

Hvordan fanges kunnskapsledelse opp i lederutviklingsprogrammer?

En studie av norske virksomheters fokus på kunnskapsledelse i lederutviklingsprogrammer

Av

Henrik Øhrn

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København (CBS) og Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet (DPU)

for graden

Master of Knowledge and Innovation Management

(Master i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse)

2012



SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR-/KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER

Forfatter(e): **Henrik Øhrn**

Tittel: **Hvordan fanges kunnskapsledelse opp i lederutviklingsprogrammer?
En studie av norske virksomheters fokus på kunnskapsledelse i
lederutviklingsprogrammer.**

Studieprogram: **MKIL – Master i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse**

Kryss av:

Jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv

**Min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre
Kan frigis fra: _____**

Dato: 31.08.2012

underskrift

Forord

Etter et hektisk år med mye læring og utvikling ikke bare på det faglige, men også på det personlige planet står jeg nå med det endelige produktet i hånden. Alt jeg har lært om dette temaet har jeg lært i det siste året, og sjelden har læringsopplevelsen vært så intens som i det siste halve året i skriveprosessen. Men det har vært verdt det. Det å kunne dykke ned i et område som har interessert meg, og vie så mye tid til det har vært veldig spennende. Og som alle andre har jeg opplevd at når man virkelig går inn i noe, så er det så mange andre muligheter og forklaringer som dukker opp, og som beriker og skaper nye koblinger i hjernen. Jeg vil spesielt rette en stor takk til veilederen min Knut Ingar Westeren for både diskusjoner og konkrete innspill som bidro til både avgrensning og retning.

Tusen takk også til familien for at de var tålmodige, og forståelsesfulle gjennom hele perioden. Jeg kunne ikke gjort dette uten å ha støtte hjemmefra. Kolleger og leder på jobb har også betydd mye, og tusen takk for all positivitet og fleksibilitet dere har vist meg i løpet av det siste året spesielt.

Drammen 31. august 2012

Henrik Øhrn

Sammendrag

Målet med denne studien er å bidra til bedre forståelse av hvordan det som læres bort i lederutviklingsprogrammer og tiltak underbygger utviklingen av kunnskapsledere i virksomhetene. Studien ser nærmere på kontekst, ulike definisjoner av kunnskapsledelse, innhold i lederutviklingsprogrammer samt hvordan virksomhetene vurderer og setter sammen ulike elementer i opplæringsprogrammer for ledere.

Informasjon om disse områdene ble innhentet gjennom å intervju 8 informanter fra ulike virksomheter. Disse virksomhetene var svært ulike både i størrelse, sektor, formål samt virkeområde, og er i ulik grad avhengig av kunnskap for å skape verdi. Hvor avhengig de er av kunnskap vil også kunne påvirke hvor mye oppmerksomhet temaet gis i lederutviklingsprogrammer.

Virksomhetene i denne studien definerer seg i stor grad som kunnskapsvirksomheter, men gjør lite ut av det innenfor lederutviklingsområdet. De har ulike definisjoner på kunnskapsledelse, og de fleste ser på det som ledelse av kunnskapsarbeidere – ikke som ledelse av kunnskapsarbeid. Lederutviklingsprogrammene skal til en hver tid adressere de viktigste lederkompetansene -og områdene for virksomhetens måloppnåelse. På bakgrunn av det informantene sier er det lite som tyder på at kunnskapsledelse som begrep inngår som eget element i oppbygningen av lederutviklingsprogrammene hos disse virksomhetene. Men elementene i lederutviklingsprogrammene fanger på flere måter opp tematikk og problemstillinger som er særs aktuelle for kunnskapsvirksomheter og kunnskapsledelse. Balanse mellom relasjon og oppgavefokus i ledergjerningen er et tema de fleste har på agendaen. Det samme gjelder det å utvikle lederne fra å være fageksperter til også å kunne drive frem resultater gjennom ledelse av andre fageksperter. Men disse temaene er ikke unike for kunnskapsvirksomheter, slik at mye tyder på at kunnskapsledelse i liten grad fanges opp i lederutviklingsprogrammene til de fleste av disse virksomhetene.

Abstract

The purpose of this thesis is to contribute to the understanding of how what is taught in leader development programs supports the development of knowledge managers. The thesis looks at context, different definitions of knowledge management, content of leader development programs, and how the companies and organizations evaluate and put together different elements in their training programs for leaders.

Information regarding these areas was retrieved by interviewing 8 informants from different companies and organizations. They were very different with regard to size, sector, purpose as well as line of industry, and are in different degree dependent on knowledge in order to create value. How dependent they are on knowledge will also influence how much attention knowledge management is gets in leader development programs.

The organizations and companies who took part in this study define themselves mostly as knowledge companies. However, this does not shine through when it comes to the leader development programs. The participants have different definitions of knowledge management, and most of them look at knowledge management as leading knowledge workers, not leading knowledge work. Leader development programs should at any given time address the most important leader competences and areas that are vital for the overall achievement of the goals. Based on information from the informants, it there is little evidence to support that learning knowledge management is included in the leader program development programs in these companies and organizations. Although they do not address knowledge management directly, some focus areas of leader development programs show that they address themes or problems that are important to the success of knowledge management. The balance between soft skills such as relations and task focus is part of most of the programs. The same goes for developing the leaders from being the experts themselves to becoming a leader of experts and reach the goals working through other people. However, these themes are not unique for knowledge companies, so it is little evidence to support that knowledge management is part of the leader development programs in these companies.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1 Innledning	1
1.1 Hensikten med studien	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Nærmere om avgrensninger og definisjoner	3
1.4 Oppgavens oppbygning	4
2 Teori	5
2.1 Kunnskapssyn	5
2.2 Kunnskapsledelse	8
2.3 Lederutviklingsprogrammer	11
2.4 Lederutviklernes informasjonsbehandling ved utforming av programmer	17
2.5 Kontekst og behov for kunnskap	22
3 Metode	37
3.1 Ulike måter å undersøke virkeligheten	38
3.2 Positivism eller hermeneutikk	40
3.3 Kvalitativ metode	41
3.4 Informantene	42
3.5 Intervjuguide og intervjuene	42
3.6 Roller	44
3.7 Etske betraktninger	45
3.8 Metodiske begrensninger	45
3.9 Reliabilitet og validitet	46
4 Diskusjon	49
4.1 Hvilket kunnskapssyn har virksomhetene?	49
4.2 Hvordan definerer virksomhetene kunnskapsledelse?	56

4.3	Hvilke temaer inneholder lederutviklingsprogrammene, og understøtter disse ledelse av kunnskapsprosesser og kunnskapsmedarbeidere?.....	61
4.4	Hva legger virksomhetene til grunn når de skal utvikle et Lederutviklingsprogram?	67
4.5	Hva betyr kontekst for hvordan kunnskapsledelse fanges opp?	77
4.5.1	Endringer i omgivelsene	77
4.5.2	Forretningssystem	79
4.5.3	Ledelsesformer	82
4.5.4	Verdiskapning	86
4.5.5	Kunnskap og læring	89
4.5.6	Ledelse og autoritet	93
4.5.7	Den nye økonomien	96
5	Oppsummering	100
5.1	Begrensninger ved studien og videre forskning	103
6	Litteraturliste	106
 Vedlegg		
	Vedlegg 1 – Liste over tabeller og figurer	108
	Vedlegg 2 – Intervjuguide	109

1 Innledning

Hvor mange har ikke hørt uttrykket om at medarbeiderne er virksomhetens viktigste ressurs i typiske festtaler og på sommerfester? Men like mange har sikkert til tider tenkt at utsagnet bare er noe som sies, og at det bare er sant så lenge virksomheten går bra. Med en gang virksomheten møter motbør og det skal spares, så spares det ofte på personal og Human Resource-tiltak (HR), og det er gjerne de kostnadskrevende tiltakene som forsvinner først selv om de kan vise seg å også være de mest givende. Utsagn av typen "nå må vi levere – ikke bare prate" kommer ofte inn, og setter ofte en strek over opplæring eller tid for utvikling. Ideen om å investere i medarbeidere og ledere innebærer en opplevelse om at det "lønner seg". Denne lønnsomheten kommer ofte ved mer effektiv utøvelse av oppgavene, men også gjennom tilførsel av nye ideer og praksiser. Men "effektivt" på norsk fanger ikke alltid opp det samme som for eksempel i engelsk språk som skiller mellom "efficiency" og "effectiveness". Begge ordene betyr effektivitet, men det ene referer til å utføre en oppgave ved å bruke så få ressurser som mulig mens det andre referer til tiltak som virker i henhold til hensikten. Det som på norsk heter "å effektivisere" handler oftest om å fjerne et tiltak fremfor å slipe en kniv, og spørsmålet er om virksomhetene er bevisste nok hva man "mister" når man reduserer eller prioriterer bort. Det jeg er spesielt interessert i er å se på hvordan virksomhetene "sliper knivene" for å møte de utfordringene som kunnskapsledelse preges av. De fleste virksomheter kaller seg mer eller mindre kunnskapsvirksomheter og mange ansatte defineres som kunnskapsarbeidere. Men i følge Hodt Christensen (2005) er virksomhetene ikke så gode på å jobbe strukturert med for eksempel kunnskapsdeling. Hvordan utvikler virksomhetene lederne sine til å ta tak i utfordringene som ligger i det å lede kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere? Og hvordan underbygger kunnskapsprosessene sunn drift og utvikling hos dem?

1.1 Hensikten med studien

Det å gå nærmere inn i innholdet i lederutviklingsprogrammer kan gi gode ledetråder om virksomhetene utvikler gode kunnskapsledere eller om de satser på tradisjonelle lederutviklings-tiltak som ikke har noe direkte mål om å øke ferdighetene innenfor kunnskapsledelse. Men det å bare se på hva virksomhetene gjør slik Arnulf (2012) gjør når han ramser opp de ulike typene programmer som er vanlige i Norge uten å se på virksomhetenes begrunnelsene og de ulike kontekstene vil ikke gi nyttig nok informasjon om hvorfor og hvordan tematikken berøres i lederutviklingsprogrammer. Ifølge Arnulf (2012) er det også en rekke lederutviklingstiltak som ikke bare feiler, men også er direkte skadelige både for virksomheten og individene som er involvert. Årsakene til dette er ifølge Arnulf(2012) blant annet at virksomhetene ofte bruker "standard" programmer og temaer når de utvikler lederne fremfor høyere grad av skreddersøm for å tilpasse utviklingen virksomhetene reelle utfordringer. Men studiene Arnulf (2012) referer til ser

stort sett på dette fra ledernes eller ansattes perspektiv. Studier som tar for seg lederutviklernes perspektiv glimrer med sitt fravær, og hensikten med studien er derfor å dykke dypere ned i hvilken kontekst og bakgrunn som farger og påvirker lederutviklernes valg av tematikk og omfang for programmene de tilbyr lederne. Dette vil kunne si noe annet enn det lederne eller ansatte opplever i virksomhetene.

Fra et personlig ståsted så har jeg gjennom ulike stillinger – fra ansatt til lederstillinger – sett ulike sider ved lederutvikling. Men jeg har også sett lite av hva jeg vil kalle kunnskapsledelse eller ledelse av kunnskapsarbeid eller kunnskapsarbeidere i slike programmer eller tiltak. Dette har gjort meg nysgjerrig på hvordan de som planlegger og gjennomfører lederutviklingstiltak veker og gjør valg av hvilke elementer og temaer de inkluderer og fokuserer på i tiltakene sine.

1.2 Problemstilling

Jeg har på bakgrunn av dette valgt å se nærmere på hvordan de som jobber med utvikling av ledere oppfatter, vurderer og bruker begreper knyttet til kunnskapsledelse i det de utarbeider for lederne i virksomhetene. Dette innebærer at problemstillingen for studien er:

Hvordan fanges kunnskapsledelse opp i lederutviklingsprogrammer?

Problemstillingen gir flere underliggende forskningsspørsmål:

- 1) Hvilket kunnskapssyn har virksomhetene?
- 2) Hvordan definerer virksomhetene kunnskapsledelse?
- 3) Hvilke temaer inneholder lederutviklingsprogrammene, og understøtter disse ledelse av kunnskapsprosesser og kunnskapsmedarbeidere?
- 4) Hva legger virksomhetene til grunn når de skal utvikle et lederutviklingsprogram?
- 5) Hva betyr kontekst for hvordan kunnskapsledelse fanges opp?

Kunnskapsledelse iverksettes ikke for kunnskapens skyld eller enkeltindivider. I en privat virksomhet så skal det skape profitt, og i en ideell eller offentlig virksomhet skal det føre til at organisasjonen når sine mål. Kunnskapsstrategier er avledete strategier som skal underbygge disse formålene, og kunnskapen er et middel – ikke et mål.

1.3 Nærmere om avgrensninger og definisjoner

To begreper som til tider brukes om hverandre er *lederutvikling* og *ledelsesutvikling*. Der lederutvikling dreier seg om å utvikle ferdigheter hos lederne, vil ledelsesutvikling dreie seg om noe mye videre, og kan for eksempel inkludere hvordan "ikke-ledere" har tilstrekkelig autonomi, ledes på gitte måter, samt fordeling og avgrensning av makt og myndighet (også til medarbeidere uten formelle lederstillinger). Selv om ledelsesutvikling og kunnskapsledelse henger svært godt sammen er det hensiktsmessig å fokusere spesielt på hva som skjer med lederne og hvilken opplæring de får fordi det ofte er opp til dem hvordan medarbeidere styres og følges opp i hverdagen. Lederne kan altså være pådrivere eller kjepper i hjulene for kunnskapsprosesser.

To andre begreper som til tider blandes i oppgaven, og som det er viktig å spesifisere er bruken av "virksomhet" eller "informant". Gitt målgruppen for studien er disse både informanter og representanter for virksomhetens praksis og syn. Det vil i diskusjonskapittelet innebære at når informantens uttalelser diskuteres så benyttes begrepet "informant", men når virksomheten omtales så brukes ordet "virksomhet". Informanten uttaler seg til tider om virksomhetens praksis og situasjon, (ikke alltid om sin egen) og selv om det er informantens oppfattelse som kommer frem er informantene så sentralt plassert at de har god oversikt over virksomheten og dennes syn.

En tredje avklaring dreier seg om bruken av ordet virksomhet. Jeg har valgt å betegne både de private bedriftene og de offentlige organisasjonene med fellesbetegnelsen "virksomhet" for å gjøre det enklere å lese. I noen tilfeller diskuterer jeg enkeltpraksiser, men bruker da enten "privat virksomhet" eller "offentlig virksomhet".

Til sist kommer vi til mitt eget ståsted og hvilke definisjoner jeg selv bruker innenfor området. Når det gjelder kunnskapsledelse er det mange typer definisjoner, men min forståelse av begrepet, som på sett og vis har med meg i alt jeg skriver og gjør, peker mot en definisjon som kommer tett opp mot det Newell, Robertson, Scarbough og Swan (2009) oppsummerer:

Kunnskapsledelse er eksplisitte strategier, verktøy og praksiser som benyttes av ledere som har til hensikt å gjøre kunnskap til en ressurs for virksomheten.

I dette ligger det at jeg mener at kunnskapsledelse er noe mer enn bare det å lede kunnskapsrike mennesker – det må også foregå en form for ledelse som bringer frem og skaper ny kunnskap som kan bidra til å nå virksomhetens mål mer effektivt.

1.4 Oppgavens oppbygning

Denne oppgaven er delt inn i 5 deler. Aller først starter oppgaven med introduksjon, presentasjon av problemstillingen og hvilke avgrensninger og innsnevring av tematikken som blir lagt utenfor besvarelsen av problemstillingen. Denne delen tar også for seg mitt eget ståsted og definisjoner. Deretter tar jeg for meg ulike teoretiske bidrag innenfor temaene. Teoriene tar opp temaene innenfor kunnskapssyn, kunnskapsledelse, lederutviklingsprogrammer, samt kontekst. Denne teorijennomgangen er delt inn i fire. Det tredje kapitlet tar for seg metode og hvilke valg som ble gjort og på hvilke grunnlag. Det etterfølgende kapitlet vil være diskusjonskapitlet der empirien diskuteres opp mot teorien. Dette kapitlet tar sikte på å besvare hvert enkelt forskningsspørsmål og også sette disse i sammenheng slik at de kan bidra til å belyse problemstillingen totalt sett. Den siste delen vil bestå av en oppsummering og avslutning.

Til sist følger kildehenvisninger samt vedlegg.

2 Teori

Det finnes en rekke teoretiske bidrag som kan hjelpe til med å kaste lys over de ulike sidene av problemstillingen. Siden problemstillingen er delt i en rekke forskningsspørsmål, og det er en viss rekkefølge på disse, tar jeg opp de teoretiske bidragene i den samme rekkefølgen.

2.1 Kunnskapssyn

Når det gjelder kunnskapssyn, så velger jeg å ta utgangspunkt i oppsummeringene til Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) som viser to hovedperspektiver fremfor å legge frem mange ulike enkeltteorier som vil gjøre det unødvendig krevende å samle, og som har liten merverdi når funn skal diskuteres opp mot et teoretisk rammeverk.

Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) viser til at det finnes flere perspektiver på kunnskap og at disse har ulike epistemologisk utgangspunkt. Det skilles gjerne mellom det å se på kunnskap som en eiendel (possession) og det å se på kunnskap som praksis. Det første kalles gjerne et strukturperspektiv, og i dette ligger en grunnleggende forståelse om at kunnskap eksisterer i hodene til de enkelte medarbeiderne, og at virksomheten må sørge for å trekke denne kunnskapen ut, spre den, lagre den, og bruke den. Praksisperspektivet deles gjerne inn i prosess og praksis. Prosess bygger på at kunnskap er en sosial og organisatorisk aktivitet, og konstrueres i en sosial kontekst. Det vil si at dette perspektivet er opptatt av fortolkning og diskusjon, og det å dele og oversette er vesentlig for spørsmålet om hvordan man skaper ny kunnskap. Praksis innebærer at kunnskap ikke kan fris fra praksis og ny kunnskap kommer til ved å koble sammen ulike praksiser. Når det gjelder ordet "kunnskap" så snakker vi gjerne om at i prosess og praksisperspektivet så er kunnskap et verb slik at det egentlig er snakk om kunnskaping. Hvilket syn på kunnskap man har, påvirker alt. Hvis en virksomhet sverger til strukturperspektivet så løser de gjerne kunnskapsutfordringene og kunnskapsledelse på en gitt måte, for eksempel gjennom lagring og individualisering. Hvis en virksomhet tror mer på praksisperspektivet innebærer det helt andre strategier, for eksempel å skape møteplasser eller muligheter for utveksling og deling mellom medarbeidere.

Epistemologi	Eiendel		Praksis	
	Struktur	Prosess	Praksis	Praksis
Syn på sosialt liv	Individer navigerer i en objektiv ytre verden ved hjelp av kognitive prosesser.	Individuelle og kollektive tolkninger sammenvevd i sosiale interaksjoner, roller og strukturerer.	Sammenvevde praksiser som i hovedsak dreier seg om deling av praktisk forståelse.	
Syn på kunnskap	Kunnskap som en kognitiv bestanddel. En ressurs som kan bli fanget, lagt sammen og overført.	Kunnskap som en sosial og organisatorisk aktivitet - sosialt konstruert gjennom interaksjoner i bestemte sammenhenger.	Kunnskap som praksis. Kunnskap oppstår og underbygger gjennom å koble sammen praksiser.	
Kunnskap finnes	Sammensmeltet i ferdighetene og hodene til individene i organisasjonene.	Sammenvevd og dyrket i sosiale kontekster.	Iboende, sammenvevd og lagt inn i praksiser.	
Kobling mellom kunnskap og organisatoriske prestasjoner	Kunnskap er direkte koblet til og funksjonell i forhold til prestasjoner.	Forholdet mellom kunnskap og prestasjoner er sosialt og politisk betinget, og reflekterer interessene til grupper med makt.	Forhold mellom kunnskap og prestasjoner styres av praksis. Kunnskap kan paradoksalt være til hinder for prestasjoner.	
Hovedfokus for å lede kunnskapsarbeid	Overføre og konvertere kunnskap fra én type (taus til eksplisitt) eller lokasjon (individ/organisasjon) til en annen.	Dele, oversette og etablere kunnskap mellom grupper som samarbeider.	Overføre kunnskap gjennom overlappende praksiser.	
Hovedoppgaver ved kunnskapsledelse	Få tak i og overføre kunnskap f.eks gjennom bruk av IT	Oversette kunnskap på tvers av sosiale grupper, f.eks gjennom å bygge sosiale nettverk og tillit.	Overføre praksiser og komme over hindringer som er iboende praksisene.	

Tabell 1, Sammenligning av perspektiver på kunnskapsarbeid, egen oversettelse av Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009)

Christensen (2000) tar opp hvordan det finnes ulike perspektiver på kunnskapsledelse som han sier kan betegnes som ytterpunkter. På den ene siden finnes et instrumentelt, strukturelt perspektiv som behandler kunnskap som statisk og objektivistisk. På den andre siden finnes det et tolkningsperspektiv som behandler kunnskap refleksivt og relasjonelt. Det Christensen i stor grad åpner for er at virksomhetenes kunnskapssyn ikke er et enten eller som en dualisme, men befinner seg et sted mellom disse to. Innenfor det instrumentelle perspektivet er det for eksempel grader av refleksjon. Dette åpner for å forklare ulike praksiser innad i virksomhetene og som kan spores til ulike eller blandete kunnskapssyn og perspektiver. Christensen (2000) er også opptatt av å fjerne skillet mellom kunnskapsledelse og organisatorisk læring for å gjøre det mer praksisnært og praktisk. Det er for eksempel veldig mange ledelsespraksiser som kan fungere helt utmerket på tvers av de ulike perspektivene, og Christensen (2000) sier at kunnskapsledelse ikke handler om den endelige beste måten å lede medarbeiderne på, men at kunnskapsledelse skapes av ulike forståelser av hvordan kunnskapsledelse bør utføres. Når medarbeiderne og det de har i hodene sine blir mer og mer viktig blir det vanskeligere å lede ikke bare dem men også kunnskapsarbeidet enn det var i tidligere tider med tradisjonelle teknikker. Hierarki og ovenfra-ned blir mindre nødvendig, og ledelse ved at lederen den som er best informert og best egnet til å fatte beslutninger blir vanskeligere å argumentere for. Lederen kan vite mye, men har for eksempel ikke oversikt over eller tilgang til taus kunnskap hos medarbeiderne sine. Et syn Christensen (2000) foreslår er dermed at selv om man kan utføre kunnskapsledelse ut fra både det instrumentelle og det tolkningsbaserte perspektivet, så er det behov for å gjøre det mer praktisk slik at det i større grad avspeiler graden av kunnskapsintensivitet. Det er for eksempel viktig ifølge Christensen (2000) å utvikle mer refleksiv ledelsespraksis i det instrumentelle perspektivet hvis det dreier seg om en "virkelig" kunnskapsvirksomhet.

