgte vi å dele opp intervjuguiden vår i følgende kategorier – *opplevelse av arbeidshverdag, internt samarbeid, samarbeid på tvers, forståelsen av medarbeiderskapsprosjektet i NIF, forventninger, verdier, ansvar og tillit, og refleksjon rundt mulige gevinster av prosjektet*. Dette er kategorier og nøkkelord som er viktig i teorien om medarbeiderskap og for NIF. Svarene vi fikk på dette ga oss indikasjoner på om kandidatene opplever et godt medarbeiderskap eller ikke. Se figur 5.

4.4 Utvalg

Vi valgte å forske på et utvalg av idrettskretser og ansatte i noen av avdelingene i NIF sentralt. Disse enhetene ville kunne gi oss et undersøkelsesopplegg der vi kunne gå i dybden i en virkelighetsnær arbeidshverdag for utvalget (Jacobsen, 2022).

Måten vi valgte ut de vi ønsket å intervju, er det Thagaard (2018) definerer som kvoteutvelging. Det betyr at vi definerer en bestemt kvote av de ansatte i bedriften som vi ønsker å intervju. NIF er en kompleks organisasjon, med ulike, kvalitative enheter og med enheter spredt utover hele landet. I disse enhetene er det ansatte av ulikt kjønn.

Når er utvalget stort nok? Thagaard (2018) skriver at kvalitative tilnærminger kjennetegnes ved intensive og dyptgående analyser. Forfatteren sier videre at antallet ikke må være større enn at det er mulig å gjøre dypere analyser. Det blir dermed også avhengig av hvilke ressurser man har tilgjengelig i prosjektet. NIF har 12 idrettskretser i tillegg til sentraladministrasjon og Olympiatoppen. Vi valgte å intervju 7 medarbeidere fra ulike idrettskretser og 2 medarbeidere fra sentraladministrasjon. Det er også et alminnelig antall intervjuer på andre prosjekter som kan sammenlignes med vårt, og vi vurderte at dette antallet sammen med de kriteriene vi beskriver under, var tilstrekkelig for å gi oss den informasjonen vi trengte for å svare ut problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Vi ønsket å se på om, det faktum at organisasjonen er distribuert, spiller en rolle for hvordan de ansatte forstår medarbeiderskap. Det var derfor et poeng for oss å intervju medarbeidere fra ulike idrettskretser/team.

Vi ønsket også å intervju medarbeidere med ulike kjønn og med ulik ansiennitet. Vi hadde en forventning om at ansattes erfaring ville spille en rolle for hvordan de forstår medarbeiderskap og hvordan de opplever innføringen av medarbeiderskap. Samt at graden av erfaring ville påvirke hvor forankret dette var/blir hos den enkelte. Vi hadde også en forventning av at det spiller en rolle hvor «nært» den ansatte har vært prosessen. Har du arbeidssted nært NIF ledelse eller tilhører du en av idrettskretsene som er geografisk et stykke unna. Så etter å ha skaffet oss en detaljert oversikt over de ansatte, fikk vi kategorisert de innenfor de gitte kriteriene og kunne da velge en kvote av ansatte innenfor hver kategori.

Våre utvalgte respondenter fordeler seg slik på lokasjoner idrettskrets og NIF sentralt slik:

Tabell 1 - Utvalgte respondenter

Respondenter	Avdeling de tilhører	Kjønn	Ansiennitet	Antall kontorlokasjoner i avdelingen*
Ansatt 1	idrettskrets	Mann	kort	En lokasjon
Ansatt 2	idrettskrets	Mann	lang	Flere lokasjoner
Ansatt 3	idrettskrets	Mann	middels	Flere lokasjoner
Ansatt 4	idrettskrets	Dame	middels	Flere lokasjoner
Ansatt 5	idrettskrets	Dame	lang	Flere lokasjoner
Ansatt 6	idrettskrets	Dame	kort	En lokasjon
Ansatt 7	idrettskrets	Dame	middels	En lokasjon
Ansatt 8	Avdeling i NIF i sentralt	Mann	lang	En lokasjon
Ansatt 9	Avdeling i NIF sentralt	Dame	lang	En lokasjon

*noen idrettskretser har to eller tre kontorlokaler som betyr at de ansatte ikke sitter på samme sted i sitt daglige arbeid. Dette gjelder de sammenslåtte idrettskretser.

4.5 Datainnsamling

Det er forskningsetiske krav når det gjelder innhenting av data. Det skal foreligge et samtykke fra de kandidatene som skal intervjues (Jacobsen, 2022). Vi utformet et skriv (se vedlegg 4) som inviterte kandidatene til å delta på forskningen vår. Skrivet inneholdt kort info og bakgrunn for prosjektet, hva vi skulle med dataene vi samlet inn og hvordan vi skulle behandle de. Skrivet inneholdt også et samtykkeskjema de signerte og returnerte til oss. Før vi tok kontakt med de vi ønsket å intervju meldte vi prosjektet vårt inn til SIKT (se vedlegg 1 fra Sikt). Da prosjektet vårt ble godkjent der, tok vi kontakt med kandidatene våre, totalt 9 personer.

Et kvalitativt intervju kan ha ulik grad av åpenhet (Jacobsen, 2022). Et alternativ er et helt åpent intervju, som en helt ordinær samtale. Ifølge Jacobsen (2022) er disse ofte mer eller mindre strukturert. Et semistrukturert intervju har forhåndsdefinerte tema som intervjueren skal konsentrere seg om. Gjennomfører man intervju uten noen form for struktur risikerer man å få inn komplekse data som det blir svært ressurskrevende å analysere (Jacobsen, 2022). Ei semistrukturering gir intervjueren muligheten til å sette utvalgte tema i fokus.

Intervjuene ble gjennomført digitalt over Microsoft Teams, ved bruk av videosamtaler. Dette fordi våre kandidater satt spredt utover hele landet og vårt forskningsprosjekt hadde verken kapasitet eller ressurser til å reise rundt å gjennomføre fysiske intervjuer. Vi gjorde et forskningsetisk valg i form av at den ene av oss som jobber i NIF ikke deltok på intervjuene. Bakgrunnen for dette var vår antakelse om at kandidatene ville oppleve seg mindre fri, kanskje være mindre ærlig hvis det var en avdelingsleder i NIF som intervjuet dem. Dette valget gjorde at vi valgte å gjøre opptak av intervjuene, slik at intervjueren kunne konsentrere seg om intervjuet og ikke måtte notere ned samtidig. Dette informerte vi også kandidatene om i informasjonsskrivet de fikk tilsendt i forkant, og det ble i tillegg spurt om tillatelse ved oppstart av intervjuet. Vi hadde også fått godkjenning fra SIKT til å gjennomføre intervjuene på denne måten. Der ble de også forespeilet at intervjuet kom til å vare ca. 60 minutter. Det viste seg at de tok kortere tid, imellom 25 og 50 minutter.

4.5.1 Medarbeiderundersøkelse

I forkant av oppstarten av prosjektet gjennomførte NIF en medarbeiderundersøkelse (NIF medarbeiderundersøkelse 2022). Det samme gjorde de ti måneder inn i prosjektet (NIF medarbeiderundersøkelse 2023). Disse dataene anser vi for verdifulle også for vår undersøkelse. Jacobsen (2022), omtaler slike data som sekundærdata. NIF har benyttet elektroniske spørreskjema i sine undersøkelser. Vi presenterer i denne oppgaven resultater av disse medarbeiderundersøkelsene i form av et intervju med en informant i ledergruppa til NIF.

4.6 Dataanalyse

Alle kvalitative kilder vil mest sannsynlig bestå av tekst (Jacobsen, 2022). Dette betyr at analysen blir som en tekstanalyse. Vi startet analysearbeidet med å høre gjennom alle intervjuene og transkriberte de. Dette kalles å dokumentere data (Jacobsen, 2022). For å kunne trekke ut de viktigste poengene, begynte vi med å strukturere innholdet for å få en bedre oversikt. Jacobsen (2022) kaller det for å redusere kompleksiteten. Ved å redusere, forenkle og strukturere vil vi enklere kunne dra ut sammenhenger og eventuelle mønster.

Jacobsen (2022) omtaler dette som *hermeneutisk metode*, det handler om å tolke og forstå en tekst. Forfatteren utdyper med at dette i praksis betyr at man deler det opp, dissekerer teksten i mindre deler for så å sette det sammen på nytt og se det i andre sammenhenger og

perspektiver. Ifølge Jacobsen (2022) så er det innholdsanalyse som dominerer innenfor kvalitativ forskning. Han sier videre at innholdsanalyse er en samlebetegnelse for ulike analyseteknikker, hvor fellestrekkene er at man reduserer og kategoriserer innsamlet tekstmaterialet (Jacobsen, 2022).

Vi startet arbeidet med å høre gjennom intervjuene flere ganger. Så ble hvert intervju transkribert. Vi delte så opp materialet i de ulike kategoriene, slik at vi enklere kunne sammenligne svarene fra de vi intervjuet. Vi tok ut interessante sitater som vi plasserte i kategoriene. Dette er innholdsanalyse (Jacobsen 2022). Når man, som vi ville, ønsker å se på et fenomen i et helhetlig perspektiv, innenfor en bestemt kontekst, analyserer man materialet ved en kontekstanalyse, en variant av innholdsanalyse (Thagaard, 2018). Vi ønsket å se på bestemte fenomener i den settingen, det miljøet de var en del av.

Vi analyserte og tolket svarene innen hvert område vi gikk i dybden på og delte opp materialet i de kategoriene vi redegjorde for tidligere i metoddelen, s. 28.



Figur 5 - Egenprodusert figur, kategorier

Hver kategori ble delt inn i 9 punkter, ett punkt for hver ansatt vi intervjuet. I disse punktene samlet vi essensen av hva hver enkelt sa. Under viser vi ett eksempel fra kategorien *NIFs verdier*:

Tabell 2- Transkribering

<p>Er NIFs verdier Fellesskap, Mestring og Ærlighet relevante og engasjerende for deg? Hvorfor? Hvordan? Hva betyr det i forhold til din utførelse av rollen/arbeidsoppgavene dine? Er det relevant for NIF som helhet? Hvorfor/hvorfor ikke?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relevant, men litt mye frem og tilbake i prosessen, hvor kom de nye tre ordene fra, rotete prosess tidligere, heldigvis treffer de meg godt, men rotet prosess har forstyrt interessen for dem. 2. Ja, ærlighet og fellesskap er en del av grunnpilarene mine, mestring kan være mer utfordrende, idrettsglede er mestring, fine verdier 3. Tenker ikke så mye på de til daglig, har hatt 12 ulike, husket bare de 4 fra tidligere. Fellesskap passer godt, også glede, viktig at vi er tydelig hvilke verdier vi står for 4. Skulle beholdt leken, tja, vi er litt store, kunne vært mer relevant, litt usikker, tenker ikke på de daglig 5. Relevant ja, fine de, hva legger vi i de er jo ulikt, de engasjerer meg, idretten skaper jo fellesskap, mestring... er ikke så opptatt av resultater men det å oppleve mestring, ærlighet betyr å spille med åpne kort. 6. Fine verdier og ikke for mange, idrett er jo fellesskap, tenker ikke på de, men de er der og vi lever etter de 7. Mestring er superviktig for meg, jeg ønsker å prestere, men jeg trenger ikke hele tiden nye utfordringer. Fellesskap, er jo også viktig, men de ordene er litt ulne, NIF har hatt mange ord. Vi i IK har egne ord så det blir mange, så jeg har best forhold til våre egne ord i egen IK. 8. Verdiene: veldig relevant, tar på kjempealvor, folk skal oppleve mening og lyst, de tre ordene representerer mye, Fellesskap (mye positivt om det), mestring (mye om det), ærlighet (opplagt, idretten har forpliktet seg på ærlighet og uten juks) Har verdiene med meg i det daglige i stor grad 9. Ja, de er relevante, men de ligger ikke fremst i pannebrasken når jeg går på jobb hver dag, men de ligger der naturlig.
--	--

