

UIT, Campus Harstad

Hvordan påvirker egenskaper ved fagfelt ledelse av kunnskapsarbeidere?

—

Arnt Steve Teigland

Masteroppgave i ledelse 08.2019



Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	6
1 Innledning.....	1
1.1 Hensikten med studien.....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Videre oppbygging av oppgaven.....	2
2 Teori.....	3
2.1 Avgrensninger og definisjoner	3
2.2 Motivasjon.....	5
2.2.1 Utfordringer med å motivere kunnskapsarbeidere.....	6
2.3 Kan man sette kunnskapsarbeiderne «i bås?»	6
2.3.1 Konflikter mellom fageksperter og organisasjon?	8
2.4 Kunnskapsorganisasjon	8
2.5 Kunnskapsledelse	10
2.5.1 Direkte ledelse.....	11
2.5.2 Transaksjonsbasert ledelse	11
2.5.3 Transformasjonsledelse.....	12
2.5.4 Myndiggjørende ledelse	12
2.5.5 Relasjonsledelse	14
2.5.6 Kan vi finne substitutter for ledelse?.....	14
2.6 Modell og forventninger.....	15
3 Metode.....	17
3.1 Undersøkellesdesign	17
3.2 Metode.....	19
3.3 Utvalg og kriterier.....	20
3.4 Undersøkelseeffekter, planlegging og gjennomføring.....	21
3.5 Undersøkelse i egen organisasjon.....	22

3.6	Etiske aspekter	23
3.7	Analyse av data.....	23
3.8	Troverdighet	24
3.8.1	Validitet.....	24
3.8.2	Reliabilitet.....	24
4	Presentasjon av funn.....	26
4.1	Organisasjonen	26
4.1.1	Nærmere om organisasjonen.....	27
4.1.2	Hvordan kan du som leder legge til rette for at de ansatte skal få utfordringer som matcher dere kunnskap?	28
4.1.3	Leders kompetanse, fagperson eller leder?	30
4.2	Opplevd konflikt mellom leder som fagperson og da også leder av kunnskapsarbeidere mellom fag og organisasjonens mål	31
4.3	Leders mening om kunnskapsarbeiderenes forventninger til ledelse?	33
4.3.1	Opplever du at kunnskapsarbeiderne har ulikt behov for ledelse gitt forskjellige oppgavetyper?	33
4.3.2	Kan det være sånn at «eldre» da i alle aspekter av eldre etterspør og har andre behov for ledelse enn yngre ansatte?.....	34
4.3.3	Medarbeidernes ønsker om styring?	37
4.4	Leders forventning til god ledelse	39
4.4.1	Hva betyr ledelse for deg?.....	39
4.4.2	Hva legger du i god ledelse?	41
4.4.3	Har du tanker rundt ledelse av kunnskapsarbeidere?	43
4.4.4	Hvilke tanker har du som leder om styring?	45
4.5	Oppsummering av funn	47
5	Analyse.....	48
5.1	Organisasjon	49
5.1.1	Hvordan arbeider de ansatte i organisasjonen?	49

5.1.2	Fagleder, identitet og konflikt	49
5.1.3	Spennende oppgaver/ motivasjon?.....	51
5.2	Leders forventning til ansattes ønsker/ behov for ledelse og styring.	52
5.2.1	Forventninger til behov for ledelse?.....	53
5.2.2	Forventninger til behov for styring	54
5.3	Leders oppfatning av egen og god ledelse.....	54
5.3.1	Om ledelse.....	55
5.3.2	Om ledelse av kunnskapsarbeidere	56
5.3.3	Styring	58
5.4	Sammenhenger?.....	59
6	Avslutning og konklusjon	60
6.1	Konklusjon.....	60
6.2	Praktiske implikasjoner	60
6.3	Forslag til videre forskning.....	61

Tabelliste

Tabell 2.1	kjennetegn kunnskapsarbeid. (Amundsen og Olsen) s 117.....	3
Tabell 2	Oversikt over funn.....	47

Figurligste

1	Lederstil i forhold til kompetanse (Gjestrud et al, side 144).....	15,57
Modell 1	16,48,59

Forord

Å skrive denne oppgaven ville ikke vært mulig uten god hjelp fra mange hold.

Først vil jeg takke min veileder, Svein Tvedt Johansen for uvurderlig hjelp undervis i prosjektet. Jeg har fått raske og konstruktive tilbakemeldinger som uten tvil har hevet kvaliteten.

I tillegg vil jeg takke min arbeidsgiver Hålogaland Kraft som har gitt meg mulighet til å delta på studiet. Så vil jeg takke informantene for at de tok seg tid til å snakke med meg og dele sine erfaringer i en travel tid.

Avslutningsvis vil jeg takke familien for veldig god støtte under arbeidet med prosjektet.

Harstad, august 2019

Arnt Steve Teigland

Sammendrag

Kunnskapsarbeid er et tema som har fasinert og interessert meg i mange år. Tema for oppgaven er ledelse av kunnskapsarbeidere, med problemstillingen:

Hvordan påvirker egenskaper ved fagfelt ledelse av kunnskapsarbeidere?

For å forsøke å finne svar på problemstillinga har jeg også laget noen forskningsspørsmål:

1. Hvordan opplever lederen kunnskapsarbeidernes behov for ledelse i de ulike fagfeltene?
2. Hva opplever lederen som god ledelse i de ulike fagfeltene?

For å forenkle arbeidet med å finne svar har jeg snevra inn «fagfelt» til å gjelde teknikere og økonomer. For å svare på problemstillinga har jeg utarbeidet en kvalitativ undersøkelse hvor jeg inviterte åtte ledere, fire fra hvert fagfelt til å delta. Dette er da en casestudie hvor hvert fagfelt representerer en case. Gjennom semi-strukturerte dybdeintervju med informantene fikk jeg informasjon om hva leder anser som god ledelse av kunnskapsarbeidere, hvordan leder opplever at kunnskapsarbeiderne etterspør ledelse og hvordan leder opplever at konteksten de arbeider i påvirker dette.

Analysemodellen som ble brukt var at organisasjonen, fagfelt og kontekst påvirker kunnskapsarbeider som etterspør ledelse. Samtidig påvirker leder kunnskapsarbeiderne med det hun anser som god ledelse. Denne vil da kunne endre seg gjennom endringer i rammevilkår og kontekst organisasjonen opererer i. Her har jeg gjort en begrensning i tid slik at det forenkler analysearbeidet.

Funnene indikerer at det er små forskjeller mellom de ulike fagfeltene. Jeg klarte ikke å finne noen større forskjeller i hvordan leder opplevde kunnskapsarbeidernes behov for ledelse. Det var også vanskelig å se klare forskjeller på hva leder opplever som god ledelse i de ulike feltene.

1 Innledning

Som nyutdannet ble jeg ansatt i Gjensidige Forsikring. Under en samling ble jeg sittende med samme bord som administrerende direktør i konsernet under middagen. Dette var tilbake på slutten av nitti-tallet og jeg husker fremdeles samtalen mellom oss. Den gikk omentrent som dette: Administrerende direktør: Har du tenkt på hva verdien av Gjensidige Forsikring kan være?

Jeg: Det har jeg for så vidt gjort, men funnet ut at det er vanskelig å svare på, men det er en betydelig verdi. (Selskapet var ikke på børs da)

Administrerende direktør: Det er jeg enig med deg i. Men har du tenkt på at selskapet har en betydelig større verdi mellom kl 08-16, enn i tidsrommet utenom dette?

Som nyutdannet revisor var dette noe jeg ikke hadde tenkt på. Men noe jeg har tenkt mye på i etterkant. Her tror jeg kanskje at administrerende direktør hadde vært på kurs eller på annen måte fått innspill i «knowledge management», som hadde sin «andre storhetstid» i den tidsperioden. Allerede tidlig på 2000 tallet innførte Gjensidige regnskap som viser verdien av kunnskap, kunder og ikke materielle eiendeler. (Gottschalk, 2003)

Med bakgrunn i denne samtalen og at jeg i hele min karriere har hatt «frie stillinger», hvor fag hele tiden har vært det mest sentrale i arbeidshverdagen, har jeg fått et stadig større ønske om å forstå mer av hvordan kunnskapsarbeidere ledes. I følge SSB består en vesentlig del av vår nasjonale formue av «hodene våre» (SSB, 2005) og det bekrefter SSB med en statistikk som viser at i Norge har 34,1% av befolkningen utdanning på universitets eller høgskole nivå pr 20.06.19.(SSB, 2019) Det er nå flere personer her i landet som har høyere utdanning enn de som bare har grunnskole. Vi ser også at dette er en økende trend. Allerede nå har en betydelig del av de norske arbeidstakerne ha høyere utdanning, og antallet vokser raskt. En konsekvens av dette er at stadig flere vil være kunnskapsarbeidere. Det medfører samtidig at en betydelig større del av verdiskapningen i Norge flyttes fra fysisk kapital som fabrikker og så videre til kognitiv kapital, altså hodene våre.

1.1 Hensikten med studien.

I denne studien ønsker jeg å se på hvordan ledere i to ulike fagfelt, ingeniører/teknikere og økonomer, opplever god ledelse basert på egenskapene ved de ulike fagfeltene. Dette vil jeg gjøre basert på en eksplorativ kvalitativ empirisk undersøkelse, hvor jeg intervjuer ledere av

organisasjoner i de respektive fagfeltene. For de tekniske fagene har jeg tatt utgangspunkt i ledere i Hålogaland Kraft konsernet og for de økonomiske har jeg med ledere fra forskjellige regnskaps og revisjonsbyrå i tillegg til en leder i en regnskapsavdeling i en større virksomhet.

1.2 Problemstilling

Kunnskapsarbeid som tema, er et felt det er gjort omfattende forskning på. Det er gjennomført mye forskning for å underbygge eksempelvis, hva som motiverer, hvordan man leder og hvordan man «beholder» kunnskapsarbeidere i organisasjonen. I følge AFF's leder undersøkelse fra 2002 (Colbjørnsen, Administrativt, & lederundersøkelse, 2004) er det relativt små forskjeller mellom «empowerment» mellom økonomer og ingeniører. I konteksten, hvor jeg nå arbeider som økonom i et kraftselskap, hvor et betydelig antall av de ansatte har teknisk bakgrunn, er med på å danne interessen og grunnlaget for problemstillinga for oppgaven.

Hvordan påvirker egenskaper ved fagfelt ledelse av kunnskapsarbeidere?

For å forsøke å finne svar på problemstillinga har jeg også laget noen forskningsspørsmål:

3. Hvordan opplever lederen kunnskapsarbeidernes behov for ledelse i de ulike fagfeltene?
4. Hva opplever lederen som god ledelse i de ulike fagfeltene?

1.3 Videre oppbygging av oppgaven

I kapittel 2 vil jeg gå gjennom begreper, avgrensinger og teori som er viktig for oppgaven. Avslutningsvis vil jeg lage en modell som viser mine forventinger til funn etter undersøkelsen.

I kapittel 3 vil jeg beskrive undersøkelsen. Herunder, valg av metode, forskningsdesign og reflektere over styrker og svakheter med mitt opplegg.

I kapittel 4 vil jeg gå gjennom funn fra undersøkelsen. Dette vil jeg gjøre med å referere til utsagn fra informantene i teksten. Avslutningsvis vil jeg lage en oversikt over funnene.

I kapittel 5 vil jeg analysere funn fra kapitel 4. Samtidig vil jeg da se på dataene på et teoretisk bakteppe i tillegg til egne tanker.

Kapittel 6 vil omhandle konklusjon. Har jeg fått svar på problemstillinga? I tillegg vil jeg se på videre implikasjoner og også foreslå videre forskning.

2 Teori.

Helt siden Peter F Drucker skrev sin sagnomsuste bok, «Landmarks of Tomorrow» er det skrevet forholdsvis mye om kunnskapsledelse og også om kunnskapsarbeidere. Det diskuteres til og med om kunnskap kan ledes. (Krogh, Lillejord, Nonaka, & Ichijo, 2001) Nedenfor vil jeg gå gjennom relevant teori i forhold til problemstillinga og forskningsspørsmålene i oppgaven.

2.1 Avgrensninger og definisjoner

For å kunne arbeide nærmere med problemstillinga og forskningsspørsmålene er jeg avhengig av å klargjøre hva jeg mener med de forskjellige begrepene jeg skal arbeide videre med.

Kunnskapsarbeid

Kunnskapsarbeid har ikke noen entydig definisjon. I følge (Wennes & Irgens, 2011) handler kunnskapsarbeid om å benytte ekspertise. Videre sier de at arbeidet kunnskapsarbeideren utfører er vanskelig å standardisere og at svarene på oppgavene ligger i opparbeidet kunnskap og praksis. I følge (Amundsen & Olsen, 2019) s117 er det flere kjennetegn på kunnskapsarbeid.

Tabell 2.1Kjennetegn	Beskrivelse
Autonomi	Grad av frihet til å planlegge, gjennomføre og beslutte i arbeidet
Jobbkompleksitet	Hvor kompleks og sammensatte arbeidsoppgavene er
Informasjonsprosessering	Hvor mye informasjon som må tas stilling til og vurderes i arbeidet
Problemløsning	I hvilken grad arbeidet krever nye ideer og løsninger
Mangfold av ferdigheter Tabell 1 – Tabell med kolonner, rader og data..... Feil! Bokmerke er ikke definert. R	I hvilken grad arbeidet krever flere ferdigheter for å bli løst

(Amundsen & Olsen, 2019) s117 Bearbeidet fra (Sandvik 2011)

Som tabellen viser er definisjonen av kunnskapsarbeid er flytende. I følge (Amundsen & Olsen, 2019) vil kunnskapsarbeid kunne forklares ut fra kjennetegnene i tabellen over. De hevder videre at det da viktig å være klar at som kunnskapsarbeider vil man kunne ha sider ved arbeidet som er mer rutinepreget. Personlig tenker jeg at ordet består av kunnskap og

arbeid. Med andre ord, arbeider man med kunnskap man har ervervet gjennom utdanning og praksis. I tillegg tenker jeg at kunnskapsarbeidere også kan gjøre «rutineoppgaver», altså ingeniøren som gjennomfører en beregning av tykkelse på et rør for å få optimal vannmengde til generatoren, regnskapsføreren som gjennomfører merverdiavgiftsberegninger, beregner korrekt lønn, har jo gjort dette før, men det er fremdeles kunnskapsarbeid da de ikke ville fått dette til uten lang utdanning og trening.

Kunnskapsarbeider

Det er heller ingen ensidig definisjon på kunnskapsarbeidere. Vi kan anta at kunnskapsarbeidere har lang formell utdanning og praksis. (Axén & Nordhaug, 2002) s 282 sier at *kunnskapsarbeidere er velkvalifiserte arbeidere med personlige evner, kunnskap og kompetanse som bidrar til å øke, realisere og stimulere en organisasjons verdiskapning og arbeidsprosesser.* (Wennes & Irgens, 2011) sier at kunnskapsarbeideren er en person som har mer selvstendige arbeidsbetingelser enn andre arbeidere. Dette kan gjelde både i tid og rom og gjelder både med tanke på hva som skal gjøres og ikke minst hvordan. Historisk har man antatt at kunnskapsarbeidere, gjennom sine kunnskaper, har mer makt over sine arbeidsgivere enn «tradisjonelle arbeidstakere» som lettere kan byttes ut med andre arbeidere og da ha en kortere opplæring for å gjøre de aktuelle arbeidsoppgavene. Gjennom endringene vi ser i arbeidslivet, hvor stadig flere personer arbeider med det vi definerer som kunnskapsarbeid, vil kanskje denne «makta» bli redusert.

Personlig tenker jeg at en kunnskapsarbeider har lang og spesifisert utdanning og praksis med arbeid i sitt fagfelt. Vi finner videre at de ofte er sterkt engasjert i faget sitt og at de er lojale mot dette. Fra egen praksis har jeg sett gjentatte ganger at kunnskapsarbeiderne ofte er mer tro mot «fag» enn typisk kunder og andre interessenter. Det betyr at ordet «kunnskapsarbeider» har mange ulike fasetter, og som jeg skrev tidligere i forsøkene på definisjonene, medfører det at det er vanskelig å gi en nøyaktig beskrivelse av at den personen er, eller ikke er en kunnskapsarbeider.

Kunnskapsorganisasjon/ kunnskapsbedrift

Med kunnskapsorganisasjon/ bedrift mener jeg en bedrift/ organisasjon hvor den største innsatsfaktoren til produksjon av tjenester/ varer er «kunnskapen til de ansatte». Man kan si at det viktigste produksjonsfortrinnet organisasjonen har er «hodene» til de som arbeider der. (Wennes & Irgens, 2011) Så kommer da bedriftens maskiner, programvare, systemer,

bygninger og andre elementer. Det kan også bety at de ansatte har frihet til å kunne arbeide andre steder enn på selskapets fysiske kontor/ lokasjon. I tillegg kan kunnskapsarbeidere i større grad enn andre arbeide mer uavhengig rent tidsmessig. Se tabell 2.1 For egen del har jeg opplevd at noen av mine mest produktive timer typisk har vært mellom klokken 06-08 og også sent på kveldene. Da man kan jobbe «i fred».

Kunnskapsledelse

Å definere ledelse kan være krevende da det er vanskelig å få med alle aspektene av fenomenet i en definisjon. I denne studien har jeg valgt å legge til grunn definisjon til (Gotvassli, 2015)s 113 som definerer kunnskapsledelse som: «Ledelse av prosesser for både identifisering, utvikling, lagring, deling og anvendelse av kunnskaper i en organisasjon». Det betyr at kunnskapslederen skal forsøke å samkjøre de ulike kunnskapsarbeiderne slik at de totalt sett både blir bedre enn hver enkelt kunnskapsarbeider men også klarer å levere de tjenestene og produktene som organisasjonen lager i henhold til planer budsjetter og prognoser.

2.2 Motivasjon

Som jeg skrev innledningsvis er motivasjon er svært omfattende og også et tema det er skrevet mye om. Mitt utgangspunkt er da å skrive litt om hvordan motivasjon kan påvirke kunnskapsarbeidere. I følge (Christensen & Foss, 2011) ønsker kunnskapsarbeidere å få arbeide i fred med det de oppgavene de liker best. (Akkurat det gjelder vel egentlig alle vil jeg tro) Videre opplever de at det er viktig at deres ideer tas på alvor av ledelsen. Det igjen kan føre til at lederen, som ofte er kunnskapsarbeider selv, har en forventning, om at kunnskapsarbeiderne ikke kan ledes, da de har klare formeninger og forventinger om hva de vil bruke tiden sin på. T. Davenport (2005) i (Sandvik, 2011) har skrevet litt om dette, han sier at kunnskapsarbeidere blir, ansatt, så blir de overlatt til seg selv.

Detaljstyring og total mangel på ledelse er på mange måter ytterpunktene i ledelse av kunnskapsarbeiderne. Begge deler er uheldig da mangel på ledelse kan medføre at de ansatte ikke arbeider for å oppnå organisasjonens mål. Uten ledelse vil det være uklart hva organisasjonens mål faktisk er. Dersom de ansatte detaljstyres, vil de oppleve den manglende friheten som trengs for å gjøre kunnskapsarbeidet på en god måte.