Lester, Piore og Malek (1998) tar opp hvordan det å skifte eller utvikle et perspektiv kan være svært vanskelig for ledere. De tok for seg moteindustrien, der det eksisterte sterke strukturer og et tydelig fokus på det analytiske perspektivet. Innenfor kunnskapssyn har dette perspektivet en tydelig epistemologisk forankring som peker mot å se på kunnskap som eiendel. Dette synet stilles opp mot det fortolkningsbaserte, og Lester, Piore og Malek (1998) viste til eksempler på hvordan det å endre eller utvide perspektivet til å bli fortolkningsbasert ville føre til bedre resultater og mindre ressursbruk. Et problem som moteindustrien lever med er hastighet og omskiftelighet i produktene. De må kjenne kundene og markedet, og de må kunne levere produktene raskt. Og svaret på dette er ifølge Lester, Piore og Malek (1998) ikke et analytisk perspektiv på ledelse. Det at det i hovedsak er dette perspektivet det undervises i på universiteter og gis opplæring i virksomhetene er problematisk fordi den mest ekstreme formen på dette

perspektivet representerer oppskrifter og metoder fremfor fortolkning og refleksjon. Lester, Piore og Malek (1998) går langt i å si at denne utdanningen og opplæringen ødelegger for kreativitet både i produktutvikling og i strategi, og argumenterer for at etter hvert som stadig flere virksomheter leverer produkter og tjenester som plasserer dem i det vi i dag ville kalle kunnskapsøkonomi vil de ha et økt behov for kreativitet og hastighet – ikke struktur og "eksakthet".

2.2 Kunnskapsledelse

Det finnes svært mange definisjoner av kunnskapsledelse. I denne teorigjennomgangen vil jeg ta utgangspunkt i en anerkjent definisjon, og også gå kort inn i ulike sider ved definisjoner av kunnskapsledelse.

Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) definerer kunnskapsledelse som eksplisitte strategier, verktøy og praksiser som benyttes av ledere som har til hensikt å gjøre kunnskap til en ressurs for virksomheten. De bidrar med en skarpstilling av fokus, og implisitt indikerer det at kunnskap ikke nødvendigvis er en ressurs for virksomheten hvis man ikke har verktøy eller praksiser som nyttiggjør kunnskapen. Det at en leder forstår dette og etterlever det systematisk vil være tegnet på om det foregår kunnskapsledelse eller kun ledelse av medarbeidere med mange års utdanning. Hvilket kunnskapssyn som råder i virksomhetene avgjør hvilken form disse strategiene, verktøyene og praksisene får. Dersom man mener at kunnskap er en eiendel og som eksisterer i hodene til hver enkelt, vil strategiene dreie seg om å tappe hodene og investere i avanserte IT-systemer som kan lagre og gjenbruke kunnskapen på tvers i organisasjonen. Dersom man mener at kunnskap handler om hva folk gjør og sier, så dreier disse strategiene, verktøyene og praksisene seg om å skape arenaer og møteplasser slik at folk kan møtes og snakke sammen slik at de utveksler kunnskap og på den måten skaper ny kunnskap som bidrar til nye måter å handle og snakke på. Hvilket kunnskapssyn som råder setter altså sterke føringer for både strategier og praksis, og den ene eller andre måten å se det på kan i mange tilfeller helt utelukke den andre forståelsesrammens strategier. Det vil for eksempel være urimelig for en organisasjon som legger vekt på et prosess -eller praksisperspektiv å investere tungt i IT-systemer for lagring av kunnskap fordi dette kunnskapssynet ikke tror at kunnskap kan lagres på den måten.

Brown og Duguid (1998) argumenterer at selv om virksomhetenes transaksjonskostnader knyttet til tradisjonelle lagrings – og spredningssystemer har gått kraftig ned, har det blitt viktigere å se på kunnskapsargumentene på nytt fordi den kunnskapen som eksisterer i virksomheten er den eneste som ikke kan kopieres av konkurrentene, og at den derfor bør bli betraktet og utviklet som et

fortrinn. Brown og Duguid (1998) sier videre at selv om alle virksomheter må forholde seg til transaksjonskostnader, så er det ikke slik at det kun er kunnskapsvirksomheter som må forholde seg til kunnskapsargumentene. *Alle* virksomheter er ifølge Brown og Duguid (1998) kunnskapsvirksomheter i en eller annen grad, og kan gjøre kunnskap til et levende og voksende fortrinn og vinne en plass i markedet ved at de fortsetter å generere kunnskap og gjøre den til en kollektiv del av organisasjonens kunnskap. Deres evne til å kultivere denne kunnskapen, ofte en implisitt og ureflektert dyrking, er essensen i å skape kjernekompetanser som trengs for å vedlikeholde organisasjonen og hindre at den går i oppløsning.

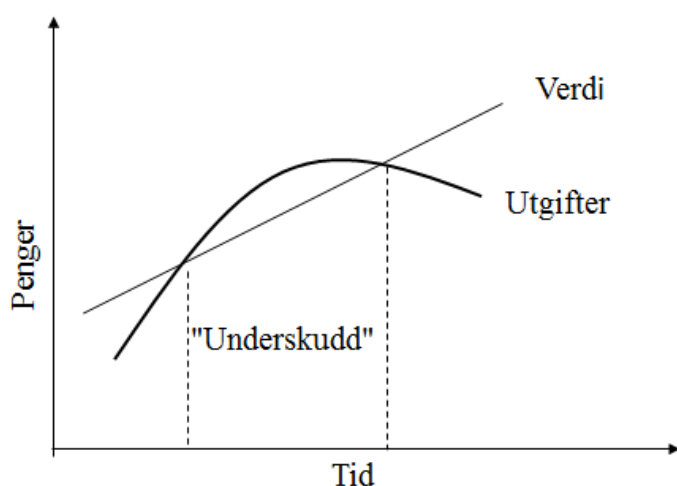
Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) defineres kunnskapsarbeid som ”organisatoriske aktiviteter og yrker som karakteriseres med vekt på teoretisk kunnskap, kreativitet og bruk av analytiske og sosiale ferdigheter”. Man går ofte over fra å snakke om manuell til symbolbehandling, og oppgavene krever med andre ord at arbeideren har høy kompetanse (formell eller uformell), og et sett med spesifikke egenskaper. Newell et al (2009) sier videre at Kunnskapsarbeidere er profesjonelle eller andre med dybdekunnskaper eller mer spesialistkunnskaper og ferdigheter med hovedoppgaver som involverer det å skape ny kunnskap eller å benytte eksisterende kunnskap på nye måter.

Irgens (2011) legger vekt på at poenget med å ha et høyt kunnskapsnivå er å kunne se hendelser fra ulike ståsteder samt å kunne ha et større handlingsrepertoar. Dette innebærer å kunne se og tolke ulike tegn raskt og dermed kunne ligge i forkant med ulike løsningsforslag. Det å holde et slikt nivå og kunne kalles ekspert innenfor sitt fagfelt er viktig for kunnskapsmedarbeidere, men Irgens sier også at alle har engang vært nybegynner og at man i løpet av en karriere eller utdanning har arbeidet seg opp til et høyere kunnskapsnivå. En utfordring for virksomheten blir dermed å høste av dette og få den kunnskapen enhver besitter til å vokse og danne ny kunnskap eller nye handlinger.

Mange har forsøkt å definere kunnskapsarbeidere, og Kelley (1990) refererer til ordet ”Gullsnipper” når kunnskapsarbeidere beskrives. Kelley setter fingeren på en ny type medarbeider som må ledes med omhu, gis skikkelige arbeidsbetingelser og helst gis høy lønn, fordi det er disse folkene som skaper verdiene i virksomhetene og det gjelder å gjøre alt for at de skal trives og bli værende slik at virksomheten kan fortsette å høste av hjernene og tankene deres. Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) beskriver også kunnskapsarbeidere og sier at de er *selvgående* og forventer å få betydelig *autonomi og fleksibilitet*. De har *høyt kunnskapsnivå* og de innser også sin markedsrett ved at etterspørselen etter dem ute i arbeidsmarkedet er økende.

De har også svært høye forventninger til å *utvikle* seg på jobben. Dersom ikke disse forventningene innfris er det risiko for at vedkommende velger å forlate virksomheten til fordel for konkurrenter.

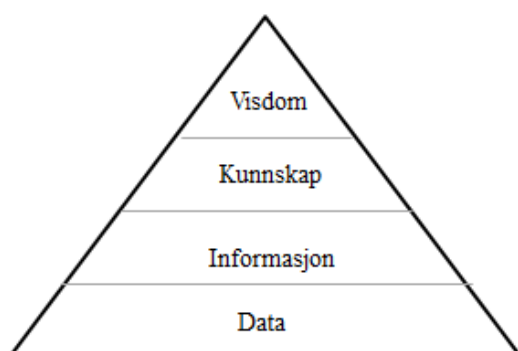
Capelli (2008) tar opp hvordan virksomheter i økende grad rapporterer om at nyansatte blir kortere og kortere i virksomheten sin, og at det nærmest er forventet at man skal bytte jobb ofte. Dette kan ifølge Capelli (2008) føre inn i en farlig tankerekke om at man må få mest mulig ut av folk mens man har dem fremfor å satse på å utvikle dem videre. I figuren nedenfor "investeringsmentalitet", ser vi hvordan en ansatt ved ankomst i ny virksomhet tilfører en viss grad av verdi. Når virksomheten i tillegg starter utvikling av denne medarbeideren overgår totalkostnadene verdien virksomheten sitter igjen med. På et eller annet tidspunkt overstiger verdien på prestasjonen de investeringene som gjøres i medarbeideren, slik at denne blir "direkte" lønnsom. Det er i tidsperiodene før og etter utvikling en medarbeider er lønnsom, og dersom ansatte blir kortere tid i virksomheten så kan investeringslysten minke hos arbeidsgiveren. De ønsker rett og slett ikke å investere i noe uten å kunne regne med å få beholde folk og hente ut nytten. De argumenterer med at de ikke ønsker å utvikle talenter for konkurrentene sine. Det er ikke vanskelig å se at denne strategien kan virke selvforsterkende. Virksomheter som ikke er villige til å investere i medarbeiderne vil i økende grad mangle det som mange, spesielt unge, er på jakt etter - utviklingsmuligheter og spennende oppgaver. Dette vil kunne føre til at de slutter i virksomheten slik at syklusen og livsløpet blir enda kortere. Dette kan i følge Capelli (2008) føre til at virksomhetene er enda mindre villige til å investere i de ansattes utvikling.



Figur 1, investeringsmentalitet, fritt etter Capelli (2008)

Ut fra Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) sin definisjon av kunnskapsarbeid ser vi at hovedmålene involverer det å *skape ny kunnskap* eller å *benytte eksisterende kunnskap på nye måter*. En måte Ackoff (1989) skisserer denne oppbyggingen av kunnskapen innebærer å sette

opp en slags hierarkisk oversikt som skiller de ulike begrepene fra hverandre. Han sier at i bunnen har vi data. Data inneholder ingen mening, kun tall eller ord og har ingen verdi i seg selv.



(Figur 2, kunnskapshierarki, fritt etter Ackoff 1989)

oss og som viser visse mønstre eller overgripende sammenhenger. Vi ser altså at jo høyere opp i hierarkiet vi beveger oss jo mer øker verdien. Samtidig ser vi at jo høyere opp vi beveger oss, jo mer "ladet" og personavhengig blir den. Det å skille mellom disse fire nivåene er viktig fordi det tydeliggjør forskjellen mellom blant annet kunnskap og informasjon. Både data og informasjon er det lett å for eksempel lagre eller spre til andre, men det å skape kunnskap av informasjonen er en litt tyngre prosess, og i høyere grad vanskeligere å fange i et datasystem eller helle inn i hodene til andre som om man fylte det med en mugge og trakt fordi andre ikke nødvendigvis ser den samme sammenhengen eller meningen som skiller kunnskap fra informasjon. Hvis virksomheter tror at kunnskapsledelse er spredning av "kald" informasjon kan vi få tilfeller der de tror at de driver med kunnskapsledelse, men i realiteten utøver det i nokså begrenset omfang – uavhengig av om man ser på det fra et strukturperspektiv eller et prosess og praksisperspektiv. Men hvor stor utfordring dette kan være kan også forsterkes av måten kunnskapsvirksomheter ofte jobber. Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) sier også at et typisk trekk er manglende samlokalisering. Kunnskapsarbeid, spesielt i kunnskapsintensive organisasjoner, foregår ofte ute hos kunder, slik at mange virksomheter har store utfordringer med å få til samarbeid og deling i store grupper slik at data og informasjon virkelig *kan* konverteres til kunnskap i organisasjonen. Disse virksomhetene organiserer ofte arbeidet i team, slik at det er i mindre grupper kunnskapsarbeidet stort sett foregår.

Hvis vi organiserer dataene på en slik måte at de får mening blir de til informasjon. Både data og informasjon er av en slik art at de kan sorteres, lagres eller søkes i. Når vi bearbeider informasjon, setter den inn i en sammenheng og på den måten gir informasjonen ny mening blir informasjonen til noe mer – kunnskap. Dette krever at vi reflekterer over hva det betyr for oss og hvordan den kan benyttes. Og på det siste nivået har vi visdom. Det er summen av alle kunnskapene som vi gjennom analyse og refleksjon over (lang) tid har opparbeidet

2.3 Lederutviklingsprogrammer

Cummings og Worley (2009) tar opp hvordan ledere utvikles og hvordan lederutviklingsprogrammer er lagt opp. De skiller mellom lederutvikling og ledelsesutvikling og sier at slike

programmer er de mest populære utviklingstiltakene organisasjoner gjennomfører. Ledelsesutvikling sies å være mye bredere enn lederutvikling siden slike programmer tar utgangspunkt i ledelse fremfor ledere, noe som gjerne involverer en mye større gruppe enn kun de formelle lederne. Ledelsesprogrammer kan beskrive graden av autonomi gitt til de ansatte samt fordeling av ansvar (også blant uformelle ledere). Fokuset er altså mye videre, og utviklingen skjer med flere mennesker og er ikke avhengig av enkeltpersoner. Lederutviklingsprogrammer derimot dreier seg om de formelle lederne eller de som er å betrakte som i startgruppen på en lederkarriere. Ifølge Cummings og Worley (2009) inneholder begge disse typene programmer fire generelle fellestrekk. Det må gjennomføres en behovsanalyse samt at man må settes opp mål og utforming av opplæringsprogrammene. Deretter må opplæringen gjennomføres og til sist må den evalueres. Kvaliteten på prosessene påvirker muligheten for at de klarer å lage programmer som påvirker ledernes hverdag og måloppnåelse i riktig retning. En utfordring Cummings og Worley (2009) tar opp dreier seg om hvordan disse programmene evalueres. Mye tyder på at de stort sett evalueres på et overordnet reaksjonsnivå, hvilket innebærer at det er den umiddelbare tilfredsheten fra deltakerne evalueringen bygger på. Andre evalueringnivåer som er vanskeligere å måle, som for eksempel at det faktisk har foregått læring, om denne læringen har ført til en endring i atferd, eller om denne atferden faktisk har ført til resultater for virksomheten blir i mindre grad gjennomført. Årsaken til dette kan være at prosessen kan være tidkrevende, og det kan være vanskelig å skille de ulike andre påvirkningsfaktorer for endret atferd eller virksomhetens resultater. Men dette kan også bety at de aller fleste lederutviklingsprogrammer ikke evalueres ordentlig, og dermed kan ha usikker effekt både for virksomheten og lederne programmene er ment å utvikle.

Arnulf (2012) påpeker hvordan kompetanse til å gjennomføre disse 4 elementene sjelden eksisterer i organisasjonene og at der de gjør det så sitter kompetansen i HR (personalavdelingen). Et problem kan være at HR er en støttefunksjon og ofte ikke er "ute i krigen" slik at de kan innhente informasjon som kunne være avgjørende for utformingen av alle de fire elementene. En risiko ved dette er en ovenfra- ned-tilnærming der lederne får opplæring i tematikk og emner som inngår i de fleste programmer men som ikke er nødvendige eller tilstrekkelige i egen virksomhet. Det kan også bety at det er en rekke områder som ikke utvikles, men som utgjør både trussel og mulighet for den enkelte virksomheten. I følge Arnulf (2012) er de vanligste ingrediensene i lederutviklings-programmer aksjonslæring, kryssfunksjonell rotasjon, 360-graders tilbake-melding, coaching og mentoring, eksponering for strategisk agenda, eksterne utdannings-programmer samt transformasjonsledelse. Arnulf (2012) sier videre at i tilfeller der man kjøper utviklingsprogrammer fra eksterne leverandører betyr at det er enda viktigere å evaluere tiltaket

fordi man må vite at tiltaket om ikke øker effektiviteten, i alle fall ikke reduserer den eller har annen negativ effekt på organisasjonen.

Hva virksomhetene tror øker effektiviteten for organisasjonen preges av svingninger. Røvik (2007) sier at en av de tunge organisasjonstrendene utover 2000-tallet er at ledelsessatsningene er avtakende. Han ser at trenden som Byrkjeflot (1997) beskriver som overgangen fra styring til ledelse nå har snudd og at det nå er større fokus på styring igjen på bekostning av ledelse og lederutvikling. Det er nå ikke like stort fokus på lederen og egenskaper ved lederen, men på sentraliserte direktivlignende prosedyrer og formelle strukturer.

Kristensen (2011) tar tak i problemstillinger knyttet til autonomi, og tar opp hvordan det er tre klassiske lederroller som slår feil når medarbeiderne har høy autonomi og er selvledende slik kunnskapsarbeidere ofte er. Mye tyder på at disse lederrollene ikke nødvendigvis fungerer godt for ansatte som ikke er kunnskapsarbeidere, men ifølge Kristiansen er det kritisk for en kunnskapsvirksomhet. De tre dreier seg om mikrolederen, superlederen og følelseslederen. Mikrolederen ønsker detaljstyring og innsikt på en slik måte at det truer den ansattes oppfattelse av autonomi og selv/medbestemmelse over arbeidsoppgaver og områder. Superlederen er lederen som kan alt best og som fremstår som ufeilbarlig. Dette er med på å skape en leader-follower-relasjon som ikke er heldig i forhold til å etablere prosesser for selvledelse. Hvis lederen har behov for å være en slik leder må lederen også være klar over hvilke begrensninger det setter på produktiviteten. Følelseslederen er opptatt av emosjoner og prioriterer de emosjonelle sidene på bekostning av oppgavene og resultatene. Det er ofte innenfor disse feltene ledere får utvikling og opplæring, men et poeng som Kristensen trekker frem er hvis lederen skal involverer seg i ansattes følelser kan det innebære en kilde til stress for de ansatte. Ledere må lære å passe balansen mellom oppgavefokus og relasjonsfokus, og en utfordring i følge Kristensen er at selvgående kunnskapsarbeidere ikke nødvendigvis trenger *mer* relasjonsledelse (for egen del) men oppgaveledelse.

Quinn, Anderson og Finkelstein (1996) tar opp det å lede sine ansatte fra å ha know what, know-how, know why, til care why. Disse nivåene henger tett sammen – og særlig de to første er i praksis veldig mye det samme. Det er på det siste nivået man kan snakke om virkelig selvgående medarbeidere. Det å vite hva man skal gjøre er det første skrittet i utvikling av de ansatte. Det neste handler om å gi dem kunnskaper og ferdigheter til å gjøre jobben, og det tredje handler om å gi den større grad av informasjon og kunnskap om hvorfor noe gjøres. Dette nivået løfter medarbeidernes blikk, og får dem til å se sine handlinger i en større sammenheng. Det at en ansatt

er i stand til å utføre en bestemt handling betyr ikke nødvendigvis at man er nødt til å gjøre det. Ser man tingene i en større sammenheng og har en bredere forståelse kan det være at det er noe annet som er løsningen. Det at man forstår hvorfor noe må gjøres knytter dermed handlingen opp mot hvilke mål som er de virkelige slik at sub-optimalisering unngås. Det at ansatte forstår hvorfor noe vil, bør eller kommer til å se gjør at de i større grad er i stand til å ruste seg for å møte hendelsen eller endringen. I endringer er det å forstå "hvorfor" et spesielt viktig element som kan være skillete mellom endring som aksepteres av de ansatte og endring de ansatte stiller tvilende til. Men det at man vet hva, hvordan og hvorfor er ikke nok til å skape sanne autonome mennesker ifølge Quinn, Anderson og Finkelstein (1996). Motivasjonen til faktisk å gjøre noe med det kommer gjennom å bry seg med hvorfor - ikke bare vite om det. Det innebærer at man som personal eller lederutvikler må lage strategier og tiltak som får folk til å bry seg om det de gjør. Det at de *bryr* seg kan virke direkte inn på engasjement samt vilje til å løse et problem også når det ikke er "mitt bord" fordi man både ser en større sammenheng og bryr seg.

Fombrun, Tichy og Devanna (1984) bruker begrepene indre og ytre konsistente aktiviteter. Indre konsistente aktiviteter henger sammen innbyrdes. Det vil si at de understøtter hverandre mot ett eller annet mål, og dersom aktivitetene har mangler eller har lav indre konsistens så fremstår de som isolerte og til og med motarbeidende i forhold til andre aktiviteter. Ytre konsistens innebærer at aktivitetene henger sammen med strategien. Ifølge Fombrun, Tichy og Devanna (1984) skal ikke aktivitetene bare henge sammen innbyrdes, men de skal også henge sammen med overordnede strategier og mål. Lederutviklingsprogrammer som mangler indre konsistens vil kunne risikere å inkludere utviklingstiltak som virker motstridende, eller som ikke følges opp i det daglige arbeidet. Lederutviklingsprogrammer som mangler ytre konsistens vil være frikoblet fra de målene og behovene som virksomheten virkelig har, og på den måten ikke være i stand til å understøtte måloppnåelse for virksomheten. I virksomheter over en viss størrelse er det uunngåelig at noen tiltak motvirker hverandre eller at praksis ett sted er vesentlig annerledes og ville virke helt feil hvis man tok den ut av sin sammenheng og plasserte den et annet sted eller i en annen prosess i virksomheten.

Poulfelt (2002) tar opp hvordan ledelse preges av dilemmaer. Han sier at det er syv dilemmaer som er "universelle" men som øker i aktualitet etter hvert som kunnskapsintensiviteten øker, eller sagt med andre ord – er spesielt viktige i kunnskapsvirksomheter. Det å være leder innebærer å finne sin egen løsning på disse dilemmaene, og mange utviklingsprogrammer tar tak i dette i utviklingen av ledere. De syv dreier seg om:

- Ledelse versus produksjon
- Ekstern vekst versus intern vekst
- Utnyttelse versus utforskning
- Autonomi versus styring
- Individuell viten versus virksomhetsviten
- Gjør det selv versus delegering
- Eierskap versus ledelse

For førstelinjeledelse og spesielt de som inntar denne posisjonen for første gang er alle disse dilemmaene viktige å reflektere over. Og alle påvirker hvordan kunnskapsledelse foregår i virksomheten. Har vi tid til å utforske, eller må vi utnytte det vi vet? Skal vi bygge opp *individuell* kunnskap eller *felles* kunnskap? Skal lederen lede og delegere, eller gjøre det selv og produsere? Poulfelt (2002) hevder at altfor mange ledere tar fatt på ledergjeringen uten å ha tenkt igjennom disse dilemmaene (enten dilemmaene er synlige eller ikke i virksomhetene). To av årsakene kan være at glimrende fagfolk blir forfremmet til ledere uten å ha den nødvendige lederkompetansen. Det andre kan være at det går tid fra en ny leder trer inn i lederstillingen til han eller hun blir sendt på kurs slik at atferden har "satt seg" før kursene eller programmene har satt i gang. Ifølge Poulfelt (2002) vil virksomheter som har tatt stilling til disse dilemmaene i utformingen av sitt ledelsessyn skape bedre rammer for utvikling av nye ledere enn de som ikke har adressert disse dilemmaene.

