

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi

Suksess og ledelse av kunnskapsarbeidere

- en tematisk analyse -

Synne-Emilie Bergersen

September 2015

Psykologisk institutt

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Forord

For en prosess arbeidet med denne oppgaven har vært. Det har vært frustrerende, det har vært lærerikt, det har vært nytt, det har vært tidkrevende og ikke minst slitsomt, men jammen ble den ikke ferdig gitt. Endelig! Jeg håper du finner den like interessant som jeg.

Takk, Anne Iversen! For at du har vært min veileder, for at du tilsynelatende har ment at ingen spørsmål var for dumme, og for at du alltid har hatt tid når jeg har kommet innom kontoret for et spørsmål eller ti. Du har vært til stor hjelp.

Takk, samarbeidspartner! Hadde det ikke vært for dere hadde oppgaven blitt noe helt annet. Takk for samarbeidet!

Takk, informanter! Takk for at dere satte av tid til meg, og bidro til at oppgaven ble mulig å gjennomføre.

Takk, lesesalsgjengen! Uten dere hadde tiden på 12.587 blitt betydelig gråere, mer frustrerende, og ikke minst mye kjedeligere. Takk for alle pauser og all latter – jeg er sikker på at dere har forlenget livet mitt med mange år.

Takk, Trude Michelsen! Mamma, nok en gang har du bidratt med korrekturlesing og tilbakemeldinger på en oppgave. Takk!

Synne-Emilie Bergersen

September, 2015.

Sammendrag

Denne studien undersøker suksess og ledelse av kunnskapsarbeidere. Formålet er å utforske hvordan suksess kan forstås, og på hvilken måte ledelse av kunnskapsarbeidere bør utøves for å ha suksess. Studien har en kvalitativ metodisk tilnærming, hvor empirien er innhentet gjennom dybdeintervju av syv toppledere i ulike informasjons- og kommunikasjonsteknologivirksomheter (IKT-virksomheter) i Norge. Datamaterialet er analysert ved bruk av tematisk analyse. Resultatene av analysen viser at suksess kan forstås som attraktivitet, hvilket i dette tilfellet omhandler å skape en attraktiv virksomhet. Videre resulterte analysen i en identifisering av fem suksessfaktorer tilknyttet ledelse av kunnskapsarbeidere: målstyring, kompetansebevissthet, utvikling, anerkjennelse og relasjonsbygging. Utvikling fikk i tillegg et undertema betegnet endringsvillighet. Studien gir empiriske indikasjoner på at suksessfaktorene kan bidra til å oppnå suksess, og få motiverte medarbeidere som trives og presterer på et høyt nivå. Det foreslås derfor at ledere av kunnskapsarbeidere bør inkorporerer suksessfaktorene i sin lederutøvelse. Fordi resultatene samsvarer med empiri ikke spesifikt tilknyttet kunnskapsarbeidere, indikeres det i tillegg at suksessfaktorene kan være fordelaktig ved ledelse av andre type arbeidere. Det er imidlertid ønskelig med ytterligere utforskning av emnet i den hensikt å forbedre forskningsfeltets begrepsavgrensninger, og få større innsikt i hvorvidt kunnskapsarbeidere gagnes av annen organisering og ledelse enn tradisjonelle arbeidere.

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag	v
Innholdsfortegnelse	vii
Innledning	1
Bakgrunn	1
Kunnskapssamfunnet Norge	1
Kunnskapens betydning for suksess, og fremveksten av kunnskapsarbeiderne	1
Utfordringer med å lede kunnskapsarbeidere.....	3
Presentasjon av forskningsspørsmålet.....	4
Oppgavens videre struktur	4
Teoretisk rammeverk	7
Kunnskapsarbeid	7
Kunnskapsarbeidere	9
Særtrekk ved kunnskapsarbeidere	11
Kunnskapsledelse	13
Ledelse av kunnskapsarbeidere	15
Hva er suksess?	17
Metode	21
Temaområde og forskningsspørsmål	21
Valg av metode.....	21
Induktiv tilnærming.....	22
Datainnsamling.....	22
Analysetilnærming	22
Beskrivelse av og kriterier for utvalget	23
Datainnsamling.....	23
Utvikling av intervjuguide.	24
Gjennomføring av intervjuene.	25
Bearbeiding av dataene	26
Analyseutførelse.....	26
1. Bli kjent med dataene.....	27
2. Initial koding.	27

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

3. Søke etter tema.....	28
4. Evaluering av tema.....	28
5. Definere og navngi tema.....	28
6. Skrive analysen.....	28
Analyse av suksess.....	29
Etiske betraktninger.....	29
Anonymitet.....	29
Resultater	31
Hva legger informantene i suksess?.....	31
Identifiserte suksessfaktorer.....	32
Målstyring.....	32
Kompetansebevissthet.....	36
Utvikling.....	39
Endringsvillighet.....	43
Anerkjennelse.....	46
Relasjonsbygging.....	48
Oppsummering.....	51
Diskusjon.....	53
Suksess er attraktivitet.....	53
Suksessfull ledelse av kunnskapsarbeidere.....	55
Lede gjennom organisasjonskultur.....	56
Balanse mellom frihet og kontroll.....	57
Minimert byråkrati.....	59
Beslutningsprosesser.....	59
Kommunikasjon og samhandling.....	60
Nødvendig endring.....	61
Redusere motstand og usikkerhet.....	62
Strategisk allokering og planlegging.....	63
Kunnskapsdeling.....	64
Tilrettelegging.....	65
Motivere.....	65
Å verdsettes.....	66
Begrepsutfordringer.....	67

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

Metodiske betraktninger.....	69
Konklusjon.....	73
Mulige implikasjoner og videre forskning.....	73
Referanser	75
Vedlegg	85
Vedlegg 1: Informasjonsskriv	85
Vedlegg 2: Samtykkeerklæring.....	86
Vedlegg 3: Intervjuguide.....	87

Innledning

Denne studien handler om suksess og ledelse av kunnskapsarbeidere, og baseres på en kvalitativ, empirisk undersøkelse av ledere av kunnskapsarbeidere i IKT-bransjen. I dette innledende kapittelet gis først en kort redegjørelse av studiens bakgrunn. Deretter belyses studiens kontekst og aktualitet, før forskningsspørsmålet presenteres. Til sist i kapittelet vil oppgavens videre struktur legges frem.

Bakgrunn

Studien bygger på et samarbeid med en ekstern partner. Bakgrunnen for samarbeidet var først og fremst et ønske om å få innsikt i arbeidslivets praksis, og mulighet til å utføre en undersøkelse som kunne ha nytteverdi også utenfor universitetets fire vegger. I tillegg var det hensiktsmessig i forhold til å komme i kontakt med relevante informanter. I samtaler med samarbeidspartneren ble det valgt et overordnet tema for studien, som jeg har videreutviklet og basert forskningsspørsmålet på.

Kunnskapssamfunnet Norge

Ifølge statsminister Erna Solberg er kunnskap fremtidens olje for Norge (Solberg, 2014). Hele 80% av nasjonalformuen utgjøres av verdien på fremtidig arbeid, mens olje og finanskapital kun utgjør åtte prosent *til sammen*. Norge er med andre ord på vei til å bli et kunnskapssamfunn. I en slik kunnskapsøkonomi tar kunnskap over for manuell arbeidskraft og fysisk og finansiell kapital som viktigste produksjonsfaktorer (Hagen & Steiro, 2001). For arbeidslivet innebærer det en kunnskaps- og informasjonsintensivering, (Sandvik, 2011a) hvilket medfører at en i rekrutteringsøyemed søker etter hoder heller enn hender (Wong, 2005). Kunnskap er derfor viktig for å bli ansatt, og for å beholde jobben. I tillegg er kunnskap vitalt for nasjonens konkurransedyktighet og produktivitet (Solberg, 2014).

Kunnskapens betydning for suksess, og fremveksten av kunnskapsarbeiderne

At kunnskap har økende betydning i arbeidslivet, kommer blant annet til uttrykk ved at virksomheters effektivitets- og lønnsomhetsforskjeller ses i sammenheng med hvordan de anskaffer, utvikler og utnytter kunnskap (Lines, 2011). Kunnskap er med andre ord en av de viktigste komponentene for organisasjoners suksess i dag (Davenport, Long & Beers, 1998; Lines, 2011; Wong, 2005). De virksomhetene som evner å kontinuerlig utvikle kunnskap, spre den i alle ledd i organisasjonen, og inkorporere den i teknologi og produkter vil derfor ha suksess i et arbeidsliv preget av frekvente markedsendringer, teknologisk utvikling og økt konkurranse (Argote & Ingram, 2000: 150; Nonaka, 1991; Spitzer, 2007). Kunnskap

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

indikeres med andre ord å være virksomheters eneste sikre konkurransefortrinn, i et arbeidsliv preget av stadige endringer (Nonaka, 1991; Spitzer, 2007; Zack, 1999b). Virksomhetene må derfor være innovative, endringsdyktige, kompetente og konkurranseorienterte for å hevde seg i markedet (Jacobsen, 2010).

Et uttrykk for kunnskapsorienteringen i samfunnet er veksten av IKT-virksomheter (Hagen & Steiro, 2001). Denne sektoren har i de senere årene blitt en viktig del av norsk næringsliv, da den har vært ansett som å være en sentral drivkraft for ”den nye økonomien” (Jordfald & Olberg, 2002). Å se nærmere på denne bransjen er derfor spesielt interessant. I IKT-virksomheter er verdiskapingen fortrinnsvis tilknyttet medarbeidernes kunnskap, og deres evne til å videreutvikle denne (Hagen & Steiro, 2001). Dette medfører at arbeidstakerne i økende grad jobber med kunnskap, og i samfunnet generelt er det en sterk tendens til at flere og flere tar høyere utdanning (Sandvik, 2011a). Ifølge Statistisk Sentralbyrå(SSB)(2015) hadde over 1,3 millioner mennesker i Norge høyere utdanning per oktober 2014, noe som er en økning på nærmere 500 000 bare de siste ti årene(SSB, 2004). Antallet kunnskapsarbeidere er med andre ord stigende, hvilket gjør de til en viktig og interessant gruppe å utforske nærmere.

Kunnskapsarbeidere er en gruppe arbeidstakere som defineres på bakgrunn av en rekke parametre, eksempelvis høy utdanning, at de arbeider med intellektuelle, ikke-standardiserte oppgaver, anvender ekspertise, og at de utvikler ny kunnskap eller bruker eksisterende kunnskap på en ny måte (Alvesson, 2004; Christensen & Foss, 2011; Davenport, 2005; Hislop, 2013; Lines, 2011; Newell, Robertson, Scarbrough & Swan, 2009). De jobber i kunnskapsorganisasjoner, så vel som i industri (Alvesson, 2004; Grund, 2006; Newell et al., 2009). Kjært barn har imidlertid mange navn, og i forskningslitteraturen henvises kunnskapsarbeidere også til som gullsnipper, ”new economy workers”, ”new millenium workers”, ”professional eclectics” og hjernearbeidere (Lines, Henjesand & Christophersen, 2012). I denne studien anvendes termen kunnskapsarbeider for å unngå forvirring. Mye av arbeidet kunnskapsarbeidere utfører kan omtales som kunnskapsarbeid (Newell et al., 2009) og er hevdet å være involvert i de viktigste prosessene i dagens virksomheter (Davenport, 2005). Fordi virksomheters suksess i stor grad avhenger av kunnskapsarbeidernes verdiskaping gjennom blant annet innovasjon og produktivitet, blir de derfor i seg selv en essensiell suksessfaktor (Benson & Brown, 2007; Brochs- Haukedal, 2011; Davenport, 2005).

Utfordringer med å lede kunnskapsarbeidere

Det økte fokuset på organisatorisk kunnskap medfører et behov for å lede kunnskapen på en måte som er til organisasjonens fordel (Alavi & Leidner, 2001). Ledelse av kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere beskrives derfor som å være den viktigste utfordringen for samtlige organisasjoner (Newell et al., 2009). Dette er imidlertid ingen ny tanke. Allerede i 1959 adresserte Drucker problemstillingen om hvordan kunnskapsarbeidere burde ledes - en utfordring som vedvarer i arbeidslivet etter snart 60 år (Sandvik, 2011b). Det er altså fortsatt behov for utforskning av emnet. Fordi kunnskapsarbeiderne og deres arbeidsutførelse har tatt over for produksjonsutstyr som virksomheters mest verdifulle eiendel, hevdes det at ledelsens viktigste bidrag, og største utfordring, er å øke kunnskapsarbeidernes produktivitet (Drucker, 1999). Å skape et miljø hvor kunnskap akkumuleres og deles blir av den grunn imperativt (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007).

Selv om ledelse er kjent som et sentralt element for å møte utfordringene i kunnskapssamfunnets arbeidsliv, er det mangler i litteraturen hva angår eksplisitte diskusjoner av passende ledelsesmodeller (Uhl-Bien et al., 2007). Eksempelvis omtaler forskningslitteraturen kunnskapsledelse som middel for å forbedre virksomheters konkurransedyktighet (Wong, 2005). Kunnskapsledelse favner imidlertid bredt, og kan brukes på en rekke måter (Alvesson & Kärreman, 2001). Uavhengig av definisjon, vil det imidlertid omhandle ledelse av kunnskap (Alvesson & Kärreman, 2001; Hislop, 2009; Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin, 2003; Lloria, 2008; McAdam & McCreey, 2000), hvilket i denne studien ses i sammenheng med kunnskapsarbeidere. Karakteristikk ved kunnskapsarbeidere som selvgående og selvstyrte har imidlertid medført spørsmål ved hvorvidt de i det hele tatt har behov for ledelse (Davenport, 2005; Lines et al., 2012; Newell et al., 2009). Det er også stilt spørsmål ved hvordan kunnskapsarbeid kan ledes når det er preget av handlefrihet i så stor grad (Ekman, 2003). Forskningslitteraturen om kunnskapsarbeid, kunnskapsarbeidere og ledelse av dem, er tidvis mangelfull og tvetydig, og det etterspørres tydeligere avgrensning (Davenport, 2005; Irgens & Wennes, 2011). Debatten omkring ledelse av kunnskapsarbeidere er med andre ord pågående (e.g. Alvesson, 2000; Christensen & Foss, 2011; Davenport, 2005; Lines et al., 2012; Lines & Sandvik, 2013; Sandvik, 2011a; Wennes, 2012), og har behov for ytterligere utforskning. Dette vil denne studien forsøke å bidra til.

Presentasjon av forskningsspørsmålet

Arbeidslivets kunnskapsintensivering og økende antall kunnskapsarbeidere impliserer et behov for endring hva angår virksomheters organisering og ledelse. Eksempelvis er suksess hevdet å være mer relasjonelt og sosialt i dag enn tidligere (Tymon & Stumpf, 2003). Stadige endringer, økt konkurranse og hyppig utvikling bør kanskje håndteres på en annen måte, og arbeiderne – i regi av å være kunnskapsarbeiderne – har potensielt andre behov enn tradisjonelle arbeidere (Alvesson, 2000; Christensen & Foss, 2011; Davenport, 2005; Sandvik, 2011a). Fordi kunnskap hevdes å være av stor betydning for virksomheters konkurransedyktighet, blir det å lede utviklingen av kunnskap på en god måte nødvendig for suksess (Alavi & Leidner, 2001; Nonaka, 1991; Zack, 1999b). I enhver virksomhet vil lederen være den som setter eksempel til etterfølgelse, og har med det stor innflytelse på virksomhetens tilnærming til kunnskapsprosesser og- praksis (Singh, 2008). Feilmarginen er imidlertid liten, og en av de største utfordringene for enhver virksomhet og leder i dag er hevdet å være oppnåelse og opprettholdelse av suksess (Spitzer, 2007). Fordi kunnskapsarbeiderne er hevdet å være essensielle for virksomheters suksess, er det derfor både interessant og viktig å få en større forståelse for denne gruppen arbeidstakere. Det gjøres i denne studien ved å utforske følgende forskningsspørsmål: *Hvordan kan suksess forstås, og på hvilken måte bør ledelse av kunnskapsarbeidere utøves for å ha suksess?*

For å kunne utforske suksess med ledelse av kunnskapsarbeidere, er det imidlertid nødvendig å vite hvordan suksess forstås i dette tilfellet. Fordi suksess ofte er subjektivt definert (Thomas & Fernández, 2008; Toor & Ogunlana, 2009), det kan avhenge av hvordan det måles (Spitzer, 2007), og fordi organisatorisk suksess har vært utfordrende å definere (Maltz, Shenhar & Reilly, 2003) er derfor suksess som begrep inkludert som en egen del i forskningsspørsmålet. Andre ledd av forskningsspørsmålet vil besvares ved å identifisere interne suksessfaktorer tilknyttet ledelse av kunnskapsarbeidere i datamaterialet.

Oppgavens videre struktur

I neste kapittel vil studiens teoretiske rammeverk redegjøres for. Det inkluderer kunnskapsarbeid, kunnskapsarbeidere og særtrekk ved denne gruppen, kunnskapsledelse, og empiri spesifikt tilknyttet ledelse av kunnskapsarbeidere. I tillegg omtales litteratur tilknyttet suksess. I det påfølgende kapittelet presenteres studiens kvalitative metodiske tilnærming. Her redegjøres det for valg av metode, og datainnsamling- og analyseprosessen legges frem i detalj. Kapittelet inkluderer også etiske betraktninger. Etter det presenteres resultatene fra analysen. Det inkluderer analysen av hvordan suksess kan forstås, og fem identifiserte

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

suksessfaktorer tilknyttet ledelse av kunnskapsarbeidere. Deretter vil resultatene drøftes, og ses i lys av relevant empiri og teori. I tillegg omtales begrepsutfordringer og metodiske betraktninger. I det avsluttende kapittelet rundes oppgaven av i en konklusjon, som også inkluderer en vurdering av mulige implikasjoner og forslag til videre forskning.

Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet presenteres teori og empiri tilknyttet forskningsspørsmålet. Formålet er todelt; å gi en oversikt over feltet, og sette rammeverket for den videre lesningen av studiens empiriske analyse og diskusjon av materialet.

Kapittelet er strukturert som følgende. Innledningsvis vil begrepene kunnskapsarbeid og kunnskapsorganisasjon bli gjort rede for, før forskning tilknyttet kunnskapsarbeidere blir belyst. Fordi forskningslitteraturen opererer med en rekke tilnærminger til begrepene, vil ulike avklaringer og definisjoner av både kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeider redegjøres for. Deretter går kapittelet videre inn på særtrekk ved kunnskapsarbeidere. Etter det belyses kunnskapsledelse som felt, før teori og empiri helt spesifikt tilknyttet ledelse av kunnskapsarbeidere presenteres. Kapittelet rundes av med en redegjørelse av suksess.

Kunnskapsarbeid

Forskning på kunnskapsarbeid har foregått i to perioder; først i en tyveårsperiode fra Peter Druckers introduksjon av begrepet på slutten av 1950-tallet, før en ny, vedvarende interessebølge startet på 1990-tallet (Darr & Warhurst, 2008). I forskningslitteraturen foreligger det imidlertid ikke konsensus om en enhetlig definisjon av kunnskapsarbeid (Alvesson, 2004; Bosch-Sijtsema, Ruohomäki & Vartiainen, 2010; Lines et al., 2012; Pyöriä, 2005; Timonen & Paloheimo, 2008). Det har blitt forsøkt forklart av flere (Irgens & Wennes, 2011), men akkurat hva betegnelsen innebærer kan allikevel oppfattes som noe vag (Davenport, 2005). Flere påpeker svakheter ved definisjonene som eksisterer, og den manglende konsensusen om en enhetlig definisjon har bidratt til både konseptuelle og empiriske utfordringer for forskning på konseptet (Darr & Warhurst, 2008; Hislop, 2008; Kelloway & Barling, 2000; Scarbrough, 1999). En avklaring er imidlertid imperativt da fravær av avgrensning kan medføre meningsløshet (Irgens og Wennes, 2011).

Når en skal definere kunnskapsarbeid, vektlegger flere at fokus på hva arbeiderne gjør vil være et naturlig utgangspunkt, og at det nettopp er egenskapene ved arbeidet som skiller kunnskapsarbeid fra i større grad tradisjonelt arbeid (Sandvik, 2011b; Scarbrough, 1999; Wennes, 2012). Eksempelvis kan kunnskapsarbeid beskrives som å innebære utførelse av komplekse oppgaver som krever problemløsning, kreativitet, samarbeid og innovasjon (Christensen & Foss, 2011). Kunnskapsarbeid er også beskrevet som å innebære anvendelse av teoretisk kunnskap, og læring i en uforutsigbar kultur bestående av samarbeid, utforskning, autonomi og initiativ, heller enn å avhenge av bestemte formler (Greene & Myerson, 2011). Newell med kolleger (2009) inkluderer også bruk av teoretisk kunnskap i sin definisjon av

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

kunnskapsarbeid, men legger i tillegg til anvendelse av analytiske og sosiale ferdigheter. Et annet utgangspunkt for å forstå kunnskapsarbeid finner en i Sandviks (2011a) valg av definisjon: ”et sett med karakteristika ved arbeidet, bestående av jobbkompleksitet, informasjonsprosessering, problemløsning og mangfold av ferdigheter” (s. 57). Han utdyper videre at arbeidet foregår i en autonom kontekst. Andre igjen hevder at en kombinasjon av denne typen oppgave- og prosedyrekunnskap med arbeiderens personlige egenskaper er et godt utgangspunkt for definisjoner av kunnskapsarbeid (Davenport, Jarvenpaa, & Beers, 1996; Wikström & Normann, 1994).

En bred tilnærming til kunnskapsarbeid definerer det som å være ”arbeid som i liten grad er rutinebasert, som vanskelig lar seg standardisere, og der svarene på hvordan oppgavene skal utføres, primært er å finne i den profesjonelle kunnskapen arbeideren har tilgang til og utvikler gjennom praksis” (Irgens & Wennes, 2011). Forskerne påpeker imidlertid at de som utfører kunnskapsarbeid også kan være avhengig av kunnskap nedfelt i strukturer og systemer, og at samtlige oppgaver ikke nødvendigvis er av kognitiv art. Hensikten med definisjonen er å utvide synet på kunnskapsarbeid, da kroppen inkluderer sanser og følelser i tillegg til intellektet, og disse vil vanskelig kunne skilles fra hverandre i arbeidsutførelsen (Irgens & Wennes, 2011; Zack, 1999).

Som gjennomgangen så langt viser defineres kunnskapsarbeid på ulike måter, men avgrensningene kan tidvis oppfattes som noe upresise og vage. Alvesson (2001) hevder imidlertid at tvetydigheter i begrepsforklaringene i seg selv kan være en av de definerende karakteristikkene ved kunnskapsarbeid. Selv om kategoriseringene er vage, uttrykker han at de er betydningsfulle, da det er markante ulikheter mellom arbeid utført av konsulent- og høyteknologiske virksomheter, og i større grad rutinepregede virksomheter og industriselskaper. I den sammenheng er det derfor foreslått at kunnskapsarbeid kan forstås som å være en ideal-type arbeid, altså en kategori basert på fellestrekk, heller enn en empirisk homogen kategori (Pyöriä, 2005).

Uavhengig av definisjon, utføres ofte kunnskapsarbeid i virksomheter betegnet kunnskapsorganisasjoner (Irgens & Wennes, 2011). Dette er virksomheter som kan defineres som å ”offer to the market the use of fairly sophisticated knowledge or knowledge-based products” (Alvesson, 2004, s.17). Disse befinner seg ofte innenfor produkt-, tjeneste-, organisasjonsdesign-, og prosessdomenene (Lines, 2011). Som kategori favner kunnskapsorganisasjoner bredt, og inkluderer advokatkontorer, regnskapsfirmaer, konsulentvirksomheter, arkitektfirmaer, reklame- og PR-byrå, ingeniørbedrifter og høyteknologiske bedrifter (Alvesson, 2000; Newell et al., 2009). Hovedvekten av

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

arbeidsoppgavene i denne typen virksomheter er kunnskapsintensive, i motsetning til i større grad manuelt arbeid, og arbeidsstokken utgjøres i stor grad av høyt kvalifiserte og utdannede medarbeidere (Alvesson, 1995). Menneskelig kapital er med andre ord den dominerende faktoren.

Kunnskapsorganisasjoner leverer sammensatte og ofte unike tjenester og produkter, og deres viktigste suksessfaktorer kan sies å være kunnskap og arbeidskraft (Grund, 2006). Denne typen virksomheter konkurrerer ofte på bakgrunn av evne til kompleks problemløsning, og deres konkurransedyktighet er beskrevet som å avhenge av evne til å utvikle, anvende og dele profesjonell og disiplin-basert kunnskap (Newell et al., 2009). Kunnskap er med andre ord en viktig faktor for kunnskapsorganisasjoners konkurransegrunnlag, og deres verdiskaping skjer gjennom anvendelse av avansert kunnskap (Alvesson, 2004; Brochs-Haukedal, 2011; Newell et al., 2009).

Arbeidsstokken i kunnskapsorganisasjoner består i stor grad av individer med høyere utdanning (Alvesson, 2004; Lines & Sandvik, 2013). Den kan imidlertid også utgjøres av individer hvis ferdigheter og ekspertise ikke nødvendigvis er tilegnet gjennom høyere utdanning, men eksempelvis er selvlært – hvilket spesielt kan være tilfelle i IKT-bransjen (Newell et al., 2009). Alvesson (2004) hevder det likevel er en sterk tendens til at de fleste medarbeiderne i slike virksomheter er høyt utdannet. Utdannelse assosieres med kompetanse, og virksomhetene får med det tilfredsstilt behovet for medarbeidere i besittelse av gode teoretiske og analytiske evner nødvendig for oppgaveutførelse - evner hvilket ofte blir ervervet gjennom utdanning. Medarbeiderne som er sysselsatt i kunnskapsorganisasjoner blir ofte kalt kunnskapsarbeidere (Grund, 2006), og vil i det videre bli gjort rede for.

Kunnskapsarbeidere

Basert på presentasjonen av kunnskapsarbeid og kunnskapsorganisasjoner, kan kunnskapsarbeideren beskrives som å være en høyt kvalifisert medarbeider hvis arbeid er av intellektuell karakter. Dette illustreres på en god måte med Davenport's (2005) utsagn ”knowledge workers think for a living”(s. 11) – de bruker hodet fremfor muskler i sitt arbeid. Kunnskap blir derfor deres fremste arbeidsverktøy (Ekman, 2003). Det er ikke dermed sagt at samtlige kunnskapsarbeidere utelukkende befinner seg i kunnskapsorganisasjoner (Davenport, 2005). Sågar er det også i industrien behov for denne typen arbeidskraft.

I likhet med kunnskapsarbeid, er det i forskningslitteraturen flere forklaringer av begrepet kunnskapsarbeider, og én universelt akseptert definisjon foreligger ikke (Kelloway & Barling, 2000). Hislop (2009) definerer det som ”someone whose work is primarily

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

intellectual, creative, and non-routine in nature, and which involves both the utilization and creation of abstract/theoretical knowledge”(s.71). Ifølge Irgens (2011) er dette en definisjon som vektlegger ”hjernearbeid”, og står med det til dels i kontrast med Irgens og Wennes’ (2011) foreslåtte definisjon av kunnskapsarbeid, hvis hensikt blant annet var å påpeke at alt arbeid ikke nødvendigvis er av kognitiv art. Zack (1999) tar en litt annen tilnærming til begrepet, og uttrykker at kunnskapsarbeideren fortrinnsvis anvender ekspertise. I det ligger det en forventning om at en kan sitt felt bedre enn andre, hvilket vil komme til uttrykk i arbeidsutførelsen. Ekspertise som begrep er også inkludert i Davenports (2005) definisjon av kunnskapsarbeidere: ” knowledge workers have high degrees of expertise, education, or experience, and the primary purpose of their jobs involves the creation, distribution, or application of knowledge” (10). I likhet med Davenport, inkluderer andre at denne gruppen yrkesaktive i stor grad utvikler ny kunnskap, eller anvender eksisterende kunnskap på en ny måte (Christensen & Foss, 2011; Newell et al., 2009). Med andre ord bedriver kunnskapsarbeidere også innovasjon.