Neste steg var en ordfrekvensanalyse. Vi valgte ut ord vi så gikk i igjen i teorigrunlaget vårt, ord som *ansvar, tillit og kollega*. Ord som er viktige for NIF, både generelt og spesielt i dette medarbeiderskapsprosjektet; *Fellesskap, mestring, ærlighet og samarbeid*. Siste kriteriet vi gikk ut ifra var ord vi så gikk igjen i mange av intervjuene; *SOU for IK og fagteam*. Samlet sett er dette ord som har betydning når vi skal svare ut problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Vi har ikke brukt et eget dataanalyseprogram, dette er basert på søk etter følgende ord i våre transkriberte intervjuer. Tall i parentes representerer hyppigheten til hvert enkelt ord:

Tabell 3 - Ordfrekvensanalyse

Samarbeid (85)	Vektlagt av NIF i deres medarbeiderskapsprosjekt
Ansvar (55)	Viktige begreper i <i>medarbeiderskap</i>
Tillit (51)	
Kollega (9)	
Fagteam (28)	NIFs organisering av samarbeid på tvers
Fellesskap (17)	NIFs verdiord
Mestring (15)	
Ærlighet (13)	
SOU for IK (5)	Igangsatt av NIF underveis i vårt prosjekt

Denne samlingen av ord ga oss følgende ordsky ved bruk av mentimeter:



Figur 6 - Egenprodusert figur, ordsky

De ordene fra ordfrekvensanalysen som hadde hyppigst forekomst er i størst font.

Ifølge Jacobsen (2022) er poenget med en innholdsanalyse å dele opp, sette sammen på nytt og da se innholdet i nye sammenhenger. Man lager nye kategorier av innholdet for å se etter nye mønstre og sammenhenger. Det neste steget i vår analyse er derfor å kategorisere våre funn på nytt sett opp mot vår forskningsmodell (figur 4 på s. 23). Vi går igjennom våre kategorier, våre ord, drar ut det som er meningsbærende i forhold til vår forskning og setter det sammen i nye kategorier:

Prosesser i innføring av medarbeiderskap

- introduksjon
- delaktighet
- oppfølging

Konteksten

- struktur
- kultur
- verdibasert organisasjon

Figur 7 - Egenprodusert figur, kategorier

4.7 Studiens kvalitet

Enhver studie, enhver metode har sine styrker og svakheter. Det viktigste er at man er klar over de og tar de med i betraktningen. Dette omtales som gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet) (Jacobsen, 2022).

Det skilles mellom intern og ekstern gyldighet. Ifølge Jacobsen (2022) kan man spørre seg – «*har vi fått tak i det vi ønsket å få tak i (intern gyldighet)?*» Og «*Kan vi overføre det vi har funnet, til andre sammenhenger (ekstern gyldighet)?*» Pålitelighet handler om vi kan stole på den informasjonen vi har innhentet.

Intern gyldighet – Har vi valgt de riktige intervjuobjektene? Forteller de et riktig bilde av virkeligheten? Om undersøkelsen er gyldig avhenger svært mye av at kildene har vært oppriktige. Dette var noe vi drøftet i forkant av intervjuene da en av oss er ansatt i NIF, og dermed forsker på egen organisasjon. Dette var intervjuobjektene klare over, og vi snakket om at det kunne være en risiko, at vi da kanskje ikke fikk helt ærlige svar. De visste at vedkommende har en lederrolle og tenkte da at flere ville tenke at «*hun kjenner min sjef, og kan komme til å fortelle videre hva jeg har sagt.*» Vi gjorde det vi kunne for å minske denne

risikoen med å forsikre om at resultatene ble behandlet anonymt og at de kun ble brukt med den hensikt å svare på oppgavens problemstilling. Vi gjorde det også slikt at vedkommende som arbeider i NIF ikke hadde en deltakende rolle i innhenting av data, hun deltok altså ikke på intervjuene.

Ekstern gyldighet – det at vi har valgt en casestudie, det at vi undersøker en bestemt enhet i dens egen kontekst, gjør at resultatene blir vanskelig å overføre til andre enheter. Den har, ifølge Jacobsen (2022) en lav ekstern gyldighet. Det vi har funnet ut er begrenset til vår organisasjon og kan derfor ha lavere overføringsverdi. Dette var heller ikke det viktigste for oss. Målet vårt var å se på dette fenomenet innad i en bestemt organisasjon – NIF, og på den måten på innsikt i prosesser som kan gi oss verdifull kunnskap.

Pålitelighet – Er det noe i undersøkelsen som har skapt de resultatene vi har kommet frem til? (Jacobsen, 2022). Det er flere ting som kan påvirke dette, for eksempel måten man gjennomfører undersøkelsen på, forholdet mellom den som intervjuer og intervjuobjektene, konteksten kan spille en rolle – altså på hvilket sted/lokasjon gjennomføres intervjuene. Det kan tenkes at det vil spille en rolle om man kjenner den som intervjuer deg eller ikke, og det kan spille en rolle om intervjuet gjennomføres på «mitt eller ditt» kontor. Undersøkelsen vår omhandler jo et fenomen i deres egen organisasjon, ett tema som er på dagsorden. Det gjør at det kan oppleves veldig nært, det er veldig «opp i dagen». De jobber også i enheter i ulike størrelser, noen er veldig små. Dette kan for noen kjennes sårbart, og påvirke hvilke svar de gir. Vi har vært bevisst dette og lagt opp undersøkelsen med mål om å eliminere risiken så godt vi kan. Vi har forsikret om anonymitet, den forskeren som er intern har ikke deltatt på intervjuene, og vi har gjennomført intervjuene digitalt på Teams. Dette gjorde at hver enkelt kandidat kunne velge lokasjon selv, et sted de var komfortabel med.

Det at man velger å studere en enkelt case gjør det også sårbart i forhold til sjansen for gjenkjenning. De ansatte som deltar på undersøkelsen, kan være redd for at kolleger eller sjefen skal gjenkjenne deres utsagn og dette kan påvirke de i deres formulering av svar.

4.8 Forskningsetiske betraktninger

I forskning må man følge forskningsetiske retningslinjer. I Norge forholder vi oss til NESH, *Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora*. Å sette seg inn i deres retningslinjer ble derfor en viktig del av våre forberedelser.

I forkant av intervjuene meldte vi prosjektet inn til SIKT (meldeskjema for personopplysninger i forskning). Dette for å sikre at prosjektet oppfyller kravene i forhold til personvern. Da prosjektet vårt var godkjent av SIKT, tok vi kontakt med våre utvalgte intervjuobjekter, informerte om prosjektet og innhentet samtykke.

Vi har informert om hvordan vi skal gjennomføre undersøkelsen og hvilke grep vi har tatt for å unngå å påføre noen «skade». Ved anonymisering, forhindre at de blir gjenkjent, hvordan vi oppbevarer, behandler og etter hvert destruerer materialet vi har hentet inn. Vi har informert om at de når som helst kan trekke seg fra prosjektet.

Det har vært viktig for oss, og vi har gjort det vi kan for å unngå at intervjuobjektene skal bli gjenkjent. I tillegg til at alt selvfølgelig er anonymisert, så er vi svært bevisst dette i måten vi presenterer våre funn på.

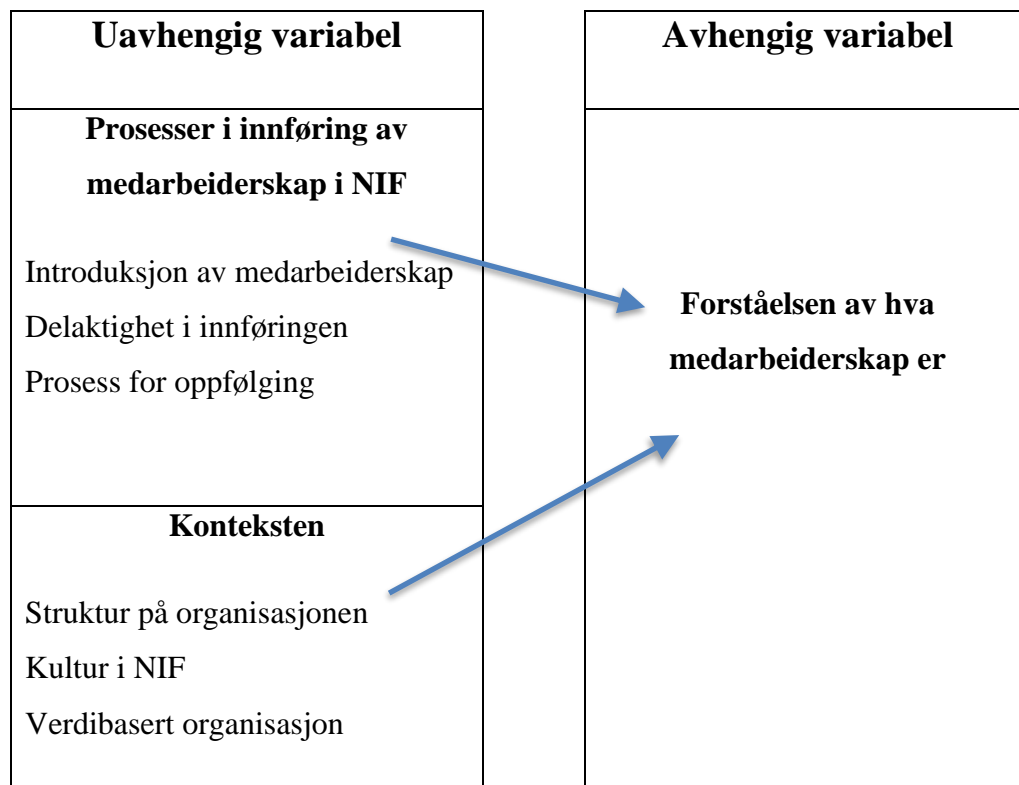
Et element i vår forskningsoppgave er at en av oss er ansatt i organisasjonen vi forsker på. Vi mener at det veier godt opp at den andre studenten overhodet ikke har et forhold til valgt organisasjon, og ser det hele utenifra. Dette gir gode og kritiske innspill og drøftinger. Dette minner om aksjonsforskning. Aksjonsforskning er en form for case-studie med et spesielt opplegg for forskningen (Jacobsen, 2022). Den særpreges av at forskeren selv er en aktiv del av undersøkelsen, som regel ved at det forskes på egen arbeidsplass. Forskeren opptre som en endringsagent, for eksempel ved å både innføre endringer og også måle virkningene av disse endringene (Jacobsen, 2022). Vi har ikke bedrevet aksjonsforskning. Vi har derimot ønsket å «tone» ned det faktum at den ene er ansatt i NIF og gjort bevisste valg for å redusere den effekten. Samtidig tar vi høyde for at alle vet at en av oss er en kollega i NIF, til og med en leder, og vi er åpne for at det spiller en rolle for hvilke resultater vi har fått.