2.2.1 Utfordringer med å motivere kunnskapsarbeidere.

I følge (Christensen 2007) i (Christensen & Foss, 2011) er det en rekke faktorer som må være til stede for å motivere kunnskapsarbeidere. Herunder

- Tilhørighet, man føler at man er en del av et fellesskap
- Utfordrende oppgaver, man får oppgaver som kanskje ikke alltid er like lette, men som til gjengjeld gir mulighet til faglig selvrealisering
- Rettferdighet, innsatsen man yter, står i rimelig forhold til både indre og ytre belønninger, og disse er også rimelig sammenlignet med hva andre mottar.
- Prestasjon, handler om å kunne se at man faktisk bidrar med noe og altså har et meningsfylt arbeid og for øvrig også får tilbakemeldinger.
- Autonomi og selvbestemmelse, innenfor organisatoriske rammer bestemmer man selv hvordan man utfører gitte aktiviteter, og kanskje også i noen grad når. Man involveres til og med i beslutningsprosesser.
- Selvrealisering, ønsket om personlig vekst gjennom arbeidet.

Dette kalles da «TURPAS modellen». På mange måter representerer denne modellen mange elementer fra de kjente motivasjonsteoriene. Videre hevder de at graden av motivasjon til kunnskapsarbeideren varierer i forhold til hvordan hun opplever å score på disse variablene. Gitt at høy verdi på alle disse variablene på mange måter viser den «absolutte lykke» for en kunnskapsarbeider, vil nok motivasjonen til arbeideren kunne være høy selv om den ikke får «full score» på alle variablene. Verdier vil variere over tid, men så lenge kunnskapsarbeideren opplever å ha overveiende høye verdier» vil dette være med på å styrke motivasjonen. Dette stemmer da også med (Axén & Nordhaug, 2002) som hevder at for eksempel faktorer i jobbegenskapene vil være med på å påvirke hvor motiverte kunnskapsarbeiderne er.

2.3 Kan man sette kunnskapsarbeiderne «i bås?»

I media og ikke minst på arbeidsplassen har mange opplevd kunnskapsarbeidere som krevende, tidvis brautende og også at de kanskje kan ta «mye plass».

Et viktig behov for alle arbeidstakere, og da også for kunnskapsarbeidere er å bli «sett». Men for kunnskapsarbeidere kan dette oppleves på en litt annen måte enn for andre arbeidere.

I følge (Gotvassli, 2015) kan man i grove trekk dele inn kunnskapsarbeiderne i fire ulike grupper. I følge (Drucker, 1999) er det avgjørende at arbeidsgiver ser på kunnskapsarbeiderne som «verdier» og ikke som den mer vanlige måten, at arbeidstakere representerer kostnader.

1. Primadonnaen
2. Prestasjonsrytteren
3. Pragmatikeren
4. Lønns tattakeren

Videre sier han at av disse gruppene er kanskje primadonnaen den «type kunnskapsarbeider» mange umiddelbart tenker på. Her kommer typisk utsagn som «Vil lage Mercedes, med budsjettet til en Skoda. Denne personen betrakter arbeidet som et kall, og ofrer mye for å nå mål. Det kan gå utover alle rundt dem.

Prestasjonsrytteren blir svært tilfreds når han presterer på høyt nivå. Utfordringen er at på samme måte som primadonnaen, går gleden av seierne fort over og man jaget etter neste «konkurrans» er i gang. I følge (Gotvassli, 2015) kan man dele disse arbeiderne i intro og ekstroverte typer. Man kan si at de ekstroverte konkurrerer med andre, og ønsker å fremstå som flinke i forhold til andre, mens de introverte konkurrerer mot seg selv.

Pragmatikeren er plikt oppfylgende men har samtidig behov for å balansere arbeide og fritid. Det betyr at han ikke, som primadonnaen arbeider for å oppnå det best mulige resultatet, men kan være fornøyd med arbeidet når han mener at det er tilstrekkelig kvalitet i forhold til de rammene han har av tid og øvrige ressurser. For at pragmatikeren skal yte godt er han avhengig av å ha gode rammer, hvor skille mellom jobb og fritid er forholdsvis klart.

Lønns tattakerens mål er å arbeide for å få mest mulig goder «enklest mulig» På mange måter kan vi si at disse personene anser arbeidet som et nødvendig onde. Deres motivasjon for å arbeide er da diametralt motsatt i forhold til primadonnaen og for så vidt også prestasjonsrytteren. Disse arbeiderne vil da oftest stå på ekstra dersom de kan motta en belønning for innsatsen. Typiske lønnsytelser her kan være akkord, bonus og andre direkte prestasjonsbaserte goder.

Her er det viktig å merke seg at dette er en «overordnet oversikt» slik at kunnskapsarbeiderne typisk kan endre seg mellom de fire hovedtypene. Endringene i hvor man «passer inn» kan

komme i forhold som hvor arbeidstageren er i «karrieren», typer arbeidsoppgaver han har, endringer i arbeidsforhold, da kanskje spesielt om arbeidstakeren opplever dette som negativt. Dette kan være med på å flytte arbeidstakeren mot «lønnsmottaker». Det betyr igjen at «dårlig eller feil ledelse av kunnskapsarbeidere» vil være med på å redusere arbeidernes effektivitet og potensiale, på samme måte som for andre arbeidere. Men kunnskapsarbeiderens «dna» vil svært ofte være stabilt gjennom karrieren. (Gotvassli, 2015)

2.3.1 Konflikter mellom fageksperter og organisasjon?

Kunnskapsarbeid er av natur slik at arbeideren kan få et sterkt eierforhold til måten oppgavene løses på. Dette kan sees i sammenheng med motivasjon til arbeidstakerne. Siden kunnskapsarbeiderne ofte har stor frihet under utførelse av arbeidet, vil de gjennom erfaring og også vane, få «sine måter» å løse oppgavene på. Dersom det da kommer føringer fra leder om at oppgavene skal løses på bestemte måter, altså at leder bruker en instruerende lederstil, (Thompson, 2011) for eksempel, ved at leder gir «direkte ordre om at oppgaver skal løses på en bestemt måte, eller det kan være så enkelt at det fra ledelsens side blir lagt opp krav med tanke på budsjetter, tidsrammer, bestemte måter ting skal gjøres på eller annet som påvirker måten arbeidet kan utøves på kan arbeidstaker oppleve dette som en konflikt mellom hva hun mener er godt nok, gitt sine faglige standarder og hva som er mulig gitt organisasjonens standarder. Dersom denne konflikten oppleves som stor, kan den over tid medføre at arbeidstakerne mister motivasjonen og at arbeidet blir mindre effektivt utført.

2.4 Kunnskapsorganisasjon

Kunnskapsarbeidere arbeider både i offentlig og privat virksomhet. Organisasjonenes struktur kan være veldig forskjellig alt etter hvilken type virksomhet vi ser på og også hvilke oppgaver organisasjonen skal løse. (Jacobsen & Thorsvik, 2002) I denne oppgaven er alle kunnskapsarbeiderne tilknyttet det vi kan kalle en profesjonell tjenestebedrift. (Fred Strønen) Denne kan være organisert enten som ledet profesjonell bedrift eller som et profesjonelt partnerskap. Det betyr at man har en struktur hvor arbeidstakeren ledes enten av en leder som er ansatt, og følgelig har ledermakt i henhold til sin stilling, (profesjonell bedrift) eller så har man typisk partnerskapsmodellen hvor den ansatte ledes av en partner på topp som har flere (Fred Strønen) medarbeidere i et hierarki under seg.

I denne oppgaven, har de langt fleste organisasjonene som skal undersøkes forholdsvis lik struktur, profesjonelt ledet bedrift med forholdsvis klare oppgaver. En organisasjon har en form for partnermodell, men den er av en sånn art at den er mer lik ordinær bedrift mer enn typiske partner modeller man kjenner fra større virksomheter. Organisasjonene i oppgaven varierer over egne juridiske enheter og en avdeling. For de enhetene som er med i denne oppgaven anser jeg at forskjellen på partner-modellen/ profesjonelt ledet bedrift er så vidt liten at den ikke vil gi praktiske implikasjoner for funn.

Å være leder i en kunnskapsorganisasjon kan være utfordrende da det i enkelte bransjer er sånn at det er «kunnskapsbiten» som gir kredibilitet hos de ansatte og forbindelser. Det medfører at lederen må opprettholde fagkunnskap i tillegg til ledelsesbiten. (Fred Strønen) Dette har både positive og negative sider. Som fagleder er det viktig at leder har oversikt og god «kontroll» på fag. Samtidig er det negativt da leder må bruke mye tid på å holde seg oppdatert samtidig som hun skal lede organisasjonen.

I følge (Strand & Fatland, 2001) vil det kunne være noen fellestrekk ved kunnskapsorganisasjoner, eller ekspertorganisasjoner som de kaller det. (Strand & Fatland, 2001) s 249 lister de opp noen trekk ved slike organisasjoner.

- Lavt hierarki
- De er arenaer for fagspesialisering og fagautonomi
- De behandler komplekse problemer og er orientert mot løsninger for eksterne parter
- Medlemmene har stor autonomi i sin yrkesutøvelse
- De ansatte arbeider på mange måter i arbeidsfellesskap

Kunnskapsorganisasjoner er avhengig av kunnskap for å tjene penger, eller for å kunne levere effektive og gode tjenester. Jensen, 2008 i (Øhrn, 2017) har beskrevet en rekke trekk som han mener vil være med å definere hvorvidt det er gunstig for organisasjonen å benytte prinsipper for kunnskapsledelse. Dersom organisasjonen selv mener at punktene nedenfor er vesentlig for å oppnå sine mål vil kunnskapsledelse kunne være fordelaktig. Nedenfor har jeg lista opp de punktene han nevner:

- Graden av endringer i omgivelsene. (Høy grad av endringer stiller krav til kunnskap)
- Forretningssystemet, masseproduksjon eller skreddersøm?
- Former for ledelse, hvordan påvirker en snudd hierarkisk pyramide strategi?
- Verdiskapning, er kunnskap viktig for verdiskapningen?
- Kunnskap og læring, lærer virksomheten av pågående prosesser?
- Ledelse og autoritet, fageksperter, eller relasjonelle ferdigheter?
- Samarbeid med eksterne?

Dersom jeg ser beskrivelsene til Jensen, 2008 i (Øhrn 2017) og (Strand & Fatland 2001) i sammenheng, viser det at man kan si at svært mange organisasjoner har elementer i seg som i større eller mindre grad er med på å definere dem som kunnskapsorganisasjoner.

2.5 Kunnskapsledelse

Deler av ledelsesforskningen i Norge har sett på om vi har en egen «nasjonal lederstil».

Bakgrunnen for dette er om arven fra samarbeidsprosjektene mellom LO, NAF og andre på 60 –tallet kan være styrende for hvordan ledelse i norske organisasjoner foregår i dag. Ifølge (Vie, 2012) er dagens «norske ledelse» i krysningspunktet mellom fagledelse og profesjonell ledelse. På mange måter kan vi si at dette er en lederstil som fungerer for kunnskapsledere. I følge (Axén & Nordhaug, 2002) er det ofte de dyktigste kunnskapsarbeiderne som blir ledere.

I flere fagfelt er dette en naturlig karriereveg. Så kan man selvfølgelig stille spørsmål med om det trenger å være slik at de beste fagfolkene blir de beste kunnskapslederne? Overgangen fra kunnskapsarbeider til kunnskapsleder/fagleder er ofte stor, og den nye kunnskapslederen/faglederen møter mange nye utfordringer. For det første må kunnskapslederen/ faglederen, nå lære seg et nytt fagfelt, kunnskapsledelse som da består av en kombinasjon av faglig og profesjonell ledelse. Som leder må han engasjere seg i hvordan han skal peke ut retninga fremover for organisasjonen.(Gjestrud, Engetrøen, Stamsø, & Martinsen, 2009) I tillegg må han hjelpe kunnskapsarbeiderne i organisasjonen med å nå sine mål. (Grund, 2006) I tillegg vil han måtte lede personer som etter hvert har større kunnskaper om ulike tema enn han. Dette kan være vanskelig for den tidligere kunnskapsarbeideren.

(Gotvassli, 2015) s 116 Sier at «*God ledelse av kunnskapsarbeidere dreier seg om hvordan ledere skaper verdi ved å motivere kunnskapsarbeiderne gjennom væremåte, beslutninger, målformulering og relasjonell adferd.*»

Motivasjon av kunnskapsarbeidere har jeg sett på litt tidligere i oppgaven slik at jeg nå vil se på om det kan være noen leder-stiler som kan være mer fordelaktig å benytte som kunnskapsleder enn andre.

I følge (Sandvik, 2011) er det gjort et betydelig forskningsarbeid på dette. Manz og Sims (1991 og 2001) i (Sandvik, 2011) har gått gjennom noen ulike trekk ved kunnskapsledelse. Her har han funnet frem til fire ulike lederteorier som kan brukes for å forklare og beskrive ulike aspekter ved kunnskapsledelse. Summen av dette kaller han da for situasjonsbestemt ledelse. Nedenfor skal jeg gå inn på hver enkelt stil og forklare hvilke aspekter denne kan ha å si for ledelse av kunnskapsarbeidere.

- Direkte ledelse
- Transaksjonsbasert ledelse
- Transformasjonsledelse
- Myndiggjørende ledelse

2.5.1 Direkte ledelse

Direkte ledelse anses som en av de eldre ledelsesformene vi har. Når lederen benytter denne leder-stilen, vil han fortelle arbeidstakeren hva som skal gjøres og også når. Her kan leder også legge føringer for hvilke mål som forventes oppnådd. Eksempler på dette kan være prioritering av oppgaver, gjennomgang av de ulike fasene i et prosjekt og så videre. For kunnskapsarbeid, kan vi typisk se denne lederformen i prosjekt hvor flere «fag» arbeider sammen om et prosjekt, eller når det nærmer seg tidsfrister. Studier av denne ledelsesformen har røtter tilbake til 1950 tallet. Styring som ledelsesaktivitet kan sees på som direkte ledelse. (Sørhaug.T, Vabo, & Ladegård, 2010) s 71 sier det så klart: «Styring uten ledelse vet ikke hvor den skal, og ledelse uten styring kommer ingen vei.»

2.5.2 Transaksjonsbasert ledelse

Dersom man benytter transaksjonsbasert ledelse, vil det medføre at leder gir incitament til arbeiderne for å gjøre som ledere ønsker. Dette kan være alt fra bonuser, ekstra utbetalinger, fri og andre goder som oppleves positivt av de ansatte for å oppnå mål. Dersom ledelsen benytter prestasjonsbetinget ledelse for kunnskapsarbeid, er det viktig at arbeiderne opplever at det er samsvar mellom belønninger og innsats. En utfordring ved denne leder-stilen er at medarbeiderne kan innta «lønnsmottakerrollen» (Gotvassli, 2015)

2.5.3 Transformasjonsledelse

Ifølge (Kaufmann & Kaufmann, 2003) s 348 er dette en ledelsesform som « er innrettet mot å inspirere medarbeidere til engasjement for organisasjonens mål og misjon»

Dette er en lederstil hvor leder forsøker å lede de ansatte gjennom å overføre holdninger fra seg selv til de ansatte. Typisk «politisk ledelse». Når toppsjefen i større konsern «taler til de ansatte» ser vi ofte transformasjonsledelse i praksis. Hun forteller om selskapets visjon, om den reisen de skal legge ut på. Hva de ansatte skal få være med på, og også ofte hva som vil kreves for å få dette til. Ofte får man også høre litt om hvordan det vil bli å «komme frem».

Som jeg forsøker å vise i eksemplet over, må lederen «vise de ansatte hvor de skal» Samt skape et troverdig engasjement over tid for at de skal tro på oppgaven. Dette er en leder-stil som på mange måter kan sammenlignes med karismatisk ledelse. Leder-stilen er ansett som gunstig med tanke på kunnskapsarbeid da den får frem kreativitet hos de ansatte.

2.5.4 Myndiggjørende ledelse

I følge (Røvik, 2005) kom myndiggjørende ledelse som konsept til Norge på 1990-tallet. Myndiggjørende ledelse er en ledelsesform man tenker at ledelse av prosesser og oppgaver skal finne sted nærmere hvor de utføres. (Farbrot, 2017)

I følge (Amundsen & Olsen, 2019) s 157 bygger Myndiggjørende ledelse på følgende prinsipper:

1 Maktdeling

Fremme autonomi og tydeliggjøre rammebetingelser

- Gi oppgaveansvar og delegerer myndighet
- Tydeliggjøre handlingsrom
- Klargjøre oppdraget (hovedoppgave og mål)

2 Motivasjonsstøtte

Fremme motivasjon og engasjement

- Oppmuntre til initiativ
- Fokuserer på motiverende mål og oppgaver
- Lytte og undersøke medarbeideres perspektiv
- Fokuserer på styrker hos medarbeiderne
- Være inspirerende

3 Utviklingsstøtte

Fremme læring, kompetanseutvikling og mobilisering

- Mestringsorientering
- Arbeidsplassen som læringsarena
- Coachende kommunikasjon
- Være rollemodell

For at dette skal fungere er man avhengig av å balansere prinsippene i forhold til den enkelte medarbeider. Det betyr at leder må «avklare i hvor stor grad» den enkelte medarbeider skal ha mer eller mindre av maktdeling, motivasjonsstøtte og utviklingsstøtte. Dette vil endre seg gjennom tid og også gjennom oppgaver. Det betyr at det er avgjørende at leder og medarbeider har en god relasjon slik at lederen kan «justere» prinsippene slik at medarbeideren og organisasjonen opplever suksess og mestring.

For at prinsippene i myndiggjørende ledelse skal fungere må deltakerne benytte selvledelse. I følge (Amundsen & Olsen, 2019) handler selvledelse over den innflytelsen vi har på oss selv. Berg og Ribe(2013, s211) i (Amundsen & Olsen, 2019) s 187 definerer selvledelse som *«Den kraften hvert menneske har til å influere på egne tanker, følelser og atferd for å oppnå resultater.»* I følge (Eriksen, Gad, Martinsen, & Thompson, 2003) s109 er det en rekke forutsetninger som må være oppfylt for at selvledelse skal fungere. Den som skal ledes må ha en oppfatning om:

- Hva er mine sterke sider?
- Hvilken arbeidsmetode benytter jeg?
- I hvilke omgivelser presterer jeg best?
- Er mine verdier konsistent med organisasjonens verdier?
- Er jeg bevist posisjonert i organisasjonen?
- Hva ønsker jeg å bidra med til glede for organisasjonen?

Det medfører at lederen gir de ansatte rom for selvledelse innenfor et sett av variabler/rammer for at de skal kunne arbeide mot organisasjonens mål. Et viktig element i selvledelsesteorien er at den som blir ledet, gir seg selv belønning for godt utført arbeid. Dette i tillegg til at personen trener på vanskelige oppgaver vil på sikt være med på å bedre den ansattes prestasjoner. (Karlsen & Berg, 2018)

Myndiggjørende ledelse har vist seg å være gunstig ved ledelse av kunnskapsarbeidere da de gjennom selvledelse og prinsippene over, får gode vilkår for å lykkes i arbeidet.