Videre har forskere uttrykt at definisjonene av kunnskapsarbeidere bør inkludere at de er verdiskapere for virksomheten (Davenport et al., 1996; Wikström & Normann, 1994). Verdiskapingen kan foregå i form av dyktig og effektiv utførelse av arbeidsoppgaver, i tillegg til innovasjon (Brochs-Haukedal, 2011; Lines & Sandvik, 2013; Sveiby & Simons, 2002). Kunnskapsdeling eller –overføring internt i virksomheten er også funnet å bidra til verdiskaping, og det sees videre i sammenheng med virksomheters konkurransedyktighet (Argote & Ingram, 2000).

En utfordring med noen av definisjonene av kunnskapsarbeidere, er imidlertid at de er såpass vide at de inkluderer arbeidere innenfor en rekke ulike yrkesgrupper (Hislop, 2009; Scarbrough, 1999). Manglende enighet om en enhetlig definisjon av kunnskapsarbeidere, i tillegg til vage og upresise avgrensninger, medfører at omtrent alle prosesser og arbeidstakere vil kunne inkluderes (Kelloway & Barling, 2000). Det hevdes av den grunn at betegnelsen ikke er presis nok til å kunne kategorisere én type arbeidere. Kjennetegn som tilknyttet kunnskapsarbeidere, blant annet høy utdanning, kan i dagens samfunn karakterisere et stort antall yrkesaktive, hvilket indikerer at det kanskje er en større utfordring å identifisere yrkesaktive som klart *ikke* passer i kategorien (Lines, 2011). Ifølge Davenport (2005) vil derfor en vurdering av hvorvidt enkeltindivider er kunnskapsarbeidere eller ikke kunne være avhengig av fortolkning.

Særtrekk ved kunnskapsarbeidere

Forskningslitteraturen hevder at kunnskapsarbeidere er selvstendige og selvstyrte arbeidere, som kan jobbe individuelt uten nevneverdig tilsyn (Ekman, 2003; Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011). De trives med autonomi og frihet på jobben, og har også en forventning om å få dette i stor grad (Brochs-Haukedal, 2011; Davenport, 2005; Ekman, 2003; Newell et al., 2009). Å selv kunne bestemme når og hvordan arbeidsoppgavene skal utføres, i tillegg til generelt å ha medbestemmelse, er i så henseende eksempler på elementer kunnskapsarbeidere verdsetter (Davenport, 2005; Christensen & Foss, 2011). Videre foretrekkes desentraliserte beslutningsprosedyrer over sentraliserte hos denne gruppen arbeidstakere (Alvesson, 2004; Davenport, 2005; Newell et al., 2009). Dette påvirker hvordan organisasjonsstrukturen bør være (Alvesson, 2004), og det har blitt hevdet at de ikke utelukkende bør styres gjennom direktiver (Ekman, 2003). I den sammenheng har flere hevdet at kunnskapsarbeidere vil foretrekke adhokrati over byråkrati, hvilket innebærer stor fleksibilitet og myndighet hos den enkelte medarbeider eller i teamene (Darr & Warhurst, 2008; Newell et al., 2009).

Kunnskapsarbeid krever ofte anvendelse av variert kunnskap tilknyttet ulike medarbeidere internt, og tidvis eksternt, i organisasjonen (Newell et al., 2009). Kunnskapsarbeidere er derfor ofte organisert i større eller mindre team eller prosjektgrupper, med varierende grad av avhengighet mellom medlemmene (Alvesson, 2004; Davenport, 2005; Newell et al., 2009). Det er med andre ord vanlig at kunnskapsutviklingen foregår gjennom en kollektiv prosess, og er resultatet av samarbeidet mellom medarbeidere med ulik kunnskap, bakgrunn og tilhørighet internt i organisasjonen (Newell et al., 2009).

Kunnskapsarbeidere jobber ofte med oppgaver som innebærer at utførelsen skjer andre steder enn ved arbeidsgiverens lokaler, eksempelvis hos kunder eller på reise (Davenport, 2005; Newell et al., 2009). Det medvirker til at ledelsen må tilrettelegge for at koordinering av arbeidet likevel kan foregå, for eksempel gjennom ulike kommunikasjonsmidler eller -systemer (Bosch-Sijtsema, Ruohomäki, & Vartiainen, 2009; Davenport, 2005; Hislop, 2009; Newell et al., 2009). En slik organisering kan imidlertid by på utfordringer for kunnskapsdeling og -utvikling i team (Newell et al., 2009). Eksempelvis kan manglende ansikt-til-ansikt-kommunikasjon medføre vanskeligheter hva angår utvikling av tillit og en kollektiv identifisering i teamet (Yukl, 2010: 368) – elementer som er hevdet å være betydningsfulle for godt teamsamarbeid (Bosch-Sijtsema et al., 2009; Lencioni, 2005; Levin & Rolfsen, 2004).

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

Ifølge Walumbwa med kolleger (2011) trives kunnskapsarbeidere med utfordringer, de ønsker å engasjere seg i arbeidet, og lar arbeidet bli en stor del av sin generelle tilværelse. Det hevdes i tillegg at kunnskapsarbeidere ikke bare vil være ansatt, men ønsker å bli en del av virksomheten, og er med det opptatt av at dens visjon og misjon stemmer overens med personlige interesser og verdier. Videre finner kunnskapsarbeidere verdi i arbeidet gjennom oppnåelse, og er sin egen verdi bevisst da virksomhetene er avhengig av dem for måloppnåelse (Lines et al., 2012; Walumbwa et al., 2011).

Hva angår motivasjon, er kunnskapsarbeidere beskrevet som å være svært motiverte, og å verdsette belønning for foreslåtte ideer (Christensen & Foss, 2011; Walumbwa et al., 2011). Eksempelvis viser forskning at deres motivasjon er forbundet med rettferdig fordeling av belønning basert på meritter og prestasjon (Flood, Turner, Ramamoorthy og Pearson, 2001). Det er videre blitt hevdet at de har mindre interesse for lønn og andre materielle goder (Christensen & Foss, 2011; Lines & Sandvik, 2013), og at motivasjonen heller grunner i faglig tilfredsstillelse, egen utvikling, læring og frihet (Darr & Warhurst, 2008; Ekman, 2003; Jacobsen & Thorsvik, 2013; Rasmussen & Johansen, 2002). Dette kan sees i sammenheng med at kunnskapsarbeidere ønsker å bli værende i virksomheter hvor tilbudet av spennende og utfordrende oppgaver er tilfredsstillende, slik at de får utvidet og utviklet sitt ferdighetsrepertoar (Flood et al., 2001). Oppfyllelse av slike behov vil også kunne bidra positivt til at både innsatsvilje og lojaliteten til virksomheten er høy (Rasmussen & Johansen, 2002). Om de derimot opplever å bli utnyttet for kortsiktig profitt, få lite utvikling, og ikke bli hørt på forslag til forbedringer, vil både innsatsvilje og lojalitet kunne reduseres, og ønske om arbeidsgiverbytte kan øke. Kunnskapsarbeideres lojalitet er imidlertid i større grad rettet mot egen person, nettverk eller kolleger, heller enn mot virksomheten som var tilfelle tidligere (Darr & Warhurst, 2008; Ekman, 2003; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Den livslange forpliktelsen til arbeidet som var vanlig før er med andre ord ikke lenger så fremtredende (Ekman, 2003; Jacobsen & Thorsvik, 2013). I stedet tenderer det mot at medarbeidere i dag er mest opptatt av å gjøre karriere, og oppfatter skifte av arbeidsgiver som naturlig.

Med veksten av kunnskapsarbeidere, og kunnskap som virksomheters viktigste ressurs, har det blitt en maktforskyvning i arbeidslivet (Darr & Warhurst, 2008; Rasmussen & Johansen, 2002). Kunnskapen iboende kunnskapsarbeiderne er essensiell for virksomheten, og de har derfor fått større forhandlingsstyrke og derav mer makt (Christensen & Foss, 2011). Ifølge Lines med kolleger (2012) har knapphet bidratt til kunnskapsarbeiderens økte makt; organisasjoner i dag må i større grad kjempe om kunnskapsarbeiderne, mens det tidligere var slik at arbeiderne konkurrerte med hverandre om ansettelse. Kunnskapsarbeiderne er

imidlertid fortsatt avhengige av virksomheten, da det er den som skaper en arena hvor de får faglig utvikling, og mulighet til å samarbeide med likesinnede om det som interesserer dem (Rasmussen & Johansen, 2002).

Kunnskapsledelse

Interesse for kunnskapsledelse kan sies å ha begynt på midten av 1990-tallet, og er en interesse som vedvarer (Hislop, 2009). Som felt er det påvirket av flere disipliner, deriblant filosofi, kognitiv vitenskap, samfunnsvitenskap, informasjonsvitenskap og økonomi (Kakabadse et al., 2003). Dette har bidratt til en rekke ulike avgrensninger av begrepet kunnskapsledelse i forskningslitteraturen, og det er stor variasjon i måter organisatorisk kunnskap tenkes å kunne ledes på (Alvesson & Kärreman, 2001; Hislop, 2009; Kakabadse et al., 2003; Lloria, 2008).

En indirekte tilnærming til kunnskapsledelse innebærer å lede menneskene som har og anvender kunnskapen (Hislop, 2009). Utøvelse av kunnskapsledelse i form av å implementere og bruke ulike informasjons- og kommunikasjonsteknologier er en annen strategi. Videre finner en i forskningslitteraturen ulike rammeverk eller typologier for kunnskapsledelse, hvis formål er å gi innsikt i nøkkelfaktorer tilknyttet ulike tilnærminger (Hislop, 2013). Kunnskapsledelse er imidlertid et komplekst og heterogent felt, og konsensus om rammeverk foreligger ikke (Lloria, 2008). (For eksempler på rammeverk se Alvesson & Kärreman, 2001; Earl, 2001; Hansen, Nohria & Tierney, 1999).

McAdam og McCreedy (2000) omtaler kunnskapsledelse som å omhandle ledelse av enhver ting kategorisert som kunnskap, noe Hislop (2009) påpeker at er en relativt bred innfallsvinkel. Fordi litteraturen opererer med en rekke tilnærminger til konseptet, har Hislop (2009) gitt en definisjon av begrepet hvis hensikt er å vise mangfoldet: "an umbrella term which refers to any deliberate efforts to manage the knowledge of the organization's workforce" (s. 59). Han utdyper videre at dette kan foregå ved bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi, eller via sosiale interaksjoner og prosesser. Irgens (2011) ønsker å ta et pragmatisk utgangspunkt til kunnskapsledelse, og vektlegger i sin definisjon prosessene som ligger til grunn; "ledelse av prosesser med den hensikt å utvikle, lagre, dele og anvende kunnskap" (s.124). I det ligger det at kunnskapen må utvikles for å opprettholde konkurransedyktighet og levere kvalitet, den må lagres på den ene eller andre måten slik at den kan anvendes og utvikles, den må deles med medlemmene av organisasjonen heller enn å være iboende enkeltindivider, og den må brukes slik at den kan forbedre virksomhetenes praksis og med det være verdifull.

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

En grunnleggende antagelse i forbindelse med kunnskapsledelse er imidlertid at kunnskap som ressurs kan kontrolleres og styres i form av ledelse (Hislop, 2009). Kunnskap blir med andre ord forstått som å være en ting som kan styres av et subjekt (Quintas, Lefrere, & Jones, 1997). Både å definere og empirisk beskrive kunnskap har imidlertid vært en utfordrende øvelse ifølge forskningslitteratur (Alvesson, 2004; Alvesson & Kärreman, 2001). Det blir derfor et paradoks at en indikerer viten om hvordan en skal lede kunnskap, samtidig som en har hatt vanskeligheter med å spesifisere og gjøre eksplisitt hva en refererer til som kunnskap (Alvesson & Kärreman, 2001). Kunnskap er tilknyttet kontekstuelle forhold, det er noe utover innhold og rene fakta, og hvorvidt det kan styres eller ledes er det stilt spørsmålsteget ved (Irgens, 2011; Kakabadse et al., 2003; Teece, 2000). Fordi kunnskap ofte er en taus og usynlig verdi iboende den enkelte kunnskapsarbeiders hode, blir den vanskelig å kontrollere for ledelsen (Davenport, 2005; Ekman, 2003; Mårtensson, 2000). Forskning antyder derfor at kunnskapsledelse innebærer å gjøre den tause kunnskapen eksplisitt i den hensikt å gjøre den mulig å lede og kontrollere på en effektiv måte (Mårtensson, 2000). For å utøve effektiv kunnskapsledelse må en derfor lykkes med å overføre kunnskapen fra å være iboende individet til å bli en fordel for virksomheten (Lloria, 2008).

Fordi kunnskap som sådan ikke kan ledes, men organisatorisk struktur, informasjons- og kommunikasjonsprosesser kan det, hevder Kakabadse med kolleger (2003) at kunnskapsledelse innebærer å fremme organisasjonskulturer og –strategier som vektlegger læring og kunnskapsdeling. Kunnskapsledelse kan derfor beskrives som å inkludere spesifikke strategier, verktøy eller praksis ledelsen tar i bruk i den hensikt å gjøre kunnskap til en ressurs for organisasjonen som bidrar til måloppnåelse (Lloria, 2008; Newell et al., 2009). Heller enn direkte kontroll og samling av kunnskap i maskiner eller systemer, handler kunnskapsledelse derfor om tilretteleggelse av forhold som muliggjør anvendelse av kunnskap til ulike formål og for spesifikke oppgaver (Newell et al., 2009). Det handler videre om å fange og utvikle både individuell og kollektiv kunnskap internt i en virksomhet, som videre kan brukes til å fremme innovasjon gjennom kunnskapsdeling og kontinuerlig læring (Hallin og Marnburg, 2008). Virksomheters konkurransefortrinn vil deretter følge av evne til å utvikle, overføre, ta eierskap over og anvende verdifull kunnskap som vanskelig kan etterlignes (Teece, 2000). Kjennskap til hvilke faktorer som kan medvirke til suksess ved bruk av ulike kunnskapsledelsesstrategier og lignende, er derfor hevdet å være nødvendig for virksomheter slik at de kan nå sitt fulle potensial (Wong, 2005).

Kunnskapsledelse kan som presentert beskrives på ulike måter, og det er ikke bare én måte å utøve det på (Alvesson & Kärreman, 2001; Hislop, 2009; Kakabadse et al., 2003;

Lloria, 2008). Uavhengig av definisjon, kan imidlertid de som utøver kunnskapsledelse i stor grad tilknyttes kunnskapsarbeidere. For denne studien innebærer det at kunnskapsledelse i det videre tilknyttes ledelse av kunnskapsarbeidere. Det har imidlertid blitt hevdet at ledelse av kunnskapsarbeidere krever noe annet enn ledelse av andre type arbeidere (Alvesson, 2000; Davenport, 2005; Sandvik, 2011a). I neste avsnitt blir derfor empiri tilknyttet ledelse av kunnskapsarbeidere presentert.

Ledelse av kunnskapsarbeidere

Flere har antydnet at kunnskapsarbeidere har behov for en egen form for ledelse (Alvesson, 2000; Davenport, 2005; Sandvik, 2011a). Ifølge Christensen og Foss (2011) har forskning funnet en sammenheng mellom ledelsespraksis, kunnskapsarbeidere, verdiskaping og konkurransevne, og det er indikert at det ikke er likegyldig hvordan kunnskapsarbeidere ledes. Som det går frem av presentasjonen av kunnskapsarbeidere, antas denne gruppen arbeidere å ha egenskaper som skiller dem fra andre arbeidere, og som videre påvirker hvilken type ledelse som vil være effektivt for dem (Lines & Sandvik, 2013). Hvorvidt ledelse av kunnskapsarbeidere faktisk er distinkt fra tradisjonell ledelse er imidlertid en pågående debatt i forskningslitteraturen (Davenport, 2005; Lines & Sandvik, 2013). Ifølge Lines med kolleger (2012) eksisterer det få komparative studier som sammenligner kunnskapsarbeidere og andre typer arbeidere. Flere andre påpeker også at forskningslitteraturen så langt har funnet lite grunnlag for å gjøre en tydelig distinksjon mellom kunnskapsarbeidere og andre arbeidstakere (Lines & Sandvik, 2013; Wennes, 2012).

Lines og Sandvik (2013) hevder at ledelse av kunnskapsarbeidere handler om måten ledere gjennom beslutninger, prosessutforminger og relasjonell atferd skaper eller skader verdi gjennom påvirkningen det har på kunnskapsarbeidernes motivasjon. De uttrykker videre at ledelse av kunnskapsarbeidere hovedsakelig bør sentreres rundt kunnskapsarbeidernes motivasjon, da det vil være en medvirkende faktor til hvorvidt arbeiderne velger å engasjere seg i noe. I tillegg påvirker det hvor målrettet og utholdende de arbeider med det.

Å utvikle og opprettholde en arbeidsstokk av dyktige kunnskapsarbeidere over tid har blitt omtalt som å være en av kunnskapslederens viktigste strategiske oppgave (Alvesson, 2004; Davenport, 2005; Newell et al., 2009). De beste virksomhetene evner å ansette de beste og mest hardtarbeidende medarbeiderne, og rekrutteringen bør av den grunn foregå kontinuerlig og ikke utelukkende ved behov (Alvesson, 2004; Davenport, 2005). For ledelsen blir det derfor viktig å ha gode rutiner hva angår rekruttering av dyktige medarbeidere, og også ha adekvate prosesser for å beholde de i tilfeller hvor ønske om å slutte melder seg.

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

Eksempelvis antyder forskning at kunnskapsarbeideres ønske om å bli værende i organisasjonen er positivt korrelert med gode relasjoner til både kolleger og ledelse (Benson & Brown, 2007). Dyktige kunnskapsarbeidere som forlater virksomheten vil ta med seg verdifull kunnskap og kompetanse, og å motivere disse til å bli bør derfor være en viktig del av lederrollen (Hislop, 2013). Et poeng er imidlertid at det ikke hjelper å sysselsette, eller beholde, høyt kvalifiserte medarbeidere, dersom de ikke evner å omsette kompetansen og skape verdi for virksomheten (Sandvik, 2011a). Utfordringen for ledelsen blir derfor å tilrettelegge for at kunnskapsarbeiderne kan skape kreative og innovative løsninger, og være produktive.

Kunnskapsarbeiderne eier i stor grad produksjonen, altså kunnskapen, og virksomhetenes konkurransedyktighet avhenger derfor av deres vilje til å utvikle og dele kunnskap (Argote & Ingram, 2000; Newell et al., 2009). Suksess er med andre ord ikke utelukkende tilknyttet kunnskapsarbeiderens kunnskapsnivå, men også til deres evne til å lære og i tillegg dele det de lærer (Tymon & Stumpf, 2003). Det er derfor imperativt at kunnskapsarbeideren motiveres til å dele sin kunnskap og sine ferdigheter med virksomheten (Flood et al., 2001). For å utvikle en god samarbeidskultur er det imidlertid viktig å skape et tillitsbasert forhold (Ekman, 2003). Tillitt mellom medarbeidere vil være en forutsetning for god utførelse av arbeidsoppgaver som krever interaksjon, og være nødvendig for å spørre om hjelp ved behov (Bosch-Sijtsema et al., 2009; Ekman, 2003). For kunnskapsarbeidere er dette kanskje ekstra essensielt, da arbeidsoppgavene ofte er komplekse og det i mange tilfeller er behov for å samarbeide med kolleger (Christensen & Foss, 2011; Ekman, 2003; Greene & Myerson, 2011).

Kunnskapsarbeidere kan være eksperter på sine områder, og derav ha mer kunnskap om noe enn hva ledelsen besitter (Alvesson, 2004; Newell et al., 2009). Det impliserer at kunnskapsarbeideren i mange tilfeller kan ha bedre forutsetninger for å løse arbeidsoppgaver, og ledelsens rolle kan bestå mer av å tilrettelegge forholdene på et vis som fasiliterer kunnskapsarbeidet (Alvesson, 2004; Newell et al., 2009). I sin litteraturgjennomgang oppsummerer Sandvik (2011a) med at ledelse av kunnskapsarbeidere handler om noe utover den lederstilen som utvises. Det involverer ”å legge til rette for autonomi, kompleksitet og fleksibilitet i omgivelsene samt å skape det rommet der kunnskapsarbeideren får mulighet til å være produktiv”(s. 62). Et viktig aspekt er imidlertid at hva som er effektiv ledelse vil kunne variere avhengig av kontekst, og det kan derfor være gunstig å tilpasse lederutøvelsen deretter (Sandvik, 2011a). Med andre ord kan ledelse av kunnskapsarbeidere med fordel være situasjonsbestemt.

Hva er suksess?

Organisasjoner søker stadig etter hemmeligheten bak suksess (Spitzer, 2007). Spørsmålet om hvorfor organisasjoner har suksess er imidlertid et med flere svar (Weinberg & McDermott, 2002), og det har blitt hevdet at hvordan suksess måles vil kunne avgjøre suksessen en oppnår (Spitzer, 2007). Arbeidslivet, så vel som forskningslitteraturen, har imidlertid hatt utfordringer med å vurdere og definere organisatorisk suksess (Maltz et al., 2003). Tradisjonelt har det i stor grad blitt vurdert ut ifra finansielle mål (Jacobsen, Hofman-Bang, & Nordby, 2005), men forskningslitteraturen har uttrykt behov for å utvide vurderingen til også å inkludere flere dimensjoner (Maltz et al., 2003). Maltz med kolleger (2003) utarbeidet derfor et flerdimensjonalt mål på hvordan organisatorisk suksess kan vurderes på tvers av ulike virksomheter. Det resulterte i fem dimensjoner: finansielle mål, kundevurdering, prosessmål, medarbeiderutvikling og fremtidsrettethet. Organisatorisk suksess har også blitt sett i sammenheng med effektivt lederskap (Weinberg & McDermott, 2002), hvilket kan vurderes ut ifra hvilken grad lederskapet bidrar til å forbedre team eller avdelingens prestasjon, og fasiliterer måloppnåelse (Yukl, 2010). Mål på dette kan være objektive, i form av salgstall og andre finansielle utbytter, eller basere seg på relevante individers vurdering av lederens prestasjon.

Hva en oppfatter som suksess kan imidlertid ofte være subjektivt definert (Toor & Ogunlana, 2009). Det kan avhenge av ens predefinerte målsetning (Lim & Mohamed, 1999), eller fra hvilken posisjon en vurderer det utifra (Wateridge, 1998). Å vurdere suksess kan derfor være utfordrende, da begrepets betydning kan variere fra person til person (Thomas & Fernández, 2008). Forskning indikerer at IKT-virksomheter som eksplisitt definerer suksess, måler det, og anvender resultatene i praksis, forbedrer både prestasjon og utnyttelse av ressurser. Tydelig forventningsavklaring gjennom å gjøre eksplisitt hva som må til for å ha suksess med et prosjekt eller lignende, kan derfor være gunstig for å ha en felles oppfatning av suksess, og hvordan en skal gå frem for å oppnå det (Thomas & Fernández, 2008; Wateridge, 1998). Det kan altså være fordelaktig å definere suksesskriterier og suksessfaktorer.

Suksesskriterier kan defineres som å være de standardene eller prinsippene en måler eller vurderer et arbeids suksess med henhold i (Lim & Mohamed, 1999). Et (omtrent) tilsvarende ord på dette er Key Performance Indicators (KPI), definert som “a set of measures focusing on those aspects of organizational performance that are the most critical for the current and future success of the organization” (Parmenter, 2010, s. 4). Suksessfaktorer er på den annen side omstendigheter og/eller påvirkninger som bidrar til at en har, eller ikke har,

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

suksess med noe (Lim & Mohamed, 1999). De kan beskrives som å være de områdene i enhver virksomhet hvor gode prestasjoner er nødvendig for å sikre konkurransedyktighet (Alazmi & Zairi, 2003; Zwikael & Globerson, 2006). Med andre ord kan en si at et kriterie er tilknyttet vurderingen av suksess, mens faktorer er bidragsyttere til et arbeids suksess (Lim & Mohamed, 1999).

Forskningslitteraturen har definert suksessfaktorer i tilknytning til kunnskapsledelse både med henhold i ytre og interne faktorer (Sedighi & Zand, 2012). Ytre suksessfaktorer er faktorer i miljøet som ledelsen har liten mulighet til å kontrollere, og som både kan fremme og forhindre kunnskapsledelsen (Holsapple & Joshi, 2000). Interne organisatoriske suksessfaktorer påvirkes av de ytre, men kan kontrolleres av virksomheten, og er relatert til de med ansvar for, og ledelse av, kunnskapsressursene og –infrastruktur (Sedighi & Zand, 2012). De interne suksessfaktorene er videre beskrevet som å bidra til å maksimere prosjekters effektivitet (Mas-Machuca & Costa, 2012). Kategorien inkluderer faktorer tilknyttet organisasjonskultur, organisasjonsstruktur og -prosesser, menneskelige og finansielle ressurser, teknologi, infrastruktur, strategi og kunnskapsledelsesprosesser. Da de interne suksessfaktorene per definisjon kan kontrolleres av ledelsen, blir de naturlig å utforske for å forstå suksess gjennom ledelse av kunnskapsarbeidere basert på intervju med ledere. Det er derfor de interne suksessfaktorene fortrinnsvis er i fokus i denne studien.

En kombinasjon av menneskelige, teknologiske og økonomiske ferdigheter er hevdet å være nødvendig for suksessfull ledelse av kunnskap (Davenport & Prusak, 1998). Å gjøre en vurdering av slik suksess kan imidlertid være utfordrende, da kunnskap i seg selv er vanskelig å kvantifisere. En mulighet er derfor å ta i bruk andre, mer generelle, indikatorer på suksess; vekst i relaterte ressurser, økning av kunnskapsinnhold og –bruk og økonomisk avkastning. Forskning viser at suksess med kunnskapsledelse er et flerdimensjonalt konsept, som innebærer å fange riktig kunnskap og anvende denne som et middel for å forbedre organisatorisk og/eller individuell prestasjon (Jennex, Smolnik, & Croasdell, 2009). For å ha suksess med ledelse av kunnskapsarbeidere, må imidlertid kunnskapen gjøres tilgjengelig for riktig person til riktig tid, dersom den skal ha noe verdi (Alazmi & Zairi, 2003; Jennex et al., 2009; Teece, 2000). Kunnskapen må med andre ord overføres fra kunnskapsarbeidernes hoder, fra databaser eller lignende. Teknologiske hjelpemidler for å dele og overføre kunnskap var tidligere vektlagt innenfor modeller for kunnskapsledelse, men er i dag i større grad rettet mot medarbeidere og handlinger (Al-Alawi, Al-Marzooqi & Mohammed, 2007). Det impliserer at virksomheter bør etterstrebe å skape et miljø hvor makt er tilknyttet å dele kunnskapen en har, heller enn å holde på den. Ledelsen bør derfor tilrettelegge for

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

kunnskapsoverføring, og oppfordre den enkelte kunnskapsarbeider til å dele sin kunnskap med kolleger (Davenport, 2005). Dette vil også kunne fungere som et middel for å sørge for at flere har samme kunnskap, hvilket reduserer sårbarhet for tap av essensiell kunnskap. For å lykkes med kunnskapsdeling har forskning vist at faktorer som tillit, kommunikasjon mellom medarbeiderne, informasjonssystemer, belønning og organisatorisk struktur er viktige bidragsyttere (Al-Alawi et al., 2007).

I forbindelse med kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsarbeid kan de interne suksessfaktorene virke inn mot virksomhetens konkurransedyktighet gjennom å bidra til kontinuerlig utvikling av kunnskap, og vedlikehold av eksisterende kunnskapsressurser (Alazmi & Zairi, 2003). For å utnytte kunnskapen og ha suksess, bør imidlertid virksomheter være seg bevisst hvilke suksessfaktorer som er mest relevant, og videre vite hvordan medarbeiderne lærer, hvordan de bruker det de lærer og hvordan kunnskapsdeling foregår (Alazmi & Zairi, 2003; Sedighi & Zand, 2012). Forskning har vist at følgende interne suksessfaktorer er av stor betydning for suksess; ha en kunnskapsorientert kultur, identifisere effektive motivasjonsverktøy, støtte fra toppledelsen, og å utvikle en organisatorisk infrastruktur i form av opprettelse av roller og organisatoriske grupper hvor medlemmene har ferdigheter nødvendig for å fungere som ressurser for prosjekter (Davenport et al., 1998). I tillegg omtaler Davenport og Prusak (1998) betydningen av å ha en klar visjon og tydelig språkbruk for å forhindre subjektiv fortolkning av budskap. Videre er økonomisk avkastning, eller annen verdiøkning, nødvendig da denne typen ledelse kan være kostbart.