I det neste kapittelet vil resultatene fra vår forskning presenteres.

5 Funn

Vi vil i dette kapitlet presentere de funn vi har gjort i våre intervju med medarbeidere i idrettskretser og NIF sentralt. Vi vil også vise til intervju av vår informant i NIF ledelse og de tolkninger de har gjort av medarbeiderundersøkelser i 2022 og 2023.

Vi vil presentere våre funn i forhold til vår **forskningsmodell** og våre **to forskningsspørsmål**:



5.1 Hvordan påvirker prosessen for introduksjon av medarbeiderskap medarbeideres forståelse av medarbeiderskap?

Vi vil presenter våre funn som svarer til spørsmålet om hvordan introduksjon av medarbeiderskap og medarbeidernes delaktighet i innføringen påvirker deres forståelse av medarbeiderskap. Vi vil også peke på funn som vi mener viser hvordan oppfølgingen etter introduksjonen bidrar eller hindrer forståelsen.

5.1.1 Introduksjon av medarbeiderskapsprosjektet

Åtte av de ni respondentene våre deltok på personalsamlingen i februar 2023 der introduksjon av medarbeiderskap var. Alle de åtte gir uttrykk for en sammenfallende forståelse av at medarbeiderskap handler om å være en god kollega for sine med-kollegaer, være en god ansatt i NIF, utføre sine oppgaver på en god og ansvarlig måte. De ordene som går igjen i deres beskrivelse av medarbeiderskap er tillit, ansvar, forpliktelse, ta vare på og støtte hverandre, være nysgjerrig og se hverandre. Den av respondentene som ikke var tildele opplever medarbeiderskap som mer «ullent».

«Jeg liker ordet medarbeiderskap og forventningene om at du ikke skal sitte å vente på at noe skal ramle i fanget ditt på hva du skal gjøre, det aktive ansvaret du har i medarbeiderskap liker jeg, det er du som kan få ting til å skje» Ansatt 1

«Har ikke så store forventninger. Jeg har vært i NIF så lenge at jeg vet jo at vi har det bra. Det er viktig fokus, men det må tas små skritt, de store endringene vil nok ikke skje». Ansatt 9

«Jeg har en sterk overbevisning om at gode relasjoner mellom folk betyr alfa og omega hvis vi skal trives og lykkes, det å jobbe med kultur er viktig, jeg vil bidra i dette. Være med å bygge et positivt omdømme» Ansatt 8

«Jeg har famlet med hele konseptet, var ikke med på oppstartsamlingen. For meg handler det om at en skal kjenne mer til hverandre, jobbe bedre sammen. Egentlig føles medarbeiderskapet som en NIF-sak og ikke for oss. Vi er for små og det blir gjennomsliktig». Ansatt 7

Hvilke forventninger fikk våre respondenter etter innføringen av medarbeiderskapsprosjektet? De fleste pekte på forhåpning om bedre samarbeidsrelasjoner mellom NIF og idrettskretser. Selv om SOU for IK (Strategi- og organisasjonsutvikling for idrettskretser) ikke er en del av spørsmålene, så trekker de fleste respondentene fra idrettskretsene frem at de har forventninger til at dette prosjektet vil føre til bedre samarbeidsrelasjoner og tydeliggjøring av oppgaveprioritering for idrettskretsene.

«Mange kjenner på ensomheten med sine egne oppgaver som de sitter med alene, det er ganske ineffektivt. Effekten og synergien av det å begynne å jobbe i lag er stor, du får utviklet nye ideer, du ser deg selv og andre på nye måter, du får tanker som løfter

deg et steg videre. Synergien man klarer å få av relasjoner mellom folk, det er det det handler om.» Ansatt 8

«Mer fornøyde ansatte som vil gjøre en bedre jobb, trives du vil du bli lengere, utvikle seg selv, motiverte som jobber mot en felles kultur». Ansatt 3

«Mer kompetent avdeling, løse opp silotenkingen i NIF. Det er nødvendig å gjennomføre SOU IK før nytteverdien er der, hvem gjør hva, mer effektivitet. Oppnå felles kultur, det er mulig hvis SOU IK lykkes». Ansatt 2

«Best sammen betyr at vi må vekk fra siloer, vi må kjenne til de andre fagområdene, mer på tvers, alle må opp i båten å ro, brette opp ermene og bjuda på». Ansatt 1

5.1.2 Delaktighet og prosess for oppfølging

Respondentene har ei oppfatning om at det er den nye ledelsen av NIF som har introdusert konseptet medarbeiderskap, altså et «top-down» innføring. Introduksjonssamlingen i Sandefjord blir omtalt som god med stor delaktighet i workshop for å bli kjent med konseptet. Det å delta aktivt i workshop med sine kollegaer ble omtalt som både nyttig og positivt.

«Ansatte må være villig til å endre arbeidsmetoder, men det kan jo føre til utrygghet, krever endringsvillighet». Ansatt 1

«Visjon om å være verdens beste idrettsorganisasjon, men savner at NIF tør å tenke på å utvikle sine medarbeidere». Ansatt 5

Syv av respondentene gir ei tydelig tilbakemelding at innføring av tiltak som medarbeiderskap krever jevnlig oppfølging av ledelsen for å holde tiltaket og fokuset levende i organisasjonen. De poengterer at både NIF ledelse og idrettskretsenes organisasjonssjefer må følge opp dette. Samtidig pekes det på at ansatte må være villige til å endre egen arbeidsmetode og -kultur. Med det mener de at det krever endringsvillighet blant ansatte, men sier at det kan føre til utrygghet. Flere nevner at det er viktig at man tar små skritt i en prosess for endring og innføring av en ny kultur. To av de ansatte i idrettskretser sier at de oppfatter at dette er noe som gjelder for NIF sentralt, og at de opplever at det ikke har vært prioritert i egen idrettskrets. En respondent sier at det ikke er så lett å ha tru på medarbeiderskap når andre utfordringer i egen arbeidsplass ikke blir tatt godt nok tak i.

«Vi skal bli verdens beste idrettsorganisasjon» Det er en ideell tanke, og det var ei fin samling i Sandefjord. Men oppfølgingen i hverdagen er ikke godt nok til stede, starten var god, men den lokale forankringen er ikke god nok.» Ansatt 2

«Fint fokus, men det faller litt igjennom når det ikke tas tak i andre ting som påvirker, som medarbeiderundersøkelsen når vi har scoret lavt og ikke får noe hjelp på våre utfordringer. Det er ikke så lett å tru på medarbeiderskap da» Ansatt 5

«Jeg forventer at NIF følger opp dette med medarbeiderskap og har ansvar for at det blir gjennomført slik at vi får noe ut av det, at det ikke bare blir et prosjekt vi hadde i 2023-24 og så er det ferdig og så har vi ikke kommet noen vei med det.» Ansatt 6

«Vi skal være med å bygge et positivt omdømme, da må vi være med å bidra og ikke tenke på oss selv, vi må tenke på de rundt oss sånn at alle opplever at det har verdi å jobbe og skape i lag. Vi må være med å ta de små stegene. Summen av alle, det er det som skaper medarbeiderskapet.» Ansatt 8

5.1.3 Oppsummering

Oppsummert viser våre funn at de som var med på introduksjonssamlingen (8 av 9 av våre respondenter) opplevde at de deltok i prosessen for å bli kjent med hva godt medarbeiderskap er. De viser en sammenfallende forståelse som likner på Velten & Heggen (2022) sin trekantmodell, «å ta ansvar for kollegaer, arbeidsoppgavene og arbeidsgiveren». Ordene ansvar (nevnt 55 ganger), tillit (51) og kollega (9) er de som blir nevnt oftest.

Den ene som ikke deltok på samlingen opplever at hen ikke helt har fått taket på dette. De ansatte i idrettskretsene viser en lik mening i at dette tiltaket krever ei bedre oppfølging av ledelsen enn det de har opplevd i året etter introduksjonen.

5.2 Hvordan påvirker egenskapene ved NIFs organisasjon forståelsen av medarbeiderskap?

Vi vil videre presentere våre funn som kan gi svar på hvordan strukturen på NIF som organisasjon og kulturen i NIF påvirker de ansattes forståelse av medarbeiderskap. Vi vil også vise til de funn vi har på at NIF som verdibasert organisasjon kan ha påvirkning på dette forskningsspørsmålet.

5.2.1 Struktur på organisasjonen NIF

Det er stor enighet blant respondentene fra idrettskretser at samarbeidsrelasjoner på tvers av idrettskretser og mellom idrettskretser og NIF har forbedret seg markant etter at fagteam-modellen ble innført i 2019-20. Flere nevner at nytteverdien er stor når de blir kjent med ansatte i andre idrettskretser som jobber med samme fagområde. Den digitale utviklingen med bruk av Teams som møteplattform blir nevnt som nyttig, men det blir påpekt av flere at det er viktig å bygge gode menneskelige relasjoner, og at dette gjøres best med også å ha fysiske møter ved noen anledninger. Flere av de idrettskrets-ansatte nevner at de har forventinger til at SOU for IK (strategi- og organisasjonsutviklingsprosjekt for idrettskretser) skal bidra til at fagteam får en utvikling og bedre struktur.

At idrettskretser både er «avdelinger» i NIF og er egne juridiske enheter med egne styrer blir også nevnt som utfordring. Også at sammenslåing av idrettskretser og dertil ulike kulturer har vært krevende.

«Det er en utfordrende organisasjon å få det til i, nå er vi 12 idrettskretser og alle vi har egne styrer som bestemmer. Det er ei utfordring av vi ønsker å være like, samtidig som vi ønsker at lokaldemokratiet skal ha medbestemmelse». Ansatt 2

«Det er mange forskjellige meninger i NIF og krevende å lykkes med å få alle til å dra i samme retning. Spent på hvordan vi skal få det til i hverdagen, det krever en tydelig rolle- og ansvarfordeling mellom NIF og idrettskretsene... men en kollega med 35 års erfaring av sagt at nå har han endelig trua». Ansatt 1

«Sammenslåing er utfordrende, det er vanskelig med 2 lokasjoner. Vi har to ulike kulturer som er fremdeles litt utfordrende». Ansatt 5

«Oppnå felles kultur, det er utfordring å få det til, vi er selvstendige rettsobjekter med egne styrer». Ansatt 1

Det som får mest negativ oppmerksomhet, er at NIF er en stor og uoversiktlig organisasjon som det er vanskelig å navigere i og finne ut av hvem som har ansvar for hva i NIF sentralt. Det nevnes «hva holder de egentlig på med i NIF på Ullevål?» som en opplevelse av det indre liv i organisasjonen ikke er kjent nok for alle.

