



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Ledelse og motivasjon i kunnskapsintensive organisasjoner

En empirisk studie av IT organisasjoner på Færøyene

Úlvhild Teitsdóttir

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked – BED 3902, juni 2022

Forord

Denne masteroppgaven markerer mitt siste bidrag til mastergraden i ledelse, innovasjon og marked med fordypning i strategisk ledelse ved Handelshøyskolen ved UiT Norges arktiske universitet. Jeg startet oppgaven med et ønske om økt forståelse og kunnskap om hva driver som høyt utdannede medarbeideres motivasjon og hvordan ledere arbeider for å fremme denne. Jeg sitter igjen med verdifull kunnskap om dette komplekse fenomenet, og er veldig imponert av hvordan informantene i denne studien arbeider.

Jeg er veldig takknemlig for all hjelp fra min dyktige veileder, førsteamanuensis Giovanna Bertella. Hun har bidratt med kunnskap og veiledning, som har hjulpet og inspirert meg underveis i denne prosessen. Jeg vil også takke førsteamanuensis Anne Grete Sandaunet for hjelp til forarbeid og med spissing av interessefeltet i forkant av masteroppgaven.

Videre vil jeg takke deltakerne for å sette av tid intervjuene og for bidraget med nyttig kunnskap om erfaringene sine. Dere har gjort det mulig for meg å gjennomføre undersøkelsen og masteroppgaven slik jeg ønsket.

Tromsø 31.05.2022

Úlvhild Teitsdóttir

Sammendrag

Et økende antall kunnskapsarbeidere og IT-næringens mangel på arbeidskraft, foretar seg samtidig som vi retter oss mer og mer mot en kunnskapsbasert økonomi. Behovet for å øke forståelsen av ledelse og hvilke faktorer driver motivasjonen hos kunnskapsarbeiderne i IT-næringen vokser derfor også. Denne masteroppgaven er en empirisk studie innen ledelse og motivasjon, og med ledelse av kunnskapsarbeidere som fenomen undersøker jeg følgende problemstillingen: «*Hvordan arbeider IT-organisasjoner på Færøyene med ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere?*». Organisasjonene som denne studien inndrar befinner seg i IT næringen på Færøyene, som opplever stor vekst og høy interesse lokalt for tiden, på lik linje med andre Europeiske land. Jeg har derfor med hjelp av kvalitative dybdeintervjuer, gjennomført ustrukturerte samtaler med tre kunnskapsarbeidere og fire ledere fra denne næringen, for å besvare oppgavens problemstilling. Ledelse blir gjennom denne studien sett på som innflytelse, påvirkning og som kollektive prosesser som skjer sosialt, noe som preger oppgavens valg av teorier. Oppgaven trekker videre paralleller mellom teoriene relasjonell ledelse, distribuert ledelse og selvledelse til underliggende motivasjonsfaktorer hos kunnskapsarbeidere. Funnene kan oppsummeres med, at det for ledere handler om å finne balansen mellom ledelsesmekanismer som legger til rette for at verdier som videre bidrar til at motivasjonen hos medarbeidere fremtrer naturlig. Funnene viser også hvordan noen ledelsesteorier passer til motivasjonsfaktorer hos kunnskapsarbeidere. Studien nyanserer derfor forståelsen av fenomenet og komplementerer det teoretiske rammeverket. Ledere av kunnskapsarbeidere i IT-organisasjoner bør avdekke medarbeidernes motivasjonsfaktorer, for å forstå hva de drives av og legge til rette for at disse kan vokse frem naturlig.

Nøkkelord: Ledelse, kunnskapsarbeider, motivasjon, tillit, kunnskapsorganisasjon og IT-næring.

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag	v
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Formål	2
1.3 Færøyenes IT- næring	3
1.4 Utviklingsintense organisasjoner	4
1.5 Problemstilling og avgrensing	4
2 Teori	7
2.1 Kunnskapsarbeideren og kunnskapsarbeid	7
2.2 Kunnskapsledelse	9
2.2.1 Maktforskyvning	10
2.3 Relasjonell ledelse	11
2.3.1 Relasjonskompetansen	12
2.4 Distribuert ledelse	13
2.5 Selvledelse	14
2.6 Tillit	16
2.7 Motivasjon	17
2.8 Balansen mellom ledelsesmekanismer	21
2.9 Oppsummering	23
3 Metode	24
3.1 Vitenskapsteoretisk grunnsyn	24
3.2 Forskningsdesign	24
3.3 Forskningsstrategi	25
3.3.1 Metodisk tilnærming	25
3.3.2 Forskningstilnærming	26
3.4 Forskningsprosessen	26
3.4.1 Pre-studie	26
3.4.2 Ustrukturerte dybdeintervju	27
3.4.3 Intervjuguide	27
3.4.4 Utvalg og rekruttering	28
3.4.5 Dataanalyse	29
3.5 Evaluering av metodevalg	30
3.5.1 Refleksivitet, gyldighet og pålitelighet	30
3.5.2 Forskningsetikk	32
4 Empiri	34
4.1 IT-næringen på Færøyene	34
4.2 Organisasjonenes arbeidstilgang	35
4.2.1 Balansen mellom mekanismer	35
4.2.2 Ekte interesse	36
4.2.3 Kommunikasjonsflyt og flat struktur	37

4.2.4	Velvilje	38
4.2.5	Tillit og autonomi.....	39
4.3	Verdier og motivasjon.....	40
4.3.1	Rettferdighet.....	41
4.3.2	Relasjonsbygging	41
4.3.3	Faglig kvalitet.....	43
4.4	Oppsummering	43
5	Drøfting	45
5.1	Hvordan arbeider de?	45
5.1.1	Balansen mellom mekanismer	45
5.1.2	Ekte interesse.....	46
5.1.3	Åpen kommunikasjonsflyt	47
5.1.4	Velvilje og ringvirkninger i samfunnet	48
5.1.5	Tillit.....	49
5.1.6	Autonomi og selvledelse	50
5.2	Motivasjon og verdier	51
5.2.1	Relasjonsbygging	51
5.2.2	Faglig kvalitet.....	53
5.3	TURPAS	53
5.4	Oppsummering	56
6	Avslutning	58
6.1	Konklusjon	58
6.2	Implikasjoner.....	59
6.3	Refleksjoner og videre forskning	60
7	Referanseliste	61
8	Nettsider	66
9	Vedlegg.....	67
	Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	67

Tabelliste

Tabell 1	Oppsummering av karakteristika ved kunnskapsarbeid inspirert av Morgeson og Humphrey (2006).	9
Tabell 2	Sammenheng mellom utvalg av ledelsesteorier og kunnskapsarbeideres motivasjonsfaktorer	21

Figurliste

Figur 1	Balansen mellom ledelsesmekanismer inspirert av Yukl (2013) og Ladegård og Vabo (2011).	22
Figur 2	Oppsummering av teoretisk rammeverk og konsept	23

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I flere tiår har kunnskap blitt beskrevet som et middel for verdiskaping (Drucker, 1959; Erixon, 2010; Khoury, 2005), og på Færøyene har man på lik linje med flere andre Europeiske land satt høye ambisjoner (Erixon, 2010; Soriano og Mulatero, 2010) når det kommer til å satse på kunnskapsutvikling (Vakstrarforum, 2022). Det eksisterer en økende etterspørsel for programvareutviklere og IT-ingeniører (NAV, 2022), som kan styrke konkurransekraften i organisasjoner gjennom å øke utdanningskapasiteten, utvikling og muligheter for eksport. Denne omstillingen retter oss mot en kunnskapsbasert økonomi, også kalt *den nye økonomien* (Herzenberg, Alic og Wial, 1998), og dermed vokser også behovet for intellektuelle arbeidstakere (Isshaka og Lines, 2020). I Harvard Business Review skrev Goffee og Jones (2007) derfor om hvordan ledere kan orientere seg når det kommer til ledelse av kunnskapsarbeidere i en økonomi drevet av verdiskaping og innovasjon. Goffee og Jones hevder trikset til å lede disse riktig, er å opptre som en *velviljene verge* ved å gi respekten og anerkjennelsen de krever og fortjener. Samtidig må lederen beskytte kunnskapsarbeiderne mot organisatoriske regler og prosedyrer, utover å gi dem rom til å feile og følge egne drømmer, selv om disse ikke alltid er i tråd med organisasjonens mål. For et økende antall organisasjoner ligger konkurransefortrinnene derfor i evnen til å skape et arbeidsmiljø preget av innovasjon og kunnskapsutvikling, heller enn kostnadseffektivitet (Goffee og Jones, 2007). Praksisen omkring ledelse blir med andre ord en sentral faktor, som indirekte kan resultere i organisasjonens suksess eller fiasko. Måten organisasjoner forvalter potensialet kunnskapsarbeidere kan bidra med i tråd med det endrende og flersidige fenomenet «*ledelse*» er derfor spennende å se nærmere på. Gitt det sterke fokuset på ledelse av kunnskapsarbeidere (Drucker, 1959; Carleton, 2011; Drake, 2020; Christensen og Foss, 2011; Issahaka og Lines, 2020; Khoury, 2005; Sandvik, 2011), vil jeg i denne masteroppgaven derfor forsøke å gjøre et bidrag til hvordan kunnskapsintensive organisasjoner arbeider med ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere.

Gotvassli (2015) beskriver kunnskapsarbeideren som svært bevisst over sin egen verdi. De er autonome individer og kjennetegnes av å være kravstore fordi de kjenner sin verdi og hva de bidrar med til organisasjoners verdiskaping. Kunnskapsarbeidere kan virke mindre lojale mot én organisasjon, på grunn av sin kunnskap og interesse i faget som helhet (Alvesson, 2000;

Christensen og Foss, 2011; Davenport, 2005), som gjør at noen til og med kaller dem eksperter eller genier. Kunnskapsarbeidere beskrives som *den nye arbeiderklassen* (Gotvassli, 2015), som er naturlig da flere kan få høyere utdanning og samfunnet i høyere grad trenger disse arbeidstakerne.

Ledelse av innovative miljøer er et tema som har fått mye oppmerksomhet (Goffe og Jones, 2007). I tillegg må ledelse sees som et endrende fenomen, på grunn av bl.a. endrende verdier hos arbeidstakerne og andre trender (Anderson, Bauer, Griffith og Buckley, 2017).

Kunnskapsarbeideres særpreget er autonomi og selvbestemmelse, som utgjør et mindre behov for klassiske styringsmekanismer og dermed mer inkludering i beslutningstaking og mer frihet (Amundsen og Martinsen, 2015). I forlengelse av at ledelse for innovative miljøer handler om mer enn styring og tilrettelegging (Yukl, 2013), innebærer relasjonell ledelse, selvledelse og distribuert ledelse teori egenskaper som komplementerer kunnskapsledelse, (Isshaka og Lines, 2020; Drake, 2020; Gotvassli, 2015) og blir derfor trukket frem som fundamentale for oppgaven.

1.2 Formål

For å belyse hvordan noen organisasjoner driver ledelse av kunnskapsarbeidere ønsker jeg å utrede hvordan man burde lede disse viktige konkurransefortrinnene på en god måte. Ledelse kan være utfordrende og krevende på grunn av sin endrende natur. Siden IT- næringen er voksende, er det spennende med teoretiske og empiriske implikasjoner omkring ledelse i denne konteksten. Siden avstand ikke er av betydning når det kommer til utvikling, eksport og salg av programvarer, kan man se for seg et voksende marked og dermed flere slike organisasjoner. Derfor er oppgavens formål å undersøke hvordan utviklingsintense IT organisasjoner på Færøyene jobber med ledelse og hvilke faktorer de anser viktige for å få kunnskapsarbeidere til å trives.

Som tidligere nevnt er et av målene med oppgaven å finne ut hvordan en kan lede kunnskapsarbeidere på en god måte. Dette ønsker jeg å gjøre ved å identifisere hvordan ledere og medarbeidere i kunnskapsintense organisasjoner jobber med dette, og om det finnes noen funn utover det som litteraturen forteller omkring nyere ledelsesteorier og kunnskapsarbeideren. Det som er kjent fra litteraturen om ledelse og kunnskapsarbeidere, er at det handler om forholdet mellom disse, hvordan ansvar fordeles og at det er noen faktorer utover det ordinære som gjør at kunnskapsarbeidere trives og motiveres. Jeg skal beskrive

eksempler på ledelse i organisasjoner som gjør det bra i en bransje som er voksende og har stor konkurranse. Ingen generaliserbare svar kommer ut av denne oppgaven, men likevel kan oppgaven vise et bilde av ledelse av kunnskapsarbeidere og komme med et normativt bidrag til å forklare hva ledere bør legge vekt på.

1.3 Færøyenes IT- næring

For å sette oppgaven i en kontekst har jeg valgt å skrive om IT-organisasjoner på Færøyene. Dette kommer av en naturlig interesse for meg som er fra Færøyene, men også på grunn av at det politiske systemet lokalt har startet en storsatsing i næringen. Lokalt har mange snakket om at det ikke ble satset på IT tidligere på Færøyene, og at de dermed ikke har utnyttet den fulle intellektuelle kapasiteten. Som et nytt initiativ utdannes det derfor 30-40 IT- og programvareingeniører på en årlig basis (Vakstrarforum, 2022), ut av en totalbefolkning på omtrent 52 000 innbyggere.

Prosjektet «Vakstrarforum» er initiert fra Statsministerens kontor og Miljø- og Arbeidsdepartementet på Færøyene. I prosjektet fremhevet de viktigheten i å utvikle og legge til rette for blant annet IT-bransjen. Målet er at denne bransjen skal utgjøre 6% av BNI, eksporten skal nå 600 millioner og sette enda høyere satsing på utdanning før 2030 (Vakstrarforum, 2022). Statistikk fra 2018 viser at Færøyene ligger lavt på listen i forhold til utvikling og implementering av IT-løsninger, sammenliknet med landene rundt som de identifiserer seg med. Står Færøyene på nest siste plass, har Norge sjette siste plass på samme liste med de andre europeiske landene. Dette fører til at organisasjonene i denne næringen konkurrerer om ettertraktede arbeidstakere. Kun 2,5 % av den færøyske nasjonaløkonomien kommer fra IT- næringen. Til sammenligning kom omtrent 3,5% av nasjonaløkonomien til Norge i 2018 fra samme næring (Hagstovan, 2018, sitert i Vakstrarforum, 2022). Dette er følgelig noe både Norge og Færøyene kunne satset i større grad på, med tanke på det enorme potensialet. For å øke arbeidsstyrken sies det alltid å være viktig å øke utdanningskapasiteten. En undersøkelse gjennomført i 2021 av gruppen «KT-fólk í Føroyum» kom det frem at 4,3 % av den europeiske arbeidsstyrken var i IT-bransjen, hadde Færøyene bare 2,6 %. Det betyr at det arbeider forholdsvis lite mennesker med å utvikle eller opprettholde denne næringen på Færøyene sammenliknet med andre land i Europa.

1.4 Utviklingsintense organisasjoner

IT-bransjen er sammensatt av arbeidskraft med høy utdanning og interesse. Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) hevder at især i denne bransjen finnes det mange selvlærte, som har tilegnet seg høy ekspertise og gode ferdigheter av egen interesse. Likevel er høy utdanning en sterk tendens og ofte et kriterium for å bli rekruttert til stillinger, og evner som teoretiske og analytiske ferdigheter blir ofte ervervet gjennom utviklingskurs og utdanning. Veksten av kunnskapsintensive organisasjoner kan gi et uttrykk for hvordan et samfunn er orientert i forhold til kunnskapsvekst og utvikling (Hagen og Steiro, 2001). Ifølge Statistisk Sentralbyrå har over 1.5 millioner av den norske totalbefolkningen utdanning på universitets- og høgskolenivå (SSB, 2015). Siden verdiskapning og konkurransefortrinn i IT-næringen i høy grad knyttes til medarbeidernes evner og kunnskap, kan det i et samfunnsmessig perspektiv vises som tendensen at flere tar høyere utdanning (Sandvik, 2011). Det stigende antallet kunnskapsarbeidere, utgjør dermed et behov for å beskrive behov omkring ledelse av disse. Christensen og Foss (2011) ser især at det kan være utfordrende å motivere kunnskapsarbeidere, men hevder at dette kan gjøres gjennom en balanse av tilrettelegging og styring. Ledelse, trivsel og motivasjon er faktorer som utgjør en arbeidstakers lyst og ønske om å bidra med sin kunnskap i organisasjoner.

Valget av bedrifter er i stor grad preget av tilgjengelighet og villighet til å bidra i dette prosjektet. I tillegg måtte de innfri noen kriterier, eksempelvis å drive med programvareutvikling på Færøyene, samt være en organisasjon som har en eller flere ledere og medarbeidere. Jeg tok derfor kontakt med noen fremoverlente IT organisasjoner på Færøyene som driver og skaper nye programvareløsninger til både færøyske og internasjonale interessenter. Jeg fikk grønt lys fra tre av disse organisasjonene, hvor jeg inngikk i samtaler med fire ledere og tre medarbeidere. Noe som legges mye vekt på, og som man kan se store muligheter i, er hvordan fysisk avstand ikke er av stor betydning når det kommer til eksport og utvikling av programvare og IT løsninger, derfor er menneskene jeg snakket med preget av store ambisjoner og håp om fremtiden. De var også preget av travelhet, noe som kan gjenspeile store arbeidsmengder og hektiske dager.

1.5 Problemstilling og avgrensing

I regi av at kunnskapsarbeidere har andre behov enn tradisjonelle arbeidstakere (Alvesson, 2000; Christensen og Foss, 2011; Davenport, 2005), og sitter i en posisjon hvor arbeidsgivere

konkurrerer om å beholde seg, er det interessant å undersøke hvordan ledere jobber for at kunnskapsarbeiderne skal trives. På grunn av at kunnskap ansees som konkurransefortrinn i organisasjoner (Nonaka, 1991) blir en utfordring å kunne opprettholde et miljø hvor de som bidrar med kunnskapen har et ønske om å være (Goffee og Jones, 2007). Tradisjonelt fungerer ledere som eksempelsettere for etterfølgerne, og har i den forstand påvirkning på hvordan organisasjonens medlemmer jobber individuelt og sammen. For å danne en forståelse rundt spørsmålet om hva skal til med tanke på ledelse av kunnskapsarbeidere er oppgavens problemstilling som følger:

«Hvordan arbeider IT-organisasjoner på Færøyene med ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere?».

Problemstillingen innebærer redegjørelse av flere begreper som *ledelse, motivasjon og kunnskapsarbeidere*. Basert på problemstillingens natur, svarer oppgaven også på hvordan de utvalgte ledelsesteorier passer til kunnskapsarbeidernes beskrevne motivasjonsfaktorer. Undersøkelsen handler om *hvordan* ledere *arbeider*, som indikerer forklaring omkring mekanismen rundt ledelsesfunksjonen. Derfor er *balansen* mellom *styring, relasjonsorientering og tilrettelegging* inkludert i oppgaven. I tillegg underligger *tillit og maktforskyvning* som forklarer vesentlige relasjonelle og mellommenneskelige faktorer.

Fenomenet *ledelse* er i stadig endring og påvirkes av trender, verdier og generasjonsendringer (Anderson et al., 2017), og det finnes derfor mange definisjoner. Noe som går igjen i flere definisjoner er dog, at det handler om innflytelse og kollektive prosesser. Yukl (2013, s. 23) definerer ledelse som: *«Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives»*. På lik linje som at innflytelse og kollektiv innsats er nøkkelord, mener Yukl (2013) også at tilrettelegging spiller en viktig rolle i en slik innflytelsesprosess. Hosking og Morley (1988) uttrykket et savn for forskning omkring den praksisbaserte siden ved fenomenet, som fanger opp hvor vanskelig det kan være å håndtere ulike situasjoner avhengig av mange ulike faktorer, som for eksempel relasjoner, tillit, interesse og annet som sosiale konstruksjoner kan påvirke. Arnulf (2012) mener også at ledelse er mer enn egenskaper og administrativ oppførsel, og peker dermed ut hvordan det også handler om den sosiale konstruksjonen. Dette tyder på at det sosiale ved

ledelse står sentralt sammenlagt med innflytelse og kollektive prosesser, som derfor er utgangspunktet for definisjonen av ledelse i denne oppgaven.