Metode

Dette kapittelet vil ta for seg studiens metodiske tilnærming. Innledningsvis redegjøres det for studiens temaområde og utvikling av forskningsspørsmålet. Deretter legges valg av metode frem, før utvalg og rekruttering av informanter beskrives. Videre vil det dreie seg om det kvalitative forskningsintervju og relevant teori tilknyttet dette. Etter det beskrives datainnsamlingsprosessen; utvikling av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene. Hvordan dataene er bearbeidet blir deretter presentert, før analyseprosessen beskrives i detalj. Avslutningsvis omtales etiske betraktninger og anonymitet.

Temaområde og forskningsspørsmål

Som nevnt innledningsvis, er bakgrunnen for studien et samarbeid med en ekstern partner. I møte med den eksterne partneren ble utgangspunktet for studien lagt, og et overordnet tema valgt. Utover det har samarbeidspartneren bistått med rekruttering av informanter. Datainnsamling, spesifisering av forskningsspørsmål og skriving av oppgaven har vært selvstendig arbeid.

Suksess og ledelse av kunnskapsarbeidere er studiens overordnede tema. Det var ønskelig å få innsikt i hvordan ledelse av denne gruppen arbeidere kan utøves for å ha suksess; hvilke faktorer lederne vektlegger og hvorfor de handler som de gjør. For å få innsikt i dette ble det innledningsvis formulert et relativt bredt forskningsspørsmål: *Hva kjennetegner arbeidsorganiseringen ved kunnskapsvirksomheter (med suksess), og hvordan utøves ledelse i slike bedrifter?* Denne dannet grunnlaget for intervjuguiden, og den påfølgende datainnsamling og analyse.

Underveis i arbeidet ble imidlertid forskningsspørsmålet justert. I forskning anses ikke dette som å være et problem, da forskningsspørsmål kan forstås som å være et utgangspunkt for en undersøkelse som med fordel kan videreutvikles etter hvert som forskeren får innsikter gjennom arbeidet (Thagaard, 2003). Utformingen vil derfor kunne påvirkes av både datainnsamling og analyse. I løpet av arbeidet ble det tydelig hvilke aspekter som var naturlig, og ønskelig, å fokusere på, og hva datamaterialet ga grunnlag for å si noe om. Både gjennom datainnsamling og påbegynnende analyser, ble det innledende forskningsspørsmålet derfor spesifisert med følgende ordlyd: *Hvordan kan suksess forstås, og på hvilken måte kan ledelse av kunnskapsarbeidere utøves for å ha suksess?*

Valg av metode

For å besvare forskningsspørsmålet er det i denne studien benyttet en kvalitativ metodisk tilnærming. Formålet med kvalitativ metode er å gå i dybden av et tema (Thagaard,

2003), og fokus er rettet mot å forstå heller enn å gi en forklaring av kausalitet (Willig, 2008). En slik tilnærming passet godt, da det i dette tilfellet var ønskelig å utforske lederes arbeidshverdag, og få innsikt i hvordan de mener kunnskapsarbeidere bør ledes for å ha suksess. For å få en god forståelse av dette, var det behov for fyldige beskrivelser som kunne gi innsikt i informantenes virkelighetsoppfatninger og opplevelser (Willig, 2008). Heller enn data konsentrert rundt antall og utbredelse som karakteriserer kvantitative tilnærminger (Thagaard, 2003), var kvalitativ metodes generering av rikholdige data mer passende forskningsspørsmålet.

Induktiv tilnærming. Studiens fremgangsmåte klassifiseres som induktiv. Årsaken til dette er at den fortrinnsvis utvikler et teoretisk perspektiv på bakgrunn av analyse av dataene (Thagaard, 2003). Det innebærer at forskningen i større grad er eksplorerende og empiridrevet (Tjora, 2013), i motsetning til å gå ut ifra hypoteser fra allerede eksisterende teorier (Thagaard, 2003). Tilnærmingen er imidlertid ikke rent induktiv, da jeg hadde noe innsikt i teori fra før. Ifølge Thagaard (2003) klassifiseres imidlertid forskningen med henhold i hvor tyngdepunktet ligger, hvilket for denne studien betyr at den klassifiseres som induktiv.

Datainnsamling. For å besvare forskningsspørsmålet er kvalitativt forskningsintervju benyttet som datainnsamlingsmetode. Ifølge Kvale (1997) gir intervjuet mulighet til å forstå et tema ut ifra informantenes ståsted, hvilket var passende denne studiens formål. Intervjuet kan også generere rikholdige og omfattende data (Thagaard, 2003), noe som var fordelaktig for å få god innsikt i forskningsspørsmålet. Anvendelse av intervju til datainnsamling er også gunstig i situasjoner hvor en ikke har tilstrekkelig med kunnskap om tema til å kunne lage gode spørreundersøkelser, og hvor tilgang til et høyt antall informanter er vanskelig (Tjora, 2012). Gitt studiens induktive karakter, forskningsfeltets manglende konsensus om tema, at tilgang til et høyt antall relevante informanter ville vært vanskelig gitt deres daglige virke, og studiens rammer, ble intervju vurdert til å være en hensiktsmessig innfallsvinkel.

Analysetilnærming. Datamaterialet er analysert ved bruk av tematisk analyse, hvilket er en mye brukt tilnærming innenfor psykologien (Braun & Clarke, 2006; Howitt, 2010). Dette var et formålstjenlig valg for denne studien da tilnærmingens hensikt er å identifisere og analysere mønstre i dataene, og finne overordnede tema som oppsummerer dataene på en god måte. Videre innebærer analysemetoden å se på hva informantene sier, heller enn hvordan de uttaler seg (Howitt, 2010). I så henseende var en slik tilnærming gunstig, da språkanvendelse i seg selv ikke var i fokus for å besvare forskningsspørsmålet. Ifølge Joffe (2012) er tematisk analyse særlig passende for forskning hvis hensikt er å belyse hvordan en gitt gruppe konseptualiserer et emne. Da det i denne studien var ønskelig å undersøke forståelse av

suksess basert på ledelse av kunnskapsarbeidere sett fra ledernes ståsted, var derfor tematisk analyse et formålstjenlig valg.

Beskrivelse av og kriterier for utvalget

Utvalget ble i sin helhet rekruttert av den eksterne samarbeidspartneren da de hadde bedre tilgang til relevante informanter. Stikkord som av samarbeidspartneren utgjorde utgangspunktet for valg av virksomheter inkluderte følgende: at virksomhetene har hatt suksess, er oppfattet som å være annerledes og ha en noe utradisjonell forretningsdrift, arbeidsstokk med høy kompetanse, innovative, har vært gjennom endringer, og ledere som er tydelige og reflekterte. Den største fellesnevneren for virksomhetene er at samtlige befinner seg innenfor IKT-bransjen.

Informantene ble spurt om deltagelse med bakgrunn i deres stilling, hvilket er en strategi som kan falle inn under kategorien strategisk utvalg (Thagaard, 2003). Med andre ord ble de forespurt på bakgrunn av egenskaper eller kvalifikasjoner passende forskningsspørsmålet. Hovedkriteriet for å bli spurt om deltagelse var at en hadde en høy lederstilling i en relevant virksomhet. Videre var det ønskelig at informantenes lederstilling var på tilnærmet samme nivå, og at virksomhetene var sammenlignbare på parametre som virksomhetens størrelse og bransjetilhørighet.

En foreslått retningslinje for størrelsen på utvalg er at det ikke bør bestå av flere informanter enn at det er gjennomførbart å utføre dyptgående analyser av datamaterialet (Thagaard, 2003). I denne studien var det på forhånd ønskelig at utvalget skulle bestå av mellom fem og ni informanter. Det ble vurdert til å være tilstrekkelig for å få innsikt i temaet, samtidig som det var en realistisk størrelse å håndtere gitt rammene av prosjektet. Det ble med andre ord tilpasset studiens formål, hvilket er en anbefalt strategi (Kvale, 1997).

Det endelige utvalget bestod av syv ledere i ulike IKT-virksomheter, hvorav seks menn og én kvinne. Noen hadde tittelen administrerende direktør, mens andre var daglige ledere. Informantene varierte med tanke på alder, og de hadde ulik utdannelsesbakgrunn. Hva angår spesifikk lederutdanning besatt noen av informantene dette, mens andre i større grad kunne karakteriseres som autodidakte ledere. I forhold til ledererfaring varierte også dette noe. Enkelte hadde arbeidet seg opp internt i en og samme bedrift, noen hadde hatt flere ulike topplederstillinger, mens andre igjen var en miks av de to.

Datainnsamling

Kvalitativt forskningsintervju er benyttet som datainnsamlingsmetode i denne studien, og er den mest brukte formen for datainnsamling i kvalitativ psykologisk forskning (Willig,

2013). Kvale (1997) beskriver to ulike typer intervju; det empiriske drevne og det teoretiske. I denne studien var formålet med intervjuet å samle data uten at det skulle anvendes til å teste en gitt teori, og defineres derfor som empirisk drevet.

Strukturen på intervjuet var semi-strukturert, hvilket er vanlig for kvalitative forskningsintervju (Howitt, 2010; Thagaard, 2003). Det innebar at jeg på forhånd forberedte tema som var ønskelig å ta opp, og formulerte relativt åpne spørsmål basert på det i en intervjuguide (Silverman, 2010). Rekkefølgen på spørsmålene var imidlertid ikke satt i stein, da det med fordel kan bestemmes underveis etter hva som anses som passende tatt i betraktning informantens fortelling (Thagaard, 2003).

At forberedelsene til et intervju er essensielt for et vellykket resultat understrekes av flere (Howitt, 2010; Kvale, 1997; Willig, 2013). I dette tilfellet var disse i stor grad tilknyttet utviklingen av en intervjuguide, som er hevdet å være en imperativ del av intervjuforberedelsene (Howitt, 2010). For å kunne absorbere, forstå og reflektere over informantens utsagn underveis i intervjuet, klare å probe på en god måte, og tilrettelegge for generering av fyldige data, ble det lagt ned mye arbeid i intervjuguiden. Det inkluderte å formulere formålstjenlige spørsmål, få god oversikt over tema og spørsmål, i tillegg til å teste den ut på en medstudent.

Utvikling av intervjuguide. Intervjuguiden er en form for manuskript hvis formål er å strukturere gangen i intervjuet (Kvale & Brinkman, 2009). Arbeidet med intervjuguiden begynte i dette tilfellet med å lage en oversikt over relevante tema for forskningsspørsmålet. Valg av tema baserte seg på allerede kjennskap til teori, og noe litteraturgjennomgang. Å ha en viss kunnskap om intervjutema er ifølge Kvale og Brinkman (2009) gunstig for å formulere gode spørsmål, og også kunne stille gode oppfølgingsspørsmål. Litteraturgjennomgangen opplevdes som nyttig for utarbeidelsen av en adekvat intervjuguide, da det bidro til å få en forståelse for kunnskapsarbeid, organisering og ledelse.

Spørsmålene i intervjuguiden kan ifølge Tjora (2012) være ferdigformulert, eller i større grad ha en stikkordspreget utforming. I dette tilfellet bestod intervjuguiden av spørsmål formulert på begge måter (se vedlegg 3). Strukturen på intervjuguiden var som følgende; bakgrunnsspørsmål, innledende spørsmål, arbeidshverdag, ledelse og veien videre. Underordnet disse var det overordnede tema, som videre var tilknyttet spørsmål i varierende grad av stikkordsform. En slik strukturering av intervjuguiden er gunstig, da det er anbefalt å organisere spørsmålene som å gå fra det generelle til det mer spesifikke (Willig, 2008).

Etter å ha utført de første intervjuene ble intervjuguiden evaluert. Stort sett hadde den fungert godt, og det ble ikke foretatt noen strukturelle endringer. Selv om intervjuet defineres

som semi-strukturert, kan den endelige intervjuguiden fremstå som relativt strukturert (se vedlegg 3). I praksis fungerte den imidlertid mer som en retningslinje for spørsmålsstilling, og et hjelpemiddel anvendt underveis i intervjuet for å sørge for at samtlige tema ble berørt.

Gjennomføring av intervjuene. Samtlige intervjuer ble holdt i lukkede møterom ved informantens respektive arbeidsplasser, og det var kun informanten og intervjuer tilstede under intervjuene. På den måten var det tilrettelagt for at informanten skulle føle seg trygg i omgivelsene, og forstyrrelser ble i stor grad unngått (Tjora, 2012). Intervjuene ble utført på fem ulike dager, og det ble ikke gjennomført mer enn to intervjuer per dag. Dette var gunstig for ikke å ha for mye informasjon å absorbere på en gang, og være skjerpet og påkoblet til hvert intervju. Varigheten på intervjuene var fra 98 til 145 minutter.

Samtlige intervjuer ble tatt opp med båndopptaker. Én av fordelene med å ta opp intervjuene var at det lettet bearbeidingen av dataene i etterkant (Willig, 2013). I tillegg var det nyttig for å kunne fokusere på hva informanten fortalte under intervjuet, uten å måtte konsentrere seg om å få skrevet ned alt. Bruk av båndopptaker må imidlertid avklares med informantene på forhånd (Tjora, 2012), hvilket det også var i dette tilfellet. Før intervjuet begynte ble hver enkelt informert om hvordan opptaket ville bli brukt, når det skulle slettes og hvor det ble oppbevart.

Kvale og Brinkman (2009) anbefaler å innlede intervjuer med en briefing som definerer intervjusituasjonen, og hvor en snakker om intervjuets hensikt og lignende. I dette tilfellet ble hvert intervju innledet med at informantene fikk oppsummert studiens formål og hvordan dataene skulle brukes. På forhånd hadde samtlige fått tilsendt et informasjonsskriv (se vedlegg 1), i tillegg til en oppfølgende epost hvor de fikk repetert informasjon om tema relevant til intervjuet. Formålet med dette var at de da skulle kjenne en trygghet på hva de gikk til, og det ga de også en mulighet til å forberede seg dersom de ønsket det. Videre fikk de anledning til å stille spørsmål - et tilbud som stod ved lag gjennom hele prosessen. Deretter ble intervjuets forløp gjennomgått.

Ifølge intervjuguiden var planen å begynne med oppvarmings spørsmål om virksomheten, og informantens bakgrunn. Dernest var det ønskelige å gå mer inn på bedriftens indre liv i form av arbeidshverdagen og generelt arbeidsorganiseringen, før det var ønskelig å gå mer spesifikt inn på refleksjonsspørsmål tilknyttet ledelse og lederrollen. I praksis var det imidlertid noe mer flytende overganger, og i noen tilfeller endret rekkefølge. Med tanke på at målet med intervjuer er å få informanten til å prate mest mulig om relevante tema (Howitt, 2010), ble ikke dette ansett som problematisk. Derimot bidro det til å få innsikt i hva informantene valgte å fokusere på i tilknytning til tema, og videre gi dataene dybde

(Silverman, 2010). Intervjuguiden ble med andre ord anvendt som en guide, og hjelp til å sørge for å få dekket nødvendige tema. Informantene ble imidlertid styrt inn på relevante tema underveis. I tillegg fikk de i flere tilfeller oppfølgingsspørsmål, eller ble spurt om å utdype eller forklare noe nærmere. Hensikten med dette var å få rike beskrivelser, og gode refleksjoner rundt tema.

Avslutningsvis ble informantene spurt om hvorvidt de hadde noe de ønsket å legge til eller utdype. Deretter ble de fortalt om den videre gangen i prosjektet, og at de ville få tilgang til resultatene når de foreligger. Dette kan beskrives som å være en form for debrief, og er en anbefalt måte å runde av intervjuer på (Kvale & Brinkman, 2009).

Bearbeiding av dataene

Databearbeidingen bestod hovedsakelig av å transkribere lydopptakene fra intervjuene. Transkribering er prosessen der en skriver ned det talte ord (Howitt, 2010), og det bidrar til å klargjøre datamaterialet for analyse (Kvale & Brinkman, 2009). Dette er ofte en verbatim, eller nær verbatim, gjengivelse av et opptak, som kan gjøres på ulike måter (Howitt, 2010). I denne studien er ortografisk transkribering tatt i bruk. Det innebærer å fokusere på hva som blir sagt, og utelukke måten det blir sagt på (Howitt, 2010). Hvordan data transkriberes påvirker imidlertid hva dataene kan brukes til, og en bør derfor være seg bevisst forskningsspørsmålets behov før en begynner transkriberingen. Fordi språk i seg selv ikke var en avgjørende faktor for studiens forskningsspørsmål, ble ortografisk transkribering vurdert til å være tilstrekkelig. Dersom det var tydelig at latter, pauser eller lignende hadde stor betydning for meningsinnholdet, ble imidlertid det inkludert i transkripsjonen.

Transkriberingen startet til dels før datainnsamlingen var ferdig, men hoveddelen av prosessen fant sted etter at samtlige intervjuer var gjennomført. I noen få tilfeller var det ikke mulig å høre på opptaket hva informanten sa. Dersom det etter gjentatte forsøk ikke lyktes med å forstå ordet, ble det markert i transkripsjonen på følgende måte: (???). Tydelig latter ble skrevet ut som ”hehe”.

Analyseutførelse

Som omtalt innledningsvis, er datamaterialet analysert ved bruk av tematisk analyse som beskrevet av Braun og Clarke (2006). Tilnærmingen består av seks faser, hvis formål er å produsere representative tema som grunner i datamaterialet. Analysen skal imidlertid ta det hele et steg videre; kvalitativt gode analyser ”go beyond the ’surface’ of the data”(s. 94). Selv om tilnærmingen er beskrevet i seks faser, innebærer den likevel kontinuerlig bevegelse mellom de ulike fasene og datamaterialet gjennom hele prosessen.

Temaene som identifiseres kan karakteriseres som fortrinnsvis å være på et semantisk nivå; en overflatebeskrivelse av dataene uten særlig fortolkning utover det som uttales eksplisitt, eller på et latent nivå hvor en søker å analysere den bakenforliggende meningen til det som uttales (Braun & Clarke, 2006). Temaidentifiseringen i denne studien har foregått på et latent nivå. Til tross for at kategoriseringen av tema ble gjort på bakgrunn av det som står uttrykt i datamaterialet, inkluderte det hele tiden en tolkning fra min side om hva utsagnet kunne bety, og kategoriseringen baserte seg ikke på at informantenes semantikk var identisk. Temaene som ble funnet å tre frem fra datamaterialet var med andre ord basert på min fortolkning av det informantene fortalte - altså det som lå latent i deres utsagn.

I det videre vil analyseprosessen utført i forbindelse med identifiseringen av suksessfaktorer tilknyttet ledelse av kunnskapsarbeidere redegjøres for. Denne ble også anvendt for å analysere hvordan suksess kan forstås, med noen justeringer. Dette blir utdypet i et eget avsnitt under.

1. Bli kjent med dataene. I den første fasen er formålet å bli kjent med dataene (Braun & Clarke, 2006). Denne prosessen inkluderer transkribering og gjentatte gjennomlesninger av dataene, hvilket bidrar til å generere innledende tanker og ideer om dataene. Underveis i denne fasen tok jeg derfor notater i tillegg til transkriberingen for å lagre refleksjoner og ideer som kunne være nyttig for den videre analyseprosessen. Transkriberingsprosessen bidro også hva angår konfidensialitet ved at identifiserende utsagn ble anonymisert.

2. Initial koding. Fase to begynner når en har tilfredsstillende oversikt over datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). Denne fasen involverer en systematisk organisering av hele datamaterialet i ulike koder, med tilhørende utdrag fra dataene. Kodene behøver på dette tidspunktet ikke å være gjensidige ekskluderende. Struktureringen av denne fasen var i dette tilfellet inspirert av analysetilnærmingen Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) (Smith, Flowers & Larkin, 2009). Det transkriberte materialet ble derfor plassert i en midtstilt kolonne, initiale koder ble skrevet i en kolonne til høyre, mens fremtredende tema (fase tre og fire) ble notert i kolonnen til venstre. Dette var en oversiktlig og systematisk fremstilling, som tydeliggjorde hvilke utdrag som tilhørte både de initiale kodene, og de senere identifiserte temaene. I tillegg var det på den måten lett å se kodene og utdrag i lys av konteksten, hvilket var viktig for den videre analysen (Braun & Clarke, 2006).

En kode anvendes for å identifisere relevante og interessante deler av datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). Kodingen i denne studien var fortrinnsvis empirisk drevet, ved at kodene og påfølgende tema kun baserte seg på datamaterialet, heller enn å bli kodet i tråd

med bakenforliggende teori. Forskningsspørsmålet var imidlertid en retningslinje for kodearbeidet, og kodingen kan derfor ikke sies å være utelukkende datadrevet. Samme kode ble anvendt gjentatte ganger hos en og samme informant, og der det var naturlig ble samme ordlyd også anvendt hos de andre informantene. I denne fasen var det noe tekst som ble kodet flere ganger, og helt irrelevant tekst ble ikke kodet i det hele tatt. Denne fasen resulterte i 29 koder, som la grunnlaget for den videre søken etter tema.

3. Søke etter tema. Da datamaterialet var kodet, begynte arbeidet med å se etter sammenhenger mellom kodene, og videre underordne disse potensielle temaer (Braun & Clarke, 2006). Arbeidet med dette innebar å vurdere kodene med sine respektive tekstutdrag sett i lys av kontekst, analysere hva de handlet om, og basert på det innplassere nærliggende koder under samme fremtredende tema. Temaene ble på dette tidspunktet tildelt midlertidige merkelapper som indikerte deres respektive innhold. Denne prosessen resulterte i 11 temaer.

4. Evaluering av tema. Den fjerde fasen i en tematisk analyse innebærer å trekke ut de mest relevante temaene identifisert i fase tre (Braun & Clarke, 2006). Denne prosessen kan resultere i en sammenslåing eller deling av temaer, eller at noe av datamaterialet blir ekskludert fra analysen. Det viktigste i denne fasen er imidlertid at data som undertegnes et tema er relativt homogene, samtidig som de skiller seg fra øvrige tema. Evalueringen bidro i dette tilfellet til at enkelte tema ble slått sammen, og andre ble spesifisert ytterligere ved at komponenter ble ekskludert. I tillegg var det noe tekst som tidligere ikke hadde blitt inkludert, men som ved en ny vurdering i denne fasen allikevel ble ansett som relevant å ta med. Etter evalueringen bestod analysen av fem temaer, og ett undertema.

5. Definere og navngi tema. I fase fem vurderer en igjen de identifiserte temaene og hvorfor de er relevante med tanke på forskningsspørsmålet (Braun & Clarke, 2006). Dette kan innebære å gå tilbake til tidligere faser for å gjøre en ny vurdering, og eventuelt gjøre forbedringer dersom det skulle være svakheter ved temaene. I denne analysen hadde fase tre og fire involvert en svært omfattende evaluering, så fase fem resulterte kun i mindre justeringer. Fase fem innebærer også å definere temaene ved navn når en er tilfreds med disse (Braun & Clarke, 2006). I denne analysen ble de endelig temaene gitt følgende navn; målstyring, kompetansebevissthet, utvikling, anerkjennelse og relasjonsbygging. Der det er hensiktsmessig kan også temaene ha undertema (Braun & Clarke, 2006). Temaet utvikling fikk i dette tilfellet et undertema benevnt endringsvillighet.

6. Skrive analysen. Den avsluttende fasen, fase seks, innebærer å skrive analysen, og rapportere funnene (Braun & Clarke, 2006). Hensikten med en tematisk analyse er som nevnt å identifisere overordnede tema som oppsummerer dataene på en god måte, og det er derfor

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

essensielt at rapporten beviser betydningen av samtlige tema ved å ha tilstrekkelig mange, og gode utdrag fra datamaterialet. I analysen er det derfor inkludert sitater fra ulike informanter til hvert tema.

Analyse av suksess. Analyseprosessen for å utforske første ledd i forskningsspørsmålet (hvordan suksess kan forstås) var noe annerledes enn for identifiseringen av suksessfaktorer. Tematisk analyse ble anvendt også her, men i en noe mindre omfattende form. Det vil si at underveis i prosessen med å identifisere suksessfaktorene, tok jeg notater og gjorde meg noen tanker om hvordan suksess, som en mer overordnet form til suksessfaktorene, kunne forstås. Gjennom dette arbeidet ble det etter hvert tydelig hva suksess innebar i dette tilfellet, og at det kunne samles i ett tema. Arbeidet med denne delen av analysen fulgte i så måte også de seks fasene, men med den forskjell at kodearbeidet ikke var like omfattende. Det er ikke dermed sagt at arbeidet er mindre grundig, men fordi suksess er overordnet suksessfaktorene kunne jeg i mange tilfeller se på kodene tilknyttet suksessfaktorene, og analysere disse videre med den hensikt å identifisere tema tilknyttet suksess.

Etiske betraktninger

Før datainnsamlingen begynte ble studien meldt inn til, og godkjent av, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Da studien ikke omhandler medisinske eller helserelaterte tema er den ikke meldt til regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk (REK).

Det er et krav at all vitenskapelig virksomhet forholder seg til etiske prinsipper (Thagaard, 2003). Ett av disse omhandler informert samtykke, hvilket innebærer at informantene er tilstrekkelig informert om forskningsprosjektets overordnede formål. I forbindelse med rekruttering mottok informantene et informasjonsskriv, hvilket ga innblikk i prosjektets hensikt og formål. Før selve intervjuet begynte ble samtlige i tillegg bedt om å skrive under på et informert samtykkeskjema formulert etter NSDs retningslinjer (se vedlegg 2).

Ingen av informantene fikk finansiell eller materiell kompensasjon for deltagelse i studien.

Anonymitet. God forskningsetikk inkluderer å opprettholde konfidensialitet, og med det sørge for at informantene holdes anonyme (Thagaard, 2003). Fordi samarbeidspartneren har fungert som rekrutterer av informanter, har dens identitet ikke blitt avslørt av hensyn til å sikre informantenes anonymitet. Videre henvises informantene til ved et fiktivt navn som et

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

ledd i opprettholdelsen av deres anonymitet. Samtlige av informantene har blitt tildelt et fiktivt herrenavn, selv om utvalget også inkluderer én kvinne. Dette er gjort for å sikre hennes anonymitet. Alder på informantene er heller ikke inkludert for å redusere mulighet til identifikasjon av informantene.

Sitatene som er anvendt i analysen er gjengitt verbatim fra slik de er transkribert, med unntak av der ordlyden kan redusere informantenes anonymitet. I slike tilfeller er ordlyden endret, for eksempel ved å skrive virksomhet heller enn dens egennavn. Dette uten at sitatets innhold endres. Der det er tilfellet er det merket [tekst]. På den måten opprettholdes informantenes utsagn sitt meningsinnhold, samtidig som den enkeltes anonymitet bevares (Thagaard, 2003). Delvis utelatelse av tekst har kun blitt gjort der deler av teksten ikke har relevans for sitatets innhold og funksjon, eller som et middel for å sikre anonymitet. Der tekst er utelatt i sitatet indikeres det med tegnene (...).

Resultater

I dette kapittelet presenteres resultatene av analysen. Innledningsvis vil analysen av hvordan suksess kan forstås bli lagt frem. Dette gjøres ved å bruke sitater fra datamaterialet som viser at hva informantene legger i suksess kan benevnes attraktivitet. Videre resulterte den tematiske analysen i fem suksessfaktorer tilknyttet ledelse av kunnskapsarbeidere; målstyring, kompetansebevissthet, utvikling, anerkjennelse og relasjonsbygging, i tillegg til undertemaet endringsvillighet. Disse vil presenteres hver for seg, og illustreres ved bruk av eksemplifiserende sitater fra datamaterialet. Da analysen er relativt omfattende, rundes kapittelet av med en oppsummering. I den videre lesningen vil informanter og ledere brukes om hverandre for å referere til informantene.

Hva legger informantene i suksess?