2.5.5 Relasjonsledelse

Ifølge (Spurkeland, 2017) er den store forskjellen på myndig-gjørende og relasjonsledelse grunnlaget for friheten som den ansatte opplever i relasjon til leder/ organisasjonen. Mens vi kan si at myndiggjørende ledelse har flere «lederelementer» i teorien for frihet, vil relasjonsledelse ha et noe mer «styrende» element over seg. I relasjonsledelse tenker man at leder kjenner den ansatte så godt at hun kun gjennom tillit gir frihet og maktdeling siden hun er sikker på at den ansatte løser oppgaver i henhold til regelverk og avtaler. Vi kan således si at disse to formene for ledelse på mange måter utfyller hverandre.

2.5.6 Kan vi finne substitutter for ledelse?

Så langt har vi sett på ledelse og administrasjon. Jeg har da indirekte sett litt på styring som er en del av ledelse. For eksempel kan vi si at rammebetingelser, både for organisasjonen og for den enkelte ansatte, direkte ledelse og også deler av relasjonsledelsen går mot styring. Leder kommuniserer ei forventning om noe, eller den ansatte får en forventning til egen leveranse.

I følge (Sørhaug.T et al., 2010) s 17 kan man definere ledelse/ leadership som: *«Lederadferd rettet mot direkte mot medarbeidere, Videre definerer de administrasjon som en forvaltningsfunksjon. Management som begge deler. Hva som er administrasjon og hva som er ledelse hva, defineres da av funksjonene som utøves av leder. Og videre, «Styring blir da det man mener med administrasjon og forvaltning».*

Som jeg skrev tidligere er styring og ledelse to ledelsesaktiviteter. Vi ser videre at sammenhengen mellom ledelse og styring fungerer slik at de kan fortrenge hverandre men også støtte hverandre. For eksempel vil rammebetingelser være styrende for hvilke aktiviteter som kan gjennomføres, som igjen kan gi lavere behov for ledelse. Samtidig vil knappe ressurser i rammebetingelsene kunne gi krav om ledelse. Ifølge (Sørhaug.T et al., 2010) s 198 *er styring systemorientert mens ledelse er personorientert.*

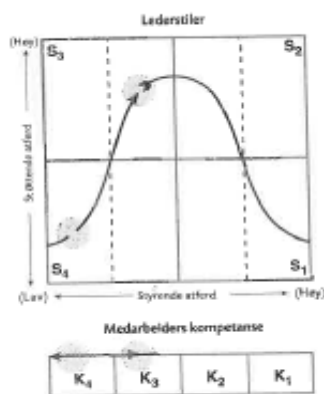
Utover dette finnes det andre elementer som kan være substitutter for ledelse.

Disse vil gjelde både med tanke på person og organisasjon.

I følge (Kerr og Jeremier 1978), i (Einarsen & Skogstad, 2015) vil arbeidstakere som har høy utdanning, er profesjonalisert ha mindre behov for ledelse. Likeså vil ansatte som arbeider i organisasjoner som har sterk struktur, og formaliserte arbeidsoppgaver ha behov for mindre ledelse. Dersom de i tillegg arbeider i velfungerende grupper med godt samhold er dette også med på å svekke ledelsesbehovene. I følge (Bass og Bass 2008) i (Einarsen & Skogstad, 2015) vil typisk avanserte hjelpemidler i arbeidet være en faktor som reduserer behovet for ledelse.

Totalt gir dette at det i arbeidet kan være flere elementer som er med på å variere behov for ledelse. Om vi ser på typiske kunnskapsarbeidere vil mange punktene over gjelde.

Som vi ser vil det være hensiktsmessig for leder å veksle mellom styrende og støttende adferd alt etter hvor kompetent medarbeideren er.



Figur 6.4 Regresjon

Figur 1 Lederstil styrende støttende fra (Gjestrud et al., 2009) s 144

2.6 Modell og forventninger.

Jeg har til nå forsøkt å se på kunnskapsarbeideren, hva han blir motivert av, de typiske organisasjonene hvor kunnskapsarbeidere kan arbeide. Avslutningsvis har jeg sett litt på hvilke ledelsestiler som kan være fordelaktig å benytte i forbindelse med kunnskapsledelse.

Jeg vil nå gå tilbake til problemstillinga mi, «Hvordan påvirker egenskaper ved fagfelt ledelse av kunnskapsarbeidere?» Gitt at jeg skal se på ingeniører/ teknikere og økonomer, er det

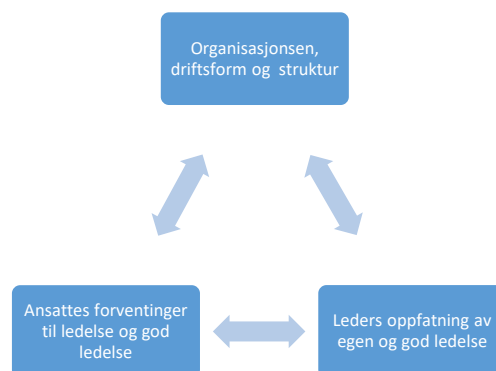
naturlig å se litt nærmere på ulike aspekt ved disse fagfeltene. For begge fag, så arbeider kunnskapsarbeiderne i typiske fagfellesskap. Utøvelse av faget er underlagt krav fra myndighetene med tanke på hvordan faget skal utøves, og deltakerne i studien arbeider i forholdsvis like organisasjoner.

Teorien som er gjennomgått over antar jeg skal «passe for begge gruppene av kunnskapsarbeidere».

Ledelse av kunnskapsarbeiderne påvirkes av konteksten de arbeider i. Her kommer det flere elementer inn. Både fra organisasjon, fagfelt men ikke minst lederen i organisasjonen. En modell kan da se ut som nedenfor:

Organisasjon, fagfelt og rammer og struktur påvirker kunnskapsarbeider, som igjen etterspør ledelse, gitt disse eksterne faktorene. I tillegg påvirkes kunnskapsarbeideren av hva leder anser som «god» ledelse.

Etter teorigjennomgangen har jeg en hypotese om at det ikke er store forskjeller på ledelse av kunnskapsarbeidere i de ulike fagfeltene jeg har valgt å se på.



|
Modell 1

3 Metode

3.1 Undersøkellesdesign

Problemstillingen er avgjørende for hvilket design som er mest gunstig å benytte. I følge (Thagaard, 2018) vil forskningsdesign være med å avklare hvordan undersøkelsen kan gjennomføres på en best mulig måte.

Problemstillinga i oppgaven er:

Hvordan påvirker egenskaper ved fagfelt ledelse av kunnskapsarbeidere?

Med forskningsspørsmålene:

- *Hvordan opplever lederen kunnskapsarbeidernes behov for ledelse i de ulike fagfeltene?*
- *Hva opplever lederen som god ledelse i de ulike fagfeltene?*

Gitt at jeg ønsker å avklare om fagfelt har betydning for ledelse, altså at jeg da ønsker å se nærmere på dette fenomenet. Vil det ifølge (Jacobsen, 2015) være gunstig å benytte en kvalitativ undersøkelse. Ettersom jeg skal forsøke å generalisere teori ved denne undersøkelsen, vil jeg benytte et intensivt opplegg, hvor jeg gjennom intervjuene med informantene vil få nyansert informasjon om tema. Dette er også et opplegg som vil ha høy intern gyldighet. (Jacobsen, 2015)

I en slik kvalitativ undersøkelse med relativt få informanter anser jeg at det ikke vil være belegg for å kunne si noe om kausalitet slik at jeg ikke kommer til å si noe om dette.

Jeg har bestemt meg for å snevre inn «fagfelt» til å gjelde to fagfelt, teknikere og økonomer. Jeg har lagt til grunn at begge gruppene skal ha utdanninger på typisk tre år, samt nødvendig praksis for å kunne utføre oppgavene sine.

For å finne svar på spørsmålet mitt har jeg da bestemt meg for å benytte en casestudie. I følge (Jacobsen, 2015) er dette en type studie hvor man ser på en eller noen få enheter. Videre er det viktig at man avgrensner både i tid og rom. Siden jeg ser på to ulike fagfelt, definerer jeg da at hvert fagfelt er en case. Jeg velger så ut informanter fra de ulike fagfeltene. I oppgaven har jeg forskningsspørsmål som omhandler syn på ledelse og ønske om ledelse, sett fra leders ståsted. Det medfører at det er naturlig å rekruttere ledere som informanter. I denne undersøkelsen, har jeg da rekruttert ledere fra begge fagfelt, totalt fire fra økonomene og fire

fra tekniske fag, men jeg vil da fremdeles behandle disse som to caser hvor de fire lederne representerer hver sin case. Det betyr at jeg i denne studien vil kunne få nyansert informasjon fra de ulike fagfeltene som er valgt. Dette stemmer godt med (Thagaard, 2018) som sier at ideen med case studier er å se nøye på noen få utvalgte enheter og derigjennom få god informasjon om disse. Som teknisk case har jeg valgt avdelinger og selskaper i Hålogaland Kraft konsernet representert ved ledere for selskaper og avdelinger. For økonomene har jeg valgt ut ledere for regnskapsbyrå, revisjonsbyrå og en større regnskapsavdeling. Gjennom undersøkelsen, hvor jeg intervjuer lederne om ulike tema, er tanken da at forskjell på fagfelt, som er den ulike variabelen skal vise seg frem.

For å kunne utarbeide en hensiktsmessig intervjuguide er jeg avhengig av å ha gått gjennom relevant teori som omhandler problemstillingen og forskningsspørsmålene. En av styrkene med et slikt opplegg er at forskeren kan lære underveis i prosessen med datainnsamling og tilpasse opplegget dersom han oppdager at noe må korrigeres. (Thagaard, 2018) For egen del fikk jeg under mitt første intervju indikasjoner på at jeg burde stille noen spørsmål på en annen måte, noe som medførte at jeg skrev om noen av spørsmålene i intervjuguiden etter det første intervjuet.

Deltakerne i undersøkelsen kommer fra tekniske og økonomisk fag. Deltakerne fra de tekniske fagene ble rekruttert internt i konsernet. Det medførte at jeg hadde to forskjellige tilnærminger med tanke på rekruttering. Jeg gikk gjennom hvem som kunne være aktuelle deltakere «på huset», hvor jeg forsøkte å «se litt på» hva de enkelte selskapene og avdelingene gjorde, og om det ville passe inn i mitt prosjekt. Etter å ha vurdert de ulike selskapene og avdelingen, endte jeg med en liste på fire personer som jeg snakket med ved ulike anledninger, jeg forklarte hva jeg planla og hvorfor jeg trodde at de kunne ha informasjon som gjorde dem til aktuelle deltakere for undersøkelsen. Jeg presiserte at det var frivillig å være med. Etter at vi var blitt enig om at de ønsket å delta avtalte vi tid for intervju.

Jeg avsluttet da med å sende en epost hvor jeg bekrefta tidspunkt og møterom for intervjuet. I denne la jeg med litt informasjon om tema, et kort sammendrag av hva undersøkelsen handler om, informasjon om at deltakerne ville være sikret anonymitet og samtykkeskjema. I tillegg registrerte jeg intervjuet i begges kalender slik at det ikke kunne oppstå dobbeltbookinger.

For deltakerne til undersøkelsen fra de økonomiske fagene, brukte jeg mye tid på å vurdere hvem som kunne være aktuelle kandidater. Her vurderte jeg nøye med tanke på størrelsen på organisasjonen. I tillegg har jeg en tanke om at det kan være litt spenn i fagfeltet «økonomi», slik at jeg valgte ut ledere fra regnskapsbyrå, revisjonsbyrå og en større regnskapsavdeling. Utgangspunktet mitt er at jeg har arbeidet som regnskapsfører og revisor i 13 år og gjennom praksisen her har jeg fått god kjennskap til bransjen i vår region. Jeg laget en liste over de fra bransjen som jeg ønsket å snakke med i nummerert rekkefølge, så tok jeg kontakt med personene fra toppen av lista som jeg ønsket å invitere med i undersøkelsen pr telefon.

Jeg forklarte hva jeg planla og hvorfor jeg trodde at de kunne ha informasjon som gjorde dem til aktuelle deltakere for undersøkelsen. Jeg presiserte at det var frivillig å være med. Etter at vi var blitt enig om at de ønsket å delta avtalte vi tid og sted for intervju. Jeg avsluttet da med å sende en epost hvor jeg bekreftet tidspunkt og møterom for intervjuet. I denne la jeg med litt informasjon om tema, et kort sammendrag av hva undersøkelsen handler om, informasjon om at deltakerne ville være sikret anonymitet og samtykkeskjema.

En stund etter at jeg hadde inngått en avtale ringte en informant tilbake og fortalte at hun ikke trodde hun hadde «noe å komme med» etter å ha lest informasjonen, slik at hun ønsket å trekke seg. Det medførte at jeg ringte neste person på lista. Denne personen valgte å delta i undersøkelsen. Alle intervjuene ble gjennomført som et fysisk møte hvor jeg og informanten deltok. Intervjuene ble gjennomført på mitt kontor, ulike møterom og på kontoret til informantene.

Det ble tidlig avklart at informantene godtok at jeg kunne ta opp intervjuet. Undersøkelsen er også meldt til Norsk senter for forskningsdata, NSD og godkjent der. Etter at intervjuene var gjennomført ble de transkribert fortløpende. Under transkriberingen ble de samtidig anonymisert.

3.2 Metode

Gitt at jeg rår over knappe ressurser med tanke på tid og penger under denne studien velger jeg å benytte en kvalitativ metode for denne undersøkelsen. Dersom jeg hadde hatt større ressurser, kunne jeg benyttet en kvantitativmetode. Men gitt mine ressurser anser jeg at problemstillinga i studien er av en slik art at det er gunstig å benytte kvalitativ metode. Siden problemstillinga i oppgaven spør om det kan være slik at fagfelt påvirker ledelse av

kunnskapsarbeidere, har jeg valgt å se på to fagfelt. Jeg har derfor valgt en kvalitativ case studie. Styrken med denne metoden er at man gjennom en slik studie vil kunne få veldig nyanserte data fra informantene. (Jacobsen, 2015) Svakheten med en slik tilnærming er at

3.3 Utvalg og kriterier.

Et essensielt spørsmål i enhver studie er hvem som kan ha relevant informasjon og kunnskap om temaet jeg ser på. I tillegg til å avklare hvem som kan ha informasjon må jeg også ha et bevist forhold til hvem jeg skal invitere til å være med i undersøkelsen og ikke minst hvor mange. Som jeg har skrevet om tidligere, har jeg avklart at det er formålstjenlig med en kvalitativ undersøkelse og også at det er gunstig å rekrutterte ledere til å delta. Da oppstår spørsmålet, hvilke ledere? Og fra hvilke organisasjoner?

I denne studien har jeg tatt utgangspunkt i spesielle utvalg (Thagaard, 2018) Jeg har da lagt større vekt på hvilke informanter jeg tror kan ha relevant informasjon enn ved andre utvalgsformer. Dette er gjort med bakgrunn i at jeg har begrensede ressurser. Det gir at jeg kan få feilkilder i forhold til om jeg hadde brukt et annet utvalg, for eksempel «snøballmetoden». (Jacobsen, 2015)

Under utvelgelsen har jeg arbeidet mye med utvalgskriteriene. Da både med inkludering og ekskluderingskriteriene som jeg anser som like viktige for å få en god undersøkelse. Jeg har da landet på at det er viktig at lederne leder forholdsvis like organisasjoner i de to fagfeltene. Det betyr at jeg har forsøkt å finne enheter som «matcher hverandre», altså dersom en teknisk enhet består av leder og 6 ansatte, så har jeg forsøkt å finne en tilsvarende økonomi enhet. I tillegg har jeg forsøkt å finne enheter som har samme funksjon. Med det mener jeg at jeg har valgt kun driftsorganisasjoner som undersøkelsesorganisasjoner. Da det ellers vil kunne oppstå forskjeller dersom noen er stab og andre er «utøvere/linje» organisasjoner. Et siste moment er homogenitet i fagfeltene. I min studie har jeg valgt enheter i casene som har en viss spredning i aktivitet. Men, som har samme «fagfelt» som paraply. Hvorvidt dette kan være med på å gi feilkilder er jeg noe usikker på, men det kan være et moment som jeg kanskje må tillegge vekt.

Avslutningsvis kommer spørsmålet om utvalgets størrelse, og også om e spørsmål er hvor mange deltakere må vi med? I denne undersøkelsen har jeg valgt til sammen åtte informanter. I følge (Jacobsen, 2015) skal forskeren fortsette å sin undersøkelse inntil han begynner å få samme svar fra flere av informantene, noe han kaller metning. Jeg opplevde etter tre intervju

fra hvert case at svarene var relativt konsistente. Men gjennomførte likevel de to siste planlagte intervjuene, et for hvert case. Når jeg analyserte svarene fra disse i forhold til de første, fant jeg ingen store forskjeller i hovedspørsmålene. Jeg valgte derfor å stoppe med åtte intervjuer. Men gitt at intervjuet var forholdsvis omfattende, var det langt fra full metning på alle spørsmål, men på de overordne spørsmålene opplevde jeg at informantene var relativt enig. Det indikerer at jeg kan ha en feil i mitt opplegg grunnet at jeg har for få informanter.

3.4 Undersøkelseeffekter, planlegging og gjennomføring.

I følge (Jacobsen, 2015) vil det forekomme undersøkelseeffekter i enhver undersøkelse. Som forsker er det viktig at man har et bevist forhold til hvilke effekter som eventuelt kan påvirke resultatene i undersøkelsen. Det betyr at jeg må ha et bevist forhold til hele undersøkelsesprosessen fra planlegging til ferdige transkriberte intervju.

Mitt opplegg har flere mulige undersøkelseeffekter. For å ta effektene i kronologisk orden (tidsmessig) så har jeg mulige feilkilder fra selve intervjusituasjonen. Når jeg planla intervjuene, forsto jeg raskt at jeg ville få utfordringer med å finne nøytrale rom hvor intervjuet kunne foregå. Bakgrunnen for dette var både praktisk og ressursmessig. For meg var det da viktigst at den som ble intervjuet var på «trygg grunn», men at vi samtidig fikk fjernet så mange forstyrrende faktorer som mulig. Jeg forsøkte å ordne dette med å avtale tid for hvert intervju. Jeg var nøye med at det var informanten som fikk komme med forslag for tid og dato. Tanken da var at intervjuene ikke kom i veien for annen aktivitet for informanten. Det endte med at av åtte intervju ble fem gjennomført på kontoret til informanten, to på møterom i informantens organisasjon, jeg antar derfor at informanten følte seg trygg på disse rommene. Det siste intervjuet foregikk på mitt kontor. Det var informanten som foreslo dette, slik at jeg opplevde at han var komfortabel med dette. Når jeg møtte informantene forsøkte jeg å være kledd på samme måte som dem slik at dette ikke skulle påvirke samtalen. Intervjuene var planlagt i forkant. Informanten hadde fått noe informasjon om hva undersøkelsen går ut på. Det har to sider, en positiv, informanten har tid til å forberede seg slik at jeg som forsker får de gode svarene som informanten ønsker å gi, den negative er at informanten kan tenke over tema og gjennom det gi svar som er mer som hun «ønsker at hennes situasjon er/ hva hun mener om noe», heller enn hvordan det faktisk er.