2 Teori

For å skape forståelse omkring problemstillingen i oppgaven, vil jeg understreke at ledelse er et fenomen i endring og forstås gjerne forskjellig på grunnlag av ulike situasjoner (Yukl, 2013). Siden kunnskapsarbeidere er den avhengige variabelen i denne oppgaven, altså den som ifølge min problemstilling blir påvirket av ledelse, anses ledelse som en innflytelsesprosess og som en kollektiv handling (Yukl, 2013). For å forstå problemstillingen må jeg definere kunnskapsarbeidere og kunnskapsarbeid, samt hvilke verdier og faktorer som ligger i motivasjon hos kunnskapsarbeidere. Valget av teorier innen ledelse er derfor basert på hvilke lederegenskaper som komplementerer kunnskapsarbeiderens verdier og egenskaper (Gotvassli, 2015). Innen ledelsesteori trekkes relasjonell ledelse, distribuert ledelse og selvledelse frem som komplementære til ledelse og motivasjons av kunnskapsarbeidere. Siden mye tyder på at det sosiale og mellommenneskelig aspektet ved ledelse er viktig (Yukl, 2013; Arnulf, 2012), er tillit også et viktig begrep for denne oppgaven. Dette kapittelet avsluttes med derfor med teori om tillit (Kirkhaug, 2015) og motivasjon (Christensen og Foss, 2011), fordi disse fanger opp behovene og mellommenneskelige faktorer ved ledelse av kunnskapsarbeidere.

2.1 Kunnskapsarbeideren og kunnskapsarbeid

I forskningslitteraturen om kunnskapsarbeidere finnes det ikke enighet omkring en universal definisjon. Dette kan skape forvirring rundt forskningen av disse begrepene (Sandvik, 2011; Gotvassli, 2015). Ifølge Kuvaas (2008) kan kunnskapsarbeidere defineres som høyt utdannende mennesker som gjør selvstendige og komplekse arbeidsoppgaver som krever ekspertise, og som kan være vanskelig å standardisere. I tillegg forventer de typisk en stor grad av individuell frihet, og kan på en måte være løst koplet til en fysisk arbeidsplass (Gotvassli, 2015). Kunnskapsarbeidere jobber med andre ord stort sett autonomt og driver dermed også med selvledelse (Kuvaas, 2008). Carleton (2011) beskriver kunnskapsarbeideren som høyt utdannet, med gode mellommenneskelige ferdigheter, og preget av eksepsjonelle evner til å behandle informasjon. Videre hevder Carleton (2011) at kunnskapsarbeidere er høyst nødvendige nøkkelpersoner når det kommer til effektiv endringsledelse, og organisasjoners interne og eksterne bærekraftighet som reflekterer organisasjonens konkurransefortrinn. Dette fordi, kunnskapsarbeidere typisk behandler, syntetiserer og utvikler kunnskap for å løse problemer og innovere i organisasjoner.

Å kunne kalle seg kunnskapsarbeider, er derfor forutsatt at du har kunnskap om en eller flere arbeidsprosesser som krever ekspertise. Dette betyr også, at når arbeidsdagen er avsluttet forlater kunnskapen organisasjonen, og kommer kunnskapsarbeideren ikke tilbake dagen etter har organisasjonen mistet kritiske ressurser (Lines, Henjesand og Christophersen, 2012). Siden de anses å tilføre nyttig kunnskap og verdi i form av ekspertise, blir de ofte vanskelige å erstatte og kan som tidligere nevnt beskrives som en organisasjons viktigste konkurransefortrinn (Christensen og Foss, 2011). Dette er noe kunnskapsarbeidere ofte vet (Christensen og Foss, 2011), som derfor har bidratt med en maktforskyvning (Lines et al., 2012) noe jeg kommer tilbake til i kapittel 2.2.1.

Pihl-Thingvad (2014) hevder dog, at sosiale faktorer og arbeidsmiljø er det viktigste når det kommer til dedikasjon og arbeidsforpliktelse. Det kan forstås som at hvis kunnskapsarbeidere trives med menneskene i en organisasjon, kan det veie tyngre enn andre selvrealiserende faktorer. Carleton (2011) påpeker likevel også at noen måter å motivere og beholde kunnskapsarbeidere i organisasjonen inkluderer utfordrende og meningsfylt arbeid. Standardisering og kontroll blir dermed en uheldig kombinasjon med kunnskapsarbeideren (Pihl-Tingvad, 2014; Christensen og Foss, 2011). Det må tilrettelegges for utvikling i både lærings- og karrieremessig sammenheng, samt å sikre at de har tilstrekkelig med ressurser, anerkjenne de bidragene som de kommer med og skape et miljø som preges av støtte og tillit (Carleton, 2011). Motivasjon hos kunnskapsarbeidere mener Christensen og Foss (2011) er kompleks og til tider selvmotstridende, derfor har jeg avsatt et kapittel om motivasjon av kunnskapsarbeidere.

På samme måte som definisjonene av kunnskapsarbeidere, er det lite enighet omkring begrepsdefinisjonen av kunnskapsarbeid. Morgeson og Humphrey (2006) foreslo derfor en måte å operasjonalisere begrepet gjennom en større studie av kunnskapsintensive organisasjoner. De testet og målte hvor høyt kunnskapsarbeidere skåret på karakteristikaene, og kom frem til fem karakteristika som utgjør kunnskapsarbeid (Morgeson og Humphrey, 2006). Disse var autonomi, jobbkompleksitet, informasjonsprosessering, problemløsning og mangfold av ferdigheter (Sandvik, 2011; Morgeson og Humphrey, 2006). Autonomi mener de videre består av tre dimensjoner som grunner i friheten til å planlegge, velge arbeidsmetode og ta beslutninger om egen arbeidssituasjon (Sandvik, 2011; Morgeson og Humphrey, 2006). Disse karakteristikaene beskriver hva de hevder kjennetegner kunnskapsarbeid og er oppsummert i tabellen under.

Tabell 1 Oppsummering av karakteristika ved kunnskapsarbeid inspirert av Morgeson og Humphrey (2006).

Jobbkarakteristika	Beskrivelse
<i>Autonomi</i>	Valgfrihet, uavhengighet, beslutningsmyndighet
<i>Jobbkompleksitet</i>	Vanskelighetsgrad og faglig utfordrende oppgaver
<i>Informasjonsprosessering</i>	Kognitiv bearbeidelse i arbeidet og læring
<i>Problemløsning</i>	Krav og utvikling av nye ideer og løsninger
<i>Mangfold av ferdigheter</i>	Krav om å beherske mange ferdigheter

2.2 Kunnskapsledelse

Ledelse er en viktig del av en organisasjons kjerne og det finnes mange teorier og forskning om hvordan lede kunnskapsarbeidere på best mulig måte. Drucker påstod i 1959, at ledelse av kunnskapsarbeidere ville være en av det 21. århundres største ledelsesutfordringer, noe som man har sett et voksende behov for og fortsatt gjør, som videre legger grunnlag for grundig forskning på området. Senere hevdet Drucker (1995) at essensen av lederskap er å gjøre kunnskap produktiv. Næss (2012) spådde også om hvilke egenskaper som var viktigst for ledere i fremtiden, og mente at leder-ansatt relasjoner ville i stor grad bli utfordret i årene som kom. Sandvik (2011) hevder at de tidligere debattene tatt opp av bl.a. Drucker (1959) argumenterte at et økende behov for kompetente og produktive kunnskapsarbeidere kunne være utfordrende, fordi ledere ikke hadde kunnskap om ledelse av disse. Drucker (1995) mente derfor at lederens troverdighet er en viktig faktor når det kommer til å inspirere til lojalitet og engasjement fra kunnskapsarbeideren. I tillegg har lederens evne og vilje til å delegere beslutningsmyndighet til medarbeidere stor betydning, slik at de får testet og brukt kunnskapen og ekspertisen de besitter, som igjen er en viktig faktor når det kommer til lederens troverdighet (Drucker, 1995).

I forlengelse av dette kom Næss (2012) med syv essensielle egenskaper for fremtidens ledere: «*virtuelt lederskap, smidighet, globalt tankesett, samarbeid, engasjere og inspirere, å coache talenter og påvirkning uten formell autoritet*». Forholdet mellom lederen og medarbeideren blir derfor stadig utfordret, og kan beskrives som kontinuerlig endrende. Hosking og Morley (1988) hevdet, at i stedet for å studere ledelse innen de strukturelle organisasjonsrammene, burde de sosiale konstruksjonene ved organisasjoner og forholdene mellom menneskene

settes i fokus, noe man også har sett mer av de siste årene (Spurkeland, 2017; Karp, 2016; Uhl-Bien, 2006).

Gotvassli (2015, s. 108) mener også at «*lederen som tusenkunstner*», som klarer å oppfatte ting basert på observasjoner og innlevelsessevne, ikke kun basert på det som er eksplisitt og tydeliggjort. Med andre ord må lederen klare å avlese situasjoner fortløpende og legge merke til mellommenneskelige faktorer (Gotvassli, 2015). London og Sherman (2021) hevder at ledere går inn i en rolle og utøver atferd basert på denne når de leder, og at situasjonelle behov er det som styrer atferden og beslutningene deretter. Det kan være vanskelig å tilegne seg egenskaper, som ikke føles som en naturlig del av atferds- og reaksjonsmønstrene. Likevel mener bl.a. Skivik (2018), Karp (2016) og Spurkeland (2017) at dette er noe man kan lære og tilegne seg, men at genuin interesse er essensiell for å oppnå dette. Drucker (1995) sine klassiske sitater er like relevante i dag som de var for flere tiår siden, når han hevdet at kunnskapsarbeidere ikke må styres og kontrolleres, men at de trenger autonomi og selvledelse. Jønsson (2020) mener at ledere har det formelle ledelsesansvar, men likevel har de også ansvaret å delegerer ledelsesoppgaver som gir medarbeideren en følelse av genuint og gjensidig samarbeid og tillit som videre gir følelsen av autonomi. Dette gjenspeiler hvordan ledere må balansere mellom ulike strategier for å utøve riktig ledelse for kunnskapsarbeideren.

2.2.1 Maktforskyvning

Veksten av kunnskapsarbeidere og kunnskapsorganisasjoner har som tidligere nevnt skapt en maktforskyvning i arbeidslivet (Darr og Warhust, 2008). Forhandlingsstyrken ligger hos den som besitter kunnskapen og ekspertisen, og verdien av arbeidet ansees som konkurransefortrinn (Christensen og Foss, 2011). Lines et al. (2012) mener at organisasjoner i større grad må kjempe for å tiltrekke og beholde kunnskapsarbeidere, hvor det tidligere har vært arbeiderne som har kjempet om å få stillinger. Dette blant annet gjennom indre og ytre motivasjonsfaktorer. Selv om Drucker (1995) beskrev kunnskapsarbeidere som organisasjoners viktigste konkurransefortrinn på grunn av besittelsen av det som er i omløp, nemlig kunnskap, så mener flere (Marston, 2007; Anderson et al., 2017) at det er utfordrende å motivere disse på grunn av endrende motivasjonsfaktorer. Utvikling av egen faglighet og selvrealisering ansees viktigere enn å klatre på karrierestigen til enhver bekostning (Marston, 2007). Samtidig har kunnskapsarbeidere en viss avhengighet av organisasjonen, fordi det ofte er der rammene er riktige til å utvikle seg selv og egen faglighet med andre medarbeidere.

Hvordan ledelsen av kunnskapsarbeidere gjennomføres i praksis, er derfor i stor grad det som kan skille om kunnskapsarbeideren ønsker å tilføre verdi til organisasjonen eller velger å gjøre dette i en annen organisasjon. Videre skal tre teorier og syn på ledelse som komplementerer ledelse av kunnskapsarbeidere (Spurkeland, 2017; Jones og Harvey, 2017; Karp, 2016) redegjøres for.

2.3 Relasjonell ledelse

Det finnes ulike perspektiver og innfallsvinkler til å forstå relasjonell ledelse. Spurkeland (2017) mener at relasjonell ledelse handler om at kommunikasjonen og effektiviteten i en organisasjon kan bli best mulig, som følge av kvaliteten av relasjonen mellom lederen og medarbeiderne. Relasjonell ledelse blir definert som en menneskeorientert lederstil som utløser bedre psykisk helse, motivasjon og som gir lederen en naturlig autoritet blant medarbeiderne (Skivik, 2018; Spurkeland, 2017). Teorien er preget av et positivt menneskesyn og tar utgangspunkt i at medarbeiderne ønsker å bidra og gjøre sitt ytterste for å nå organisasjonens mål. Ifølge relasjonell ledelse ser man mennesket som den viktigste ressursen i en organisasjon, og utvikling og motivasjon av disse står dermed sentralt. Cunliffe og Eriksen (2011) hevder at relasjonell ledelse handler om å forstå sosial erfaring som intersubjektiv og at ledelse er en atferd som utøves i relasjon til andre. Lederen må derfor tilegne seg kunnskap om eget atferdsmønster for å forstå hvilken effekt de har på sine medarbeidere (Cunliffe og Eriksen, 2011; Skivik, 2018; Spurkeland, 2017).

Både Skivik (2018) og Spurkeland (2017) mener noe av det viktigste en leder kan gjøre er å bygge opp kjennskap og tillitsfulle relasjoner til hver enkelt medarbeider. Det gjør at medarbeideren føler seg trygg, sett og verdsatt av lederen (Spurkeland, 2017). Dette perspektivet på ledelse tilsier at ledelse kan lokaliseres gjennom dynamiske og kvalitetsfulle relasjoner, og fordrer gjensidig avhengighet av leder og medarbeider (Skivik, 2018). På grunn av dette er Uhl-Biens (2006) to perspektiver av ledelse som kan illustrere dens relasjonelle natur relevant. Det ene setter søkelys på hvilke attributter som oppstår hos individer når de engasjerer seg i mellommenneskelige relasjoner, og det andre på ledelse som en sosial konstruksjonsprosess hvor ledelse dermed blir det som andre oppfatter. Uhl-Bien (2006) klarer på denne måten å fange både hvordan ledelse ifølge relasjonelle teorier kan være forholdet mellom lederen og medarbeideren, men dog også hvordan medarbeideren oppfatter

lederen. Spurkeland (2017) mener at menneskekunnskap, genuin interesse for menneskene og erfaring med samspill er blant noen viktige faktorer for å påvirke medarbeidere i organisasjoner gjennom relasjonell ledelse. Relasjoner av høy kvalitet mellom ledere og medarbeidere kan føre til tillit og effektiv kommunikasjon i organisasjoner (Spurkeland, 2017).

2.3.1 Relasjonskompetansen

Ifølge Spurkeland (2017) handler relasjonskompetansen om ferdigheter, holdninger og evner som mennesker trenger for å utvikle, eventuelt etablere og vedlikeholde relasjoner og sosial aktivitet. Skivik (2018) hevder, at det som kjennetegner kompetente ledere kan kokes ned til at de har kunnskap og kompetanse på fire spesifikke områder: faglig, strategisk, administrativ og relasjonell kompetanse. *Relasjonell kompetanse* handler om kunnskap om mellommenneskelighet og kompetansen til å bygge tillitsfulle relasjoner. Dette utgjør det fundamentale for menneskets mellommenneskelige tilværelse (Spurkeland, 2017). Skivik (2018) deler den ytterligere i tre omfattende hoved forhold: Forståelsen av seg selv som leder og hvilke psykologiske reaksjonsmønstre man preges av, kunnskap om hvordan andre oppfatter seg og de handlingene man gjør, utover til å ha kunnskap om menneskene som skal ledes.

Både Skivik (2018) og Spurkeland (2017) mener at relasjonskompetansen er en verdi og egenskap, som må vedlikeholdes og kan trenes opp. Skivik (2018) illustrerer relasjonell lederkompetanse gjennom relasjonspyramiden, og hevder at det er et godt utgangspunkt for å fremme og utvikle kompetansen hos ledere. Relasjonspyramiden består av tre kompetansenivå: «handlingskompetanse», «refleksjonskompetanse» og «å forske i egen praksis» og skal utgjøre en dynamisk prosess (Skivik, 2018). Spurkeland (2017) hevder at mennesker med gode relasjonelle kompetanser gjør kontaktskapende handlinger som oppretter og skaper gode relasjoner. Spurkeland (2017) hevder at alle som inntre i arbeidslivet må ha en viss grad av relasjonell kompetanse, hvor det i noen arbeidssituasjoner er viktigere enn i andre. Spesielt er relasjonskompetanser viktige for de, som har innflytelse eller påvirkning overfor andre i organisasjonen (Spurkeland, 2017; Skivik, 2018). Basert på dette burde ledere og nøkkelpersoner evne relasjonelle ferdigheter på et forholdsvis høyt nivå.

2.4 Distribuert ledelse

Teorier omkring ledelse har lenge anerkjent at effektive ledere oppfordrer medarbeidere til å delta i problemløsning og ta beslutninger (Argyris, 1964; Likert, 1967; sitert i Yukl, 2013). Yukl (2013) hevder at ledere som utøver denne formen for lederskap oppfordrer og legger til rette for at medarbeidere får ansvar for noe av det som ellers tradisjonelt sett kan oppfattes som lederens oppgaver. Dette perspektivet på ledelse har ett grunnsyn som handler om at en persons handling ikke kan være like vesentlig, som mulig kollektiv ledelse gjennomført av mange (Lumby, 2013). Dette forutsetter at noen besitter beslutningsmyndighet som vanligvis assosieres med noe en leder hadde utført, uten å ha en formell stilling som leder.

Distribuert ledelse ble først omtalt på 1950 tallet som en helt ny oppfatning av organisasjoners arbeidsklima og de sosiale faktorene (Gronn, 2000). Spillane, Halverson og Diamond (2004) mente, at distribuert ledelse kunne være en måte å undersøke og forstå ledelse, og sammenhengen mellom det sosiale og fysiske miljøet og ulike handlinger. Dette ved å identifisere dimensjoner ved ledelsespraksis og artikulere relasjonene mellom disse dimensjonene. Yukl (2013) sammenlikner effekten av distribuert ledelse med gruppearbeid, hvor alle benytter sin unike kunnskap til å løse problemer eller utvikle idéer. I praksis hevdes denne lederstilen å være veldig effektiv, fordi den er mer inkluderende enn andre (Lumby, 2013).

Distribuert ledelse beskrives som *«the emergent property of a group or networks of interacting individuals... (i kontrast til)... leadership as phenomena which arises from the individual»* (Bennett, Harvey, Wise og Woods, 2003, s. 7). Altså er distribuert ledelse ifølge dem noe som utvikles i en kollektiv sammenheng heller enn individuelt. Som man ofte har hørt, så er to hoder bedre enn ett. Resultatet av distribuert ledelse skal derfor være mer kvalitetsfult enn av tradisjonell ledelse. Woods, Bennett, Harvey og Wise (2004) legger til noen egenskaper ved distribuert ledelse som viser at kompetansen i organisasjonene blir spredt bredere og at grensene blir mer flytende og kan flyttes. Dette gjør at denne formen for ledelse har en fleksibel og innovativ natur, noe som Wenger, McDermott og Snyder (2002) mener krever tillit. I tillegg mener de at organisasjonskulturen må preges av respekt for kompetanse, gjennomføre endrings- og utviklings prosesser som involverer flere nivåer av medarbeidere og som fører til engasjement og samarbeid. Sammenlagt skal dette også bidra med et større ønske og engasjement til å løse konflikter. Dette fører også til en mer åpen

kultur som gjør at alle føler seg mer som en del av et felleskap. Jones og Harvey (2017) mener at det finnes noen dimensjoner og kriterier som kjennetegner distribuert ledelse. Dimensjonene er tillit over regulering, autonomi over kontroll, erkjennelse av endring fra hierarki til flatere beslutningstaking, og oppmuntring til å styrke samarbeid og relasjoner i organisasjonen. Kriteriene beskrives som involvering av medarbeiderne, støtte til ulike prosesser, profesjonell utvikling, samt tilgjengelige ressurser og midler (Jones og Harvey, 2017).

Lumby (2013) mener at litteratur om distribuert ledelse har snakket forbi, det med at maktforhold kan påvirke hvordan distribuert ledelse fungerer i praksis. Dette med f.eks. kjønn, etnisitet, alder og andre faktorer som ofte har påvirkning på maktforhold i organisasjoner. Den normative fortellingen av distribuert ledelse og andre teorier hvor ansvar delegeres i organisasjoner som kan være preget av en Ad-Hoc struktur (Woods et al., 2004; Wenger et al., 2002), tar ikke alltid dette med maktforhold i betraktning. Distribuert ledelse kan derfor også være noe som preger en organisasjons struktur og arbeidsmåte, og derfor være mindre bevisstgjort. Når dette skjer, kan denne virke spontan og flytende, og dukker dermed opp som et resultat av aktiviteter i organisasjoner (Bennett et al., 2003). Det som Foucault (sitert i Lumby, 2013) viser er det diskursive perspektivet på makt, kan nettopp forklare hvordan maktforhold kan endres og muteres i tråd med organisasjoners behov. Dette hevder Lumby (2013) videre ofte skjer når distribuert ledelse utøves i organisasjoner. Diskursiv makt er derfor relasjonell anlagt og bestemt av konteksten den befinner seg i, som gir en form for autonomi fordi makten virker gjennom menneskenes sosiale interaksjon i organisasjonen. Med andre ord kan dette også vise resultatet av ledelse som en kollektiv prosess.