Analysen indikerer at en på et overordnet nivå kan forstå suksess som omhandle attraktivitet. For å ha suksess uttrykker informantene at de er nødt til å skape og utvikle en virksomhet som vurderes til å være attraktiv av både eksisterende og potensielle medarbeidere. Birger illustrerer dette med utsagnet ”det som er viktig er at vi sikrer at vi er attraktive som arbeidsgivere, og det går på å jobbe i spennende oppdrag, det går på kompetansebygging, og CV-bygging”. Ledelsen er med andre ord bevisst på medarbeidernes ønsker og krav til en arbeidsgiver, og forsøker å etterkomme disse i den hensikt å oppfattes som attraktive. Datamaterialet indikerer at formålet er å tiltrekke seg ”de beste” og ”klokeste” hodene, da det er menneskene som i bunn og grunn utgjør organisasjonen. For å ha suksess blir derfor dyktige medarbeidere imperativt.

Et annet aspekt som gjør medarbeiderne til en essensiell komponent for å skape attraktivitet, er at de i stor grad vil kunne avgjøre hva virksomhetene som helhet evner å utvikle og selge til markedet. Mads uttrykker dette tydelig med uttalelsen ”mange av grunnene til at vi er et lønnsomt selskap er jo det at konsulentene våre er i oppdrag hele tiden, så vi oppleves som attraktive da, i et marked. Og det er viktig for oss”. Virksomhetenes attraktivitet utad påvirker sannsynligheten for å vinne anbud, og derav få nye oppdrag. Skal virksomhetene overleve er de nødt til å tjene penger, hvilket de lykkes med ved å hele tiden opprettholde egen attraktivitet ut mot markedet. Det vil også ifølge analysen kreve at en har dyktige medarbeidere som leverer kvalitetspreget arbeid. Videre antyder datamaterialet at lederne må sørge for at virksomhetene har et godt omdømme og er anvendelige, slik at en vinner anbud og tiltrekker seg nye kunder. Dersom en ikke lykkes med å være attraktiv kan det ifølge informantene redusere antall oppdrag, og derav arbeidsoppgaver for de ansatte.

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

Analysen indikerer at dette i neste omgang kan bidra til generell usikkerhet, mistriivsel og redusert attraktivitet. Virksomheten, i form av de medarbeiderne og tjenestene de leverer, kan derfor ansees som nøkkelfaktorer til å oppfattes som attraktive.

Å skape en attraktiv virksomhet er indikert av analysen som å være målet informantene etterstreber for å ha suksess. En indikasjon på hvorvidt en har klart å skape det innebærer å vurdere virksomheten som helhet. Dette beskrives på en god måte ved Pers utsagn ”(...) vi prøver å se hele selskapet under ett. Og da hvis det flyter, ruller, så har vi egentlig gjort jobben vår”. Virksomhetene som presentert av informantene består av ulike komponenter, som i det daglige arbeider med mer spesifikke oppgaver og delmål. Deres arbeid vil imidlertid bidra inn mot den overordnede felles målsetningen, og være viktig for at virksomheten totalt sett skal ha suksess. Attraktivitet blir med det et overordnet mål, som inkluderer, og er avhengig av, både medarbeiderne og markedet.

Attraktivitet er imidlertid et abstrakt begrep, som nødvendigvis må defineres for at en skal ha mulighet til å vurdere hvorvidt en har klart å skape det. Hva en attraktiv virksomhet innebærer for hver enkelt leder vil også kunne variere. Når alt kommer til alt indikerer imidlertid analysen at suksess vil være en konsekvens av handlinger utført i den hensikt å skape en attraktiv virksomhet. Hvordan de ulike lederne går fram for å ha suksess gjennom sin ledelse har, som den videre analysen vil vise, tydelige fellestrekk, samtidig som det naturligvis finnes variasjoner og nyanser. I denne analysen er det imidlertid likhetene som er vektlagt i størst grad.

Identifiserte suksessfaktorer

Som det går frem av analysen av suksess, handler det for informantene om å skape attraktive virksomheter mot kunder og medarbeidere. Handlingene eller grepene lederne foretar seg for å oppnå dette er virksomhetenes suksessfaktorer. I den videre lesningen kan de forstås som å være bidragsytende enkeltelementer inn mot å skape attraktivitet, og ha suksess med ledelse av kunnskapsarbeidere.

Målstyring. En generell tendens i datamaterialet er at lederne har en stil som preges av å gi oppgaver og definere mål, og lede ut ifra disse, heller enn å uttrykke akkurat hvordan et oppdrag skal utføres. Even illustrerer dette når han uttrykker at:

”Jeg tror mer på å gi folk frihet under ansvar, og styre på oppgaver og mål istedenfor å styre hvordan de skal gjøre hver eneste lille ting(...). Folk har ekstremt stor frihet i hvordan de ønsker å løse det, oppgaven, så lenge de oppnår målet sitt”

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

Medarbeiderne blir altså allokert på oppdrag de er ansvarlig for å utføre på best mulig måte, og har stor handlingsfrihet i forhold til selve utførelsen. En slik form for autonomi er noe medarbeiderne får, og noe de ønsker og verdsetter, samtidig som det blir et ansvar med tilhørende krav om prestasjon. Det kreves at medarbeiderne leverer på mål, og de blir vurdert ut ifra måloppnåelse, samtidig som den enkelte selv kan gjøre vurderinger og ta beslutninger på hvordan en kommer dit. Gjennom denne typen målstyring gir lederne også medarbeiderne mulighet til å påvirke og ha innflytelse over arbeidet. Dette understrekes ytterligere i Birgers utsagn:

”Også har jeg tro på at man ikke trenger å være inne i alle detaljene selv, men at man da gir den enkelte.. Gjør den enkelte i stand til å forstå hva som er forventet, hva er min rolle, men lar den enkelte gjøre jobben selv”

Informantene ønsker å gi ansvar og myndighet til den enkelte mellomleder, eller medarbeider, slik at vedkommende har mulighet til å ta beslutninger tilknyttet sine arbeidsområder ved behov. Ifølge informantene ville det være lite effektivt dersom alle beslutninger skulle være avhengig av øverste hold, i tillegg til at medarbeiderne er nærmere den enkelte situasjon, og derfor i mange tilfeller kan være bedre informert til å ta gode beslutninger. Analysen indikerer videre at dette bidrar til at medarbeiderne opplever mening med arbeidet, gjennom å kunne påvirke og forstå eget bidrag til helheten. Det kan også være givende i form av at det kan beskrives som å være en tillitserklæring. Lederne viser tillit til medarbeiderne, og at de har tiltro til deres kompetanse, gjennom å ikke måtte kontrollere prosessen til enhver tid.

Fordelene ved å ikke detaljstyre arbeidsprosessene blir videre eksemplifisert i Lars' utsagn:

”Hvis jeg begynner å gå dem etter i sømmene og ser over skulderen på dem hele tiden, da blir de mindre og mindre motiverte, de føler seg umyndiggjort og de tar mindre og mindre initiativ, og fantasien blir borte og sånne ting, for da er det noen andre som tenker for dem”

For å opprettholde medarbeidernes evne til å tenke selv og være kreative er de ifølge lederne nødt til å få rom til å gjøre det. Det tilrettelegges i dette tilfellet for gjennom

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

målstyring. Analysen antyder at tett oppfølging og kontroll kan resultere i redusert eierskap til arbeidsoppgavene, hvilket i neste omgang potensielt kan påvirke engasjement og tilfredshet negativt. En naturlig konsekvens av det kan være redusert måloppnåelse og generell attraktivitet – altså redusert sannsynlighet for suksess. Ledelse preget av målstyring heller enn kontroll over utførelse kommer derfor igjen til sin rett.

Informantene omtalte både visjoner og verdier som grunnleggende elementer hvis innhold skal være med å styre retningen virksomheten beveger seg i, og prege medarbeidernes atferd. Dag uttalte for eksempel at når en jobber med å lykkes så gjør en det ”gjennom å skape en visjon, et målbilde”. Lederne er opptatt av å ha formulerte visjoner og verdier som kan beskrives som å være overordnede målbilder. Med andre ord er det mål som skal gjennomsyre hele virksomheten og prege det arbeidet medarbeiderne utfører. Lykkes en med dette, er tanken at en får suksess som resultat. Visjoner og verdier kan imidlertid ha en noe abstrakt utforming, hvilket potensielt kan by på utfordringer hva angår forankringen i virksomheten. Datamaterialet indikerer at en internalisering ofte vil kreve at en aktivt arbeider med de for å forstå innholdet, hvilket illustreres ved Dags utsagn ”Jobber med det på en måte som ikke bare er en... Du må gjerne materialisere det, men folk må faktisk jobbe for å forstå hva det betyr”. Etterlevelse av visjoner eller verdier krever at en forstår hva de betyr, og videre hvordan en skal opptre for å handle i tråd med disse. For å ha betydning, er informantene klare på at visjoner og verdier må forankres i virksomheten som helhet, og derfor være tydelig avklart. Lederne uttaler også at de må gå foran som et godt eksempel, og sørge for at ord og handling stemmer overens. Dersom visjon og verdi kun blir noe en snakker om for å snakke om det, vil ikke forståelsen og forankringen nedover i virksomheten være tilstrekkelig til å etterleve de på en tilfredsstillende måte. I neste omgang kan det redusere sannsynlighet for måloppnåelse, og påfølgende suksess.

Målsetningene tilknyttet mer konkrete arbeidsoppgaver må ifølge lederne også være tydelige, og forventningene avklarte. Lars illustrerer dette på en god måte med utsagnet ”Det som er helt generelt det er å ha veldig tydelige målprosesser. Etablere målsettinger, så alle vet hva det er de har å forholde seg til. Alle skal vite, alle skal ha et kjent forventningsnivå”. Tydelige målsetninger og klare forventninger i alle ledd i virksomheten er noe informantene understreker at er essensielt for suksess. Dersom målene, det være seg de kollektive eller individuelle, kommuniseres eksplisitt kan det bidra til at medarbeiderne er mer effektive. Informantene uttaler at en på den måten unngår at medarbeiderne kommer på jobb uten å vite hva en jobber mot, og gir de med det en trygghet ved å være bevisst hva som forventes, og til hvilken tid. Analysen indikerer imidlertid at det er imperativt at målene og forventningene

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

som settes er tydeliggjort på en måte hvor medarbeiderne kan få en tilnærmet lik oppfattelse av hva de faktisk innebærer. Informantene uttaler i den sammenheng at det kan være lurt å stille spørsmål - hva betyr det egentlig, hva innebærer det målet eller den forventningen? Dersom en ikke utforsker oppfattelsen til hver enkelt kan det være at den varierer, hvilket Erik eksemplifiserer med uttalelsen:

” Det er det å være konkret, konkret, konkret. Når du og jeg sitter og, jaja, helt enig og det må vi gjøre, så kan du nesten alltid banne på at du har en liten nyanse annen oppfatning enn det jeg har ”

Ord kan ha en nyansert forskjellig betydning fra person til person, og for å unngå misforståelser er det viktig å sørge for at medarbeidernes oppfattelser stemmer noenlunde overens. Informantene vektlegger derfor konkretisering og tydeliggjøring så mye som mulig.

Et annet aspekt ved målstyring er tilknyttet planlegging. Før en går i gang med en oppgave eller et prosjekt, er informantene klare på at det er helt nødvendig å etablere en konkret framdriftsplan. Denne bør inkludere gjøremålene, delmål og tidsestimater for når enkeltelementer skal være fullført. Dette kommer klart frem i Lars' utsagn:

”Det er ikke sånn at vi får en kontrakt og så ni måneder etterpå skal vi levere noen ting. Vi bryter ned de månedene i aktiviteter som vi kan følge opp ukentlig med objektiv målbar fremdrift. Og det betyr at hvis du én uke har et avvik i forhold til å nå sluttmålet ditt her borte, da ser vi det i tide så vi kan gå inn med korrektive tiltak”

Klargjøring av planlagt framdrift bidrar med andre ord til at en kontinuerlig vet hvordan en ligger an, og kan se når en eventuelt må gjøre korrigeringer for å bli ferdig i tide. Tydeliggjøring på denne måten blir derfor ansett av informantene som å kunne bedre effektivitet, og øke sannsynlighet for måloppnåelse. En burde imidlertid være åpen for å avstemme underveis dersom en ser at en har gjort urealistiske estimater, eller av andre årsaker ikke har mulighet til å følge planen, eller ønsker å endre målet som sådan. Faktorer en ikke har kontroll over kan påvirke arbeidet, og framdriftsplanen vurderes av informantene som gjenstand for endring underveis.

Suksess fordrer imidlertid ikke at målet må være nådd for å kunne si at en har lyktes med noe. Lederne styrer også på mål som har en mer langsiktig utforming, hvilket Mads viser når han uttaler at ”Det er et relativt hårete mål, og mål vi kanskje aldri når, men det er veldig

meningsfylt å jobbe opp mot det hele tiden”. Målene kan ifølge informantene ha en langsiktig utforming, og i noen tilfeller kan det være at målet ikke avhenger av fullstendig oppnåelse. Derimot kan målstyring også innebære å ha noe som gir mening å jobbe opp mot, som underveis bidrar til at en tjener penger, vokser eller at medarbeiderne trives. Analysen antyder derfor at attraktivitet antas å kunne oppnås selv om måloppnåelse kan forstås som å til dels være en kontinuerlig prosess. Uavhengig av målenes innhold, indikerer imidlertid datamaterialet at suksess vil innebære måloppnåelse av noe slag, eller sagt på en annen måte – ha fremgang på noe som ansees som ønskelig eller viktig. Satt i kontekst skal dette bidra til at virksomheten som helhet oppfattes som attraktiv, både utad og internt.

Kompetansebevissthet. Ledernes bevissthet rundt kompetansebehov- og sammensetning er også identifisert som en suksessfaktor i analysen. Et aspekt ved dette er tilknyttet medarbeiderallokering. Datamaterialet indikerer at det å evne og allokere riktig medarbeider til riktig oppdrag er et betydningsfullt aspekt forbundet med suksess. Dette illustreres blant annet av Birger med utsagnet ”en av de viktigste tingene er at vi (...) identifiserer de riktige folkene til å levere oppdragene”. Analysen antyder at noe av hensikten med å ha riktig person på riktig oppdrag er å tilrettelegge for gode prestasjoner. I en slik prosess uttrykker informantene at de forsøker å ta i betraktning medarbeidernes ferdigheter, egenskaper og kompetanseområder, og bruke det som bakgrunn for allokering. Dette understrekes ytterligere av Mads når han snakker om faktorer vurdert ved teamsammensetning; ”Riktig kompetanse, erfaring og ikke minst da domenekunnskap”. Utover ferdigheter og erfaring, uttrykker lederne at tildelingen av oppdrag nødvendigvis også vil ta utgangspunkt i kompetansebehov i forhold til en gitt oppgave, og medarbeidernes tilgjengelighet. Lederne påpeker videre at den enkeltes erfaring med fordel også kan tas med i betraktningen. På den måten tenker informantene at teamet kan dra nytte av lærdom fra tidligere, lignende oppdrag, og en får utnyttet medarbeideres eventuelle spisskompetanser som kan gagne oppgaveutførelsen.

Et annet aspekt ved kompetansebevissthet omhandler individuelle styrker og svakheter. For å lykkes med og plassere riktig person på riktig plass vektlegger lederne betydningen av å være oppmerksom på medarbeidernes gode og mindre gode sider. Dette illustreres på en god måte av Erik:

”(...) ha en selvinnsikt da, rundt hva er det vi er gode på, og hva er det vi er mindre gode på. Eller for å si det sånn, hva er det andre er bedre på enn meg selv. Kanskje de heller skal gjøre det som de er gode på ”.

Informantene er med andre ord bevisst på å sette sammen de menneskelige ressursene på en måte som legger til rette for at hver enkelt får brukt sine ferdigheter på best mulig måte. Hvordan en fordeler arbeid og hva en bruker arbeidstiden sin på, burde med andre ord i stor grad ha rot i hva en mestrer. Analysen indikerer at en slik organisering av arbeid kan gi positive utslag på effektivitet og kvalitet på arbeidet - hvilket vil være gunstig for å oppfattes som attraktiv, og derav ha suksess. Noen av informantene reflekterer imidlertid rundt at det ikke alltid er slik at en bør gjøre oppgaver en vet en får til, og ønsker derfor å utfordre på andre typer oppgaver innimellom. Dette kommer til uttrykk i Dags utsagn:

”Og det å få lov til å eksponere seg for nye oppgaver, altså prøve seg på ting du en da ikke helt kan, men som du har gode forutsetninger for å lære er viktig. (...) det kan være lurt å bringe den personen som har gjort det med stor suksess i den typen prosjekter lenge nå, over i andre oppgaver sånn at han kan høste erfaringer derfra og utvikle seg, og ta med kompetanse fra det andre type prosjektet inn i denne typen prosjekter. (...). Vi forsøker å ha en viss grad av rotasjon på det så vi får en utvikling på det”

Sammensetning av kompetanse er med andre ord også påvirket av ønske om å hele tiden utvikle og forbedre seg. I tillegg kan noe variasjon av arbeidsoppgaver bidra til å unngå ensformighet i arbeidshverdagen ved at en får nye utfordringer. Analysen indikerer at medarbeiderne på den måten kan videreutvikles, få tilfredsstilt kunnskapstørste, i tillegg til å bli mer anvendelig som arbeidstaker. Slik kan også sårbarhet i forhold til enkeltindividets kompetanse reduseres, ved at flere medarbeidere kan opparbeide seg lignende kompetanse, og virksomheten som helhet blir mer robust. Hva angår attraktivitet kan det å tilrettelegge for tilegnelse av ny kompetanse, eller forbedre eksisterende, være nyttig da analysen antyder at virksomhetens helhetlige suksess har sterk sammenheng med medarbeiderne. I så henseende er det viktig å opprettholde deres motivasjon og trivsel.

Kompetansebevissthet inkluderer også ledernes kompetanse, og sammensetningen av deres respektive ledergrupper. Informantene uttrykker at en er nødt til å ha andre med seg for å lykkes, og for å kunne lede på en god måte vektlegger de betydningen av å ha med seg individer i ledergruppen med andre styrker og svakheter enn dem selv. Dette kommer tydelig frem i Lars' utsagn ”Jeg tror jeg er ganske klar over hvor jeg er god, og hvor jeg ikke er god, og så har jeg passa på at jeg har noen folk med meg som fyller der hvor jeg ikke er noe god”. Selvinnsikt og ydmykhet hva angår egen kompetanse er med andre ord viktig for at lederne

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

skal kunne lede mot suksess. Det fordrer at lederne klarer å være ærlig på hvor de bør gi rom til andre, samtidig som de er bevisst på hvor de selv er dyktige. Lederne etterstreber med andre ord en gunstig balanse for å lede virksomheten på en god måte.

Bevissthet rundt hva slags kompetanse en trenger iboende virksomheten for å evne og levere godt på det en setter seg fore, er noe analysen indikerer som sentralt for suksess. Virksomhetene opererer i et komplekst marked hvor en er nødt til å mestre et bredt spekter av oppgaver, og å ha medarbeidere med variert kompetanse er essensielt. Dette illustreres for eksempel av Erik:

”Nå er det blitt så komplisert, eller ikke komplisert, men komplekst, og det er så, du får nesten ikke noe til å funke hvis du ikke har mange mennesker med ulik kompetanse. Det er puslespillet totalt sett som gir noe verdi til kunden da”

Virksomhetene faller innenfor en kunnskapsintensiv sektor med rask teknologisk utvikling, og vil derfor være tjent med å ha medarbeidere med ulik kompetanse som i sum gir et helhetlig og ettertraktet tilbud. Sammensetning av kompetanse i form av medarbeiderne er derfor et viktig element for å lykkes med kundeleveranser - hvilket er en signifikant del av det å oppfattes som en attraktiv virksomhet. Analysen indikerer at bevissthet rundt kompetansevariasjon derfor også kan ses i sammenheng med virksomhetens konkurransedyktighet. Informantene uttaler at deres virksomheter til enhver tid kun vil være et resultat av de individene som arbeider der, og derav deres kunnskap og kompetanse. Per illustrerer dette når han uttaler at ” Vi selger hodene til de som jobber her. Vi selger kunnskapen. Vi selger kunnskap, kompetanse, erfaring”. En generell tendens i datamaterialet er at menneskene på mange måter er verdien i virksomhetene, og informantene beskriver det som at de i bunn og grunn selger hodene. Menneskene *er* organisasjonen, og suksess avhenger på mange måter av dem. For å være attraktive i markedet blir det derfor imperativt å sørge for å ha dyktige medarbeidere med nødvendig kompetanse.

For å lykkes med rekruttering av kompetente medarbeidere, kan det å ha en virksomhet som er attraktiv i seg selv være en tiltrekkende faktor. I tillegg kan det tenkes at dyktige folk ønsker å jobbe med andre dyktige folk. Det blir derfor viktig ikke bare å rekruttere kompetente medarbeidere, men også å beholde de i virksomheten. Kompetansebevissthet i form av å ha en god match mellom medarbeidernes kompetanse og tilgjengelige oppdrag, kan derfor ha betydning både for rekruttering og ønske om å bli værende i virksomheten. Det er også viktig for virksomhetens konkurransedyktighet i et

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

marked som hyppig endres. Dette eksemplifiseres ved Lars' utsagn "vi må til enhver tid ha riktig kompetanse for å kunne fylle de oppdragene vi er i stand til å vinne". Denne formen for sammensetning kan derfor beskrives som å være en dynamisk prosess, hvor en kontinuerlig må sette sammen ressursene på en måte som passer et endringspreget marked. Analysen indikerer at for å overleve innenfor sin bransje er det å ha riktig kompetanse vitalt, og hvordan en setter sammen og bruker den kan være en differensiator med tanke på å få oppdrag. En bevisst, strategisk rekruttering i forhold til hvilke typer kompetanse en har behov for blir derfor essensielt. Det impliserer også at lederne må være forutseende, og klare å planlegge fram i tid slik at kompetansen er tilgjengelig når behovet inntreffer.

Tilpasning av kompetanse og oppdrag med hverandre antydes også av informantene som å være viktig blant annet for å kunne tilby relevante og spennende oppgaver til medarbeiderne. Erik illustrerer dette når han prater om hvordan å opprettholde arbeidernes motivasjon; "det er det å aligne spennende oppgaver med kompetansen vi har". Medarbeiderne blir med andre ord motivert når en blir allokert på oppgaver tilpasset sin kompetanse. En tendens i datamaterialet er at dette også er viktig for å beholde medarbeiderne. Dersom lederne ikke kan tilby spennende oppdrag kan de oppleve at medarbeiderne vurderer virksomheten som mindre attraktiv, og derav risikere at de mister dyktige individer til konkurrenter som evner å tilby mer interessante oppdrag. Med tanke på at menneskene beskrives som å være verdien i virksomhetene, blir det derfor viktig for lederne å sørge for at medarbeiderne får et tilfredsstillende tilbud.

Utvikling. Den tredje suksessfaktoren identifisert i analysen er betegnet utvikling. I datamaterialet er utvikling blant annet nært knyttet til det å være aktuell og relevant. Opprettholdelse av aktualitet og relevans antydes av informantene som å være helt nødvendig i et marked og innenfor en bransje karakterisert ved frekvente endringer og hyppig tilførsel av ny teknologi. Dette illustreres ved følgende utsagn av Dag:

"Det viktigste for oss, det viktigste for konkurransekraften vår, det er å opprettholde god kvalitet i de løsningene vi har solgt til kunder, og å klare og videreutvikle disse løsningene slik at de fremdeles er relevant i en verden som beveger seg nokså fort på dette området"

Skal virksomheten oppfattes som attraktiv er en nødt til å levere kvalitet, og ikke minst ha markedsrelevante og tidsaktuelle tilbud. Virksomhetene informantene representerer er avhengige av at kunder er villig til å betale for det en leverer - ellers vil en ikke overleve. For

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

å klare dette, oppfordrer informantene til nytenkning; de er opptatt av at samtlige ansatte kontinuerlig søker fornyelse, og at virksomheten som sådan er oppdatert på relevante områder. I tillegg må en oppdatere eksisterende produkter og tjenester, slik at de følger utviklingen, og ikke mister sin aktualitet. Som et middel for å klare dette, vektlegger informantene det å hele tiden utfordre seg selv og medarbeiderne. Dette kommer blant annet frem i Mads' utsagn:

”Og sånn må vi vel alle, (...), prøve å utfordre seg selv. Det er jo sånn vi utvikler oss, sånn vi utvikler organisasjonen. Ved både å tørre og være kritisk i forhold til oss selv, men og være ute og la oss inspirere av andre”

Å hele tiden reflektere over egen praksis og tenke over hvordan en kan gjøre noe annerledes er altså viktig. Det kan blant annet bidra til at en unngår autopilot med den potensielle konsekvens at en stagnerer eller leverer lite relevante tilbud. Kompetansehevende tilbud i form av kurs eller konferanser er eksempler på tiltak som anvendes av informantene til dette formålet. Tilegnelse av kunnskap eller ferdigheter omtales av informantene som å være gunstig i seg selv ved at en får økt kompetanse, i tillegg til at en kan ta med seg nytt perspektiv tilbake til arbeidet. Deltagelse beskrives også av informantene som å kunne bidra til at en blir oppdatert på markedet, og det kan være givende å høre hva konkurrenter eller andre har å si om relevante tema.

Utover å være oppdatert på markedet og følge den generelle utviklingen der, er informantene bevisst på å heve og utvikle egen kompetanse på mer ledelsesspesifikke områder, og i lederrollen som sådan. Eksempler på initiativ som informantene nevner i den forbindelse er ledernettsverk, lederutviklingskurs, og fordypelse i relevant litteratur. Formålet med slike initiativ er å opprettholde relevans som leder, hvilket Birger uttrykker tydelig; ”Jeg må være relevant, det er et viktig begrep, at man er relevant. (...). Så det med påfyll er viktig”. Ulike tiltak omtales som å være gunstig i så henseende da det gir inspirasjon til å tenke nytt og videreutvikle, i tillegg til at det kan gi nødvendig perspektiv. Informantene uttaler også at utvikling kan skje i det daglige, ved at en har et åpent sinn, og er villig til å lære av andre en møter underveis. Datamaterialet antyder at ledere som ikke er oppdaterte kan redusere sin egenverdi, og med tiden gjøre seg mindre aktuell. Det vil også kunne være viktig for deres troverdighet som leder at en selv er kunnskapssøkende, følger utviklingen og sørger for å ha den nødvendige kompetansen for å kunne lede virksomheten på en god måte. Videre indikerer analysen at dersom en mister aktualitet og relevans i lederrollen vil det kunne

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

påvirke konkurransedyktigheten til virksomheten negativt, og potensielt redusere attraktivitet både internt og utad. Samtlige informanter er bevisst dette, men varierer i forhold til hva de gjør og hvor frekvent de gjør det.

Interne læringsplattformer er en annen arena tilknyttet utvikling som er vektlagt i datamaterialet. Det inkluderer medarbeidernes læring og kompetansetilegnelse i det daglige arbeidet, hvis betydning illustreres av Lars:

”Og så har vi kanskje den viktigste formen, det er sånn on-the-job-training. (...). Og det er den mest effektive utviklingsformen som vi har. Det å sette folk i posisjoner i prosjekter så de kan tilegne seg kompetanse den veien, det er veldig effektivt, og da sitter det. Så det er varig kompetanse”

Å organisere arbeidet på en måte hvor læring og kompetanseheving, og derav utvikling, kan være en del av arbeidshverdagen er noe informantene anser som verdifullt. Det kan bidra til effektiv kunnskapsdeling internt, og praktisk kompetansetilegnelse kan i tillegg være mer permanent lærdom enn hva en ville tatt med seg fra konferanser eller lignende. Informantene uttaler også at det kan være motiverende for medarbeiderne å bli satt sammen med mer senior personell, og med det øyne muligheter for å få en slik rolle. Interne læringsplattformer inkluderer også organiserte fagkvelder- og grupperinger, hvor medarbeiderne kan dele erfaringer og lære av hverandre, eller rett og slett få leke seg med teknologi eller annet. Informantene uttaler at det kan resultere i en del fordelaktige kreative prosesser som kan gi grobunn for både nyskapende tanker og videreutvikling.