Dette er en effekt som jeg brukte mye tid på. Som forsker, men begrensede tidsressurser er jeg avhengig av å få svar forholdsvis raskt, slik at jeg opplever det som vanskelig å ha flere enn et intervju med informantene. Jeg gjorde derfor en nøye vurdering av hvor mye informasjon jeg

skulle sende til informantene i forkant av intervjuet, slik at de kunne forberede seg. Jeg valgte da å si, når vi møttes at jeg hadde en liste med spørsmål, rundt det temaet de hadde fått, og at grunnen til at de ikke hadde fått lista var at jeg ønsket å få de gode og spennende svarene jeg ikke hadde forutsett. Det ble godt mottatt av samtlige informanter, og jeg fikk mange gode og spennende svar.

Neste effekt kommer under selve intervjuet. Alle aksepterte at vi kunne ta opp samtalen. Jeg opplevde ikke at det medførte at samtalen gikk på en annen måte enn uten opptak. Under intervjuet hadde jeg med meg en blokk hvor jeg noterte spennende poeng som jeg måtte stille oppfølgingsspørsmål om i tillegg til intervjuguiden. For meg virket dette fint, og jeg var nøye med å kun skrive stikkord på blokka for å ikke avspore informanten.

Under selve intervjuet var jeg nøye med å være så nøytral som jeg kan samtidig som jeg aktivt lyttet og oppmuntre informanten til å snakke fritt om tema. Dette kan være krevende, og jeg antar at jeg lyktes i forskjellig grad med dette.

Totalt sett antar jeg at den største undersøkelseeffekten kan være hvorvidt noen har svart slik de «ønsker at svaret skal være og ikke slik de opplever at det faktisk er». Under intervjuene gjorde jeg det klart at det ikke var noe riktig og galt. Det var heller ingen definisjoner her, det som gjaldt var hva informanten mente, og hvordan han/ hun definerte de ulike fenomenene.

3.5 Undersøkelse i egen organisasjon

Denne undersøkelsen er litt spesiell med tanke på at «halvparten av den, altså det ene fagfeltet» kommer fra min egen organisasjon. Det som gjør det kanskje enda mer spesielt, er at jeg representerer det andre fagfeltet i undersøkelsen. På toppen av det hele er jeg relativt ny ansatt. Det medfører både fordeler og ulemper. For å begynne med det positive, opplever jeg at jeg har fordeler i forhold til en ekstern forsker med tanke på forståelse av organisasjonen, finne informanter og så videre. Samtidig mener jeg at grunnet forholdsvis kort fartstid, og spesielt, siden mitt daglige arbeid er med økonomi, som medfører at jeg arbeider relativt adskilt fra det fagfeltet jeg undersøker i studien vil det være med å redusere de ulempene som (Jacobsen, 2015) beskriver når man studerer egen organisasjon. Herunder, kritisk avstand og partiskhet. Jeg anser i tillegg at denne studien er av en sånn art at det ikke foreligger muligheter for at jeg som forsker skal måtte ta spesielle hensyn. Det styrker etter mitt syn fordelene ved å være forsker i egen organisasjon. Totalt sett anser jeg at det foreligger betydelige fordeler med dette for undersøkelsen.

3.6 Etiske aspekter

I følge (Jacobsen, 2015) er det en rekke aspekter forskeren må tenke på gjennom forskningsprosessen. Jeg har arbeidet aktivt med å vurdere de ulike etiske implikasjonene. Jeg har lagt vekt på at informantene skulle få så mye informasjon som mulig før de takket ja til å bli med i undersøkelsen. Herunder, hensikt og hva studien skal brukes til. I tillegg har alle deltakerne fått samtykkeskjema som er signert før intervjuet er gjennomført. Jeg presiserte da også at det var frivillig å delta.

Undersøkelsen er meldt til Norsk senter for forskningsdata AS (NSD) og godkjent. Jeg opplevde under intervjuene at de dataene som ble samlet inn i denne undersøkelsen er relativt lite følsom. Det medfører at det er enklere for informantene å dele informasjon med meg som forsker.

Jeg har forsøkt å gjengi data fullstendig så godt det har latt seg gjøre med tanke på anonymisering av informantene. Siden det deltok fire informanter fra hver case har jeg brukt tid på å påse at de ikke skal kunne identifiseres.

3.7 Analyse av data.

Data er blitt analysert gjennom innholdsanalyse, (Jacobsen, 2015). Innholdsanalyse ble valgt for å systematisere og samle opplysninger som fremkom i intervjuene, til overordnede kategorier. I etterkant av intervjuene er dataene har blitt kategorisert og oppsummert.

Jeg har kategorisert etter tema i intervjuene, (Thagaard, 2018) og har da valgt å benytte både temaanalyse, som jeg anser som gunstig for å analysere de ulike temaene. I tillegg har jeg benyttet kontekstanalyse for å beholde oversikten over dataene.

For å få lage kategorisering har jeg benyttet teorien i oppgaven. Jeg har da valgt å benytte kategoriene, 1 Organisasjonen 2 Opplevd konflikt mellom leder som fagperson og da også som leder av kunnskapsarbeidere mellom fag og organisasjonens mål. 3 Leders mening om kunnskapsarbeidernes forventinger til ledelse

4 Leders forventning til god ledelse.

Innen flere av kategoriene har jeg også laget underkategorier. Jeg har laget et oppsett hvor jeg har ført inn informantens synspunkter på de forskjellige underkategoriene, og laget koder som viser om de er enige, uenige eller noe mellom. Dette har forenklet arbeidet med analysen og synliggjorde om de ulike informantene hadde sammenfallende eller ulikt syn på de forskjellige temaene.

I forskningen er det viktig at man skiller mellom data gitt av informanten og forskerens betraktninger samt teori. Dette er løst ved at jeg i kapittel 4 har redegjort for datafunn fra intervjuene med informantene, mens analysen av funn, hvor jeg har sammenstilt teori, egne tanker og data fra informantene kommer i kapittel 5.

3.8 Troverdighet

I følge (Thagaard, 2018) er det avgjørende at vår forskning er troverdig. Det betyr at arbeidet vårt må være grundig, i hele kjeden fra vi søker etter kilder til informasjon, til analysen foreligger. Om leseren skal feste lit til vår forskning er det avgjørende at vi har benyttet forskningsetiske prinsipper. Troverdighet er på mange måter en paraply over flere begreper.

3.8.1 Validitet.

Validitet forteller noe om gyldigheten av resultatene vi har kommet frem til i studien. (Thagaard, 2018) Er de svarene vi har fått, riktige svar på problemstillinga og forskningsspørsmålene? Validitet deles i to, ekstern og intern, hvor den interne forteller noe om resultatene i studien stemmer med virkeligheten. (Jacobsen, 2015) Den eksterne forteller noe om resultatene fra studien kan overføres til andre enheter enn dem vi har undersøkt.

I denne studien har alle informantene fått tilsendt utskrift av intervjuene etter transkribering for gjennomlesning slik at de kunne godkjenne dette, eventuelt komme med innspill til endring. Det medfører at konklusjoner og analyse bygger på de data som informantene mente å gi. I tillegg er informasjonen som er gitt «slik informantene opplever sin virkelighet» for dette temaet. Dette er et forsøk på å reparere den interne gyldigheten, da den beste løsningen er at informantene deltar i møter/ får tilsendt materiale og i så måte kan si noe om at de kjenner seg igjen i undersøkelsen. Studien har høy intern gyldighet siden den omhandler et lite utvalg, som alle har gått gjennom sine bidrag og akseptert disse som ok. På grunn av at studien har et relativt lite antall informanter, mener jeg samtidig at den har svak ekstern gyldighet. Jeg antar det det ikke vil foreligge ekstern gyldighet utover at ledere i tilsvarende organisasjoner kanskje kan kjenne igjen noe i analysen. (Thagaard, 2018)

3.8.2 Reliabilitet.

Reliabilitet forteller noe om påliteligheten i undersøkelsen. (Thagaard, 2018)

Problemstillinga i oppgaven er av en sånn art at det er formålstjenlig å benytte en kvalitativ metode. Det medfører at det er vanskelig for en annen forsker å få samme resultat, dersom

hun gjennomfører tilsvarende undersøkelse som meg. Dette kan komme av flere faktorer, men sentralt er tid, da svarene fra informantene er påvirket av konteksten når intervjuene fant sted.

For å argumentere for god reliabilitet har jeg gjort forskningsprosessen så transparent som mulig (Thagaard, 2018) slik at en annen forsker kan forstå både valgene og ikke minst hvorfor jeg har valgt som jeg har gjort under forskningsprosjektet.

4 Presentasjon av funn.

I dette kapitlet vil jeg vise frem funn fra undersøkelsen. For å forsøke å finne svar på problemstillinga og forskningsspørsmålene har jeg under analysen av intervjuene utarbeidet flere kategorier av data. Kategoriene er valgt ut fra mine forventinger til funn etter teorigjennomgangen. Jeg har da valgt å legge til grunn modellen som jeg laget i kapitel to. I flere av kategoriene har jeg også laget underkategorier for bedre å få frem dybden i dataene. Som hovedkategorier har jeg valgt:

- Organisasjonen
- Opplevd konflikt mellom leder som fagperson og da også som leder av kunnskapsarbeidere mellom fag og organisasjonens mål.
- Leders mening om kunnskapsarbeidernes forventinger til ledelse
- Leders forventning til god ledelse av kunnskapsarbeidere

Metoden jeg bruker er at går gjennom hver enkelt kategori og skriver litt om hva informantene mener om denne. Dette gjør jeg ved å vise sitater på svar fra de enkelte informantene. Økonomene er kalt Ø1-Ø4 og teknikerne er kalt T1-T4.

Avslutningsvis i kapitlet sammenfatter jeg svarene fra de ulike gruppene gjennom et funnskjema.

4.1 Organisasjonen

I modellen består det ene elementet av «organisasjonen».

Det er åpenbart at egenskaper ved organisasjonen på lik linje med de øvrige elementene i modellen vil påvirke svaret til problemstillinga. Nedenfor vil jeg derfor se på noen elementer vedrørende organisasjonenes virkemåte.

Innledningsvis vil jeg ta utgangspunkt i strukturen til organisasjonen. Da tenker jeg på hvordan de ansatte arbeider, om det er i grupper, team eller alene. Så ønsker jeg å se nærmere på hvordan leder ser på sine muligheter til å gi de ansatte i organisasjonen spennende og utviklende oppgaver. Bakgrunnen for at jeg velger å ta med dette punktet under organisasjon er at informantene fortalte om dette når de snakket om sine rammer for å gi disse oppgavene.

Det tolker jeg da som at leder blir styrt av organisasjonen. Avslutningsvis vil jeg se litt nærmere på lederens tanker om seg selv. Hvor viktig er fag i ledelseshverdagen?

Som en forlengelse av spørsmålet om hvordan lederen opplever sin rolle, er hun fagperson eller leder, vil jeg se nærmere på om leder opplever konflikt mellom fag og organisasjon. Da i form av, «hva man ønsker å gjøre, og hva som faktisk kan gjøres/ er mulig å få til gitt rammebetingelsene».

4.1.1 Nærmere om organisasjonen.

For å få et klarere bilde av hvordan organisasjonen fungerer, ba jeg informantene beskrive litt nærmere om hvordan de ansatte arbeider og hvordan «dagene» kan se ut.

Informantene forteller:

T1: *«Deltar i prosjekt og jobber på den måten både sammen med andre men også alene. Vi arbeider mest inne men deltar på ulike arenaer»*

T2: *«Vi jobber både i grupper og individuelt. Mest inne, men deltar i prosjekter. Her deltar vi sammen med andre ofte eksterne, men også andre fra konsernet»*

T3: *«Får en instruks for året.. Da med alle delene som skal gjøres. Mesteparten av arbeidet gjøres alene av den enkelte. Dersom det er usikkerhet rundt oppdrag kan de ansatte snakke med kollegaer.. Store deler av arbeidet foregår ute»*

Ø1: *«Alle ansatte tilhører en gruppe. I utgangspunktet leder gruppene seg selv. Men fagrådgiveren har fagansvar for 1-2 grupper hver. Alle arbeider inne. De ansatte er med i faste grupper, gruppene har vart i ca 3 år. En person er i to grupper, og en person har bytta gruppe og også en person som tilhører en gruppe og også arbeider for en annen gruppe».*

Ø2: *«De ansatte har delvis kontroll på dagen når de kommer. Men vi prøver å planlegge godt slik at man ikke bruker for mye ineffektiv tid på kundene. Vi arbeider på våre kunder og har back-up på hverandre. Vi har ordna det sånn at hver enkelt har «sine bransjer» som de enkelte er best på. Vi arbeider mest inne. Noen er noe ute. For noen år siden var det en trend om at alle skulle være ute. Fordel med det er at*

man kommer litt tettere på, men det er veldig ok å jobbe inne også. Man logger jo på fra hvor som helst slik at det ikke er noe problem.

Men vi ønsker å være ute hos kunder for å få informasjon og få litt nærmere informasjon om drift osv fra kundene.»

Ø3: *«De ansatte får kundelista si på høsten og har kontroll på denne og planlegger ut fra at de skal få alt ferdig innen fristen. Hos oss arbeider vi i team på alle oppdrag»*

Ø4: *«Vi har fire-fem team. Ikke faste deltakere. Teamet endrer deltagere alt etter arbeidsoppgavene. I tillegg har vi noen oppgaver som egen gruppe. Vi har forsøkt å sette regnskaps prosessen i system vi opplever at det fungerer. Kontrollspennet blir sånn at de autoriserte kontrollerer de ansatte og jeg kontrollerer de autoriserte. Vi jobber mest inne, Ute på kundemøter, salg og rådgivningsmøter. Men sitter inne i grove trekk.»*

Funnene her viser at det er små forskjeller mellom de ulike fagfeltene. Her kan det virke som at forskjellene mer er betinget av størrelsen på organisasjonene. I de større organisasjonene, i begge fagfeltene, arbeider kunnskapsarbeiderne i grupper/ team mens i de mindre er det mer arbeid i tospann eller også alene. Dette gir for så vidt mening, da det i mindre organisasjoner vil være slik at de medarbeiderne grunnet mindre fagmiljø må jobbe mer alene.

Samtidig ser jeg tydelig at det er utstrakt bruk av fagfellesskap i begge fagfeltene.

Totalt sett er det små forskjeller mellom fagfeltene her.

4.1.2 Hvordan kan du som leder legge til rette for at de ansatte skal få utfordringer som matcher dere kunnskap?

Kategorien er tatt med for å kaste lys over informantenes tanker rundt deres muligheter for å motivere kunnskapsarbeiderne. Ifølge teori om kunnskapsarbeidere vil disse medarbeiderne (som de fleste andre) bli mest motivert av å få arbeide med spennende oppgaver. Om jeg tar utgangspunkt i TURPAS modellen, (Tilhørighet, Utfordrende oppgaver, Rettferdighet, Prestasjon, Autonomi, Selvrealisering) så var jeg interessert i så om svarene fra informantene stemmer i med modellen.

Informantene forteller:

Ø1: *«Vi forsøker å se på utfordringer på en «åpnere måte». Kanskje lære opp nye kollega, flytte gruppe osv. Vi gjør det vi kan for å gi folk utfordringer slik at de skal oppleve mestring. For det er en grunnleggende verdi. Det gir indre motivasjon. Viktig for oss.»*

Ø2: *«Det kan være vanskelig, men vi forsøker å la folk få fordype seg i spesifikke ting dersom de har lyst til det. Det blir litt vinn vinn for da blir den ansatte flink og så får den spesialiserte også skinne litt ekstra.»*

Ø3: *«Vi forsøker å få folk til å være litt sulten. Men da må vi partnere slippe til alle på interessante oppdrag.»*

Ø4: *«Jeg har ærlige medarbeidere som sier ifra om hva de er komfortable med og ikke komfortabel med de som ønsker større utfordringer sier ifra og får det Det kan være rådgivning eller annet. Viktig å dyrke spesialitet»*

T1: *«Her har alle et eget geografisk område, som de får «eierskap til» i tillegg får alle en egen kompetanse innen sitt spesialfelt. Det bruker vi aktivt. Slik at dersom det er et eksternt prosjekt, så er det den personen som har med «fagbiten» som er med sammen med meg. Jeg ønsker å få markert de flinke. Jeg opplever at det er viktig med tanke hvordan jeg kan bygge god kultur»*

T1 nevner her spesifikt flere av «bokstavene i TURPAS modellen som er spennende. Jeg opplever at hun nevner, Tilhørighet, Utfordrende arbeidsoppgaver, prestasjon, autonomi og selvrealisering.

T3: *«Forsøker å la de ansatte med spesiell kompetanse bruke denne»*

Igjen er alle informantene veldig enige uavhengig av fagfelt. Informantene legger vekt på at kunnskapsarbeiderne skal få faglige utfordringer og arbeider aktivt for å få dette til. Samtidig kommer det frem at organisasjonene har litt ulik praksis på hvordan dette gjøres. Men å «dyrke spesialitet» nevnes eksplisitt av både T og Ø.

Totalt sett er det små forskjeller her.

4.1.3 Leders kompetanse, fagperson eller leder?

Innledningsvis synes jeg det var interessant å få litt nærmere informasjon om leders kompetanse. Siden alle lederne er fagledere, altså at det er fagpersoner med lederansvar, så var det spennende å høre om de var «fagfolk» eller «ledere» eller begge deler.

De tekniske informantene forteller at flere har fagbrev i bunn før de har gått videre til ingeniør/ sivilingeniør og annen tilleggsutdannelse. For økonomene er alle utdannet revisor med tilleggsutdannelse. Alle informantene har klare forventinger til egen rolle i organisasjonen.

Informantene forteller:

T1: *«For meg er det viktig å være en leder som er operativ og faglig oppdatert. For meg er det viktig å bare ikke være «administrativ.»*

T2: *«Kunnskapsledere må ha fagkompetanse for å bli gode ledere og også bli den med god autoritet»*

T3: *«Viktig med fagkompetanse. Hos oss er jeg faglig ansvarlig»*

Ø1: *«Men som leder må jeg kjenne faget godt nok til at du kan gi prioriteringer og du må også forstå hvilke utfordringer de ansatte står overfor faglig. Slik at man er borte fra detaljene men må ha en overordna kunnskap over faget. Og også se det godt nok til at man forstår hva hvem man skal spørre om detaljer eller hvor man skal lete for å finne svar.»*

Ø2: *«Autorisert slik at jeg har god fagkompetanse. Viktig i vår bransje»*

Ø3: *«..faglig leder og partner»*

Ø4: *«Erfaring som kvalitetsleder fra tidligere.. Jeg har øverste faglig ansvar her...»*

Her er svarene fra informantene veldig entydige. Alle legger stor vekt på å ha god faglig oversikt. Tre av fire av økonomene er faglig ansvarlig i tillegg til lederoppgavene. For ingeniørene er en faglig ansvarlig. De øvrige organisasjonene virker å være noe mer fragmentert i hva de arbeider med. I tillegg er det juridiske aspektet ulikt mellom de organisasjonene hvor lederen «er faglig ansvarlig» og hvor leder forteller at hun har sterkt fokus på faglig oversikt i sin organisasjon. Det medfører at jeg tror de reelle forskjellene er mindre enn det «høres ut som» i svarene fra informantene.

Igjen ser jeg at det er små forskjeller mellom Ø og T

4.2 Opplevd konflikt mellom leder som fagperson og da også leder av kunnskapsarbeidere mellom fag og organisasjonens mål

Kategorien er tatt med på bakgrunn av det som blir omtalt som «kunnskapsarbeiderens dna», hvor det i litteraturen vises til setninger som «Ønsker å bygge en Mercedes med budsjettet til en Volkswagen». Etter å ha lest en del teori som forsøker å «sette kunnskapsarbeideren i bås» (Gotvassli, 2015) var jeg nysgjerrig på hvordan lederne i undersøkelsen opplevde dette. Ikke minst var jeg veldig nysgjerrig på om det kunne være forskjeller i de ulike fagfeltene.