Ifølge Yukl (1989) er det tre typer ferdigheter som er sentrale. Det er de *tekniske*, *interpersonlige* og de *konseptuelle* ferdighetene. De *tekniske* ferdighetene dreier seg om kunnskaper om metoder, verktøy, prosesser og teknikker som er skreddersydd til å utføre spesialiserte oppgaver. I tillegg kommer den faktiske ferdigheten i å benytte disse til å løse reelle arbeidsoppgaver. Dette er i utgangspunktet ferdigheter knyttet til å håndtere materielle gjenstander. De *interpersonlige*, eller mellommenneskelige ferdighetene dreier seg om menneskelig atferd, kommunikasjon og samarbeidsevne. Det å ha ferdigheter som gjør en i stand til å håndtere mennesker er svært vesentlig for måloppnåelse. *Konseptuelle* ferdigheter dreier seg om å se et konsept fra ulike sider, og inkluderer analytiske, kreative og problemløsende evner. Ledere med gode konseptuelle ferdigheter er i stand til å se problemer og muligheter ved ideer eller begreper slik at disse kan vurderes, velges eller forkastes som forklaringsmodeller.

Von Krogh, Ichijo og Nonaka (2005) definerer kunnskap som berettiget og sann overbevisning. Mennesker tolker informasjon og opplevelser ut fra sine overbevisninger og utgangspunkt.

Kunnskapsutvikling er dermed ikke bare summen av fakta om noe, men en prosess som er vanskelig å redusere til gitte deler og er vanskelig å gjenta. Von Krogh, Ichijo og Nonaka (2005) sier derfor i forordet sitt at de tror fullt og helt på at kunnskap ikke kan ledes, bare skapes. For lederne betyr det at kunnskap ikke kan kontrolleres, men må støttes. Hvis kunnskapsarbeid er å utvikle ny kunnskap så avhenger det i siste instans av hvordan de ansatte forholder seg til hverandre slik at utveksling av informasjon og kunnskap kan foregå. Kunnskapsarbeid har altså noen relasjonelle egenskaper. De sier videre at å prioritere arbeidet med å jobbe relasjonelt henger etter, og at en mulig årsak er konkurranse og leveringspress. Det at ansatte presses på tid svekker muligheten til å samarbeide, lære av hverandre og utvikle ny kunnskap. Von Krogh, Ichijo og Nonaka (2005) bruker også uttrykket omsorg og sier at ingen kan tvinge kunnskapsmedarbeidere til verken kreativitet eller informasjonsutveksling, men at en virksomhet som forsterker omsorg og relasjonsarbeidet vil bidra til og underbygge kunnskapsarbeid. Dette kan ifølge von Krogh, Ichijo og Nonaka innebære at virksomheten må undertrykke konkurranseinstinktet i en periode for å kunne være konkurransedyktige på lengre sikt. Fordi kunnskapsutvikling er så viktig for forretningsutviklingen bør det ifølge von Krogh, Ichijo og Nonaka betraktes som et generelt lederansvar. Det er en vanlig fallgrube at det oppnevnes en kunnskapsleder, og at dette er nødvendig for å få kunnskapsledelse til å fungere. Von Krogh, Ichijo og Nonaka anbefaler heller at lederne bør fungere som kunnskapsaktivister og at dette også bør være forankret i toppen og sive ned igjennom ledernivåene slik at hele organisasjonen inntar en produktiv holdning til kunnskapsarbeid. De sier videre at alle ledere har potensialet til å være effektive kunnskapsaktivister og omsorgsledere, men at det er tre premisser som må ligge til grunn for at det skal la seg gjøre, og det er at ledelsen og lederen innser at:

- Kunnskap er begrunnet, sann overbevisning. Kunnskap er individuell og sosial, og den kan være taus og eksplisitt.
- Perspektiv påvirker kunnskap, og det å utvide perspektivet også utvider kunnskap.
- Kunnskapsutvikling er ikke en vitenskap men et håndverk.

Disse premissene og kunnskap om disse vil kunne gi et startpunkt for utvikling av kunnskapsaktivister, noe som ifølge von Krogh, Ichijo og Nonaka er veien å gå for å skape en virksomhet som skaper kunnskap.

Elstad og Døving (2002) trekker frem at det er et hav av ulike definisjoner på sosial kompetanse og at ordet sosial kompetanse i en eller annen form går igjen i svært mange studier. Et vesentlig poeng i definisjonene er at individet er i stand til å nå målene sine i interaksjon med andre, og det

er ifølge Elstad og Døving tre forhold som er viktige. Det første handler om ivaretagelsen av egne interesser og mål i interaksjon med andre. Et individ med høy sosial kompetanse er i stand til å passe på å få fremhevet sitt synspunkt eller mål uten at det skaper konflikt eller ubehag hos andre. Det andre handler om det å søke samarbeid og det å ivareta fellesinteresser. Det tredje dreier seg om å utvise fleksibilitet og åpenhet i relasjon og samarbeid med andre. Sammen utgjør disse tre essensen av det å ha sosial kompetanse, og individer som skårer lavt på disse vil ifølge Elstad og Døving få store utfordringer med å lykkes i arbeidslivet

Elstad og Døving (2002) påpeker også sammenhengen mellom arbeidsmiljøet og utvikling av sosial kompetanse. I følge dem er det *åpenhet og takhøyde* sammen med *støtte til nytenkning* som utgjør forskjellen mellom et arbeidsmiljø som støtter eller hindrer utviklingen av sosial kompetanse. Et arbeidsmiljø som preges av åpenhet og takhøyde muliggjør deling av informasjon friere. Endringsforslag eller nye retninger kan diskuteres åpent slik at ikke bare positive argumenter kommer på bordet, men også de kritiske stemmene. Det at det ligger en forventning om nyskaping eller forbedring er også forhold som påvirker utvikling av sosial kompetanse positivt. Dersom kulturen i virksomheten preges av lav åpenhet og takhøyde sammen med lav aksept for nyskaping og endring er det med andre ord ikke gode forhold for utvikling av sosial kompetanse.

2.4 Lederutviklernes informasjonsbehandling ved utforming av programmer

Hamlin og Davies (2001) sier at når det gjelder organisasjonsutvikling og endring så er rollen til trenere, organisasjonsutviklere og andre HR-spesialister svært virkningsfull. De har stor påvirkning på hva som utvikles både hos lederne og i organisasjonen for øvrig. Men de som jobber med lederutvikling og organisasjonsutvikling er enten ofte organisert i en større og oppdelt HR eller personalavdeling, eller er selv en egen avdeling som er fjern fra kjerneområdene i virksomheten. Om leder eller organisasjonsutvikling er en underordnet del av en større HR-avdeling eller om den er en uavhengig "satellitt" så påvirker det i stor grad både måten og innhold på det de leverer. Hamlin og Davies (2001) sier videre at på sitt beste så har folk som jobber med utvikling vært med på utforming av personalpolitikken og reelle personaloppgaver slik at opplæringen er koblet på disse problemstillingene. På sitt verste leverer utviklerne mekanistiske programmer som sees på som mål, og ikke som midler som bidrar til å realisere strategien og målene til virksomheten.

Friedlander (1984) trekker frem hvordan læring og utvikling skjer som en stadig tilpasning mellom oppfatning av nå-tilstanden og forventningene til det vi ønsker å endre eller oppnå. For å

lukke dette gapet må vi restrukturere forståelsen av verden og undersøke premisser, hensikter og verdier. Det er altså ikke bare målet eller en ønsket fremtid som er usikker men også nå-tilstanden og det som har ført en dit man er i dag. En årsak til at veien er krevende fra nå-tilstanden og til målet kan derfor være at nå-tilstanden ikke er riktig, og at man kan være lengre unna målet enn antatt. I følge Friedlander (1984) er evnen til å lære selve livsnerven i en organisasjon, og rekonstruerende læring er det som underbygger utvikling og endring. Det at virksomheter ikke evaluerer systematisk er problematisk i så måte, og kan komme av en eller annen forsvarsmekanisme. For det å evaluere og skaffe seg kunnskap om nå-tilstand er vesentlig for å utvikle seg videre. Friedlander (1984) sier at det at man lærer ikke nødvendigvis ender opp med å endre atferd direkte, men at man når et høyere refleksjonsnivå rundt premisser, hensikter og verdier. Dette kan gi større innsikt i mulige alternative handlinger og innsikt i at slik det gjøres i dag foreløpig er det beste sett i forhold til mål eller ressursbruk. Slik vil individet og organisasjonen få større handlingsrepertoar ved at de gjennom å restrukturere slik Friedlander foreslår får trening i å vurdere mulige alternative handlinger dersom premissene eller omgivelsene endrer seg.

Argyris (1990) tar opp hvordan organisasjonens forsvarsrutiner kan være en viktig kilde til å opprettholde feil handlinger og tankemønstre ved at man bevisst eller ubevisst ønsker å unngå ubehag. Mennesker har to handlingsteorier. Den første er den uttrykte teorien som består av tro verdier og holdninger. Dette er det vi sier eller skriver ned og kommuniserer. Den andre handlingsteorien er den anvendte teorien, eller bruksteorien. Dette er det vi faktisk gjør. En av grunnene til at disse ikke er de samme er at vi har en rekke forsvarsverk som hindrer det, og Model 1 anvendte teorier har til hensikt å produsere defensive konsekvenser og krever derfor defensivt resonnement. Modell 1 teorier har det også iboende at de holder individene uoppmerksomme på disse motarbeidende handlingene. Ifølge Argyris (1990) vil organisasjoner som er fulle av folk som benytter modell 1 bli fulle av forsvarsverk som blir rutiner og mønstre fordi Model 1 er en forsvarsskapende handlingsteori. Det at forsvarsverkene slår inn på denne måten kan gjøre det vanskelig å *virkelig* lære, og evalueringer eller innspill til forbedringer vil effektivt siles ut som enten irrelevant eller oppleves som angrep.

Kirkpatrick (1998) hevder at evalueringer kan være så mangt og at det er knyttet svært ulike tiltak og betydninger til det. Han legger frem fire nivåer som i teorien skal bygge på hverandre og som sier noe om hva som er oppnådd ved bruk av et tiltak enten det gjelder organisasjonsutvikling eller individuell utvikling. De fire nivåene er:

- Reaksjonsnivå
- Faktisk læring
- Endring i atferd
- Konsekvens for virksomheten

De fleste evaluerer på reaksjonsnivå. Ved for eksempel kurs, vil deltakerne i etterkant bli spurt om lokalene, bespisning, tidsbruk og foredragsholderes faglige prestasjoner. Dette er i hovedsak informasjon som er nyttig for arrangøren, men sier ingenting om noe faktisk har blitt lært. På nivå to vil man måle om det ble lært noe på kurset. Ved kursets avslutning vil det bli avholdt en eksamen som viser hvor mye av pensum kandidaten har fått med seg. På nivå tre er det interessant å se nærmere på om det som er lært har resultert i noen faktisk endring i handlinger eller atferd. På nivå fire knytter man organisasjonens mål opp mot endringene i atferden for å vurdere om tiltaket har produsert nok av den ønskelige atferden og om det eventuelt dukket opp bivirkninger eller behov for nye korrigeringer. Et poeng som Kirkpatrick (1998) tar opp spesielt er at de aller fleste tiltak kun evalueres på de to første nivåene. Virksomhetene bruker svært store ressurser på å utvikle ledere og medarbeidere, men lite på å evaluere om det de setter i gang faktisk virker etter intensjonen. En av årsakene til dette er ifølge Kirkpatrick (1998) at det blir vanskeligere og mer tidkrevende å gjennomføre evalueringer på nivå tre eller fire.

Pfeffer og Sutton(2006) tar opp hvordan beslutninger ofte fattes på tynt grunnlag. I det legger de at det ikke brukes siste nytt fra forskningsfronten når en beslutning skal fatte, men at mange lener seg på "aldrende" kompetanse fremfor å undersøke og sette seg inn i forskning eller nyere data og informasjon. Dette er like relevant for lederutviklere som for direktører, for hvordan kommer egentlig et lederutviklingsprogram i stand? Ifølge Pfeffer og Sutton kjøper mange virksomheter ferdige lederutviklingsprogrammer eller andre opplæringstjenester fra eksterne konsulenter og leverandører som har små (hvis noen) faktisk kunnskap om hva virksomheten driver med og hvilke som er kjerneprosessene der. Dette gjøres etter såkalt "best-practice", der hensikten er å identifisere hvilke og hvem som gjør noe bra og så forsøke å overføre dette til andre virksomheter. Et problem med denne fremgangsmåten er at den ikke fanger opp skiftende kontekster i særlig stor grad. Et eksempel Pfeffer og Sutton (2006) bruker er at du kommer inn til legen din, og det første legen sier er at på de to forrige pasientene brukte han en type antibiotika som kurerer dem, og at han nå vil bruke det samme på deg (uten å undersøke deg). Selv om "best-practice" er interessant å holde et øye med, så har det sine åpenbare svakheter, og den viktigste ifølge Pfeffer og Sutton (2006) er at ulike virksomheter har ulike problemer selv om virksomhetene er tilsynelatende like. "Best practice" må derfor være nokså generell, og spørsmålet om det da vil få

noen virkelig effekt er verdt å spørre seg. Et problem som Pfeffer og Sutton adresserer er at hovedinformasjonskildene til mange ledere er populærvitenskapelige bøker, magasiner eller dagsaviser, og at disse er fulle av "best-practice"-eksempler (eller worst-practice). Det Pfeffer og Sutton tar opp spesielt er hvordan det alternative "*best-fit*" i større grad kan være et perspektiv som gir større avkastning på investert tid og ressurser. Med "*best fit*" menes at en praksis som for eksempel et lederutviklingsprogram eller aktiviteter passer med virksomhetens utfordringer. Selv om man kan lage gode lederutviklingsprogrammer ved å undersøke andre lederutviklingsprogrammets minste felles multiplum og legge vekt på det, er det også svært verdifullt å gå den andre veien å se på hva som er spesielt ved lederutfordringene i den enkelte virksomheten og utvikle ferdigheter innen det. Det må altså være en kobling mellom strategien, eller de målene som skal nås, behovene ute i virksomheten samt tiltakene som settes i gang.

Røvik (2007) ser på hvordan tilbudet av organisasjonsideer i stor grad påvirker organisasjonene. Hvis det er allment akseptert at man må satse på visse tiltak så er det ifølge Røvik vanskelig å ikke gjøre dette. Han bruker metaforen om virus, og sier at en idé innen for eksempel organisasjonsutvikling eller lederutvikling sprer seg som et virus for deretter å bli erstattet av en annen ledende idé. Denne utviklingen med bred spredning av en "organisasjonsoppskrift" eller tjeneste er ifølge Røvik et av målene til de som finner opp disse. Disse oppskriftene må dermed være av en så generell karakter at virksomheter verden over skal kunne oppleve at det også ville fungere hos dem. Røvik (2007) sier at virksomheter må ha felles karakteristika som gjør at de opplever at ideen er relevant. Dette innebærer at man ofte ser på virksomheter som felles systemidé og toner ned virksomhetsspesifikke egenskaper. Selve konstruksjonen av hvordan ulikheter blir til opplevd likhet innebærer ifølge Røvik tre delprosesser.

- Abstrahering
- Komponentisering
- Rasjonalisering

Med *abstrahering* menes at man dyrker en generell systemidé og ser bort fra virksomhetsspesifikke nivåer der virksomheter fremstår som ulike. Med *komponentisering* menes at i sosiale konstruksjoner så inngår visse spesifikke delsystemer eller komponenter. Når systemideen, for eksempel begrepet organisasjon deles opp i visse underkomponenter som oppleves som "naturlige" har komponentiseringsprosessen trådt inn. Eksempler på slike komponenter kan være at en organisasjon består av ledelse, systemer for økonomistyring, personaladministrasjon, organisasjonskultur etc. Den tredje delprosessen Røvik (2007) tar opp er *rasjonalisering*. Med

dette mener han at det bygges opp en forestilling om at organisasjonen gjennomføres av intensjonalitet og rasjonalitet og at dette fungerer. Disse tre delprosessene bidrar til at ulikheter ifølge Røvik, oppleves som likhet slik at et tiltak eller oppskrift som fungerer i en sosial kontekst eller virksomhet kan overføres til en annen virksomhet som dermed opplever seg som lik. Røvik (2007) tar derfor tak i mottakerne i virksomhetene og den rollen og jobben de tar med å være translatører. I dette tilfellet innebærer det å bryte opp og analysere "oppskriftene" eller tiltakene som kommer inn i virksomheten og sette disse inn i kulturen og konteksten. Jobben med å bryte opp et slikt tiltak og deretter sette det inn i nåværende kontekst kaller Røvik translasjon, og det er ifølge Røvik (2007) svært variabel innsats som gjøres, noe som resulterer i innføring av dårlig matchende tiltak med dertil uoversiktlige positive eller negative effekter.

Skogstad og Hetland (2002) tar for seg lederevalueringer og hvor effektive og gode de er. Én ting er det er høyst variabelt i hvilket omfang evalueringene gjennomføres, og en annen ting er om den overliggende ideen om hva hvilke lederegenskaper eller ferdigheter det skal legges vekt på er spesielt utviklet for virksomhetens virkelige behov. Det å evaluere lederutviklingstiltak har ifølge Skogstad og Hetland (2002) økt i popularitet fra midten av 1990-tallet, og viser til at alle de store amerikanske selskapene gjennomfører eller planlegger å gjennomføre evaluering av lederutviklingen. Fra et praktisk ståsted vil lederevalueringene ta for seg de læringsmålene som blir definert av at de formelle retningslinjene og beskrivelsene av stillingene. Det utformes et sett med spørsmål som må oppleves som relevante i forhold til det virksomheten har definert som relevant lederatferd. Hvis tiltakene som blir valgt ikke fører til relevant lederatferd må disse revideres eller avsluttes. Et problem som Skogstad og Hetland (2002) spiller inn er at virksomhetene er dårlige til både å evaluere og å ta konsekvensene av "dårlige" evalueringer. Problemstillinger knyttet til reliabilitet kan synes fjerne, og dette påvirker i svært stor grad validiteten. Dette vil si at det er vanskelig å trekke slutninger basert på målingene både når det gjelder lederprogrammene og det å gi feedback til den enkelte lederen. For å kunne utforme og holde lederutviklingsprogrammer så tett på virkeligheten lederne befinner seg i som mulig er det viktig at de som utformer lederutviklingsprogrammene forstår dette og har det under huden. Tiltak som utvikles som separate enkelttiltak eller "events" har sjelden de ønskete effektene, og slike tiltak evalueres ofte for seg, fremfor å inngå i en større evaluering på et høyere nivå der man ser på hva, om og hvordan man skal forbedre lederutviklings-tiltakene. Et annet problem ifølge Skogstad og Hetland (2002) er at virksomhetene ofte evaluerer med "standard-formularer" som leveres av leverandøren. Dette fører til vanskeligheter med å tolke svarene fordi hva som bør være høyt i én virksomhet kanskje ikke bør være det i en annen, og det er lett å tolke høye skårer som bra fremfor å se på hva som er optimalt for virksomheten.

2.5 Kontekst og behov for kunnskap

Jensen (2008) går inn i tematikken "ledelse og læring i kunnskapssamfunnet" og trekker frem hva som er fundamentalt annerledes ved kunnskapsledelse enn ved "tradisjonell" ledelse. Han sier at i 80-årene var det fire faktorer som påvirket synet på kunnskap og som har formet dagens kunnskapsvirksomheter. Disse handlet om økning i global konkurranse, IKT-revolusjonen, betydningen av høyt kompetente medarbeidere samt statens rolle. På grunn av nye krav gikk staten fra å være det trauste byråkrati, til å i større grad støtte opp under det å skape bedre forhold for næringsliv blant annet gjennom økte satsninger på infrastruktur. I tillegg endret synet på undervisning og forskning seg slik at staten tok et større ansvar for å utdanne og utvikle kunnskap som trengtes for å skape et bærekraftig og konkurransedyktig samfunn. Ifølge Jensen var synet at staten burde snu fra byråkrati til å bidra med å legge til rette for og fasilitere verdiskapningsprosesser.

Jensen (2008) hevder at for å løse samfunnets og virksomhetenes problemer vil det i større grad være intellektuelt arbeid enn manuelt som får avgjørende betydning. Han sier derfor at det tidligere skillet mellom manuelt og intellektuelt arbeid nå i større grad har vridt seg til å dreie seg om ulike former for intellektuelt arbeid. Dette utfordrer i høy grad hvordan ledelse forstås og utføres og Jensen beskriver nærmere hva som skiller virksomheter som i stor grad opererer etter det "nye" kunnskapssamfunnets krav og normer og de som opererer etter tradisjonelt syn. Disse beskrivelsene deles inn i syv hovedpunkter:

- Endringer i omgivelsene
- Forretningssystemet
- Former for ledelse
- Verdiskapning
- Kunnskap og læring
- Ledelse og autoritet
- Den nye økonomien

Endringer i omgivelsene handler om at de fire faktorene Jensen nevner som viktige for utviklingen på 80-tallet i stor grad påvirker virksomheten og kravet til kunnskap. Hvis endringstakten i omgivelsene er lav, vil kravene til kunnskap om omgivelsene også være lavere for å fortsatt kunne konkurrere eller bidra med tjenester. Med *forretningssystem* menes at i kunnskapssamfunnet skifter behovet fra standardleveranser til skreddersøm. I sine ytterpunkter vil de som

satser på masseproduksjon og standardtjenester ha helt andre utfordringer enn de som satser på skreddersøm og individuelle leveranser. Dette stiller økte krav til kunnskap og ledelse, blant annet at man må vite mer om enkeltkundens behov og hvordan man best kan dekke dette behovet. Kunnskap må være "levende" og tilgjengelig slik at den kan brukes og videreutvikles ved behov. *Former for ledelse* viser til hvordan ledelse er fordelt. Spesielt ligger det at pyramidene i kunnskapsvirksomheter i større grad er snudd opp ned slik at de ansatte med den kunnskapen de har til produktene og markedet i større grad former virksomhetens strategier. Det at de viktigste verktøyene ikke lenger er maskiner og utstyr, men hodene til de ansatte tilsier at kontroll av "produksjonsmidlene" blir nær umulig, og for at strategiene skal kunne fungere trengs ikke bare bredere involvering blant de ansatte, men også større grad av autonomi og delegert beslutningsmyndighet. *Verdiskapning* og kunnskapens rolle i dette trekker opp det vi oftest assosieres med kunnskapsvirksomheter. I hvilken grad er kunnskap en produksjonsfaktor, for ikke å si den viktigste produksjonsfaktoren, er spørsmålet Jensen her stiller seg, og for økende antall virksomheter er svaret på dette et ja. Hvis kunnskap er den viktigste ressursen for å skape verdi, så må den utvikles og forvaltes deretter. Kunnskap bidrar på ulike måter og har ulike utfordringer. *Kunnskap og læring* er det femte hovedpunktet og dreier seg om i hvilken grad virksomhetene er opptatt av å lære fra pågående prosesser og sette det de lærer inn i en større sammenheng slik at de kan løse oppgavene mer effektivt. Kunnskapsvirksomheter er avhengige av dette for å levere gode produkter effektivt, og har i større grad strategier for å få til læring og kunnskaping. Virksomheter som i mindre grad er opptatt av dette, vil neppe oppnå konkurransemessige fortrinn, og de evalueringene de gjennomfører er ofte basert på overflatiske mål om å effektivisere og kutte kostnader. *Ledelse og autoritet* handler om hvor lederne plasserer sin autoritet – om det er i sin faglige ekspertise eller i relasjonelle ferdigheter. Kunnskapsledelse handler i stor grad om å få til kunnskapsdeling og fasilitere prosesser som bidrar til dette. Dette krever mer av relasjonelle ferdigheter enn faglige ferdigheter. Det at ansatte går fra å være ansatte den ene dagen til å bli ledere den andre krever at de får påfyll av den formen for kompetanse de mangler – enten det er ledelsesferdigheter eller fagkompetanse. Sett i forhold til tradisjonell ledelse der lederen er den som vet mest og som fatter alle beslutningene, er det i kunnskapsledelse et annet poeng som kommer på tavlen, og det er at lederen ikke kan vite alt, og at han eller hun må skape kunnskap ved å oppmuntre, motivere og skape arenaer for kunnskapsdeling. *Den nye økonomien* handler om det at læring også handler om å se hva som skjer utenfor virksomheten, og samarbeide med eksterne om læring og innovasjoner. Ifølge Jensen er de tidene da kompetanse var individuell og den ensomme entreprenøren kunne lykkes, borte. For å lykkes i kunnskapssamfunnet må man i større grad dele og samarbeide også eksternt.