En annen fordel med nevnte utviklingsarenaer er ifølge informantene at en nyttiggjør seg kunnskap fra tidligere erfaringer. Det blir derfor også gunstig for å forhindre gjentakelse av feil eller mindre gode løsninger på problemstillinger. Dette uttrykkes på en god måte av Per:

” Hvis det er et prosjekt eller en leveranse eller et eller annet initiativ som ikke har gått så bra som vi tenkte..Okei – hva gjorde vi for noe feil da? Hvordan skjedde det? Hvem gjorde hva? Hva ble sagt, hva ble skrevet? Og så, okei, la oss endre det til neste gang da, så har vi hvertfall gjort ting litt bedre”

Med andre ord bør en reflektere rundt, og gjøre eksplisitt hvorfor et prosjekt eller annet ikke ble helt så bra som en skulle ønske. Informantene uttrykker at det skal være lov til

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

å prøve, og det er rom for å feile – det viktigste er at en blir klar over det og forsøker å forbedre. Slik blir det en kontinuerlig utvikling. Tro om at en ikke feiler, eller kan ta feil, er derimot antydning av informantene som å være mindre gunstig. En bør være åpen for at det kan finnes andre løsninger som er bedre, og på den måten ha en ydmyk holdning som da naturlig vil inkludere kontinuerlig forbedringssøken.

Å snakke høyt om hva en ikke fikk til kan imidlertid være utfordrende. Som påpekt av Even, vil de fleste foretrekke å snakke om det en mestrer; ”vi må liksom trene på den andre muskelen som snakker om det du ikke får til”. Det kan med andre ord være vanskelig å innrømme feil, men det er allikevel noe informantene vektlegger for å sikre utvikling. Analysen indikerer at en slik bevissthet kan bidra både til bedre måloppnåelse og suksess, gjennom at mindre gode løsninger forbedres. I tillegg kan det bidra til å gi medarbeiderne trygghet ved å vise at det er greit at ikke alt er perfekt med en gang. Med det bidrar en også positivt til å opprettholde medarbeidernes kreativitet og nytenkning, heller enn å medvirke til at de ikke tør å prøve. Samtidig vektlegger informantene at en selvfølgelig også skal snakke om det som har fungert bra – her er det også potensiale for læring. Eksempelvis kan det bidra til at en ikke trenger å bruke tid på å finne opp allerede adekvate løsninger, men heller kan legge ned innsats på områder hvor behovet er større, eller bedrive videreutvikling.

Utvikling er også tilknyttet medarbeidernes motivasjon. Den enkeltes motivasjon kan naturligvis variere, og informantenes utsagn antyder at lønn og materielle goder ikke alltid er hovedmotivasjonen. Eriks utsagn er et godt eksempel på dette:

”Det er viktig å ha spennende oppgaver, det er kjempeviktig. For man er på en måte ute etter å bli stimulert på et faglig nivå. Altså, vi er intelligente mennesker, så det er faktisk viktigere, hvertfall de undersøkelsene vi har gjort, så er det viktigere”

For å motivere arbeidstakerne er lederne altså nødt til å stimulere deres kunnskapstørste. Informantene uttrykker at medarbeiderne kan karakteriseres som kompetitive individualister, som ved manglende opplevd utvikling kan se seg om etter andre arbeidsgivere. De omtales videre som å være opptatt av egen CV, hvilket analysen antyder at medfører et ønske om å hele tiden lære og være med på de spennende oppdragene. I det daglige forsøker derfor lederne å tilby spennende og varierte oppgaver for å stimulere faglige interesser, i tillegg til å unngå ensformighet. Det er ikke dermed sagt at en alltid kan arbeide med det en synes er mest interessant, men så langt det er mulig ønsker informantene å tilby

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

oppgaver som oppleves spennende og utviklende. Medarbeidernes motivasjon er imidlertid sammensatt, hvilket Per illustrerer med følgende utsagn:

”De som jobber her da, de fagkonsulentene eller utviklerne, de kunnskapsmedarbeiderne, de er opptatt av å være med på et lag som er morsomt, er stimulerende, som er et lærende system, at det er lov til å lære seg ting, men som også er klassifisert som vellykket”

Oppgavene som tilbys er viktig, men trivsel er også en betydningsfull komponent hva angår motivasjon. Analysen indikerer at trivsel kan bidra til å bedre prestasjon, i tillegg til at det kan virke positivt inn mot at virksomheten oppfattes som attraktiv – hvilket i seg selv kan tenkes å være av betydning for motivasjon. Suksess og motivasjon kan derfor sees i sammenheng. Opplevd attraktivitet er en motiverende faktor, samtidig som motivasjonen bør ligge til grunn for gode prestasjoner som videre bidrar til attraktivitet og derav suksess.

Hva informantene kan tilby av oppgaver er imidlertid nært knyttet til hva virksomhetene som helhet evner å selge til markedet – som igjen er avhengig av medarbeiderne og deres evne til å være på høyden, være aktuelle og levere arbeid av kvalitet. Analysen antyder derfor at utvikling kan forstås som å være både et tilbud og et krav. At dette er tilfellet indikeres av Per; ”hvis du jobber her så enten utvikler vi deg eller så avviker vi deg”. Utvikling er noe lederne tilbyr for å opprettholde relevans og aktualitet, og for å beholde og motivere medarbeiderne. Det er imidlertid også noe som kreves av medarbeiderne. Som medarbeider må en ifølge informantene ønske å utvikle og fornye seg, en må ønske å lære mer og heve egen kompetanse. Er ikke dette tilfellet snakker informantene om at medarbeidere kan oppleve å få mindre spennende oppdrag, og med tiden gjøre seg selv uaktuell og potensielt stå i fare ved eventuelle restruktureringer og lignende.

Endringsvillighet. Analysen resulterte i at suksessfaktoren utvikling fikk et undertema betegnet endringsvillighet. Informantene omtaler dagens arbeidsliv, og sin bransje spesielt, som å være preget av stadige forandringer. For å ha suksess er de derfor nødt til å skape virksomheter som er framtidsrettet, og som er villig til å ta større eller mindre del i endringene som kommer. Mads illustrerer dette på en god måte med følgende utsagn; ” Fordi vi vet jo det (...), det farligste som er det er å stå stille. For alle andre utvikler seg, de fleste andre vil greie å utvikle seg i positiv retning. Og det må vi hele tiden etterstrebe”. Informantene snakker om at en er nødt til å forsøke å utvikle seg i takt med bransjen og markedet generelt, og gjerne også være litt i forkant av utviklingen. Nødvendigheten av å ha endringsvillig ansatte kommer

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

også til uttrykk hos Erik, når han snakker om de hyppige markedsendringene og behovet for å ha med seg alle; ”Det å evne å henge med i svingene, og at vi klarer å skape verdier da, ved å ligge så langt fremme hele tiden, det krever ekstra innsats av alle og enhver i bedriften”.

Klarer en å forutse endringer som vil komme og være tidlig ute med å tilpasse seg disse, kan det være gunstig for virksomhetens stilling i markedet, og deres attraktivitet ut mot både kunder og medarbeidere. Endringsvillige ansatte bidrar til verdiskaping gjennom å være fleksible og tilpasningsdyktige, og ledernes ønske er at medarbeiderne er proaktive i forhold til endring. I forhold til at medarbeiderne omtales som å være opptatt av utviklingsmuligheter, vil det at virksomheten er endringsvillig også kunne være gunstig for deres motivasjon. Endringer favner imidlertid bredt, og opplevelsen av det vil kunne avhenge av hvilken type endring det er snakk om. Strukturelle endringer som ikke nødvendigvis er rettet mot faglig utvikling, men som omhandler nedskjæringer eller lignende, vil kunne ha et negativt fortegn i større grad.

Satt på spissen er endringer en del av informantenes arbeidshverdag. For å ha suksess forsøker derfor informantene å inkorporere en kontinuerlig endringsvillighet i virksomheten. De er bevisst nødvendigheten av å være endringsvillige og skape en virksomhet som er fleksibel nok til å ta innover seg endringene som kommer. Lars illustrerer dette på en god måte når han snakker om forandringene de har gjort i sin virksomhet for å få økt endringsvillighet blant medarbeiderne:

” (...) alt som hadde med endring å gjøre det var skummelt og farlig og sånne ting, mens nå har vi en organisasjon som ser på at hver gang vi endrer noe, så åpner det muligheter for at vi kan løse problemer man har hatt, og det gir også muligheter for folk til å gjøre karriere ved at de kan få nytt ansvar”

Her har en lykket med å skape endringsvillige ansatte, ved å gi en trygghet om at endring kan åpne nye dører og ha positive ringvirkninger. Det handler ifølge informantene om å få endringer til å være synonymt med muligheter. Det handler om å skape en assosiasjon til endring som ikke utelukkende bærer preg av usikkerhet og frykt, men som forstås som nødvendig og håndteres rettferdig. Skal en ha suksess med de uunngåelige endringene er lederne klar på at en må ha med seg samtlige medarbeidere, og en må jobbe aktivt for å spre endringsvillighet i alle ledd i virksomheten. Med andre ord er håndteringen av endringer viktig for at endringsvillighet skal spres, og oppleves som nødvendig og rettferdig.

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

Utrygghet og usikkerhet er imidlertid emosjoner som naturlig kan oppstå og spre seg blant medarbeidere ved endring. Informantene uttaler at disse faktorene kan bidra til økt endringsmotstand internt, og videre redusere sannsynligheten for vellykkede endringer. Som middel for å håndtere dette er åpenhet ved gjennomføring av større eller mindre endringer noe lederne vektlegger for å lykkes med endringsprosesser. Even illustrerer dette når han snakker om kommunikasjon i forbindelse med en gjennomført endringsprosess:

”Vi hatt veldig åpenhet i prosessen og sånn. (...). Var veldig åpne, åpen dialog på hvorfor vi måtte gjøre det, og hva som var konsekvensen og hva vi jobba med, og ja. Så vi har hatt en veldig åpen prosess på alt vi har gjort”

Åpen kommunikasjon hvor de ansatte føler seg korrekt og tilstrekkelig informert om bakgrunnen for endringen, hva som skal skje og hvordan det kan påvirke deres arbeidshverdag er altså en essensiell del av å få endringsvillige medarbeidere. Medarbeidere som opplever at ledelsen informerer for sent eller holder tilbake relevant informasjon vil kunne bli mistenksomme og utrygge, og det kan danne seg motstand mot endringen. Åpenhet derimot, kan ifølge informantene bidra til at medarbeiderne opplever nedbemanningsprosesser eller andre utfordrende endringssituasjoner som rettferdig. Opplevs noe som rettferdig uttrykker informantene at det kan bidra til at en aksepterer avgjørelser som tas – uavhengig om det strider mot ens eget ståsted.

Utover å kommunisere åpent og informativt om pågående og planlagte endringer, er det videre en generell tendens i datamaterialet til at lederne er bevisst på å gi medarbeiderne mulighet til å uttale seg. For å få medarbeiderne med seg og få gode endringsprosesser er det viktig å la de få være delaktige, noe som illustreres av Dag:

” Det å kjøre en prosess der folk forstår hvorfor, får være med å stake ut retninga og hvordan man faktisk gjennomfører det, for så å bli, i så stor grad man kan, gitt muligheten til å påvirke og stake ut sin egen retning, er måter vi i hvertfall vil håndtere det på”

Inkludering av medarbeiderne på en måte hvor de får anledning til å ta del i prosessen, og oppleve å bli hørt, kan i så måte være en gunstig strategi for vellykkede endringer. Det kan redusere medarbeidernes potensielle usikkerhet eller utrygghet, selv om slike emosjoner kanskje vil være vanskelig å forhindre helt. En rettferdig håndtering og åpenhet rundt hvorfor

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

og hvordan de utføres kan imidlertid bidra til at hver enkelt får en god forståelse av situasjonen, og dermed blir bedre rustet til å takle endringer. Videre kan det bidra til at medarbeiderne har økt endringsvillighet ved neste forandring. Analysen indikerer derfor at det viktigste kanskje er at eventuell frykt eller usikkerhet adresseres og ikke ignoreres. På den måten kan en unngå at negative emosjoner får satt seg, misnøye oppstår, og endringsvilligheten reduseres.

En generell tendens i datamaterialet er imidlertid at endringsvillighet er noe som kan være lett å snakke om, men i større grad være utfordrende å skape. Endringer inkluderer større restruktureringer, det kan være tilknyttet nedbemanning eller forandrede arbeidsprosedyrer. De kan variere i størrelse og utforming, og ha forskjellig påvirkning på hver enkelt. Hvordan en håndterer slike prosesser før, under og etter er imidlertid imperativt for at virksomheten skal komme helskinnet i gjennom – og det må de skal de overleve og ha suksess. Når de kommer og hva de innebærer kan være usikkert, men at de kommer er det for lederne ingen tvil om. Dette er Birgers utsagn et godt eksempel på:

”At vi allerede nå må jobbe for å på en måte ha riktig tankesett da, i forhold til de endringene som kommer. (...) tenke at her kommer det endring. For det er det eneste som er sikkert, at ting kommer til å endre seg. (...). Samtidig som man klarer å skape en kontinuitet i det man gjør”

En proaktiv holdning til endring kan med andre ord være gunstig for å takle endringene som kommer. Endringsvillighet bør imidlertid ikke gå på bekostning av stabilitet og kontinuitet i arbeidet, og det vil lønne seg å etterstrebe en balanse mellom de to.

Anerkjennelse. Den fjerde suksessfaktoren er betegnet anerkjennelse. En generell tendens i datamaterialet er at lederne forsøker å gi oppmerksomhet til enkeltindivider eller team som har prestert godt. Dette ser en for eksempel i Eriks uttalelse:

” Vi pleier å premiere veldig mye. Når noe er gjort veldig bra, når man har hatt en liten sånn [arrangement], som vi kaller det da, hvor man forteller litt om det og sånn, så er det gjerne småpremier, litt applaus”

Anerkjennelsen kan eksempelvis ta form som belønning. Det inkluderer materielle goder, offentlig skryt, tilbud om en opplevelse, ekstra oppmerksomhet internt, eller mulighet til å presentere noe eksternt eller internt. På den måten får medarbeiderne oppleve å se verdien

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

av eget arbeid, og at det en gjør er viktig for virksomheten. Uavhengig av form kan derfor anerkjennelse være en viktig komponent for medarbeidernes motivasjon. I så henseende uttrykker noen av lederne at intern kredibilitet - anerkjennelse i sitt daglige miljø - er noe medarbeiderne setter spesielt høyt. Lars illustrerer dette med utsagnet ”Og det er også en sånn motivasjonsting at både i avisen som vi gir ut, og i allmøteform så er det miljøet spesielt trukket fram som fremste bidragsyteren til at vi nå leverer de økonomiske resultatene som vi leverer”. Å få søkelyset rettet mot seg etter gode prestasjoner oppleves med andre ord som positivt, og omtales av informantene som å være noe de er bevisst og ønsker å gjøre.

Analysen indikerer at medarbeidere som blir anerkjent vil kunne ønske å fortsette og prestere fordi de da opplever å bli sett, og det tydeliggjøres at arbeidet en gjør verdsettes og har verdi for virksomheten.

Bonus er også en form for anerkjennelse som omtales av informantene. I noen av virksomhetene var bonussystemene kun tilknyttet enkelte nivå, hvilket illustreres av Dags utsagn ”Og så er det noen få lederstillinger som har bonus. Kun på ledelsesnivå, øverste ledelsesnivå”. Virksomheten har med andre ord et individuelt bonussystem, som ikke inkluderer samtlige medlemmer av virksomheten. Andre ledere omtalte også individuelt orienterte bonusordninger, men uttrykte i tillegg en mulig endring av ordningen. Et eksempel på dette er Pers utsagn:

”Vi er nok på vei fra å gå fra et individuelt bonussystem over til et kollektivt system, bonussystem. Så hvis vi lykkes som organisasjon, så får vi en eller annen form for uttelling alle sammen. Sånn at det ikke blir så stor forskjell på oss (...). Jeg tenker at vi er avhengige av å ha alle sammen med oss”

En kollektiv bonusordning anses med andre ord som å være fordelaktig for å unngå at det blir for store forskjeller internt, og for at alle skal ha samme insentiver for å prestere. Det er også indikert i datamaterialet at medarbeiderne setter pris på bonusordninger tilknyttet kollektivet fordi det oppleves som å være et sterkt fellesskap internt i arbeidsmiljøet. Et eksempel på dette omtales av Even; ”Det er veldig kollektiv kraft her. Folk er ikke interessert i at noen skal ha egne bonusordninger, det er en for alle alle for en”. Selv om medarbeiderne kan ha individuelle interesser og mål, er det allikevel fokus på at virksomheten som et lag skal gjøre det bra. Med felles insentivsystem oppfordrer en til samarbeid og hjelpelighet, som eksempelvis kan være positivt for å få helhetlige leveranser hvor ulik kunnskap og kompetanse har blitt satt sammen for best mulig resultat. På den måten kan kvaliteten være

god og attraktiviteten øke, i tillegg til at en med det legge til rette for et arbeidsmiljø hvor alle er med og ønsker å bidra.

Relasjonsbygging. Den siste suksessfaktoren, relasjonsbygging, er i større grad tilknyttet den rent mellommenneskelige dimensjonen i virksomhetene. Det går frem av datamaterialet at relasjonsbygging i form av sosialt samvær ansees som verdifullt. Et godt eksempel på dette er Eriks utsagn:

” Det er viktig. Det er lim i organisasjonen, det er å dyrke noe som på en måte er en opplevelse. Jeg vil se på det som det. (...). Men det handler om å dyrke noen verdier. Å dyrke noen interesser. Også utenfor det faglige. Du må ha med det faglige, så det er ikke istedenfor, men det er på en måte i tillegg da. Og det er litt det der å skape den ’a one big happy family’-tankegangen da”

Sosialt utenomfaglig samvær kan med andre ord bidra til at medarbeiderne får en positiv tilknytning til virksomheten. Det skal ifølge informantene være bra å jobbe i deres virksomhet, medarbeiderne skal trives, og sosiale arrangementer kan være en komponent som bidrar til dette. Datamaterialet indikerer også at denne typen relasjonsbygging kan ha gunstig påvirkning på motivasjon; et godt arbeidsmiljø kan være en bakenforliggende årsak til at den enkelte står opp og kommer på jobb.

Informantene omtaler ulike arenaer for relasjonsbygging. Eksempelvis kan det tilrettelegges for ved at en organiserer større eller mindre sosiale sammenkomster, eller en kan arrangere turer. Informantene uttrykker også at det kan være helt enkle ting som å gå ut og spise god mat og drikke, eller ha en felles lunsj på kontoret. Dette vises tydelig i Evens utsagn ”Det kan gjerne være lavterskel altså, det må ikke være noe veldig ambisiøst, kan bare være å gå ut og ta en øl innimellom, eller”. Det viktigste er med andre ord ikke nødvendigvis akkurat hva det er, men *at* det er. Relasjonsbygging kan også ifølge lederne foregå over tid i det daglige ved at en jobber sammen, eller nært hverandre. I datamaterialet er det en generell tendens til at medarbeiderne ønsker å ha kjennskap til dem de jobber med, og også til lederne sine. En årsak til dette kan være at sosiale relasjoner gjør det triveligere å være på jobb, og kan med det fungere som motivasjon. En utfordring med relasjonsbygging er imidlertid at virksomhetene informantene representerer, i større eller mindre grad, tilbyr konsulenttjenester. Dette medfører at medarbeiderne potensielt har høyt fysisk fravær fra virksomhetenes lokaler, hvilket kan øke behovet for bevisst relasjonsbygging. Dette

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

illustreres blant annet av Mads når han snakker kulturbygging og betydningen av sosialt samvær:

”Det er viktig for oss, og det blir jo enda viktigere når vi ikke sees i det daglige. Jeg kan ikke drive management by walking around fordi de ikke er her(...). Men det jeg kan gjøre er å sørge for at vi gjør noe meningsfylt sammen, at vi møtes frekvent”

Konsulentene er som regel ute på oppdrag, og møter verken lederen eller kollegene sine i hverdagen. For å likevel skape et godt miljø hvor medarbeiderne kan føle fellesskap og tilknytning til arbeidsplassen blir det derfor viktig og møtes innimellom. Flere av informantene uttrykker i den sammenheng at de har fått tilbakemelding fra sine medarbeidere om at de av den grunn både ønsker og verdsetter sosiale sammenkomster. Analysen antyder at å få muligheten til å bli bedre kjent med kollegene sine blant annet kan gjøre det lettere å ta kontakt dersom en opplever utfordringer ute på oppdrag. I den forstand bidrar relasjonsbygging også til bedret samarbeid.

For å ha suksess er det en generell tendens i datamaterialet til at samspillet internt i virksomheten må fungere. Medarbeiderne, og lederne som sådan, må derfor evne å samarbeide på en god måte der det kreves. Relasjoner kan ifølge informantene være en viktig faktor for å oppnå dette, noe som illustreres av Dag; ”Det med å knytte relasjoner er en av de tingene jeg tror veldig mye på. Det at folk faktisk kjenner hverandre er det som skaper grunnlaget for faktisk samarbeid”. Det at en kjenner kollegene sine kan med andre ord være en forutsetning for velfungerende samarbeid internt. Virksomhetene er i større eller mindre grad prosjektorganiserte, hvilket innebærer at en fra tid til annen vil måtte samarbeide på tvers av avdelingstilhørighet eller lignende. For lederne blir det derfor viktig å eksponere medarbeiderne for hverandre på en god måte der behovet er størst. Analysen antyder at eventuelle imaginære vegger som kan oppstå mellom ulike grupper internt i en virksomhet kan brytes ned gjennom relasjonsbygging. Kjennskap kan derfor medføre at medarbeiderne blir tryggere på hverandre, samarbeidet forbedres, hvilket i neste omgang kan være gunstig for prestasjon - og suksess.

I tillegg er det en tendens i datamaterialet til at lederne er opptatt av å ha en relasjon med sine medarbeidere, og være tilstede. Per illustrerer dette på en god måte når han forklarer hvorfor han ønsker at medarbeidernes, og hans egen, faste plass endres med jevne mellomrom; ”(...) del av et ønske om å bli kjent med folk. Jeg kommer tettere på da. Så blir jeg mer kjent da, hva er det du driver med, hva er du opptatt av(...)”. For å kunne lede på en

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

måte som passer både organisasjon og medarbeidere, kan det å ha kunnskap om medarbeidernes daglige virke være nyttig. Lederne får med det også økt kjennskap til medarbeiderne på et mer personlig plan, og potensielt større innsikt i det som foregår i arbeidsmiljøet generelt. På den måten får de vist at de bryr seg, og ved å være tilgjengelig uttrykker lederne at de også kan bidra på en bedre måte. For medarbeiderne kan det være positivt da de kan oppleve at lederen er delaktig og interessert, i tillegg til at det kan redusere terskelen for å ta kontakt dersom behovet melder seg; å oppsøke en leder en har et forhold til er antageligvis lettere enn en som oppleves utilgjengelig.

Datamaterialet indikerer videre at relasjoner også kan bidra til å bedre kommunikasjonen i virksomhetene. Uformell kommunikasjon som oppstår mellom medarbeidere rundt kaffemaskinen, på felles fjelltur, på kurs, på fagutviklingsarrangementer eller rundt lunsjbordet kan på mange måter bidra til å legge grunnlaget for den formelle kommunikasjonen. Birgers utsagn er en god illustrasjon på dette; ” Den formelle kommunikasjonen blir alltid mye enklere når man har den uformelle også. Fordi at da kjenner man hverandre på en annen måte, og da er det også mye lettere hvis man er uenig”. Relasjonsbygging kan med andre ord være gunstig for kommunikasjonen mellom medarbeidere, som videre kan ha positiv effekt på samarbeidet. Som nevnt indikerer datamaterialet at kjennskap mellom kolleger kan bidra til at en blir tryggere på hverandre, hvilket videre kan bidra til at en tør å stille spørsmål der en ikke forstår. Medarbeidere som ikke tidligere har kommunisert med kollegaen sin, kan på den annen side ha høyere terskel for å ta kontakt, hvilket potensielt kan hemme samarbeidet. I forhold til at informantene antyder at samarbeidet må fungere for at en skal nå målene, antyder analysen at manglende kommunikasjon derfor kan redusere prestasjon og sannsynlighet for måloppnåelse. Hvorvidt en opplever det som lett å ta kontakt selv uten å kjenne vedkommende vil kunne variere mellom medarbeiderne, men i de fleste tilfeller vil uformelt samvær likevel kunne ha positiv påvirkning på kommunikasjonen.

Medarbeiderne kan imidlertid ha forskjellige behov eller ønsker hva angår hyppighet av sosialt samvær med kollegene ifølge informantene. Det er også naturlig at det er variasjoner i forhold til hvilke type arrangementer en ønsker å delta på, både hva angår rent sosiale fora, og i større grad faglig orienterte grupper. For likevel å få med alle i noen grad, er informantene bevisst på at det kan være lurt å sørge for å ha forskjellige arenaer som treffer ulike interesser og behov. Dette illustreres tydelig av Erik når han snakker om hvordan å inkludere samtlige medarbeidere; ”vi må jo ha flere arenaer da. Og det har vi jo. Vi har forskjellige type grupper”. På den måten blir så mange som mulig inkludert, og får et tilbud

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

en kan velge å delta på når en ønsker. Sosiale arrangementer kan også være med på å knytte emosjonelle bånd mellom medarbeiderne, og fra den enkelte medarbeider til virksomheten. Informantene indikerer at dersom en opplever å få gode opplevelser og spennende tilbud kan det bidra til å øke lysten til å bli værende i virksomheten, og videre vurdere virksomheten som attraktiv. Det kan også være en motiverende faktor når en vet at dersom virksomheten som helhet gjør det bra, vil en bli belønnet med en overskuddstur eller lignende. Analysen indikerer at det kan ha gunstig effekt på prestasjon og effektivitet, som i neste omgang kan påvirke opplevd attraktivitet positivt – og derav bidra til suksess.

Oppsummering. For lederne i denne studien kan suksess forstås som å omhandle attraktivitet. Det innebærer å skape en attraktiv virksomhet for medarbeidere – både eksisterende og potensielle, og ut mot markedet. I dette tilfellet inkluderer det å gi medarbeiderne spennende oppgaver og mulighet til utvikling, og sørge for å være anvendelig og ha godt omdømme i markedet. Hvordan lederne går frem for å lykkes med det i sin ledelse av kunnskapsarbeidere kan basert på dette utvalget oppsummeres i fem suksessfaktorer; målstyring, kompetansebevissthet, utvikling (med undertema endringsvillighet), anerkjennelse og relasjonsbygging.

Målstyring omhandler å styre på oppgaver og mål, gi medarbeiderne frihet under ansvar og mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag. Visjoner og verdier skal være med å styre retningen virksomheten beveger seg i, og prege medarbeidernes atferd. Målene som settes skal være tydelige og forventningene avklarte, og bruk av fremdriftsplaner anses som viktig.

Kompetansebevissthet handler om å sette sammen kompetansen på best mulig måte. Det inkluderer å allokere riktig person til riktig oppdrag, og med det sørge for å få anvendt ressursene så godt som mulig og få medarbeidere som trives og ønsker å prestere. Videre er det viktig å gi medarbeiderne variasjon i oppgavene og tilrettelegge for videreutvikling av kunnskap og tilegnelse av ny. I tillegg vektlegges behovet for å være forutseende, og være strategisk i forhold til hva slags kompetanse som er nødvendig å ha iboende virksomheten til enhver tid.

Suksessfaktoren utvikling er tilknyttet nødvendigheten av å opprettholde aktualitet og relevans, og kontinuerlig søken etter forbedring. I en bransje med rask teknologisk utvikling er dette kanskje spesielt viktig, og skal en overleve er en nødt til å følge utviklingen – og om mulig være litt i forkant. Utvikling er også gunstig for å tilfredsstille medarbeidernes kunnskapstørste og ønske om økt kompetanse. Hva angår endringsvillighet handler det om å

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

skape endringsvillige ansatte, og utvikle en organisasjon hvor de uunngåelige endringene kan gjennomføres på best mulig måte og med best mulig resultat.