«Det er en stor og tung organisasjon å forstå, med mange enheter og avdelinger. Jeg har en positiv relasjon, men ikke like tett samarbeid med alle. Vi er avhengig av samarbeid på tvers». Ansatt 8

«Samarbeid mellom IK og NIF, dette har forbedret seg betraktelig etter fagteam, vi blir kjent på tvers, det er lettere å ta kontakt og samarbeide, å knytte kontakt med de andre er det viktigste. Det trengs et strammere regi på fagteam. Jeg har forventning om at SOU for IK skal bedre samhandlingene og fagteamene. Vi trenger tydelighet på hva som er NIF sin rolle og idrettskretsenes rolle». Ansatt 2

«Det har blitt mye bedre etter korona, og etter teams. Forpliktelser i dagens samarbeidsrelasjoner? Egentlig ikke, det er mer basert på hvor langt fremme i skoene man er, litt opp til de som tar initiativ. Men, ja, samarbeid er nyttig». Ansatt 1

5.2.2 Kulturen i NIF

Som ei innledning til intervjuene ba vi informantene om å fortelle om seg selv og hvordan de opplever å være ansatt og jobbe i NIF. Alle respondentene legger vekt på at de har en veldig variert arbeidshverdag med høy fleksibilitet i måten å utføre oppgavene på. Flere fremhever at de setter pris på at de blir gitt tillit av egen leder og at trivselen er stor og de snakker positivt om et godt arbeidsmiljø. Det blir også pekt på at arbeidet kan være krevende og skape frustrasjon på flere måter med et bredt spekter av oppgaver som skal løses.

«Å jobbe i idrettskretsen er som å være en blekksprut med armer i alle leirer og ting. Det er bra med selvstendig uavhengig stilling, trenger ikke jobbe fra 8-16 som gir fleksibilitet i arbeidstiden. Men det er også en ulempe fordi man jobber mer enn man skal». Ansatt 5

«Mange er med, goodwill og positivitet til å bidra, stort nettverk, delingskultur gjør verdien større, trives godt internt i NIF og med de utenfor». Ansatt 8

«Det er fleksibelt, det legges til rette for å styre arbeidsdagen selv, alle er interessert i idrett, vi har felles interesse og fellesarena, det er fint arbeidsklima og høyt under taket. Det er fint å jobbe med mennesker i andre deler av landet. Det å bli kjent med folk på teams er ikke lett, litt vanskelig å komme inn i teamet uten fysiske møter».

Ansatt 6

«Jeg trives i NIF, det er fleksibelt og vi blir gitt tillit, det er veldig positivt. Men jeg er frustrert over kommunikasjon og info fra NIF». Ansatt 3

«Jeg har en sterk overbevisning om at gode relasjoner mellom folk betyr alfa og omega hvis du skal trives og lykkes, det å jobbe med kultur er viktig og det vil jeg bidra til.» Ansatt 8

«Jeg forventer å gi av meg selv, både arbeidsmessig og også privat, engasjere meg i kollegaene mine, bidra til et positivt arbeidsmiljø». Ansatt 9

I utgangspunktet har respondentene våre en positiv relasjon til sin arbeidsgiver. Noen i større grad enn andre. De frustrasjonene som pekes på kan sorteres under manglende samhandling på noen områder, slik vi tolker det.

«Vi må bli flinkere til å sortere hvem gjør hva, og utnytte de ressursene vi har på en bedre måte. Da må samhandlingen mellom idrettskretsene og mellom idrettskretser og NIF bli bedre». Ansatt 2

Respondentene ble spurt om hvordan samarbeidet fungerer i egen avdeling. Åtte av ni respondenter svarer veldig positivt om dette. Det legges vekt på at det er kort vei til medarbeiderne, det er åpne dører og lave dørterskler og flere opplever i stor grad «vi-følelse» i eget team/avdeling. Likevel pekes det også på at det fortsatt er for mye «silo-arbeid». Med det oppfatter vi at respondenter mener at det er for lite samarbeid på tvers av idrettskretser og NIF mellom de som har like oppgaver. To av de som er ansatt i idrettskretser som er sammenslått peker på at de opplever samarbeidet til dels krevende, og viser til at det å slå sammen to ulike kulturer ikke er lett.

«Vårt team jobber godt i lag, det er en styrke at vi har lav terskel for samhandling og bruker hverandres kompetanse. Vi starter hver uke med stabsmøte og spør oss hva vi kan bidra med for hverandre». Ansatt 1

«Intern i idrettskretsen er det jo kort vei og åpne dører, men utfordring at vi er få ansatte. Vi ønsker ikke endringer, men blir påtvunget endringer. Det kan være vanskelig å ta opp ting når vi er så få, det blir for gjennomsløkt». Ansatt 7

Tid nok til å fokusere på medarbeiderskap blir nevnt av flere. Det blir fort «business as usual» i hverdagen. Det nevnes nok en gang at NIF er en stor og kompleks organisasjon med mange

ulike interesser og meningsbærende, herunder da at idrettskretsene har egne styrer. Det blir også nevnt fra respondenter at de føler at saker som er kommet frem i medarbeiderundersøkelse som bør ordnes opp i, ikke blir gjort noe med. Da oppleves det som at slike situasjoner ligger som en sperre for å utvikle et godt medarbeiderskap.

«Hvis målet er et populært tiltak, hvis vi bare later som, så blir det ikke bra. Vi må jobbe med dette over tid, må ligge latent herfra til evigheta». Ansatt 9

«Oppnå felles kultur? nei, ikke før de er ærlige og tar tak i det som ikke fungerer».
Ansatt 5

«Å føle seg hørt og sett er viktig, at man har betydning og en stemme er lurt å ha fokus på. For å oppnå felles kultur kreves det kontinuerlig jobb, det er bare å holde på og ikke slippe det». Ansatt 9

5.2.3 Verdibasert organisasjon

Hvordan opplever respondentene mottoet som frontes jevnlig av NIF ledelse, *«Best sammen, det er når vi ser hverandre, er nysgjerrige og tar ansvar»*? Noen respondenter peker på at dette er et kjent motto fra Olympiatoppen, nemlig det å stå sammen i fellesskap for å skape de gode prestasjonene. At mottoet får en sterkere plass i hele organisasjonen nå sees på med positive øyne av de fleste respondentene. Det er fine ord som bør prege NIFs kultur og som ansatte heier på at organisasjonen skal lykkes med. Det er også ei forventning om at NIFs rolle er å gjøre idrettskretsene gode slik at alle ansatte kan spille hverandre gode.

Når det gjelder samspillsreglene som er presentert i tiltaket Medarbeiderskap og på noen Allmøter for ansatte så opplever respondentene at de er lite kjente for dem. På spørsmål om deres tanker om disse og om de preger kulturen, så gir likevel respondentene positiv tilbakemelding på at disse er viktig, men bør jo være selvsagt i en organisasjon

«Disse skal jo være med uansett hva vi driver på med, de hører til i et lag og er naturlig i livet.» Ansatt 8

«Liker de godt fordi de blir mer konkret, har skrevet de ut og hengt de opp». Ansatt 7

Er de nye verdiene for NIF relevante og engasjerende? Alle omtaler verdiene som viktige og fine for organisasjonen. Men det er litt todelt om de har et nært forhold til de nye verdiordene. Noen både bruker de aktivt i jobben og har et sterkere personlig forhold til verdiene. Andre omtaler de som viktige ord, men som de ikke har rukket å reflektere nok over eller skapt et eget engasjement for. Det pekes på at prosessen fra de tidligere 12 verdiordene til de 3 nye har vært litt rotede og med liten mulighet til å bli involvert i prosessen med nye verdier. Fellesskap er det verdiordet flest nevner at er viktig for dem.

«Jeg ser at de vi jobber med rundt omkring i idretten de adopterer verdiene våre og opplever de som gyldige i det de selv holder på med i idretten. Fellesskap, ærlighet og mestring gjelder for veldig mange.» Ansatt 8

«Jeg går på jobb hver dag og tar på alvor den visjonen vi har og de verdier vi har i idretten, jeg er veldig forpliktet på at vi skal levere på det, jeg kjenner selv på at jeg gleder meg til å stå opp om morgenen for å gå på jobb. Den idrettsgledden vi har den betyr noe» Ansatt 9

«Jeg tenker ikke så mye på de, det har vært litt rotete prosess. Før disse verdiene hadde vi 12 forskjellige. Jeg reflekterer ikke på de i det daglige, men fellesskap er viktig og det passer godt med medarbeiderskap.»

Ansatt 3

«Relevant ja, fine de, hva legger vi i de er jo ulikt, de engasjerer meg, idretten skaper jo fellesskap, mestring... er ikke så opptatt av resultater men det å oppleve mestring, ærlighet betyr å spille med åpne kort». Ansatt 5

Det kan se ut til at de tre nye verdiordene ikke helt har festet seg hos alle. Flere har fortsatt et nært forhold til tidligere verdiord, om noe ulikt til hvilken av dem. Noen viser ei holdning til at dette er vel disse som gjelder nå, så blir det sikkert noen nye etter hvert. Altså at de skifter for ofte. Likevel mener alle at det å ha gode verdier i idretten er viktig.

5.2.4 Oppsummering kontekstens påvirkning for forståelsen

Det andre forskningsspørsmål vårt er «*Hvordan påvirker egenskapene ved NIFs organisasjon forståelsen av medarbeiderskap?*».

Ordet samarbeid er det som oftest blir nevnt (85 ganger) i intervjuene. I tillegg er ordet fagteam, som er NIFs struktur på samarbeid på tvers, ofte nevnt (28). Selv om alle fremhever viktigheten av samarbeid på tvers, så mener alle at dette har stort forbedringspotensial i organisasjonen. Respondentene har forhåpninger til at både medarbeiderskapstiltaket og SOU for IK skal forbedre samarbeidsstrukturen. Den særskilte struktur med todelt styring nevnes som utfordrende. Det samme gjør de som opplever ulike kulturer innad i sammenslåtte idrettskretser. NIFs verdier oppfattes som viktige av alle, selv om flere mener at de ikke var delaktig nok i prosessen med nye verdi-ord. Verdiordet Fellesskap fremheves som viktigst.

Som nevnt er NIFs mål med medarbeiderskapsprosjektet «å skape mer samhandling på tvers av avdelinger og gjennom det øke kapasiteten til organisasjonen totalt» (Norges idrettsforbund, 2021). Respondentene viser en forståelse av at utvikling av medarbeiderskap i NIF handler om å utvikle samhandling på tvers slik at ansatte gis gode forutsetninger for å gjøre en best mulig jobb.

Strukturen på organisasjonen, kulturen i NIF og verdifokuset har både fordeler og utfordringer for at de ansatte skal forstå NIFs medarbeiderskap. Strukturen med avdelinger (idrettskretser) over hele landet og med en todelt ledelse kan se ut til å være den største utfordringen.