2.5 Selvledelse

Selvledelse er en påvirkningsprosess som går ut på å gjøre individer selvstendig når det kommer til motivasjon og styring av mål og ambisjoner (Manz, 1986). Selvledelse beskrives som en ledelsesform med spesielt god egnethet til den høyt utdannede og autonome medarbeideren (Drake, 2020; Amundsen og Martinsen, 2015; Sandvik, Selart, Schei og Martinsen, 2019). Ideen bak teorien om selvledelse bunner i at kunnskapsarbeidere i mange tilfeller ansees kompetente til å håndtere ulike påvirkningsprosesser som mer klassisk ofte utføres av ledelsen. Drake (2020) viser til at casestudier gjennomført av organisasjoner som

suksessfullt bruker selvledelsesprinsipper har fornøyde kunder og medarbeidere, lavt sykefravær og turnover, høye økonomiske resultater og klarer seg bedre i kriser og endringstider, sammenliknet med andre liknende organisasjoner som benytter tradisjonelle ledelsesstrukturer. Derfor kan selvledelse defineres som en form for kapasitet kunnskapsarbeidere kan få nytte av, som fremmer deres ferdigheter til å håndtere egen arbeidshverdag og samspillet med andre medarbeidere på en bærekraftig måte (Drake, 2020).

Den normative selvledelsesteorien ble et fenomen i kjølvannet av utviklingen av «leadership substitutes» teorien, som i bunn viser ulike faktorer som kan erstatte behovet for ledelse (Kerr og Jermier, 1978). Siden teorien er normativ, forklarer den hva ideelt burde gjøres for å utøve selvledelse, heller enn hvordan selvledelse fungerer i praksis. Strategiene som støtter under teorien er delt i tre kategorier: atferds-relaterte, naturlige belønningsmekanismer og kognitive strategier. De strategiene som beskrives som atferds-relaterte inkluderer bl.a. selvobservasjon, noe bl.a. Manz (2015) hevder er sentralt og selve essensen i teorien om selvledelse. Selvobservasjon handler om å skape ett innblikk i egen atferd, og hvordan man kan tilpasse og forbedre denne i tråd med de målene man har. Den neste kategorien er naturlige belønningsmekanismer, som i stor grad kan trekkes til Deci og Ryans (2008) selvbestemmelsesteori. Dette handler om å tilrettelegge for indre motivasjon som fremtrer naturlig, disse er: autonomi, kompetanse/mestringsevne og relasjonell tilhørighet (Drake, 2020). I sammenheng med teorien om selvledelse mener Drake (2020) det handler om å knytte disse elementene inn i arbeidsoppgaver som oppstår mangelfulle på disse områdene. Kognitive strategier handler til slutt om hvordan man kan jobbe med egne tankemønstre som kan bidra til mer konstruktiv tenkning (Drake, 2020).

Karp (2016) har utviklet en seks-faktors selvledelsesmodell som kalles «spindelvevmodellen». Denne bygger på faktorene: «*tanker, følelser, fysiologi, vilje, sosial atferd og atferd*» (Karp, 2016, sitert i Drake, 2020, s. 95). Noe som bl.a. skiller Karps (2016) selvledelsesmodell fra tidligere studier (Manz, 2015; Schwartz og McCarthy, 2017 sitert i Drake, 2020) er hvordan faktoren atferd er delt i egen atferd og sosial atferd. Sosial atferd, ifølge Karp (2016) handler om samarbeidsevner, kollegialt ansvar og kollektive påvirkningsprosesser. Drake (2020) nevner videre hvordan disse er sentrale for medeierskapsfølelsen, som er blitt løftet frem som et alternativ for selvledelse, men med et mer kollektivt perspektiv. På lik linje med at medeierskap og ledelse begge preges av å være påvirkningsmekanismer, fremhever medeierskapsfølelsen hvordan medarbeidere forholder

seg til og påvirker andre rundt seg. Dette avrunder Drake (2020, s. 96) med å oppfordre til at man som medarbeider stiller seg selv spørsmålet: «Hva slags arbeidsmiljø er jeg for deg?». På denne måten retter man søkelyset mot at man som medarbeider også har ansvar for påvirkningsprosessene. Sett i en samfunnsmessig sammenheng, kan dette bidra til en viljefølelse som skaper motivasjon til å bidra med sin kunnskap.

Amundsen (2019) hevder oppsummert at selvledelses strategier og mekanismer er noe alle i større eller mindre grad driver. For kunnskapsarbeidere hevder Drake (2020) den individuelle selvpåvirkningen er viktig fordi de i forbindelse med krevende arbeidsoppgaver må regulere og styre sin atferd. Manz (1986) mener det er fordelaktig om organisasjonen som vil utvikle selvledelse hos medarbeiderne allerede har rollemodeller eller mentorer som utøver den ideelle atferden og som kan gi råd. Amundsen (2019) støtter denne påstanden, men utdyper med at sentrale personer i organisasjoner bør yte respekt og læringsorientert tankegang både for seg selv og medarbeidere. Dette er en forutsetning for vellykket selvledelse (også kalt superledelse), som Drake (2020) avsluttende mener er en prosess som aldri blir ferdig og som krever jevnlig refleksjon og utviklingstiltak når det føles naturlig og nødvendig.

2.6 Tillit

Tillit ansees som bærebjelken i alle relasjoner (Spurkeland, 2017), og er derfor et viktig begrep i denne oppgaven. Definisjonene av begrepet handler om hvordan tillit er en følelse som kan utvikles gjennom repeterende tillitsvekkende handlinger og mellommenneskelige erfaringer (Spurkeland, 2017). Å bygge tillit fordrer sårbarhet fra den personen som forventer handling fra en annen person, uten å kunne kontrollere og styre hva denne personen gjør (Mayer, Davis og Schoorman, 1995). Tillit er avgjørende for ledelse fordi det handler om innflytelse og påvirkning av medarbeidere. Derfor er forutsigbarhet i handlinger og reaksjoner fra ledere det som er grunnmuren for at medarbeidere danner et tillitsfullt forhold til lederen. (Spurkeland, 2017).

Prinsipielt deles tillit i tre former – institusjonell, kalkylebasert og relasjonell tillit (Rousseau, Sitkin, Burt og Camerer, 1998). Dette fordi, at all operasjonalisering av begrepet ikke vil gjenspeile de samme elementene på grunn av begrepets brede mening. Kirkhaug (2015) mener institusjonell tillit er nødvendig for ledelse, og er basert på at medarbeideren oppfatter lederens beslutninger som rettferdige og legitime. Har medarbeiderne institusjonell tillit, har

de en oppfatning av at organisasjonen ivaretar deres beste interesser og verdsetter individene. Yukl (2013) tar fram hvordan ærlighet og åpenhet når det kommer til informasjonsdeling, kan opprettholde den institusjonelle tilliten. Lederens intensjoner, verdier og oppførsel må derfor gjenspeile hvordan lederen vil bli møtt av medarbeiderne. Kalkylebasert tillit kan beskrives som rasjonell, og Rousseau et al. (1998) hevder denne oppstår når mottakeren oppdager at senderen har fordelaktige intensjoner for seg. Det handler om at medarbeiderne føler seg trygge med at de blir belønnet for arbeidsinnsatsen og at partene har avtaler de følger (Kirkhaug, 2015). Relasjonell tillit styrkes gjennom gjentatte sosiale interaksjoner som har positive preg og gode intensjoner mellom to eller flere parter (Rousseau et al., 1998). Troverdighet, pålitelighet og gjensidighet er nøkkelord, og denne formen for tillit karakteriseres av åpenhet og at ledere og medarbeider opptrer rettferdig mot hverandre (Kirkhaug, 2015). Yukl (2013) mener at tillit også handler om integritet. Konsistens og ærlighet mellom individers verdier og handlinger gjenspeiles til om denne ansees moralsk forsvarlig (Kirkhaug, 2015). Det vil si, at om det finnes regler og standarder for organisasjonen, må *alle* følge disse. I tillegg forventnings avstemmer man også både ledere og medarbeider ved og bygge tillit, fordi begge partene føler seg trygge ved oppførsel og beslutninger. Utøvelse av dette kan styrke lederens integritet og moral (Yukl, 2013), som kan gjøre at medarbeiderne også vil gjenspeile dette.

2.7 Motivasjon

Gotvassli (2015, s. 116) hevder for å motivere kunnskapsarbeidere, handler det om lederens «*væremåte, beslutninger, målformulering og relasjonell atferd*». Motiverte kunnskapsarbeidere gjør ofte nyskapende arbeid og utvikling, noe enhver kunnskapsorganisasjon med mål ønsker å kultivere (Christensen og Foss, 2011). Innen motivasjonsteori skilles det mellom ytre og indre motivasjon, der førstnevnte handler om sosial status, belønning o.l., mens indre motivasjon handler om lykke, tilfredshet, grad av interesse og andre aspekter som gir en grad av tilfredshet av selve handlingen (Porter og Lawler, 1968). Kunnskapsarbeidere preges av å i stor grad verdsette den indre motivasjonen, hvor ønsker om selvstyring og selvrealisering ligger til grunn (Newell et al., 2009; Gotvassli, 2015; Christensen og Foss, 2011). Forskning innen motivasjonspsykologi viser at indre motivasjon, på en måte kan fordampe når arbeidsinnsats og resultater knyttes for tett opp mot ytre motivasjonsfaktorer som for eksempel belønning (Christensen og Foss, 2011; Deci og Ryan, 1985). Siden kunnskapsarbeidere kjenner sin verdi og ønsker å bruke denne til noe som

gir resultater på et høyere nivå, kan en forestille seg at balansen mellom de indre og ytre motivasjonsfaktorene må være riktige for at de skal føle rettferdig behandling.

Christensen og Foss (2011) hevder at det finnes ulike tilnærminger til å forstå hvordan medarbeidere motiveres best. Det praktiske formålet med motivasjonsteorier er å forstå, forutsi og/eller påvirke hva en organisasjon kan gjøre for å flytte medarbeiderne i en effektiv retning med å motivere dem til å rekke de målene som er satt. Dette kan både være individuelle mål eller organisatoriske overordnede mål (Latham og Pinder, 2005). Motivasjon kan derfor beskrives som et middel til å nå de målene som er satt, og det finnes ulike paradigmer og teorier som kan hjelpe oss å forstå dette bedre. Eksempelvis viser jobbkarakteristika modellen av Hackman og Oldham (1976) hvordan kjennetegn som autonomi, tilbakemeldinger og ulike egenskaper som gir arbeidsoppgaver en viss dybde og utfordringer, påvirker hvilken grad medarbeideren føler seg tilfreds med jobben og det som vi kjenner som den indre motivasjonen. Maslows (1954) behovspyramide bidrar også til å forstå menneskets motivasjonsfaktorer, og klassifiserer grunnleggende behov i fem kategorier: fysiologiske behov, trygghetsbehov, sosiale behov, anerkjennelse og selvrealisering. Han antok at disse behovene dukket opp i rekkefølge når individet beveget seg opp skalaen i pyramiden, hvor det kraftigste og nederste var fysiologiske og det høyeste var selvrealisering (Maslow, 1954). Basert på disse og flere andre kjente motivasjonsteorier har Christensen og Foss (2011) funnet noen fellestrekk og mener de beskriver sentrale motivasjonsfaktorer hos kunnskapsarbeidere. Disse utgjør sammenlagt TURPAS som består av motivasjonsfaktorene: tilhørighet, utfordrende oppgaver, rettferdighet, prestasjon, autonomi (og medbestemmelse) og selvrealisering (Christensen og Foss, 2011). Denne oppgaven tar dermed utgangspunkt i at motivasjonsfaktorene presentert i TURPAS er de som motiverer kunnskapsarbeidere.

Tilhørighet er den første motivasjonsfaktoren og handler om at medarbeideren føler seg som en del av felleskapet (Gotvassli, 2015; Christensen og Foss, 2011). Dette kan også bety at de opplever en tilhørighet til et felleskap eller faglig nettverk som eksisterer selvstendig og utover organisasjonens rammer (Christensen og Foss, 2011). Hos programvareutviklere og IT-ingeniører kan dette eksempelvis være gjennom spilling og utvikling av dataspill, fra universiteter, tidligere jobber o.l. Dette faglige nettverket kan dog også eksistere innenfor organisasjonens rammer og dermed bidra til tilhørighet på arbeidsplassen, i tillegg til tilhørighet i den faglige verden (Gotvassli, 2015).

Utfordrende oppgaver er mest beskrevet blant viktige motivasjonsfaktorer hos kunnskapsarbeidere som bidrar til faglig selvrealisering. Får kunnskapsarbeidere muligheten til å velge oppgaver selv, vil de ifølge Gotvassli (2015) mest sannsynlig prioritere det som utfordrer dem og anses mer spennende. Siden oppgavene i en virksomhet kan variere i utfordringsgrad, vil alle oppgaver ikke bidra til like høy grad av faglig selvrealisering. Derfor kan det være utfordrende for kunnskapsarbeidere og ikke minst ledere av kunnskapsarbeidere å engasjere i disse mindre utfordrende oppgavene. Andre motivasjonsteorier (Deci og Ryan, 2008) viser også at indre motivasjon er knyttet opp mot utfordrende oppgaver hvor det å utføre oppgaven i seg selv ikke alltid er målet, men at oppgaven i seg selv derimot kan være motivasjon nok. Christensen og Foss (2011) hevder i tillegg at hvis en kunnskapsarbeider kun får vanskelige oppgaver, og aldri noen som raskt gjennomføres kan det oppleves slitsomt og umotiverende. Mennesker trenger derfor en variasjon av oppgaver, som gir både faglig selvrealisering og mestringfølelse (Christensen og Foss, 2011). Dog, kan problemet med mindre spennende oppgaver stadig virke uklart.

Rettferdighet trekkes frem som den tredje motivasjonsfaktoren i TURPAS-modellen (Christensen og Foss, 2011). Rettferdighet handler om følelsen av balanse mellom belønning og ytelse (Gotvassli, 2015). Dette kan være i form av både indre og ytre belønning, og sammenliknbar innsats må belønnes til samme verdi. Christensen og Foss (2011) mener at kunnskapsarbeidere ofte opplever å ikke bli rettferdig behandlet, på grunn av en følelse av at det ikke tas hensyn til dem på individnivå. Dette bunner i at kunnskapsarbeidere kjenner sin verdi for organisasjonene og har høyere forventninger til ledelse og belønning enn andre medarbeidere (Gotvassli, 2015). Rettferdighet kan derfor ses som et sentralt virkemiddel for å motivere kunnskapsarbeidere.

Prestasjon beskrives som den fjerde motivasjonsfaktoren. Basert på kunnskapsarbeideres bruk av arbeid som preges av dens tause kunnskap, kan det være vanskelig for utenforstående personer å veilede og gi tilbakemeldinger på arbeid og resultater (Gotvassli, 2015). Christensen og Foss (2011) hevder derfor at det er viktig for ledere av kunnskapsarbeidere å enten være faglig oppdatert eller vise høy grad av forståelse for den faglige kvaliteten. Nærmiljøet i organisasjonene som har innsikt i det faglige, kan også bidra til motivasjon hos kunnskapsarbeidere med å gi tilbakemeldinger. Det bidrar til en troverdighet mellom kunnskapsarbeidere om at kollegaene forstår kvaliteten i arbeidet.

Autonomi og selvbestemmelse er motivasjonsfaktorer som umiddelbart er kjennetegn av kunnskapsarbeiderens arbeid (Gotvassli, 2015; Kuvaas, 2008; Christensen og Foss, 2011). På grunn av faglig dyktighet kunnskapsarbeidere har tilegnet seg gjennom flere år på universiteter og jobb har de blitt eksperter. De trenger ikke noen som direkte overvåker eller forteller dem hva de skal gjøre, fordi de besitter kunnskapen til å gjøre det selv. Autonomi over eget arbeid legger til rette for økt kreativitet og medeierfølelse (Amabile, Conti, Coon, Lazenby og Herron, 1996). Bailyn (1985) viser også at autonomi kan være på et operasjonelt og strategisk nivå. På operasjonelt nivå kan medarbeidere ha innvirkning på hvordan målene skal nås, og på et strategisk nivå være med å avgjøre hva disse målene skal innebære. Christensen og Foss (2011) mener at det finnes en latent fare for at kunnskapsarbeidere vil gjennomføre arbeidet på en egen måte i stedet for å tilpasse seg organisasjonens regler og rammer. De mener også at egoismen kan ta over, slik at kunnskapsarbeidere kun gjør det de synes er interessant og ikke samarbeider med andre.

Selvrealisering er den siste nevnte motivasjonsfaktoren i TURPAS-modellen av Christensen og Foss (2011). Denne innebærer et ønske hos kunnskapsarbeideren om personlig vekst gjennom arbeidet (Gotvassli, 2015). Arbeidet skal gi mulighet for fordypelse og bidra til å nå egne mål. Dette gjør at kunnskapsarbeidere ofte velger oppgaver som bidrar til egen selvrealisering (Christensen og Foss, 2011). De hevder også at utfordringen for ledere av kunnskapsarbeidere er at jakten på selvrealisering kan være negativ for rutinebaserte oppgaver, som er viktige for organisasjoners effektivitet (Gotvassli, 2015). Derfor kan det være vanskelig å få kunnskapsarbeidere til å bidra til andre oppgaver som ikke inkluderer selvrealisering.

For å vise oppgavens teoretiske grunnlag med tanke på motivasjonsteori og ledelsesteori har jeg oppsummert dette i en tabell (*tabell 2*). Motivasjonsfaktorene er knyttet mot utvalgt teori om ledelse (*relasjonell, distribuert og selvledelse*) til å sammenlikne hvordan disse komplimenterer TURPAS-modellen.

Tabell 2 Sammenheng mellom utvalg av ledelsesteorier og kunnskapsarbeideres motivasjonsfaktorer

Ledelsesteorier	Relasjonell ledelse	Distribuert ledelse	Selvledelse
TURPAS			
<i>Autonomi og selvbestemmelse</i>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Faglig utfordring</i>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Selvrealisering</i>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Tilhørighet</i>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Prestasjon</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Rettferdighet</i>	<input checked="" type="checkbox"/>		

Avsluttende mener Christensen og Foss (2011) at tross kunnskapsarbeideres beskrivelse som organisasjoners viktigste ressurs og evnen de har til å sette sammen kunnskap for å utvikle nye idéer, kan motivasjonen av disse være problematisk. De hevder at dette er på grunn av at arbeidet er vanskelig å måle og belønne innenfor normale tradisjonelle systemer, samt at de bærer en rekke særtrekk når det kommer til motivasjon. En kan se for seg at det handler om å forsøke å kultivere for motivasjonsfaktorene, bruke skjønn til å avlese situasjoner, og derfor balansere mellom ulike ledelsesmekanismer.

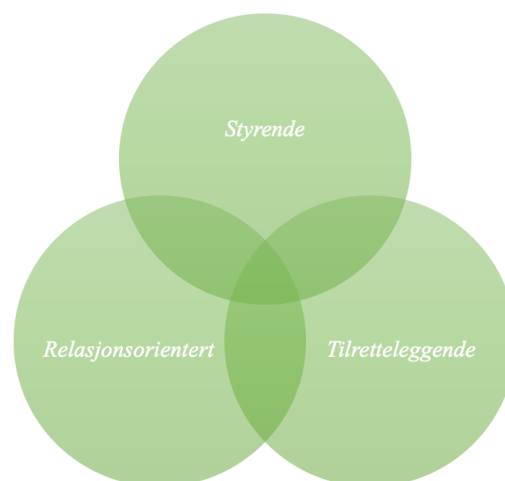
2.8 Balansen mellom ledelsesmekanismer

Michigan undersøkelsen er sentral i forskning omkring effektiv ledelse (Skogstad og Einarsen, 2002). Undersøkelsen identifiserte lederstiler som førte til høyere produktivitet, effektivitet og økt trivsel blant medarbeiderne. Utfallet var blant annet at effektive lederskap kunne kjennetegnes av tre karakteristikk: deltakende, relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse. Forskerne hevdet at effektive ledere konsentrerer seg om relasjonen med og mellom sine medarbeidere, så vel som koordinering, planlegging og delegering for å rekke mål (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Fokuset på utvikling av medarbeidere og funksjoner som støtteapparat var noe som i stor grad viste bærekraftig effektivisering (Skogstad og Einarsen, 2002), som betyr å gjøre noe mer effektivt uten bekostning av mennesker eller uopprettelige ressurser. Dermed ansås både relasjonelle kompetanser og atferd, samt oppgaveorientert atferd å være viktige ferdigheter hos ledere. Funnene fra undersøkelsen er del av grunnlaget for modernisering av ledelse (Skogstad og Einarsen, 2002), som blant annet kan være en av grunnene til at vi i dag også har mer forskning i den relasjonelle delen av ledelse.