Anerkjennelse handler om å vise medarbeiderne at gode prestasjoner belønnes, at arbeidet de utfører har verdi, og at den enkelte blir sett. Det inkluderer også bonussystemer, både kollektive og mer individuelle.

Den siste suksessfaktoren, relasjonsbygging, er mer rettet mot den rent mellommenneskelige dimensjonen. Som et middel for å bedre samarbeid, øke motivasjon og bidra til trivsel er lederne opptatt av å bygge relasjoner internt i virksomheten – både mellom medarbeiderne og med ledelsen. Det kan foregå i det daglige, eller gjennom mer organiserte aktiviteter.

Diskusjon

Hvordan suksess kan forstås, og på hvilken måte ledelse av kunnskapsarbeidere bør utøves for å ha suksess, har vært denne studiens forskningsspørsmål. Som det går frem av analysen, innebærer suksess for lederne i denne studien å skape en attraktiv virksomhet. Videre beskriver lederne målstyring, kompetansebevissthet, utvikling, relasjonsbygging og anerkjennelse som sentrale suksessfaktorer i sin ledelse av kunnskapsarbeidere.

Innledningsvis i dette kapittelet drøftes analysen av hvordan suksess kan forstås. Deretter vil suksessfaktorene diskuteres, og ses i lys av relevant teori og empiri for å belyse forskningsspørsmålet. Etter det omtales noen begrepsutfordringer forbundet med det teoretiske rammeverket, og drøftes i tilknytning til denne studien. Kapittelet rundes av med metodiske betraktninger.

Suksess er attraktivitet

I denne studien er suksess analysert til å omhandle attraktivitet. Attraktivitet som begrep er imidlertid på mange måter like abstrakt som suksess, hvilket gjør at betydningen av det må konkretiseres. For lederne i denne studien handler det om å skape en attraktiv virksomhet, både for medarbeiderne og mot markedet. Med andre ord er suksess, i form av attraktivitet, beskrevet som å være todelt; å kunne tilby gunstige arbeidsforhold som tiltrekker seg dyktige medarbeidere, og å være anvendelige, ettertraktet og levere kvalitet til markedet. Delene er imidlertid gjensidig avhengige; for å ha suksess må lederne ha dyktige medarbeidere som presterer godt i markedet, samtidig som å være en ettertraktet virksomhet i markedet er en forutsetning for å tiltrekke seg de dyktige medarbeiderne. Attraktivitet blir derfor et dynamisk konsept som krever kontinuerlig oppmerksomhet fra lederne, i tillegg til at de må ha en helhetlig forståelse av virksomheten.

Analysen av attraktivitet bekrefter tidligere forskning om at kunnskapsarbeidere har fått mer makt i arbeidslivet (Darr & Warhurst, 2008; Christensen & Foss, 2011; Lines et al., 2012; Rasmussen & Johansen, 2002) – de må tilfredsstilles for å prestere, og ønske å bli. For ledelsen kan det innebære å måtte endre måten en driver butikk på, i den forstand at en i større grad enn tidligere må tilpasse seg medarbeidernes ønsker og krav. Som det går frem av analysen ønsker lederne i denne studien å tilrettelegge arbeidsforholdene på best mulig måte, de forsøker å tilby spennende oppgaver, gi mulighet til kompetansebygging, og er bevisst medarbeidernes ønske om å opparbeide seg en god CV. Denne strategien ser en også i annen forskningslitteratur, hvor det hevdes at dagens ledere må være mer oppmerksomme på medarbeidernes verdier, ønsker og behov (Lines & Sandvik, 2013). I denne studien er det

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

tydelig at lederne handlinger i den sammenheng er tilknyttet å tiltrekke seg og beholde de beste hodene, og skape attraktivitet. Medarbeiderne er med andre ord en imperativ del av eventuell suksessoppgave.

Hva angår den eksterne attraktiviteten – attraktiviteten mot markedet - er medarbeidernes kompetanse og arbeid av stor betydning også her. Når alt kommer til alt er det deres prestasjoner som i stor grad avgjør hvor fornøyd kundene er, og videre påvirker virksomhetens omdømme i markedet. Forholdet til markedet anses av lederne som å være svært viktig, noe annen forskningslitteratur også påpeker (Alvesson, 2004; Maltz et al., 2003). Eksempelvis hevder Alvesson (2004) at en viktig oppgave for ledere av kunnskapsorganisasjoner er arbeidet med kundeforhold, og sørge for at kundenes forventninger blir oppfylt. Kundene får med det en slags retningsgivende rolle, og vil også være de som vurderer leveransene. Som det går frem av analysen er lederne bevisst på dette; markedet må oppfatte virksomheten på en positiv måte for at suksess kan oppnås. Lederne er derfor opptatt av å opprettholde et godt omdømme ved at medarbeiderne leverer kvalitet, og med det blir ettertraktede ressurser i markedet.

Ved å være bevisst på både den interne og den eksterne attraktiviteten, handler lederne i tråd med hva litteraturen antyder at er viktige elementer tilknyttet kunnskapsarbeidere. Lines og Sandvik (2013) argumenterer imidlertid for at den interne orienteringen er viktigere i kunnskapsorganisasjoner, da ledelsen er avhengig av kunnskapsarbeidernes kunnskap og ekspertise for å nå mål. Dette stemmer i stor grad for lederne i denne studien også, da det er en sterk tendens i analysen til at medarbeiderne er avgjørende for både den eksterne og interne attraktiviteten. Samtidig er det tydelig at lederne er nødt til også å være sensitive i forhold til eksterne ønsker og krav. Å måtte være bevisst på to ulike aspekter samtidig, både medarbeiderne og kundesiden, kan imidlertid være krevende, og en kan tenke seg at det potensielt kan bidra til utfordringer for lederne. Medarbeidere kan tenkes å ønske mer tid til utvikling eller lignende, samtidig som en er nødt til å levere det en har avtalt med kunden i tide. Lederne blir derfor nødt til å gjøre prioriteringer som antageligvis vil gå på bekostning av noe. For å kunne lede på best mulig måte, kan en av den grunn anta at helheten blir viktig. Som sitert i analysekapittelet, er lederne i denne studien bevisst på å se hele selskapet under ett, og sørge for at det flyter. Lederne må derfor å ha oversikt over det totale bildet for å på best mulig måte kunne lede virksomheten mot suksess.

Suksess har imidlertid en foranderlig natur (Thomas & Fernández, 2008). Det impliserer at suksess - i form av attraktivitet - for lederne i denne studien vil kunne endres med tid og sted, og også variere fra en oppgave til den neste. De ulike virksomhetene i denne

studien har også varierende mål, og omgir seg med ulike forhold i et arbeidsliv preget av frekvente endringer. Suksess vil i så måte kunne variere fra den ene lederen til den neste. Det betyr at attraktivitet bør ha en subjektiv avgrensning for å være relevant og ha betydning, i tillegg til at det bør oppdateres underveis. At det finnes flere veier til suksess ser en også i forskningslitteraturen, hvor en generaliserbar oppskrift så langt ikke er å oppdrive (Spitzer, 2007; Weinberg & McDermott, 2002). Gitt at suksess er subjektivt definert, og at hvordan det måles kan påvirke hva slags suksess en har (Maltz et al., 2003; Spitzer, 2007; Thomas & Fernández, 2008; Toor & Ogunlana, 2009), er ikke det så rart. Eksempelvis viser forskning at de som definerer og har effektive mål på suksess i forbindelse med IT-prosjekter har større sannsynlighet for å oppnå suksess (Thomas & Fernández, 2008). Det understreker betydningen av å være bevisst hva en legger i suksess slik at en kan øke sjansen for å oppnå det. I så måte blir attraktivitet i denne studien suksesskriteriet hvis innhold anvendes til å vurdere hvorvidt en har suksess med noe. Det kan derfor synes hensiktsmessig av lederne i denne studien å være bevisst hva suksess innebærer, i tillegg til å fokusere på de ulike suksessfaktorene som må ligge til grunn for å skape attraktiviteten.

Suksessfull ledelse av kunnskapsarbeidere

Suksessfaktorene som er identifisert i denne studien representerer handlinger og fokusområder for lederne hvis formål er å skape attraktivitet. Med andre ord skal de i regi av å være suksessfaktorer bidra til at virksomhetene har suksess. Identifiseringen av disse har fungert som et middel for å belyse på hvilken måte ledelse av kunnskapsarbeidere bør utøves for å ha suksess. Dette er et interessant spørsmål fordi arbeidstakerne som er sett på i denne studien – kunnskapsarbeidere - er antatt å ha andre behov enn tradisjonelle arbeidere (Alvesson, 2000; Christensen & Foss, 2011; Davenport, 2005; Sandvik, 2011a). Det antas videre at disse forskjellene påvirker hvordan ledelse bør utøves. Forskningslitteraturen viser imidlertid at kunnskapsarbeidere er selvgående og selvstyrte, og det har blitt stilt spørsmål ved hvorvidt de i det hele tatt har behov for ledelse (Davenport, 2005; Lines et al., 2012; Newell et al., 2009). Ifølge Davenport (2005) spiller imidlertid ledelse fortsatt en viktig rolle, det er bare innholdet i rollen som er endret.

Med henhold i denne studiens resultater, kan en imidlertid sette spørsmålstegn ved hvorvidt innholdet er endret i så stor grad. Analysen har likhetstrekk med annen empiri som ikke spesifikt er tilknyttet kunnskapsarbeidere (e.g. Dirks, 1999; Fairbank & Williams, 2001; Kelloway & Barling, 2000; Hackman & Oldham, 1976; Kramer, 1999), hvilket kan indikere at de ikke nødvendigvis er så ulike tradisjonelle arbeidere. Kanskje er det arbeidslivets

generelle endringer som påvirker, heller enn store forandringer i medarbeidernes ønsker og krav. Kan det være at utviklingen fra industrisamfunn til kunnskapssamfunn fordrer endringer, heller enn medarbeiderne per se? Antageligvis er det et dynamisk forhold hvor omgivelsene og arbeiderne vil fortsette å påvirke hverandre, uten at det egentlig er så viktig å definere kausaliteten. Uavhengig av om en er kunnskapsarbeider eller ikke, burde antageligvis lederutøvelsen tilpasses den enkelte arbeidsplass og situasjon i noen grad, hvilket Sandvik (2011a) også argumenterer for. Suksessfaktorene i denne studien kan i så måte fungere som retningslinjer for ledere av kunnskapsarbeidere, og potensielt vil de også kunne ha nytteverdi for ledelse av andre type arbeidere. Da denne studiens formål er tilknyttet ledelse av kunnskapsarbeidere, vil den videre diskusjonen fortrinnsvis fokusere på å drøfte suksessfaktorene opp mot annen empirisk forskning tilknyttet kunnskapsarbeidere. Fordi suksessfaktorene i praksis ikke er gjensidig ekskluderende og vil kunne påvirke hverandre, vil de i det videre drøftes om hverandre. Strukturen avviker derfor fra den fulgt i resultatkapittelet.

Lede gjennom organisasjonskultur. Suksessfaktorene identifisert i denne studien kan beskrives som å være en del av virksomhetenes organisasjonskultur, og er deltagende i å forme denne. Dette kan synes som å være en viktig del av suksessfaktorenes funksjon, da flere hevder at en virksomhets organisasjonskultur har stor betydning for suksessoppgåelse (Davenport et al., 1998; Mas-Machuca & Costa, 2012). Ved å forsterke felles verdier gjennom å påvirke, opprettholde og utvikle organisasjonskulturen (Alvesson, 2004), kan suksessfaktorene derfor bidra til å påvirke medarbeidernes atferd på en fordelaktig måte. I neste omgang kan det bidra til økt attraktivitet. Flere av lederne i denne studien uttalte at de i regi av å være ledere er sterke kulturbyggere, og har med det stor påvirkningskraft gjennom egne handlinger og utsagn. Dette synes hensiktsmessig av lederne å ta i bruk for å utvikle en ønsket organisasjonskultur, og forme medarbeidernes atferd. På den måten kontrollerer de ikke arbeidsutførelsen direkte, men leder medarbeiderne til å ta korrekte valg gjennom å skape en ønsket organisasjonskultur. I så henseende blir ledernes kontroll mer normativ enn hva ledere i andre type organisasjoner forholder seg til (Alvesson, 2004; Newell et al., 2009). Ved å påvirke medarbeidernes verdier, tanker, følelser og identitet gjennom å yte innflytelse over organisasjonskulturen kan lederne i denne studien derfor påvirke medarbeiderne til å frivillig gjøre det rette, uten å måtte aktivt utøve kontroll. I den sammenheng kan blant annet suksessfaktoren relasjonsbygging spille en viktig rolle. Ifølge Alvesson (2004) er det en spesielt viktig oppgave for ledere av kunnskapsorganisasjoner å skape sosial integrasjon, og en følelse av felles formål og kollektivitet hva angår en virksomhets identitet. Det er også

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

funnet å ha betydning for medarbeidernes tilknytning og forpliktelse til virksomheten (Benson & Brown, 2007). I analysen ble det presentert at lederne anså relasjoner som å være essensielt i form av å fungere som lim, og at sosiale arrangementer også kunne bidra til å dyrke verdier. Ved å fokusere på å bygge relasjoner internt i virksomhetene kan en tenke seg at lederne med det øker medarbeidernes ønske om å bidra inn mot det kollektive, og handle i tråd med virksomhetens verdier, visjon og mål. I tillegg kan det medvirke til økt forpliktelse hos medarbeiderne, og videre forsterket lojalitet. Det til tross for at de i regi av å være kunnskapsarbeidere er karakterisert som først og fremst å være opptatt av egen utvikling og karriere (Darr & Warhurst, 2008: 33; Ekman, 2003: 46; Flood et al., 2001; Jacobsen & Thorsvik, 2013: 157; Rasmussen & Johansen, 2002). Fordi organisasjonskulturen er altomfattende, vil imidlertid samtlige suksessfaktorer kunne spille en viktig rolle for å påvirke medarbeidernes atferd, og i utviklingen av en fordelaktig organisasjonskultur.

For å ha suksess er det imidlertid viktig at organisasjonskulturen er noe medarbeiderne *ønsker* å identifisere seg med, som videre kan bidra til at medarbeiderne internaliserer virksomhetens verdier, visjon og filosofi – og handler i tråd med disse (Newell et al., 2009). Lederne i denne studien uttrykker i den sammenheng at de tar medarbeiderne med på utviklingen og formuleringen av visjoner og mål, både kollektive og de mer individuelle. Dette er kanskje spesielt viktig når en leder kunnskapsarbeidere, da de er hevdet å være opptatt av at visjon og misjon er noe som stemmer overens med deres egne verdier (Walumbwa et al., 2011). Ved å involvere de i utformingen sørger lederne i tillegg for at det som formuleres ikke bare er noe øverste hold har kokt sammen, men at det er noe som har betydning for samtlige ledd i organisasjonen. Internaliseringen omtales også av lederne som å kunne øke ved at en jobber med det, og dermed får en bedre forståelse av innholdet og hva det betyr i praksis. Inkludering på denne måten kan også bidra til at medarbeiderne er villige til å skape verdi i tråd med virksomhetens behov og forventninger, hvilket er hevdet å være en viktig del av kunnskapsarbeid og suksess (Brochs-Haukedal, 2011).

Balanse mellom frihet og kontroll. I analysen kom det frem at lederne ønsker å styre på oppgaver og mål, heller enn å diktere nøyaktig arbeidsutførelse. Fordi medarbeiderne i denne studien er karakterisert som kunnskapsarbeidere, underbygges fordelene ved en slik målstyrt ledelse. Eksempelvis har forskning vist at kunnskapsarbeidere verdsetter å selv kunne avgjøre hvordan oppgaver utføres (Christensen & Foss, 2011), og de har en viss forventning om å bli gitt autonomi (Brochs-Haukedal, 2011; Davenport, 2005; Newell et al., 2009). Ved å sette klare mål og avklare forventninger i samråd med medarbeiderne, for så å gi de rom til å utføre oppgavene, oppfyller lederne i denne studien medarbeideres behov. Videre

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

kan en tenke seg at dette vil kunne gi positive utslag på innsats og prestasjon. Fordi kunnskapsarbeidere omtales som å være eksperter innenfor sine områder, antas de ofte å ha bedre forutsetninger enn ledelsen for finne gode løsninger på oppgavene (Alvesson, 2004; Drucker, 1998; Newell et al., 2009; Zack, 1999a). Nettopp dette gis det mulighet til ved en ledelse preget av målstyring. Ledere mangler i mange tilfeller den områdespesifikke kunnskapen den enkelte kunnskapsarbeider besitter, og Drucker (1998) hevder derfor at deres rolle heller blir å fokusere kunnskapsarbeidernes samlede ferdigheter og kompetanse inn mot et felles mål. Ved å fokusere på mål og oppgaver, være kompetansebevisst i allokeringssprosessene, og gi mulighet til medbestemmelse, legger lederne i denne studien til rette for dette. På den måten kan medarbeiderne selv utføre arbeidet ved bruk av sin ekspertise, og med det tilrettelegges det for kvalitativ god arbeidsutførelse.

I forhold til at kunnskapsarbeid er beskrevet som å involvere anvendelse av kunnskap iboende den enkelte medarbeider, og ikke er tilknyttet bestemte formler eller manuskript (Greene & Myerson, 2011), kan det argumenteres for at ledelse preget av målstyring og utvikling kanskje er helt nødvendig for suksess når det gjelder ledelse av kunnskapsarbeidere. Dette argumentet underbygges ved at kunnskapsarbeid krever en viss grad av kreativitet og ustandardiserte løsninger (Christensen & Foss, 2011; Hislop, 2013; Irgens & Wennes, 2011). Dersom ledelsen går inn og kontrollerer arbeidsutførelsen i stor grad kan slik nødvendig nytenkning og kreativitet reduseres - et poeng som også kom frem i analysen. Lederne understreker nødvendigheten av at medarbeiderne til enhver tid jobber for å forbedre eksisterende løsninger, og til stadighet søker utvikling på alle områder. For å kunne det, er de imidlertid nødt til å få rom til å gjøre det. Kunnskapsarbeid er per definisjon arbeid som foregår i en autonom kontekst og krever problemløsning fra medarbeiderens side (Alvesson, 2004; Sandvik, 2011a), hvilket understreker betydningen av frihet som omtalt i analysen. Dersom medarbeiderne blir ”passet på” og kontinuerlig får beskjed om hvordan noe skal gjøres uttrykkes det i analysen at medarbeidernes selvstendighet kan minke, og en kan risikere at de får en senere holdning. Ved å fokusere på utviklingsarenaer, gi frihet under ansvar og stort handlingsrom, gir imidlertid lederne i denne studien medarbeiderne mulighet til å utvikle passende og nyskapende løsninger. Med det gir de også medarbeidere rom til å være produktive – hvilket i følge forskningslitteraturen er en av ledere av kunnskapsarbeideres største utfordringer (Drucker, 1959, som sitert i Sandvik, 2011a; Drucker, 1999). I tillegg får medarbeiderne da også mulighet til å utvikle seg og bli utfordret, hvilket analysen viser at er viktig både for å beholde medarbeiderne og skape en attraktiv virksomhet. Dette støttes av

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

annen empiri, som omtaler medarbeiderutvikling som en del av mål på organisatorisk suksess (Maltz et al., 2003).

Som indikert, gir lederne i denne studien medarbeiderne autonomi, samtidig som de yter innflytelse over prosessene i form av krav om leveranse og måloppnåelse. De etterstreber med andre ord en gunstig balanse mellom å gi frihet og å kontrollere medarbeiderne. Når kontroll er nødvendig, er det imidlertid en utfordring at kunnskapsarbeiderne og arbeidet de utfører, kan være vanskelig å kontrollere eller styre (Brochs-Haukedal, 2011). Gjennom blant annet målstyring, og organisasjonskultur som omtalt over, kan imidlertid lederne påvirke medarbeidernes atferd, og ved å følge opp måloppnåelse kan de likevel ha en viss kontroll – uten å nevneverdig redusere graden av ønsket autonomi. Ved å sette de overordnede rammene i form av mål og forventninger reduseres da mengden uønsket kontrollering som kan påvirke selvstendigheten, medarbeidernes nytenkning og tillitsforholdet negativt.

Minimert byråkrati. Byråkrati og sentraliserte avgjørelser er en styringsform som ikke ønskes av kunnskapsarbeidere (Alvesson, 2004; Ekman, 2003; Davenport 2005; Newell et al., 2009). Delegert myndighet til selv å kunne ta avgjørelser og påvirke eget arbeid vil derfor kunne være gunstig for å redusere opplevelsen dette. I industriøkonomien kunne en i større grad ta sentraliserte beslutninger uten nødvendigvis å ha med seg arbeidsstokken (Alvesson, 2004). Det er ikke en strategi passende kunnskapsorganisasjoner, hvilket også kom frem i analysen. Lederne i denne studien omtalte at de er avhengige av å ha andre med seg, og trenger deres kompetanse og innspill for å lykkes. Kunnskapsarbeidere, i regi av å være selvstendige, autonome individer, kan imidlertid velge å ikke følge direktivene eller planene til øverste hold, hvilket medfører at ledelsen bør sørge for å ha bred støtte blant medarbeiderne, og også være sensitiv til de store variasjonene som karakteriserer denne typen organisasjoner (Alvesson, 2004; Lines et al., 2012). På bakgrunn av det kan det synes hensiktsmessig av lederne i denne studien å være bevisst på å ha ulike arenaer for både utvikling og relasjonsbygging for å sørge for å ha alle med seg.

Beslutningsprosesser. En generell tendens i analysen er at lederne gir medarbeiderne anledning til å være delaktig i, eller ta beslutninger angående egen arbeidshverdag. I forhold til at kunnskapsarbeideres opplevelse av å bli hørt kan øke deres lojalitet til virksomheten, understrekes betydningen av dette (Rasmussen & Johansen, 2002). For lederne i denne studien vil opprettholdelse av lojalitet også kunne være viktig for å beholde medarbeiderne, da turnoveren i IKT-bransjen omtales som å være høy (Jordfald & Olberg, 2002). I tillegg kan deltagelse i beslutningsprosesser tenkes å kunne bidra til å gi en opplevelse av mening med arbeidet, oppleves som en tillitserklæring, og fungere som en motiverende faktor.

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

At lederne i denne studien velger å inkludere medarbeiderne i ulike beslutningsprosesser kan også være gunstig for kvaliteten på beslutningene. For å være konkurransedyktig, og ha suksess, er det hevdet at ledere rett og slett er avhengig av medarbeidernes input for å sette gode mål, og ta korrekte beslutninger (Walumbwa et al., 2011). Samspillet som oppstår mellom leder og medarbeider kan også øke sjansen for å finne passende løsninger og ta gode beslutninger, da lederne på den måten får tilgang til medarbeidernes iboende kunnskap (Yukl, 2010). Ved å la medarbeidere være delaktig i beslutninger, gjør lederne i denne studien medarbeidernes tause kunnskap eksplisitt, hvilket er hevdet å være viktig for virksomhetens suksess (Lloria, 2008; Mårtensson, 2000). Hvorvidt en slik prosess blir god, kan imidlertid avhenge av tillitsforholdet de imellom, og om prosessen oppfattes som legitim og fordelaktig (Yukl, 2010). På bakgrunn av det synes det hensiktsmessig av lederne i denne studien å opptre ærlig og rettferdig, være inkluderende, gi innflytelse, og bygge relasjoner til medarbeiderne, slik at gjensidig tillit kan oppstå. I neste omgang kan den oppnådde tilliten bedre samarbeid, arbeidsutførelse og bidra til gode beslutninger (Bosch-Sijtsema et al., 2009; Ekman, 2003; Yukl, 2010).

I tillegg til at innflytelse over beslutningstaking er en form for kontroll som lederne ønsker å gi medarbeiderne, og en kontroll medarbeiderne ønsker å ha, er det også nedfelt ved lov. Arbeidsmiljøloven (AML) §4-2 (2006) omtaler det som medbestemmelse, og lederne er lovfestet til å la medarbeiderne påvirke beslutninger som blant annet er knyttet til ens arbeidssituasjon og omstillingsprosesser. I analysen kommer det frem at lederne oppfyller dette, eksempelvis gjennom målstyring og endringsvillighet. Det ble presentert at lederne er opptatt av å skape endringsvillige ansatte, da bransjen er preget av hyppige forandringer og stadig tilførsel av ny teknologi. For rett og slett å henge med, er virksomhetene nødt til å ta del i mange av endringene, uavhengig av om en ønsker det eller ikke. En fordelaktig håndtering innebærer derfor ifølge lederne å motivere og tilrettelegge for at endringer kan oppleves rettferdig, og forsøke å bruke de til sin fordel. Sett i lys av AML, innebærer det blant annet at medarbeiderne får medvirke på den ene eller andre måten, og mottar relevant informasjon.

Kommunikasjon og samhandling. Det er en generell tendens i analysen til at lederne er opptatt av konkret og klar kommunikasjon. Dette kom til uttrykk i flere av suksessfaktorene, blant annet i forbindelse med målstyring og endringsvillighet. Her understreket lederne betydningen av tydelige mål og forventningsavklaring, å sørge for tilsvarende forståelse hos ulike parter, og åpenhet i endringsprosesser. Når samtlige er innforstått med innholdet i et budskap, har en klar retning, eller forstår at en prosess utføres

rettferdig, er tanken at forholdene legges til rette for at medarbeiderne kan arbeide effektivt. Med tanke på at annen forskning viser at de formuleringene som tydelig konkretiserer hva en skal og ikke skal gjøre har størst effekt (Bart, Bontis & Taggar, 2001), og at klar retning og forståelse av formål kan bidra til kvalitetspreget arbeid skapt med så lite ressurser som mulig (Bang, 2008; Levin & Rolfsen, 2004), kan det synes som å være en formålstjenlig strategi av lederne.

Videre uttrykte lederne at konkret kommunikasjon bidrar til å unngå at medarbeiderne oppfatter informasjon forskjellig. Dette bekrefter Davenport og Prusaks (1998) forskning som viser at tydelig kommunikasjon er funnet å være viktig for å unngå subjektive fortolkninger. I forhold til kunnskapsarbeid og kommunikasjon, er det imidlertid hevdet at alternative tolkninger, meninger og forståelser vil være uunngåelige, selv når en er presentert for den samme informasjonen (Newell et al., 2009). At lederne fremhever betydningen av å etterspørre forståelse later derfor til å være spesielt viktig, slik at en kan unngå uheldige misforståelser. Newell med kolleger (2009) påpeker imidlertid at ulike tolkninger kan være fordelaktige, da det kan bidra til både innovasjon og endring – gitt at det anvendes på en konstruktiv måte. At lederne i denne studien involverer relevante parter i ulike organisasjonsprosesser, synes av den grunn som å være fordelaktig. Både hva angår å få alle med seg, men også som en mulighet til utvikling. I så henseende kan det å sette folk i team og tilrettelegge for bruk av ulike fora eller arenaer for utveksling av kunnskap og kompetanse være nyttig. I slike settinger kan medarbeidernes subjektive meninger og ideer komme til uttrykk, settes sammen, og potensielt bidra til nyskapende løsninger. Den tause kunnskapen iboende medarbeideren blir derfor også gjort eksplisitt, hvilket er beskrevet som å være en viktig del av kunnskapsledelse (Alazmi & Zairi, 2003; Mårtensson, 2000; Teece, 2000). Erfarings- og kunnskapsutveklingsfora som beskrevet i analysen bidrar også til at medarbeiderne får tilgang til hverandres kompetanse, hvilket de kan anvende og utvikle videre, og dermed skape verdi for virksomheten (Alazmi & Zairi, 2003; Christensen & Foss, 2011; Davenport, 2005; Lines & Sandvik, 2013; Newell et al., 2009). I tillegg kan det bidra til å øke medarbeidernes ferdigheter, hvilket videre oppfyller deres behov for en attraktiv CV.