5.3 Medarbeiderundersøkelser i NIF

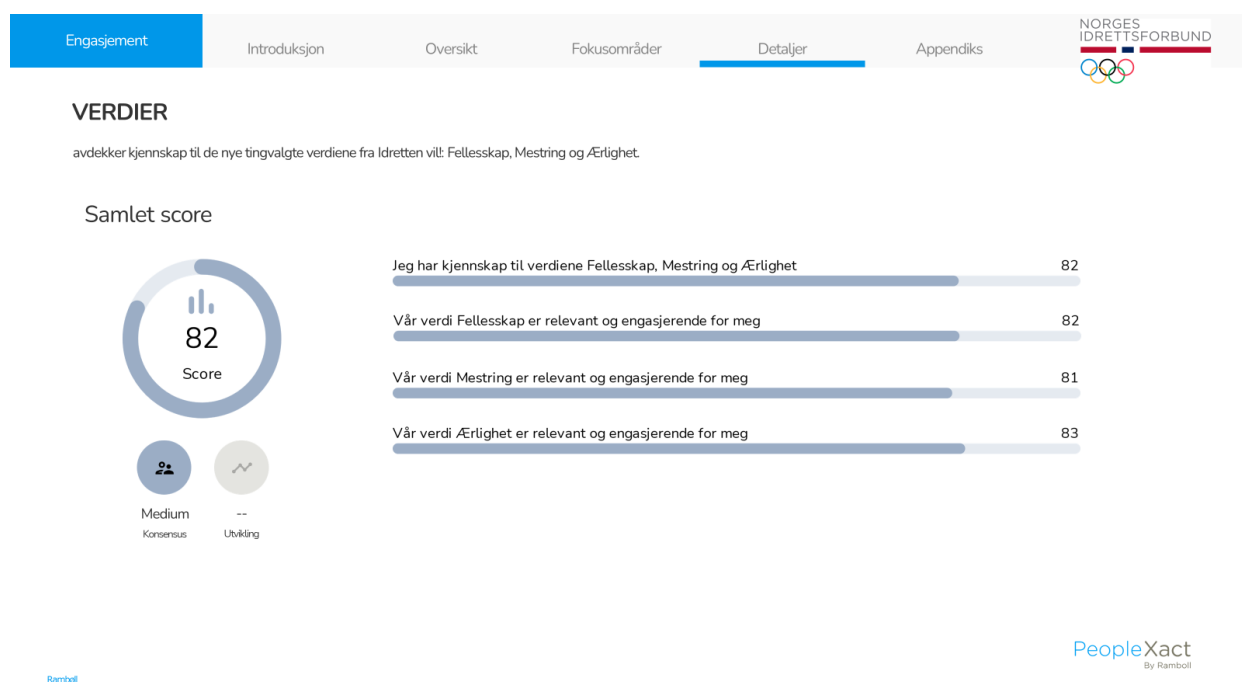
NIF gjennomførte medarbeiderundersøkelse for alle ansatte i desember 2022 og den neste i desember 2023, det vil da si 9 måneder etter innføringen av medarbeiderskap for sine ansatte.

I intervju 2 (2.mai 2024) med vår informant i NIF ledelse spurte vi om de så noen endringer i resultatene av medarbeiderundersøkelsen i 2023 som kan tilskrives som en effekt av innføring av medarbeiderskap. Vår informant peker på følgende resultat av medarbeiderundersøkelsen i 2023:

- Det er en særlig positiv utvikling på samspillskompetanse innad i egen avdeling, og også på tvers i organisasjonen. I 2022 var det 13 av 54 avdelinger som scoret under 75 og 5 avdelinger som lå under 70 i score (som grense som indikerer at det kan være arbeidsmiljøutfordringer). I 2023 var dette redusert til 7 avdeling som lå under 75, og kun 1 under 70 i score. Samspillskompetanse handler om trygt arbeidsmiljø, støtte og

hjelpe hverandre, kunne utrykke sine meninger, håndterer uenighet på en god måte og samarbeid internt i avdelingen.

- Gjennomføringsevnen scorer likt i 2023 som i 2022, og ligger på 74. Her har NIF litt mer å hente på utviklingen til en høyere score.
- Det er ei positiv utvikling på balanse, særlig da på tid nok til å gjennomføre oppgavene sine.
- Det er ingen områder som har negativ utvikling fra 2022 til 2023.
- Det NIF scorer særskilt høyt på sammenlignet med benchmarking, er på engasjement i organisasjonen. Det samme gjelder for støttende og målorientert ledelse.
- De ansatte svarer at de i høy grad (score på 82) har kjennskap til verdiene og disse engasjerer de.



Figur 8 - Fremstilling av svar på de ansattes kjennskap til NIFs verdier i medarbeiderundersøkelse 2023, hentet fra presentasjon av NIFs medarbeiderundersøkelse 2023

På spørsmål om hvordan NIF har fulgt opp medarbeiderskapsprosjektet etter innføringen i februar 2023, gir vår informant følgende svar:

- I utgangspunktet var planen vår at dette skulle drives videre av linjelederne/avdelingslederne, men det så vi at det blir for krevende fordi de har nok

andre oppgaver å ta hånd om. Derfor har vi igangsatt en del felles tiltak som vi bruker fellesarenaer for å holde i gang fokus og utvikling av medarbeiderskap.

- Tiltak som er satt i gang temaet «*Best sammen*», *det er når vi ser hverandre, er nysgjerrige og tar ansvar*» på alle Allmøter med ulike innlegg. Det samme fokuset er i ledermøter.
- Vi har innført *Læringshalvtimen*, som er korte snutter med nanolæring knyttet til godt medarbeiderskap. Disse har hatt stor deltakelse, med 80% av de ansatte som har deltatt på de 3 første snuttene.

På spørsmål om avdelingsledere ble pålagt å følge opp medarbeiderskap med sine ansatte, så er svaret fra vår informant at etter ei vurdering i ledergruppa så har deres pedagogiske filosofi vært å tenke indre motivasjon og at de ansatte skulle ha lyst til å tilegne seg denne kunnskapen, og at lederne skulle se nytteverdien i å følge dette opp.

6 Drøfting

I dette kapittelet drøfter vi de funnene vi har opp mot vår tolkning av disse samt opp mot teorien vi har omtalt. Vi vil forsøke å besvare våre forskningsspørsmål i drøftingen. Vi tar utgangspunkt i vår modell om hva vi mener påvirker og har betydning for hvordan de ansatte i NIF forstår hva medarbeiderskap er.

6.1 Forståelsen av medarbeiderskap sett i forhold til prosessen i innføringen

Det første forskningsspørsmålet vårt er «*Hvordan påvirker prosessen for introduksjon av medarbeiderskap medarbeidernes forståelse av medarbeiderskap?*». Vi vil drøfte våre funn sett i forhold til introduksjonen av medarbeiderskap, delaktigheten av medarbeiderne i innføringen og prosessen for hvordan medarbeiderskapet er fulgt opp etter introduksjonen. Dette har vi plassert som en av de uavhengige variablene i forskningsmodellen vår.

I vår tolkning om våre respondenter har forståelse for medarbeiderskap i NIF har vi lagt vekt på om de har uttrykt forståelse for det NIF satte som mål og hensikt i prosjektet, «*Best sammen, det er når vi ser hverandre, er nysgjerrige og tar ansvar*». Vi tolker denne setningens innhold veldig nært beskrivelsen av hva både Tengblad (2009) og Velten og Heggen (2016) legger i medarbeiderskap.

NIF utdyper sitt mål og hensikt med innføring av medarbeiderskap slik: «*Hensikten og målet med prosjektet er å skape mer samhandling på tvers av avdelinger og gjennom det øke kapasiteten til organisasjonen totalt. Videre ønsker NIF å gi ansatte verktøy til å mestre en kompleks arbeidshverdag og utvikle et mer bevisst forhold til moderne arbeidsformer* (Ref. punkt 2.2).

Introduksjon av medarbeiderskap i NIF

De av våre respondenter (åtte av ni) som var til stede på samlingen i februar 2023 da medarbeiderskap i NIF ble introdusert har etter vår tolkning sammenfallende forståelse av det NIF vektlegger i medarbeiderskap. I empirien vår er følgende ord ofte nevnt: *tillit, ansvar, ta vare på hverandre, støtte og se hverandre, være nysgjerrig*. Videre nevner de fleste at de har forhåpninger til at medarbeiderskap i NIF skal føre til bedre samhandling på tvers av

organisasjonen. Prosjektet SOU for IK (Strategi- og utviklingsutvikling for idrettskretser) blir nevnt flere ganger som de har forhåpning til skal bli den konkrete løsningen for bedre samhandling og oppgaveleveransen totalt for NIF.

Vår tolkning av NIFs form for medarbeiderskap minner om en blanding av Tengblads (2009) *gruppeorientert medarbeiderskap og organisasjonsorientert medarbeiderskap*. Vi tolker våre respondenter at de beskriver at de jobber i mindre selvstyrte team (fagteam), med stor tillit fra arbeidsgiver, der de har stor innflytelse og kan påvirke hvordan de skal organisere arbeidet. Vi mener også at innføringen av prosjektet viser at NIF er ute etter å oppnå det Tengblad (2009) omtaler som *initiativrikt medarbeiderskap*. De ønsker aktive ansatte, de ønsker at alle skal ta en aktiv del og bidra til en god leveranse til kundene. Medarbeiderundersøkelsen 2023 (punkt 6.3) understøtter at NIF scorer høyt på engasjement blant ansatte. Det samme gjelder for støttende og målorientert ledelse.

Vår informant i NIF ledergruppe viser til et positivt resultat av evalueringen av samlingen. De ansatte fikk være med å skissere opp, idémyldre om positive effekter organisasjonen kan få ut av dette og hvordan man skal komme dit. Dette bidro til godt engasjement hos medarbeiderne. Det skapte det Velten og Heggen (2022) betegner som et *forpliktende samspill*. At medarbeiderskap må ses på som summen av hvordan de ansatte forholder seg til sine arbeidsoppgaver, sine kollegaer og til sin arbeidsgiver. Det handler mye om at dette må komme fra den ansatte selv, det ligger jo latent i begrepet også - *medarbeiderskap*. Når et slikt prosjekt da skal presenteres for en organisasjon – er det essensielt at det gjøres på en måte som gir de ansatte eierskap til prosjektet. NIF la vekt tillit, fellesskap og samarbeid. Dette skapte igjen engasjement. Det kan virke som at det har utgjort en forskjell for de som var til stede, og den ene av våre respondenter som ikke var til stede på introduksjonssamlingen for medarbeiderskap. Forskjellen ser ut til å både gjelde for forståelsen og motivasjonen.

Delaktighet for medarbeiderne og prosess for oppfølging

Ideen om medarbeiderskap i NIF var et resultat av Strategi- og utviklingsutviklingsprosjektet i NIF (2020-21). I dette prosjektet deltok ansatte i NIF med innspill underveis. Den nye ledergruppa i NIF iverksatte så selve introduksjonen. Vi kan derfor si at det var både en ledelsesstyrt bestemmelse og en medvirkningsprosess fra medarbeiderne i NIF sentralt.

Hvordan var delaktigheten fra de medarbeiderne i den videre i prosessen? Våre funn viser at flere ansatte har ei klar oppfatning at medarbeiderskap innebærer det å ta en aktiv rolle. Man må være nysgjerrig, man må se hverandre. Dette støttes som nevnt av Tengblad (2009) og hans visjon som han illustrerer i *medarbeiderskapshjulet* (figur 2). Her viser han til hvordan man kan forsterke arbeidet ved å legge til rette for delaktighet, ved å legge til rette for aktiviteter som inkluderer de ansatte fra starten av.

«Jeg forventer at NIF følger opp dette med medarbeiderskap og har ansvar for at det blir gjennomført slik at vi får noe ut av det, at det ikke bare blir et prosjekt vi hadde i 2023-24 og så er det ferdig og så har vi ikke kommet noen vei med det.»