Som ulike virkemidler for å nå mål, brukes ledelse og styring for å løse koordineringsutfordringer (Ladegård og Vabo, 2011; Skogstad og Einarsen, 2002). Disse har dog forskjellige betydninger som skiller dem vesentlig. Endrer en organisasjon sin strategiske kurs, vil styringsmekanismer typisk inneholde virkemidler som øker kontroll, hvor ledelsesmekanismer derimot handler om å styrke relasjoner, verdier og visjoner for å sette søkelys på de kjernevirksomhetene som kan

flytte organisasjonen mot satte mål (Ladegård og Vabo, 2011). Yukl (2013) hevder ledelsen kan grupperes i to hovedfunksjoner, tilrettelegge og styre. Mekanismen *styrer* handler om hvordan lederen benytter systemer og styringsinstrumenter for å oppnå mål og oppgaver som er satt i organisasjonen som ofte gjøres via bl.a. oppfølging, målsetting og rapportering (Yukl, 2013). Mekanismen

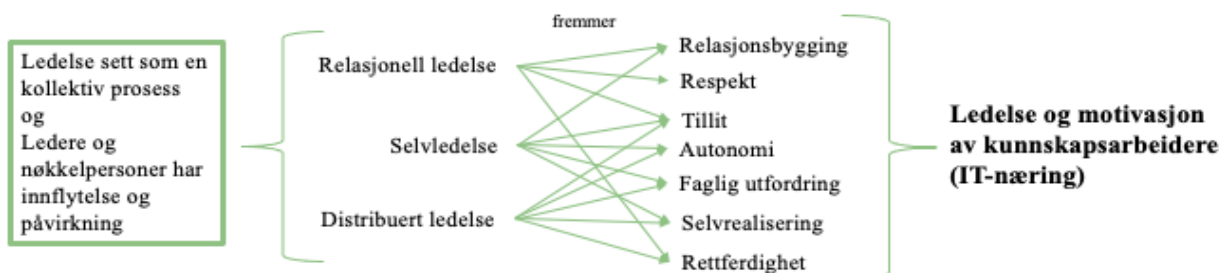
tilrettelegger handler om hvordan man får medarbeideren til å jobbe selvstendig, bruke sin kompetanse og ekspertise, jobbe autonomt og ta egne beslutninger (Yukl, 2013). Med andre ord handler denne funksjonen om å gjøre medarbeideren trygg på seg selv og fungere som en støttespiller eller veileder. Lederen blir en motivator og fortolker som må utøve skjønn basert på hvilken ledelse en situasjon behøver (Yukl, 2013; Kirkhaug, 2017). Det som går igjen, er at det er stor enighet om at den ene siden ved en leder må være planleggende og styrende, og den andre støttende og tilretteleggende (Ladegård og Vabo, 2011; Yukl, 2013). Balansen mellom disse er illustrert i følgende figur (figur 1), som viser hvordan de må komplementere hverandre. Oppgaven bygger på at ledelse defineres som innflytelse, påvirkning og kollektive prosesser (Yukl, 2013). Ytterligere står tilrettelegging og relasjonsorientering sentralt når det kommer kollektive prosesser og innflytelse. Dette utgjør et grunnlag for å forstå hvordan organisasjoner jobber med ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere. Samtidig blir medarbeiderne mer kravstore og endrer verdier (Gotvassli, 2015; Anderson et al., 2016).



Figur 1 Balansen mellom ledelsesmekanismer inspirert av Yukl (2013) og Ladegård og Vabo (2011).

2.9 Oppsummering

Oppsummert kan ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere forstås som et sammensatt og komplekst fenomen. Jeg har valgt å illustrere dette med hjelp av en figur som viser oppgavens konseptuelle utgangspunkt (*figur 2*).



Figur 2 Oppsummering av teoretisk rammeverk og konsept

Motivasjon og ledelsesteoriene ble sammenfattet i *tabell 2*, og derfor passer motivasjon inn i denne figuren ved å tenke på det som egenskaper fremmet av ledelsesteoriene. En overordnet balanse (*figur 1*) må også ansees som en viktig del i hvordan ledere i kunnskapsorganisasjoner burde tenke omkring mekanismer og funksjoner, men denne inngår som beskrivende for arbeidsmåten og ikke det som ligger i selve verdien ved ledelse. Til venstre beskrives definisjonen av ledelse, som innflytelse, påvirkning og kollektiv prosess. Dette inngår i forståelsen av ytterligere ledelsesteorier som er relasjonell, selvledelse og distribuert ledelse, som fremmer ulike faktorer ved mellommenneskelig samhandling. Sammenlagt skal dette bidra til å forstå hvordan kunnskapsintensive IT organisasjoner på Færøyene arbeider med ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere.

3 Metode

Dette kapitlet vil ta for seg de metodiske valgene og tilnærmingen jeg har tatt for å besvare oppgavens problemstilling: «*Hvordan arbeider IT-organisasjoner på Færøyene med ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere?*». For å legge grunnlaget forklares det vitenskapelige grunnsynet og forskningsdesign. Deretter presenteres forskningsprosessen, som gjennomgår før, gjennom og etter datainnsamlingsprosessen. Kapitlet avsluttes med evaluering av metoden hvor kvalitetskriterier, etiske retningslinjer og andre krav innen kvalitativ forskning redegjøres for.

3.1 Vitenskapsteoretisk grunnsyn

Det vitenskapelige grunnsynet og valg av posisjonering påvirker den praktiske gjennomføringen av en studie (Bell, Bryman og Harley, 2018). Det skilles mellom ontologi og epistemologi innenfor vitenskapslitteraturen. Ontologi er læren om det som eksisterer og epistemologi er læren om kunnskap og hvordan tilegne seg denne (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). Denne studien tar utgangspunkt innenfor den ontologiske forskningsorienteringen fordi den ser på virkeligheten med et subjektivistisk syn. For denne oppgaven betyr det også, at jeg ser på fenomenet ledelse av kunnskapsarbeidere gjennom relevante teorier, for deretter å danne en empirisk forståelse rundt hvordan ledere og kunnskapsarbeidere i noen organisasjoner beskriver erfaringen med det. Fordi oppgaven også er basert på erfaring, hevder Bell et al., (2018) at narrativ metode kan bidra på en god måte. Dette fordi, jeg i bunn og grunn forsøker å danne en mening rundt hvordan noen arbeider og hvilke erfaringer og uttrykk de forbinder med det. Dette kommer jeg nærmere inn på i de neste kapitlene.

3.2 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign handler om å forklare hvordan fenomenet i oppgaven kan bli forskbart (Johannesen et al., 2011). Det skilles mellom intensive og ekstensive undersøkelsesopplegg, hvor det intensive går i dybden for å danne en grundig og detaljert forståelse av et fenomen. Ytterligere kan intensive forskningsdesign kjennetegnes av at en studerer nyanser ved relativt få enheter (Bell et al., 2018), som denne undersøkelsen gjør. Videre kan undersøkelser preges av å være eksplorative, beskrivende og kausale (Johannessen et al., 2011). Eksplorative design handler om å oppdage og få innsikt i et fenomen, hvor beskrivende handler om hendelsene og sammenhengene. Denne

undersøkelsen startet med en eksplorativ fase, etterfulgt av en mer beskrivende fase hvor jeg gikk i dybden i fenomenet. Den eksplorative fasen blir nærmere beskrevet under kapittelet om forskningsprosessen (3.4.1. Pre-studie).

3.3 Forskningsstrategi

Forskningsstrategien handler om å finne en passende metode for en studie (Johannessen et al. 2011). Dette innebærer å strategisk velge en metode som er formålstjenlig for tidsperspektiv og ressurser, mulighet for bearbeiding og innhenting av datamaterialer, samt at den tjener oppgavens formål og problemstilling (Bell et al., 2018). Når dette er bestemt, handler forskningsmetoden om systematisering og ulike verktøy for datainnsamlingsprosessen (Johannesen et al., 2011). For denne oppgavens problemstilling var kvalitativ metode formålstjenlig for å belyse arbeidstilgangen og erfaringene rundt ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere i kunnskapsintensive organisasjoner. Den begrensede tidsrammen og tilgjengelige ressurser har preget valgene videre.

3.3.1 Metodisk tilnærming

Det finnes flere metodiske tilnærminger, men to som brukes ofte innenfor dette forskningsfeltet er kvalitativ og kvantitativ metode (Johannessen et al., 2011). Kvalitative metoder handler om dybde i innholdet og søker gjerne forståelse om sosiale fenomen. I tillegg vektlegger denne type forskning betydning og innhentes gjerne gjennom dybdeintervjuer, observasjoner eller fokusgrupper. (Thagaard, 2013). Kvantitative undersøkelser vektlegger derimot antall og hvor utbredt et tema er, og innhentes gjerne gjennom spørreundersøkelser eller intervjuer (Johannessen et al., 2011). Denne oppgaven tar utgangspunkt i en kvalitativ tilnærming på grunn av muligheten til å gå i dybden rundt forståelse og samtaler med informantene. Oppgavens problemstilling legger opp til innsikt i fenomenet og forståelse av deltakernes erfaringer og uttrykk, noe som manifesterer seg i en kvalitativ metodisk inngangsvinkel. Mitt formål er derfor å få meningsfulle historier fra ledere og kunnskapsarbeidere, og dermed benytte innholdsanalyse kombinert med narrative analytiske verktøy for å beskrive disse erfaringene.

Forskere som benytter et narrativt utgangspunkt har til felles at fenomenet som blir studert utgjøres i historier, narrativer eller beskrivelser (Bell et al, 2018; Connelly og Clandinin, 2006). Dette gjør dermed at man kan anta at historien kan representere den erfaringen noen

har med en situasjon. Ved å bruke narrativ analyse som metodisk tilnærming tar man dermed på seg et syn på erfaringen som en del av fenomenet (Connelly og Clandinin, 2006). For denne oppgaven betyr det erfaringen ved ledelse av kunnskapsarbeidere. Gudmundsdottir (1997) hevder at når en unik og kontekstuell situasjon skal studeres, har narrative analytiske metoder høyere suksessrate enn andre metodologier. Clandinin og Huber (u.å) hevder også at ved å benytte narrativ analyse kan man i høyere grad studere kompleksiteten i relasjonelle sammenhenger som mennesker har opplevd og erfart. I denne oppgaven skal kombinasjonen av historier fortalt av ledere og medarbeidere, samt gjennomgang av tidligere forskning på området hjelpe til med å nyansere fenomenet og svare på oppgavens problemstilling.

3.3.2 Forskningstilnærming

Oppgavens forskningstilnærming kan videre beskrives som abduktiv, som innebærer en kombinasjon av induksjon og deduksjon. Bell et al. (2018) beskriver induktiv forskning som å ikke være preget av forutsatte antakelser, hvor deduktiv forskning på den andre siden er basert på antakelser hentet fra teori. Siden temaet jeg undersøker er ledelse og kunnskapsarbeidere, er det allerede en stor del teori og litteratur som jeg kan ta utgangspunkt i, men fenomenet bærer preg av en voksende næring og hvordan andre uforutsatte temaer dukker opp. Min arbeidstilgang var preget av å bevege meg frem og tilbake mellom stadiene i forskningsprosessen ved å se sammenhengen mellom veletablerte teorier, samt nyere synspunkt og litteratur. Den abduktive tilnærmingen manifesterte seg dermed i min forskningstilnærming.

3.4 Forskningsprosessen

Det å velge hvordan en studie skal gjennomføres og hvem som skal delta er sentralt innen samfunnsforskning, og tilsier stor betydning for resultatet av forskningen (Johannessen et al. 2011). Valg omkring innhenting av data forklarer hvilke praktiske valg som er tatt i forhold til hvordan oppgaven best kan svare på forskningsspørsmålene.

3.4.1 Pre-studie

Før jeg begynte å lese relevant teori og litteratur innenfor ledelse av kunnskapsarbeidere til denne undersøkelsen, gjennomførte jeg uformelle samtaler med tre ledere i kunnskapsintensive organisasjoner på Færøyene. Disse var dog ikke en formell del av denne oppgaven i utgangspunktet, men kan beskrives som en av inspirasjonene til denne undersøkelsen. Samtalene ga meg hentydning på hvordan jeg kunne gå frem for å innhente

relevant data, med tanke på erfaringene de hadde gjort seg. Min forskning preges i dette stadiet av en eksplorativ tilnærming, fordi jeg først inngikk disse samtalene for dernest å utvikle problemstilling, teoretisk rammeverk og intervjuguide. Innsikten fra disse samtalene ga meg indikasjoner på hva lederne trakk frem som viktig omkring tematikken kunnskapsarbeidere.

3.4.2 Ustrukturerte dybdeintervju

Innen kvalitativ forskning brukes ofte ulike former for intervjuer som datainnsamlingsmetode (Tjora, 2017). Siden denne oppgaven handler om enkeltes erfaringer følte valget om å benytte individuelle dybdeintervjuer naturlig for denne undersøkelsen. Ved å benytte denne formen av metode for datainnsamling fikk informantene mulighet til å fortelle og uttrykke seg rundt temaet som gir ulike nyanser (Bell et al., 2019). For å sikre meg at informantene dro frem det *de* syntes var viktig i henhold til tema, valgte jeg å benytte ustrukturerte dybdeintervju som innsamlingsmetode. I forkant av intervjuene utarbeidet jeg noen spørsmål som kunne gi svar på hvordan de oppfattet tematikken uten en spesifikk rekkefølge (Bell et al., 2019). Det eneste som var likt i alle intervjuene var presentasjonen av undersøkelsen, etterfulgt av å be dem introdusere seg selv og hvordan de endte opp i den spesifikke organisasjonen. Effekten av å starte intervjuene på denne måten, håpet jeg kunne etablere en relasjon og tillit mellom meg og informanten. Dette fordi, det muligens kan ha vært betydningsfull dybde i informasjonen (Johannessen et al., 2011).

3.4.3 Intervjuguide

Intervjuguiden hjelper forskeren å sikre at aktuelle tema blir tatt opp under intervjuene (Bell et al., 2019). Formålet er at dataen bidrar til å svare på problemstillingen, noe som poengterer viktigheten i å snakke om riktige temaer (Johannessen et al. 2018). Samtalene med lederne og det teoretiske grunnlaget har i denne undersøkelsen bidratt til å utarbeide en intervjuguide, som er innoom ulike tema (vedlegg 4). Samtalene med lederne pre-studie gav meg kunnskap om hvordan ledere snakker og hvordan jeg som student kan forstå erfaringene de har. Derfor falt valget på å utarbeide en enkel intervjuguide som tok oss innoom viktige tema. Dette gjorde at jeg kunne «huke av» hvilke temaer vi hadde vært innoom underveis. I starten av intervjuene snakket vi om bakgrunn og etablerte dermed et forhold til hvordan informanten tenker og tar valg (Johannesen et al., 2011). Når vi var innoom ulike tema og aspekter ved ledelse av kunnskapsarbeidere i utviklingsintense organisasjoner, ble flyten naturlig fordi jeg ikke hadde noen spesifikke spørsmål å forholde meg til (Johannesen et al., 2011). Formålet var å få

informantene til å trekke frem hva de mente var viktig. Noe jeg i forkant trodde ble viktig var å unngå vanskelige begreper fra teorien, men dog viste det seg at informantene selv brukte flere av disse for å beskrive ulike situasjoner og arbeidstilganger. Dette reflekterte godt rundt kunnskapen de utvalgte informantene hadde og hvordan de aktivt brukte begreper i beskrivelsene sine.

I forkant av intervjuene sendte jeg e-post til deltakerne, hvor både informasjonsskriv om undersøkelsen og en kort beskrivelse omkring tema og hvordan intervjuene skulle gjennomføres var inkludert (Kvale og Brinkmann, 2009). Deretter ble tidspunkt avtalt og siden informantene befant seg på Færøyene, ble alle syv intervjuene gjennomført via Teams. I forkant av intervjuene ble informantene spurt om de hadde spørsmål til informasjonsskrivet og ble betrygget omkring rettigheter. Det samme gjorde jeg til slutt, hvor jeg i tillegg betrygget dem om at de når som helst kunne trekke sin deltakelse. Dette har ingen av de syv informantene valgt å gjøre. Varigheten på intervjuene var mellom 35-80 min per informant og disse er lagret med kodenavn eksempel: «*leder 1 organisasjon 1*». Disse blir i etterkant av undersøkelsen slettet.

3.4.4 Utvalg og rekruttering

Uansett hvilken form for datamateriale en forsker ønsker å innhente, må vurderinger gjøres omkring hvem som skal delta i undersøkelsen, hvordan informantene skal rekrutteres, hvor mange informanter som er nødvendig og hvilken strategi man velger for å gjennomføre dette (Johannessen et al., 2011). I kvalitative studier forsøker man å inkludere informanter med mye kunnskap og innsikt om et fenomen (Johannessen et al., 2011). I forkant av datainnsamlingsprosessen er det vanlig at forskeren velger deltakere strategisk, basert på antatte egenskaper og kvalifikasjoner som kan bidra med kunnskap basert på forskningsspørsmålet (Thagaard, 2013). Denne undersøkelsen har et mål om å danne et klarere bilde omkring ledelse av kunnskapsarbeidere i utviklingspregede IT- næringen på Færøyene, derfor anså jeg ledere og medarbeidere i slike organisasjoner som relevante. I denne studien har jeg derfor benyttet en strategisk kriteriebasert utvelgelsesmetode (Johannessen et al., 2011). Siden forskningsspørsmålet inkluderer både ledere og kunnskapsarbeidere syntes multiple analyseenheter å være hensiktsfullt. I tillegg er dette basert på antagelsen om at både lederne og medarbeiderne har erfaring og meninger omkring de ulike aspektene ved fenomenet. Siden kvalitative forskningsmetoder ikke følger et prinsipp omkring representativitet (Thagaard, 2013), kan dog flersidig perspektiv styrke

oppgavens objektivitet. Mitt utvalg av informanter bestod derfor av fire ledere og tre medarbeidere. Disse er anonyme, og vil derfor ikke bli beskrevet ytterligere enn det kommer frem under den empiriske delen av oppgaven.

I det første kapittelet presenterer jeg både IT- næringen på Færøyene, samt redegjorde jeg for utviklingsintense organisasjoner. Siden organisasjonene og informantene omtales som anonyme, finnes det ingen oversikt over disse. De er naturligvis forskjellige da det kommer til størrelse av organisasjonen og andre ulikheter, som dog ikke har betydning for denne undersøkelsen da det handler om erfaringer og meninger hos ledere og kunnskapsarbeidere i denne spesifikke næringen på Færøyene. Siden undersøkelsen er lokalisert på Færøyene hvor det ikke finnes et stort antall IT- og programvareorganisasjoner, var det viktig å ta noen valg omkring anonymisering. Balansen mellom å fortelle om informantenes erfaring og mening samtidig som de skulle være anonyme ble løst med å sammenfatte dataen i kategorier. Lederne i den ene kategorien og medarbeiderne i den andre, hvor utsagnene er blandet og delvis skrevet om. De måtte naturligvis først oversettes fra færøysk til norsk, men i tillegg er erfaringene og meningene skrevet om for å fremheve temaene. I forlengelse av disse overnevnte faktorene, må det også tas i betraktning hvorvidt deltakerne i dette forskningsprosjektet har svart det de egentlig mener og har vært helt ærlige omkring spørsmålene. For å sikre informantene at de kunne være så åpne og ærlige som de ønsket, besluttet jeg meg for at dataen blir samlet til en felles tekst, altså en historie.

3.4.5 Dataanalyse

I en kvalitativ undersøkelse blir datamengdene ofte store da de består av transkriberte intervjuer (Bell et al., 2018). Det var derfor viktig, å strukturere analysen på en god og oversiktlig måte. I første omgang ble intervjuene nedfelt ord for ord ved å lytte til lydopptakene (Tjora, 2017) som ble sammenfattet med notater jeg hadde skrevet under intervjuene. Dette gjorde jeg umiddelbart etter intervjuene fordi mitt minne omkring samtalene fortsatt var friskt. Deretter ble datamengden redusert basert på relevans for undersøkelsen etterfulgt av kategorisering i de ulike temaene (Tjora, 2017). Funnene ble avdekket med utsagn som reflekterte disse, og siden intervjuene er gjennomført på ett annet språk, måtte jeg oversette funnene. I denne delen av prosessen komprimerte jeg datamaterialet til enkle utsagn som belyser funnene og tema basert på innhold. Dette gjør at meningene og erfaringene hos de enkelte informantene ble ivaretatt, samtidig som det gjør at jeg som forsker må ta selvstendige avgjørelser for hva som kan beskrives som relevante deler

av dataen. Kategoriene belyser på hver sin måte hva som fremstod som viktige faktorer ved ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere i IT-organisasjoner på Færøyene for informantene.

