

Empowerment i arbeidslivet

Et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap

Stein Amundsen

1. utgave



Innhold

Forord	9
DEL I	
FUNDAMENTET	13
Kapittel 1	
Empowerment i arbeidslivet - innledning	15
Myndiggjøring - empowerment på norsk	15
Empowerment - et mangesidig paraplybegrep	17
Empowerment på vandring mellom ulike fagfelt	21
Noen historiske røtter og teorier	23
Tre hovedperspektiver på empowerment i arbeidslivet	27
Hva er da empowerment/myndiggjøring?	32
Bokas oppbygging	33
Kapittel 2	
Myndiggjøringens basiselementer i organisasjonen	36
Makt	36
Kilder til makt	37
Ulike tilnærminger til makt	38
Maktuttrykk - et rammeverk	42
Autonomi versus heteronomi	44
Ledelse versus styring	47
Mål- og resultatstyring	51
Tillit versus kontroll	55
Oppsummering og en modell	60
Kapittel 3	
Den norske arbeidslivsmodellen	63
Demokratiske spilleregler	63
Partene i arbeidslivet	64
Tillit - et viktig kjennetegn	65

Bedriftsdemokratiets begrunnelser og legitimitet	67
To sider ved bedriftsdemokratiet – medbestemmelse og medvirkning	67
Samarbeidsforsøkene, psykologiske jobbkrav og arbeidsmiljøloven	70
Importerte organisasjons- og ledelseskonsepter	72
Bedriftsdemokratiets tilstand	74
Den norske arbeidslivsmodellen i utlandet	77
Oppsummering – og noen utfordringer	79

DEL II

OPPLEVD EMPOWERMENT	81
----------------------------------	----

Kapittel 4

Empowerment på individnivå – myndiggjorte ansatte	83
Myndiggjøring som ressurstilnærming	83
Selvbestemmelsesteorien – opplevelse av psykologisk behovstilfredsstillelse ..	85
Ytre og indre motivasjon	86
Kontrollert og autonom motivasjon	89
Grunnleggende psykologiske behov	93
Teorien om psykologisk empowerment – opplevelse av indre oppgavemotivasjon	96
Teoriens utgangspunkt	96
Videreutvikling 1	98
Videreutvikling 2	100
Teorien om salutogenese (helsefremming) – opplevelse av sammenheng	103
Aaron Antonovsky – en nytenkende vitenskapsmann	103
Det patogene og salutogene perspektivet på helse	104
Svaret Antonovsky fant på det salutogene spørsmålet	105
Den salutogene modellen i arbeidslivet	106
Sammenstilling av de tre teoretiske perspektivene – myndiggjøringsmodellen .	107

DEL III

KILDER TIL EMPOWERMENT	113
-------------------------------------	-----

Kapittel 5

Grunnlaget for myndiggjørende ledelse	115
Et arbeidsliv i endring – betydning for ledelse	115
Ledelse som fenomen – mange teorier og perspektiver	119
Det relasjonelle perspektivet på ledelse	123
Relasjonsorientert og støttende lederatferd	123
Betydningen av kvaliteten på leder-medarbeider-relasjonen (LMR)	126

Det relasjonelle møtet mellom leder og medarbeider 129
 Oppsummering 132

Kapittel 6

Myndiggjørende ledelse 133
 Historisk bakgrunn – to hovedtilnærminger 133
 Kjernepunkt – å skape gode betingelser for autonomt arbeid 137
 Prinsipp 1: Maktdeling – fremme autonomi, klargjøre handlingsrom og oppdrag 139
 Prinsipp 2: Motivasjonsstøtte – fremme motivasjon og engasjement 143
 Prinsipp 3: Utviklingsstøtte – fremme læring, kompetanseutvikling og -mobilisering 147
 Modell og måling av myndiggjørende ledelse 156
 Balansering av prinsippene – tilpasning til medarbeideres preferanser og forventninger 159
 Myndiggjørende ledelse og tillitsbasert ledelse har mye til felles 163
 Myndiggjørende ledelse, selvledelse og psykologisk empowerment 165
 Er myndiggjørende ledelse typisk norsk? 168
 Forskning på myndiggjørende ledelse 171
 Hva kjennetegner myndiggjørende ledere, og kan det læres? 176
 Selvinnsikt og refleksjonsevne 177
 Ydmykhet 179
 Empati 181
 Selvledelse 184
 Oppsummering 184

Kapittel 7

Selvledelse 186
 Hva er selvledelse – og hva er det ikke? 186
 Teorier, strategier og metoder 189
 Verdiplattform 191
 Atferdsstrategier 192
 Motivasjonsstrategier 195
 Kognitive strategier 196
 Forskning på selvledelse 198
 Autonomi som grunnlag for selvledelse 200
 Viktor Frankl og Aaron Antonovsky 202
 Å forstå seg selv som aktør eller brikke 203
 Selvledelse som personlig utvikling 206
 Avsluttende refleksjoner 212

Kapittel 8	
Medarbeiderskap	213
Medarbeideres rolle i organisasjonen	213
Medarbeiderskap - et skandinavisk fenomen	217
Hva er medarbeiderskap?	220
En forståelsesramme	220
Medarbeiderskap og empowerment	222
Ansvar og initiativ	225
Ulike former for medarbeiderskap	227
Kritikk og fallgruver	229
Lederskap og medarbeiderskap	231
Medarbeiderdrevet innovasjon	233
Oppsummering	240
DEL IV	
SAMMENFATNING	241
Kapittel 9	
Empowerment i arbeidslivet - trådene samles i et praksisperspektiv	243
Empowerment i et nøtteskall - hva, hvorfor og hvordan	243
Myndiggjøringshuset	247
Grunnmuren	247
Husets innhold	250
Taket	258
Noen ord til slutt	260
Litteratur	261
Stikkordregister	291