Ifølge Jensen (2008) vil en virksomhet som skårer høyt på disse syv hovedpunktene drives som en kunnskapsvirksomhet mens de som ikke skårer høyt på disse drives som tradisjonell. Et problem kommer frem når det oppstår mismatch mellom disse, for eksempel ved at en virksomhet som i virkeligheten er en kunnskapsvirksomhet ikke ledes eller oppfører seg som en.

Ifølge Feldman og March (1981) samler virksomhetene systematisk inn mer informasjon enn de har bruk for, og de fortsetter å samle inn mer. Dette kan ifølge Feldman og March ha å gjøre med at kjennskap til hvilken informasjon som er viktig i forhold til beslutninger ikke er forankret i virksomheten, samt at det å samle inn informasjon kan være bundet opp i sosiale normer og også har en symbolverdi. Feldman og March (1981) skiller mellom det å samle inn kunnskap i et overvåkingsøyemed og et beslutningsøyemed. I forhold til begge disse hensiktene betraktes kunnskap som makt, og jo mer man har av det, jo bedre. For en kunnskapsvirksomhet er det også en signaleffekt dersom det legges begrensninger på hvilken type kunnskap virksomheten skal forfølge. Kunnskapens signaleffekt, samt en iboende holdning om at kunnskap er makt kan være en av driverne for hvorfor virksomheter samler inn mer informasjon enn de har bruk for, og fortsetter med det til tross for at de er oppmerksomme på at mye av informasjonen som samles inn viser seg å ikke komme til nytte. Det å ha et strategisk blikk på innsamling av kunnskap kan ifølge Feldman og March (1981) være vanskelig å få et godt tak på for medarbeiderne og de kan i mange tilfeller skaffe og samle på informasjon helt etter egne interesser fjernt fra den strategiske agendaen. I tillegg samles det inn informasjon som viser seg at aldri brukes, for eksempel i kundedatasystemer der all mulig informasjon om kundene registreres for eventuelt senere bruk. Lederne spør etter rapporter som de aldri leser, og de handler først og får informasjonen senere. Feldman og March (1981) påpeker dermed en dissonans som ifølge dem oppstår fordi det ikke er klare nok tanker om det å skaffe seg og bruke informasjon. De oppsummerer fire mulige forklaringer på hvorfor det blir slik med overinnsamling og overforbruk:

1. Organisasjoner gir incentiver, fordeler, ros og belønning til de som skaffer ekstra informasjon.
2. Mye av informasjonen som samles inn og behandles i overvåkingsøyemed og ikke i beslutningsøyemed. Medarbeidere bruker det til å få ideer og oppdage trender, og på den måten argumenterer de for at det er fornuftig. Dette kan gi et avvik i mengden og kvaliteten på beslutningsinformasjon.
3. Mye av informasjonen som samles inn blir feiltolket og brukt på feil måte fordi den tas ut av en sammenheng den fungerer i, og plasseres i en sammenheng den ikke fungerer i.
4. Informasjonsbruk er symbolsk, og gir signaler om kompetanse.

Disse fire mulige årsakene sier Feldman og March (1981) gjør at selv om virksomheten skaffer mye informasjon vil den hele tiden mangle informasjon når viktige beslutninger skal fattes.

Cohen og Levinthal (1996) forfølger dette videre og sier at de virksomhetene som analyserer, planlegger og skaffer seg nok kunnskap har mest utbytte av det. Dette innebærer at de utformer en strategi som sier noe om at visse typer informasjon er unødvendige mens andre er viktige for virksomheten., og lager retningslinjer for hvordan denne informasjonen skal skaffes, behandles eller videreutvikles. Slik vil man få "just enough, just in time", og ikke kaste bort ressurser på innhenting og behandling av informasjon man ikke har bruk for. Selv om et stort problem kan være å sile mellom hva som hører inn under det ene eller andre, legger Cohen og Levinthal (1996) vekt at informasjon som nyttiggjøres også får verdi og skaper verdi. Implisitt innebærer det at informasjon som ikke nyttiggjøres verken får verdi eller skaper verdi. Det kan i en hektisk hverdag være vanskelig å vie dette nok oppmerksomhet. Men informasjon som ikke nyttiggjøres, og som ikke får verdi, kan likevel på et mye senere tidspunkt bli aktuell når rammer eller ytre forhold endrer seg ved at "noen vet".

Haeussler (2006) tar begge disse et steg videre og sier at den overveiende del av virksomhetene har en min-maks-tilnærming. Det vil si at de ønsker å maksimere den inngående kunnskapsstrømmen, og å minimere den utgående. Dette er mest tydelig blant virksomheter som konkurrerer med hverandre, og intuitivt virker det fornuftig fordi det bygger opp under at man får konkurransefortrinn dersom man har mer informasjon enn konkurrentene eller det øvrige markedet. Men Haeussler (2006) legger også frem forskning som viser at det er god grunn til å benytte en gi-og-ta-tilnærming fremfor min-maks fordi mye tyder på at det kan bidra til å øke fortjenesten. Denne tilnærmingen innebærer at man i tillegg til å sørge for innkommende kunnskapsstrømmer, også sørger for å øke den utgående kunnskapsstrømmen. Denne tilnærmingen hviler på to forutsetninger for å fungere. Den ene er at virksomheten har en klar ide om hva de skal gjøre med den innkommende kunnskapsstrømmen. All denne informasjonen må brukes til noe som bidrar positivt, og som sørger for at virksomheten blir smartere. Den andre forutsetningen er at de må ha et reelt ønske om å åpne opp og bruke ressurser på utsiden av organisasjonen. Ifølge Haeussler (2006) er det viktigste som skjer når man benytter en slik tilnærming at man deler eksternt. Det at man deler mer selv, gjør at andre blir mer villige til å dele det *de* vet, noe som ikke vil skje i særlig stor grad i virksomheter med en min-maks-tilnærming. Haeussler (2006) viser til forskning på virksomheter innen bioteknologi som har forsøkt denne tilnærmingen og hevder at denne tilnærmingen også fører til høyere profitt. Det å ha en strategi

for inngående kunnskapsstrøm gjennom å tenke igjennom hva man trenger, hvordan det skal spres og arbeides med i virksomheten, samt hvordan dette kan spres eksternt er med andre ord høyst nyttig og økonomisk lønnsomt.

Når det gjelder å få folk til å dele og samarbeide internt eller eksternt er det ifølge Hansen (2009) en rekke feller ledere går i. Først så overvurderer de det de får igjen for det i form av økonomisk fortjeneste, de ignorerer alternativ kostnader, samt undervurderer samarbeids-kostnader. Det at de tror at bare man setter folk til å arbeide sammen så skjer det noe produktivt kan virke naivt, men er veldig vanlig ifølge Hansen (2009). Det at de unnlater å se på alternative kostnader innebærer at når ideen om samarbeid først har satt seg så evaluerer de ikke alternative måter som ikke innebærer samarbeid og som kunne hatt høyere potensial. Det at samarbeidskostnader undervurderes betyr at det i de fleste virksomheter er vanskelig å få folk fra ulike enheter eller foretak til å samarbeide effektivt fordi de de ikke ønsker å dele ressurser eller kunder. De er også negative til å delta fordi det innebærer å jobbe ekstra, og sees som ikke produktivt i forhold til ens egne leveransekrav. Dette gjelder spesielt hvis de får liten anerkjennelse eller ikke får belønning for det. Til sist kommer poenget med prioriteringskonflikter. Noen har samarbeidsformen og oppgavene rundt det som hovedoppgaver mens andre har det som bigeskjeft og prioriterer sin deltakelse og tid opp mot de øvrige oppgavene de skal utføre.

Hansen, Nohira og Tierney (1999) sier at det ofte er to ulike strategier som benyttes til å styre og utvikle kunnskap. Men de hviler på ulike tankeretninger, og avhenger av hva man skal produsere. Hvis man i hovedsak leverer standardprodukter, løsninger på kjente problemer eller tilbyr lavkostnadsløsninger bør man velge det Hansen, Nohira og Tierney (1999) kaller *kodifiseringsstrategi*. Det innebærer at informasjon kan lagres og gjenbrukes slik at man får maksimalt ut av kunnskapene som finnes i virksomhetene. Hvis man derimot er avhengig av høy grad av skreddersøm eller innovative produkter bør man velge en *personaliseringsstrategi*. Det innebærer at man utvikler nettverk for å koble folk slik at informasjon utveksles og at også den tause kunnskapen kan tre frem og gjøres eksplisitt. Graden av standardisering er dermed med på å påvirke hvilken strategi virksomhetene bør ha for kunnskapsdeling, noe som også hviler på hvilket kunnskapssyn som råder i virksomheten. Et problem Hansen, Nohira og Tierney (1999) trekker frem er at mange virksomheter enten forfølger kun én strategi eller forsøker å sette ut i live begge strategiene like mye. Dette gjør arbeidet vanskelig og fører ofte til initiativ og tiltak som strander. Den optimale blandingen er ifølge Hansen, Nohira og Tierney (1999) en 80-20 deling der virksomhetene som leverer standardprodukter bruker 80 % kodifiseringsstrategien og 20 % personaliserings-strategi. Og omvendt for virksomhetene som leverer skreddersydde

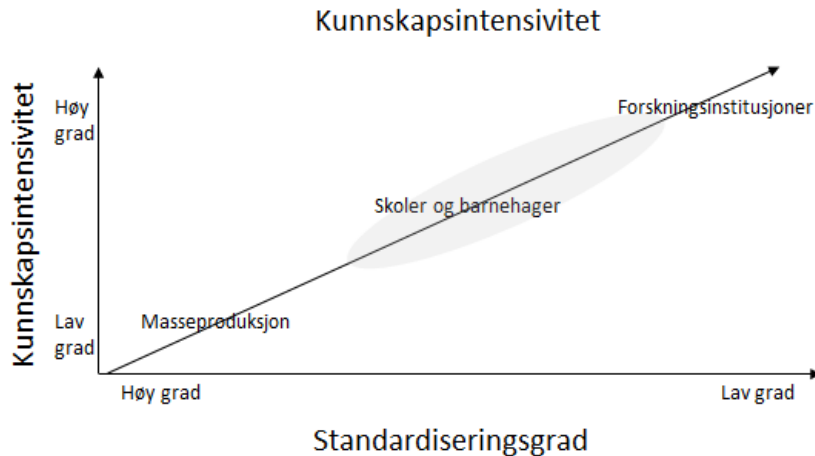
produkter og tjenester. Hvilken strategi man velger vil også påvirke incentivsystemer og hva som gis anerkjennelse og belønning. Gir man anerkjennelse eller belønning for "feil" atferd i forhold til disse to strategiene risikerer man å bygge opp under kontraproduktiv atferd for arbeiderne.

Irgens (2007) ser nærmere på hva som skiller kunnskapsvirksomheter fra andre og sier at det er tre kjennetegn eller typiske trekk som skiller disse:

1. Kunnskapen om arbeidsutførelsen ligger i mindre grad i teknologi, formelle prosedyrer samt produksjonsprosesser, og i større grad hos medarbeiderne.
2. Kunnskapen er i større grad individ og gruppebasert, og i mindre grad nedfelt og skrevet ned i organisasjonen.
3. Arbeidet bærer gjerne et personlig preg der det er tydelig at de ansatte har fått gjøre ting på sin egen måte.

Irgens (2007) sier videre at det dermed blir ulik grad av kunnskapsintensivitet innenfor disse tre, og at totalvurdering sier noe om hvor kunnskapsintensiv virksomheten er. Etter den gamle måten å tenke på ville høy skår på disse tre kunne utgjøre en trussel ved at kunnskap var altfor individuell og at ansatte gjorde for mye som de ville. Vi ser altså at på veien til å bli kunnskapsintensiv så snur synet seg slik at de tiltakene som en gang var produktive blir uproduktive, og at de tiltakene som viste uproduktivitet med tradisjonell ledelse i bakhodet i en moderne kunnskapsvirksomhet er de produktive.

Irgens (2007) tar tak i det med øket grad av skreddersøm og personlig touch, og sier at virksomheter har ulik grad av standardisering på produktene. Noen lager standardprodukter og kjører disse gjennom masseproduksjon, mens andre satser på skreddersøm med lav grad av standard. Irgens argumenterer så for at høy grad av skreddersøm krever mer kunnskap, og at jo mer skreddersøm, jo mer kunnskapsintensiv er virksomheten. Det motsatte eksempelet tilsier at virksomheter med høy grad av masseproduksjon ikke er like kunnskapsintensive.



Figur 3, Kunnskapsintensivitet, fritt etter Irgens (2007)

Irgens (2007) sier videre at hvis vi plasserer norske virksomheter på en linje etter hvor høy standardiseringsgraden og kunnskapsintensiviteten vil vi se at de færreste virksomhetene er helt oppe på lav standardiseringsgrad og høy kunnskapsintensivitet samtidig som de færreste også er nede på høy standardiseringsgrad og lav kunnskapsintensivitet. De aller fleste virksomheter ligger ifølge Irgens et sted over midten og oppover. Tiltak og ledelsesteknikker må dermed henge på greip i forhold til hvor virksomheten er i forhold til en slik inndeling.

Argyris og Schön (1978) beskriver fire ulike former for læring. Vi kan enten lære "null", enkeltkretslæring, dobbeltkretslæring eller metalæring. Med nulllæring menes at man fortsetter med det man alltid har gjort uten å forsøke å evaluere eller endre på noe. Med enkeltkretslæring menes at man evaluerer og retter på feil, men stiller ingen spørsmål ved om forutsetningene fortsatt er til stede eller fornuftige. Ved dobbeltkretslæring vil man i tillegg stille spørsmål ved forutsetningene, og vurdere de styrende variablene. Ved metalæring vil man strebe mot å lære noe av læringsprosessen. Dette er et høyere nivå, og innebærer at man reflekterer over sin egen metode og prosess for læring. Ifølge Argyris og Schön (1978) forholder de fleste virksomhetene seg til enkeltkretslæring – det å forbedre prosesser og effektivisere ressursbruk. Alternativet – å sikte litt høyere innebærer det å stille spørsmål ved om man gjør det "rette". I forhold til nytteverdi for virksomheten vil en overgang til dobbeltkretslæring ha potensielt stor effekt fordi man da "tør" stille spørsmål og setter handlingene inn i en større sammenheng. Mange ganger kan organisasjoner og mennesker innta en siloholdning der man er mer opptatt av å gjøre ting på bestemte måter enn å for eksempel være opptatt av hva kunder eller brukere faktisk har behov for.

Pfeffer og Sutton (2000) tar opp problemet med at det som ofte refereres til som at kunnskap og intellektuell kapital er et komparativt fortrinn som sjelden viser seg å være sant. De sier at til tross

for at virksomheter bruker svært mye penger på kompetanseutvikling er det svimlende lite av det som faktisk kommer til nytte og som bidrar til å gi virksomheten komparative fortrinn. De sier videre at for store virksomheter så er ikke problemet at de nødvendigvis mangler kunnskap. Kunnskapen er der ett eller annet sted, men de mangler både oversikt og verktøy som bidrar til å aktualisere og hente ut denne kunnskapen. I tillegg kan det i mange tilfeller være slik at både ansatte og leder vet hva som må gjøres, men de unnlater å gjøre det av ulike grunner. Så vi ser at virksomhetene vet mye mer enn det som kommer til uttrykk gjennom handlinger. Problemet er i følge Pfeffer og Sutton (2000) at det er et gap mellom det vi vet og det vi gjør, og så lenge det gapet forsetter å skille de to fra hverandre vil virksomhetene verken være i stand til å hente ut noen komparativ fordeler eller transformere kunnskap til handlinger som øker verdiskapningen.

Fahey og Prusak (1998) sier at kjernen i ethvert tiltak som handler om organisatorisk læring er at dersom man ikke registrerer og korrigerer feil i "hva vi vet" og "hvordan vi lærer" vil kunnskapen som finnes i organisasjonen forvitte og bli uaktuell. Den vil bli fylt av feil og mangler, og danne et svært dårlig grunnlag for å fatte beslutninger. Fahey og Prusak (1998) summerer opp de 11 feilene man må unngå i kunnskapsledelse. Disse er:

1. Man utarbeider ikke en definisjon på kunnskap som fungerer i praksis
2. Man vektlegger lagring av kunnskap fremfor flyt av kunnskap
3. Man ser på kunnskap som noe som eksisterer på utsiden av individenes hoder
4. Man forstår ikke at hensikten med kunnskapsledelse er å skape den riktige konteksten
5. Man legger liten vekt på og ser viktigheten av taus kunnskap
6. Man frikobler kunnskap fra brukerne
7. Man nedvurderer tenkning og resonering
8. Man fokuserer på fortid og nåtid fremfor fremtid.
9. Man anerkjenner ikke viktigheten med eksperimentering
10. Man bytter ut menneskelig kontakt med teknologi
11. Man forsøker å utvikle direkte mål eller måltall for kunnskap

Virksomheter begår disse feilene hele tiden, men det er et lederansvar å ta tak i dem for å sørge for at det virksomheten og de ansatte i virksomheten "vet" er så sant og så godt som mulig. Ifølge Fahey og Prusak (1998) må ledere hele tiden reflektere over kunnskap som et organisatorisk fenomen. Det å være klar over forskjellen mellom data, informasjon og kunnskap er viktig for å kunne få et bilde over hva man kan "lagre" og hva som ikke lar seg "lagre". Ledere må være nøye

med å notere seg og korrigere feil i kunnskapsbasene sine og de må kontinuerlig eksponere kunnskapen og utsette den for diskusjon, motargumenter og kritikk.

Weick og Sutcliffe (2001) skriver om hvordan en organisasjon gradvis på grunn av egen manglende årvåkenhet kan havne på sidelinjen. Denne manglende årvåkenheten viser seg ved at det blir vanskelig å oppdage faresignaler tidlig nok, viktige endringer i rammer eller konkurransesituasjon plukkes ikke opp, og organisasjonen baserer seg på gammel og utdatert kunnskap. Det at disse ikke oppdages er i seg selv problemet, og Weick og Sutcliffes begrep om *manglende årvåkenhet* dermed kan være svært truende på eksistensen til virksomheten – særlig i kunnskapsvirksomheter. Det at de benytter gammel kunnskap eller utdaterte måter å se på verden gjør at de analyserer ny hendelser ut fra gammel teori, noe som gir feilaktige tolkninger av hendelser. Et eksempel kan være unges bruk av sosiale medier. Fra et "voksen-perspektiv" kan det synes som om for eksempel facebook er et unødvendig tidsfordriv og hobbyaktivitet man gjør når man ikke har noe bedre å finne på. For unge kan det derimot være den viktigste plattformen for kommunikasjon. Det at en voksen ikke har vært årvåken og fått med seg utvikling både av teknologien og utviklingen i sosial kommunikasjonsformer innebærer at han eller hun feiltolker og undervurderer omfanget og betydningen av fenomenet sosiale medier. I dette eksempelet ser vi at ikke bare kunnskapen i seg selv, men også måten man ser, analyserer og vurderer kunnskap er utsatt for fenomenet. Veldig forenklet sagt kan man si at hvis det er noe man ikke får med seg, så kan det være noe galt med brillene. Men på organisasjonsnivå så er det problematisk når alle går med de samme brillene, og det ikke er tillatt eller akseptert å ta dem av eller bytte fordi det man da ville se ikke passer med organisasjonens bilder av hva som foregår internt og i omgivelsene. Denne formen for kollektiv blindhet kan føre til overdreven tro på strategier og planer, og at man ikke forstår hvorfor de slår feil. Denne troen kan føre til at man overser andre muligheter, og på den måten ikke evner å bevege seg like smidig i konkurranse med andre.

Spilling (2006) tar opp hvordan det å jobbe i nettverk med andre skaper en rekke fordeler som også kan kompensere for noe av det Weick og Sutcliffe (2001) tar opp. Ved å jobbe i nettverk med andre får man tilgang til andre perspektiver og kunnskaper, deler kostnader samt skaper komparative fortrinn i en konkurransesituasjon. I et enkelt opplegg vil en virksomhet som samarbeider med en forskningsinstitusjon få høyere kvalitet på FoU og tilgang på faglige ressurser, mens forskningsinstitusjonen vil kunne komme nært inn på virksomheten og forske på den. Det å dele på ressursbruk og finansielle investeringer er også en motivator for å samarbeide eksternt. Spilling (2006) tar også opp ulike problemstillinger knyttet til kommersialisering i et slikt samarbeid. For at virksomhetene skal gå inn i et slikt samarbeid må det ligge en langsiktig

investeringstilne bak, og samarbeidsområdene må være realistiske og klare. Ifølge Spilling (2006) er det varierende ressursrammer mellom partnerne, og dette fører ofte til at de bruker uforholdsmessig mye tid på å skaffe ressurser fremfor å arbeide sammen og utvikle prosjektet.

Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (2009) tar opp hvordan det kan oppsummeres fem definisjoner på strategi. Disse ble først oppsummert av Mintzberg, på 80-tallet og kalt de fem p'er. De fem er:

- Plan. Dette innebærer strategi som en plan eller vei som leder fra A til B, og er ofte en intensjon.
- Pattern. Dette betyr at strategi er et konsistent mønster av handlinger som leder til et mål. Til forskjell fra plan så er dette det som faktisk er realisert.
- Position innebærer at strategi er en posisjon der man skuer *ut* over markedet og plasserer sine produkter og tjenester i en bestemt posisjon i dette markedet.
- Perspective betyr at strategien ser *inn* istedenfor, og opp på visjonen og målene.
- Ploy innebærer at strategi sees som en planlagt manøver som har til hensikt å overvinne en konkurrent.

Men Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (2009) tar også opp spørsmålet om strategier er styrte og forhåndsbestemte (eller urealiserte) eller om de vokser frem etter hvert. De sier at virksomheter ofte starter opp med foreslått strategi. Av denne strategien blir noe urealisert, mens nye strategier kommer til på grunn av viktige hendelser både innad i virksomheten og i det ytre miljøet. Det betyr at den realiserte strategien er annerledes enn den som opprinnelig ble foreslått. Dette stiller spørsmål ved om det er mulig å si at både det indre og ytre miljøet er så stabilt og oversiktlig at det er mulig å lage en strategi som kan realiseres 100 prosent. Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (2009) sier at for virksomheter som lever i store endringer i det indre, ytre eller begge miljøene kan det være nyttig å benytte en paraplystrategi som tegner ut noen forutbestemte linjer de kan styre etter, og så heller la detaljene vokse frem etter hvert. Dette er ikke nødvendigvis slik at en forutbestemt strategi er bra og en fremvoksende dårlig. Strategi må matche utfordringene og endringstakten slik at virksomheten er i stand til å reagere hensiktsmessig på uventete hendelser.

Porter (2004) tar opp hvordan strategisk tenkning har endret seg etter hvert som kunnskapsvirksomheter har vokst frem. Han hevder at der virksomhetene i gamle dager la langtidspaner som ble spredt i virksomheten ovenfra og ned vil kunnskapsvirksomheter i mye større grad fungere på en helt annen måte. Strategiene vil i mye større grad være påvirket av virksomhetens innovasjonskapasitet og det som foregår "på gulvet" og i produksjonslokalene med fokus på

forskning, innovasjon og design. Det vil si at enten må toppledelsen eller de som jobber med utforming av strategien være "til stede" og forstå hva som foregår "på gulvet" eller så må det innarbeides feedbacksløyfer og informasjonsstrømmer som gir dem denne informasjonen. Det at produktene eller tjenestene ikke alltid er materielle og utformes etter kundens behov har også betydning for tilnærmingen til strategi. Lav standardisering og høy skreddersøm innebærer at virksomheter kan endre seg raskt med mindre kostnader. Det finnes ingen lager, og når produktet eller tjenesten er levert, så finnes den fortsatt i hodene på de ansatte. Både virkemidlet og målet er kunnskap, og selv om noe finnes i systemer, så er den enten individuell eller sosial slik at det beste alternativet er at ansatte i større grad er med på utforming av strategi. Et annet poeng Porter tar opp er at utviklingen går raskere og raskere. Det vil si at strategier får kortere levetid, og det vil være nærmest umulig å planlegge lang tid fremover.

Rohlin, Skärvad og Nilsson (1994) snakker om hvordan det i kunnskapsvirksomhetene stilles mye høyere krav til kunnskap og at dette har konsekvenser for virksomhetenes strategier både når det gjelder innhold, hva de baserer seg på og på hvordan strategiene utarbeides. Når kunnskap får en såpass sentral rolle i virksomhetene vil også de som besitter denne kunnskapen være mer sentrale i strategiarbeidet enn før. Men det er ikke slik i alle virksomheter, og mange sliter med å få gjennomført strategien. Ifølge Rohlin, Skärvad og Nilsson (1994) er det fem hovedårsaker til dette.

1. Strategien er implisitt og ikke eksplisitt.
2. Strategien utvikles isolert.
3. Operative medarbeidere er dårlige strategiske tenkere.
4. Strategien utvikles av en frittstående konsulent.
5. Kritiske spørsmål blir ikke identifisert.

Med implisitt og ikke eksplisitt menes at strategien ikke er uttrykt godt nok. Den sitter innbakt hos de som har utformet den, og er svakt formulert, kommunisert og forstått i virksomheten. Det at strategien utvikles isolert er problematisk fordi den da kommer i utakt med hva organisasjonens både fortrinn og hindringer. Det at en gruppe høyt oppe i et hierarki skal kunne få et godt nok bilde at hva som virkelig foregår i virksomheten blant all den informasjonen og desinformasjonen som eksisterer er høyst urealistisk. Særlig når kunnskaper om "produktene" og prosessene eksisterer i hodene og i sosiale konstruksjoner. Ideen om at operative medarbeidere er dårlige strategiske tenkere er ifølge Rohlin, Skärvad og Nilsson en myte mange ledere arbeider etter. Det at de tror dette fordi de kun ser dem i operativ virksomhet og ikke drar nok nytte av dem og

trekker dem inn i strategiarbeidet er den tredje hovedårsaken til at strategiene ikke gjennomføres. Men i en kunnskapsvirksomhet der mange av medarbeiderne i mange tilfeller er mer kunnskapsrike enn lederne er det ikke lenger noen grunn til å anta at medarbeiderne ikke har de analytiske ferdighetene som trengs for å bidra inn i strategiarbeidet. Den fjerde årsaken som legges frem dreier seg om problemet med å kjøpe slike tjenester fra frittstående konsulenter. Det at disse ikke kjenner organisasjonen og kulturen, og kanskje ikke engang har erfaring fra strategiarbeid i lignende virksomheter er høyst problematisk i forhold til å skape en strategi som ligger tett opp mot målene og "midlene" som til syvende og sist i hovedsak er menneskene som er ansatt. Det å tro at en ekstern konsulent virkelig kan få kjennskap til alt dette på rimelig kort tid er også urealistisk ifølge Rohlin, Skärvad og Nilsson og det fører ikke bare til fremmedgjøring av strategien, men at strategien på grunn av manglende involvering av de ansatte ikke blir innarbeidet under huden til de ansatte. I tillegg til det å skape eierskap og deltakelse er et siste problem at kritiske spørsmål ikke blir identifisert. Det finnes mange verktøy og metoder i strategiarbeidet, men de har alle sine svakheter og hull. Det at noen stiller kritiske spørsmål til om verktøyet eller metodikken passer for virksomheten er høyst uvanlig, og ofte har ledelsen bestemt seg for å benytte visse verktøy. En mer moden virksomhet som ser dette problemet involverer de ansatte, og oppfordrer til hele tiden å stille spørsmål ved riktigheten og vekten på argumentene som brukes for å underbygge en strategi. Dette kan bidra til at de kritiske, i denne sammenhengen viktigste, spørsmålene og problemene blir identifisert slik at strategiene kan baseres på et så reelt bilde som mulig.

Alle disse hovedårsakene bunner i at medarbeiderne i liten grad er med på utformingen av strategien, og viktige innspill hentes ikke inn. I en kunnskapsvirksomhet er det derfor viktig å involvere medarbeiderne i mye større grad, og starte å tenke at de som sitter tettest på kunnskapen om prosesser, produkter, tjenester samt kunder i høy grad kan bidra strategisk selv om de på papiret er "operative".

Perry, Stott og Smallwood (1993) bringer inn begrepet "Real-time Strategy". Med dette menes at tiden fra strategien blir formulert til den blir realisert i mange tilfeller er altfor lang og at dersom den blir redusert vil strategien bli mer aktuell og treffende. Om strategien kan formuleres og gjennomføres omtrent samtidig (real-time) kan øyeblikks informasjon benyttes i strategien. En slik strategi vil minne mer om en paraplystrategi i detaljeringsnivå, men den inkluderer skritt og aktiviteter som trengs for å gjennomføre strategien. Det at tiden reduseres og at man kan respondere på trusler og ny utvikling etter hvert som den utarbeides eller oppdages vil være vesentlig for en virksomhet som også opererer i global konkurranse eller sammenheng. Det vil

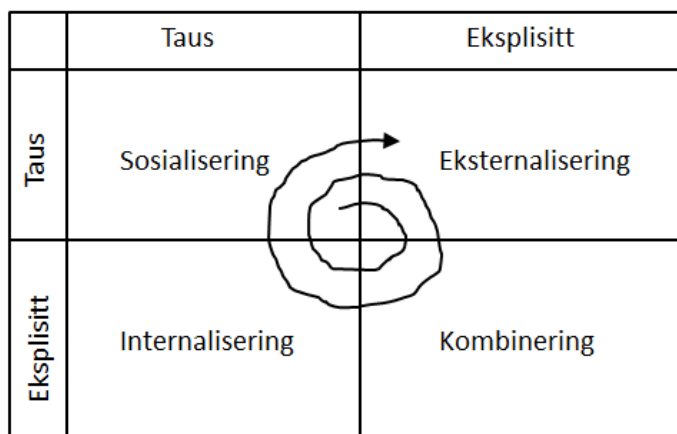
ifølge Perry, Stott og Smallwood (1993) si at dagene med de lange strategiene eller planene er over, og bør forlates til fordel for mer real-time-strategi.

Porter (2004) påpeker hvordan konsekvensen av en konkurransestrategi i stor grad påvirker organisering og produksjon. Han deler inn i tre hovedtyper konkurransestrategier, innovatører, kostnadsleder og nisje. En virksomhet som har innovasjon som strategi vil bruke ressurser på å finne nye løsninger og selge disse. Konkurranseskraft kommer ved å hele tiden være i front av utviklingen. En virksomhet som satser på å være kostnadsleder vil satse på å effektivisere og kutte kostnader for å kunne tilby produktene til lavest pris. En nisjestrategi innebærer at man leverer produkter og tjenester til gitte nisjer. Konkurranseskraft kommer ved å identifisere nisjer og nisjens behov. Utfordringer knyttet til alle disse strategiene kommer ved at innovatørstrategien kan være vanskelig styre og kan ese ut i ulønnsomme prosjekter. Kostnadsledere kan bli så opphengt i å rasjonalisere og strømlinjeforme at de kutter feil kostnader, mens nisje kan bli blinde for hvordan nisjen utvikler seg og ikke kunne følge utviklingen fordi de absolutt skal henvende seg til en forhåndsbestemt nisje. Utgangspunktet for Porters innspill dreier seg om strategier som forbedrer konkurranseevnen (og profitten), og påstanden hans er at altfor mange virksomheter ikke er bevisste nok og rendyrker sin konkurransestrategi nok. Med det menes at det på papiret kan være fort gjort å mene at man skal være i front av utviklingen, men samtidig være ledende på kostnader. Dette vil ifølge Porter ikke være noen vinnerstrategi fordi de to vil motarbeide hverandre og de vil ikke treffe markedet. Disse strategiene vil også i stor grad påvirke andre delstrategier, som for eksempel innenfor IT, markedsføring, finans eller kunnskap og kompetanseutvikling. En virksomhet som satser på innovasjon vil velge helt andre verktøy og metoder for kunnskaps – og kompetanse-utvikling enn en virksomhet som satser på kostnadslederstrategien.

Levinthal og March (1993) bringer inn problemstillingen om utforskning (exploration) eller utnyttelse (exploitation). I dette ligger det at det er en konkurranse mellom det å utforske og utvikle kompetanse, og det å utnytte den. For mange virksomheter som lever i en hektisk hverdag vil det være ønskelig å hele tiden forsøke å maksimere utnyttelsen av kompetanse. Dette går på bekostning av nyutvikling og utforskning. Problemet kan knyttes opp til det å finne frem til en optimal mix der man passer på å utnytte kompetansen, men også å utvikle den videre. Men dette fordrer at lederne som styrer ressursene er i stand til å se hvorfor de er nødt til å i det hele tatt ha en slik mix for å holde seg konkurransedyktige og effektive. I følge Levinthal og March (1993) lærer medarbeidere mens de utfører oppgavene sine, og en utfordring som treffer kunnskaps- virksomheter spesielt hardt er at enkeltindivider og mindre grupper ofte lærer mer enn

"organisasjonen", og i for eksempel prosjekter er det ofte vanskelig å få til læring på tvers eller positive spill-over-prosesser av kunnskap. Det peker mot at det trengs en vilje til å få til utforskning og deling slik at informasjon og kunnskap kan gå fra individuell til organisatorisk kunnskap og på den måten bli tilgjengelig for utvikling av både ansatte, produkter og tjenester, samt ny kompetanse som igjen er med på å gjøre virksomheten mer effektiv eller mer konkurransedyktig.

Nonaka (1994) lanserte et rammeverk for å forstå ulike typer kunnskap. SECI-modellen som den kalles sier noe om skaping av ny kunnskap ved utveksling og integrering av ulike typer kunnskap. Nonaka skiller mellom taus og eksplisitt kunnskap, der eksplisitt kunnskap er det vi kan uttrykke, og taus kunnskap er det vi "kan" men ikke kan sette ord på men som ofte kommer frem i løsningen av bestemte oppgaver eller utførelsen av arbeidet. En sentral del av modellen dreier seg om å få frem taus kunnskap og gjøre den eksplisitt. Når den er eksplisitt, gjelder det å gjøre den taus igjen som en integrert del av den kollektive kunnskapen som medarbeiderne sitter med. SECI står for *Sosialisering, Eksternalisering, Kombinering og Internalisering*.



Figur 4, SEKI modellen (Nonaka 1994)

- I praksis innebærer sosialisering at man implisitt deler taus kunnskap, ofte uten å bruke ord, men gjennom felles opplevelse.
- Eksternalisering betyr å konvertere den tause kunnskapen til eksplisitt kunnskap, ofte ved å bruke metaforer og analyse.
- Kombinering innebærer en kodifiseringsprosess der kunnskapen overføres fra en person til en annen, for eksempel gjennom utarbeidelse av manualer eller interne dokumenter.
- Internalisering innebærer at den kunnskapen innarbeides på en slik måte at den blir "ubevisst" og en del av hvordan vi utfører arbeidet igjen, og har på en slik måte blitt taus.

Nonaka (1994) foreslår så at prosessen starter på nytt igjen slik at det utgjør en spiral der vi hele tiden forsøker å få frem utvekslingen mellom taus og eksplisitt kunnskap. Siden kunnskapen i utgangspunktet er individuell blir organisasjonens rolle å fasilitere arenaer og møteplasser for utveksling av kunnskap.

Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) tar opp hvordan mange kunnskapsvirksomheter ofte benytter seg av teamarbeid. Dette spiller opp mange andre utfordringer for kunnskapsledelse på organisatorisk nivå fordi selv om de aller fleste som jobber på prosjektbasis gjennomfører evalueringer, så sier Newell et al. at det nesten alltid er dårlig tid til det, og at deltakerne klager på at evalueringene er av dårlig kvalitet. Det ser ut til å være mange årsaker til at deling av kunnskap mellom prosjekter er vanskelig å få til og Newell et al nevner fem problematiske mekanismer:

1. Troen på unike kontekster. Dette innebærer at de som jobber i prosjektet mener at det som foregår er så unikt at det ikke er noe poeng å dele med andre team.
2. Standardisering. Leveranser er blitt standardiserte og det er unødvendig å evaluere mellom hvert prosjekt. Det er også tidkrevende, slik at det lett kan bli slik at det som skiller seg ut fra standarden sees bort fra snarere enn tas hensyn til i justering av standarden.
3. Evnen til å fange og få tilgang til de mykere lærdommene. Noen feil ønsker vi ikke å fortelle om til andre, og særlig hvis de avslører mangler ved oss selv.
4. Prosjektevalueringer og milepæler. Disse gjennomføres ikke systematisk, eller med ekte fokus på læring. De gjennomføres også ofte i etterkant, slik at når deltakerne ser tilbake på det som er gjort og skjedd så kan det være lang tid mellom faktisk leveranse og prosjektevalueringen. Dette påvirker hva som huskes eller tas opp.
5. Mangel på bevissthet om at kunnskapsoverføring trengs. Folk søker kunnskap når de opplever at noe går galt. Når noe går bra – som også kan komme av flaks – søker de ikke opp kunnskap.

En virksomhet som lever av det de lærer på den ene siden, og som skal levere det ut igjen på den andre siden er avhengig av å få til en slik intern strøm av informasjon om både feil, læringspunkter og erfaringer på tvers av virksomhetene selv om det til tider kan være problematisk og vanskelig å fortelle eller dele eventuelle feilvurderinger eller ubetenksomheter.

3 Metode

For å kunne trå riktig i jakten på gode data om virkeligheten trenger man å ha gjort seg noen betraktninger om hvordan man skal gå frem. Hvordan og hva man gjør påvirker i stor grad hvilket resultat man får og hva man ender opp med, og målet med en empirisk undersøkelse er ifølge Jacobsen (2005) å fremskaffe kunnskap. Fremgangsmåten man velger til å samle inn empiri kalles metode, og det er særlig to begreper som må forklares nærmere og som påvirker metoden.

Ontologi er læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut. Dette bildet vil ha vesentlig betydning på hva man faktisk kan undersøke og hva man ikke kan undersøke empirisk, og hvordan det skal forstås. To ulike mennesker kan ha svært ulik ontologiske forståelse, og det eksisterer generell uenighet om hvordan verden faktisk ser ut. Finnes det en objektiv verden som eksisterer uavhengig av den som betrakter den, eller er verden konstruert av betrakteren? Realistisk eller konstruktivistisk ontologi er de to hovedretningene innenfor ontologi, og avgjør hvilke fenomener som forskes på.

Epistemologi er ifølge Jacobsen (2005) læren om kunnskap, og dreier seg om hvordan og i hvor stor grad det er mulig å skaffe seg kunnskap om virkeligheten. Mens ontologi dreier seg om hva som er virkeligheten, dreier altså epistemologi seg om hvordan og i hvilken grad vi kan skaffe oss kunnskap om denne virkeligheten. Ontologi ligger altså over epistemologi, og det innebærer at uenigheter og debatter om virkeligheten er objektiv eller subjektiv også påvirker epistemologi. Finnes det noe objektivt og "sant" eller er det subjektivt eller sosialt konstruert? Innen epistemologi skiller vi derfor mellom positivisme og fortolkningsbasert tilnærming. I følge Jacobsen (2005) står særlig tre teser sentralt innen positivismen:

- Det finnes en objektiv verden utenfor oss selv.
- Den objektive virkeligheten kan studeres på en objektiv måte.
- Vi kan opparbeide oss kumulativ kunnskap om den objektive verden.

Dette innebærer at forskeren står utenfor fenomenet og kan studere det uavhengig og objektivt. Kunnskap kan samles og bygge på hverandre, og gjennom å kartlegge årsak og virkning kan man forklare noe og finne lovmessigheter. På den andre siden står de som tror på en fortolkningsbasert eller hermeneutisk tilnærming. Ifølge Jacobsen (2005) snur denne tilnærmingen de positivistiske antakelsene og de viktigste forskjellene innebærer at:

- Det finnes ikke en objektiv verden, kun ulike forståelser av den.

- Denne forståelsen kan bare kartlegges ved at forskeren setter seg inn i hvordan mennesker fortolker og legger mening i bestemte sosiale fenomener.
- Det er antakelig ikke mulig å opparbeide seg kumulativ kunnskap fordi det finnes så mange måter å fortolke og forstå sosiale fenomener på.
- Hermeneutikken har ikke fokus på lovmessigheter som vil gjelde på tvers av tid og rom, og alt må forstås i sin spesifikke kontekst.

3.1 Ulike måter å undersøke virkeligheten

Når man skal velge metode er det flere temaer og hovedspørsmål som man må ta stilling til. Det er stor uenighet blant fagfolk hvilke fremgangsmåter som egner seg best, og Jacobsen (2005) legger frem fire hovedproblemer i metoddebatten:

- Induktiv eller deduktiv tilnærming eller holdning
- Individualisme eller helhet
- Nærhet eller distanse
- Ord eller tall

Induktiv eller deduktiv holdning er det første man må ta stilling til, og med deduktiv menes at man har en antagelse om hvordan verden ser ut og forsøker å samle data for å se i hvilken grad det stemmer. Man har altså en teori som man søker å få bekreftet i empirien. Et eksempel kan være lederen som har en antakelse om at ansatte som er gode på kunnskapsdeling skårer høyt på ekstroversjon i en personlighetstest. En undersøkelse av alle ansattes "ekstroversjon" sett opp mot en vurdering av "delingsvillighet" kan gi svaret på spørsmålet til lederen. Dette kan gi støtte til nye teorier om sammenhenger, og hjelpe lederen til å velge tiltak for utvikling av medarbeiderne og rekruttering av nye som er opptatt av kunnskapsdeling.

Med en induktiv tilnærming menes at man går den andre veien – nemlig at man går fra empiri og trekker det over i teori. Det innebærer at man på bakgrunn av data lager seg teorier. Selv om det ikke er mulig å ha helt blanke ark i datainnsamlingen samler man altså inn mye data som man forsøker å sortere og skape teori ut av. Hvis eksempelet med lederen som forsøker å skape et miljø for kunnskapsdeling skal forfølges med en induktiv strategi kunne vi si at lederen da vil innhente mye informasjon om medarbeidernes personlighetstrekk og se etter mønstre som henger sammen med et eller annet mål eller vurdering av om personen deler kunnskap. En slik undersøkelse vil kunne si noe om hvilke personlighetsfaktorer som påvirker medarbeidernes ønske eller vilje om å dele. Det kunne være at man fant at ekstroversjon kun var middels viktig, men at sosial

omgjengelighet eller grad av samarbeidsevner betyr mest. Hovedpoenget er at man går ut åpent og uten noen teori, og så på bakgrunn av dataene danner seg en teori. Basert på problemstillingen vil det i denne studien være mest hensiktsmessig å innta en induktiv holdning og tilnærming.

Det andre problemet Jacobsen (2005) tar opp dreier seg om individualisme eller helhet. En individualistisk tilnærming innebærer at man velger å se på individet som analyseenhet og individets opplevelse av virkeligheten. Denne tilnærmingen ser på en gruppe som summen av individenes opplevelser, kunnskaper og meninger, og disse sees på som uavhengig av den sosiale konteksten individet er en del av. En individualistisk tilnærming til eksempelet med ledere som ønsker et miljø for kunnskapsdeling vil fokusere på enkeltindividers personlighetstrekk. Alternativet er en holistisk tilnærming som legger til grunn at alle fenomener må forstås som et komplekst samspill mellom flere enkeltindivider og den spesielle konteksten. Hvis lederen i eksempelet ønsker å kartlegge dette vil for eksempel observasjon i naturlige sammenhenger kunne gi empiri om hvordan medarbeiderne samspiller og deler kunnskap. I formuleringen av forskningsspørsmålene ser vi at det i stor grad dreier seg om å se på individet som analyseenhet - de som jobber med lederutvikling, og deres opplevelse av virkeligheten.