3.5 Evaluering av metodevalg

Denne delen av oppgaven handler om evaluering og kvalitetssikring av oppgaven, som i kvalitative studier kan være innenfor refleksivitet, gyldighet og pålitelighet (Johannessen et al., 2011). Målet er god kvalitet av datamateriale og analyse, som skal skape holdbare resultater. Følgende skal jeg derfor drøfte disse aspektene mot denne undersøkelsen.

3.5.1 Refleksivitet, gyldighet og pålitelighet

Innen kvalitativ forskning må en være oppmerksom på hvordan forskerens rolle påvirker studiet (Johannessen et al., 2011). Dette innebærer hvordan forskeren oppfattes i feltet, i tillegg til vurderingen som avgjør hvordan resultatet ser ut basert på egen tolking av datamaterialet (Josselson, 2007). Josselson (2007) hevder at man utover å reflektere rundt egen subjektivitet, også må ta hensyn til hvordan folk velger å forklare om seg selv og sine erfaringer. Siden denne undersøkelsen er basert på subjektive erfaringer og deretter hvordan jeg som forsker oppfatter og tolker disse, må dette tas hensyn til i forhold til studiens troverdighet. Siden dybden i intervjuene var det som utgjorde resultatene, var det viktig at informantene følte seg trygge. Sosiale interaksjoner, kroppsspråk og personlig kjemi kan utgjøre hvordan informanten føler seg i forhold til om de vil åpne seg om erfaringer o.l. Intervjusettingen på Teams kan sees som en svakhet når det kommer til å tolke utsagn, opprette en relasjon og utforske den sosiale interaksjonen. Derfor var det viktig å sørge for at informanten var komfortabel med å åpne seg. Noen åpner seg naturlig mer enn andre, men starten av alle intervjuene som inkluderte at de fortalte hvordan de endte opp i organisasjonen gjorde at samtalene fløt naturlig. Dette ga informanten mulighet til å vise den siden av seg selv som de ønsker å fremme.

Gyldighet handler om validitet og om man undersøker det man tror (Tjora, 2017). Det skiller mellom ekstern gyldighet og begrepsgyldighet. Ekstern gyldighet handler om undersøkelsens overførbarhet og setter spørsmål til om studien kan brukes i andre kontekster (Johannessen et al., 2011). Kunnskapsarbeidere og teoriene jeg har sett på er ikke begrenset til IT-næringen, derfor kan resultatene fra denne oppgaven være interessant for andre næringer. Dog, er

resultatene preget av å være situasjonsbestemte for informantene, og andre næringer må derfor evaluere studiens overførbarhet basert på relevans. Begrepsgyldighet handler om sammenheng mellom empirien og fenomenet som forskes (Bell et al., 2018). Johannessen et al. (2011) mener at riktige kilder er nødvendig for å få relevant kunnskap. Målgruppen i denne studien er kunnskapsarbeidere i IT-næringen på Færøyene og deres ledere, og derfor føler jeg meg sikker i at informantene har nærhet og erfaring med fenomenet. Bruken av multiple analyseenheter bidrar med flere synspunkt og nyansering av utsagn som sammenlagt kan styrke oppgavens gyldighet (Johannessen et al., 2011). Når det gjelder spørsmålet om gyldighet innen narrative analyser mener Polkinghorne (2007) at det spesielt er fire faktorer man må være bevisst om: Språkets grenser når det kommer til kompleksitet og dybden i erfart mening, refleksjon omkring sin mening og andres, motvilje til å dele kompleksitet og sårbarhet, fordi de har et ønske om å være sosialt akseptert, i tillegg til at utsagn ofte skapes som et samspill mellom intervjuer og intervjuobjekt (Polkinghorne, 2007). Informantene viste bruk av begreper innen forskningsfeltet ledelse og reflekterte over arbeidsmåte og relasjonene i organisasjonene. Likevel kan studien være preget av begrensninger, når det kommer til situasjonsbestemte holdninger som kan variere og endres.

Pålitelighet handler om hvor mye tillit en kan ha til undersøkelsens resultater, og det finnes flere måter å styrke denne (Bell et al., 2018). Dette aspektet knyttes til hvilken data brukes i studien, datainnsamlingsfremgangen og bearbeidelse av datamaterialet. Beskrivelser omkring forskerens fremgangsmåte omtales derfor i litteraturen som «forskerens transparens» (Tjora, 2017; Johannessen et al., 2011). På bakgrunn av studiens kvalitative forskningsdesign, er det umulig å teste nøyaktig det samme gjentatte ganger (Johannessen et al., 2011). I tillegg vil ingen tolke data på nøyaktig samme måte som meg, når min erfaring og bakgrunn er unik av seg i den forstand at ingen andre har den samme. For å teste påliteligheten kan sammenlikning med tidligere forskning og klare linjer til eksisterende teori trekkes frem. For å styrke oppgavens pålitelighet har jeg derfor prøvd å være nøyaktig i å begrunne studiens valg omkring fenomen, valg av tema, hvilken kontekst studien befinner seg i, metodiske fremgangvalg og vedlagt intervjuguiden for å vise transparens. Alle deltakende informanter har i tillegg fått samme beskrivelse av oppgavens tema og hva jeg ønsker å undersøke før intervjuene er gjennomført. Uansett hvor nøyaktig jeg er i mine beskrivelser, vil det dog ikke være mulig å gjenskape studien, fordi den er basert på min subjektive tolkning (Johannessen et al. 2011; Bell et al., 2018).

Det kan være utfordrende å få et høyt nivå av reliabilitet i en oppgave hvor empirien i stor grad er basert på informantenes erfaringer, og hvordan jeg som intervjuer knytter det sammen med teori. Noe som kan styrke reliabiliteten er hvis oppgavens empiriske funn kan trekke klare linjer til det teoretiske rammeverket og det som tidligere forskning har funnet i lignende studier (Bell et al., 2018). På grunn av at intervjuene har en ustrukturert natur og til tider tar uventede retninger, kan dette også sees som svekkende når det kommer til reliabilitet, fordi ingen intervjuer blir helt like.

Min rolle som forsker kan svekke oppgavens reliabilitet, ved hvilken grad jeg som intervjuer klarer å være objektiv og stille nøytralt til materialet fra datainnsamlingen (Johannessen et al., 2011). Samtidig kan også en såkalt intervju effekt oppstå som kan svekke datamaterialets troverdighet. Dette har med seg, at informant svarer det de mener er forventet og ikke det den egentlig mener eller har erfart ved fenomenet. Videre gjenspeiler dette, at datamaterialet er basert på subjektivitet og kan være situasjonsbestemt. Riessman (1993) hevder at man i stedet for å måle pålitelighet i narrative undersøkelser, burde måle hvor overtalende datamaterialet er og i hvilken grad det kan sammenliknes med eksisterende forskning og teorier. På den måten kan reliabiliteten beskrives som i hvilken grad datamaterialet kan trekke klare linjer til allerede eksisterende forskning.

Slife (1993) hevder at menneskelig interaksjon eksisterer i en kontekst, og at denne konteksten er farget av menneskets oppfatninger og erfaringer. Menneskelig interaksjon kan derfor ikke defineres som statisk, og dermed kommer funn med slike kontekstuelle rammer alltid til å bære preg av dette. Nøyaktighet i beskrivelsene og selve forskningsprosessen er derfor nødvendig for å kunne bruke funnene fra datainnsamlinger. Det er alltid grunn til å tro at svarene man får i et intervju er basert på virkeligheten, men denne kan oppfattes forskjellig fra person til person (Slife, 1993). Derfor kan det uansett være vanskelig å gjennomføre en oppgave som både har refleksivitet, pålitelighet og gyldighet, men ser man mønster og klare linjer til annen forskning og teori, kan en argumentere for at funnene bidrar til å nyansere fenomenet som forskes (Bell et al., 2018).

3.5.2 Forskningsetikk

Før datainnsamlingen begynte og e-postene til informantene ble sendt, meldte jeg studien inn til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste) og fikk denne godkjent. Dette fordi det finnes krav omkring at vitenskapelig forskning forholder seg til etiske prinsipper (Thagaard,

2013). Siden jeg brukte informasjon i form av innhentet data som er tilknyttet organisasjonenes personlige forhold, motivasjonsfaktorer hos kunnskapsarbeiderne og beskrivelser av arbeidsmiljøet, måtte jeg forholde meg til forskningsetiske prinsipper (Thagaard, 2013). Spesielt forholdt jeg meg til etiske retningslinjer som inkluderer informert samtykke, anonymitet og hvilke konsekvenser deltakelse i studien kunne ha med seg. Da denne studien ikke er basert på personlig sensitiv informasjon eller vesentlige tall og strategier fra organisasjoner, var det ikke denne typen informasjon jeg så etter i datainnsamlingsprosessen. Likevel er det en naturlig del av hvordan man uttrykker seg for å vise til forklarende eksempler av situasjoner. Derfor var det viktig at all dataen ble anonymisert, og dette har jeg spesielt ivaretatt ved å oversette utsagn fra færøysk til norsk og dermed omstrukturert setningene. I tillegg kan ingen informasjon spores tilbake til organisasjoner eller individene, og ved innlevering av oppgaven vil datamaterialet bli slettet.

4 Empiri

Hensikten med dette kapittelet er følgelig å presentere temaene som kom frem under analysen av intervjuene. De empiriske funnene i intervjuene favner bredt, som er en risiko ved ustrukturerte intervjuer hvor målet er å utvinne informantenes beskrivelser av erfaringer omkring fenomenet ledelse av kunnskapsarbeidere i utviklingsintense IT organisasjoner. Måten funnene blir presentert på er først ved å dra frem beskrivelser om næringen på Færøyene så leseren får en følelse av hvordan miljøet er. Deretter presenteres funn omkring arbeidsmåte og hvordan de arbeider, som innebærer temaene: *balanse mellom mekanismer, ekte interesse, kommunikasjonsflyt og flat struktur, velvilje, tillit og autonomi*. Til slutt presenteres funn beskrevet som ønsker og motivasjonsfaktorer hos kunnskapsarbeiderne i denne studien. Disse er: *rettferdighet, relasjonsbygging og faglig kvalitet*.

4.1 IT-næringen på Færøyene

Medarbeiderne som ble intervjuet var utdannede programvareingeniører ved universiteter på Færøyene eller i Danmark, som begynte sin karriere allerede når de var i gang med sine studier. Tidlig i studieløpet viste IT næringen på Færøyene interesse ved å rekruttere studenter direkte fra Universitetet, fordi arbeidsmarkedet var langt fra mettet.

*«Vi har et stort problem på Færøyene fordi politikerne har neglisjert denne næringen, noe som nå resulterer i at vi trenger mer enn dobbelt så mange ledige arbeidstakere.»
(Medarbeider)*

På Færøyene var det kun omtrent halvparten så mange programvareingeniører i 2021, enn hva næringen egentlig trengte. Arbeidsledighet var derfor ikke noe å bekymre seg for.

«Det føles litt rart, fordi det man vet er at arbeidsgiveren vanligvis er den som sitter med makten, men for oss blir det litt omvendt. Det er en mulighet til å forhandle litt. Jeg må dog si, at jeg er veldig glad og takknemlig for å jobbe her, fordi det er altså forskjell på ulike IT organisasjoner. Jeg trives ekstremt godt her.» (Medarbeider)

Maktforholdene kan tilsynelatende ha endret seg, når en bransje står i ett undertall av arbeidstakere. Dette gjør at ledere må ty til andre midler enn konkurransedyktig lønn for å tiltrekke arbeidskraft, for ikke å miste denne kompetansen

4.2 Organisasjonenes arbeidstilgang

En stor del av oppgavens problemstilling etterlyser hvordan de utvalgte organisasjonene arbeider med ledelse av kunnskapsarbeidere, og derfor handler dette kapittelet om å vise hvordan dette beskrives gjennom utsagn fra intervjuene.

4.2.1 Balansen mellom mekanismer

Lederne legger vekt på at det er de, som har ansvaret for at medarbeiderne har de riktige midlene til å gjennomføre jobben innenfor avtalte grenser, eller som de kaller det «rammer». Balansen mellom å legge til rette og styre er tilsynelatende viktig i disse organisasjonene. Lederne definerer dette som en av de viktigste aspektene ved jobben sin.

«Jeg beskriver mine ansatte som selvstendige. Jeg setter rammene, altså overordnet. Vår oppgave som organisasjon er å levere programvareutvikling til Færøyene og andre land. Min oppgave er å sørge for at vi har muligheten til å gjøre det og at det er innenfor de avtalte rammene vi konkurrerer i. Veien til målet klarer de selv på grunn av kompetanse.» (Leder)

Med dette ser en balansen mellom tilretteleggende og styrende ledelse komme frem. De jobber autonomt, men med rammer og regler som eksisterer uten at de skal ta stilling til disse. Det vil si, at kunnskapsarbeiderne i IT organisasjonene som var en del av denne undersøkelsen, arbeider med utvikling i faget. Organisasjonen bidrar med riktige ressurser, så ekspertene får jobbet med det de er dyktige til.

«Det jeg føler er min hovedoppgave, er å legge til rette for at de som jeg jobber sammen med har de riktige rammene; økonomisk støtte, ressurser, juridisk hjelp og alt de trenger for å gjennomføre jobben sin. Dette må ikke undervurderes.» (Leder)

Medarbeiderne uttrykket en forståelse for hvordan rammene var viktige for at de kunne gjennomføre oppgaver. De viste til hvordan lederne klarte å bidra der det var viktig, samtidig som de følte frihet til å gjennomføre på den måten de ville.

«Vi jobber på egenhånd og måten vi gjør dette er opp til oss, så lenge vi holder oss til avtalte rammer. Disse avtaler vi på forhånd sammen med andre slik at oppgavene får

god ekspertise fra alle områder. Jeg synes alltid at det vi trenger for å gjennomføre jobben, samsvarer med det vi får av tilgjengelige ressurser. Det er ofte logisk fordeling.» (Medarbeider)

4.2.2 Ekte interesse

I denne næringen ansettes mange dyktige mennesker med høy utdanning og erfaring. For å arbeide i en av organisasjonene ansees det viktig å være svært interessert og utdannet i faget, noe som igjen skaper en naturlig indre motivasjon for å gjennomføre oppgaver.

«Før jeg tok utdanningen var min hverdag preget av programmering av dataspill, som gjorde at jeg kom i kontakt med mennesker fra andre land og i ettertid utviklet vi flere spill sammen.» (Medarbeider)

Å vise genuin interesse for noe forsterker ønsket om å lære, der en kontinuering av dette styrker kunnskapen. Det var derfor ikke overraskende å finne høy interesse for faget hos disse informantene. Denne interessen ble beskrevet som grunnlaget for både studieretning og arbeid videre med utvikling av bransjen.

«De ansatte i organisasjonen har først og fremst et ønske om å utvikle og synes at programvare og IT er spennende. Derfor har de tatt utdanning på området, og kan beskrives som intelligente mennesker, som har gått på skolen i 18-20 år.» (Leder)

Det finnes en høyere interesse og forståelse for faget, i forhold til mange andre arbeidsplasser. Lederne viser at de ikke undervurderer denne faglige interessen og kunnskapen, og legger alle stor vekt på viktigheten av å tilrettelegge for at de ansatte har ressursene de trenger. Noen av de som jobber i denne næringen, oppdaget som tidligere nevnt interessen for faget gjennom dataspill. Medarbeiderne eller lederne viser ekte interesse for at flere sider av faget også er viktig for individer. Derfor gjennomfører noen av organisasjonene arrangementer for spillutvikling og ulike konkurranser innen faget.

«Det virker som at ledelsen gjerne vil bidra hvis vi har hobbyer, for eksempel hadde vi dataspill konkurranser. Ledelsen bidro med økonomisk støtte og lokaler, hvis vi ville bruke det, og var svært støttende omkring dette.» (Medarbeider)

4.2.3 Kommunikasjonsflyt og flat struktur

Selv om det var variasjon i størrelsen av bedriftene i utvalget, var uttrykkene rundt åpenhet og inkludering veldig positive for autonomi, selvledelse og distribuert ledelse. Noe som preget tankegangen hos medarbeiderne, var hvor viktig det er med inkludering og åpenhet omkring beslutninger og planer.

«Ledelsen er veldig åpen, transparent og ærlig, fordi de vil ikke skjule noe for oss. Det hjelper oss med å unngå en rar maktbalanse. Vi har hyppige møter omkring status og planer videre osv. Det synes jeg er veldig bra, fordi vi kan komme med innspill og være med i avgjørelser.» (Medarbeider)

Siden arbeidet både preges av selvstendighet og samarbeid i prosjekter, bidrar det til informasjonsflyt. Registrering av prosjekter og dokumentasjon av korrespondanse og timer, er en viktig del av både medarbeidernes og ledernes kommunikasjonsmetode.

«Når vi jobber med selve prosjektene bruker vi tid på å registrere riktig informasjon, dokumentasjon, registrering av tid osv. Både for oss og ledelsen, i tillegg til kundene som får tilgang til hvor mye tid og ressurser vi har brukt på å gjennomføre arbeidet. Ingen går rundt og er forvirret omkring informasjon.» (Medarbeider)

Siden organisasjonene varierte i størrelse, var det ulikt hvordan de strukturerte seg. Noe som preget både store og mindre organisasjoner, var dog at de hadde lite hierarki og at jobben var preget av ad-hoc. Dette ble bare beskrevet som en positiv faktor, fordi da var det ikke vanskelig å få tak i folk og medarbeiderne fikk medbestemmelse.

«Vi har nesten ikke noe hierarki heller, du skal ikke gjennom mange personer for å finne meg. Min dør står i tillegg alltid åpen, også om du vil sparre med noen, har noen konflikter eller kanskje idéer. Og når du jobber her så er dine medarbeidere på et faglig høyt nivå og det tror jeg er spennende og tiltrekkende for nye som kommer til bedriften.» (Leder)

«Organisasjonen føles ikke som den er toppstyrt på noen måte, fordi vi kan bidra og blir inkludert i avgjørelser som blir tatt. I tillegg jobber vi veldig ad-hoc og oppgavene deles basert på skjønn og rettferdighet.» (Medarbeider)

4.2.4 Velvilje

Noen av de mer overraskende funnene i studien var hvordan organisasjonene jobbet med velvilje og ringvirkninger i samfunnet. I tillegg til å jobbe i organisasjonene, var det flere som brukte tid på å undervise på universitetet på Færøyene.

«Vi blir oppfordret til å undervise på universitetet på Færøyene om vi har tid til det. Dette er noe som lederne også har gjort, for å gi tilbake og engasjere samfunnet. Det skaper en ekstra innsats og vi bidrar til å engasjere flere til å velge denne studieretningen.» (Medarbeider)

«Vi må prøve å gjøre en forskjell for andre og bidra til å bygge opp bransjen. Det skaper positive ringvirkninger i samfunnet.» (Leder)

Noe som kom tidlig frem i intervjuene, var hvor forståelsesfulle lederne virket når det kom til medarbeidernes muligheter og tilbud i andre bedrifter. Selv om det eksisterer en mangel på arbeidskraft i denne spesifikke næringen som kan bety store tap for enkelte organisasjoner, arbeidet ingen aktivt med å hindre noen i å utvikle sin karriere. Tvert imot mente de at det er viktig for det enkelte individet å utvikle seg, både for selvrealisering og for samfunnet.

«Det er heller ingen «sure miner» om folk har fått ett bra tilbud andre plasser, ledelsen ønsker oss alltid det beste. De vet at ting kan endres og holder en god tone med medarbeidere som forlater organisasjonen. Det gjør at jeg føler meg støttet hvis jeg plutselig en dag fikk et spennende tilbud en annen plass. Jeg tror de vil meg det beste.» (Medarbeider)

Både rettferdighet og engasjement er tilsynelatende viktige faktorer når det kommer til oppgaver som krever stor innsats. Denne ekstra innsatsen mener noen informanter gir eierskap, som kan være en motivasjonsfaktor. I tillegg kan det gjøre at organisasjoner som bruker denne typen eierskapsinsentiver bidrar med ringvirkninger i samfunnet da individene får goder av det.