Informantene forteller,

Ø1: *«Njai Ikke direkte konflikter heller avklaringer.*

Tror nok at de ansatte kan oppleve litt av dette. Når det oppstår forsøker vi som ledere å forklare hva som skjer..»

Ø2: *«Tja, faktureringsgrad, tidsbruk, inntjening, forventinger som blir stilt av arbeidsgiver med for eksempel 90% faktureringsgrad opplever at arbeidstaker kanskje ikke leverer et godt nok produkt på grunn av tidspress. Kanskje man tenker jeg burde gjort noe mer men budsjettet er brukt. Tror det er fremtredende.»*

Ø3: *«Veldig lite..»*

T2: *«Ja. Kravspesifikasjonene her kan være krevende. Mest med tanke på kvalitet. Det vi gjør skal vare i mange år, men det er krevende.»*

T2: *«En annen ting, det går ofte slik at det er litt konflikt, i hva som er godt nok? Herunder kvalitet, ref. arbeidet tidligere med data, og her var det en del av dette. «Typisk dataprogrammereren», så opplever jeg at kvalitet er litt grobunn for konflikter»*

T3: *«Vi får stadig flere oppgaver, og dersom vi blir «kjørt» på tid så kan det blir litt vanskelig.»*

Ø4: *«Ja det har jeg. Noen ansatte bruker for mye tid til avstemming slik at honorar blir for høyt og vi taper penger. Feilene er små og uvesentlige eller ikke tilstede i det hele tatt. Men de ansatte klarer ikke å slippe regnskapet. Min jobb blir da å styre de ansatte slik at vi får effektive prosesser.»*

T1: *«Hver dag opplever jeg denne konflikten. Når jeg starta var det kun Rolls Royce. Vi bygde solide og gode anlegg, nå skal det kun være «godt nok». Det skal stå i anleggets levetid, det er ingen tvil om det, men vi bruker andre måter å prosjektere på, andre måter å gjøre det på, og det kommer av at vi blir sammenlignet med andre som gjør det slik. Det betyr at vi også må gjøre det på samme måte eller så taper vi. Som fagperson, så er det ei utfordring. Jeg vil gjerne ha det litt bedre...»*

Informantene forteller her litt om hvordan de opplever utfordringene med hva som er «godt nok» sett i forhold til konteksten organisasjonen opererer i. Dette endrer seg gjennom tid med tanke på krav til «dagens måte å gjøre ting på». Endringene opplever informantene å komme fra mange hold, både konkurrenter og myndighetene er med påvirke dette. Siden informantene er ledere opplever jeg at det kan være litt vanskelig å mene noe om hvordan de ansatte i organisasjonene opplever dette. Ø1 og Ø3 opplever, avklaringer og forholdsvis lite utfordringer. Dersom jeg hadde spurt de ansatte kan det hende jeg hadde fått andre svar.

Som oppsummering på kategorien vil jeg si at både T og Ø opplever dette i forholdsvis stor grad. Det kan muligens virke som at det er litt «større konflikt» for de tekniske ansatte enn for økonomene. Men samtidig er det viktig å være klar over at på grunn av de små utvalgene kan jeg ikke trekke noen konklusjoner her.

4.3 Leders mening om kunnskapsarbeiderenes forventninger til ledelse?

Dette er modellens andre element. Kategorien viser til at jeg har spurt informantene om hvilke forventninger de opplever at kunnskapsarbeideren har til ledelse. For å kunne se nærmere på temaet om forventninger til ledelse, har jeg brutt kategorien ned i flere underkategorier.

I denne kategorien har jeg også tatt med hvordan leder opplever at de ansatte ønsker, eller har behov for styring, samt forskjeller mellom ledelse og styring. Bakgrunnen for dette er at ledelse og styring på mange måter utfyller hverandre men også at de kan fortrenge hverandre. (Sørhaug.T et al., 2010)

4.3.1 Opplever du at kunnskapsarbeiderne har ulikt behov for ledelse gitt forskjellige oppgavetyper?

Det er åpenbart at ulike oppgaver krever ulikt behov for ledelse. Likevel har jeg spurt informantene om hvordan de opplever dette for å få bredere beskrivelse av deres opplevelse. For meg er det spennende å se om informantene opplever at de benytter elementer i «situasjonsbestemt ledelse».

Ø1: *«Ja helt klart. Alt etter oppgaven, noe er enkelt, de ansatte har god kompetanse på hva som skal gjøres. Vi sender ut en mail, og får da svært lite tilbakemeldinger. Andre ganger er det vanskeligere. Da må man være nærmere på. Ofte tar de ansatte kontakt med ansatte med over-ordna fagansvar og leder. Så kan man kan man ta et møte for å få avklart utfordringer»*

Ø2: *«Kanskje mest i forbindelse med spørsmål med tanke på oppgavene. Det er jo ledelse på en måte, Viktig at de ansatte er tygge, har kontroll på rammer.»*

T1: *«Ja, både med tanke på personer og oppgavetyper. Samme person og oppgave kan ha behov for to typer ledelse. Noen «liker å bli styrt» og noen tar det som en «utfordring. Her hos oss hjelper alle hverandre. Jeg har noen forventninger, og det er kjent. Slik at fra mitt ståsted er det å dele ut rammer. Så har jeg tett oppfølging med de ansatte.»*

T2: «F. eks prosjektleder, eller faglig ansvarlig, Jeg tror vel at leder må være «tett på» det er relativt lett å føle på arbeiderne om de er i komfortsonen eller ikke. Da er det lett å lede dem «uten at de skjønner det».»

T3: «Nja... I det daglige er det lite ledelsesønsker. Men så får man innimellom kommentaren det er du som er sjef, det kan da dreie seg om at de ikke ønsker/forstår hvordan de skal løse noe eller er usikker i forhold til hvordan dette skal gjøre». Tenker da på instruksjoner osv. Typisk med tanke på myndighet, usikkerhet.»

Her opplever jeg at informantene er litt uklare i hva de legger i styring og i ledelse. Flere av informantene snakker om at utfordringene er om kunnskapsarbeiderne forstår sine «rammer.» Dette kan jo da forstås på flere måter, for eksempel, så kan de ansattes ledes inne i rammene, og selve rammene kan forstås som styring, som viser hvilke muligheter de ansatte har for å bevege seg innen et område.

T4: «Behovet ligger på et overordnet plan. Har vi rammer? Pass på at vi ikke gaper over for mye? Avtegner bilde slik at de ansatte er klar på ytre rammer. Inna for stor frihet.»

T4 tegner et bilde hvor de ansatte har betydelig frihet innen sine rammer, og kan være en indikasjon på at informanten har en slik forståelse av spørsmålet. Avslutningsvis ser jeg at det ikke er vesentlige ulikheter mellom T og Ø her.

4.3.2 Kan det være sånn at «eldre» da i alle aspekter av eldre etterspør og har andre behov for ledelse enn yngre ansatte?

Informantene forteller at når de ansatte har fått så vidt mye erfaring at de «er i stand til å gjøre jobben», så er et forholdsvis lite «ledelses-ønsker» Det er mer personavhengig.

Det kan virke mer som at de ansatte har «ordinære ledelsesønsker»

Ø1: «Meg: Betyr det at de ansatte har sterkt eierskap til organisasjon?

..her har vi sterkt eierskap. Jeg opplever at hos oss er de minst endringsdyktige/ villige yngre personer. Sånn at jeg tror det betyr mye hvilken organisasjon man er i og ikke minst hvordan man kommuniserer endringer til de ansatte. Det viktigste er personlighet.»

Ø2: «Eldre, ansatte med lang erfaring er tryggere i jobben, og kan ha mindre behov for system ledelse. Men har også opplevd «eldre som på mange måter har falt av». Det er krevende. Om det er system kan man sende de på kurs for å få opp kompetansen. Uten kompetansen blir folk utrygg og det betyr at man kan være utrygg faglig så kommer det noen unge, fra ipad generasjonen så kan de eldre tro at kan alt. Men det er viktig at den eldre og yngre kan utveksle kompetanse. Og huske at alle er like mye verdt.. Så det opplever jeg som forskjell i forhold til om man er ny/ fersk så trenger de mer styring og rettleiding, ja litt trangere rammer for å finne ut hvor de er»

Ø4: «Nei, men jeg må være tilstede for å trygge og veilede de ansatte i ulike situasjoner. Det er fellesnevneren. Men det er forskjeller mellom de ulike ansatte. Alle trenger bekreftelse på at det jeg har gjort er korrekt, Det varierer men ellers så er det mye likt. Men det kan like godt gå på at noen har større behov for bekreftelse uavhengig av hvor lenge de har vært ansatt.»

T1: «Unge/ ferske ansatte ber om ledelse, og bekreftelse med tanke på arbeidsoppgaver. Rett og slett de har sterk lyst til å få til noe, men trenger hjelp for å få det til. Eldre arbeidstakere, har behov for ledelse med tanke på å «få personen inn på rett spor», For eksempel: Jeg har gjort dette veldig lenge, vil ikke endre på dette slik at de har behov for å få korrigeret hvordan dette skal gjøres. Nekter å gjøre det slik som du har beskrevet det i prosessen. Sånn at jeg opplever at det ledelsesbiten her blir å «få de inn på den veien vi skal gå». De yngre må ledes motsatt. De vil gjerne men trenger hjelp for å stake ut retninga, skal vi dit eller dit eller dit?
Man opplever at det ikke alltid at det er så enkelt å lære noen nytt eller endre måter å løse oppgaver.

Da er det viktig for meg at de ansatte forstår at grunnen til at vi endrer ting er for at verdikjeden trenger det. Beskrivelsen som gir en styring av hva som er forventet.»

- Du som leder gir de ansatte forholdsvis frie «tøyler», som de kan benytte i jobbutførelsen. Samtidig er det beskrevet hva som skal komme ut i «andre enden etter at jobben er gjort»?

«Når de ansatte starter får de en god oversikt over prosessene som gir en god beskrivelse av forventingene leder har til arbeidsutførelse. Det medfører at lederbehovet blir mindre. Så får de ansatte formell støtte når det trengs.»

T2: *«Ja de yngre har lettere for å be om hjelp / råd enn de eldre skal mer klare seg selv. Jeg mener at det er opplagt at folk med mye ansiennitet ber om mindre ledelse. Jeg opplever at de «skjuler det de gjør» de bare får ting gjort uten at det skal vises. De yngre ber om litt mer aksept/ vil ha ros i etterkant. Opplever også at de yngre er lettere å styre. Eldre ansatte er mer opptatt av å gjøre sine greier. Opplever tidvis at de «gjemmer seg litt bort».*

T3: *«Når det gjelder forskjellen på eldre og yngre ansatte så ser jeg at de yngre ansatte etterspør ledelse. Her opplever jeg de yngre kan være lettere å få med på å prøve endringer. De som har holdt på lenge har «låst seg i et mønster». Og har funnet sitt mønster. Ikke lett å snu på dem. Så lenge jobben blir gjort, så vil jeg ikke gjøre så mye endringer. I tillegg har vi såpass strenge krav at jeg mener det ikke er så store ting vi kan gjøre.»*

T4: *«Kanskje de yngre etterspør mer, om det er noe konkret, men opplever at det ikke er stor forskjell. Om de ikke klarer å bli enige seg imellom om hvem som skal gjøre en oppgave så ber de om at jeg tar en avgjørelse. De eldre etterspør ledelse på en annen måte. Men det går mer på formelt mandat. Om det kommer inn en forespørsel som de ikke mener de har mandat til å svare på «sender de ballen videre». Dette kan gjelde både intern og ekstern, og er da på måten du har budsjettansvar. Beslutningen er din. Det er jo å etterspørre ledelse?»*

Med unntak av Ø1 og Ø4 kan det virke som at lederne er forholdsvis enig om at ansiennitet påvirker ledelsesbehov og ønsker. Når det gjelder svar fra Ø1 kom det frem at dette er en virksomhet som er relativt homogen, slik at de aller fleste har lik erfaring fra denne organisasjonen. Det betyr da at det er de ansattes alder og naturligvis annen bakgrunn som er ulik som vil være med på å påvirke deres måte å fungere på i organisasjonen. Dette kan være med på å forklare hvorfor denne lederen har en annen opplevelse enn de andre. Ø4 kommer fra en mer vanlig organisasjon, men opplever ikke at det er store variasjoner med tanke på ledelsesønsker.

Totalt sett virker det ikke som om det er vesentlige forskjeller mellom T og Ø på dette området.

4.3.3 Medarbeidernes ønsker om styring?

Dette spørsmålet er på mange måter et samlespørsmål, hvor jeg har spurt informantene om hvordan de opplever at de ansatte ber om/ har behov for styring av oppgaver, mot frister, for å sortere og prioritere oppgaver samt styring av oppgaver mot den enkelte medarbeider i en gruppe ansatte.

Ø1: «Opplever at de langt fleste er selvgående. Om det kommer inn flere oppgaver kan vi oppleve at de ansatte ber om prioritering. Ellers opplever vi at de ansatte løser oppgavene innenfor sine rammer på en god måte. De fleste her har lang erfaring.»

Ø2: «Ja, de med kort erfaring, som ikke «vet hvor de skal» ber om ledelse på en annen måte, her kan man kanskje se mot styring og for så vidt ytre rammer. Mens de med lang erfaring har en annen tilnærming arbeidsmessig. Opplever at det er svært personavhengig.»

Ø3: «Liten grad. Om noe må gjøres, så er det praktisk styring, overordna, dersom en kunde har utfordringer litt utenom det vanlige, så kan vi hjelpe dem.»

T2: «*Mye, egentlig. Folk trenger hjelp til prioritering. Man må hjelpe til med avlastning, og å velge. I tillegg tror jeg at kunnskapsarbeidere har en sånn stor stolthet at de vil prøve for lenge. Slik at av og til trenger man noen som kan hjelpe deg «ut». Stolthet kan være bra, men også litt vanskelig om man går seg fast. Mener dette går inn under å tørre å feile for å tørre å lykkes.»*

T1: «*Ja, noen er veldig strukturert, når man har gitt en jobb, så kan jeg «glemme det» mens for andre må jeg følge opp. Jeg har et opplegg sånn at jeg har et godt overblikk over fristene her, og så er det sånn at jeg har en «oversikt» over hvem som er mer og mindre strukturert, så jeg opplever at det går fint.»*

T4: «*Ja i ganske stor grad. Vi har møter hver uke, hvor vi samles og fordeler oppgaver og rangerer disse. Disse kan endres seg fort. For eksempel om det blir skjer en feil som må rettes. Det har topp prioritert. Her tenker vi på omdømme.»*

T3: «*Det kan jeg oppleve. Her må jeg nok styre innimellom de ansatte ser, men det er typisk at jeg må si her kan vi fokusere her og her, typisk frister osv. Må da ha «overordna blikk» i forhold til de ulike oppgavene vi har.»*

Her er det interessant å se at informantene er relativt enig i måten de bruker ordet «styring» på. Når vi ser svaret til T2, som sier «*mye egentlig...*» så kan hans definisjon, hvor han ikke ser store forskjeller mellom styring og ledelse, være med på å forklare forskjellen fra hans syn og flere av de andre informantene. De fleste informantene opplever i all hovedsak at de ansatte ber om styring i forbindelse med frister og prioritering av oppgaver.

I tillegg opplever informantene at noen ansatte har større behov for styring generelt. Det virker for øvrig som at informantene er samstemte om at ansiennitet betyr noe for styringsønskene til de ansatte. Avslutningsvis ser jeg at informantene forteller at styringsønskene er personavhengig slik at noen ansatte, selv med lang erfaring ber om styring.

Her er det små forskjeller mellom T og Ø.

4.4 Leders forventning til god ledelse

Dette er siste element i modellen fra kapittel to. Kategorien viser til at jeg har spurt informantene om hvilke forventninger de har til sin egen utøvelse av ledelse. Temaet er stort og for å forsøke å få et rikere bilde av informantenes tanker rundt dette har jeg brutt kategorien ned i flere underkategorier. Jeg har valgt å fokusere på informantenes mening om ledelse men også om god ledelse, ledelse av kunnskapsarbeidere og avslutningsvis har jeg tatt med en underkategori som omhandler styring. Tanken er da at jeg totalt sett skal få et mer nyansert bilde av hvordan informantene ser på ledelse av kunnskapsarbeiderne.

4.4.1 Hva betyr ledelse for deg?

Innledningsvis spurte jeg informantene om hva ledelse betyr for dem. Det gjorde jeg for jeg å forsøke å få en nærmere beskrivelse av ulike aspektene informantene la i begrepet ledelse.

Ø1: *«...være den som setter målet, og operasjonaliserer det. At det er realistisk og oppnåelig og samtidig vise veien.. Vi tenker at de fleste ansatte er i stand til å selv bestemme når de vil utføre de ulike arbeidsoppgavene og har så mye kompetanse og erfaring at de bidrar til det på en god måte når de blir gitt rammene.»*

Ø1 legger her vekt på «leadership» i sin beskrivelse av ledelse.

Ø2: *«For meg så er det like mye å være tilstede, være tilgjengelig. Dersom jeg lykkes så skal ting gli av seg selv.»*

Meg: Når du er tilstede, så har du åpen dørs politikk?

«Ja, det er jeg veldig bevist på. Både i forhold til ansatte og kunder.»

Ø3: *«For meg ledelse å være tilstede, å gi medarbeiderne trivsel i hverdagen, uten at det skal være for trivelig. Du skal ha det komfortabelt, men ikke for komfortabelt. Det tror jeg er det viktigste i en sånn her type kompetansebedrift. Klarer man tilstedeværelse, og holde humør og glød, da får du også produksjon. Så det er det viktigste for ledelse slik jeg ser det i en bedrift som vår.*

Men det er også viktig at folk har faste rammer slik at de vet hva de har å forholde seg til det er viktig. Men det viktigste er å trives å ha de tingene der på plass.»

Ø4: «Det er å nå de målene Vi har satt oss. Om det er økonomiske eller oppgaver eller trivsel på jobb, Det er å oppnå de målene vi setter oss. Så er det ledelse på veien dit og jeg tror vi må gå via fornøyde ansatte. De ansatte må være motiverte det nytter ikke for meg som leder å stå og trekke, da er det bedre at de skyver meg eller at vi skyver sammen. Sammen er vi sterkere. Det å få alle til å trekke i samme retning. Fordele oppgavene slik at alle har best mulig forutsetninger for å komme i mål det være seg frister eller annet. Det er ledelse for meg.»

Ø2, Ø3 og Ø4 har mer samlende beskrivelser, hvor de ser både mot ledelse og administrasjon.