Våre funn viser at de to respondenter som sitter tett på NIFs ledelse har ei større positivt engasjement til innføring av medarbeiderskap. De svarte meget utfyllende på våre spørsmål, de viste et stort engasjement i at dette var nyttig og viktig for dem og deres avdelinger. Vår tolkning er at de var kommet lengere i prosessen for forståelsen av hva NIF vil med medarbeiderskap. Svarene fra de syv respondenter fra idrettskretsene viser en mer sprikende forståelse og engasjement for medarbeiderskapsprosjektet. Flere av de viser både god innsikt og engasjement for nytteverdien og har forventninger til prosessen videre. Andre har delvis tro på dette, men etterlyser mer oppfølging fra lederne. Og det er også noen som ikke har tro på at dette er noe nyttig eller som vil bli et vedvarende tiltak.

Eksempler på dette er ett av svarene fra Ansatt 8 som er ansatt i NIF sentralt på spørsmål om forventninger til medarbeiderskap:

«Vi skal være med å bygge et positivt omdømme, da må vi være med å bidra og ikke tenke på oss selv, vi må tenke på de rundt oss sånn at alle opplever at det har verdi å jobbe og skape i lag. Vi må være med å ta de små stegene. Summen av alle, det er det som skaper medarbeiderskapet.»

På tilsvarende spørsmål svarer Ansatt 2 fra en idrettskrets:

«Vi skal bli verdens beste idrettsorganisasjon» Det er en ideell tanke, og det var ei fin samling i Sandefjord. Men oppfølgingen i hverdagen er ikke godt nok til stede, starten var god, men den lokale forankringen er ikke god nok.»

De ansatte sier også at dette er noe som krever jevnlig oppfølging av ledelsen for å holde engasjementet oppe, samt at det krever at de ansatte er villig til å tilpasse seg – endre metodikk- og kultur.

Et funn er også at prosjektet er fulgt opp ulikt i de ulike avdelinger og idrettskretser. Var det slik at forankringen til avdelingsledernes oppfølging videre var for utydelig? Ble det i for stor grad opp til hver enkelt avdelingsleder hvordan dette skulle få prege avdelinga/kretsen videre? To av de vi intervjuet sier jo at det har inntrykk av at dette er noe som gjelder for NIF sentralt, og at dette ikke er prioritert på egen arbeidsplass.

I vår tolkning av funnene sett opp mot både det Olsen (2019) og Oreg et al (2016) sier om delaktighet og medvirkning, så viser NIF en svakhet i oppfølgingen av prosjektet.

Olsen (2019) sier at medvirkning er et middel for å oppnå høyere produktivitet og forbedre arbeidsmetoder. Videre mener hun at ansatte gjennom god medvirkning kan skape økt verdi fordi de blir en proaktiv ressurs når de får utvikle egne ferdigheter og kunnskaper som en del av bedriftens utvikling. Oreg et al (2016) drar sammenhenger mellom graden av delaktighet og hvor fornøyd de ansatte er med innføringen av en endring. De ansatte vil se endringen som mer fordelaktig hvis de har fått være med på å forme endringen igjennom sin deltakelse.

Vår tolkning av funnene sett opp mot teorien om delaktighet så bør NIF forbedre engasjementet og medvirkningen for de ansatte i den videre oppfølgingen av medarbeiderskapstiltaket.

Samtidig ser vi at innovasjoner av typen medarbeiderskap har en tvetydighet i seg. Det kan på den ene siden forstås som en måte å demokratisere arbeidsplassen og sikre ansatte mer innflytelse, men det kan også sees som et virkemiddel for å sikre økt effektivitet som kan gagne ledelsen, men ikke nødvendigvis ansatte. Dette kan sees parallelt med tvetydigheten som knytter seg til begreper som medvirkning. Ifølge Olsen (2019) så kan økt medvirkning også medføre et økt press og stress for medarbeidere. Amundsen (2020) peker på kritikk av medarbeiderskap, med blant annet at medarbeidere kan oppfatte at det legges for stort press i å bli gitt et større mer-ansvar i jobben deres. Han viser til at et større forventningspress ikke skal føre til stress kreves det at ledere er gode til å følge opp med coaching og støttende ledelse.

6.2 Hvordan påvirker konteksten forståelse av medarbeiderskap

Konteksten som er gjeldene for NIF, herunder strukturen på organisasjonen, den todelte styringen, arbeidskulturen i NIF og NIF som en verdibasert organisasjon anser vi som vesentlig uavhengig variabler i vår forskning på å finne svar på forskningsspørsmålene og problemstillingen vi har reist. Vi vil se nærmere hvordan konteksten kan påvirke de ansattes forståelse av hva NIF legger i medarbeiderskap og hva det betyr for de som medarbeidere.

Hensikten og målet med NIFs medarbeiderskap er å *skape mer samhandling på tvers av avdelinger og gjennom det øke kapasiteten til organisasjonen totalt* (NIF Strategi- og utviklings-prosjekt, 2002-21). Ligger denne ideen og hensikten tett opp mot den eksisterende kulturen i NIF eller det stor avstand?

Kultur i NIF

I en verdibasert organisasjon har gjerne de ansatte en iboende motivasjon for å jobbe i akkurat denne organisasjonen. I vår beskrivelse av kulturen i NIF så beskriver vi at ansatte i NIF i stor grad har med seg en veldig lik kulturtilhørighet med sin bakgrunn i eget idrettsliv. Betyr det at det er lettere å jobbe med kulturendring i en verdibasert organisasjon som NIF?

Vi viser til Meyerson og Martin (1987) sitt integrasjonsparadigmesyn – her er kultur limet som får de ansatte til å jobbe mot felles mål og det er lederne som skaper kulturen. Lederne legger til rette for og gir føringer for hvordan man ønsker at organisasjonen skal være. Disse føringene er gjerne lett å relatere til den iboende motivasjonen de ansatte har for å jobbe i NIF. De fleste er idrettsfolk, eller har på en annen måte et stort iboende engasjement for idrett og de verdiene idretten representerer. Selv om dette er utgangspunktet så representerer de ansatte et mangfold av en kultur og meninger.

Et par av våre respondenter nevner at sammenslåing av idrettskretser har vært krevende. De opplever at de har hatt ulike kulturer i sine opprinnelige idrettskretser, og at de ikke opplever at de har lyktes med å etablere en felles kultur. At de fleste sammenslåtte idrettskretser fortsatt har 2 eller 3 kontorer (i ulike byer) kan gjøre dette mer krevende, eller at det tar lengere tid. Å bygge relasjoner med kollegaer gjøres best med nok fysiske møter og tid sammen nevnes og etterlyses av flere.

Samspillskompetanse er løftet frem som et viktig mål i NIFs utvikling av godt medarbeiderskap. Med det mener de hvordan de ansatte samarbeider internt i egen avdeling og på tvers av organisasjonen. Ei utvikling av samspillskompetansen er viktig for å oppnå målet om å forbedre den totale leveransen til idrettslagene.

Respondentene våre trekker frem sine forventninger til SOU for IK flere ganger i intervjuene, selv om vi ikke stilte spørsmål om dette. På tidspunktet for gjennomføring av våre intervjuer har det gått litt lang tid uten at det har vært mye fokus på medarbeiderskapsprosjektet (se tidsplan). Derimot var SOU for IK nettopp satt i gang, og med ei involvering av de ansatte i idrettskretsene i januar. Våre respondenters forventninger til SOU for IK tolker vi som at dette prosjektet blir en tydeligere konkretisering av å utvikle et godt medarbeiderskap for de ansatte. Målsetning om et bedre samspill på tvers i organisasjonen blir ikke bare fine ord, men berører direkte hvordan de skal løse samspillet i de daglige oppgavene.

Det er også et tydelig funn at flere poengterer at et godt samspill krever at man bygger gode relasjoner, rett og slett blir kjent med hverandre. Da kan man ikke bare møtes digitalt. Sosial trygghet og sterke relasjoner i team vil kunne takle uenigheter og diskusjoner på en mye bedre måte. Å håndtere uenigheter og ulike meninger vil kunne et godt grunnlag for utvikling, og samtidig unngå at uenigheter skaper konflikter. Igjen viser vi til Tengblad (2009) sin beskrivelse av medarbeiderskapshjulet. Der viser han til at innføring av medarbeiderskap gjøres best ved å legge vekt på blant annet fellesskap og samarbeid, gjensidig forpliktelse, dialog og sosiale aktiviteter. Disse aktivitetene blir etterlyst av våre respondenter.

NIF ved vår informant i ledelsen kan vise til at den mest positive utviklingen i medarbeiderundersøkelsen fra 2022 til 2023 er at samspillskompetanse har ei veldig fin utvikling. Fra at 24% av de 54 avdelingene lå under 75 i score i 2022, til at dette er redusert til 13% i 2023. Vår informant i NIF ledergruppe tolker dette som at langt flere løser uenigheter som oppstår på en bedre måte og unngår at de utvikler seg til konflikter.

Strukturen i NIF som organisasjon

NIF er organisert med en sentraladministrasjon i Oslo og ansatte på ulike avdelinger (idrettskretser og Olympiatoppregioner), der 190 er ansatt sentralt og 173 i regionene. Det betyr at 52% av de ansatte sitter nært NIF ledelse i det daglige (Ullevål stadion og

Olympiatoppen Sognsvann) og 48% er spredt rundt i landet på til sammen 17 «Idrettens Hus». I tillegg er det også noe bruk av hjemmekontorløsninger.

NIF som organisasjon kan likne på det Ouchi (1980) omtaler for klan, der de ansatte agerer ut ifra fellesskapets verdier og en indre motivasjon for god utvikling. Ouchi (1980) peker likevel på at det kan være utfordrende å endre kultur i en «klan»-organisasjon.

Meyerson & Martin (1987) mener at organisasjoner må tilnærme seg kulturelle endringer fra et multi- paradigme-tilnærming. Kulturendringer har en kompleks dynamikk som det er viktig at ledelsen legger til rette for gradvise endringer, slik at man sikrer tilpasning til det utviklende miljøet samtidig som kontinuitet med kjerneverdier opprettholdes.

Med NIF sin struktur med lokasjoner i hele landet, og som over tid har utviklet egne lokale kulturer, så er det viktig å bruke nok tid på innføring av nye tiltak som krever endringer hos de ansattes arbeidskultur. Skritt for skritt og jevnlig drypp er nok bedre for å skape en indre motivasjon hos medarbeiderne. NIF ledelse via vår informant viser jo også til at de bevisst har valgt en pedagogisk tilnærming der de ønsker å skape et engasjement fra «bottom-up» i oppfølgingen av medarbeiderskapstiltaket fremfor å styre oppfølgingen fra avdelingslederne. De har tro på og ønsker at ansatte skal se nytteverdien av å utvikle eget og avdelingens engasjement med å utvikle et godt medarbeiderskap. Men vil NIF lykkes med dette? Vil avstanden mellom de avdelingene og de ansatte som engasjerer seg og de som ikke legger vekt på medarbeiderskap, blir større? I kritikk av medarbeiderskap så viser Tengblad i Amundsen (2020) til at det er en fare for at de ansatte som passer inn i medarbeiderskapsformen blir for engasjerte og kan brenne seg ut på for mye ansvar og engasjement. Og at de som ikke passer inn kan falle utenfor og blir marginaliserte (Amundsen, 2020, s. 230).

For at NIF skal legge til rette for å utvikle et godt medarbeiderskap for alle ansatte, i alle avdelinger, så ser det ut til at det er behov for å vektlegge et felles fokus som inkluderer alle på lik måte. På den måten kan de oppnå at det oppleves som et felles tiltak. Det vil være et viktig skritt for at «Best sammen» skal få den effekten de ønsker den skal ha.