Det tredje problemet dreier seg ifølge Jacobsen (2005) om nærhet eller distanse. Med dette menes at det er ulike ideal for om man skal tilstrebe nærhet eller distanse til fenomenet. I den positivistiske tradisjonen tilstrebes avstand mellom forsker og forskningsobjektet slik at en objektiv observasjon eller beskrivelse skal være mulig. Men motstanderne av dette synet sier at det er vanskelig, om ikke umulig å frigjøre seg fra at forskeren påvirker forskningen på en eller annen måte fordi alle undersøkelser innebærer en eller annen form for kontakt. Et annet diskusjonstema innenfor det tredje problemet er hvor ideelt det er å vektlegge avstand mellom forsker og fenomen. Talsmenn for nærhet hevder at man ikke kan undersøke fenomener dypere uten å gå inn i enkeltindividenes forståelse og fortolkninger. De hevder videre at forskeren skal gå inn i relasjon med den som undersøkes og forsøke å forstå på disse individenes premisser. For lederen i eksempelet med kunnskapsdeling vil det være naturlig å anta at han eller hun har et nokså nært forhold til de som skal undersøkes. Det er dermed viktig å ha klart for seg hvilke undersøkelseeffekter det vil medføre, og spørsmålet om man får "ekte" informasjon vil være aktuelt. Egen rolle vil i så måte være av betydning for resultatene. Det er høyst uklart om det finnes felles forståelse av begreper som brukes og hvor utsatte begrepene er for enkeltindividers fortolkning, slik at det mest interessante ville være tilstrebe nærhet for å bedre forstå hvilken mening informantene forsøker å formidle.

Det fjerde problemet som Jacobsen (2005) tar opp dreier seg om å sette tall eller ord på et fenomen – kvalitativ eller kvantitativ tilnærming. Kvantitativ metode har som utgangspunkt at man kan tallfeste sosiale fenomener. Det innebærer også at forskeren lager kategorier og alternativer som individene forholder seg til. Kvalitativ metode derimot innebærer at man ikke tallfester, men må beskrive med ord. Individene kan dermed fortelle sin historie, så er det opp til forskeren å strukturere og sette dette inn i et system etterpå. Eksempler på ytterpunkter kan være at en kvantitativ tilnærming innebærer en spørreundersøkelse med lukkede svaralternativer mens en kvalitativ tilnærming innebærer et intervju med åpne spørsmål eller observasjon. Bruker vi eksempelet med lederen igjen, så vil han eller hun ved en kvantitativ tilnærming benytte seg av for eksempel personlighetstesting. Ved en kvalitativ tilnærming vil lederen benytte intervju eller observasjon der han eller hun kan observere eller høre selv hvordan kunnskap deles. Deler av det som skal studeres i denne oppgaven er det spennende å få tall på, mens det i andre deler av den er bedre å få ord. Jeg ønsker å få et spill mellom disse delene slik at de sammen kan bidra med bedre forståelse av et fenomen. Når vi ønsker å vite hva de satser på innenfor lederutvikling er det hensiktsmessig å bruke ord, men når vi ønsker å vite hvor avhengige de er av for eksempel "kunnskap" er det også interessant å få tall, underbygget av en nærmere eksemplifisering.

3.2 Positivism eller hermeneutikk

Jacobsen (2005) stiller opp de grunnleggende forskjellene mellom positivistisk og hermeneutisk metode og sier at hvis man skulle plassere dem som ytterpunkter ville de kunne struktureres og oppsummeres tredelt. Positivismens ontologiske utgangspunkt er at det finnes lovmessigheter som kan avdekkes. Epistemologisk er man på jakt etter det generelle, og en objektiv virkelighet kan studeres gjennom objektive metoder og mål. Kunnskap er kumulativ – man kan bygge på tidligere kunnskap. De fire metodiske problemene ville besvares ved å si at metode vil være deduktiv og individualistisk. Avstand fremfor nærhet, og den vil være nøytral og objektiv med tall fremfor ord. Hermeneutikkens ontologiske utgangspunkt derimot er at det ikke finnes generelle lover. Epistemologisk ståsted innebærer at virkeligheten er konstruert av mennesker og må studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten. Kunnskap er i hermeneutisk perspektiv lokal og unik, og de fire metodiske problemene løses ved å si at metode vil være induktiv og holistisk. Nærhet fremfor avstand, og den vil være styrt av undersøkernes verdier og interesser. Valget ville falle på ord fremfor tall.

Ontologi, epistemologi og metode henger tett sammen, og diskusjonene blant fagfolk om positivism og hermeneutikk har ført til spørsmålet om det ikke finnes et alternativ. Karl Popper har ifølge Jacobsen (2005) videreutviklet de positivistiske teoriene og lagt frem en slags

middelvei i sitt ontologiske syn. Det innebærer at han stiller seg spørrende til om det ikke finnes visse lovmessigheter innenfor sosiale systemer, men at de ikke alltid gjør seg gjeldende.

Epistemologisk innebærer det en slags enighet eller intersubjektiv forståelse av fenomener kan erstatte sannhet. På metodenivå betyr det også at det verken kvalitativ eller kvantitativ metode er bedre enn den andre, og at de egner seg i ulike sammenhenger. Ifølge Jacobsen (2005) vil derfor alle metodene, enten de er kvalitative eller kvantitative har sine sterke og svake sider, og man må velg den metoden som er best til å besvare problemstillingen. Problemstillingen slik den står, innebærer å se på hvordan ulike begreper innunder kunnskapsledelse forstås og brukes i lederutvikling i et utvalg norske virksomheter.

3.3 Kvalitativ metode

For å best mulig kunne svare på problemstillingens ble det valgt å benytte en kvalitativ tilnærming og intervju som metode fordi formålet var å kartlegge et relativt usikkert fenomen i dybden. Et spørsmål kunne være om observasjon eller spørreundersøkelse kunne gitt like god eller bedre informasjon i forhold til problemstillingen som intervju. Observasjon kunne gitt informasjon om kunnskapsledelse faktisk foregår. En svakhet ved den metoden kunne i dette tilfellet være at kunnskapsledelse ikke nødvendigvis skjer hele tiden, og det vil kreve mye observasjon av riktige situasjoner og folk for å få til gode observasjoner. På en annen side kunne en kvantitativ metode kunne fått mye informasjon av mange respondenter, men når man skal undersøke et felt som er såpass ukjent og skal håndtere ulike oppfatninger av begreper vil det kunne true validiteten i studien ved at misforståelser ville forbli uoppklarte og således utgjøre feilkilder. I en slik eksplorativ studie er det viktig å gå nærmere inn i hva informanten legger i begrepene og hvordan disse inngår i praksisen. Til den oppgaven egner intervjuet seg best, og to ulike design kunne være aktuelle. Det ene innebar å gå dypt inn i få virksomheter, med mange informanter i hver virksomhet. Det andre hadde en motsatt inngangsport – nemlig å velge ut de mest passende personene i flere virksomheter. I denne studien ble dette siste alternativet valgt fordi det i en slik eksplorativ studie er mer interessant å kartlegge bredden i tematikken som for 2 virksomheter ville begrense seg på bakgrunn av kunnskapssynet som råder der. Ved å trekke inn åtte virksomheter fra ulike sektorer og bransjer ville datagrunnlaget bli mye bredere og problemstillingen besvares på en bedre måte. En viktig del av arbeidet med å hente inn dataene er å sikre seg at man får så sann og ekte informasjon som mulig. Ifølge Argyris og Schön (1978) har mennesker to sett med handlingsteorier. Den første er en uttrykt teori og den andre er en bruksteori. Med dette menes at det er forskjell på det vi sier og det vi gjør. De fleste organisasjoner har en uttrykt teori som utgjør offisielle planer, kart eller mål. Men slike teorier kan være fjerne fra hvordan virksomheten virkelig fungerer. Dette kaller vi bruksteori. Hvordan ting foregår i praksis. Ofte opplever ansatte

store forskjeller mellom hva som blir uttrykt i virksomheten og hva som skjer i virkeligheten. Et eksempel kan være at virksomheten sier at "medarbeiderne er virksomhetens viktigste ressurs", men samtidig opplever ikke de ansatte dette i det hele tatt. Kanskje tvert i mot. Når ledere intervjues i en slik studie er det derfor viktig å sikre at man som intervjuer forsøker å se forbi de uttrykte teoriene, og kommer tett inn i bruksteorien – slik ting faktisk gjøres i virksomheten. Bare slik kan vi kartlegge hva som faktisk gjøres og kjennskap til bakgrunnsforklaringene for valgene som er tatt. En måte å komme tettere på bruksteoriene er å bruke semistrukturerte intervjumaler. Det gir rom for oppfølgingsspørsmål og eksemplifisering slik at man der det er nødvendig kan utforske utsagn og beskrivelser mindre rigid enn med en strukturert intervjumal.

3.4 Informantene

Prosessen med å komme i kontakt med virksomheter som kunne bidra å belyse temaet startet tidlig på våren 2012. For å sikre et bredt nok utvalg ble det satt opp noen kriterier. Vi ville ha både private og offentlige virksomheter, samt at utvalget skulle bestå av mindre, middels og store virksomheter. Vi måtte dermed ha minst 6 deltakende virksomheter. Medlemsorganisasjonen for

Virksomhet	Bransje	Formål	Ant ansatte
1	IT	Privat	<500
2	Produksjon	Privat	500-5000
3	Etat	Statlig	>5000
4	Bank	Privat	>5000
5	Butikk	Privat	<500
6	Energi	Statlig	500-5000
7	IT	Privat	<500
8	Helse	Statlig	>5000

personal – og HR-folk, HR Norge stilte sin medlemsdatabase til disposisjon, og med denne som utgangspunkt ble personer som var ansvarlige for lederutvikling valgt ut. For å være på den sikre siden ble åtte virksomheter kontaktet, men tre av disse kom aldri tilbake med svar, og utvalget ble dermed skjevt i forhold til kriteriene så tre nye virksomheter ble kontaktet slik at det totale antallet informanter i studien til slutt ble åtte.

Tabell 2: Karakteristika ved deltakende virksomheter:

3.5 Intervjuguide og intervjuene

På bakgrunn av litteratursøk og egen nysgjerrighet ble en semistrukturert intervjuguide utarbeidet slik at hovedpunktene i problemstillingen kunne operasjonaliseres og undersøkes. Jeg er interessert i å skjønne hva situasjonen i de ulike virksomhetene dreier seg om, men det er også interessant å se på mønstre. Problemstillingen og forskningsspørsmålene vitner om hovedretningen baserer seg på et positivistisk syn der ambisjonen er å finne noen generelle mønstre.

Det er deler av intervjuguiden som åpner opp mer, men i hovedsak er det avgrensede områder som preger intervjuguiden – ikke "friere flyt" slik en hermeneutisk tilnærming ville forutsette.

Basert på denne guiden ble to pilotintervjuer gjennomført slik at det ble sikret at de endelige spørsmålene fungerte når det gjaldt å treffe det som var formålet. Det første pilotintervjuet ble gjennomført på en kollega som har lederutvikling som fagfelt. Intervjuet tok i underkant av to timer. Det andre intervjuet ble gjennomført på en av virksomhetene etter en avtale om at de ville bli intervjuet to ganger – ett pilotintervju, og ett som ville bli brukt i studien.

Intervjuene ble gjennomført over en periode på 20 dager. De første fem intervjuene ble gjennomført den første uken og de siste 3 i den siste uken på grunn av avvikling av påskeferie. Selv om intervjuguiden hadde gjennomgått pilottesting og revisjon, ble den muntlige spørsmålsformuleringen og oppfølgingsspørsmålene noe revidert etter hvert som intervjuene forløp. Grunnen til det var at det ble oppdaget nye oppfølgingsspørsmål og områder som var verdt å gå inn i og som ga dypere informasjon om tematikken.

Pilotintervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt i informantens lokaler. De endelige intervjuene varte fra 50-70 minutter og ble gjennomført som telefonintervjuer. Noen av intervjuene ble gjennomført i litt løsere rammer med større grad av oppfølgingsspørsmål der andre var tettere på malen. Årsaken til det var at noen hadde viet tematikken mer oppmerksomhet eller oppga vesentlig mer informasjon. I noen tilfeller hadde informantene lignende svar, og da var det naturlig å også gå inn på tematikk som hadde vist seg relevant i tidligere gjennomførte intervjuer.

På grunn av tydelige avtaler og påminnelser på epost ble intervjuene gjennomført uten avbrytelser av noe slag, og informanten hadde satt av tilstrekkelig tid til å gjennomføre intervjuet. En av informantene sendte et dokument i forkant som forklarte hva de gjorde med lederutvikling i forhold til tematikken. Alt i alt var informantene positive til å delta og svært villige til å gi informasjonen det ble spurt om.

I forkant av intervjuene gikk jeg inn på hjemmesidene til firmaene for å oppdatere meg på hva de holder på med, hvilke kunder de har og hva visjonen var. I fire av tilfellene var også årsrapport tilgjengelig. Alle virksomhetene hadde på en eller annen måte vært eksponert i media. Noen av disse hadde mange negative saker mens andre hadde positive saker i media. Få eller ingen av disse sakene var direkte relevante for studien, så de ble ikke fulgt opp på annen måte enn at jeg registrerte at informanten i noen tilfeller tok opp sakene som eksempler.

Underveis i hvert intervju ble svarene skrevet ned løpende. Når intervjuene var ferdige ble svarene gjennomgått på nytt og tilleggsinformasjon ble strukturert. Intervjuene ble skrevet og strukturert samme dag. Etter noen dager ble intervjuene tatt opp igjen på nytt for se på dataene på nytt og gjøre korrigeringer og tillegg. Når alle intervjuene var gjennomført ble dataene satt inn og strukturert i excel-kolonner slik at alle intervjuene kunne sees ved siden av hverandre og generelle trekk og mønstre innenfor de delene av intervjuet som hadde positivistiske trekk og forutsetninger kunne oppdages.

Jeg begynte gjennomgangen og fortolkningen av intervjudataene tidlig i prosessen. Dette startet allerede under intervjuet, og fortsatte til og med et par dager etter intervjuet. Da alle intervjuene var gjennomført ble den endelige struktureringen etablert slik at analysene av besvarelsene kunne starte.

3.6 Roller

Hvordan informantene oppfattet meg eller seg selv kan påvirke hvilken informasjon som kommer frem og hvordan dette følges opp. Så de på meg som fagansvarlig i HR Norge, eller som student? Og hva ville forskjellen kunne gå ut på? Det er mulig de har et større behov for å imponere eller snakke opp det de driver med hvis de snakker med fagansvarlig fremfor en student. På den annen side så kan det også være at de er mer nøkterne og forsiktige når de snakker med en annen fagansvarlig fordi det er lettere å avdekke hvor skjelettene ligger begravet og å avdekke hva som eventuelt er overdrivelser. Argyris og Schöns (1978) *uttrykte teori* versus *bruksteori* er dermed to uttrykk man bør være kjent med slik at man kan komme forbi hva som *sies* og tettere på hva som *faktisk gjøres*. Det kan dermed også synes som om informanten også har flere roller. Den ene kan være å "selger" og snakke pent om virksomheten og det de driver med. Dette kan vise seg i etterrasjonalisering eller tilbakeholdelse av informasjon. Den andre rollen som fagperson kan vise seg som et reelt ønske om å bidra til større innsikt i et fagfelt. Den tredje rollen kan også være som "venn av familien". Med det mener jeg at selv om de ikke kjenner meg personlig så kan de kjenne kolleger av meg. Dette kan bety at de oppgir eller holder tilbake informasjon basert på sin egen erfaring av hvordan HR Norge bruker informasjon. De kan også være tidligere studenter som hjelper til for-mye, eller folk som ikke har formell utdanning som ikke ønsker å hjelpe til mer enn absolutt nødvendig. Det kan derfor synes som om det er mye mer enn et forhold mellom objektiv intervjuer og informant som spiller inn på hva slags og hvor mye informasjon som blir lagt på bordet.

3.7 Etiske betraktninger

Da informantene ble invitert fikk de sammen med invitasjonen et dokument som beskrev studien og hva slags informasjon og hvilke områder som ville bli berørt. I det samme brevet fikk de også beskjed hvordan dataene ville bli behandlet og brukt og at deres bidrag ville bli anonymisert. Dersom sitater skulle benyttes skulle disse være anonymisert til en slik grad at det ikke kunne knyttes til informantene. Informantene fikk i tillegg til dette brevet også den samme informasjonen gjentatt ved oppstart på intervjuene med beskjed om at dersom det er utsagn de opplever som problematiske i etterkant så kan disse slettes eller intervjuet trekkes tilbake i sin helhet. Alle informantene godtok disse betingelsene, og ingen har i ettertid valgt å endre eller trekke utsagn som ble ytret under intervjuet. Det at de fikk informasjon om at dataene kun ville bli brukt til denne oppgaven kan ha gjort det lettere å svare ærlig på spørsmålene. For å ivareta informantenes anonymitet har jeg fjernet informantenes navn, arbeidssted, alder og utdanningsbakgrunn.

3.8 Metodiske begrensninger

Som forskningsmetode har kvalitative metoder også sine svakheter. Det at intervjuene kom relativt tett ga mindre tid til å tenke igjennom og revidere intervjuguiden underveis. Årsaken til at de kom tett var informantenes hektiske kalender, og i flere tilfeller var det snakk om "nå eller over sommeren". Med dette i bakhodet var det også viktig å presisere forventet varighet på intervjuet slik at de ikke ville måtte skyve på avtaler eller komme i tidsklem på grunn av tidsoverskridelser i intervjuet. Dette kan også ha påvirket mengden informasjon de ga i intervjuene. Hadde de ikke hatt "avtalen" om varigheten på intervjuet kunne flere sannsynligvis gitt mer informasjon. På den annen side kunne flere også gitt mindre informasjon eller valgt å ikke delta. Men et spørsmål vil alltid være om man fant frem til riktig informanter. Visste de nok? For dette utvalget er dette spørsmålet like aktuelt selv om disse satt som overordnede ansvarlige for lederutvikling i sine virksomheter. Det kan godt være de er gode til det de gjør, men det kan stilles spørsmål om hvordan de skaffer seg informasjon om behovene ute i virksomheten og om de er faglig oppdatert på å vite nok om for eksempel kunnskapsledelse til å svare på spørsmål om det. Slik informasjon kunne kanskje vært innhentet ved å benytte flere informanter pr virksomhet for å se på temaet fra to sider. For eksempel kunne man spørre lederen for FoU eller lignende for å få et mottakerperspektiv på lederutviklingen.

Forskeren som måleinstrument er også en tematikk som spiller inn ved slike studier. Forskeren vil til en viss grad alltid påvirke intervjusituasjonen og informasjonen man mottar. En fordel kan være bruk av telefonintervju som med unntak av stemmen gir mindre informasjon til informanten.

På den annen side kan dette også føre til at tiden det tar før informanten slapper av og føler seg trygg kan være lengre, og at viktig informasjon som kroppsspråk fra begge parter ikke kommer frem eller påvirker i ønsket eller uønsket retning. Trekker vi inn Argyris og Schöns (1978) begrep om *uttrykte teorier* er det en risiko ved slike undersøkelser at historien de som blir intervjuet forteller er glansbildene og at det er vanskeligere å trenge ned til *bruksteoriene* og hva de faktisk gjør. For å kompensere for dette var det viktig å hele tiden etterspørre eksempler på reelle tilfeller i intervjuene.

De som ble intervjuet i studien hadde selv mange års erfaring med leder- og ledelsesutvikling. Dette kan også bety at de er spesialister, og kan mangle generalist-perspektivet og helhetsforståelse. Spør man en lederutvikler hvordan lederne skal få spesifikk kompetanse så kan disse ekspertene være mer tilbøyelig til å svare "gjennom lederutvikling" enn "gjennom ansettelse av kompetente ledere" og anse det som eneste eller beste mulighet til å utvikle eller skaffe kompetanse til virksomheten.

3.9 Reliabilitet og validitet

Avhengig av metodevalg og gjennomføring av undersøkelsen vil en studie kunne ha sine styrker og svakheter. Det at man kjenner til begrensningene ved metoden man har brukt, og kan reflektere over mulige svakheter vil gi bedre data, og ikke minst kunnskap om hvor pålitelig informasjonen er før man gir den videre i rapportens form. Det er særlig to begreper som adresserer kvaliteten på en undersøkelse, *reliabilitet* og *validitet*.

Reliabilitet referer ofte til måten undersøkelsen er gjennomført, og handler om påliteligheten til målemetodene. Hvis man kan la en annen forsker på et senere tidspunkt gjenta prosessen og komme frem til samme resultat kan man si at reliabiliteten er god. Men det vil ikke være mulig å replisere resultatet 100 % i samfunnsforskning fordi selv om måleverktøyet er det samme så endrer det empiriske feltet seg alltid. Når det gjelder intervjuprosessen så ble alle intervjuene gjennomført uten avbrytelser eller andre hendelser som kunne forstyrre intervjuet. Ifølge Rubin og Rubin (2005) vil avbrytelser eller forstyrrelser alltid være problematiske fordi de ofte stopper resonnementer og deler opp de historiene som blir fortalt. I mange tilfeller kan avbrytelser endre intervjuet og redusere mengden informasjon som kommer frem. Det at undersøkelsen foregikk over telefon kan ha virket positivt på dette fordi de som ble intervjuet booket intervjuet i kalenderen slik at de ikke skulle bli avbrutt. Når de i tillegg selv benyttet telefonen sin, fikk de heller ingen innkommende telefonsamtaler. Kvaliteten på lyden i telefonsamtalen var også god slik at det ikke førte til at deler av samtalen "ble borte" på grunn av støy eller uklar lyd. Rubin og

Rubin (2005) legger også til at måten intervjueren fremstår på når det er telefonintervjuer har mye å si for hvordan man svarer. I utgangspunktet trenger alle litt tid til å bli "varme", og som intervjuer er det viktig å ta hensyn til at den som blir intervjuet kan ha helt andre samtalepreferanser enn intervjueren. Det å skape en tillitsfull og avslappet atmosfære var sentralt i intervjuprosessen. I intervjumalen ble det lagt vekt på at de første spørsmålene skulle være noe som var lett å svare på og som gjorde at samtalen kom lett i gang. I alle intervjuene var det første spørsmålet åpent slik at de kunne fortelle med egne ord hva de gjør og hvorfor.

Validitet referer til om man måler det man tror man måler og dette handler om gyldighet. Dette vil alltid avhengig av reliabiliteten – hvis måleverktøyet ikke er stabilt eller pålitelig, vil man ikke kunne få det samme resultatet, og har kanskje ikke engang ha målt det samme. Men selv om man har høy reliabilitet med en god og stabil intervjuguide og god fremgangsmåte, så avhenger validiteten av hvor god operasjonaliseringen er, og om det eksisterer en gjensidig forståelse av begreper. Sagt med andre ord, så hjelper det ikke om intervjueren snakker om én ting hvis den som blir intervjuet svarer på noe annet fordi forståelsen av spørsmålet er ulikt. Da vil intervjueren sitte igjen med å ha målt noe annet enn det man tror, og validiteten vil være lav.