T1: «For meg betyr det å gjøre de andre gode på en sånn måte at de er motivert og ønsker å gå på jobb. Det er det viktigste jeg kan bidra med.. viktig med å få etablert et tillitsforhold sånn at den enkelte opplever tillit til at når man blir enig om noe, så blir det sånn. Jeg opplever at det den enkelte ansatte vokser på det. Det er i all hovedsak det jeg definerer som ledelse. De ansatte leder seg i all hovedsak selv, så skal jeg heller være med å korrigere på en god måte der det trengs. Så er jeg ikke redd for å gi kritikk. Viktig for meg å ha og også bruke muligheten for å gi tilbakemelding. Det er både ris og ros. Viktig at det gis på en god og riktig måte. Om noe må gjøres så sier jeg i fra om det, og om det i så fall ikke gjøres så får det konsekvenser. Men samtidig så må jeg si at siden jeg fikk personalansvar, så har trivsel aldri vært ei utfordring»

T2: «Jeg tenker på mitt lederskap i to dimensjoner. Management, som går på forvalte timer, ferie, lønn og alt det praktiske. Så den andre dimensjonen, leadership, en dem ser litt opp eller frem til, en som går i spissen for et eller annet, en retning.. tørre å tenke nye tanker, tørre å prøve og tørre å feile ikke minst.

T3: «Ikke lett spørsmål, Jeg synes at... Å lede det er å være der for de ansatte, være der dersom det dukker opp spørsmål, tar de opp et eller annet så må du lytte, å legge til rette.

Nå går det fint her, de er selvgående, og ansvarsfulle. Ikke noe problem, men det er klart at som leder så må du det overordna ansvaret uansett litt er det å passe på selv om det går greit.»

Meg:

En god leder er da?

«Må se de ansatte. De er jo forskjellige personer, alle har sine særtrekk og sånn, men det må en leder se. Snakke med dem og.. Døra mi er alltid åpen, og vi har åpne diskusjoner.»

T4: *«Det betyr å legge til rette for at jobben blir gjort, at vi skal lykkes i det vi holder på med.. Men det er i hovedsak å legge til rette å ha rammene for at de skal lykkes.»*

T1-T4 har på mange måter svar om inneholder mange like aspekter. Hvor de ser både på «leadership», ledelse på administrasjon i sammenheng.

Totalt sett er det små men synlige variasjoner mellom fagfeltene her for dette spørsmålet.

4.4.2 Hva legger du i god ledelse?

Etter å spurt informantene om hva de legger i ledelse, spurte jeg om hva de legger i «god ledelse»

Informantene forteller:

Ø1: *«Jeg tenker at god ledelse er å se hva den enkelte har behov for. Og da er det ikke automatisk snakk om å bruke begrepet rettferdighet. For det som er riktig for den ene er ikke automatisk riktig for den andre. Man må tilpasse individuelt ..gjøre de andre god. Du legger til rette sånn at de andre skal kunne gjøre sin jobb, både med fysiske hjelpemidler, systemer og strukturer fungerer men også de mer relasjonelle sidene. At man har tillit, åpenhet, at man viser respekt og skape en kultur hvor folk trives. Folk kan gjøre det meste om de trives. Slik at det er viktig å skape en kultur hvor de trives. Da blir de triggende til å gå på jobb. De blir godt mottatt av de som er rundt, om det er kolleger, ledere eller andre. Så er det viktig å legge til rette for at andre kan oppleve mestring og gjøre en god jobb».*

Ø2: *«Jeg er veldig opptatt av at de ansatte trives, de sosiale tingene. Leder skal bidra til at de ansatte trives. Det kan gjøres på forskjellige måter. Trygge rammer, vite hva som skjer, god informasjon, det er litt vanskelig synes jeg. Viktig å se de ansatte»»*

Ø3: *«Tilrettelegge, få folk til å trives. Passe trivelig, passe koselig og passe komfortabel. Men trivsel er viktig, bli sett. Viktig med små «ting» som er med på å øke trivsel.»*

Ø1-Ø3 legger vekt på trivsel som en viktig faktor i sitt lederskap.

T1: *«For min del er god ledelse delt i flere nivåer. Internt i selskapet, er det viktig å ha en trimma organisasjon hvor folk trives. Og har lyst til å gå på jobb. Det medfører lavt sykefravær, bedre samarbeid. Viktig å markere gode prestasjoner sånn at folk ser at de blir lagt merke til. Viktig at man ser de ansatte. Viktig for meg med flat struktur. Viktig med tett samarbeid.»*

T2: *«Gi rom, la de ansatte skinne, gjøre dem god»*

T3: *«En leder skal være tydelig på det som skal skje, det er han som har ansvaret. Om han ikke er fornøyd må han kunne si fra. Viktig å kunne lytte»*

T4: *«God ledelse er å legge til rette sånn at de ansatte og organisasjonen får gjort så mye som mulig innenfor de ressursene vi har. Det er å maksimere output mot input. Vi har en sekk med penger og menneskelige ressurser så må vi få så mye som mulig ut av det»*

T1 og T2s syn på ledelse harmonerer relativt godt med Ø1-Ø3 samtidig ser vi at T3 og T4 har en noe annen tilnærming som kan gå mer mot styring og «administrasjon»

Totalt sett kan det virke som at det er litt forskjeller mellom Ø og T her om enn små.

4.4.3 Har du tanker rundt ledelse av kunnskapsarbeidere?

Informantene forteller:

Ø1: «Jeg har ei forventning, som jeg får bekrefta gjennom erfaring er at de fleste som velger å ta ei utdanning, altså fordype seg i et tema, de har så mye kunnskap og er så engasjert at de ønsker i stor grad å styre sin egen arbeidshverdag. Medbestemmelse, innflytelse og de gjør også gode vurderinger. De er interessert i å oppleve mestring gjennom å gjøre en god jobb sånn at jeg føler at de forventer å være autonome arbeidstakere og det er det de fleste ønsker. Med variasjoner, noen er mer trygghetssøkende og kommer med flere detaljspørsmål enn andre men i utgangspunktet tenker jeg at selvstendighet, mestring og innflytelse er viktige faktorer.»

Ø2: «..jeg er opptatt av at folk skal ha litt frie tøyler. De er jo like flink faglig som meg selv, så da må de få «slakk» og utfordringer. Viktig med tilrettelegging. Da må man kjenne folk. La de ansatte få tydelige rammer som de kan vokse i. Så får man heller korrigere dersom man ser at de ansatte er på vei «i grøfta». Det er sånn jeg husker det fra tidligere jobb hvor jeg hadde all opplæring. Det er viktig for at folk skal bli trygg i jobben sin. Man blir ikke trygg dersom man ikke har noen som legger premissene»

Ø1 og Ø2 legger vekt på autonomi i sin ledelse.

Ø3: «Det er viktig å holde de ansatte sultne hele tiden, både i form av oppdrag, gjerne rullere oppdrag, kursing, egenutvikling både mot fag og andre ting. Vi sier at dere må følge med på hva som skjer, og finner dere noe med faglig interesse er det mulig å være med. Viktig med tanke på fag og trivsel.»

T1: «For meg går det på å utvikle de ansatte og holde dem sulten. For meg er det viktig å legge til rette og motivere. Medarbeiderne må få et mulighetsrom og også bruke det. Da utvikler de seg og blir god. Samt at de får mer motivasjon. For meg som leder er det svært viktig at det er tillit. Både til meg som leder men også de ansatte. At vi har en organisasjon som er tuftet på at vi stoler på hverandre og at vi vet hva vi skal gjøre og at vi har de rette verktøyene. Det er nok det viktigste»

T2: *«De ønsker rammer og veiledning og ikke tett og rigid oppfølging men retning rammer og sånt. Det medfører at de blir motivert. Så skjer det ting underveis, hvor man skulle ønske at noen hadde vært mye klarere. Men det er viktig at man har følere ute sånn at man skjønner når man i perioder må gå inn og detaljlede. Bare for å få folk over kneika. Må være nok på pulsen med dem sånn at de skjønner hvor de er. Det er viktig. Jeg lager rammer, jeg involverer de ansatte og informerer de ansatte mye sånn at de skal skjønne hvor rammene er. Så er det opp til dem å være der, og fylle dem. Så er det lov å gå utenfor, men da vil jeg gjerne at de tar en diskusjon med meg. Dersom vi skal utfor, det som helt klart er ramma. Så der det veldig bra, men det krever at vi samarbeider. Alt etter om vi må lage en ny boks eller noe annet.»*

Her er Ø3 og T1 og T2 på linje i sine svar. De legger vekt på at de ansatte skal få «frihet til å utvikle seg». Legg merke også merke til at T1 og T2 også har elementer av samme utsagn som Ø1 og Ø2 med tanke på autonomi.

T3: *«Jeg er ydmyk for at folk kan mer enn meg. Jeg lytter. Opptatt av samarbeid. Viktig med folk som kan forskjellige ting. Ikke redd for å spørre de ansatte om råd.»*

T4: *«..opp-siden er at de ganske selvgående og de vet selv hvordan oppgavene bør løses, eller de har en mening om det. Men det er mer veivalg. De ønsker feedback. Til syvende og sist sitter jeg ansvarlig for alt. Men det er også noe med når de kan det de di skal holde på med og de vet hva som skal til så tenker jeg at jeg ikke skal forstyrre med alt mulig slags utenforliggende»*

Dersom jeg skal sammenfatte utsagnene fra informantene ser vi at de er forholdsvis enige i at kunnskapsarbeiderne trenger, retning, autonomi og rammer som ledelsesverktøy.

Her er det små forskjeller mellom T og Ø

4.4.4 Hvilke tanker har du som leder om styring?

Kategorien er tatt med for å avklare hvordan informantene definerer styring.

Informantene forteller:

Ø1: «Styring går mot kontroll, og klare rammer.. *Kontrollerer de ansatte, overvåking, måling. Detaljorientert. Gir mindre frihet for de ansatte. Tenker jeg. De blir mer autonom dersom man har større vekt på ledelse. Med styring blir veien lagt slik at det bare er å følge den»*

Ø2: «Styring er et negativt ord for min del. Liker ikke at det er på en måte at sånn og sånn er det. Jeg liker at folk kan ta avgjørelser selv også men selvfølgelig innen de rammene som er satt. Så kan man si at rammene er styring. Ledelse er da kanskje litt mer overordna»

Det virker som at Ø1 har negative tanker om styring. Ø2 er klar på at det er negativt.

Ø3: «Nja.. *Er du sjef, eller leder? Det er det jeg mener at i noen situasjoner må man være litt mer sjef, stille krav og være litt hardere på rapportering osv. For meg blir det sånn at leder er like mye tilrettelegger mens sjef, da blir du litt hardere i kantene. Her er det sånn at vi bruker standardiserte maler som er med på å redusere behov for styring»*

Ø3s begrepsforståelse går mot Ø1 og Ø2. Alle bruker rammer som bilde på styring.

Ø4: «*For meg er det ikke stor forskjell mellom ledelse og styring. Ledelse er å styre. Alle må trekke i samme retning. De ansatte må ville gjøre endringer selv»*

T1: «*Vi styrer etter målet vårt. Så gjelder det å bruke alle de virkemidlene jeg har for å nå det så godt som mulig. Da gjelder det å nå målet i mange aspekter, både at vi leverer, at vi trives og blir sett på som en attraktiv arbeidsplass. Men i det daglige er det å skape en forståelse for at vi skal «dit», visualisere målet. Viktig for meg å ha en organisasjon som er prosessorganisert. Viktig at vi arbeider etter samme rutiner. At vi blir god til å bruke systemer, være i forkant, og utnytte*

systemer så godt som overhodet mulig.. Jeg mener at medarbeiderne blir styrt gjennom rutiner og prosesser»

T2: *«Ja, styring liker jeg. Det forteller noe om at man har retning.*

Kontroll liker jeg ikke, om folk spør meg om jeg har kontroll, sier jeg nei, men vi har styring. Kontroll forteller ingenting om retning, mens styring forteller at man er på vei i en eller annen planlagt retning. Jeg pleier å si at om vi har kontroll så har vi for lite fart, men vi har styring.. Slik at for meg er det sånn at folk får rammer. Innenfor rammene har de stor frihet. Nesten 100 %. Men jeg er detaljorientert, men for egen interesse. Jeg spør av interesse mer enn for å kontrollere»

T3: *«Umiddelbart så blir det jo styring. Vi blir jo styrt av en instruks. Og om noen får problemer ute så må jo jeg som leder rettlege, tja styre.»*

T4: *«Jeg tenker ikke så hardt på at det trengs å styres så veldig. Med mindre det er konkrete problemstillinger som gjør det nødvendig. Men jeg tror kanskje også at det der forskjellen ligger mellom ledelse av kompetansearbeidsplasser og de andre. At de andre kanskje trenger med dag til dag styring.. Jeg trenger ikke fortelle de ansatte hva de skal gjøre, for de kan det bedre enn meg»*

På mange måter kan svaret til T1 og T3 sees i sammenheng, hvor de sier at styring skjer i sammenheng med ytre rammer, typisk gjennom instruksjer og rutiner.

T2 og Ø4 har på mange måter en forholdsvis lik forståelse av begrepet styring, men samtidig så bruker T2 «rammer» som forklaring på styring. Ø4 er mer diffus her.

Totalt ser jeg ikke vesentlige forskjeller mellom T og Ø.

4.5 Oppsummering av funn

Kategorier	Nøkkelord/opplevelse teknikere	Nøkkelord/opplevelse økonomer	Beskrivelse av likhet/ forskjell
1 Gjensidig avhengighet blant de ansatte?	Ikke direkte, men gitt at de arbeider i fagfellesskap er de rådgivere for hverandre	Ikke direkte, men gitt at de arbeider i fagfellesskap er de rådgivere for hverandre	Stor enighet
1 Om fag, leders identitet	Kunne faget	Viktig å kunne fag	Stor enighet
1 Type utdanning i organisasjonen	Mye lik grunnutdanning med variasjon i tillegg	Mye lik utdanning	Små forskjeller
1 Hvordan arbeider de ansatte? Grupper/ individuelt?	Miks prosjekt/ individ. Mye spesialister	3 av 4 er spesialister, 2 av 4 arbeider i grupper	Noe forskjeller
1 Hvordan opplever leder å kunne tilrettelegge for at kunnskapsarbeideren skal få spennende oppgaver?	Lystbetont spesialitet	Lystbetont spesialitet	Stor enighet
2 Opplevd konflikt mellom deg som fagperson og da også leder av kunnskapsarbeidere mellom fag og organisasjonens mål?	Alle opplever dette. I forhold til hva de skulle ønske at de klarte å få til i forhold til rammene de har.	2 av 4 sier de opplever konflikter her. 1 opplever ikke noen større utfordringer og en sier at det er avklaringer	T har "litt større konflikter enn Ø"
3 Leders mening om kunnskapsarbeidernes forventinger til ledelse			
3 Om ledelse	"Bli sett" personavhengig	Bli sett	Små forskjeller
3 Om styring	Tidsfrister, prioritering	Rammer, prioriteringer	Små forskjeller
3 Ansiennitet	"Eldre" er mindre endringsvillig	"Eldre" er mindre endringsvillig, personavhengig	Små forskjeller
4 Leders forventning til god ledelse			
4 Om ledelse	Legge til rette, gjøre andre gode, selvledelse	Tilstede, trivsel, oppnå mål	Små forskjeller
4 Om god ledelse	Motivering, Gi frihet, fasilitere, lytte, retning	Trivsel, tilrettelegge, tydelig, informasjon og tillit	Noe forskjeller
4 Om ledelse av kunnskapsarbeidere	Holde sulten, mentor, frihet, støtte	Selvstendighet, slakk, mestring, tillit	Små forskjeller
4 Om styring	Rammer, instruksjer, rutiner	Rammer, kontroll	Noe forskjeller

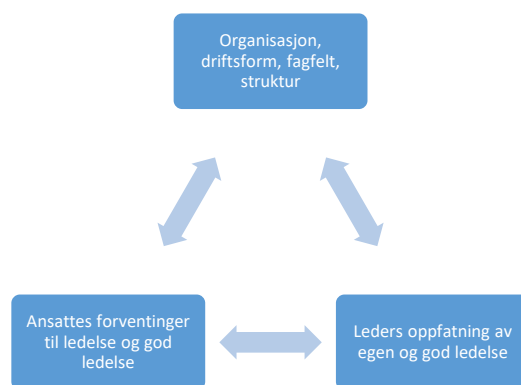
5 Analyse

I dette kapitlet vil jeg se på funnene i undersøkelsen i lys av teori som er gjennomgått.

Samtidig vil jeg forsøke å se på funnene i et mer overordna perspektiv.

Avslutningsvis i kapitel to presenterte jeg en hypotese hvor min forventning var at jeg ville finne små forskjeller mellom de to gruppene kunnskapsarbeidere som jeg har valgt ut.

Teorigjennomgangen ble avslutta med at jeg laga en modell som oppsummerte mine forventinger til funn for undersøkelsen.



Modell 1

Etter å ha gått gjennom funnene fra kapittel fire vil jeg analysere disse ved bruk av modellen jeg laget i avslutninga fra kapittel to. Innledningsvis i analysen vil jeg behandle hvert hovedpunkt i modellen for seg før jeg avslutningsvis ser om det kan være mulig å kombinere noen av disse for om mulig finne ny informasjon.

5.1 Organisasjon

I dette elementet i modellen har jeg valgt å kombinere kategori 4.1 og 4.2 Bakgrunnen for dette er at jeg opplever at begge kategoriene går mot organisasjonen. Jeg vil nå konsentrere meg om organisasjonsstruktur, leders identitet. Da tenker jeg på om han er kunnskapsarbeider/ fagperson, eller er han profesjonell leder? Så vil jeg se nærmere på opplevd konflikt mellom leder som fagperson og som leder av organisasjonen med tanke på utførelse av kunnskapsarbeid. Avslutningsvis vil jeg se på hvordan leder opplevde sine rammer med tanke på å gi kunnskapsarbeiderne «spennende oppgaver». Under analysen vil jeg legge vekt på hvordan disse elementene påvirker ledelse og styring i organisasjonen.

5.1.1 Hvordan arbeider de ansatte i organisasjonen?

Måten arbeidet er organisert på varierer mer med størrelsen på organisasjonen enn hvilket fagfelt organisasjonen opererer i.

I de mindre organisasjonene foregår arbeidet mer individuelt og i team, gjerne med en ansvarlig, som i flere av organisasjonene er lederen. I de mindre organisasjonene foregår arbeidet delvis «inne og ute». I de større foregår arbeidet inne. Når man ser på organisering av arbeidet, så foregår arbeidet i grupper eller team i de litt større organisasjonene.

Igjen er det liten forskjell på fagfelt, men størrelsen på organisasjonen som avgjør. Totalt sett er det små forskjeller mellom Ø og T i måten de ansatte arbeider på.

Ifølge teori på området er det flere spesielle trekk som gjelder for kunnskapsorganisasjoner. (Strand & Fatland, 2001) Dersom jeg ser på disse mot funn fra undersøkelsen, så finner jeg at organisasjonene, både de små og også større har trekk som stemmer med teorien. Alle har flat struktur. I de fleste organisasjonene er det kun et nivå fra ansatt til leder. De ansatte har sterk autonomi i sin utførelse av arbeidet. Avslutningsvis ser jeg at samtlige arbeidstakere arbeider i arbeidsfellesskap/ fagfellesskap hvor de er støtte til hverandre dersom noe er uklart, eller det er tvil om hvordan man skal løse en oppgave.