Et annet område som er pekt på som ei utfordring i å utvikle en felles kultur for medarbeiderskap i NIF, er den todelte ledelsen, der idrettskretsene må forholde seg til både NIF som administrativ overordnet ledelse og sine egne styreverter som de politiske lederne. Ansatt 2 sier følgende som noen flere av de idrettskrets-ansatte er litt innom som ei utfordring: «Det

er en utfordrende organisasjon å få det til i, nå er vi 12 idrettskretser og alle vi har egne styrever som bestemmer. Det er ei utfordring av vi ønsker å være like, samtidig som vi ønsker at lokaldemokratiet skal ha medbestemmelse.»

Dette kan være ei utfordring som idrettskrets-ansatte har følt på i flere andre sammenhenger, men som kan hende nødvendigvis ikke trenger å være et hinder for en felles kultur på å utvikle godt medarbeiderskap. Gammelsæter (2019) som har forsket på idrettsorganisasjoners kulturer viser til at Meyerson & Martins (1987) *differensierings-* og *tvetydighetsparadigmet* beskriver kulturen i norsk idrett på en god måte. Han mener at for å ivareta mangfoldet i ulike meninger og kulturer så vil det å akseptere tvetydigheter gi et bedre grunnlag for nysgjerrighet, søking og læring. Vil NIF kunne lykkes i å etablere en grunnleggende felles forståelse og kultur for medarbeiderskap som ligger som en kjerneverdi og kultur for alle sine ansatte, samtidig som det er rom for at de ulike idrettskretser bevarer sin identitet og etablerte arbeidskultur? Det kan se ut til at det å holde fast på det som er kjernen, det som er viktigst, det som man ønsker alle skal kjenne seg igjen i og som er lett å huske, så kan de lykkes i dette. Et godt eksempel her er den korte setningen som vi er kjent med blir gjentatt ofte i felles Allmøter «*Best sammen*» *det er når vi ser hverandre, er nysgjerrige og tar ansvar*. Mye av hensikten og målet med NIFs medarbeiderskap ligger i denne setningen.

Hanstad (2019) hevder også at suksessfaktorene er at lederne evner å skape engasjement i fokus på visjon, verdier og fellesskap, men på en måte som også gir rom for ulike meninger og diskusjoner. Dette viser viktigheten av at det fortsatt gis rom for tvetydighetsperspektivet. I en så stor organisasjon som NIF, spredt i hele landet og som skal arbeide ut mot en mangfoldig idrett som har mange ulike kulturer, så vil det være et stort behov for å akseptere ulike synspunkter, ståsteder og meninger. Og at arbeidskulturen, hvordan man utfører oppgaver og tilpasser seg den lokale idrettens behov, kan bevares og utvikles i de nære relasjoner i hver idrettskrets.

Verdibasert organisasjon

Vil det være enklere å innføre en felles forståelse av medarbeiderskap og som alle ansatte omfavner i en verdibasert organisasjon som NIF?

Våre respondenter svarer litt todelt om de har et nært forhold til de nye verdi-ordene. Noen både bruker de aktivt i jobben og har et sterkere personlig forhold til verdiene. Andre omtaler de som viktige ord, men som de ikke har rukket å reflektere nok over eller skapt et eget engasjement for. En årsak til det kan være den noe rotete perioden med 12 verdi-ord, og at overgangen til de tre valgte verdiene *Felleskap, Mestring og Ærlighet* ikke har skapt nok engasjement og involvering hos alle ansatte.

Medarbeiderundersøkelsen 2023 viser likevel at mange ansatte kjenner at de nye verdiene engasjerer de. I undersøkelsen får spørsmålet om verdiene engasjerende for de en score på 82, som er relativt høy score.

NIF lederutvikling høsten 2022 innførte verdibasert ledelse og ei konkretisering med: «*Vi viser vei – Vi motiverer – Vi skaper verdi – Vi bygger lag*». Har innføring av verdibasert ledelse i NIF hatt positiv effekt på organisasjonens verdifokus? Det gir nok ikke vår forskning svar på. Men hvis dette valget av verdibasert ledelse følges opp overfor avdelingsledere slik at den sitter godt i kulturen så har vi tro på at denne kan fungere som et godt verdikompass for organisasjonen. Vi viser til Hanstad (2019) sine synspunkter på dette, der han sier at for å lykkes som verdibasert organisasjon så er suksessfaktorene er at lederne evner å skape engasjement, har fokus på visjon, verdier og felleskapet. Selv om lojalitet er viktig, så må det også gis rom for ulike meninger og diskusjoner.

Vår oppsummering på dette er som en av våre respondenter påpeker: «*Vi må være med å ta de små stegene. Summen av alle, det er det som skaper medarbeiderskapet*».

Å lykkes med endring av kultur i en organisasjon gjøres ikke på kort tid. Det handler om å holde stø kurs, med mange små skritt over tid, i følge Meyerson & Martin (1987).

7 Avslutning

I vår oppgave skal vi besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene:

Hva påvirker ansattes forståelse av medarbeiderskap i en verdibasert organisasjon?

1. Hvordan påvirker prosessen for introduksjon av medarbeiderskap medarbeideres forståelse av medarbeiderskap?
2. Hvordan påvirker egenskapene ved NIFs organisasjon forståelsen av medarbeiderskap?

De åtte av ni som var til stede i Sandefjord viser en relativt sammenfallende forståelse av hva NIF vektlegger i sitt medarbeiderskapsprosjekt. Fokus på mottoet «*Best sammen*», *det er når vi ser hverandre, er nysgjerrige og tar ansvar*» mener vi kan virke forsterkende på en felles forståelse av meningsinnholdet og hensikten med medarbeiderskap i NIF.

Det er likevel ei tydelig etterlysning av ei bedre oppfølging på avdelingsnivå, og da særskilt hos de ansatte i idrettskretser. Det kan skyldes både at det ble litt stillstand i aktiviteter i medarbeiderskapsprosjektet høsten 2023, og at avdelingsledere ikke var pålagt å gjennomføre tiltak. På tidspunktet for vår undersøkelse, som var ett år etter igangsettingen, kan det se ut til at forståelsen av medarbeiderskap i NIF ikke er godt nok forankret i organisasjonen. En god og felles oppfølging kan bidra positivt for at alle skal være familiære med forståelsen.

Strukturen i NIF, kulturen og NIF som verdibasert organisasjon ser ut til å ha bidratt til at de ansatte har fått forståelse for NIFs medarbeiderskap, samtidig som det har noen utfordringer med seg. NIF som verdibasert organisasjon virker å stå sterkt, selv om nye de verdi-ordene ennå er ferske. Strukturen med avdelinger over hele landet og kulturen med mer samhandling på tvers av idrettskretser, virker å være den største utfordringen for en felles forståelse av NIFs metode og mål med medarbeiderskap.

8 Våre refleksjoner

Våre refleksjoner og tanker om veien videre for NIF er å fortsette med dette arbeidet, ta skritt for skritt, holde stø kurs og fokus på målet med medarbeiderskap.

Empirien vår viser at de ansatte setter sitt håp til at SOU for IK (Strategi og organisasjonsutviklingsprosjektet for idrettskretser) skal bidra til å løse de utfordringene de mener er for dårlig i samhandlingen på tvers i organisasjonen. De konkrete målene NIF ledelse har satt for samspillskompetanse var lite kjent for våre respondenter. SOU for IK kan være den praktiske og etterlengtede løsningen for bedre samspill og som kan gi godt medarbeiderskap i NIF et løft i riktig retning. Det kan hende at forsinkelsen med iverksetting av SOU for IK ble ei heldig løsning.

Ifølge vår informant i ledergruppa (intervju 2) så gjorde NIF et bevisst valg å iverksette felles tiltak på de utvalgte områdene de ønsket å forsterke utviklingen hos de ansatte: *Selvledelse, samspillskompetanse, utviklingskompetanse (tørre å lære, utvikle seg, være nysgjerrige), digital kompetanse, organisasjonskompetanse*. Det tror vi kan være et klokt valg. Fordelen med det er fellesskapet i det å tilhøre NIF, og ikke bare sin avdeling i idrettskretsen. At NIF har satset på at denne veien å utvikle medarbeiderskapet på, ved å skape engasjement blant ansatte ute i alle avdelinger og påfølgende økt fokus på nytteverdien hos avdelingsledere, blir interessant å følge utviklingen på. Men det ser vi ikke før punktum er satt for denne oppgaven.

Egner NIFs valgte form for medarbeiderskap seg til en verdibasert organisasjon som NIF? NIF har en visjon om å skape «Idrettsglede for alle». De valgte verdiene er Fellesskap, Mestring og Ærlighet. Vår empiri viser at de ansatte har stort engasjement for å jobbe i NIF. Det viser også resultatene for medarbeiderundersøkelsen 2023 i NIF.

Vi vil vise til det Tengblad sier om medarbeiderskap der han omtaler det som et mykt område som har en avgjørende innvirkning på harde områder som økonomi og teknologi, og fortjener rett og slett å bli et tema for den øverste ledelsen. Medarbeiderskap er et middel for å oppnå kvalitet i virksomheten og gode resultater. Det fortjener større oppmerksomhet (Tengblad, 2009, s. 28).

Vi har tro på at NIF sin valgte form for medarbeiderskap kan være det som passer for deres organisasjon, med både en kompleks struktur og oppgavemangfold. Men det er etter vår mening viktig å vektlegge det Meyerson & Martin (1987) sier, «*det er viktig at ledelsen legger til rette for gradvise kulturelle endringer, sikre tilpasning til det utviklende miljøet*

samtidig som kontinuitet med kjerneverdier opprettholdes» (Meyerson & Martin, 1987, s. 642).

Referanseliste

- Amundsen S. (2020). *Empowerment i arbeidslivet*. Cappelen Damm Akademisk.
- Busch T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Fagbokforlaget.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier*. Cappelen Damm.
- Edmondson, A. C. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). *Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct*. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Hanstad D.V. (2019). *Organisasjon og lederskap i idretten*. Fagbokforlaget.
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg). Cappelen Damm.
- Kilhammar, K. (2011) *Idén om medarbeterskap. En studie av en ides resa in och genom två organisationer*. (Doktorgradsavhandling, Linköpings universitet).
- Meyerson, D. og Martin, J. (1987) *Cultural Change: an integration of three different views*. *Journal of management studies*. Vol.24 s. 623-647. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00466.x>
- Olsen, K.M. (2019). Deltakelse og medvirkning i HMR. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HMR 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2.utg., s. 241-271). Cappelen Damm Akademisk.
- Oreg, S., Bartunek, J., Lee, G., & Do, B. (2016). An Affect-Based Model of Recipients' Responses to Organizational Change Events. *The Academy of Management Review*, 43(1), pp. 65-89.
- Norges idrettsforbund. (2021). *NIFs Strategi- og utviklingsplan, Løsningsforslag og anbefalinger*, SOU-prosjektet 2020-21. Norges idrettsforbund.
- Norges idrettsforbund. (2024, 2.mars). *Hvem er vi?* www.idrettsforbundet.no/om-nif/hvem-er-vi/
- Norges idrettsforbund. (2024, 2.mars). *Idretten vil!* [idretten-vil langtidsplan-for-norsk-idrett-20232027.pdf](http://idretten-vil-langtidsplan-for-norsk-idrett-20232027.pdf) (idrettsforbundet.no)

Gammelsæter, H. (2019). Idrettsledelse og organisasjonskultur. I S.A. Sæther (Red.) *Idrettsvitenskap: Perspektiver og praksis*. (s. 73-92). Universitetsforlaget.