«Det faktum at organisasjonen skaper verdi og forsøker å gjøre det til en god arbeidsplass er en ting, men de som jobber her identifiserer seg med bedriften, fordi de eier en del av den og de er stolte av den. Og da vi tjener penger som organisasjon, så gis pengene til dem som har vært med å gjøre det mulig å tjene pengene. Det handler ikke direkte om hvor mange penger man får, men om at man får sin del av kaken etter å ha jobbet hardt!» (Leder)

4.2.5 Tillit og autonomi

Ansvarsområdene kan variere fra en organisasjon til en annen, og noe som preger IT-organisasjoner på Færøyene er at ansvar hyppig delegeres på grunn av tilliten de har til hverandres kompetanse. Ledere viser stor respekt for at de andre også har lange og tunge utdanninger eller mye arbeidserfaring, som gjør dem kompetente til å gjennomføre selvledelse og jobbe autonomt. Tillitsgrunnet kommer også frem fordi fraværet av mistillit viser seg igjennom uttalelsene.

«Vi lager budsjetter og avtaler frem i tid, og nøyaktig hvordan disse utføres blander jeg meg ikke i.» (Leder)

«Vi jobber veldig allsidig, og det er sjeldent en dag som ligner en annen. Oppgavene deles rettferdig basert på kapasitet og ferdigheter.» (Medarbeider)

Gjennom samtalene fikk jeg en oppfatning av gjensidig profesjonell respekt i organisasjonene. Både når det kom til det faglige og læring, men især viste informantene overensstemmelse med at det nesten aldri var problemer eller uferdige prosjekter selv om ansvaret ble lagt på medarbeiderne. Derimot, gav det medeierfølelse og stolthet, som videre styrket tilliten mellom lederne og medarbeiderne, fordi begge partene stoler på at den andre vil dem og organisasjonen det beste.

«Er man nyansatt blir man lært opp sammen med de andre, men får også ansvar som tilsvarende kunnskapen man har. Noen medarbeidere synes kanskje det er overveldende, men det finnes alltid hjelp å få hos andre hvis man er usikker.» (Leder)

«Så får du ansvar, og dermed blir du genuint verdsatt til å være like viktig som de andre. Det er sånn vi kjører som en kunnskapsorganisasjon, med mye rettferdighet og tillit til dine medarbeidere.» (Leder)

Medarbeiderne oppfatter lederens beslutninger som rettferdige og legitime. I tillegg føler de trygghet i at de får nok belønning for arbeidet, selv om det ikke blir beskrevet som viktigst. Det viktigste er de positive relasjonene og rettferdighet rundt konflikthåndtering og fordeling av faglig utfordrende arbeidsoppgaver.

«Jeg synes vi får både personlig og profesjonell respekt. Det handler ikke bare om lønn og kompensasjoner, men også om at det er en god arbeidsplass. Det kan man merke at ledelsen er opptatt av.» (Medarbeider)

«På samme måte som at jeg som individ ikke bryr meg om at folk går og puster meg i nakken, så viser jeg mine medarbeidere den samme respekten jeg hadde ønsket meg som ansatt. Akkurat som, at jeg som individ ikke bryr meg spesielt mye om mikromanagement og overvåking, så forsøker jeg å gi den samme respekten som jeg hadde ønsket meg som ansatt.» (Leder)

Lederne viste evnen til å sette seg i situasjonen hos andre, kanskje fordi de selv har vært der, men hvert fall på en troverdig måte som gjenspeiler hvordan de deler ut ansvar uten å tvile på sine ansatte. Lederne viste forståelse for hvor viktig frihet og autonomi er for kunnskapsarbeidere.

«Er noe feil, så må man erkjenne det og tenke nytt, sånn er det bare. Man lærer så lenge man lever. Man kan ikke vite alt med engang, det er rom for å feile. Vi legger ikke mye energi i selve forsvaret av feilene, men heller i å evaluere prosessen så vi utelukker at det skjer igjen. Vi evaluerer mye.» (Leder)

4.3 Verdier og motivasjon

Denne delen av funnene handler mer om det mellommenneskelige som oppstår i organisasjoner, og trekker frem hvordan informantene uttrykte seg om motivasjon og ønsker.

I denne delen inngår derfor beskrivelser rundt rettferdighet, relasjonsbygging og faglig kvalitet.

4.3.1 Rettferdighet

Siden det tidligere nevnt ofte skilles mellom ytre og indre motivasjon, var det spennende å undersøke hvordan lederne og medarbeiderne trakk frem hvilken betydning motivasjon hadde for dem. Noe som ble gjentatt flere ganger var hvordan rettferdighet og fordeling av oppgaver og ansvar kan være avgjørende for motivasjonen hos medarbeiderne. Det bidrar også til at lederen har en forståelse for faget og for indre motivasjonsfaktorer hos de ansatte.

*«Jeg tror det er to ting som hovedsakelig kan beskrives som drivere for medarbeiderne her på huset: faglig spennende oppgaver og rettferdighet. Det er faktisk noe jeg vet, fordi det sier de selv. Det tror jeg er fordi rettferdighet er en motivasjonsfaktor, alt det andre med penger og fine biler er bare hygienefaktorer.»
(Leder)*

Lederne anså det høyst viktig å tenke på rettferdighet på alle nivå. Dette fordi det reflekterte forventninger og handlinger, som også bidrar til tillit.

«Rettferdighet har flere dimensjoner. Oppgaver skal deles rettferdig mellom oss, konflikter skal håndteres på en rettferdig måte, man må kunne si sin mening uten å være redd for hva som skjer og sist må tingene gi mening.» (Medarbeider)

«Motivasjon ligger i en følelse om rettferdighet, er det urettferdig, da mister du motivasjonen – så enkelt er det.» (Leder)

Rettferdighet ble dermed et sentralt empirisk motivasjonsfunn, fordi dette ble omtalt på flere måter som beskrev de ulike dimensjonene som fremstod som viktig for disse informantene.

4.3.2 Relasjonsbygging

Tegn og utsagn på hva medarbeidere og ledere legger i betydningen av forholdene de har til hverandre tyder på at organisasjonene legger stor vekt på å vedlikeholde og bygge det relasjonelle aspektet.

«I denne organisasjonen gjør vi mye for at de ansatte skal trives. Vi drar på tur og gjør aktiviteter sammen, noen ganger i arbeidstid og noen ganger på fritiden. I tillegg har vi faste dager hvor vi bruker en time eller to på bare å ta en prat med hverandre.» (Medarbeider)

I tillegg til aktiviteter og tider satt av til å bli bedre kjent med hverandre, mener lederen spesielt det er viktig at man respekterer hverandre, noe medarbeideren har merket. Det fremstår at organisasjonene gjør mye for trivsel og relasjonsbygging, og ønsker å legge grunnlag for at folk skal trives.

«Vi har restaurant, treningsrom og spillerom på arbeidsplassen, hvis medarbeiderne ønsker å henge her. Jeg tror mine ansatte vet at jeg er glad i dem. Trenger de støtte og oppbakking, så vet de at de får det fra meg.» (Leder)

«Vi anser hverandre som viktige ressurser og alle som jobber her har noe å bidra med på hver sin måte.» (Medarbeider)

Interessen for menneskene i organisasjonen viser en kapasitet som tyder på engasjement. Informantene viser i tillegg stor grad av refleksjon rundt sosial atferd og samarbeid, noe som kan styrke relasjonene og selvledelseskapasiteten.

«Ledelsen gjør mye for å få oss til å trives. Siden de selv har jobbet som IT-utviklere, så vet de at vi trenger konkurransedyktighet når det kommer til lønn, arbeidsomstendigheter, samt fleksibilitet når det kommer til arbeidstid og personlige ting. Jeg kan gå til ledelsen og si, at nå er omstendighetene annerledes for meg hjemme og jeg trenger f.eks. å jobbe hjemmefra i noen dager for å få tingene til å henge sammen. Så sier de bare: Ok, det fikser vi, med et smil. Og det gjør at man utvikler gjensidig respekt og ønske om at hverandre skal ha det bra og trives.» (Medarbeider)

Tegn på å være interessert i folkene omkring deg, er ett tema som oppstod flere ganger under intervjuene. En kan forestille seg det er viktig i alle sammenhenger du har med mennesker, at forholdene medarbeidere danner med hverandre må preges av en genuin interesse for

individene både personlig og faglig. Det handler med andre ord om at personer som jobber sammen har et ekte ønske om å behandle andre slik de selv hadde ønsket å bli møtt og sett.

4.3.3 Faglig kvalitet

Faglig spennende arbeidsoppgaver er også en forklarende motivasjonsfaktor i disse organisasjonene. Det er grunnlaget for hvorfor de begynte å utdanne seg i faget og derfor en av de viktigste delene av jobben. Noe som også inngår, er at de har høy tillit til hverandres kompetanse og beskrev hverandre med positive ord rundt dette.

«Jeg tror mine medarbeidere også synes det er fleksibilitet, faglig spennende arbeid og varierte arbeidsoppgaver som gjør at vi får mer arbeidslyst.» (Medarbeider)

«Alle som jobber her har selvfølgelig sin ekspertise, og er ansatt i en stilling på grunn av denne. Likevel er folkene veldig allsidige, de klarer å sette seg i nesten enhver situasjon, da selvfølgelig innenfor faget.» (Leder)

Siden faget er preget av kunnskap, utvikling og endring reiser de på kurs og konferanser som gir oppdatert kunnskap om utvikling i faget.

«Vi har høyt fokus på læring, og drar på konferanser og kurs i andre land. Dette er noe som ble initiert fra ledelsen, men med innspill fra medarbeiderne. De vil at vi alle er oppdatert og har kunnskap om den nyeste utviklingen.» (Medarbeider)

4.4 Oppsummering

De empiriske funnene reflekterer erfaringene disse tre kunnskapsarbeiderne og fire lederne som deltok i undersøkelsen beskriver omkring ledelse og motivasjon i organisasjonene. Lederne viste stor grad av forståelse for at medarbeiderne var intelligente mennesker som ikke skal begrenses og styres, og som har bestemte motivasjonsfaktorer. De beskrev på ulike måter hvordan de forsøkte legge til rette for at medarbeidernes arbeidsrammer var riktige. Temaene som oppstod favner bredt, men kan trekkes tilbake til å samsvare på flere måter med det teoretiske rammeverket. Beskrivelsen var som merket preget av mye positivitet, som gjenspeiler meningene og erfaringene som disse informantene uttrykket. Hovedelementene som kom frem i den empiriske delen av oppgaven er beskrivende for hvordan disse

organisasjonene arbeider med ledelse og motivasjon, men svarer også på hva de trekker frem som viktig for arbeidsrammen og motivasjon i IT-næringen. Måten organisasjonene arbeider på er derfor en kategori som drøftes for seg, etterfulgt av det som beskrives verdier og motivasjonsfaktorer.

5 Drøfting

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hvordan IT-organisasjoner på Færøyene arbeider med ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere. I dette kapittelet skal jeg derfor knytte funn fra empirien mot det teoretiske rammeverket. Dette kapittelet er delt i tre delkapitler. Det første beskriver hvordan lederne og medarbeiderne arbeider sammen, og belyser ulike aspekter ved ledelse og kunnskapsarbeid som inngår i disse organisasjonene. Deretter dras mellommenneskelige faktorer inn som viser motivasjonen og verdiene som ligger i disse informantene. Til slutt drøftes empiriske funn mot TURPAS. Siden temaene er overlappende og omfattende, og kan samme teori og funn derfor brukes under flere tema.

5.1 Hvordan arbeider de?

5.1.1 Balansen mellom mekanismer

Utgangspunktet for ledelsesteorien i denne oppgaven var at ledelse er en innflytelsesprosess (Yukl, 2013), men for å beskrive arbeidet ledere gjør må det også forstås som balansen mellom ledelsesmekanismene. Disse ble beskrevet som deltakende ledelse, relasjonsorientert ledelse eller oppgaveorientert atferd (Skogstad og Einarsen, 2002), eller som tilrettelegger og styrer (Yukl, 2013). Denne måten å tenke på ledelse er et utgangspunkt for å vise hva som kjennetegner en leders orientering i en gitt situasjon. Undersøkelsen inkluderte også å kunne trekke paralleller til andre teorier om ledelse som går mer i dybden av lederatferd og de mellommenneskelige faktorene ved ledelse. Derfor er det fortsatt viktig å fastslå at kunsten å balansere mellom de ulike postene kan være et utgangspunkt for å kunne utøve god ledelse av kunnskapsarbeidere. Gotvassli (2015) hevdet at for å lede kunnskapsarbeidere må man evne å avlese situasjoner og handle basert på skjønn, også kalt «*lederen som tusenkunstner*», noe som også peker på viktigheten i balansen mellom ulike mekanismer.

I intervjuene kom det fram at noe som kjennetegner ledernes viktigste jobb var å sette riktige rammer for medarbeiderne. Dette hevdet de at inkluderte å bidra med nok ressurser, lokaler, juridisk og økonomisk veiledning, og et sterkt faglig miljø. Det ble trukket frem at det kan virke banalt og simpelt, men at hvis man forventer at medarbeidere skal bruke sin ekspertise og kunnskap, må man legge til rette for at de ikke skal tenke på det de kanskje ikke er like gode til. For at medarbeiderne skulle jobbe autonomt, bruke sin kompetanse, ta egne beslutninger og føle seg trygge til å bruke sin kunnskap (Yukl, 2013) trakk spesielt lederne i

undersøkelsen frem at de følte den viktigste jobben som leder var og tilrettelegge for dette. Det inkluderer det som Ladegård og Vabo (2011) og Yukl (2013) beskriver om ulike ledelsesmekanismer. Ledelsen blir et støtteapparat (Skogstad og Einarsen, 2002), som styrer for å sikre at organisasjonen opererer innenfor det riktige markedet og vokser den ønskede retningen. Samtidig som de tilrettelegger for at medarbeiderne kan bruke sin kunnskap, i tillegg til å skape relasjonelle bånd (Jacobsen og Thorsvik, 2019; Ladegård og Vabo, 2011). Sammenlagt utgjør balansen mellom disse mekanismene det som overordnet skal til for å lede disse kunnskapsarbeiderne. Ser man dog på atferd og verdier ved lederutøvelsen må vi inn på mellommenneskelige faktorer, kollektive prosesser og motivasjonsfaktorer. Dette drøftes derfor følgende.

5.1.2 Ekte interesse

I denne studien om ledelse av kunnskapsarbeidere kom det tidlig frem at noe som kjennetegner informantene er stor interesse for både faget de jobber innenfor og menneskene som deler kunnskapen i denne næringen. Siden IT næringen på Færøyene er voksende, kan man tenke seg at det krever engasjement og interesse fra de involverte. Noen karakteristika ved kunnskapsarbeidere er at de har høy faglig ekspertise (Carleton, 2011; Kuvaas, 2008). Morgeson og Humphrey (2006) sin modell inkluderte jobbkarakteristika de mente preget kunnskapsarbeid, herunder jobbkompleksitet og informasjonsprosessering. Disse kjennetegnene ved kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere er noe som gjenspeiler interessen de har for faget. Dette kan derfor beskrive hvordan det i denne studien kommer frem at informantene har ekte interesse for faget IT og programmering.

Etterspørselen etter arbeidstakere har gjort at ledere strekker seg langt for å ivareta de ansatte som jobber i organisasjonene. Lederne uttrykket en genuin interesse for å gjøre arbeidsplassen så tiltrekkende som mulig ved å tilby konkurransedyktighet på alle nivå. De ser viktigheten i å ivareta medarbeiderne, og siden kunnskapsarbeiderne så godt som er likestilt med sine ledere, har de forventinger. Deres ønsker må tilfredsstilles, for at de skal oppnå genuin interesse for å yte og være i organisasjonen over lengre tid (Christensen og Foss, 2011; Lines et al., 2012; Darr og Warhust, 2008). Det som dette betyr for lederne, er at de må ha en helhetlig forståelse av virksomheten, for å kontinuerlig passe på at attraktivitetsnivået samsvarer med eksisterende behov både internt og eksternt. Det som går frem i denne studien er at lederne er svært bevisst omkring dette, og gjør mye for å tilrettelegge oppmerksomhet mot økende trivsel og arbeidsglede.

Lederne og medarbeiderne møter hverandre med en dyp forståelse og interesse for faget og utvikling av næringen på Færøyene. Derfor blir arbeidsplassen et felleskap for dem, hvor de kan utvikle kunnskap og lære om det de interesserer seg for. Ut fra dette kommer en genuin og gjensidig troverdighet (Drucker, 1995) som gjør at de ansatte i organisasjonene føler engasjement og inspirasjon (Næss, 2012). Medarbeidernes medbestemmelse i avgjørelser og økt autonomi gjennom oppgaver og prosjekter viser at det er interesse i at alle blir hørt og sett. Som Spurkeland (2017), Karp (2016) og Skivik (2018) hevdet er ekte interesse noe som er viktig for å tilegne seg kunnskap. Lederne fra undersøkelsen brukte kommunikasjon, skjønn og analyser til å finne ut hva medarbeiderne ønsket. I tillegg hadde lederne selv erfaring med å jobbe som kunnskapsarbeider, noe som i en grad kan gjøre dem mer forståelsesfull omkring behovene de innehar. I store organisasjoner kan det være utfordrende å vise genuin interesse for alle, noe som derfor kan være en viktig lærdom for mellomledere eller avdelingsledere i organisasjoner med flere hierarkiske nivå.

5.1.3 Åpen kommunikasjonsflyt

Flere av lederne og medarbeiderne nevnte at de har flere små hyppige møter og at dørene nesten alltid stod åpne for å slå av en prat. Dette kan være både symbolsk, for å vise at de har en kultur preget av åpen kommunikasjon eller et nyttig verktøy for å dele tanker, erfaringer, bekymringer o.l. Jones og Harvey (2017) sine kriterier for distribuert ledelse innebærer blant annet dimensjonene autonomi over kontroll, flatere struktur, delt beslutningsmyndighet og tillit fremfor reguleringer, samt kriteriene som da blir involvering av medarbeiderne, ressurser, faglig utvikling og støtte ellers. Undersøkelsen viste at noen konflikter og misforståelser kan komme fra å ikke være i samme rom og forstå andres behov. Noen av lederne og medarbeiderne mente også at åpenhet nettopp kunne bidra til tillit, så det ikke virket som at noen hadde noe å skjule. Dette kan også gå igjen gjennom hvordan relasjonsledelse handler om trygghet og relasjonen til medarbeiderne (Spurkeland, 2017; Skivik, 2018) og hvordan medarbeiderne oppfatter deg som leder (Uhl-Bien, 2006).

Siden ledelse er noe som skjer kollektivt og oppstår mellom menneskelig samhandling (Bennett et al., 2003; Spillane et al., 2004; Lumby, 2013), kan åpenhet og inkludering derfor anses nødvendig for å oppnå dette. I undersøkelsen kom det frem hvor viktig det var med åpenhet og inkludering. I tillegg uttrykket medarbeiderne fornøyelse med at de ofte var flere med på å ta vesentlig større avgjørelser for organisasjonen, som i de større organisasjonene

var avdelingsledere som var inkludert på samme måte. Dette ses også igjen som noe Wenger et al. (2002) beskrev innen distribuert ledelse. Denne formen viser hvordan tillit til både mennesket og kompetansen, samt åpenhet i kommunikasjon er viktig ved delegering av ansvar.

En annen side av åpenhet og inkludering er å delegerer ansvar til andre i en organisasjon, noe Lumby (2013) mener skjer naturlig når en maktforskyvning som for eksempel «organisasjonens viktigste konkurransefortrinn» trer i kraft. Det er ikke alltid planlagt at ledelsesoppgaver blir delegert, men det kan ha en naturlig fremgang når tillit, autonomi og kompetanse preger arbeidsplassen. Dette er også tilfellet i flere av de intervjuede organisasjonene, fordi lederne mente medarbeiderne evnet å håndtere mer enn kun spesifikke oppgaver. Dette kan også forklares med Foucaults (sitert i Lumby, 2013) diskursive maktforhold, hvor det er relasjonelt anlagt og bestemt av konteksten. I organisasjoner som jobber mye i prosjekter eller Ad-Hoc, oppstår det naturlige lederskapspraksiser basert på mellommenneskelige og sosiale interaksjoner (Lumby, 2013; Woods et al., 2004). Det at dette kan være en del av organisasjoner uten at man setter ord på de, blir dermed i en forstand indirekte en form for distribuert og delt ledelse.

5.1.4 Velvilje og ringvirkninger i samfunnet

Velvilje har vært et delvis overraskende funn fra denne studien. At velvilje kom til å være en gjengående faktor, er dog passende for en voksende næring som trenger arbeidstakere (Newell et al., 2009). I intervjuene kom det frem, at de forsøkte å engasjere og bidra i nærsamfunnet på Færøyene, for å øke kunnskapen og interessen. Dette viser en positiv orientering, som kan forstås som at hvis man sår noen frø ute i samfunnet ved å bidra til å øke interessen for næringen, kan dette bære frukt i form av at flere velger denne arbeidsretningen senere i livet. Dette gir flytter tankene tilbake til hvordan påvirkning og engasjement kan være flersidige begreper (Yukl, 2013) som videre gir ringvirkninger. I tillegg viser det hvordan kunnskapsarbeidere er gode på problemløsning (Morgeson og Humphrey, 2006).