5.1.2 Fagleder, identitet og konflikt

I undersøkelsen er samtlige informanter fagledere. Innen sine fagområder har alle samme type utdanning som de personene de leder. I tillegg har alle lang erfaring som kunnskapsarbeidere før de ble ledere. Hva betyr det for faglederen? Når jeg spurte informantene om hvor viktig det var for dem å være faglig oppdatert, svarte samtlige at det var svært viktig. Teknikerne

brukte ord som; «Viktig å være faglig oppdatert» og økonomenes beskrivelser er; «Viktig å kunne faget»

Beskrivelsene ligger svært nær opp mot hverandre og viser at identiteten til faglederen ligger mot faget. Dette stemmer da godt med beskrivelsen til (Vie, 2012) som hevder at disse ledernes lederstil er en miks av fagledelse og profesjonell ledelse.

Så vil det spille inn en rekke faktorer som påvirker i hvilken grad lederen er «fagleder» eller «profesjonell leder». Herunder størrelsen på organisasjonen og ikke minst hvilke produkter/ tjenester organisasjonen leverer. Funn i studien viser en klar sammenheng mellom tiden informantene bruker aktivt på ledelse og størrelse på organisasjon samt tjenesteområde de leverer. Ikke unaturlig er det sånn at de med de enkleste organisasjonsstrukturene og også det «smaleste» tjenestespekteret benytter minst ressurser på profesjonell ledelse og større på fagledelse.

Det medfører igjen at leder har flere roller. Han er kunnskapsarbeider, alle informantene hadde denne rollen, men gitt organisasjonens størrelse, var omfanget ulikt. I tillegg er han fagleder, som betyr at han leder de ansatte for å oppnå organisasjonens mål men kanskje sett gjennom «faglige briller» Informantene fortalte at de var «inne i de ulike» prosjektene/ jobbene» både for å kunne gi råd, men også som leder». Utover dette har lederen en rolle som profesjonell leder, hvor han skal gjøre sitt beste for at organisasjonen skal oppnå sitt mål. Når informantene hadde på deg denne hatten så fortalte de de at de forsøkte å se «utover seg selv/ sin organisasjon alt etter om de arbeidet i mindre bedrifter eller større».

I studien besto de deltagende organisasjonene av en del små selskaper men også døtre i konsern. Dette gir noen forskjeller. Leder i mindre selskaper rapporterer «oppover» til styret og eiere, som gjerne er de samme personene, og ofte er leder en del av styret og eier. Nedover har lederen ansvar for de ansatte og øvrige forbindelser sammen med medarbeiderne. I konsernselskapene, har leder det samme ansvaret «nedover» mens «oppover» vil han rapportere til styret og konsernledelsen og i siste instans konsernstyret. Det betyr at disse lederne har andre forpliktelser og mindre makt enn sine kolleger i de mindre selskapene. Da det kan være slik at det som totalt sett gagnar konsernet ikke er like positivt for en enkeltgruppering. Dette kan være med på å farge svarene i undersøkelsen.

Som vi ser ovenfor er fagledernes profesjonelle identitet sterk. Under undersøkelsen ble alle informantene spurt om de opplevde konflikt mellom seg som kunnskapsarbeider/ leder og organisasjon? Dette svarte de langt fleste bekræftende på. Konflikten oppstår i det kunnskapsarbeideren må «løse en oppgave på en måte» som de opplever ikke er tilfredsstillende i forhold «faglige forhold». Dette ble spesielt utfordrende når leder skulle forsvare beslutningene «nedover». Disse konfliktene var todelt. Ytre konflikter, for eksempel: Nye systemer, prosedyrer eller andre elementer i arbeidshverdagen, eller så kan de være indre konflikter. Typisk at kunnskapsarbeiderne opplevde konflikten direkte i forhold til sin måte å løse arbeidsoppgavene på.

Når disse skulle løses, la leder vekt på ulike angrepsvinkler. For ytre konflikter la lederen vekt på benytte prinsipper for transformasjonsledelse. (Kaufmann & Kaufmann, 2003) slik forsøker leder å gå foran med et godt eksempel. Men ledere både fra T og Ø sa at de hadde «satt foten ned», noe jeg tolker som at de har benyttet prinsipper for direkte ledelse og også styring. For de indre konfliktene var det delvis transformasjonsledelse, men også ledelse hvor leder forsøkte å se den ansattes situasjon. Men i ytterste konsekvens kunne det forekomme direkte ledelse her.

5.1.3 Spennende oppgaver/ motivasjon?

For både lederen og ikke minst de ansatte er et spennende å se på hvilke muligheter lederen har for å tilrettelegge sånn at kunnskapsarbeiderne får benyttet sin kompetanse på best mulig måte. Jeg har valgt å ta dette punktet under organisasjon på grunn av at arbeidsoppgaver og ytre rammer for hva organisasjonen kan tilby sine ansatte styres av organisasjonen.

Både T og Ø bruker ord som «lystbetont spesialitet» når de skal sette ord på hvilke muligheter de har som ledere for å gi kunnskapsarbeiderne spennende arbeidsinnhold. Dette gir både noen muligheter og begrensinger.

For å begynne med mulighetene, så sier teori for ledelse av kunnskapsarbeidere noe om at de ofte ønsker spennende oppgaver som da gir prestasjon, tilhørighet og autonomi. (TURPAS modellen) (Christensen & Foss, 2011) Samtidig sier teorien også at bindingen til organisasjonen blir svakere, at arbeidstakerne krever «særtilpasninger» (Gotvassli, 2015) Dette betyr at selv om det er betingelser i organisasjonen som legger grunnlaget for hvilke oppgaver kunnskapsarbeiderne kan få, så er det viktig at kunnskapsarbeiderne ledes. Ifølge

informantene, både T og Ø så sa de at det var viktig å «kjenne» arbeidstakerne. Slik at de kunne tilby «korrekt ledelse» som T1 og Ø4 kalte det.

Utfordringene for organisasjonene som deltok i studien i forhold til teori om motivasjon til kunnskapsarbeidere bygger i all hovedsak på størrelsen i organisasjonen.

Som kunnskapsarbeider med ambisjoner, så er da vanskelig å få en karriere med mindre man har ønsker om å bli leder. I små flate organisasjoner må ledelsen finne andre måter å holde de ansatte «sulten på» For ledelsen er det da viktig å bruke de «rette metodene». Som T1 sier, «viktig å motivere til innsats, da uten at dette nødvendigvis blir et tema om lønn»

Her viser T1 at hun forsøker motivere kunnskapsarbeiderne til å «ta tak i problemstillinger», lære nye ting og så videre men på en sann måte at det er den indre motivasjonen som er drivkraft. Flere av informantene nevner at de er skeptisk til for mye bruk av transaksjonsledelsesprinsipper siden de opplever at motivasjonen «kan være kortvarig». Men samtidig er det flere av informantene, både T og Ø, som bruker denne lederstilen. Da som rammer med tanke på hvilke goder som er forventet, og også hva organisasjonen kan forvente tilbake av de ansatte. Typisk, ingen i regnskaps/revisjons byråene fikk ferie i april, mai og juni. Men samtidig er organisasjonene fleksible på høsten og vinteren, noe som er med på å balansere «kostnaden» til de ansatte med å ikke kunne ta fri i denne perioden.

5.2 Leders forventning til ansattes ønsker/ behov for ledelse og styring.

Den beste og enkleste måten å avklare medarbeidernes forventninger til god ledelse og styring vil være å foreta en undersøkelse hvor respondentene er medarbeidere. I denne undersøkelsen har jeg av kapasitetshensyn kun ledere som informanter. Det påvirker naturligvis funnene. Det er sannsynlig at de er beheftet med feil da lederne forteller om forventningene de ansatte har til ledelse og styring slik de opplever dem. Et moment som trekker i motsatt retning er at organisasjonene som deltar i undersøkelsen er relativt oversiktlig. I tillegg har de vært forholdsvis stabile over tid, som igjen medfører at leder og medarbeidere har blitt godt kjent og at de har utviklet et tillitsforhold. (Spurkeland, 2017) (Amundsen & Olsen, 2019) Under forutsetning av at leder-medarbeiderrelasjonen er god og ærlig, vil dette kunne være med på å balansere noe av feilinformasjon som kommer som følge av at jeg har intervjuet ledere.

I modellen fra kapitel to har jeg valgt å dele ledelse og styring i to, hvor tanken er at jeg skal se fenomenet gjennom brillene til kunnskapsarbeideren og leder da beskrevet som, forventinger om ledelse (kunnskapsarbeider), og hva er leders formening om god ledelse. (leder)

5.2.1 Forventninger til behov for ledelse?

Informantene forteller at alle medarbeiderne i undersøkelsen er autonome arbeidstakere. Organisasjonene benytter i stor grad ytre rammer som avgrensning til handlingsrommet til den enkelte, eller som en informant kalte det, mulighetsrommet. Inne i rammene er det utstrakt frihet til å løse oppgavene og kunnskapsarbeiderne bruker prinsippene for selvledelse. (Eriksen et al., 2003) Hvor det legges opp til at hver ansatte har stor frihet til hvordan de løser oppgavene sine i henhold til ytre instruksjer/ avtaler. I tillegg benytter de fleste organisasjonene prinsippene om myndiggjøring, (Amundsen & Olsen, 2019) av sine medarbeidere.

Det betyr likevel ikke at de ikke har behov eller ønsker om ledelse.

Dersom jeg ser på hvordan informantene beskriver «forventninger til ledelse»,

Så bruker T ord som; «Personavhengig, oppgaver og bli sett» mot Ø «bli sett og oppgaver»

Dette er universale ledelsesønsker, som gjelder alle arbeidstakere. Alle har behov for å bli sett og verdsatt. Og det er heller ikke unaturlig at det er ulike ledelsesønsker gitt de ulike oppgavene som skal løses. Men siden min oppgave omhandler kunnskapsarbeidere, vil jeg benytte et teoretisk perspektiv som omhandler kunnskapsarbeidere.

Det er nærliggende å se mot fagledelse og kunnskapsledelse.

(Gotvassli, 2015) viser til at det er fire «arketyper» kunnskapsarbeidere. Og at disse har behov for ulik ledelse, alt etter hvilken «type man er». I tillegg er det viktig at kunnskapsarbeiderne opplever at de er «viktig» for organisasjonen (Drucker, 1999)

T, har jo også «personavhengig» i sin beskrivelse. Her ser jeg tydelig at det er viktig med gode relasjoner mellom de ansatte og lederen.

Totalt sett er det små forskjeller i hvordan leder opplever at kunnskapsarbeiderne ønsker ledelse.

Jeg spurte også informantene om de opplevde at det var forskjeller i hvordan man ledet «eldre og yngre» medarbeidere.

Her svarer både T og Ø at de opplever «eldre kunnskapsarbeidere» som mindre endringsvillig. I tillegg bruker Ø «Personavhengig».

Bakgrunnen for at jeg tok med dette spørsmålet, er at vi opplever at det forventes at arbeidstakerne skal være i arbeid lengre. Samtidig opplever vi at «måten vi alltid har løst noe på» stadig blir kortere gitt at vi får mer teknologi og dette er en trend som blir sterkere. Men samtidig opplevde Ø at dette var personavhengig. Dette stemmer igjen med ledelsestanker ovenfor, at kunnskapsarbeiderne er forskjellig, og trenger individuell ledelse.

5.2.2 Forventninger til behov for styring

Informantene har delvis sammenfallende forståelse av «behov for styring».

Begge gruppene nevner beskrivelser som «rammer og prioritering»

Så er det noen forskjeller. T bruker beskrivelser som «rutiner» mens Ø bruker ord som kontroll». Dersom jeg deler styring i en passiv og en aktiv del, så vil typisk rutiner og rammer og systemer komme med her. Det er små forskjeller på disse, om man ser dem fra et ansatt eller leder perspektiv. Slik at de passive styringsformene er behandlet i 5.3.3 Styring.

Dersom jeg ser på aktiv styring, så bruker både Ø og T ordet «prioritering». Dette blir da på sett på som praktisk styring. Det betyr ikke at det er mindre viktig av den grunn.

5.3 Leders oppfatning av egen og god ledelse.

Som bakteppe for leders oppfatning av egen ledelse har tatt med meg definisjonen som jeg har brukt på kunnskapsledelse: (Gotvassli, 2015)s 113 som definerer kunnskapsledelse som: «Ledelse av prosesser for både identifisering, utvikling, lagring, deling og anvendelse av kunnskaper i en organisasjon».

For meg betyr det at kunnskapslederens oppgave er å samkjøre de ulike kunnskapsarbeiderne slik at de totalt sett både blir bedre og leverer bedre produkter enn hver enkelt kunnskapsarbeider er og er i stand til. I tillegg innebærer det også å lede organisasjonen slik at man klarer å levere de tjenestene og produktene som organisasjonen lager i henhold til avtaler, priser og andre rammefaktorer som ligger til grunn. Om jeg ser på ledelse på en litt

utvidet måte, er leder sammen med medarbeideren ansvarlig for at medarbeiderne skal oppleve «å bli sett», oppleve mestring og støtte og så videre slik at medarbeiderne og dermed organisasjonen opplever vekst og måloppnåelse.

Ledelse blir her sett på både som «generell ledelse» og «god ledelse». Ledelse og styring henger sammen. (Sørhaug, T et al., 2010) Derfor har jeg tatt med styring også i dette modell elementet.

5.3.1 Om ledelse

Et interessant funn i undersøkelsen er at lederne bruker ulike beskrivelser i hva de legger i ledelse og i god ledelse. En forklaring på dette kan være at spørsmålet om hva de legger i god ledelse kom en stund ut i intervjuet slik at de har fått reflektert litt mer over tema. Alternativt, så kan det være sånn at de tenker på god ledelse slik den «burde være» og ledelse slik det er. Uansett hva som er svaret, så er det så spennende at jeg har valgt å se på dette som to punkt.

Når lederne snakker om ledelse generelt bruker teknikerne ord som «legge til rette» «gjøre andre gode» og «selvledelse» mens økonomene bruker ord som «tilstede» «trivsel» og «oppnå mål» på mange måter vil jeg si at innad i gruppen av teknikere er informantene enig. Økonomene har et noe større spenn i sine beskrivelser, slik at gruppene totalt sett har noen forskjeller.

Forskjellen ser vi litt svakere når de skal beskrive god ledelse. Da bruker teknikerne ord som «motivering, retning, gi frihet, lytte og fasilitere» mens økonomene bruker beskrivelser som «trivsel, tilrettelegge, tydelighet, informasjon og tillit».

Under «god ledelse» bruker teknikerne, «gi frihet» og «fasiliterer» mens økonomene bruker ord som «tillit» og «tilrettelegge» Begge beskrivelsene har på mange måter likt meningsinnhold.

Dersom jeg ser på ledelse og god ledelse sammen, kan det virke som at økonomene kan ha et noe sterkere fokus på kontrolliden av ledelse enn teknikerne. Dette kommer frem gjennom at de beskriver ledelse med ordene «måloppnåelse» og «tydelig» mens teknikerne bruker ord som «veilede» og «retning». Det er ikke mulig å trekke konklusjoner ut fra informasjonen jeg har fra undersøkelsen, men det kan virke som at det er en viss forskjell her.

Dersom jeg går tilbake til definisjonen som jeg har lagt til grunn av kunnskapsledelse, (Gotvassli, 2015) s 116 som sier at «*God ledelse av kunnskapsarbeidere dreier seg om hvordan ledere skaper verdi ved å motivere kunnskapsarbeiderne gjennom væremåte, beslutninger, målformulering og relasjonell adferd.*» og samtidig ser på teori for kunnskapsledelse så er det mange elementer fra myndiggjørende ledelse i både økonomenes og teknikerne tilnærming. I følge (Amundsen & Olsen, 2019) vil denne lederstilen innebære at lederen viser støtte til medarbeiderne på ulike plan. Både økonomenes «oppnå mål» og teknikernes «retning» passer inn i prinsippene til myndiggjørende ledelse. Når jeg ser på økonomenes beskrivelse av ledelse hvor de bruker ord «tydelig og måloppnåelse» er dette beskrivelser som vi finner igjen i teori fra relasjonsledelse, (Spurkeland, 2017) som viser at dette er en litt mer «styrende» ledelsesform. I tillegg nevner teknikerne selvledelse (Eriksen et al., 2003) som er et grunnleggende å beherske for medarbeiderne for at myndiggjørende ledelse skal fungere.

5.3.2 Om ledelse av kunnskapsarbeidere

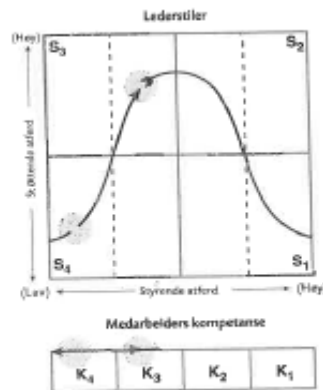
Når jeg intervjuet informantene valgte jeg å dele opp temaene slik at et eget punkt ble ledelse av kunnskapsarbeidere. Bakgrunnen for dette er at jeg ønsket at informantene skulle kunne være mer spesifikk i hva de mente om de ulike elementene av ledelse slik at jeg kunne få en rikere beskrivelse for lettere å se eventuelle forskjeller mellom ledelse av kunnskapsarbeidere i de ulike fagfeltene.

Når jeg spurte informantene om de kunne beskrive hvordan de så på dette, brukte teknikerne ord som «holde sulten, mentor, frihet, og støtte». Økonomene bruker ord som «selvstendighet, slakk, mestring og tillit».

Igen er det likheter mellom beskrivelsene mellom fagfeltene. Teknikernes beskrivelse, «frihet» er nær økonomenes «selvstendighet og slakk. Jeg oppfattet da at informanten mente at slakk betyr at den ansatte får litt «frie tøyler» Dette stemmer med (Drucker, 1999) hvor han anbefaler ledelsen å behandle de ansatte som «aktiva»

Videre beskriver teknikerne fenomenet med «holde sulten, mentor og støtte» mens økonomene bruker ord som «tillit og mestring». Beskrivelsene viser at det er forskjeller mellom fagfeltene, om enn små. Flere ledere fra de tekniske fagene legger vekt på å «støtte» kunnskapsarbeiderne under deres utførelse av arbeidet. Når jeg ba dem utdype dette, sa informanten at han ønsket at de ansatte skulle få «fred til å arbeide» men samtidig skulle den ansatte ha «støtte fra leder når han trenger det». For at dette skal fungere er leder avhengig av

å ha god oversikt over arbeidets gang samtidig som det er avgjørende at det er en god relasjon mellom leder og medarbeider. Dette stemmer med situasjonsbestemt ledelse (Sandvik, 2011) Hvor leder endrer lederstil utfra situasjonen man befinner seg. Lederen endrer lederstil i forhold til kompetansen til medarbeideren. Det kan dreie seg om både erfaring, kompetanse og andre faktorer som spiller inn. Som figuren viser skal da leder endre stil alt etter kompetansen til kunnskapsarbeideren som skal ledes.



Figur 6.4 Regresjon

Figuren er henta fra: (Gjestrud et al., 2009) s 144

Økonomene på sin side legger vekt på «tillit og mestring». Det harmonerer delvis med teknikernes «støtte», da lederne gjennom å gi «tillit» har ei indirekte forventning om å nå et mål. I følge teori om myndiggjørendeledelse bygger dette på prinsippene om motivasjonsstøtte og maktdeling. (Amundsen & Olsen, 2019) Det harmonerer også med fagledelse, hvor det ifølge (Einarsen & Skogstad, 2015) vil være sånn at måten man leder på i faget, «ligger i fagets natur». På mange måter er det en uklar beskrivelse, men samtidig så viser den at fagpersoner har det beste utgangspunktet for å kunne lede sine medarbeidere siden hun har forståelse for de utfordringene som de står overfor. Dersom jeg sammenstiller funn fra teknikerne og økonomene så er det mindre forskjeller mellom dem.