Nødvendig endring. Som påpekt av lederne i denne studien er endringer uunngåelige, og de er også viktige for virksomhetene i den forstand at de er nødt til å følge den generelle utviklingen i markedet. Dette medfører krav om hyppig omstilling – et aspekt som kanskje er spesielt fremtredende i IKT-bransjen (Jordfald & Olberg, 2002). Lederne er derfor nødt til å være proaktive og forutseende i forhold til fremtidige behov, og motivere medarbeiderne til å hele tiden søke forbedring og nytenkning. Omtrent uavhengig av valg av definisjon av

kunnskapsarbeid, involverer det anvendelse eller utvikling av kunnskap, og hvor konkurransedyktig en virksomhet er, avhenger nettopp av dens evne til utvikling eller videreutvikling av kunnskap (Alvesson, 2004; Newell et al., 2009; Nonaka, 1996). For å være på høyden fokuserer lederne i denne studien på å opprettholde relevans og aktualitet, noe de ser på som vitalt for å følge den kontinuerlige utviklingen i bransjen generelt. Sett i forhold til attraktivitet, både den interne og eksterne, synes dette imperativt. Gjennom å fokusere på kompetanseheving, kunnskapsutvikling, læring av både feil og suksess, ønsker lederne å tilfredsstillende medarbeidernes behov og krav, i tillegg til at de på den måten skaper en organisasjon som kan konkurrere i markedet. Med andre ord legges det til rette for suksess.

Redusere motstand og usikkerhet. Endringer kan imidlertid oppleves med negativt fortegn, og motstand kan oppstå blant medarbeiderne (Elving, 2005). Gjennom å skape endringsvillige ansatte er ledernes mål at holdningene til endring skal bære preg av forståelse for prosessen, og oppfattes som en mulighet til å gjøre noe annerledes eller nytt. På den måten kan endringer gjennomføres med minst mulig skadevirkninger før under og etter - så fremt en lykkes med å få tilliten som er nødvendig for at samtlige medarbeidere vil ønske å samarbeide på en positiv måte (Ekman, 2003). Fordi kunnskapsarbeidere er vant til å tenke selv og å kunne ta avgjørelser, er imidlertid lederne helt avhengige av å ha en viss konsensus eller flertallsstøtte for å kunne gjennomføre vellykkede endringer (Alvesson, 2004). Om ikke annet er det i hvert fall viktig ifølge lederne i denne studien å ha en rettferdig prosess hvor alle blir hørt, slik at medarbeidere på tross av å ikke være enige, retter seg etter det som besluttes og er lojale mot valgene som tas. Åpenhet og ærlighet er nyttige stikkord lederne trekker frem i så henseende - stikkord som også indikeres av annen empiri som å være av stor betydning (Walumbwa et al., 2011).

Endring kan i tillegg medføre stor usikkerhet om fremtiden (Skogstad, 2011), hvilket også ble illustrert i analysen. Dersom usikkerhet får satt seg, kan det være at usikkerheten i seg selv blir en større belastning enn endringsprosessen, hvilket ifølge Skogstad (2011) kan være et resultat av manglende kunnskap om hva som skal skje. I så henseende, får informering en helt spesielt essensiell rolle, da det kan bidra til å redusere usikkerhet (Lines et al., 2012). Som indikert over, er lederne i denne studien påpasselige med å informere medarbeiderne om hva som skal skje og hvorfor. Årsaken er at de mener det bidrar til å få gode endringsprosesser og endringsvillige ansatte. Som indikert over, antyder imidlertid analysen at kommunikasjon kan være en utfordrende øvelse. Virksomhetenes hierarkiske struktur kan blant annet tenkes å kunne påvirke dette. Ifølge Lai (2013) reduseres ofte mengde informasjon parallelt med hierarkisk nivå, hvilket kan være uheldig da informasjon er viktig

for medarbeidernes motivasjon og lojalitet, i tillegg til legitimering av satsningsområder. Det blir derfor viktig at lederne informerer samtlige relevante parter, slik at en unngår potensiell ryktespredning og motsetninger til endringen. I tillegg kan det tenkes at dersom lederne lykkes med å få endringer til å assosieres med muligheter slik analysen beskriver, så kan usikkerhet og motstand kan reduseres. Det er imidlertid essensielt at informasjonen som distribueres har relevans, slik at det ikke oppfattes som unødvendig støy (Lai, 2013). I forbindelse med endringsprosesser kan ledernes bevissthet rundt åpenhet og relevant kommunikasjon derfor synes hensiktsmessig for å motivere medarbeiderne til å dra i samme retning, og bidra på en positiv måte.

Strategisk allokering og planlegging. At suksess med ledelse av kunnskapsarbeidere i denne studien inkluderer kompetansebevissthet, stemmer overens med annen forskningslitteratur, som hevder at kunnskapsarbeidernes verdi ligger i nettopp kunnskap og kompetanse (Davenport, 2005; Lines & Sandvik, 2013). Et aspekt forbundet med dette er i denne studien tilknyttet behovet for å ha en arbeidsstokk med dyktige medarbeidere. Annen forskning har også omtalt dette som en imperativ komponent for virksomheters suksess, og potensielt den viktigste for å opprettholde konkurransedyktighet (Alvesson, 2004; Davenport, Thomas og Cantrell, 2002; Drucker, 1999; Newell et al., 2009). For å lykkes med å beholde og rekruttere gode medarbeidere, ønsker lederne i denne studien å være bevisst medarbeidernes tilbøyelighet til individualitet, og forsøker å tilfredsstillere deres behov for å være ettertraktede arbeidstakere med gode CVer. De forsøker derfor å kunne tilby fortrinnsvis spennende og utviklende oppgaver. På den annen side er lederne tydelige på at medarbeiderne også vil måtte utføre mindre ”attraktive” oppgaver. Så langt det er mulig baseres arbeidsfordelingen på hva den enkelte er god til, samtidig som det er viktig også å utfordre på nye oppgaver. På den måten tilrettelegger lederne arbeidsforholdene slik at medarbeiderne får tilfredsstillt kunnskapstørste, får varierte oppgaver, og mulighet til å utvikle seg. I tillegg kan det være fordelaktig for medarbeidernes ønske om å bli værende i virksomheten. Ifølge Flood med kolleger (2001) ønsker kunnskapsarbeidere nettopp å bli i virksomheter hvor oppgavene oppleves som både spennende og stimulerende. Lederne i denne studien gir mulighet til dette ved å fokusere på kompetanse i allokeringssprosessene, noe som i praksis også medfører utvikling.

I forhold til at lederne omtaler betydningen av å hele tiden ha nødvendig kompetanse internt i virksomheten, blir en strategisk rekruttering viktig. Davenport (2005) har hevdet at rekruttering bør være en kontinuerlig prosess for å sørge for å få de beste – en strategi en kan tenke seg at kan være gunstig for lederne i denne studien. Som lederne uttrykker er det i deres

bransje høyt tempo, og for å ha suksess er det imperativt at en har kompetanse passende oppdragene en får. Det gjelder oppdragene en har per i dag, men kanskje like viktig er det å lykkes med å sette sammen virksomheten på en måte hvor en også har kompetanse passende fremtidige oppdrag. En må med andre ord være fremtidsrettet, et poeng annen empiri også ser i sammenheng med organisatorisk suksess (Maltz et al., 2003). Ved å ha et kontinuerlig, oppmerksomt blikk på potensielle kandidater, har lederne mulighet til å vurdere kandidater når de viser interesse på den ene eller andre måten, heller enn utelukkende gjennom utlyste stillinger (Davenport, 2005). Å ha høyt kvalifiserte og dyktige medarbeidere er imidlertid ikke nok for å oppnå suksess. Som påpekt av Sandvik (2011a) må ledere lykkes med å tilrettelegge forholdene slik at kunnskapsarbeiderne får omsatt kompetansen i praksis, og med det skapt verdi for virksomheten. Gjennom de fem suksessfaktorene identifisert i denne analysen, er det nettopp dette lederne forsøker å oppfylle. De jobber for å skape en virksomhet hvor medarbeiderne har alle muligheter til å lykkes med sine oppgaver, og med det skape verdi som er helt essensielt for suksess. Det kan med andre ord synes som at ledelse fortsatt er viktig også for kunnskapsarbeidere.

Kunnskapsdeling. Kunnskapsarbeidere er ofte organisert i team eller på andre måter som krever samarbeid (Alvesson, 2004; Bosch-Sijtsema et al., 2009; Davenport, 2005; Newell et al., 2009), og medarbeiderne i denne studien er intet unntak. Sammensetningen av medarbeiderne blir derfor viktig. I forhold til at kunnskapsarbeid er beskrevet som å kreve anvendelse av variert kunnskap og mangfold av ferdigheter (Newell et al., 2009; Sandvik, 2011a) blir det å sette sammen team med ulik kompetanse viktig. I analysen påpeker lederne dette, og uttrykker at det er puslespillet som totalt sett gir verdi til kunden. Dette påvirker hvordan de kombinerer ressursene, eksempelvis gjennom vurdering av styrker, svakheter og erfaring. For at verdiskapingen skal være god, er det imidlertid en forutsetning at kunnskapsdelingen mellom medarbeiderne fungerer slik at de får utnyttet den samlede kunnskapen på en adekvat måte i utførelsen av arbeidsoppgavene (Al-Alawi et al., 2007; Argote & Ingram, 2000; Davenport, 2005). I analysen kom det frem at lederne er bevisst på betydningen av å dele kunnskap og videreutvikle denne, eksempelvis i forbindelse med suksessfaktoren utvikling. En utfordring med dette er imidlertid at suksessfull kunnskapsdeling krever både tillit mellom medarbeiderne og adekvat kommunikasjon (Al-Alawi et al., 2007; Bosch-Sijtsema et al., 2009; Ekman, 2003). I så henseende synes det hensiktsmessig av lederne i denne studien å fokusere på å skape bånd og relasjoner på tvers av tilhørighet internt i virksomheten som middel for å bedre samspill og vilje til å dele. Betydningen av relasjoner omtales også av Tymon og Stumpf (2003) som en viktig kilde for

medarbeidere til å lykkes med utnyttelse av ressurser seg i mellom. Som det gikk frem av analysen kan relasjonsbygging også bidra til å bedre samarbeid og kunnskapsoverføring ved at eventuelle imaginære vegger internt i virksomheten brytes ned. Sett i forhold til at kunnskapsdeling kan avhenge av medarbeidernes identifisering - sterkere tilknytning til eget team eller avdeling kan by på utfordringer for deling og overføring med hele virksomheten (Argote & Ingram, 2000) – får suksessfaktoren relasjonsbygging derfor en sentral rolle.

Tilrettelegging. For virksomhetene i denne studien blir god kunnskapsdeling kanskje spesielt viktig da medarbeiderne ofte jobber med oppgaver som krever fysisk fraværelse fra kontoret. Det gjelder også internt i et team, hvilket krever at ledelsen tilrettelegger med gode strategier eller mekanismer som muliggjør koordinering og integrering av kunnskapsarbeid, i tilfeller hvor ansikt-til-ansikt-kommunikasjon ikke er gjennomførbart (Bosch-Sijtsema et al., 2009, 2010; Newell et al., 2009). Dette hevdes også å være essensielle deler av kunnskapsledelse (Hallin & Marnburg, 2008; Hislop, 2009; Kakabadse et al., 2003). Eksempelvis kan teknologiske innretninger fungere som et middel for å lagre og dele kunnskap, dog vil det alene antageligvis komme til kort hva angår å opprettholde en tilfredsstillende kunnskapsflyt (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004.). For å sørge for god kunnskapsdeling i sine virksomheter, fokuserer lederne i denne studien på å skape et miljø og en organisasjonskultur som oppfordrer til deling og utveksling av kunnskap og erfaringer. Gjennom å skape gode relasjoner er målet til lederne at medarbeiderne skal bli trygge på hverandre, hvilket videre skal gi positive utslag på kunnskapsdeling og samarbeid. Videre kan det også være gunstig for medarbeidernes effektivitet, da forskning har vist at fokus på å forbedre samarbeidsklima kan virke positivt inn mot dette (Sveiby & Simons, 2002).

Motivere. Et interessant aspekt ved kunnskapsdeling er at den avhenger av medarbeidernes vilje til å utvikle og dele kunnskap (Argote & Ingram, 2000; Newell et al., 2009). I analysen er kunnskapsdeling blant annet tilknyttet ulike interne fora hvor medarbeiderne kan dele av det de kan. Det foregår blant annet i forbindelse med erfaringslæring og i det daglige gjennom samarbeid om arbeidsoppgaver. Ved å dele kunnskap legger en til rette for at flere har samme kunnskap, og reduserer derfor sårbarhet for tap av essensiell kunnskap ved at flere kan det samme (Davenport, 2005). Med tanke på at kunnskapsarbeidere er beskrevet som å se på arbeidsgiverbytte som naturlig (Ekman, 2003; Jacobsen & Thorsvik, 2013), og potensielt nødvendig, blir betydningen av kunnskapsdeling kanskje spesielt stor for virksomhetene analysert i denne studien – og i kunnskapsorganisasjoner generelt. En utfordring er imidlertid at kunnskapen ofte er iboende den enkelte medarbeider, hvilket medfører at vedkommende har makt hva angår å dele denne

(Al-Alawi et al., 2007). Å motivere den enkelte til å dele blir derfor vitalt for lederne i denne studien. Medarbeidernes motivasjon vil imidlertid kunne påvirke hvorvidt en velger å engasjere seg i noe (Lines & Sandvik, 2013), og redusert motivasjon kan derfor resultere i redusert innsats og samarbeidsvilje – blant annet med kunnskapsdeling. I så henseende, har forskning indikert at belønning kan være nødvendig motivasjon (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004.), da det er hevdet å være lite sannsynlig at samtlige medarbeidere vil ønske å dele kunnskap uten først å ha vurdert hva som kan tjenes eller tapes på det (Al-Alawi et al., 2007). I denne studien tar lederne i bruk ulike anerkjennelsesmetoder blant annet som middel for å motivere medarbeiderne til å dele av sin kunnskap og kompetanse.

Å verdsettes. Anerkjennelse kan med andre ord være viktig for kunnskapsdeling internt. Som det går frem av analysen er imidlertid anerkjennelse også viktig på et mer generelt grunnlag. Det er kanskje ikke så overraskende; at mennesker liker å bli sett og føle at deres bidrag verdsettes er ikke noe nytt. I dette tilfellet er lederne opptatt av å gi anerkjennelse der det er fortjent, både i form av skryt i plenum eller som en materiell gode. Med tanke på at kunnskapsarbeidere er hevdet å foretrekke belønning basert på meritt eller prestasjon (Flood et al., 2001), kan ledernes valg om å anerkjenne gode prestasjoner antas å være formålstjenlig. På den måten oppfordrer de til fortsatt gode prestasjoner, og kommuniserer at innsats belønnes. Det kan fungere motiverende for den medarbeideren eller det teamet som har levert, samtidig som det kan ha positiv effekt på resten av miljøet. Eksempelvis kan det bidra til å skape en kultur for hardt arbeid og kvalitetspregede leveranser, som i neste omgang vil kunne øke sannsynligheten for suksess. Som analysen viser setter medarbeiderne spesielt stor pris på å bli anerkjent internt i miljøet av de en arbeider med i det daglige. Dette kan ses i sammenheng med at virksomhetene i denne studien omtales av lederne som å være prestasjonsorienterte, og å bli verdsatt og anerkjent foran kolleger kan derfor oppleves spesielt motiverende.

Anerkjennelse kan i denne studien også ses i sammenheng med suksessfaktoren utvikling. Kunnskapsarbeidere motiveres ifølge forskningslitteraturen av anerkjennelse på bakgrunn av deres kompetanse og ferdigheter, heller enn lønn og andre materielle goder (Christensen & Foss, 2011; Darr & Warhurst, 2008:33; Ekman, 2003; Jacobsen & Thorsvik, 2013; Lines & Sandvik, 2013; Rasmussen & Johansen, 2002). En naturlig antagelse er imidlertid at lønn må ligge i bunn også for denne gruppen arbeidstakere, et poeng som indikeres av bonussystemene omtalt i analysen. Et interessant aspekt ved dette er imidlertid hvordan lederne varierer i bruk av systemet. Der enkelte kun har bonus på øverste ledelsesnivå, uttrykker andre at de er på vei over i et kollektivt system. I forhold til at

kunnskapsarbeideres lojalitet er hevdet å være rettet mot eget nettverk og kolleger (Rasmussen & Johansen, 2002), kan en tenke seg at bonus som incentiv for fellesskapet kan være fordelaktig. Eksempelvis kan det tenkes å kunne påvirke hjelpeatferd internt i virksomheten positivt, og kanskje motivere medarbeiderne til å gi det lille ekstra som noen ganger er nødvendig for suksess. Utover det er det imidlertid egen utvikling, læring og spennende utfordringer som spiller en stor rolle for medarbeidernes motivasjon, og det de har ønske om å bli verdsatt på bakgrunn av (Darr & Warhurst, 2008; Ekman, 2003; Jacobsen & Thorsvik, 2013; Rasmussen & Johansen, 2002). Fra ledernes side er det indikert i analysen at utvikling blir tilbudt for å tilfredsstille behov, samtidig som det indirekte er et krav som stilles. Det kan gjentas til det kjedsommelige, men for å ha suksess i sin bransje er lederne rett og slett nødt til å være oppdatert og til stadighet søke ny kunnskap. Dette er naturligvis også medarbeiderne klar over, hvilket kan tenkes å påvirke deres ønske om at prestasjonene fremheves og anerkjennes. Inntekten må ligge i bunn, men når det er dekket er det basert på analysen antagelig andre elementer som blir viktig for å opprettholde medarbeidernes motivasjon og trivsel på jobben. Som det går frem av analysen kan det i dette tilfellet late til å ha spesielt sterk sammenheng med utvikling, kompetansebevissthet og relasjonsbygging.

Begrepsutfordringer

Over omtales de ulike suksessfaktorene, og deres betydning og aktualitet begrunnes ved å henvise til annen, relevant forskning. Det teoretiske rammeverket i denne studien beskriver felt som er under utvikling, og hvis forskning tidvis mangler tydelig avgrensning (Alvesson & Kärreman, 2001; Darr & Warhurst, 2008; Hislop, 2008; Irgens & Wennes, 2011; Kakabadse et al., 2003; Kelloway & Barling, 2000; Pyöriä, 2005). Da det å sammenstille egne funn med andres skal bidra til å øke studiens gyldighet (Tjora, 2012), er det derfor relevant å gå inn på noen interessante aspekter ved rammeverket, og vurdere det i forhold til denne studien.

En av de største utfordringene i forskningslitteraturen er å komme til enighet om hvordan en skal bruke begrepet kunnskapsarbeider. Per i dag kan det beskrive omtrent enhver arbeidstaker avhengig av hvilken definisjon en bruker, og hvilke aspekter som vektlegges. Skal begrepet ha verdi, både teoretisk og i praksis, bør det henvise til en avgrenset gruppe arbeidstakere – gjør det ikke det er det naturlig å stille seg spørsmålet om hvorvidt en behøver begrepet i det hele tatt. Som Alvesson og Kärreman (2001) påpeker, vil ikke altomfattende begreper være nyttige – verken teoretisk eller praktisk. I forhold til at en rekke yrkesaktive kan karakteriseres som kunnskapsarbeidere, samtidig som forskningen ikke har klart å skille

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

tydelig mellom denne kategorien og andre, kan generaliseringene en gjør på bakgrunn av karakteriseringene bli utfordret. Hvem er det egentlig man sier noe om, og er det i det hele tatt mulig å si noe felles om en så tilsynelatende heterogen gruppe?

Kunnskapsarbeidere befinner seg i kunnskapsorganisasjoner, og i industrien, er høyt utdannet, men kan også ha tilegnet seg ferdigheter i praksis, de er unge og gamle (Lines, 2011). Det er med andre ord store interne variasjoner i kategorien. I denne studien er samtlige ansatte i de utvalgte virksomhetene ansett som kunnskapsarbeidere. En av hovedårsakene til det er at virksomhetene som helhet karakteriseres som kunnskapsorganisasjoner, og de anvender og utvikler kunnskap på den ene eller andre måten. I tillegg ble medarbeiderne beskrevet av lederne som å i mange tilfeller være høyt utdannet, å ønske utvikling, og å like anerkjennelse på bakgrunn av prestasjon – faktorer som ytterligere underbygger påstanden om at de passer karakteristikken. Virksomhetene utgjøres imidlertid av en rekke ulike arbeidere med variert funksjon, hvilket kan tenkes å påvirke graden av gjennomført kunnskapsarbeid, og i hvor stor grad den enkelte egner seg til å defineres som kunnskapsarbeider. Eksempelvis vil arbeidet som utføres av resepsjonister, sekretærer, utviklere og selgere kunne variere i stor grad. Når det er sagt vil det antageligvis være en utfordrende oppgave å argumentere for at ikke alle jobber med kunnskap på den ene eller andre måten. Ulike arbeidsoppgaver kan imidlertid medføre ulike behov og ønsker, hvilket videre vil kunne påvirke passende ledelse. Det hevdes imidlertid at ledelse av kunnskapsarbeidere bør være situasjonsbestemt (Sandvik, 2011a), altså *tilpasses* situasjon og virksomhet. Når det er sagt, kunne det likevel vært interessant med forskning som utforsker forskjellene internt i kategorien (Lines, 2011; Lines et al., 2012). På den måten kan en få innsikt i hvordan en bør tilpasse ledelse av ulike type kunnskapsarbeidere, i tillegg til at det kan bidra til en bedre avgrensning av begrepet.

Denne studiens resultater, i likhet med andre anbefalinger om hvordan en best skal lede kunnskapsarbeidere, har imidlertid fellestrekk med hva som er anbefalt for tradisjonelle arbeidere (Dirks, 1999; Fairbank & Williams, 2001; Kelloway & Barling, 2000; Hackman & Oldham, 1976; Kramer, 1999). Enkelte har derfor stilt spørsmål ved hvorvidt en putter gammel vin på ny flaske, ved å bruke begrep tilpasset kunnskapssamfunnet om de samme tradisjonelle anbefalingene for jobbdesign (Kelloway & Barling, 2000). Det er med andre ord et klart behov for mer forskning. Dersom det er slik at kunnskapsarbeidere reagerer forskjellig fra andre arbeidere hva angår struktur, prosesser og ledelse, vil imidlertid andre løsninger kunne være mer effektive for denne gruppen enn øvrige arbeidere (Lines et al., 2012). Dette vil være verdifull innsikt for ledere av kunnskapsarbeidere, og kunne bidra til forbedret arbeidsorganisering.

Selv om vage begrepsavgrensninger er en utfordring, argumenterer Scarbrough (1999) for at det er noe av det mest essensielle ved begrepet kunnskapsarbeider. Karakterisering av kunnskapsarbeidere på bakgrunn av deres arbeidsoppgaver, bidrar til at begrepet unngår avgrensningene til de konvensjonelle yrkesgruppene, hvilket gjør at det i større grad reflekterer arbeidslivets endringer enn hva de yrkesdefinerte normene og praksisene gjør. I forhold til IKT-bransjen som har vært utforsket i denne studien, kan det være et fortrinn da det er en bransje som forandres svært hyppig, og som til stadighet må endre og oppdatere måten de arbeider på.

En annen fordel fremheves av Pyöriä (2005), som beskriver kunnskapsarbeid som å være en stereotypisk kategori. Den blir derfor anvendelig fordi den sier noe om karakteristikk ved arbeidsoppgaver. Dette er en beskrivelse som passer godt med denne studien. Lederne beskrev virksomheter som varierte hva angår spesifikke arbeidsoppgaver og fokusområder, samtidig som medarbeiderne på et overordnet nivå utfører oppgaver med klare fellestrekk; eksempelvis utvikling, salg, produksjon eller konsulentarbeid. I følge Barley og Kunda (2001) bidrar idealtyper til forståelsen av arbeidslivets kompleksitet ved å redusere mangfoldigheten av ulike yrkeskategorier ved å beskrive den ved relevante fellestrekk. Et yrke vil nødvendigvis kunne være mer nyansert, men en idealtypisk beskrivelse vil fange likhetene mellom lignende former for arbeid. I så måte blir virksomhetene og medarbeiderne lederne i denne studien representerer sammenlignbare, til tross for spesifikke intraorganisatoriske forskjeller. I hvertfall kan en slik kategorisering være nyttig i praksis – selv om idealtypene også vil måtte oppdateres i takt med at arbeidslivet endres. I forskningsøyemed vil det imidlertid fortsatt være positivt med enighet om definisjoner av konseptet, i tillegg til like operasjonaliseringer, for å øke forsknings verdi, gyldighet og pålitelighet.

Metodiske betraktninger

I forskningsøyemed er det viktig å vurdere aspekter ved studien som kan ha påvirket dataene som ble generert, og de påfølgende resultatene. Eksempelvis bør en ved gjennomføring av kvalitative studier være bevisst på refleksivitet og forskerens rolle (Haynes, 2012). Det innebærer å være oppmerksom på påvirkningen forskeren kan ha på forskningsprosessen, da det alltid vil være en gjensidig påvirkning mellom forsker og informant som kan prege både datainnsamling og analyse. Underveis i prosessen reflekterte jeg over hvordan mine interesser og meninger kunne fremkalle bias, og var derfor bevisst på at eventuelle forforståelser ikke skulle prege studieutførelsen i stor grad. Det at jeg ikke hadde

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

erfaring med å intervjuere ledere, ei heller å utføre en grundig tematisk analyse, kan også tenkes å ha påvirket gjennomføringen av studien. Det kan også hende at jeg som kvinne og student fikk en annen historie eller at informantene brukte andre formuleringer, enn om intervjueren hadde vært mann eller en person i arbeid. Videre kan det være at det at lederne var klar over at de var med i et forskningsprosjekt, og også dets formål, har påvirket hva de valgte å dele, og også deres formuleringer.

Utvalget i denne studien var relativt homogent hva angår kjønn. Det at utvalget kun bestod av én kvinne (14,28%) står til dels i stil med den generelle kvinneandelen som var toppleder eller daglig leder per 2011 (23,5%) (Colbjørnsen, 2013). Likevel kunne det vært interessant å se om resultatene hadde vært annerledes gitt en større kvinneandel. Det kunne også vært av interesse å se hvorvidt resultatene ville vært forskjellig dersom utvalget hadde utelukkende bestått av ett kjønn. Samtlige av informantene arbeider innenfor IKT-bransjen, samtidig som det var variasjoner hva angår spesifikke arbeidsområder. I tillegg var utvalget noe heterogent hva angår bakgrunn, hvilket både kan være positivt og negativt i sammenligningsøyemed. Variasjon gir et bredere og mer helhetlig bilde, samtidig som det stiller spørsmål ved hvorvidt de er sammenlignbare. For å kunne generalisere resultatene av en studie til å gjelde utover de som er inkludert i utvalget, er det imidlertid nødvendig å inkludere informanter som varierer på ulike parametre (Boyatzis, 1998). I dette tilfellet oppfyller utvalget til dels disse kravene, selv om generalisering i seg selv ikke var studiens hensikt.

Det er også noen aspekter verdt å nevne hva angår den anvendte analysetilnærmingen. Tematisk analyse er sensitiv i forhold til kvaliteten på dataene som er innsamlet, hvilket gjør at både utvalg og datainnsamlingsmetode i stor grad påvirker analysens pålitelighet og gyldighet (Boyatzis, 1998; Tjora, 2012). Fordi kvalitative data er gjenstand for fortolkning, krever analysen både teoretisk og empirisk støtte eller rettferdiggjøring av at analysen representerer rådataene (Boyatzis, 1998). Ved at det er brukt direkte sitat fra informantene, i tillegg til at utsagn er omtalt i skrivende tekst, får leseren mulighet til å følge gangen i analysen og oppleve at funnene representerer datamaterialet. Dette bidrar til å styrke studiens pålitelighet gjennom å synliggjøre informantens ”stemme” til leseren (Tjora, 2012). En tematisk analyses pålitelighet, er spesielt viktig da det påvirker både temaets brukbarhet, og de videre funnene som baserer seg på bruken av et gitt tema (Boyatzis, 1998). Ved å gjøre rede for i detalj hvordan temaene er identifisert, og hvordan analysen er utført er målet å øke studiens pålitelighet. I tillegg har valg tilknyttet metode og generell gjennomføring blitt belyst, slik at andre forskere vil ha mulighet til å gjennomføre tilsvarende undersøkelser og se

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

hvorvidt de ender på samme sted. Dette er også tilknyttet studiens gyldighet, altså hvorvidt funnene er svar på forskningsspørsmålet (Tjora, 2012). Det innebærer å redegjøre for hvordan studien er utført og være åpen om valg som er tatt underveis, i tillegg til å sammenstille funnene med andres relaterte forskning. I dette tilfellet har gjennomføringen blitt rapportert, og funnene er belyst ved relevant empiri og teori.