Engasjement er også en av de faktorene som bl.a. Næss (2012) og Goffe og Jones (2007) fremhevet ble viktig for fremtidens ledere for å holde medarbeiderne motivert. Som Yukl (2013) påpekte, og som redegjøres tidlig i oppgaven kan man gå tilbake til selve definisjonen av ledelse. Denne handlet om hvordan ledelse er en påvirkningsprosess om å få andre til å forstå og bli enige om hva må gjøres og hvordan det skal gjøres, i tillegg til å være en prosess

der en legger til rette for individuell og kollektiv innsats for å nå et felles mål (Yukl, 2013, s. 23). Selvledelses teorier handler også om påvirkning og sosial innflytelse (Karp, 2016). I denne undersøkelsen snakket informantene positivt omkring velvilje og ringvirkninger, noe som indikerte at de hadde gode erfaringer med det. Å bidra til noe i en større sammenheng som går utover selvet kan gi en selvrealiserende følelse. I Maslows (1954) behovspyramide finnes som tidligere nevnt tre steg, hvor det høyeste steget og dermed toppen av pyramiden handler om motivasjon gjennom selvrealisering. Hvordan det påvirker deg som menneske å gi til andre er en del av selvrealiseringsprosessen som bidrar til indre motivasjon (Gotvassli, 2015; Newell et al., 2009; Porter og Lawler, 1968). Derfor ble velvilje en viktig del av påvirkningsprosessen, selvrealisering, ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere i denne undersøkelsen.

5.1.5 Tillit

Tillit er et begrep som oppstår i flere av teoriene jeg har redegjort for, og ble derfor en viktig del å definere. For å jobbe med relasjonell utvikling, delegering av ansvar og selvledelse kreves gjensidig tillit mellom individene i organisasjonen. Siden tillit har en bred mening delte Kirkhaug (2015) det i tre former: institusjonell, kalkylebasert og relasjonell. I denne undersøkelsen viste informantobjektene en stor grad av institusjonell tillit, ved å forklare hvordan de oppfatter rettferdighet omkring beslutninger og hvorvidt organisasjonene ivaretar deres beste interesser og verdsetter dem. Dette blant annet gjennom åpenhet, inkludering og uttrykk som blir møtt av oppfølging som gjør dem legitime. Den kalkylebaserte tilliten vises på en annen måte hos informantene, og denne tas mer som en selvfølge. Denne formen for tillit er noe som blir tatt for gitt, fordi medarbeiderne i undersøkelsen er kravstore når det kommer til belønning for ytelse og det blir definert som minstekrav for at de i det hele tatt vurderte å arbeide i organisasjonene. Dessuten finnes det mange andre organisasjoner som kan tilby det som ifølge informantene beskrives som rettferdig belønning. Den relasjonelle tilliten viser seg også gjennom forklaringer som tyder på gjensidig interesse fra ledere og medarbeidere, samt gode intensjoner mellom menneskene. Det virker som at det finnes mye ærlighet og pålitelighet mellom informantene fra de samme organisasjonene, noe som gjør at de har høy arbeidstilfredshet og føler seg rettferdig behandlet av hverandre (Yukl, 2013; Kirkhaug, 2015).

5.1.6 Autonomi og selvledelse

Selvledelse handler om atferd innover seg selv som individ, i tillegg til hvordan man påvirker kollektivt og andre rundt seg (Manz, 1986). Selvledelse er en form for kapasitet som fremmer ferdigheter som for eksempel å håndtere egen arbeidshverdag og samarbeid med andre medarbeidere på en bærekraftig måte. Informantene viste stor grad av det som Manz (2015) definerer som selvobservasjon, hvor man har innblikk i egen atferd og klarer å reflektere rundt egen atferd og meninger, samtidig som man forstår at individer oppfatter situasjoner ulikt. Selvledelses teori skal være spesielt godt egnet til kunnskapsarbeider, siden høy utdannelse og autonome medarbeidere passer godt til evnen å håndtere egen arbeidsdag og påvirkningsprosesser (Amundsen og Martinsen, 2015; Drake, 2020; Sandvik et al., 2019).

Generelt var organisasjonene preget av mye autonomi, hvor medarbeiderne stort sett jobbet selvstendig og bidro i prosjekter. Noe som tyder på det, er hvordan lederne og medarbeiderne snakket om hverandre. Medarbeiderne og lederne brukte beskrivelser som ressurser om hverandre, og fremhevet hvordan alle medarbeiderne har sine ekspertiseområder hvor de bidrar det de kan. Ikke fordi flere ikke kunne være eksperter på samme område, men for at alle var nyttige og viktige for organisasjonen. Siden maktforholdene (Lumby, 2013) tilsynelatende kan være i endring, kan en også spørre hvor langt det kan gå før for mye autonomi ikke lenger er formålstjenlig for organisasjonene. Kunnskapsarbeidere preges av mye indre motivasjon og derfor kan en se for seg egoismen over egen faglig selvrealisering (Christensen og Foss) ta over. Ledere i disse IT-organisasjonene bør tenkelig være oppmerksomme på dette aspektet.

Informantene virket også svært bevisst over sin innflytelse på hverandre. Dette er kanskje naturlig å forvente av en leder, hvilkens jobb er å påvirke andre, men medarbeiderne viste stor grad av forståelse for hvordan man påvirker de man jobber med. Dette er noe Drake (2020, s. 96) tok frem og kokte ned til å kunne være så simpelt som å spørre seg selv: *«Hvilket arbeidsmiljø er jeg for deg nå?»*. Dette viser hvordan medarbeidere har et kollektivt ansvar hvor hverandre. Selvledelsesteori setter fokus på, at ved å oppnå suksessfull selvstyring bidrar dette til medarbeiderens og organisasjonens mål og ambisjoner (Manz, 1986; Karp, 2016). Karp (2016) sin seksfaktormodell innen selvledelse nevner andre faktorer som spesielt fokuserer på indre motivasjon. Disse er vilje, følelser, sosial atferd og fysiologi. Dette er også noe som preger organisasjonens orientering mot arbeidsmiljø, som kan hentyde

at de prøver å tilrettelegge for at medarbeiderne er oppmerksomme på disse. Dette blant annet gjennom aktiviteter, team bygging, treningsmuligheter, faglig påfyll på kurs, reiser, fredagspils og andre sosiale aktiviteter. Da dette er blitt en integrert del av arbeidsmiljøet og strukturen, kan man se for seg at det er mange i disse organisasjonene som er flinke til å drive selvledelse og er reflekterende rundt utvikling og vedlikehold av egen kapasitet. Spesielt når Amundsen (2019) også hevder at det uansett er noe alle mennesker i større eller mindre grad gjør. Informantene i denne undersøkelsen viste bruk av selvledelses strategier og mekanismer fordi de reflekterer rundt andres og egne behov og verdier.

Skal man peke ut sentrale personer i organisasjoner, faller valget naturligvis ofte på ledere da disse har en stilling som inkluderer innflytelse. Innflytelse kan også forstås som at man er en rollemodell eller mentor for andre i organisasjonen, noe Manz (1986) og Amundsen (2019) hevdet var viktig for nye som skal tilegne seg selvledende strategier. Dette kan også forstås som at man evner å sette seg i andres roller og forstå hvilke behov de har i en gitt situasjon. Lederne viste stor grad av forståelse for at man må oppføre seg mot andre, som man selv vil bli møtt, og inngikk dermed indirekte i mentor stillinger. Derfor kunne man se en tendens til autonomi og selvledelse ved informantene, og som lederne spesifikt pekte ut var en viktig del av kunnskapsorganisasjoners læringsmiljø.

5.2 Motivasjon og verdier

5.2.1 Relasjonsbygging

Noe som tidligere har blitt etablert, er forståelsen for hvordan relasjonsorientert ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2019; Ladegård og Vabo, 2011) eller det som Yukl (2013) beskrev som tilretteleggende ledelse, er like viktig som styringsmekanismen innen ledelse. Noe som kom frem i denne undersøkelsen er hvor viktige relasjonene på arbeidsplassen er for trivsel og arbeidsglede. Relasjonsbygging kan derfor også forstås som en hjørnestensverdi, når det kommer til å skape trygghet og tillit mellom medarbeiderne (Skivik, 2018). Dette beskrives derfor som noen av de viktigste egenskapene ved ledere (Spurkeland, 2017; Næss, 2012; Skivik, 2018). I intervjuene uttrykket informantene at relasjonsbygging var sentral for organisasjonene. En av informantene hevdet enda at den relasjonelle delen ved arbeidsplassen veide mer enn høyere belønningen for arbeidet, fordi det utgjorde den viktigste delen som handler om trivsel og arbeidsglede.

Relasjonell ledelsesteori handler ifølge Spurkeland (2017) om hvordan relasjonen mellom medarbeidere og ledelsen kan styrke kommunikasjon og effektivitet i organisasjoner. I samsvar med flere påstander om at kunnskapsarbeidere er organisasjoners viktigste konkurransefortrinn (Drucker, 1959; Christensen og Foss, 2011; Carleton, 2011), er medarbeidere ifølge relasjonell ledelsesteori også organisasjoners viktigste ressurs. I denne undersøkelsen kom det frem hvor viktig personlig og profesjonell respekt er for flere av informantene. De anser hverandre som viktige ressurser som skal ivaretas på en god måte. Her kommer det frem hvordan synet på sosiale intersubjektive atferd påvirker andre rundt deg (Cunliffe og Eriksen, 2011; Skivik, 2018; Spurkeland, 2017; Uhl-Bien, 2006). Spesielt fremhevet Spurkeland (2017) hvordan likeverdighet mellom medarbeidere og ledelsen kan bidra til trygghetsfølelsen og det å bli sett og verdsatt. Dette er igjen noe som fastslår hvordan det eksisterer en gjensidig avhengighet av både av medarbeidere og ledelse i organisasjoner. Sett i dette perspektivet kan paralleller trekkes mellom hvordan lederne beskrev viktigheten av at medarbeiderne kan benytte egenbestemt arbeidstilgang så lenge det er i tråd med verdier og regler i organisasjonen. Likeverdigheten kommer derfor spesielt frem gjennom at medarbeiderne i denne undersøkelsen har beslutningsmyndighet og medbestemmelse over arbeidsoppgaver.

I undersøkelsen fremstod medarbeiderne positive rundt lederne deres evner til å gjennomføre sitt arbeid. Uhl-Biens (2006) hevdet at mellommenneskelige relasjoner og medarbeiderens oppfattelse av ledelsen, egentlig er det som definerer lederens faktiske egenskaper. Det betyr med andre ord, at oppfattes ledelsen som formålstjenlig og god for individet, så er den også det. Igjen setter det fokus på hvor viktig relasjoner er for samarbeidsevne og trivsel, noe flere av lederne og medarbeiderne også uttrykte (Spurkeland, 2017; Skivik, 2018).

Relasjonskompetansen er derfor viktig for både ledelsen og medarbeidere, men mest for dem som har innflytelse og påvirkning for andre (Spurkeland, 2017). Skivik (2018) hevdet at forståelsen av seg selv som leder, altså å se innover seg selv og erkjenne mulige svakheter er avgjørende. Egenskapene som fremstod i høy grad i denne undersøkelsen var selvinnsikt og refleksjonskompetanse, og hvordan dette kunne påvirke andre. Noe som Skivik (2018) hevder er essensielt for tillitsfulle relasjoner, samt å være interessert i lære dem du arbeider med å kjenne.

5.2.2 Faglig kvalitet

Et fremtredende tema under intervjuene var faglig kvalitet og spennende arbeidsoppgaver. Dette ble beskrevet som svært viktig både når det kom til selvrealisering og motivasjon hos medarbeiderne i IT-organisasjoner på Færøyene. Noe det finnes stor enighet om i litteraturen (Lines et al., 2012; Christensen og Foss, 2011; Darr og Warhurst, 2008) er nemlig at faglig kvalitet er en av de viktigste aspektene ved å ta vare på, motivere og tiltrekke kunnskapsarbeidere i organisasjoner. Organisasjoner som utvikler og yter imponerende resultater er derfor ofte mer tiltrekkende enn de som derimot ikke gjør det. Faglig kvalitet og spennende oppgaver beskrives derfor som en driver for kunnskapsarbeiderne, og kan følgelig beskrives som essensen av det de arbeider med. Morgeson og Humphrey (2006) sin jobbkaraktistika modell innebærer *jobbkompleksitet*, som er vanskelighetsgrad av oppgaver og faglig utfordring. Det er igjen noe som bidrar til en annen karakteristika *informasjonsprosessering*, som handler om kognitiv bearbeidelse og læring. I intervjuene kom det frem at oppdatering og læring av ny kunnskap var en viktig del av organisasjonene.

5.3 TURPAS

Kunnskapsarbeidere er ifølge teorien ofte drevet av indre motivasjonsfaktorer (Christensen og Foss, 2011; Newell et al., 2009; Gotvassli, 2015). Noe som kan forklare drivkraften bak å sette seg inn i og lære kompleks kunnskap eller å ta en langvarig utdanning. Grad av interesse og tilfredshet rundt selve handlingen i å jobbe med noe man er dyktig til er motiverende, noe som kommer frem under intervjuene. Informantene viser svært høy interesse for det de gjør, noe som både kan tolkes gjennom måten de snakker om faget og utvikling, samt tidligere erfaringer de delte i studiet. Selvstyring og selvrealisering nevnes også som motivasjonsfaktorer for spesielt kunnskapsarbeidere (Christensen og Foss, 2011; Newell et al., 2009; Gotvassli, 2015). I tillegg erkjente de at ytre motivasjonsfaktorer var viktige, men var samtidig tydelige på at det ikke var like viktig som selvrealisering, utvikling og trivsel. Dette er spennende, fordi ifølge Deci og Ryan (1985) er det vanskelig å balansere mellom ytre og indre motivasjonsfaktorer. Ifølge denne undersøkelsen veier indre motivasjonsfaktorer mer enn de ytre, noe forskning også støtter (Porter og Lawler, 1968; Newell et al., 2009; Gotvassli, 2015; Christensen og Foss, 2011). Likevel veier ytre faktorer såpass, at de vet hva de er verdt og kjenner til konkurrentenes tilbud. Dette er ikke ukjent i bransjer, når organisasjoner kjemper for å tiltrekke seg arbeidskraft (Christensen og Foss, 2011).

Videre mener Christensen og Foss (2011) at det finnes ulike midler til å motivere kunnskapsarbeidere. Basert på andre studier innen motivasjon av kunnskapsarbeidere (Hackman og Oldham, 1976; Latham og Pinder, 2005; Maslow, 1954), har de utviklet modellen TURPAS, som står for: tilhørighet, utfordrende oppgaver, rettferdighet, prestasjon, autonomi/medbestemmelse og selvrealisering (Christensen og Foss, 2011).

Tilhørighet var et av de mange empiriske funnene fra undersøkelsen. Informantene nevnte hvordan de følte seg som en del av faglige nettverk og andre felleskaper. Dette viser hvordan de både knytter seg til det faglige aspektet, samtidig som de også identifiserer seg med organisasjonen. Tilhørighet kan også dras inn å relasjonelle forhold, og i denne studien fikk jeg inntrykk av at lederen går langt for å legge til rette for at medarbeiderne føler tilhørighet i organisasjonen. Dette ved å bl.a. by på muligheten til medeierskap i selskapet, fordi det trigger sterkere motivasjon, noe som tilsynelatende fungerer når det gjelder å skape en ekstra dimensjon av tilhørighet. I tillegg legger lederen også opp til at medarbeiderne kan arrangere spillekvelder og helger hvor de inviterer utenforstående til å utvikle eller teste forskjellige programvarer sammen. Dette er noe som tar plass i organisasjonens lokaler og blir sponset av organisasjonen. Tilsynelatende skaper dette ekstra motivasjon, gjennom blant annet tilhørighet, faglig utvikling selvrealisering.

Som en naturlig del av kunnskapsorganisasjoner, er utfordrende oppgaver essensen i hva kunnskapsarbeidere egentlig driver med (Gotvassli, 2015; Lines et al., 2012; Christensen og Foss, 2011; Darr og Warhust, 2008). Informantene uttrykte at det var stor variasjon i oppgaver, og at noen var lettere enn andre. Christensen og Foss (2011) hevder at en av de viktigste motivasjonsfaktorene er faglig selvrealisering. Lederen nevnte noen eksempler på hvordan man kunne forsøke å bidra til sine ansattes selvrealisering gjennom utfordrende oppgaver. Blant annet ved å se an hvordan de føler seg komfortabel med ansvar, og deretter gi fullt ansvar av store prosjekter som de har ekspertise innen. Lederen mente at det bidro til at medarbeideren følte mestringsfølelse og rettferdig behandlet. Hjelp kan medarbeideren selvfølgelig få, men det er viktig å vise tillit til at de kan håndtere utfordrende oppgaver på egenhånd.

Rettferdighet var et tema som tok seg opp mye under intervjuene. Lederen mente at det hovedsakelig var to drivere i organisasjonen: utfordrende oppgaver og rettferdighet.

Rettferdighet ble beskrevet som å innebære flere dimensjoner. Oppgaver må deles rettferdig, konflikter må håndteres rettferdig, og beslutninger må være basert på rettferdighet. Dette støttes av hvordan Christensen og Foss (2011) beskriver rettferdighet som sentral for motivasjon hos kunnskapsarbeidere. De må derfor føle seg viktig for organisasjonens ytelse og samtidig tas hensyn til på individnivå (Kirkhaug, 2015).

Prestasjon beskrives av Christensen og Foss (2011) som lederens forståelse av kunnskapen medarbeiderne besitter og at oppgavene de utfører er krevende. Alle informantene hadde erfaring og utdanninger som inkluderte IT og programmering. Dette styrket troverdigheten mellom medlemmene i organisasjonen ved at de forstod hvilken jobb lå bak enhver oppgave, selv om de under intervjuene hadde stillingen leder. Faglig dybde og prestasjon beskrives utover dette i kapittelet om «genuin interesse for folkene og faget».

Autonomi og selvbestemmelse er noe som har gått igjen gjennom hele teorikapittelet, og beskrives som kjennetegn ved kunnskapsarbeidere (Gotvassli, 2015; Christensen og Foss, 2011; Lines et al., 2012; Darr og Warhust, 2008; Drucker, 1995; Carleton, 2011). Derfor er det ikke overraskende at dette også er en viktig del av motivasjonsfaktorene. Denne omhandler hvordan en arbeider med oppgavene som er tildelt. I denne undersøkelsen var det enighet vedrørende at den som får oppgaven selv bestemmer hvordan denne utføres. Selv om noen andre hadde det gjort det på en annen måte, kan dette diskuteres i forkant av arbeidet og er ikke noe de revurderer etterpå hvis det fungerte på en forsvarlig måte. Det vil si at hver ansatt i organisasjonen har autonomi over hvordan de går til verks for å løse en oppgave, så lenge det er innenfor organisasjonens rammer og betingelser. Selv om det kan være en fare (Christensen og Foss, 2011) for at kunnskapsarbeidere lar sin egoisme ta over for å gjennomføre det de mener er interessant, viste ikke undersøkelsen min noe som antyder at de i denne bransjen gjør det.

Selvrealisering er et omdiskutert begrep innen motivasjon og kunnskapsarbeid (Gotvassli, 2015; Hackman og Oldham, 1976; Maslow, 1954, Porter og Lawler, 1968). Muligheten til å fordype seg i en oppgave, med et resultat som læring og utvikling er givende både for organisasjonen og individet (Christensen og Foss, 2011). Dette er noe som igjen kom frem i denne undersøkelsen å være viktig, fordi informantene fortalte om fordypelse som det som å få komplekse oppgaver.

Avsluttende påstår Christensen og Foss (2011) at det er vanskelig å motivere kunnskapsarbeidere. Denne undersøkelsen kan tyde på at det er mye forskjellig man må tenke på når det kommer til motivasjon, og derfor kan det samsvarende være utfordrende å identifisere disse behovene når de oppstår. En leder mente spesielt det viktigste med motivasjon var rettferdighet og faglig spennende oppgaver. Altså at medarbeiderne føler seg rettferdig behandlet og at konflikter håndteres rettferdig, i tillegg til at de får brukt sin ekspertise og kunnskap til noe nyttig. I kombinasjon med eksempelvis selvledelse (Karp, 2016; Manz, 2015) kan motivasjon gjøres om til noe kunnskapsarbeidere arbeider med individuelt. Siden Amundsen (2019) hevder alle mennesker i større eller mindre grad jobber med disse selvledende mekanismene, kan det å bli bedre på selvledelse bidra til flere faktorer ved ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere på en positiv måte.