Det er vanlig å dele inn validitet i to – *intern* og *ekstern* validitet. Den *interne* validiteten innebærer at man måler det man tror man måler og om resultatene kan sies å være riktige. Hvordan svarene kategoriseres og presenteres er også gjenstand for kritisk blikk, og man skal kunne spørre seg om andre ved å kategorisere svarene på en annen måte ville kunne komme frem til andre konklusjoner eller funn – det gjelder ikke bare den felles forståelsen av at man snakker om det samme. For å ivareta og øke den interne validiteten ble det lagt vekt på å gjennomføre pilotintervjuer. Hensikten med pilotintervju er å avdekke uklarheter i spørsmålsstillinger og observere flyten i intervjuet i tillegg til å få intervjutrening. I noen tilfeller ble lukkede spørsmål erstattet med mer åpne for å fange opp mer og ikke låse svaret til den eksakte ordlyden i spørsmålet.

Begreper og uttrykk som ble brukt i intervjumalen ble også definert og forklart for å sikre at den som ble intervjuet forsto hva spørsmålet dreide seg om. I noen tilfeller når det ble oppdaget at svaret viste at den som ble intervjuet hadde misforstått spørsmålet ble spørsmålet reformulert og forklart ytterligere. Ved besvarelse av åpne spørsmål var det behov for oppsummering for å sikre at jeg hadde forstått det riktig. Dette ga den som ble intervjuet muligheten til å korrigere svaret og supplere om nødvendig. For flere av informantene dreide deler av tematikken seg om ting de aldri hadde snakket om eller formulert før slik at "nye" reformuleringer av svar dukket opp på et senere

tidspunkt i intervjuet. Samlet bidro disse avklaringene og oppsummeringene sammen med informanten til at vi kan si at vi ble mer trygg på validiteten og at vi hadde snakket om det samme.

Ifølge Jacobsen (2005) er problemet at intervjueren har sitt eget forståelsesapparat og egen bakgrunn som det er vanskelig å frigjøre seg helt fra og som gjerne blir det filteret svarene siles gjennom. Det brukes derfor mange sitater i avhandlingen. Dette gir en større nærhet til dataene slik at leseren også kan bedømme om det som skrives faktisk har blitt uttrykt i intervjuer eller om informasjonen er blitt overtolket.

Når det gjelder de som ble intervjuet, og spørsmålet om de virkelig var i stand til å svare på spørsmålene, så ble dette håndtert ved at den som var nærmest til å svare på spørsmålene ble valgt ut. I alle tilfellene var dette den som var ansvarlig for lederutviklingen i virksomheten, og disse hadde meget god oversikt over både programmene sine og bakgrunnsinformasjon som lå til grunn for viktige valg og betraktninger. I følge Rubin og Rubin (2005) gjør det at de som ble intervjuet var "eksperter" og ansvarlige for sitt felt at informasjonen blir bedre.

Den *eksterne* validiteten henviser til muligheten for å generalisere på bakgrunn av undersøkelsen. Ifølge Jacobsen (2005) er det ofte fristende å generalisere i tilfeller der man ser at alle eller de fleste som har blitt intervjuet svarer det samme. En av forutsetningene for å kunne generalisere dreier seg om utvalget. Er utvalget representative, eller er det en skjevt fordelt gruppe? I dette tilfellet kan det virke som om det er ganske jevnt fordelt både på sektor og størrelse på virksomhetene. Men i en slik eksplorerende studie med få enheter er det bedre muligheter til å generalisere til teori enn over til en større gruppe. Utvalget av de åtte virksomhetene er foretatt så bredt som mulig for å kunne svare på problemstillingen og gi tilgang til så mange praksiser og betraktninger som mulig. Hovedpoenget er altså ikke å generalisere over til en annen gruppe, men å finne frem til interessante forståelser eller felles trekk.

Som nevnt tidligere i metodekapittelet så vil en slik intensiv studie med få enheter som kan studeres dypere ha større mulighet for teoretisk generalisering fremfor å generalisere over til en større populasjon. Siden hensikten med studien også er å utforske tematikken betyr det at virksomhetenes besvarelser i større grad presenteres for å kartlegge større del av feltet og begrepsbruken enn for å generalisere utover den gruppen som har blitt intervjuet. Sammen vil begrepene reliabilitet og validitet kunne gi oss en pekepinn på om vi kan stole på det som er gjort, hørt og skrevet. Først når både reliabiliteten og validitet er god kan vi kan feste lit til de konklusjonene som blir trukket.

4 Diskusjon

I denne delen av oppgaven vil data og analysene legges frem og diskuteres i lys av teori på området. Hensikten er å kunne finne frem svarene på problemstillingen og de underliggende forskningsspørsmålene.

Diskusjonsdelen vil bestå av fem deler som besvarer hvert av forskningsspørsmålene. Det første forskningsspørsmålet tar opp hvilket kunnskapssyn virksomhetene har, og nettopp det blir relevant for resten av oppgaven fordi kunnskapssynet på mange måter vil si noe om hvilket avtrykk vi kan forvente å se i utøvelsen av kunnskapsledelse. Vi kan dermed si at det første og andre forskningsspørsmålet ikke er helt adskilte, og at de i diskusjonen trekker på mye av de samme teoriene.

4.1 Hvilket kunnskapssyn har virksomhetene?

Det å ha full forståelse for epistemologiske ulikheter i kunnskapssyn og kunne artikulere seg klart om det er urealistisk for en praktiker ute i virksomhetene. På sitt beste kan de fleste gjøre rede for og bruke begreper som igjennom et langt intervju kan struktureres slik at man fanger opp hvor virksomheten legger tyngdepunktet. Det oppsto mange situasjoner der den som ble intervjuet tematisk gikk frem og tilbake til tidligere stilte spørsmål, og i en slik eksplorerende studie vil det da være viktigere å forfølge og få bra nok data enn å stramme inn for å holde seg til intervju-malen. For mange kan området kunnskapsledelse virke litt fremmed eller kunstig sammensatt, og når de har snakket om det i intervjuet kan det som vi tidligere har vært inne på kanskje være første gangen de formulerer seg eller sier noe om temaet. Mye av det de gjør kan være taus eller implisitt kunnskap, slik at det ikke nødvendigvis er slik at de har en klar idé som de rasjonelt gjennomfører etter et system. Men det betyr ikke at de ikke driver med eller lærer opp folk i kunnskapsledelse. Når vi aller først velger å se nærmere på *kunnskapssyn* er det som sagt fordi det betyr så mye for alt som kommer etter, og på mange måter blir linsen man kan ser verden igjennom.

Hvilket kunnskapssyn en virksomhet legger til grunn innebærer hvilket ståsted og perspektiv de har på kunnskap. Som Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) tar opp så kan kunnskapssyn deles inn i to epistemologiske retninger – eiendel eller praksis. Innenfor det å se på kunnskap som en *eiendel* ligger det de kaller strukturperspektivet. Innenfor det å se på kunnskap som en *praksis* ligger prosess – og praksisperspektivet. Hvilket perspektiv virksomheten legger til grunn har stor betydning for hvilket arbeid og fokusområder som får betydning i virksomheten.

I utgangspunktet la virksomhetene i studien betydelig vekt på tiltak og prosesser som dreide seg om å fylle en gitt kunnskap fra en beholder og over til hodene. Det vil si at kunnskap slik Newell et al. (2009) oppsummerer det, er en bestanddel som kan fanges opp, legges sammen og overføres. Alle de åtte virksomhetene i studien omtalte i utgangspunktet kunnskap på denne måten, og en av informantene la vekt på at ansettelser var hovedkilden til ny kunnskap i virksomheten.

Vi får ny kunnskap i virksomheten gjennom ansettelser (privat virksomhet IT-bransjen med under 500 ansatte).

En annen informant fortalte hvordan rekrutteringspolitikken også kunne være problematisk.

Det at vi på en side skal holde oss oppdaterte ved å ansette eksternt ser fint ut på papiret. I praksis forsøker vi i altfor stor grad å "kopiere" de som slutter og ansette en kloner. Og når det kommer en ny, så skal den nye kjøres inn i formen. (Privat virksomhet, butikkbransjen, med under 500 ansatte)

Vi ser her at forutsetningene for å ha en slik strategi om å rekruttere for å få tak i ny kunnskap ifølge informanten ikke ser ut til å alltid være til stede. Utsagnet om å kjøre den nye "inn i formen" tyder på at det de mener man kan fylle noe inn i hodet på nyansatte. Et slikt utsagn kan være en sterk indikator på at strukturperspektivet råder. Når man i tillegg har i bakhodet at det er lederutviklere som er intervjuet, og at disse er svært opptatt av å utvikle ledere (mer enn å rekruttere ledere eksternt) så er det bemerkelsesverdig at prosessen er såpass "enveis"-fokuseret. Det at nyansatte skal integreres i sin nye jobb innebærer i mange tilfeller at virksomheten er mindre opptatt av den nye kompetansen vedkommende nyansatte tar med seg inn i virksomheten.

En ting er at man ikke har tatt valg om hvordan man skal gjøre det for å få en mer balansert integreringsperiode for nyansatte, men det foregår likevel noe "utenfor" kartet som tyder på at organisasjonen i mange tilfeller retter opp de manglene som finnes i slike prosedyrer.

All vår suksess avhenger av at vi klarer å hente inn kompetanse, og vi gjør alt vi kan for å tiltrekke oss flinke folk. Vi har praksis på å spre kunnskap, men ikke system. (offentlig virksomhet i energibransjen med 500-5000 ansatte)

Et annet punkt kan dreie seg om at i prosess og praksisperspektivet så vil for eksempel det å få folk som samarbeider til å dele, oversette og etablere kunnskap være en mye mer naturlig praksis enn i strukturperspektivet. I strukturperspektivet kan man alltid si at kunnskapen eksisterer inni hodene til folk (selv om man ikke har gode prosesser til å trekke det ut), mens i prosess og praksisperspektivet er det vanskelig å skille dette siden kunnskap er sammenvevd og dyrket i sosiale kontekster. Et eksempel kan være informanten som uttaler at:

Det legges ikke vekt på skape arenaer for deling av kunnskap. Dette er noe som den enkelte må gjøre på eget initiativ. (Privat virksomhet, finansbransjen med over 5000 ansatte)

Dette tyder på at det å skape arenaer eller situasjoner for læring og utvikling av kunnskap i denne virksomheten ikke er noe virksomheten tar initiativ til. Man kan dermed si at dette også er tegn på at strukturperspektivet råder. Men én ting er at virksomhetene i hovedsak har lagt til grunn et strukturperspektiv. En annen ting er at dette ikke gjennomsyrrer alle temaer, avdelinger eller tider. Det er visse typer kunnskap de behandler på den ene måten mens det er andre typer de behandler på helt andre måter.

På grunn av den fasen organisasjonen min er i nå etter mye omstrukturering har det helt klart blitt mer fokus på prosess enn tidligere. Vi innser at kunnskap er ferskvare og det har blitt mer "utvikling" enn "opplæring" over hele linja, (Offentlig virksomhet, etat, med mer enn 5000 ansatte)

Utsagnet vitner om at virksomheten har kommet dit at de har innsett at de må bryte med mønstre de er vant til der de ansatte stort sett har blitt fortalt og instruert hva de skal gjøre. Nå er de ansatte mye mer involvert, og er med på å utvikle virksomheten og sette sammen bildet på nye måter.

Flere av de som ble intervjuet oppga at de hadde utviklet software og systemer for deling av kompetanse slik at kunnskap ble tilgjengelig gjennom det og kunne spres utover i organisasjonen. Ifølge Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) er dette en av hovedoppgavene i strukturperspektivet. De fleste av informantene uttrykte lignende syn, selv om det i ulik grad er hovedkilden til ny kunnskap inn i virksomheten. Det var også utsagn og eksempler på prosesser som viste at flere av virksomhetene hadde adoptert et prosess og praksisperspektiv.

Etter hvert som vi ble så store og mistet mye av oversikten over hvem som drev med hva kunne vi ikke bare gå bort til hverandre lengre. Vi begynte å sette opp møter og samlinger på tvers av avdelinger som fikk folk til å utveksle og utvikle ny innsikt om noe. (Privat virksomhet, IT-bransjen, under 500 ansatte)

Utsagnet viser en utvikling mange kjenner igjen når virksomheter vokser, men det viser også at denne virksomheten tok grep for å fortsette å stimulere folk til å møtes, løse et problem sammen og utvikle ny kunnskap. Det at ledelsen innser fullt ut at kunnskap må skapes er ikke tatt for gitt. En annen informant fra statlig sektor sier at de hele tiden må selge inn ideen om kunnskaping. Med begrepet kunnskaping mener de å skape ny kunnskap og i deres tilfelle dreier det seg om å lære lederne å selv jobbe på tvers, og å lære sine ansatte å samarbeide tverrfaglig.

Bare ved å ta inn folk fra andre team og fagfelt kan vi løse oppgavene effektivt. Alle kundene er ulike og har ulike behov, og det er viktig at folk fra alle teamene jobber sammen om å løse problemet. (Offentlig virksomhet, helsesektoren, over 5000 ansatte)

En tredje informant forteller om hvordan innføringen av en coachende lederstil har fått mange til å se på kunnskap som en sosial og organisatorisk aktivitet.

Det skjer noe med medarbeidere og team der de har fått en leder som er mer opptatt av å forløse noe og få frem ulike perspektiver fremfor å instruere fra sitt ståsted. Det fjerner barrierer og skaper ny energi og lyst til å gjøre en jobb sammen med andre. (Privat virksomhet, produksjon, 500-5000 ansatte)

Dette utsagnet viser også tegn til at den omtalte lederen ser at kunnskaping forutsetter noen nye måter å lede på og at det med å identifisere ulike forståelser på et fenomen og skape en ny kollektiv tolkning av fenomenet er et mål som ikke bare gir bedre forståelse, men også mer motiverte medarbeidere.

En av informantene sa i intervjuet at noen typer informasjon kan lagres og brukes, mens innenfor andre områder må kunnskap konstrueres og skapes i en sosial kontekst.

Svært mye kan lagres og hentes frem igjen til senere bruk hos oss, men ledelse er en konstruksjon, og må forstås gjennom det samspillet som foregår mellom lederen, de ansatte og situasjonen. Vi kan ikke lage en håndbok som beskriver og forklarer hvordan det skal gjøres i detalj. (Offentlig virksomhet, helse, over 5000 ansatte)V

Et slikt syn støttes av Christensen (2000) som sier at når det gjelder kunnskapssyn så er det ikke slik at det er enten eller, men at man kan befinne seg ett eller annet sted på en skala. Dette er ifølge Christensen en praktisk måte å se det på og at det i visse situasjoner må ledes på visse måter der det i andre situasjoner må ledes på andre måter. En annen informant forteller om hvordan de har fordelt det slik at det i visse avdelinger jobbes med å skape nye produkter mens i andre avdelinger jobbes med å drifte løsninger. I det første tilfellet er de nødt til å behandle kunnskap ut fra et tolknings og relasjonsperspektiv, der de i det andre tilfellet kan behandle kunnskap som statisk og objektivistisk i et strukturperspektiv. Ifølge Christensen (2000) vil det ikke være noe galt i å se på det på denne måten, og de ulike perspektivene kan eksistere side ved side.

Vi har over 200 ingeniører og over 70 prosent av alle ansatte har høyskoleutdanning. De er ansatt for å finne frem til mer effektive løsninger, og jobber sammen i utviklingsprosjekter. De resterende 30 prosentene skal følge instruksjoner og rutiner for drift. (Offentlig virksomhet, energi, 500-5000 ansatte)

I denne virksomheten som sannsynligvis ville betegnes som en virksomhet der kunnskap er i førersetet ser vi hvordan et praktisk blikk kan gi oss en bedre forståelse av hvordan det er mange steder. Virksomheter har ulik grad av kunnskapsintensitet, og Christensen (2000) sier at det er viktig å utvikle en mer refleksiv ledelsespraksis. Han sier videre at dette er viktig for alle typer – også de virksomhetene som ikke betegnes som kunnskapsintensive i utgangspunktet for det å reflektere over kunnskap og forstå muligheter og begrensninger knyttet til det er viktig for å dyrke den kunnskapen som er mest relevant for situasjonen. En av informantene som i hovedsak jobber med salg av IT-produkter sier det slik at:

Vi lager ingen av produktene her på kontoret i Norge. Alt kommer fra Amerika. Det vi stiller opp med er produktkunnskap og markeds kunnskap. Det er våre fortrinn i kampen om kundene. I kundemøter stiller vi alltid med tre personer. En fra produktsiden, en fra markedssiden og en fra HR (Personalavdelingen). Dette gjør at vi får felles forståelse av hva kunden etterspør, og kan rigge oss bedre til for å løse problemet eller finne beste løsningen. (Privat virksomhet, Salg/IT, under 500 ansatte)

Ved første øyekast ville man ikke si at dette er en kunnskapsvirksomhet i annet enn at de selger programvare. Men følger vi tankene til Brown og Duguid (1998) som sier at alle er kunnskapsvirksomheter i en eller annen grad fordi de har kunnskaper som ikke kan kopieres av andre og som gir dem fortrinn så ser det ut til at denne virksomheten er godt på hugget i å være en slik virksomhet. De stiller opp i møter for å lære om kundens behov, og både utviklerne og selgerne er med på møtet. I tillegg er det en representant fra HR/Personal slik at virksomheten også får informasjon om hvilket behov for kompetanse de må dekke. Følger man Brown og Duguids (1998) logikk så vil man kunne si at dette virkelig er en kunnskapsvirksomhet fordi kunnskapen som sitter igjen ikke bare er viktig for å vinne kontrakter, men også for å utvikle medarbeiderne i en slik retning av de fortsetter å vinne kontrakter og nå det overordnede målet om å tjene penger. Denne kunnskapen er dermed unik og kan vanskelig kopieres av konkurrenter.

Selv om virksomheten som omtales ovenfor totalt sett har sine røtter i strukturperspektivet kan vi se som Christensen (2000) påpeker at de har en refleksiv holdning til kunnskap og langt på vei strekker seg mer mot prosess og praksisperspektivet gjennom å utvikle leveransen og produktet i møtet med kunden. Men selv om flere av informantene rapporterer om en form for blandet perspektiv slik Christensen (2000) legger frem er det også flere som rapporterer om problemer knyttet til det å skifte perspektiv. En av informantene sier at:

Mange av de ansatte og lederne har vanskelig for å akseptere at på grunn av økning i oppgavens kompleksitet så trengs tverrfaglig samarbeid der vi må knytte helt ulike fagfelt sammen for å løse et problem. Dette røkter ved maktstrukturer, og mange

aksepterer ikke andres fagfelt som like tungt og viktig. (Offentlig virksomhet, helsesektoren, over 5000 ansatte)

Vi ser ovenfor at på grunn av at oppgavene blir mer komplekse så trengs å utarbeide nye fortolkningsrammer. Det at svaret ikke på forhånd er gitt samt at det er høy hastighet blir stadig vanskeligere å løse fra et strukturperspektiv.

Hadde vi hatt et datasystem som fungerte etter intensjonen ville mye mer informasjon vært lagt inn og helsepersonell kunne delt helseopplysninger og journaler på tvers av virksomhetene våre. Men det er på vei, og forhåpentligvis vil høyere strøm av kunnskap også føre til høyere strøm av pasienter. De fleste her tror at alt hadde vært bedre hvis vi kunne fått alt inn i dataen, hvis dette er holdningen så er det utfordrende i forhold til det vi forsøker å skape med kunnskaping gjennom samarbeid. (Offentlig virksomhet, helsesektoren, over 5000 ansatte)

Ser vi på disse to uttalelsene i lys av det Lester, Piore og Malek (1998) ser vi hvordan det med å skifte eller utvikle et perspektiv kan være svært vanskelig for ledere. Dette har ifølge dem å gjøre med at det er struktur og analytisk perspektiv det undervises i på universitetene og i virksomhetene fremfor et fortolkningsbasert perspektiv. Dette er ødeleggende for kreativitet både i produktutvikling og strategi. Vi ser i uttalelsene ovenfor at det er grunn til uro om det fortolkningsbaserte perspektivet virkelig har utviklet seg og fått det nødvendige fotfestet. Mye tyder som Lester, Piore og Malek (1998) sier at det å skifte perspektiv kan være vanskelig for mange ledere og ansatte både fordi det innebærer forskyvning av makt og status, og det at mange rett og slett ikke klarer å se hvordan det kan være fordelaktig.

Som vi har sett så er det nokså blandet med tanke på perspektiv mellom virksomhetene. Vi har også sett at det internt i samme virksomheter hersker ulike syn og ikke minst grader av de ulike perspektivene. To av informantene fortalte om en mer rendyrket tyngde på strukturperspektivet når det gjelder synet på kunnskap. Men selv om Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) sier at det prinsipielt ikke er noe forskjell på det ene eller andre synet, så sier Hansen Nohira og Tierney (1999) at det kan være et problem hvis virksomheten enten låser seg til det ene perspektivet eller forsøker å bruke begge like mye. Hansen et al. (1999) sier at det ofte er to ulike strategier som benyttes til å styre og utvikle kunnskap. Hvis man i hovedsak leverer standardprodukter eller løsninger på kjente problemer bør de velge en kodifiseringsstrategi. Hvis de velger å levere skreddersøm eller løsning på ukjente problemer bør de velge en personaliseringstrategi. Man velger gjerne skreddersøm for å kunne sette en pris som gjør at man tjener penger.

Vi har som filosofi at vi skal levere produkter til en lavere pris enn konkurrentene. De kan bruke pengene på innovasjon, så satser vi i større grad på å kopiere og lage standardprodukter. Bransjen er uansett nokså standardisert. (Privat virksomhet, finansbransjen, over 5000 ansatte)

En slik uttalelse kan peke mot en kodifiseringsstrategi som innebærer at informasjon lagres og gjenbrukes slik at man får maksimalt ut av kunnskapene. De virker i liten grad interesserte i å finne kreative nye løsninger, og en slik strategi kan tilsynelatende passe godt når den rendyrkes som lavpriskonsept. Men problemet som Hansen, Nohira og Tierney (1999) spiller opp i den sammenhengen er at kodifiseringsstrategi ikke egner seg for å håndtere ny type informasjon fange opp endringer i markedet og etterspørsel. Dette kan bidra mot en utvikling der de mangler kapasitet og evne til å se endringer, og gitt at utvikling i markedet fremover vil bli mer uoversiktlig og global kan det være fort gjort å falle av i konkurransen. Det å basere seg på å være billigst i det norske markedet er risikofyllt hvis man ikke ser over gjerdet hva som foregår, og man vil være reaktiv fremfor proaktiv ift å møte endringene. Et eksempel informantene ga var da de på 2000-tallet innså at de hadde fått en utenlandsk konkurrent som lå langt lavere i pris.

Vi trodde ikke xxxx (fjernet for å ikke bidra til identifisering) ville få særlig gjennomslag. De hadde fjernet alle gebyrer, og alle banktjenester var internettbaserte. Vi undervurderte hvordan internett kom til å få gjennomslag også i vår bransje og var for trege med å sette opp egne løsninger. (Privat virksomhet, finansbransjen, over 5000 ansatte)

Den andre virksomheten som det virker som er sterkt påvirket av strukturperspektivet og kodifiseringsstrategi er også en internasjonal aktør. De er en lavpriskjede som driver en rekke butikker.