Tengblad S. (2009). *Medarbetarskap på 60 minutter*. Technical Report University of Skövde.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg). Fagbokforlaget.

Velten J., Tengblad S., Heggen R. (2016). *Medarbeiderskap – Hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ* (2.utgave). Universitetsforlaget.

Velten D. & Heggen R. (2022). *Tillitsbasert leder- og medarbeiderskap*. Teamwork Forlag.

Velten, Ackerman, Hallsten, Tengblad (2008). *Medarbeiderskap – fra ord til handling*. Universitetsforlaget.

Vedlegg

1 - Meldeskjema for behandling av personopplysninger

2 - Intervjuguide medarbeider

3 - Intervjuguide informant ledergruppa

4 - Infoskriv og samtykkeskjema





Meldeskjema

Referansenummer

263307

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn
- Kontaktinformasjon
- Stemme på lydopptak
- Bakgrunnsopplysninger, som i kombinasjon vil kunne identifisere en person

Beskriv bakgrunnsopplysningene

Alder, kjønn, arbeidssted, stilling/rolle

Prosjektinformasjon

Tittel

Medarbeiderskap i en verdi-drevet organisasjon

Sammendrag

Masteroppgave i ledelse, 30 studiepoeng. Erfaringsbasert master i ledelse ved UIT Norges arktiske universitet, avd. Harstad. Undersøkelsen foregår ved intervju av ansatte i Norges idrettsforbund. Dette vil foregå i perioden februar/mars 2024. Vi skal skrive en oppgave om medarbeiderskap i Norges Idrettsforbund. Ledelsen i NIF har innført et internt medarbeiderskapsprosjekt, og vi ønsker å se hvordan de ansatte opplever dette. Vi spør blant annet om - "Hvordan opplever de ansatte medarbeiderskap i en verdi-drevet organisasjon?". Hvordan forstår de begrepet og hvilke forventninger har de? Kultur er viktig for Norges idrettsforbund, og vi lurer også på om dette prosjektet om medarbeiderskap kan påvirke kulturen i organisasjonen. Opplysningene kan bli benyttet av NIF i etterkant hvis interesse for det. De vil i så tilfelle være anonymisert.

Hva er formålet med behandlingen av personopplysninger?

Personopplysningene vi innhenter i forbindelse med oppgaven/undersøkelsen er adekvate, relevante og absolutt nødvendige for at vi skal kunne svare ut problemstillingen vår.

Ekstern finansiering

Ikke utfyllt

Type prosjekt

Master

Kontaktinformasjon, student

Janne Lauvlund Nilsen, jni026@post.uit.no, tlf: 97567246

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig

Svein Tvedt Johansen, svein.t.johansen@uit.no, tlf: 97529979

Er behandlingsansvaret delt med flere institusjoner?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Ledere og medarbeidere i Norges idrettsforbund. Et utplukk fordelt på ulike idrettskretser, Olympiatoppen og hovedledelsen.

Beskriv hvordan du finner frem til eller kontakter utvalget

Rekrutteres av ansatt i NIF.

Aldersgruppe

20 - 65

Hvilke personopplysninger vil bli behandlet om utvalg {{i}}? 1

- Navn
- Kontaktinformasjon
- Stemme på lydopptak
- Bakgrunnsopplysninger, som i kombinasjon vil kunne identifisere en person

Hvordan innhentes opplysningene om utvalg 1?

Personlig intervju

Vedlegg

[Spørreskjema ny versjon 21.12.docx](#)

Lovlig grunnlag for å behandle alminnelige personopplysninger

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

Informasjon til utvalg 1

Mottar utvalget informasjon om behandlingen av personopplysningene?

Ja

Hvordan mottar utvalget informasjon om behandlingen?

Skriftlig (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

[Samtykke - infoskriv.docx](#)

Tredjepersoner

Innhenter prosjektet informasjon om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

E-post eller muntlig, under intervjuet eller etter.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet personopplysninger om seg selv?

Det transkriberte intervjuet kan sendes vedkommende.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Vil noen av de følgende godkjenninger eller tillatelser innhentes?

Ikke utfyllt

Sikkerhetstiltak

Vil personopplysningene lagres atskilt fra øvrige data?

Nei

Begrunn hvorfor personopplysningene ikke skal lagres separat

Personopplysningene er ikke særlige eller sensitive. Navn og info vil bli erstattet med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra selve intervjuene.

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Flerfaktorautentisering
- Adgangsbegrensning

Hvor blir personopplysningene behandlet?

- Maskinvare

- Mobile enheter

Hvem har tilgang til personopplysningene?

- Student (studentprosjekt)

Overføres personopplysninger til et tredjeland?

Nei

Avslutning

Prosjektperiode

01.01.2024 - 31.08.2024

Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?

Data anonymiseres (sletter/omskriver personopplysningene)

Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

- Koblingsnøkkelen slettes
- Lyd- eller bildeopptak slettes
- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres

Vil enkeltpersoner kunne gjenkjennes i publikasjon?

Nei

Tilleggsopplysninger



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

263307

Vurderingstype

Automatisk

Dato

09.01.2024

Tittel

Medarbeiderskap i en verdi-drevet organisasjon

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig

Svein Tvedt Johansen

Student

Janne Lauvlund Nilsen

Prosjektperiode

01.01.2024 - 31.08.2024

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 31.08.2024.

[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 lovovertridelser
- 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.

Intervjuguide

A. Om å jobbe i NIF

1. Hvordan opplever du din arbeidshverdag som ansatt i Norges idrettsforbund?
Hva er bra?
Hva er eventuelle utfordringer?
2. Hvordan fungerer samarbeidet innad i din avdeling?
Mellom kollegaer?
Mellom ansatte og leder?
Som team?
3. Hvordan opplever du samarbeidsrelasjoner på tvers i organisasjonen, altså mellom idrettskretser og mellom idrettskretser og NIF?
Hva er bra?
Hva kan forbedres?
Opplever du at det ligger en forpliktelse i dagens samarbeidsrelasjoner?
Er tiden som brukes til samarbeid nyttig investering i forhold til de oppgaver du skal levere?

B. Om NIFs igangsetting av Medarbeiderskap

NIF igangsatte fokus på *medarbeiderskap* for alle ansatte i ansatte-samling i februar 2023. Dette har vært fulgt opp i idrettskretser/avdelinger 2023, og på Allmøter.

1. Hva tenker du om begrepet *medarbeiderskap*?
Fortell gjerne hvilke ord du tenker hører med i en beskrivelse av begrepet.
(kommer de inn på følgende: ansvar og holdning overfor arb. oppg, arbeidskollegaer, arb.giver)
2. Hvilke forventninger har du til NIF sitt fokus på medarbeiderskap?
Hva kan det gi deg i din jobb?
Hva kan det gi ditt team?
Hva tror du forventes av deg?
3. NIF ledelse snakker om «Vi er best sammen», om å se hverandre, være nysgjerrig og å ta ansvar.» Hvilke tanker har du om det?
4. NIF peker også på samspillsregler (de har blitt presentert i allmøter):
A. *Anerkjenner og etterlever at vi er best sammen*
B. *Involverer og skaper forpliktelse til mål, utfordringer og løsninger*
C. *Bygger sterke relasjoner og spiller andre gode*

D. Er ydmyk, byr på seg selv og er nysgjerrige på andre

E. Viser tillit og respekt for andre»

Hva tenker du om disse?

Opplever du at dette preger kulturen i NIF og i din avdeling?

5. Hva tenker du om å forsterke samarbeidsrelasjoner innad i NIF i forhold til din utførelse av jobben?
Tidsbruk i forhold til nytteverdi?
6. Å ta ansvar og bli gitt tillitt er sentralt i godt medarbeiderskap.
Opplever du at tillitt og ansvar blir lagt vekt på i din avdeling/idrettskrets?
Er det viktig for deg?
7. Er NIFs verdier Fellesskap, Mestring og Ærlighet relevante og engasjerende for deg?
Hvorfor? Hvordan?
Hva betyr det i forhold til din utførelse av rollen/arbeidsoppgavene dine?
Er det relevant for NIF som helhet? Hvorfor/hvorfor ikke?

C. Refleksjoner om medarbeiderskap i NIF

1. Hvilke mulige gevinster ser du i NIFs medarbeiderprosjekt?
Hva kan NIF få ut av dette? (koble dagens situasjon med dine forventninger)
Kan NIF oppnå felles kultur og «Vi er best sammen»?
2. Mulige utfordringer du ser med medarbeiderskapsprosjektet i NIF

Intervju med informant i NIF ledelse

Spørsmål Intervju nr.1, september 2023

- 1) Hva er mål og hensikt for NIFs innføring av medarbeiderskap for sine ansatte?
- 2) Hva var planen for innføringen og oppfølgingen av dette?

Spørsmål intervju 2, 2.5.24

- 1) Hvordan er NIF/din tolkning av svarene i medarbeiderundersøkelsen, i følgende spm:
 - A) Engasjement (Støttende ledelse, Utvikling, Innflytelse, Balanse):
 - B) Gjennomføringsevne (Samarbeid, Fokus på forbedring, Rolleklarhet, Målorientert ledelse):
 - C) De ansattes kjennskap og forhold til de nye verdiene?
- 2) Utvikling av Medarbeiderskap:
 - A) Hvilke tiltak har NIF ledelse iverksatt for utvikling av medarbeiderskap det siste året?
 - B) Ble avdelingsledere pålagt å følge opp medarbeiderskapsprosjektet i sine avdelinger?

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Medarbeiderskap i en verdi-drevet organisasjon».

Bakgrunn og formål

Vi er mastergradsstudenter ved UIT, Norges arktiske universitet. Vi tar en erfaringsbasert master i ledelse, og skal nå skrive en masteroppgave på 30 studiepoeng. Vi ønsker å skrive om Norges idrettsforbund og temaet «medarbeiderskap». NIF har igangsatt et internt medarbeiderskapsprosjekt og vi ønsker å se nærmere på det. Formålet med studiet er å belyse hvordan de ansatte opplever fokuset på medarbeiderskap, hva betyr begrepet for de, hva forventer de og hvordan ser de for seg at det kan påvirke organisasjonen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å intervju ansatte på ulike lokasjoner og ulike nivå i organisasjonen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Studien innebærer intervju med ansatte i organisasjonen. Et semistrukturert intervju/samtale med ulike spørsmål om din oppfatning av temaet medarbeiderskap. Intervjuet vil bli tatt opp på bånd og transkribert i ettertid. Intervjuet tar ca 45-60 min.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven er godkjent, senest 31.08.2024. Lydfiler vil da bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UIT har 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:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Professor Svein Tvedt Johansen ved UIT. Svein.t.johansen@uit.no
- Student Sylvi Ofstad, NIF. Sylvi.Ofstad@idrettsforbundet.no
- Student Janne Lauvlund Nilsen. jni026@post.uit.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Mastergradsstudentene Janne og Sylvi

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg er villig til å delta.

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)