Konklusjon

Studiens formål har vært å se på hvordan suksess kan forstås, og på hvilken måte ledelse av kunnskapsarbeidere bør utøves for å ha suksess. Med henhold i denne studiens resultater, kan suksess forstås som å omhandle attraktivitet. Mer spesifikt er det i dette tilfellet tilknyttet å skape en attraktiv virksomhet. Det er et dynamisk konsept, hvis oppnåelse avhenger av godt omdømme både hos medarbeidere og i markedet. For ledere kan det være en utfordrende øvelse å mestre, da det krever balansering av ulike ønsker og behov. Fordi hva en legger i attraktivitet kan variere, og forandres med tid eller situasjon, er det viktig at den enkelte virksomhet definerer hva det betyr for seg, og oppdaterer det ved endring.

Analysen resulterte også i fem suksessfaktorer: målstyring, kompetansebevissthet, utvikling, relasjonsbygging og anerkjennelse. Basert på datamaterialet er dette betydningsfulle faktorer forbundet med å lede kunnskapsarbeidere, og ved å være seg bevisst disse legges det til rette for suksess. Med andre ord bør ledelse av kunnskapsarbeidere utøves med henhold i nevnte suksessfaktorer. Suksessfaktorene er atskilte enkeltelementer, samtidig som de i praksis vil kunne påvirke hverandre. Ledernes organisering og tilretteleggelse av arbeidsforhold med bakgrunn i én faktor, kan derfor også bidra til at elementer tilknyttet andre faktorer oppfylles. Fordi funnene samsvarer med annen forskning ikke spesifikt tilknyttet kunnskapsarbeidere, foreslås det at suksessfaktorene også kan anvendes ved ledelse av andre type arbeidere. Videre er det ønskelig med ytterligere utforskning av emnet i den hensikt å forbedre forskningsfeltets begrepsavgrensninger, og få større innsikt i hvorvidt kunnskapsarbeidere gagnes av annen organisering og ledelse enn tradisjonelle arbeidere.

Mulige implikasjoner og videre forskning

Studiens nytteverdi kommer til uttrykk på flere punkter. Den har bidratt til å belyse forskningsfeltet, gitt innsikt i suksessbegrepet, og den har identifisert faktorer hvis hensikt er å bidra til suksess med ledelse av kunnskapsarbeidere. I tillegg har den bekreftet tidligere forskning. Basert på den presenterte forskningslitteraturen, og den påfølgende diskusjonen, antydes det at det trengs mer forskning. Studien kan med andre ord bygges videre på for å øke innsikten i suksessfaktorer og kunnskapsarbeidere. Hva angår lederpraksis oppleves forhåpentligvis studien som interessant og nyttig lesning som en kan ta med seg inn sin ledelse av kunnskapsarbeidere – eller andre type arbeidere.

I videre forskning kunne det vært interessant å inkludere alder på medarbeiderne, da forskning indikerer at det er forskjeller mellom yngre og eldre arbeidere (Kanfer & Ackerman, 2004). I tillegg kunne parametre som profesjonstilhørighet, kjønn,

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

sosioøkonomisk status og etnisk tilhørighet vært interessant å utforske i denne sammenheng, da det også kan tenkes å påvirke kunnskapsarbeidere og ledelse av dem (Horwitz, Heng, Quazi, 2003; Lines et al., 2012). Denne undersøkelsen har fortrinnsvis fokusert på interne suksessfaktorer, og ikke vurdert ytre faktorer som også kan tenkes å påvirke ledelse av kunnskapsarbeidere. I likhet med Sedighi og Zand (2012), tenker jeg at det derfor kunne vært interessant for videre forskning å utforske ytre faktorerens påvirkning i seg selv, og kanskje spesielt med fokus på interaksjonen med interne suksessfaktorer. En utfordring med suksessfaktorer er imidlertid at de kan oppfattes som lite spesifikke, hvilket kan gjøre det vanskelig å handle på bakgrunn av de (Zwikael & Globerson, 2006). Forskning har derfor hevdet at suksessprosesser både vil kunne være mer detaljerte og bedre å anvende. Å få utvidet innsikt i suksessprosesser og se det i sammenheng med suksessfaktorer kunne derfor vært en spennende retning for videre forskning.

Som indikert er det også et behov for å utforske kunnskapsarbeid, kunnskapsarbeidere og kunnskapsledelse ytterligere. Økt forståelse for og avgrensning av disse begrepene er ønskelig, slik at de kan anvendes på en god måte i både forskning og praksis. Det er tydelig at Norge som kunnskapssamfunn vil ha en økende andel arbeidstakere hvis arbeid er tilknyttet kunnskap på den ene eller andre måten. Det vil derfor være av stor interesse, også nasjonalt, å få større innsikt i denne typen arbeid og arbeidere slik at ressursene kan utnyttes best mulig. I tillegg vil det også være gunstig for å kunne strukturere og tilrettelegge organisasjoner på en måte hvor arbeidstakerne trives, er motiverte og presterer på et høyt nivå.

Referanser

- Arbeidsmiljøloven (2006). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. Hentet 23.08.2015, fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_4
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. Hentet 23/04/15, fra: http://www.jstor.org/stable/3250961?seq=1#page_scan_tab_contents
- Alazmi, M., & Zairi, M. (2003). Knowledge management critical success factors. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(2), 199-204. doi: 10.1080/1478336032000051386
- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y., & Mohammed, Y. F. (2007). Organizational Culture and Knowledge Sharing: Critical Success Factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22-42. doi: 10.1108/13673270710738898
- Alvesson, M. (1995). *Management of Knowledge-Intensive Companies*. Hentet fra <http://site.ebrary.com/lib/ntnu/detail.action?docID=10597499>
- Alvesson, M. (2000). Social Identity and Problem of Loyalty in Knowledge-Intensive Companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-124. doi: 10.1111/1467-6486.00218
- Alvesson, M. (2001). Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity. *Human Relations*, 54(7), 863-886. doi: 10.1177/0018726701547004
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2001). Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of Management Studies*, 38(7), 995-1018. doi: 10.1111/1467-6486.00269
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169. doi: 10.1006/obhd.2000.2893
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), 272-286. . Hentet 19.09.2015, fra: http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=40729&a=3
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2001). Bringing Work Back In. *Organization Science*, 12(1), 76-95. doi: 10.1287/orsc.12.1.76.10122

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

- Bart, C. K., Bontis, N., & Taggar, S. (2001). A Model of the Impact of Mission Statements on Firm Performance. *Management Decision*, 39(1), 19-35. Hentet 14.05.2015, fra: <http://search.proquest.com/docview/212063247?accountid=12870>
- Benson, J., & Brown, M. Knowledge workers: what keeps them committed; what turns them away. *Work, Employment & Society*, 21(1), 121-141. doi: 10.1177/0950017007073623
- Bosch-Sijtsema, P. M., Ruohomäki, V., & Vartiainen, M. (2009). Knowledge work productivity in distributed teams. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 533-546. doi: 10.1108/13673270910997178
- Bosch-Sijtsema, P. M., Ruohomäki, V., & Vartiainen, M. (2010). Multi-locational knowledge workers in the office: navigation, disturbances and effectiveness. *New Technology, Work and Employment*, 25(3), 183-195. doi: 10.1111/j.1468-005X.2010.00247.x
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and code development*. California: Sage Publications Inc.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. Hentet 09.03.2015, fra: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brochs-Haukedal, W. (2011). Ledelse og kunnskapsarbeid: motivering av autonome medarbeidere. I S. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (2.utg., 65-86). Bergen: Fagbokforlaget
- Colbjørnsen, T. (2013). Norske ledere i et nytt århundre – hva skjer? I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø & S. B. Matthiesen (red.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* (27-46). Bergen: Fagbokforlaget.
- Christensen, P. H., & Foss, N. J. (2011). Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* (3), 41-48. Hentet 13.04.15, fra: <http://www.magma.no/utfordringer-ved-motivasjon-og-ledelse-av-kunnskapsarbeidere>
- Darr, A., & 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.
- Davenport, T., Jarvenpaa, S., & Beers, M. (1996). Improving Knowledge Work Processes. *Sloan Management Review*, 37, 53-66. Hentet fra: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/improving_knowledge_workprocesses.pdf

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

- Davenport, T. H., Long, D. W. D., & Beers, M. C. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-56. doi: 10.1016/j.ygeno.2009.01.004
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., Thomas, R. J., & Cantrell, S. (2002). The Mysterious Art and Science of Knowledge-Worker Performance. *MIT Sloan Management Review*, 44(1). Hentet 05.05.2015, fra: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-mysterious-art-and-science-of-knowledgeworker-performance/>
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445-455. doi: 10.1037/0021-9010.84.3.445
- Drucker, P. F. (1998). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, januar-februar. Hentet 20.04.2015, fra: http://secure.tutorsglobe.com/Atten_files/1286_ENG.pdf
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Review Management*, 41(2), 79-94. Hentet 24/04/2015, fra: http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/knowledge_workers_the_biggest_challenge.pdf
- Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. *Journal of Management Information Studies*, 18(1), 215-233. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/07421222.2001.11045670>
- Ekman, G. (2003). *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications*, 10(2), 129-138. Hentet fra: <http://search.proquest.com/docview/214190251/abstract?accountid=12870>
- Fairbank, J. F., & Williams, S. D. (2001). Motivating Creativity and Enhancing Innovation through Employee Suggestion System Technology. *Creativity and Innovation Management*, 10(2), 68-74. Hentet 25.09.2015, fra: <http://onlinelibrary.wiley.com/store/10.1111/1467-8691.00204/asset/1467-8691.00204.pdf?v=1&t=if0sded1&s=2eb9785af4c321dc29a8d9aa30a9efb06558ce88>
- Flood, P. C., Turner, T., Ramamoorthy, N., & Pearson, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and the financial services industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1152-1165. doi: 10.1080/09585190110068368

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

- Greene, C., & Myerson, J. (2011). Space for thought: designing for knowledge workers. *Facilities*, 29(1-2), 19-30. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/026327711111101304>
- Grund, J. (2006). Kunnskapsorganisasjoner – hva er ledelses- og styringsutfordringene? *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* (2). Hentet 09.04.2015, fra: <http://www.magma.no/kunnskapsorganisasjoner-hva-er-ledelses-og-styringsutfordringene>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. doi: 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). Hentet 03.05.2015, fra: <http://www.magma.no/kunnskapsoekonomien-gamal-vin-paa-ny-flaske>
- Hallin, C. A., & Marnburg, E. (2008). Knowledge Management in the Hospitality Industry: A Review of Empirical Research. *Tourism Management*, 29(2), 366-381. doi: 10.1016/j.tourman.2007.02.019
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 72(2), 106-116. Hentet 22/4/2015, fra: <http://consulting-ideas.com/wp-content/uploads/Whats-your-strat-art.pdf>
- Haynes, K. (2012). Reflexivity in Qualitative Research. I G. Symon & C. Cassell (red.) *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges* (72-89). Los Angeles: SAGE
- Hislop, D. (2008). Conceptualizing Knowledge Work Utilizing Skill and Knowledge Based Concepts: The Case of Some Consultants and Service Engineers. *Management Learning*, 39(5), 579-596. doi: 10.1177/1350507608098116
- Hislop, D. (2009). *Knowledge management in organizations – A critical introduction* (2. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations - A critical introduction* (3. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K.D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3), 235-261. doi: 10.1016/S0963-8687(00)00046-9
- Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 23-44. doi: 10.1111/j.1748-8583.2003.tb00103.x

- Howitt, D. (2010). *Introduction to Qualitative Methods in Psychology*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J., & Wennes, G. (2011). Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner. I E. J. Irgens & G. Wennes (red.), *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (13-22). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, C. F. (2010). Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 3. Hentet 04.05.2015, fra: <http://www.magma.no/suksesskriterier-for-etablering-av-sterk-laeringskultur>
- Jacobsen, K., Hofman-Bang, P., & Nordby, R. (2005). Ledelse, måling og rapportering av intellektuell kapital. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 5. Hentet 12.05.2015, fra: <http://www.magma.no/ledelse-maaling-og-rapportering-av-intellektuell-kapital>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jennex, M. E., Smolnik, S., & Croasdell, D. (2009). Towards a consensus knowledge management success definition. *VINE*, 39(2), 174-188. doi: 10.4018/978-1-60566-709-6.ch001
- Joffe, H. (2012). Thematic Analysis. I A. Harper & D. Thompson (red.), *Qualitative Research Methods in Mental Health and Psychotherapy: A guide for students and practitioners* (209-223). Hentet fra: <http://site.ebrary.com/lib/ntnu/detail.action?docID=10483219>
- Jordfald, B., & Olberg, D. (2002). *IKT-sektoren – perspektiver på sysselsetting, arbeidsmiljø og interesseorganisering* (FAFO-rapport 391). Hentet 13.04.15, fra: http://fafo.no/~fafo/media/com_netsukii/391.pdf
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: Towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 75-91. doi: 10.1108/13673270310492967
- Kanfer, R., & Ackerman, P.L. (2004). Aging, Adult Development, and Work Motivation. *The Academy of Management Review*, 29(3), 440-458. Hentet 21.09.2015, fra: http://www.jstor.org/stable/20159053?seq=1#page_scan_tab_contents

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). Knowledge work as organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 2(3), 287-04. doi: 10.1111/1468-2370.00042
- Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598. doi: 10.1146/annurev.psych.50.1.569
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Kvale, S., & Brinkman, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Lencioni, P. M. (2005). *Overcoming the five dysfunctions of a team: a field guide for leaders, managers and facilitators*. Hentet fra: <http://site.ebrary.com/lib/ntnu/detail.action?docID=10304709>
- Levin, M., & Rolfsen, M. (2004). *Arbeid i team: Læring og utvikling i team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(4), 243-248. doi: 10.1016/S0263-7863(98)00040-4
- Lines, R. (2011). Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 3, 23-32. Hentet 03.03.2015, fra: <http://www.magma.no/forskningsbasert-viten-om-motivasjon-av-kunnskapsarbeidere>
- Lines, R., Henjesand, I. J., & Christophersen, E. B. (2012). *Motivasjon via ledelse av kunnskapsarbeidere* (Forprosjektrapport). NHH og Abelia. Oslo.
- Lines, R., & Sandvik, A. M. (2013). Verdiskaping og ledelse av kunnskapsarbeidere. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø & S. B. Matthiesen (red.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* (309-335). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lloria, M. B. (2008). A Review of the Main Approaches to Knowledge Management. *Knowledge Management Research and Practice*, 6(1), 77-89. doi: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500164>
- Mårtensson, M. (2000). A critical review of knowledge as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204-216. doi: 10.1108/13673270010350002
- Maltz, A. C., Shenhar, A. J., & Reilly, R. R. (2003). Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures. *Long Range Planning*, 36(2), 187-204. doi: 10.1080/10413200290103563

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

- Mas-Machucha, M., & Costa, C. M. (2012). Exploring critical success factors of knowledge management projects in the consulting sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(11-12), 1297-1313. doi: 10.1080/14783363.2011.637778
- McAdam, R., & McCreedy, S. (1999). A critical review of knowledge management models. *The Learning Organization*, 6(3), 91-101. doi: 10.1108/09696479910270416
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation* (2. utg.). Basingstoke, England: Palgrave Macmillan
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104. Hentet 21/04/15, fra: <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Nonaka,1991.pdf>
- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators (KPI): developing, implementing, and using winning KPIs*. Hentet fra: <http://site.ebrary.com/lib/ntnu/detail.action?docID=10366542>
- Pyöriä, P. (2005). The concept of knowledge work revisited. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 116-127. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13673270510602818>
- Quintas, P., Lefrere, P., & Jones, G. (1997). Knowledge management: A strategic agenda. *Long Range Planning*, 30(3), 385-391. doi: 10.1016/S0024-6301(97)90252-1
- Rasmussen, B., & Johansen, B. (2002). Kunnskapsarbeidere i dot.com-økonomien. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4(2), 25-43. Hentet fra: <http://www.nyt-om-arbejdsliv.dk/images/pdf/2002/nr2/ta02-2-25.pdf>
- Sandvik, A. M. (2011a). Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 3 (56-63). Hentet 17/4/15, fra: <http://www.magma.no/ledelse-av-kunnskapsarbeid>
- Sandvik, A. M. (2011b). *Leadership of knowledge workers* (Doktorgradsavhandling NHH), Institutt for strategi og ledelse, Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Scarbrough, H. (1999). Knowledge as Work: Conflicts in the Management og Knowledge Workers. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11(1), 5-16. doi: 10.1080/095373299107546
- Sedighi, M., & Zand, F. (2012). *Knowledge management: review of the critical success factors and development of a conceptual classification model*. Paper presentert på 2012 Tenth International Conference on ICT and Knowledge Engineering, Bangkok.
- Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research* (3rd. ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- Singh, S. K. (2008). Role of leadership in knowledge management: a study. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 3-15. doi: 10.1108/13673270810884219

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

- Skogstad, A. (2011). Psykososiale faktorer i arbeidet. I S. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Det Gode Arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (2. utg., 16-41). Bergen: Fagbokforlaget.
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*. London: Sage Publications Ltd.
- Solberg, E. (2014). *Kunnskap gir muligheter for alle*. Tale fremført på NHOs årskonferanse, Oslo. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/kunnskap-gir-muligheter-for-alle/id748897/>
- Spitzer, D. R. (2007). *Transforming Performance Measurement: Rethinking the way we measure and drive organizational success*. Hentet fra: <http://site.ebrary.com/lib/ntnu/reader.action?docID=10196166&ppg=17>
- Statistisk Sentralbyrå. (2004). Befolkningens utdanningsnivå. Hentet 27.05.2015, fra: <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/saveelections.asp>
- Statistisk Sentralbyrå. (2015). Befolkningens utdanningsnivå, 1. oktober 2014. Hentet 26.05.2015, fra: <http://www.ssb.no/utniv>
- Sveiby, K-E., & Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 420-433. doi: 10.1108/13673270210450388
- Syed-Ikhsan, S. O. S., & Rowland, F. (2008). Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95-111. doi: 10.1108/13673270410529145
- Teece, D. J. (2000). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, 33(1), 35-54. doi: 10.1016/S0024-6301(99)00117-X
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Thomas, G., & Fernández, W. (2008). Success in IT-projects: A matter of definition? *International Journal of Project Management*, 26(??), 733-742. doi: 10.1016/j.ijproman.2008.06.003
- Timonen, H., & Paloheimo, K-S. (2008). The Emergence and Diffusion of the Concept of Knowledge Work. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 6(2), 177-190. Hentet fra: www.ejkm.com
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

- Toor, S-u-R., & Ogunlana, S. O. (2009). Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators(KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, 28(3), 228-236. doi: 10.1016/j.ijproman.2009.05.005
- Tymon, W. G., & Stumpf, S. A. (2003). Social capital in the success of knowledge workers. *Career Development International*, 8(1), 12-20. doi: 10.1108/13620430310459478
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.04.002
- Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership in the knowledge economy: sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics*, 40(2), 110-118. doi: 10.1016/j.orgdyn.2011.01.005
- Wateridge, J. (1998). How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16(1), 59-63. doi: 10.1016/S0263-7863(97)00022-7
- Weinberg, R., & McDermott, M. (2002). A comparative analysis of sport and business organizations: factors perceived critical for organizational success. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(4), 282-298. doi: 10.1080/10413200290103563
- Wennes, G. (2012). *Kunnskapsledelse i offentlige virksomheter* (TØH-serien: 2). Hentet 13.04.2015, fra: http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/149071/Wennes_2012.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Wikström, S., & Normann, R. (1994). *Knowledge and value. A new perspective on corporate information*. New York: Routledge.
- Willig, C. (2008). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. (2. utg.) Maidenhead: Open University Press.
- Willig, C. (2013). *Introducing Qualitative Research in Psychology* (3.utg). Hentet fra: <http://site.ebrary.com/lib/ntnu/detail.action?docID=10716899>
- Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management and Data Systems*, 105(3), 261-279. doi: 10.1108/02635570510590101
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7. utg.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

Zack, M. H. (1999). Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review*, 40(4), 45-58. Hentet 09.04.2015, fra:

<http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kmarch/kmarch.htm>

Zack, M. H. (1999b). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145. Hentet 26/04/2015, fra:

<http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat/kstrat.htm>

Zwikael, O., & Globerson, S.o. (2006). From critical success factros to critical success processes. *International Journal of Production Research*, 44(17), 3433-3449. doi: 10.1080/00207540500536921

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Informasjonsskriv om deltakelse i masterprosjekt

Arbeidsorganisering og ledelse ved kunnskapsbedrifter

Jeg er en masterstudent i arbeids- og organisasjonspsykologi ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) i Trondheim. Jeg skal skrive masteroppgave i samarbeid med Abelia, hvor tema er arbeidsorganisering og ledelse ved kunnskapsbedrifter. Formålet er å undersøke hvordan kunnskapsbedrifter med suksess arbeider, og hvordan ledelse utøves i slike bedrifter.

Deltakelse i prosjektet innebærer å stille til intervju, som vil utføres av meg. Båndopptaker vil bli anvendt under intervjuet, i tillegg til at jeg vil ta notater underveis. Spørsmålene vil inkludere bedriftens arbeidshverdag; typiske prosjekter, gjennomføring av arbeidsoppgaver og håndtering av uforutsette hendelser. I tillegg vil det dreie seg om lederrollen, og veien videre for bedriften.

Foruten intervjusituasjonen med leder, kan det være interessant å snakke kort med et par andre ansatte i tillegg. Dette vil ikke være for å bekrefte allerede mottatt informasjon, men for å få ytterligere kunnskap om erfaringer fra ansatte med andre arbeidsoppgaver.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og det er kun jeg som vil ha tilgang til intervjudataene. I den ferdige masteroppgaven vil ikke enkeltpersoner kunne gjenkjennes. Ved endt prosjekt vil alle opplysninger anonymiseres og slettes, innen utgangen av 2015.

Deltakelse i studien er frivillig. Du kan når som helst trekke ditt samtykke mens prosjektet pågår uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Veileder på masterprosjektet er Anne Iversen ved NTNU: anne.iversen@svt.ntnu.no

Hilsen,

Synne-Emilie Bergersen

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Samtykke til deltakelse i masterprosjekt

Jeg har mottatt informasjon om masterprosjektet og hva deltakelse innebærer, og er villig til å delta:

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

”Hva kjennetegner arbeidsorganiseringen ved kunnskapsbedrifter (med suksess), og hvordan utøves ledelse i slike bedrifter? ”

”Innledningsvis er det interessant å først få litt bakgrunnsinformasjon. Deretter tenker jeg å høre om bedriftens arbeidshverdag, altså dens indre liv. Mer spesifikt vil det omhandle arbeidsorganiseringen, og kommunikasjon, motivasjon, krisehåndtering og lignende. Etter det vil fokus gå mer spesifikt inn på ledelsen og din rolle. Avslutningsvis vil det omhandle dine tanker om veien videre for bedriften.”

Bakgrunnsspørsmål

- Kan du fortelle litt kort om deg selv?
 - Utdannelse
 - Stilling (hvor lenge) – andre stillinger i samme bedrift?
 - Tidligere jobberfaring

Innledende spørsmål

- Kan du fortelle litt om virksomheten?
 - Kommunal/statlig/privat
 - Antall ansatte / størrelse
 - Kompetanseprofil
 - Kun i Norge?
- Hva er arbeidsområdene deres?
 - Generelt for bedriften
 - Spesielt for leder

Arbeidshverdag – ”bedriftens indre liv”

- Kan du beskrive en ”typisk” arbeidshverdag for ansatte?
 - Type oppgaver
 - variasjon, rotasjon
 - Struktur
 - Utførelse
 - autonomi(kontroll)
 - hvor (i felten, på kontoret etc.)
 - Fleksibilitet?
 - Arbeidstid
 - Arbeidsoppgaver
- Arbeidsdeling- og koordinering
 - Hvordan fordeles arbeidsoppgavene?
 - Hvem, når, hvordan
 - Hvem har ansvaret for fordeling og koordinering? Ulikt avhengig av oppgave?
 - Hvem følger opp? Rapporteringssystem/evaluering av arbeidet?

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

- Ressursfordeling
- Samarbeid
 - Hvordan samarbeider de ansatte?
 - Ofte de samme som jobber sammen? Variert? Bevissthet rundt dette.
 - Prosjekt, team, individuelt etc. Kan du gi et eksempel på et typisk prosjekt?
 - Fra start til slutt. Evaluering?
 - Tverrfaglighet?
- Kommunikasjon
 - Kommunikasjonsnettverk
 - Mediert, ansikt-til-ansikt, annet?
 - Hvordan kommuniserer ansatte med ansatte? Og ansatte med leder?
 - Kommunikasjonsretning; lateral, oppover, nedover etc.
 -
 - Kommunikasjonskanaler
 - Hvilke kanaler anvendes til hva?
 - Skriftlig vs. muntlig
 -
 - Formålet med kommunikasjonen?
 - Informering, inkludering, sosialt, kun arbeidsrelatert, motivering etc.
 - Barrierer? Feilkilder? Støy?
- Kunnskapsutveksling – læring, og kompetanseutvikling
 - Erfaringsutveksling og refleksjon som grunnlag for å lære?
 - Hva gjør en for å gi de ansatte mulighet for å utvikle seg og sin kompetanse?
 - Hvordan sørger en for at ansatte får delt kunnskap seg i mellom? For eksempel hvis ansatte forlater bedriften og lignende.
- Krisehåndtering
 - Hvordan håndteres kriser?
 - Kan du gi et eksempel på en krise, og hvordan den ble håndtert?
- Holdning til endringer
 -
- Har hvordan dere organiserer arbeidet endret seg fra tidligere til i dag?
 - Når? Hvorfor? Hvordan?
 - Kan du gi et eksempel på en spesifikk endring?
 - Bevissthet rundt dette?

Ledelse

- Kan du først si litt kort om ledelseshierarkiet i bedriften?
 - Hvem har ansvar for hva?
- Kan du beskrive din rolle som leder?
 - Kan du for eksempel fortelle om en typisk arbeidshverdag?
 - Oppgaver
 - Fleksibilitet
 - Motivasjon og motivering
 - Hva er din egen motivasjon?
 - Hvordan jobber du for å utvikle deg og din kompetanse?
 - Evt. tilrettelegges det for det på arbeidsplassen?
 - Hvordan har du mulighet til å påvirke bedriften?
 - Kommet inn i et gitt, rigid system, eller hatt friere tøyler?

SUKSESS OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

- Eksempler på spesifikke endringer/innføringer du har bidratt til?
- Ledelse av kunnskapsarbeidere
 - Bevissthet rundt dette?
 - Hva tenker du om det å være leder i tillegg til selv å være en kunnskapsarbeider?
 - Utfordringer?
 - Lede arbeidere som kanskje har mer kunnskap og kompetanse på relevante felt enn en selv
 - Klare å tilfredsstille arbeidstakernes krav?
 - Eksempler?
 - Motivasjon?
 - Hvordan motiverer du de ansatte?
 - ..til å prestere bedre
 - ..til å ønske å bli i bedriften
 - Forskjeller mellom å motivere kunnskapsarbeidere versus andre ansatte som i mindre grad kan karakteriseres som kunnskapsarbeidere?
- Hva er egentlig ledelse?
 - refleksjon
- Hva innebærer suksessfull ledelse for deg?
 - Definer suksess
 - Kriterier
 - Hva har denne bedriften gjort som har lyktes?
 - Gitte elementer som må ligge til grunn?
 - Kom du inn i et gitt system, eller har du kunnet påvirke i stor grad selv?
 - Hva må til?
 - Er det noe denne bedriften har gjort for å lykkes som du tenker at kan generaliseres til andre bedrifter?

Veien videre - refleksjon

- Hvordan ser bedriften ut om fem år? Ti?
- Hvordan opprettholde suksess? Takle endringer? Være innovativ og holde tritt med konkurrenter osv.?

Er det noe annet du ønsker å fortelle om? Har du ellers noen spørsmål til prosjektet?