5.4 Oppsummering

Det som fremstår av oppgaven, er at det finnes flere faktorer som kan beskrive hvordan disse organisasjonene arbeider med ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeiderne. Konteksten lederne og medarbeiderne befinner seg i er unik, fordi utviklingen blomstrer og det er mangel på arbeidstakere i denne viktige og voksende næringen. Dette gir inntrykk av at det eksisterer et engasjement som går utover organisasjonenes vegger, og handler om å skape interesse hos menneskene i nærsamfunnet og bygge opp næringen. Beskrivelsene er som merket preget av mye positivitet, som gjenspeiler hvordan informantene beskrev erfaringene sine med arbeidet i organisasjonene. Dog gjør dette, at oppgaven kan oppfattes som ensidig.

Lederne påpekte viktigheten i å skape de riktige rammene for kunnskapsarbeiderne. Dette hadde som følge, at de noen ganger måtte arbeide med styring og andre ganger tilrettelegging. Dog, virket den relasjonsorienterte delen av lederskap som å være viktig uavbrutt og hele tiden, fordi arbeidet handler om påvirkning og innflytelse. Andre faktorer som kan beskrive hvordan disse organisasjonene arbeider, er at det eksisterer høy interesse for både faget og menneskene i organisasjonene. Den høye interessen virket også å være en sentral drivkraft hos informantene som kan knyttes til faglig selvrealisering, faglig kvalitet og andre motivasjonsfaktorer. Videre preget arbeidsmåten bruk av åpenhet og kommunikasjonsflyt, som danner et grunnlag for medbestemmelse og selvbestemmelse, samt autonomi og tillit. Dette viste også at de hadde høy respekt for faget og hverandre. De

mellommenneskelige verdiene og motivasjonsfaktorene som viste seg å være mest fremtredende i denne undersøkelsen er rettferdighet, relasjonsbygging og faglig kvalitet.

6 Avslutning

Dette kapittelet er den avsluttende delen av oppgaven og vil følgelig forsøke å konkludere for oppgaven ved å svare på problemstillingen. Konklusjonen innebærer en gjennomgang av formål og hvordan jeg har arbeidet i denne studien. Til slutt blir implikasjoner diskutert og oppgaven avrundes med refleksjoner og forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

I denne empiriske studien var formålet å undersøke hvordan noen organisasjoner i IT-næringen på Færøyene arbeider med ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere. Mine funn tyder på at det er flere aspekter som har betydning for dette. Et av de sentrale funnene er at disse organisasjonene balanserer mellom ledelsesmekanismer. I dybdeintervjuene fortalte informantene at de opplever mye autonomi i arbeidshverdagen, samtidig som de har innflytelse og medbestemmelse, som viser hvordan arbeidet er preget av å være dynamisk. I drøftingen fremstår det at alle motivasjonsfaktorene ved TURPAS-modellen inngår i denne studien. Dog, la informantene spesielt vekt på motivasjonsfaktorer som rettferdighet, relasjonsbygging og faglig kvalitet. Ledelsesteoriene relasjonell ledelse, distribuert ledelse og selvledelse komplimenterer derfor ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere på hver sin måte. Likevel trekker teorien om selvledelse flest paralleller til motivasjonsfaktorene og komplimenterer også arbeidsmåten. Siden selvledelse ikke er en teori som forteller ledere og medarbeidere hvordan det skal gjøres, men heller hva som kan gjøres, er et fokus på faktorer som fremmer selvledelse hos menneskene i organisasjonen et positivt bidrag. Noe som videre inngår under dette brede fenomenet, er at tillit spiller en sentral rolle når det kommer til å beskrive det mellommenneskelige lederne og medarbeiderne. Jeg oppfatter samspillet mellom mine funn i denne studien som førende i å forstå hvordan noen IT-organisasjoner arbeider med ledelse og motivasjon av sine autonome og høyt utdannede medarbeidere.

Konteksten studiet befant seg i var nærsamfunnet Færøyene, som også kan ha betydning for resultatene i undersøkelsen. Dette fordi, relasjoner er nære og man ønsker sjeldent å fremstå negativ mot andre, noe jeg likevel synes kan være positivt, så lenge det ikke undergraver viktige konflikter. Ved å gjennomføre disse ustrukturerte dybdeintervjuer med ledere og medarbeidere i denne IT-næringen fikk jeg derfor innblikk i erfaringer, holdninger og meninger innen lederatferd, motivasjon og andre verdier som fremstod viktige i disse organisasjonene. For disse handler det om å finne en balanse mellom ledelsesmekanismer

som kan legge til rette for at verdier som bidrar til motivasjon fremtrer. Dette kan derfor beskrives som en premiss for at disse organisasjonene lykkes med ledelse av kunnskapsarbeiderne. Teoriene om ledelse og motivasjon støttet verdiene hos medarbeiderne, og teorien om styringsmekanismer og ledelsesteorier støtte arbeidsmåtene som preger organisasjonene i denne studien, som sammenlagt besvares problemstillingen: *«Hvordan arbeider IT-organisasjoner på Færøyene med ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere?»*

Det voksende antallet arbeidstakere i denne næringen setter søkelyset mot et voksende behov for ledelse av disse. Perspektivet i oppgaven kan derfor også beskrives som å være medarbeiderfokusert, da verdier som bidrar til økt trivsel og motivasjon hos kunnskapsarbeideren er hovedsakelig det som har blitt fremhevet. I tillegg har ledelsesteoriene handlet om hvordan de kan tilpasse sin atferd til å bidra til gode for kunnskapsarbeiderne. Funksjonen leder ble derfor sett på som et støtteapparat heller enn en frontfigur. Da ledelse allerede er et fenomen som er preget av endring, kan denne studien nyansere fenomenet.

6.2 Implikasjoner

Hensikten med denne studien har vært å undersøke og bidra med empiri innen ledelse av kunnskapsarbeidere og kunnskapsarbeideres motivasjonsfaktorer. Nytteverdien uttrykkes på flere områder; støtte til opprinnelige antagelser om ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere, i tillegg til å nyansere dette enda mer. Funn fra denne studien komplementerer derfor utvalget av teoriene på ulike måter og bekrefter mye av tidligere forskning på området. Oppgaven bidrar med et innblikk som kan være nyttig for både ledere og medarbeidere i kunnskapsintensive organisasjoner, spesielt innenfor IT-næringen.

For ledere av kunnskapsarbeidere i denne næringen vil noen praktiske implikasjoner innebære, at de forsøker å avdekke hva som driver medarbeiderne, for å deretter å legge til rette for at medarbeiderne selv av kan utleve disse. Det betyr med andre ord ikke at ledere skal forsøke å motivere kunnskapsarbeidere direkte med ulike verktøy og aktiviteter, men at de legger til rette for og sørger for at motivasjonsfaktorene kan vokse frem naturlig og at de kan drive selvledelse.

6.3 Refleksjoner og videre forskning

Det kan virke som at den store og ekte interessen for faget IT og programvareutvikling er en forutsetning for flere motivasjonsfaktorer. Man kan derfor spørre, om en ikke alltid bidrar litt mer på de områdene en virkelig brenner for. NAV publiserte nylig en artikkel om at «*norske virksomheter mangler 70.000 arbeidstakere*» (NAV, 2022), og at flere næringer står foran store og alvorlige problemer med å skaffe seg kompetanse og arbeidskraft. Det er ikke forutsatt at arbeidskraften som blir ansatt i en hastighet eller skolert på kort tid danner like høy interesse for faget, som de som tar et lengere forløp og viser «slitestyrke» innen utdanningen eller arbeidserfaringer. Dette kan derfor gå ut over kvaliteten i arbeidsstyrken de står igjen med etter å ha mettet arbeidsmarkedet. Videre kan dette også endre ledelse og motivasjonsfaktorer hos kunnskapsarbeidere i IT og programvarenæringen.

Denne studien favner bredt innenfor teori og litteratur om motivasjon og fenomenet ledelse av kunnskapsarbeidere. Likevel har den vært begrenset til å handle om tre organisasjoner i en bestemt næring i et nærsamfunn som Færøyene. Dette gjør studien situasjonsbestemt til deltakerne i studien. Derfor kunne det vært interessant å undersøke fenomenet og motivasjon i andre IT-organisasjoner både på Færøyene og i andre nordiske land for å se likheter og ulikheter. I denne undersøkelsen fikk jeg ingen negative beskrivelse fra informantene. Derfor preges oppgaven av positivitet og gir et ensidig inntrykk, og gjenspeiler erfaringene hos informantutvalget i denne studien. Videre forskning kunne gjennomført undersøkelsen på et bredere utvalg IT ledere og medarbeidere, for å nyansere og avdekke ledelse og motivasjon i næringen enda bedre. I tillegg kunne en spørreundersøkelse, som gir mulighet for kvantifiserbare resultater, bidratt til å avdekke kjennetegn ved ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere i IT-næringen.

I andre mer komplekst sammensatte organisasjoner med kunnskapsarbeidere som har ulike fagfelt og må samarbeide, hadde også vært interessant å undersøke fenomenet. Det finnes flere andre måter å angripe denne oppgaven, noe som kanskje gjenspeiler at dette er min første erfaring med et større forskningsprosjekt. Det er derfor ikke gitt at andre hadde orientert seg teoretisk og metodisk på samme måte, som hadde gitt andre funn og konklusjoner. Likevel bidrar denne oppgaven til å nyansere bilde av ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere i en næring som står i vekst, samt befinner seg i et mindre nærsamfunn som Færøyene.

7 Referanseliste

- Alvesson, M. (2001). Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity. *Human Relations*, 54(7), 863-886. doi: 10.1177/0018726701547004
- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet: et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Amundsen, S. og Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304–323. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A. og Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>
- Argyris, C. (2017). *Integrating the Individual and the Organization*. Routledge.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Universitetsforlaget.
- Bell, E., Bryman, A. og Harley, B. (2018). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Bennett, N., Harvey, J., Wise, C. og Woods, P. (2003). Distributed leadership: A Review of Literature. *National College for School Leadership*. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/42793697_Distributed_Leadership_A_Review_of_Literature
- Carleton, K. (2011). How to Motivate and Retain Knowledge Workers in Organizations: A Review of the Literature. *The International Journal of Management*, 28(2), 2. Hentet fra <https://roam.macewan.ca/islandora/object/gm:215>
- Christensen, P.H. og N.J. Foss (2011). Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* (3/2011) s. 41- 48. Hentet fra <http://www.magma.no/utfordringer-ved-motivasjon-og-ledelse-av-kunnskapsarbeidere>
- Clandinin, D. J. og Huber, J. (U.Å). Narrative inquiry. In B. McGaw, E. Baker, & P.P. Peterson (Eds.), *International encyclopedia of education* (3. Utg.).
- Connelly, F. M. og Clandinin, D. J. (2006). *Narrative inquiry*. In Green, J., Camilli, G. and Elmore, P (eds.), *Handbook of complementary methods in education research*. s. 375-385. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Cunliffe, A. L. og Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human relations*, 64(11), 1425-1449. <https://doi.org/10.1177/0018726711418388>
- Darr, A. og Warhurst, C. (2008). Assumptions, Assertions, and the Need for Evidence. *Current Sociology*, 56(1), 25-45. doi: 10.1177/0011392107084377
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living: how to get better performance and results from knowledge workers*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Deci, E. L. og Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Deci, E. og R, Ryan. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum Press.
- Drake, I. (2020). Selvledelse som mulighet i kunnskapsorganisasjoner: Trengs andres selvledelsesstrategier? I J. Bastesen, B. K. Lange, H. E. Næss & A. N. Thon (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (Kap. 3, s. 87–109). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch3>
- Drucker, P. F. (1995). The information executives truly need. *Harvard business review*, 73(1), 54-62. (U.N).
- Drucker, P.F. (1959). *The Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper & Row. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/2626984>
- Erixon, F. (2010). The Europe 2020 strategy: time for Europe to think again. *European View*, 9(1), 29-37. <https://doi.org/10.1007/s12290-010-0120-8>
- Goffee, R. og Jones, G. (2007). Leading clever people. *Harvard Business Review*, 85(3), 72. Hentet fra <https://hbr.org/2007/03/leading-clever-people>
- Gotvassli, K. A. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Gronn, P. (2000). Distributed Properties: A new architecture for leadership. *Educational management & administration*, 28(3), 317-338. <https://doi.org/10.1177/0263211X000283006>
- Gudmundsdottir, S. (1997). Introduction to the theme issue of “narrative perspectives on research on teaching and teacher education.” *Teaching and Teacher Education*, 13(1), 1–3.
- Hackman, J. R. og Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

- Hagen, Ø., & Steiro, T. (2001). Kunnskapsøkonomien-gamal vin på ny flaske. *Magma–Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* (5).
- Herzenberg, S. A., Alic, J. A. og Wial, H. (2018). *New rules for a new economy. In New Rules for a New Economy*. Cornell University Press.
- Hosking, D. M. og Morley, I. E. (1988). The skills of leadership. *Emerging leadership vistas*, 80-106. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Issahaka, A. W. og Lines, R. (2020). Research literature on leadership of knowledge workers: where are we, and where should we be heading? *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 22 No. 1, pp. 122-148. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2019-0240>
- Jacobsen, D. I. og J. Thorsvik, (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Jones, S. og Harvey, M. (2017). Revealing the Nexus Between Distributed Leadership and Communities of Practice. In: McDonald J., Cater-Steel A. (eds) *Communities of Practice*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-2879-3_14
- Jønsson, T. (2020, juni). Distribueret ledelse. Når ledelse varetages af de mange. *Lederne.dk*. Hentet fra <https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2020/ledelse-i-dag-juni-2020/distribueret-ledelse>
- Karp, T. (2016). *Til meg selv. Om selvledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kerr, S. og Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375–403. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)
- Khoury, A. E. (2005). Character and effective leadership of the knowledge worker. (No. UCRL-TH-211921). *Lawrence Livermore National Lab*. United States: CA, Livermore. <https://doi.org/10.2172/15016252>
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap, Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2017). *Lederskapsskjønn*. I O. J. Andersen, T. Moldenæs & H.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management studies*, 45(1), 1-25. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00710.x>
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk

- Ladegård, G. og Vabo, S. I. (2011). Ledelse, styring og verdier. *Magma*. Hentet fra <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/10642/1042/804769.pdf?sequence=1>
- Latham, G. P. og Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Lines, R., Henjesand, I. J. og Christophersen, E. B. (2012). Motivasjon via ledelse av kunnskapsarbeidere (Forprosjektrapport). *NHH og Abelia*. Oslo. Hentet fra <https://docplayer.me/1891309-Kunnskapsarbeidere-forprosjektrapport-rune-lines1-institutt-for-strategi-og-ledelse-nhh-inge-jan-henjesand-og-elin-backe-christophersen.html>
- London, M. og Sherman, G. D. (2021). Becoming a Leader: Emergence of Leadership Style and Identity. *Human Resource Development Review*, 15344843211009632. <https://doi.org/10.1177/15344843211009632>
- Lumby, J. (2013). Distributed leadership: The uses and abuses of power. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 581-597. <https://doi.org/10.1177/1741143213489288>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management review*, 11(3), 585–600. <https://doi.org/10.2307/258312>
- Manz, C. C. (2015). Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead? *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 132–151. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0060>
- Marston, C. (2007). *Motivating the “What’s in it for me?” workforce: Manage across the generational divide and increase profits*. Hoboken: Wiley.
- Morgeson, F. P. og Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. og Swan, J. (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation* (2. utg.). Basingstoke, England.

- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104. Hentet fra <https://memberfiles.freewebs.com/84/90/65819084/documents/The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf>
- Næss, E. (2012, 19. desember). Her er de 7 aller viktigste lederegenskapene. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/studier/her-er-de-7-aller-viktigste-lederegenskapene/1-1-1927198>
- Pihl-Thingvad, S. (2014). Is self-leadership the new silver bullet of leadership? An empirical test of the relationship between self-leadership and organizational commitment. *Management Review*. Vol. 25 No. 2, pp. 103-124. URL: <http://www.jstor.org/stable/24709919>
- Polkinghorne, D. (2007). Validity issues in narrative research. *Qualitative Inquiry*, V13, No. 4, pp. 471-486.
- Porter, L. W. og Lawler, E. E. (1968). What job attitudes tell about motivation. *Harvard Business Review*. 46(1), 118-126.
- Riessman, C.K. (1993). *Narrative Analysis*. Sage, Newbury Park, CA.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. og Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management Review*, 23(3), 393-404.
- Sandvik, A. M. (2011). Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*. Fagbokforlaget. Hentet fra <https://old.magma.no/ledelse-av-kunnskapsarbeid>
- Sandvik, A. M., Selart, M., Schei, V. og Martinsen, Ø. L. (2019). Setting the scene: Partners' leadership behavior and employees' perceptions of work performance in professional service firms. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(4), 441-453. <https://doi.org/10.1177/1548051818781813>
- Schwartz, T. og McCarthy, C. (2007, oktober). Manage your energy, not your time. *Harvard Business Review*, 85(10). Hentet fra <https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time?autocomplete=true>
- Skivik, H. M. (2018). *Relasjonell ledelse* (2. utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Skogstad, A. og Einarsen, S. (Eds.). (2002). *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*. Fagbokforlaget.
- Soriano, F. H. og Mulatero, F. (2010). Knowledge policy in the EU: From the Lisbon strategy to Europe 2020. *Journal of the Knowledge Economy*, 1(4), 289-302. <https://doi.org/10.1007/s13132-010-0020-9>
- Spillane, J. P., Halverson, R. og Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership

- practice: A distributed perspective. *Journal of curriculum studies*, 36(1), 3-34.
<https://doi.org/10.1080/0022027032000106726>
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The leadership quarterly*, 17(6), 654-676.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Wenger, E., McDermott, R. og Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Woods, P., Bennett, N., Harvey, J. og Wise, C. (2004). Variables and dualities in distributed leadership. *Educational Management Administration and Leadership*, 32(4), 439–457.
<https://doi.org/10.1177/1741143204046497>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organisations*. Global Edition. England: Pearson Education Limited.

8 Nettsider

- Vakstrarforum. (2022). Føroysk KT-vinna. Frá heimamarknaði til heimsmarknað. Hentet fra https://lms.cdn.fo/media/16175/kt-bolkurin_hefti_3.pdf?s=spzwqLX3tIMJ6ce47S4CqHbfIOE
- SSB - Statistisk Sentralbyrå. (2015). Befolkningens utdanningsnivå. Hentet fra <https://www.ssb.no/utdanning/utdanningsniva/statistikk/befolkningens-utdanningsniva>
- NAV - Norges Arbeids- og velferdsetaten. (2022). Norske virksomheter mangler 70.000 arbeidstakere.
Hentet fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/nyheter/norske-virksomheter-mangler-70.000-arbeidstakere>

9 Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Intervjuguide (oversatt fra færøysk til norsk)

Hei, og takk for at du ville delta i denne undersøkelsen. Jeg skal forsøke å forstå ledelse og motivasjon av selvstendige medarbeidere i organisasjoner hvor kunnskap og utvikling står sentralt. Siden Færøyene har begynt å satse stort på IT og planlegger stor vekst i næringen de neste årene, synes jeg at det er viktig å belyse forholdet mellom ledelse og medarbeidere, samt hva dere vektlegger når det kommer til tema. Temaene skal ikke følges strukturert, men fungere som en veiledning.

Første del

Tema – Om personen og organisasjonen

1. Kan du fortelle litt om deg og din bakgrun, hvor har du jobbet tidligere og hvilken utdanning har du?
2. Hvorfor begynte du å jobbe i denne organisasjonen? – noe som gjør at du liker denne spesielt godt?
3. Forklar litt om en typisk arbeidsdag for deg? (Hvordan jobber de i organisasjonen).
4. Forklar om en arbeidsdag som var mindre typisk, men som du husker ekstra godt?
(Kan gi inntrykk omkring hva de liker/missliker/syns er spennende/viktig)

Andre del

Tema – Tanker om medarbeiderne

1. Hvordan beskriver du forholdet ditt til medarbeiderne?
2. Hva gjør dere for å bygge relasjoner eller styrke forholdene?
3. Har dere flere avdelinger i organisasjonen, hvordan er forholdet mellom dere?
4. Har du gjort noen tanker omkring hva du skulle ønske var annerledes når det kommer til samarbeidet i organisasjonen?
5. Hva tenker du om organisasjonen som helhet? Noe du skulle ønsket å endre på?

Alle samtalene blir destruert etter oppgaven er levert den 1. juni. I tillegg blir det ikke mulig å se hvilken informasjon hører til hvem i oppgaven og informanter anonymiseres. Personlige detaljer er ikke vesentlige for oppgavens resultater. Undersøkelsen blir gjennomført med veiledning fra Giovanna Bertella, førsteamanuensis ved Universitetet i Tromsø og Norsk Senter for Forskningsdata.

Tusen takk!