5.3.3 Styring

Styring var det temaet hvor informantene hadde størst sprik i oppfattelse og meningsinnhold. Det som er litt spesielt er at både teknikere og økonomer hadde akkurat samme oppfattelse, hvor tre av fire sa det var forskjeller, mens den siste mente at det var uvesentlige forskjeller på styring og ledelse. På mange måter delte informantene begrepet styring i henhold til organisasjon og medarbeidere.

Det neste spennende punktet her, er at det er forskjell på teknikernes og økonomens begrepsforståelse av styring.

Begge gruppene brukte ordet «rammer» som beskrivelse av styring. Det er interessant at begrepsforståelsen var så lik. På dette punktet er informantene mest samstemt. Begge gruppene la til grunn et syn hvor «rammer» er en form for «ytre styring» som viste de grensene for kunnskapsarbeidernes handlingsrom. Det ble nevnt av flere at inne i rammene hadde arbeiderene stor frihet. Det stemmer godt med funnene under ledelse av kunnskapsarbeidere, hvor informantene beskrev dette med «frihet, selvstendighet og slakk»

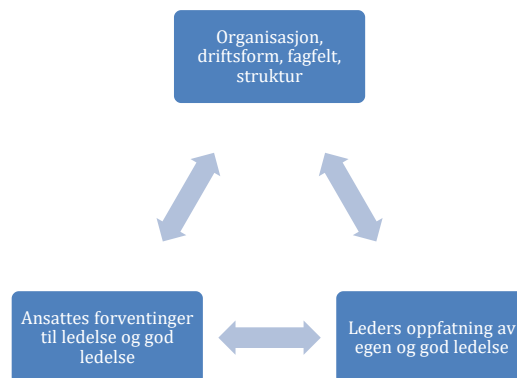
Dersom vi ser på teknikernes øvrige beskrivelse av styring, så er dette også beskrivelser av «passiv styring». Både «rutiner og instruksjoner» er styringstyper som går mot passiv styring. (Einarsen & Skogstad, 2015) Leder foretar lite direkte styring her, med unntak av endring i rutiner, instruksjoner og rammer som på mange måter handler om struktur og system (Sørhaug.T et al., 2010).

Økonomenes forståelse av styring er i tillegg til «rammer» er «detaljregulering» og «kontroll».

Her har økonomene noe overaskende et syn som er preget av kontroll og detaljstyring. Her tror jeg at forskjellen i fagfeltene kommer frem. De langt fleste økonomene i studien arbeider med regnskap for private kunder. Det medfører at dersom de ikke klarer å levere tjenestene rettidig vil de få bøter / gebyrer. Mens teknikerne har andre rammebetingelser som kan oppleves mindre direkte om en leveranse skulle utebli/ bli for sen. Økonomenes beskrivelser av styring stemmer på mange måter med (Sandvik, 2011) som beskriver direkte ledelse som en ledelsesform hvor leder legger føringer for hvordan arbeidet skal gjøres og også hvilke resultater hun forventer at arbeidet skal oppnå.

5.4 Sammenhenger?

Innledningsvis i kapitlet, viste jeg til modellen som jeg laga i kapitel to.



Modell 1

Jeg har nå arbeidet med hvert enkelt modell element. Dersom jeg forsøker å se modellen mer under et, så tror jeg at det elementet som vil påvirke de øvrige mest er organisasjon.

En større organisasjon vil kunne gi større arbeidsfellesskap, det vil da kanskje være rom for at de ansatte kan parallele karriereveier. Det vil påvirke både hvor lenge arbeiderne vil være i organisasjonen og også «sile ut» de flinkeste slik at han kan få en «foredling» av kompetanse i organisasjonen. Typisk «opp eller ut» som er vanlig i større revisjons og konsulent firma. Samtidig virker det som elementet «ber om ledelse» kan være mindre fleksibelt. Siden de ansatte i så fall får flere kollegaer å spille på, antar jeg at dette elementet vil være relativt fast. Elementet leders oppfatning av god ledelse, vil nok i så fall også kunne endre seg, gitt at organisasjonen endres.

6 Avslutning og konklusjon

Avslutningsvis vil jeg oppsummere studien, og se på om funnene fra undersøkelsen kan være til hjelp for å konkludere i forhold til problemstillinga. Jeg vil så se på praktiske implikasjoner og avslutningsvis vil jeg lansere forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

Innledningsvis i studien formulerte jeg problemstillinga,

Hvordan påvirker egenskaper ved fagfelt ledelse av kunnskapsarbeidere?

For å forsøke å finne svar på problemstillinga har jeg også laget noen forskningsspørsmål:

1. Hvordan opplever lederen kunnskapsarbeidernes behov for ledelse i de ulike fagfeltene?
2. Hva opplever lederen som god ledelse i de ulike fagfeltene?

I denne undersøkelsen hvor jeg har sett på to forskjellige case, ledere for ingeniører i HLK Konsernet, som representerer teknikere, T og ledere innen revisjon og regnskap, økonomer, Ø i Harstad-regionen, har jeg ikke klart å se vesentlige forskjeller i hvordan lederen opplever kunnskapsarbeidernes behov for ledelse, eller hva leder opplever som god ledelse i de ulike fagfeltene jeg har valgt ut. Slik at jeg kan ikke hevde at egenskaper ved fagfelt påvirker ledelse av kunnskapsarbeidere i mine fagfelt. Funnene støttes av (Colbjørnsen et al., 2004) s 140 AFFs leder-undersøkelse fra 2002, hvor det blir vist til at det er små forskjeller for disse fagfeltene under typisk myndiggjørendeledelse. For meg var dette et av de mest spennende punktene med undersøkelsen, å se om status fra 2002, som var relativt tidlig i den myndiggjørendeledelsesepoken hadde endret seg.

6.2 Praktiske implikasjoner

Utdanningsnivået i samfunnet øker. Det er allerede en betydelig del av innbyggerne som har høyere utdanning. Med økt utdanning vil vi oppleve at en stadig større del av arbeidsstyrken vil trenge en annen ledelse enn det som historisk har vært mest vanlig. Som igjen betyr en økning av ledere som må praktisere kunnskapsledelse. Gitt at funnene viser liten forskjell på ledelse av kunnskapsarbeiderne i fagfeltene, teknikere og økonomer, men også at informantene hadde sammenfallende synspunkter i hva som var god ledelse av kunnskapsarbeiderne i disse fagfeltene, så kan det indikere at det organisasjonene fremover

vil måtte legge mer vekt på kunnskapsledelse, som da har ulike nyanser alt etter hvilket fagfelt man operer i og ikke minst hvordan organisasjon er. Her vil størrelse og kompleksitet bety mye. Funnene i studien peker også på at begge fagfeltene hadde forholdsvis likt synspunkt om at «eldre kunnskapsarbeidere» var mindre endringsvillig enn de yngre. I fremtiden anslår vi at endringene i arbeidslivet vil komme hurtigere enn før. I tillegg legger regjeringa opp til at arbeiderne skal stå lengre i jobb. Dersom vi skal lykkes med det er det viktig at organisasjoner og ledere klarer å øke endringsvilligheten til de eldre arbeidstakerne.

6.3 Forslag til videre forskning

I denne undersøkelsen som omhandler to case har jeg ikke klart å avdekke større forskjeller på ledelse i de ulike fagfeltene. Det kunne vært spennende å ha brukt denne undersøkelsen som en pilot og gjennomført en større undersøkelse, mot de samme fagfeltene. Men kanskje da rettet

Referanser

- Amundsen, S., & Olsen, O. (2019). *Empowerment i arbeidslivet : et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Axén, J., & Nordhaug, O. (2002). *Kunnskapsledelse : trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforl.
- Christensen, P. H., & Foss, N. J. (2011). Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. *3/2011*, 41-48. doi:<https://www.magma.no/utfordringer-ved-motivasjon-og-ledelse-av-kunnskapsarbeidere>
- Colbjørnsen, T., Administrativt, f., & lederundersøkelse, A. F. (2004). *Ledere og lederskap : AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforl.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity The biggest Challenge *California Management Review winter 1999, 41 no 2 cmr143*.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2015). *Ledelse på godt og vondt* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Eriksen, T. H., Gad, T., Martinsen, Ø. L., & Thompson, G. (2003). *Selvledelse : menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Farbrot, A. (2017). Ansatte som får bestemme selv presterer bedre. *Forskning.no*. doi:<https://forskning.no/organisasjonspsykologi-arbeid-handelshoyskolen-bi/ansatte-som-far-bestemme-selv-presterer-bedre/366840>
- Fred Strønen, K. J. B. T. S. (). Hvordan ledes fagekspertter. *Magma, s4-53*. Retrieved from <https://www.magma.no/hvordan-ledes-fagekspertter1>
- Gjestrud, G., Engetrøen, R., Stamsø, M. B., & Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gottschalk, P. (2003). *Ledelse av intellektuell kapital : kunnskapskapital gjennom ressursbasert strategi*. Oslo: Universitetsforl.
- Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Grund, J. (2006). Kunnskapsorganisasjoner - Hva er ledelses og styringsutfordringene? *Magma, 2/2006*. Retrieved from <https://www.magma.no/kunnskapsorganisasjoner-hva-er-ledelses-og-styringsutfordringene>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Karlsen, J. T., & Berg, M. E. (2018). Selvledelse og superledelse. *Magma*, 2/2018, 68-76.
doi:<https://www.magma.no/selvledelse-og-superledelse1>
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Krogh, G. v., Lillejord, S., Nonaka, I., & Ichijo, K. (2001). *Slik skapes kunnskap : hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS forl.
- Røvik, K. A. (2005). *Moderne organisasjoner : trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Sandvik, A. M. (2011). Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma*, 3/2011, 56-63. Retrieved from <https://www.magma.no/ledelse-av-kunnskapsarbeid>
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- SSB. (2005). Menneskelige ressurser gjør Norge rikt.
doi:<https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/menneskelige-ressurser-gjor-norge-rikt>
- SSB. (2019). Befolkningens utdanningsnivå.
doi:<https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/utniv/aar>
- Strand, T., & Fatland, R. M. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforl.
- Sørhaug, T., Vabo, S. I., & Ladegård, G. (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforl.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Thompson, G. (2011). *Situasjonsbestemt ledelse* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal.
- Vie, O. E. (2012). Ledelse på norsk. *Magma*, 4/2012, 60-67. Retrieved from <https://www.magma.no/ledelse-pa-norsk>
- Wennes, G., & Irgens, E. J. (2011). *Kunnskapsarbeid : om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Øhrn, H. (2017). Kunnskapsledelse- en introduksjon. *HR Norge*.
doi:<https://hrnorge.no/fagomrader/kompetanseutvikling/kompetansestyring/kunnskapsledelse-en-introduksjon>

Vedlegg 1

Informasjonsskriv til informantene.

Innledningsvis vil jeg takke for at du deltar i mitt prosjekt;

«Hvordan påvirker egenskaper ved fagfelt ledelse av kunnskapsarbeidere»?

Med forskningsspørsmålene:

- 1. Hvordan opplever lederen kunnskapsarbeidernes behov for ledelse (i de ulike fagfeltene)*
- 2. Hva opplever leder som god ledelse? (i de ulike fagfeltene)*

Som er en del av masterstudiet i ledelse ved UIT Campus Harstad.

Momenter som vi skal se nærmere på er da:

Ledelse, hva betyr det for deg? Styring av de ansatte, tanker rundt dette, bevissthet rundt ledelse av kunnskapsarbeidere? Leder samtidig som du er kunnskapsarbeider? Hvordan kan du som leder hjelpe de ansatte til å bli bedre medarbeidere? Motivasjon?

Hvordan opplever du at de ansatte «ber om ledelse», herunder prioritering av oppgaver, ytre rammer, konflikt mellom «fagperson» og organisasjonen? Opplever du som leder at de ulike oppgavene de ansatte skal gjøre påvirker deres behov for ledelse? Har arbeiderens ansiennitet/erfaring innvirkning på hvordan hun etterspør ledelse og hva som er god ledelse? Hvordan opplever du at ditt handlingsrom som leder er. Herunder, er det tilstrekkelig for at du kan gjøre en så god jobb som du ønsker?

Med vennlig hilsen

Arnt Steve Teigland

Vedlegg 2

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Hvordan påvirker egenskaper ved fagfelt ledelse av kunnskapsarbeidere?»

Bakgrunn og formål:

Bakgrunn for studiet er en interesse for ledelse av kunnskapsarbeidere. Herunder hva leder opplever som god ledelse av kunnskapsarbeidere. I tillegg ønsker jeg å se på om det kan være forskjeller med tanke på kunnskapsarbeidernes behov for ledelse.

Problemstillingen søker å finne svar på om det kan være forskjeller på hvordan leder opplever god ledelse i forskjellige fagfelt. Prosjektet er en del av mastergradsstudiet ved UiT, campus Harstad.

Ledere er valgt ut i fra deres rolle ved ledelse av kunnskapsarbeidere og dybdeintervju foretas av ledere i HLK konsernet og ledere i regnskapsbyrå, revisjonsbyrå og økonomiavdelinger i sør Troms, som er en geografisk avgrensning av prosjektet.

Hva innebærer deltakelse i studien? Studiene vil basere seg på dybdeintervju på omlag 1-2 timers varighet.

Spørsmålene vil omhandle leders opplevelse av ledelse av kunnskapsarbeidere, hvordan dette defineres av den enkelte og også hvordan leder opplever som god ledelse, samt hvordan leder opplever kunnskapsarbeidernes behov for ledelse. Data vil bli registrert ved lydopptak på mobil for deretter å transskriberes.

Hva skjer med informasjonen om deg? Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun student som vil ha tilgang til lydopptak, disse vil bli slettet etter at transkribering er foretatt.

Deltakerne vil bli anonymisert og vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.05.19

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Arnt Steve Teigland mobil nr. 905 90 146 evt. veileder Svein Tvedt Johansen, svein.t.johansen@uit.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

[Samtykke kan innhentes skriftlig eller muntlig. Dersom samtykke innhentes skriftlig fra deltageren, kan du benytte formuleringen under]

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3

INTERVJUGUIDE

Semi-strukturert intervju i forbindelse med studien

«Hvordan påvirker egenskaper ved fagfelt ledelse av kunnskapsarbeidere?»

Med forskningsspørsmålene:

3. *Hva opplever leder som god ledelse? (i de ulike fagfeltene)*
4. *Hvordan opplever lederen kunnskapsarbeidernes behov for ledelse (i de ulike fagfeltene)*

Innledning:

Forklar om oppgaven, hvorfor jeg ber om å få intervju akkurat denne respondenten, tema og hva jeg skal bruke informasjonen til. Anonymitet, taushetsplikt og samtykkeskjema må også gjennomgås. Be om tillatelse til å ta opp samtalen. Avklar om det er noe annet som må snakkes om før vi starter.

Innledende spørsmål:

Om respondenten:

Bakgrunns-spørsmål Kan du fortelle litt kort om deg selv?

- Utdannelse? «Samme utdanning» som øvrige personer i bedriften eller annen? - Stilling (hvor lenge) – andre stillinger i samme bedrift?
- Tidligere jobberfaring (som er relevant)
- Har du lang erfaring med ledelse av kunnskapsarbeidere?
- Har du erfaring med ledelse av kunnskapsarbeidere i ulike fagfelt?

I så fall: Opplever du at det er forskjeller mellom de ulike fagfeltene?

Beskrivelse av organisasjon

Innledende spørsmål

- Kan du fortelle litt om virksomheten?
- Kompetanseprofil og ledelse? - Hva er arbeidsområdene deres?
- Generelt for bedriften - Spesielt for leder –Arbeidshverdag «bedriftens indre liv»
- Kan du beskrive en «typisk» arbeidshverdag for ansatte?
- Type oppgaver? (variasjon, rotasjon, struktur, utførelse, autonomi(kontroll))
- Hvor (i felten, på kontoret etc.), fleksibilitet? Arbeidstid, arbeidsoppgaver

Arbeidsdeling- og koordinering, hvordan fordeles arbeidsoppgavene.

- Hvem, når, hvordan? Hvem har ansvaret for fordeling og koordinering?
- Ulikt avhengig av oppgave?
- Hvem følger opp? Rapporteringssystem/evaluering av arbeidet?
- Hvordan samarbeider de ansatte? Ofte de samme som jobber sammen? Variert? Bevissthet rundt dette. (Prosjekt, team, individuelt etc. Kan du gi et eksempel på et typisk prosjekt?) Dersom aktuelt.

Refleksjonsspørsmål:

Spørsmål rundt «hva opplever lederen som god ledelse»

- Hva er betyr «ledelse» for deg?
- «Styring», hva betyr det for deg?
- Hvilke forskjeller ser du mellom ledelse og styring?
- Ledelse av kunnskapsarbeidere bevissthet rundt dette?

- *Hva tenker du om det å være leder i tillegg til selv å være en kunnskapsarbeider? (Dersom person har fagansvar)*
- Har du tanker om hvordan det er å lede arbeidere som kanskje har mer fagkunnskap enn deg selv?
- Ser du noen utfordringer rundt dette?
- «God» ledelse, hva betyr det for deg?
- Kan «god ledelse» være forskjellig i forhold til oppgaver og personer?
- Kan god ledelse være situasjonsbetinget? I så fall hvordan opplever du dette?
- Hvordan opplever du å kunne påvirke dine ytre rammer for å lede ansatte?
- På hvilken måte kan du som leder hjelpe medarbeidere med «stang ut» tanker og erfaringer, til å få «stang inn tanker»?
- Hvordan legger du til rette for at dine ansatte skal få utfordringer som matcher deres kompetanse? Oppfølging: Er det noe du bevisst prøver på?

Spørsmål rundt «hvordan leder opplever kunnskapsarbeiderens behov for ledelse»

- Opplever du at de ansatte har ulikt «behov for ledelse» gitt de forskjellige oppgavetyperne som skal gjøres?
- Hvordan opplever du som leder at de ansatte har behov for «å bli «styrt» med tanke på prioritering av oppgaver? (Disse sp.målene henger sammen)
- Hvordan opplever du som leder de ansattes behov for ledelse og styring mot frister? (Kan gå mot sp. Over)
- Hvordan opplever du som leder at erfaringen til de ansatte påvirker deres «behov for ledelse».
- Kan det være sånn at eldre ansatte, (mer ansiennitet, «eldre i alle aspekter»), etterspør og har andre behov for ledelse enn yngre (i alle aspekter) ansatte?
- Opplever du at eldre (i alle aspekter) og yngre (i alle aspekter) ansatte har forskjellig behov for styring? (Kan inngå i sp. Over)
-

Avslutningsvis:

- Har du som leder opplevd at de ansatte har vært i konflikt mellom «organisasjonens mål og faget» «ledelse og fagledelse?»
- Opplever du at ditt handlingsrom er tilstrekkelig for å kunne tilby de ansatte det behovet de har for ledelse?

Hvilke tanker gjør du deg rundt din rolle som leder med tanke på å utvikle de ansatte videre?
Er det noe annet vi burde snakket om i forhold til tema?