Vi slet i flere år med å forstå hvorfor det norske markedet ikke ville ha produktene våre. De var billigere og holdt høy kvalitet. Men markedet responderte dårlig. Alle produktene og konseptene utvikles i Tyskland, og driften av butikkene skal være etter det som bestemmes i Tyskland. Vi holder på med å få forståelse hos hovedkontoret for at det norske markedet er annerledes og mer styrt av trender enn det tyske. Vi må tenke nytt for å "selge på norsk". (Privat virksomhet, butikkbransjen, under 500 ansatte)

Vi ser i uttalelsene over at en altfor høy grad av satsning på standardprodukter som fungerte i ett marked ikke fungerte i et annet marked. Det er risikofyllt å implementere standardløsninger hvis man ikke kjenner markedets reelle behov eller problemer godt nok, og i tilfellet ovenfor en direkte kjøpt erfaring. Hvis vi skal forfølge Hansen, Nohira og Tierney (1999) vil det bli problematisk hvis en virksomhet enten blander likt begge strategiene, eller satser for rendyrket på én av dem. I tilfellene med de to virksomhetene sa begge informantene i intervjuet at de nok burde vært mer oppmerksomme og utvidet perspektivet sitt mer. De skulle ikke bare ha satset på

standardprodukter, men også hatt noen ben innenfor nyutvikling og skreddersøm for å lære mer om forbrukeratferd og etterspørsel. Hansen, Nohira og Tierney (1999) sier at den optimale blandingen er 80/20, slik at hvis man i hovedsak leverer standardprodukter bør satse 20 % på personaliseringsstrategi i tillegg, og hvis man satser på skreddersøm så bør man i tillegg satse 20 % på kodifiseringsstrategi. Basert på det de to informantene sier har de i alle fall beveget seg i retning av en slik optimalisering som Hansen et al. (1999) legger opp til.

Hvis vi kort oppsummerer hva vi har funnet når det gjelder det første forskningsspørsmålet om hvilket kunnskapssyn virksomhetene baserer seg på så har vi sett at alle virksomhetene ga informasjon som viste at de i stor grad lener seg på strukturperspektivet. Men som vi har sett så er det flere av informantene som i løpet av intervjuet også legger frem eksempler på at de også bruker prosess og praksisperspektiv, og det som går igjen er at i virksomheter som har en eller annen form for utviklingsavdeling eller team som jobber spesielt med innovasjon så hersker ofte dette andre synet i tillegg. Vi også sett at de som låser seg til ett perspektiv på ett eller annet tidspunkt har vært i problemer på grunn av det og at de har moderert seg i retning av en "mild mix".

Med dette ferskt i minnet går vi inn på det andre forskningsspørsmålet som handler om hvordan virksomhetene definerer kunnskapsledelse. Som vi var inne på innledningsvis i diskusjonen henger kunnskapssyn og definisjon av kunnskapsledelse tett sammen.

4.2 Hvordan definerer virksomhetene kunnskapsledelse?

Det at virksomhetene har ulike syn på kunnskap gjør at kunnskapsledelse kan ta radikalt ulike former. Når vi i denne studien har spurt lederutviklere så er det for å få tak i hva de legger i begrepet, og samtidig se nærmere på om dette er noe som følges opp i lederutviklingsprogrammer. Dataene gir oss også tilgang til å si noe om det foregår kunnskapsledelse ut fra teorien, men som de ikke plasserer inn i sin definisjon av kunnskapsledelse.

Informantene ser ut til være veldig enige i at kunnskapsledelse handler om å lede folk med høy utdanning. En av virksomhetene sier at nesten alle ansatte har høyere utdanning slik at kunnskapsledelse hos dem er det samme som ledelse.

Det er unødvendig å lage slike begreper som bare er bindestreks-ledelse. Du kan sette hva som helst foran ordet ledelse så høres det imponerende ut, men det handler bare om ledelse i ny drakt – ikke med særlig nytt innhold. (Privat virksomhet, finansbransjen, over 5000 ansatte).

Det at de definerer begrepet ut fra én dimensjon, egenskaper ved den ansatte, er interessant å forfølge for det kan i utgangspunktet virke som om de lukker døren for veldig mye sentralt innenfor kunnskapsledelse. Vedkommende informant i sitatet her er i finansbransjen, og produktene som produseres og selges er ikke-materielle tjenester. De er helt avhengig av folkene sine og at disse er villige til å skape verdi hver dag. I følge Kelley (1990) beskrives disse folkene som en ny type medarbeidere som må gis skikkelige arbeidsbetingelser, høy lønn, samt ledes med omhu fordi det er de som står for verdiskapningen. Det at de sier at ordet kunnskapsledelse eller kunnskapsmedarbeidere ikke er noe spesielt eller nytt kan komme av at for dem er det ikke det. De har alltid levert ikke-materielle produkter og tjenester, og har alltid måttet ha ansatte med høyere utdanning i en eller annen form. Slikt sett er det naturlig at *ordet* får den omtalen. Men den samme informanten sier også at det at de ansatte er slik Kelley (1990) beskriver innebærer at de ikke bare må lønnes bra, men fokuset på det relasjonelle hos lederne blir mer viktig.

Kunnskapsmedarbeidere, og spesielt de yngre er mer krevende å lede. Vi har dem kortere ansatt, og lederne må jobbe mye med å forstå og motivere disse folkene. (privat virksomhet, finansbransjen, over 5000 ansatte)

Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) tar opp hvordan kunnskapsmedarbeidere er selvgående og forventer mye autonomi og fleksibilitet. De er attraktive på arbeidsmarkedet, og ønsker å utvikle seg i jobben. Utsagnet ovenfor speiler problemet med dette, og viser at virksomheten har utfordringer med å beholde folk. Capelli (2008) adresserer problemet med at folk er kortere og kortere på jobb og opptatt av egen utvikling. Han sier det er en trend i tiden, men at det også henger sammen med hvilke utfordringer og utvikling de får på jobb. Kunnskapsarbeidere er kanskje spesielt opptatt av utvikling sier Capelli, og hvis virksomheten ikke er tydelige på hva de har tenkt å utvikle dem innenfor så svekkes båndene mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Capelli setter også opp et bilde av en negativ spiral der kortere engasjement fører til redusert villighet fra virksomhetens side til å betale for eller utvikle den ansatte. Dette igjen fører til at den ansatte ikke opplever arbeidsplassen som et sted de kan vokse og øke verdien sin – kun et sted som skal dra mest mulig nytte ut av dem så lenge de er der. En annen av virksomhetene i studier trekker frem den positive spiralen:

Når først folk har begynt å jobbe hos oss så slutter de ikke. De kommer raskt i gang med å vise kompetansen sin, og vi gir dem stadig større oppgaver. Vår investering i medarbeiderne er like ofte å gi dem nye muligheter og ansvar slik at de vokser med oppgavene. (Offentlig virksomhet, energi, 500-5000 ansatte).

Denne opplevelsen er radikalt annerledes enn forrige eksempel, og viser at utvikling ikke alltid dreier seg om å tape eller betale penger i en periode. Den kan like gjerne foregå *samtidig* med

verdiskapningen. I en kunnskapsvirksomhet vil læring og produksjon gå hånd i hånd, og man lærer mens man utfører oppgaven eller løser problemet slik Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) oppsummerer i sin definisjon av kunnskapsarbeid. Hovedoppgaven er nettopp å skape ny kunnskap eller å benytte eksisterende kunnskap på nye måter.

Det at de ansatte har andre krav og ønsker om utvikling virker det som om de fleste av virksomhetene tar opp. Og dette stiller opp nye relasjonelle utfordringer - spesielt når medarbeiderne har høyere autonomi og mer fleksibilitet slik Newell et al. (2009) beskriver. En av virksomhetene uttalte på spørsmål om utfordringer knyttet til fleksibilitet og autonomi at disse medarbeiderne kan være vanskelige å lede inn igjen hvis de har beveget seg utenfor fokusområdet.

De kan være krevende å lede, og legger mye av seg selv i arbeidet. Det gamle utsagnet om at menneskene er de viktigste ressursene i en organisasjon er sant så lenge de fungerer. Når de ikke fungerer så er de den verste ressursen i organisasjonen. (Offentlig virksomhet, etat, over 5000 ansatte)

Men selv om alle informantene uttalte at det dreier seg om å lede mennesker med høy utdanning var det likevel ulike sider og begrunnelser som kom frem i intervjuene.

Det at de har høy utdanning og spesialisering innebærer at vi kan gjøre visse oppgaver mye raskere og bedre enn tidligere. Det er hensikten med å ansette dem. (Offentlig virksomhet, etat, over 5000 ansatte)

Dette utsagnet vitner om at det også handler om oppgaver og egenskaper ved oppgavene. Det at *oppgavene* krever medarbeidere med høy kompetanse spiller inn et praktisk syn om at det også er kunnskapsarbeid som trenger kunnskapsledelse – ikke bare kunnskapsarbeidere. Det at oppgavene krever mangfold i perspektiver er det flere som legger vekt på. Ifølge Irgens (2011) er noe av poenget med å ha medarbeidere med høy utdanning det å kunne se hendelser fra ulike perspektiver og gjennom det få et større handlingsrepertoar. Det at de har et større handlingsrepertoar fører til raskere løsning av oppgavene.

En av informantene forteller også om hvordan det er så viktig med deling og inkludering at de gir belønning for det.

Kunnskapsdeling er en av kriteriene i lønnsamtalene våre. Det at de skjønner at de må inkludere andre syn og perspektiver i løsningen av oppgavene er vesentlig for at vi skal lykkes både på kort og lang sikt. Vi kan ikke ha solospillere som tror de vet alt best eller ikke ønsker å dele kunnskap. (statlig virksomhet, energibransjen, 500-5000 ansatte)

Den samme informanten trekker også frem at de jobber mye i prosjekter og at de har utfordringer knyttet til å få til overføring av læring og kunnskap mellom prosjektene. Selv om vi i henhold til Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) fortsatt plasserer uttalelsene i et strukturperspektiv som behandler kunnskap som en eiendel hos noen mennesker ser vi også at det begynner å melde seg flere uttalelser som vitner om et mer prosess- og praksisorientert syn.

Alle informantene utenom én hevdet at de i større grad var kunnskapsvirksomheter, og at de la vekt på å ha ansatte med høy utdanning. Den *tittelen* blir mer og mer vanlig selv om disse virksomhetene ikke alltid oppfører seg som om de var kunnskapsvirksomheter. Men trenger de å være kunnskapsvirksomheter i alt og alltid? Den ene informant som uttalte at de neppe var kunnskapsvirksomhet tok opp dette som poeng før informanten selv konkluderte med at de ikke var en kunnskapsvirksomhet. Men ser vi dette i lys av Brown og Duguid (1998) så er egentlig alle virksomheter kunnskapsvirksomheter i en eller annen grad ved at det kan gjøre kunnskap til et voksende og levende fortrinn og oppnå fortrinn i konkurranse med andre ved å generere kunnskap og gjøre den tilgjengelig. I følge Brown og Duguid (1998) skal vi ikke bruke ansattes utdanning eller krav fra arbeidsoppgavene, men hvordan virksomheten jobber med kunnskap. Hvis de evner å skape konkurransefordeler ved måten de arbeider med kunnskap på så er de også en kunnskapsvirksomhet. Bruker man dette synet og ser på de øvrige virksomhetene kan flere av dem lett falle ned noen hakk når de vurderes.

Vi har også sett at det er egenskaper ved arbeidsoppgavene som tilsier at det foregår kunnskapsarbeid og kunnskapsledelse i flere av virksomhetene. En av informantene tar opp det at det ikke er slik at lederen er den største ekspert lenger. Det kan også hende at læring ute i prosjekter og møter fører til at lederen ikke vet hvem som er gode på hva, og at mye av arbeidet innebærer å drive kunnskapsledelse og ikke minst sørge for å selv være oppdatert.

Ledere vet heller ikke helt hvem som kan ting lengre. De må også på oppdagelsesferd i fagmøter. De kan ikke lenger sitter og styre ressurser. De må være tilstede for å forstå dette og drive kunnskapsledelse og få til flyt og læring. (Privat virksomhet, IT-bransjen, under 500 ansatte)

Dette tyder på at de begynner å beskrive hvordan de jobber med kunnskapsledelse, og at det er noe mer enn det å lede folk med høy utdanning slik vi har hørt mye om. Ifølge Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) er kunnskapsledelse eksplisitte strategier, verktøy og praksiser som benyttes av ledere til å gjøre kunnskap til en ressurs for virksomheten. Det som beskrives i sitatet ovenfor vil kunne plasseres i en slik definisjon. Når vi lar informantene få beskrive selv hva de legger i det, så kommer flere praksiser som passer til ulike kontekster til syne.

Medarbeiderne nå har helt andre forventninger til autonomi, fleksibilitet og ledelse. Vi sier til dem at vi har høy fleksibilitet – jobb hvor du vil. Vi opererer med begrepet "å lede smarte team" der poenget er å få frem og dyrke kunnskap til tross for lite nærvær og prosjektbasert jobbing. (Virksomhet i privat sektor, IT-bransjen, med under 500 ansatte)

Denne lille vrien om at de må sørge for å få frem og dyrke *til tross for* lite samvær kan også være et typisk trekk ifølge Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009). Ansatte i virksomheten jobber mye ute hos kunder og informantene tar opp hvordan det er utfordrende å lære på tvers eller å sørge for å overføre læring fra individene og over til organisasjonen. Dette stiller krav til lederne om at man setter opp og bruker møteplasser for utveksling av kunnskap. På en annen side er det sannsynligvis et smertepunkt med tanke på fravær. Når fraværet går over en viss grense begynner det å bli svært vanskelig å få til kunnskapsdeling og refleksjon i fellesskap. Avhengig av kunnskapssynet kan dette gjøres på flere måter og innebære ulike utfordringer. Har man et strukturperspektiv kan man anskaffe IT-system som gjør det mulig å lagre og spre kunnskapen. Har man forankring i et prosess -eller praksisperspektiv kan man rullere på teamene eller arrangere møter ute der medarbeiderne. Dette er noen av eksemplene informantene fortalte om da de utdypet hvordan de tok tak i denne utfordringen.

Hvis vi ser tilbake på denne delen av diskusjonen sammen og også trekker inn noen tråder fra den første delen så kan vi forsøke å oppsummere et svar på det andre forskningsspørsmålet dreier seg om hvordan virksomhetene definerer begrepet kunnskapsledelse. Alle virksomhetene snakket om hvordan ledelse av medarbeidere med høy utdanning utgjorde essensen i begrepet kunnskapsledelse. Men deretter ser vi et skille ved at de som i større grad lente seg på prosess og praksisperspektivet i forrige diskusjon nå også gir en bredere definisjon av kunnskapsledelse. Nøkkelordene som kommer inn dreier seg om flyt av kunnskap, deling og læring, og egenskaper og krav fra oppgavene kommer mer tydelig frem.

Legger vi Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) sin definisjon av kunnskapsledelse til grunn ser vi at i den definisjonen riktignok mangler noe om at medarbeiderne har høy utdanning, men at fokuset for kunnskapsledelse handler om strategier, verktøy og praksiser som har til hensikt å gjøre kunnskap til en ressurs. Flere av virksomhetene snakker om dette, men de snakker om deling og bruk av det de har, ikke noe mer enn det. Flertallet av virksomhetene kan vi dermed si har en nokså begrenset definisjon på kunnskapsledelse som sier at det handler om å lede folk med høy kunnskap. De resterende virksomhetene bruker en definisjon som inkluderer det å dele, få til flyt og læring samt å løse oppgavene mer effektivt, slik at vi for denne gruppen dermed kan

bruke en definisjon som er tettere opp mot den Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) foreslår.

Det tredje forskningsspørsmålet dreier seg om hvilke temaer lederutviklingsprogrammene inneholder, og om disse understøtter ledelse av kunnskapsprosesser og kunnskapsmedarbeidere. Som vi har sett under diskusjonene rundt de to første forskningsspørsmålene så virker forståelsen og definisjonen litt stykket opp og mangelfull. Det kan derfor ikke forventes av begrepet kunnskapsledelse i stor grad brukes når informantene forteller om innholdet, men det kan likevel være uttalelser og tråder som viser at de legger vekt på tematikk og problemstillinger som er viktige for kunnskapsledelse selv om det er begrenset hva de gjør ut av det.

4.3 Hvilke temaer inneholder lederutviklingsprogrammene, og understøtter disse ledelse av kunnskapsprosesser og kunnskapsmedarbeidere?

I beskrivelsene av de ulike lederutviklingsprogrammene kom det frem at til tross for at informantene hadde en rekke ulike temaer på agendaen så var det tydelige fellestrekk. De inneholdt alle temaer knyttet til relasjonskompetanse, og de fleste hadde en eller annen modul som omhandlet endringsledelse.

I de utøvende leddene får linjelederne opplæring i tematikk som er koblet til det de driver med. Forhandlinger, budsjett, strategi samt ulike elementer etter reelle behov. I de siste årene har endring og omstilling vært det viktigste tilleggsetemaet. (Offentlig virksomhet, energibransjen, med 500-5000 ansatte)

I sitatet ovenfor ser vi at informantene forteller om at de i stor grad satser på å utvikle innenfor tekniske eller administrative ferdigheter for de lavere nivåene som står for produksjonen. Dette kan ha å gjøre med at de har rekruttert inn fageksperter (i dette tilfellet ingeniører) som mangler praktisk opplæring i linjeledelse. På en side så kan dette være en indikasjon på at lederne er faglig på høyden for fagområdet sitt, men trenger påfyll av personaladministrasjon og økonomiforståelse. På en annen side kan dette også være en indikasjon på toppstyring og at linjelederen egentlig bare er toppledelsens forlengete arm uten egen kapasitet til å lede gruppen sin. I følge Yukl (1989) er det tre typer ferdigheter som er sentrale også for ledere. De må ha tekniske, interpersonlige og konseptuelle ferdigheter. I sitatet sees få spor av at de satser spesielt på interpersonlige ferdigheter i de utøvende nivåene av ledelsen. Det kan faktisk se ut som om Røvik (2007) er inne på noe når han sier at trenden svinger tilbake og at det nå legges mer vekt på styring enn på ledelse på det ledernivået. Men den samme informantene forteller også at ledelsesfokuset og satsning på transformasjonsledelse øker etter hvert som man fjerner seg fra den direkte produksjonen.

Ledelsesfokuset øker jo nærmere man kommer konsernledelsen. Praktiske ferdigheter lærer man i stor grad på lederutviklingskurs for de lavere nivåene eller i utøvende ledd. Etter hvert som man kommer opp i systemet blir det mer ledelse og strategi og mindre oppgave og verktøyfokus. (Offentlig virksomhet, energi, med mellom 500-5000 ansatte)

Ser vi dette i lys av Yukl (1989) igjen, så dreier lederutviklingsprogrammene seg mer i retning i interpersonlige og konseptuelle ferdigheter etter hvert som lederen stiger i de hierarkiske nivåene. Sett med denne informantens øyne kan vi si at i forhold til Yukl (1989) sin inndeling så utvikles ulike ferdigheter på ulike nivåer, med mer mellommenneskelig fokus jo lengre opp man kommer.

Hvis opplæring i praktiske verktøy og metoder i hovedsak kommer inn på de laveste nivåene der produksjonen foregår, så kan dette spille opp til et nytt spørsmål. Hvordan sikrer man at lederne oppover i organisasjonen har den samme forståelsen av viktigheten av kunnskapsledelse hvis de ikke selv har lært det fra starten av. Dette blir særlig aktuelt ved nyrekruttering av ledere som kanskje ikke har samme "faglige" ballast eller forståelse av kunnskapsarbeid. Når historien "brytes" ved at mellomledere ikke har samme syn på kunnskapsarbeid eller kunnskapsledelse, forsvinner forankringen og bindeleddet til toppledelsen. I følge von Krogh, Ichijo og Nonaka (2005) vil det at forankring forsvinner gjøre det svært vanskelig å fungere som kunnskapsaktivist, blant annet ved at ressurser prioriteres på annet arbeid. Det at det legges såpass liten vekt på den mellommenneskelige siden av ledelse på det ledernivået der veldig mye av selve produksjonen av ny kunnskap foregår kan fra et prosessperspektiv virke fremmed. Men fra et strukturperspektiv er det mindre problematisk, gjennom at kunnskap behandles som et objekt og det eksisterer i hodene på de folkene man har ansatt. Sammenlignet med prosessperspektivet vil kravet til å skape sosiale kontekster for utveksling være mye mindre, og kunnskapsledelse i dette perspektivet handler mer om lagring og opphenting av informasjon, og mindre om å få folk til å samarbeide om å utarbeide ny kunnskap eller bruke kunnskap på nye måter. Vi ser at flere andre rapporterer noe av det samme.

Vi har ulike programmer avhengig av nivå og erfaring. Det er forskjell på å lede et område og det å lede andre – da trengs mer sosiale og relasjonsferdigheter. (Virksomhet i privat sektor, finansbransjen, over 5000 ansatte)

Denne informanten tar tak i det samme som den forrige, og uttaler seg om det å gå fra å være den ledende fageksperten, til det å få formelt lederansvar for andre mennesker. I motsetning til den forrige informanten møter denne virksomheten denne overgangen med større fokus på ledelseskompetanser og påfyll av mellommenneskelige ferdigheter på alle nivåene.

Våre programmer inneholder én strategisk del, kundeorientering, medarbeiderorientering, team, samt profittorientering. Disse går igjen i alle programmene (Virksomhet i privat sektor, finansbransjen, over 5000 ansatte)

I henhold til Yukls (1989) inndeling så fokuserer denne virksomheten mye mer på konseptuelle og interpersonlige ferdigheter i alle programmene – uavhengig av hierarkisk nivå. En forskjell fra foregående eksempel er profittorienteringen. Det at de har profittorientering som satsningsområde er naturlig gitt virksomhetens mål i privat sektor, men det kan være utfordrende – spesielt i turbulente tider å få til en god mix mellom nyutvikling og leveransekrav. I følge von Krogh, Ichijo og Nonaka (2005) må virksomheter i perioder undertrykke konkurranseinstinktet for å kunne være konkurransedyktig på lengre sikt. I dette ligger det at de må sette av tid – ta fri fra profittorienteringen for å skape ny kunnskap og nye produkter. På en annen side kan det å ha en såpass uttalt profittorientering også bidra til øket satsning på kunnskapsutvikling. Dersom virksomheten ser at de er avhengige av kunnskap for å kunne tilfredsstille kunder eller overleve på sikt så vil koblingen mellom kunnskapsutvikling og profitt være sterkere slik at det ene ikke slår det andre i hjel. Men i dette tilfellet kan vi stille spørsmål ved om argumentasjonen holder. Denne informanten har også uttalt at de følger en kostnadslederstrategi og at det innebærer å satse lite på egen utvikling og heller gjøre det samme som konkurrentene – bare billigere. Med dette i bakhodet er det fristende å gå tilbake til det forrige argumentet om at det er risiko for at profittorienteringen kommer foran kunnskapsutvikling, og at det i dette tilfellet er det som skinner igjennom i lederutviklingsprogrammet.

Men det å ha et sterkt fokus på profitt er ikke nødvendigvis like problematisk. En av informantene tok opp hvordan begrepet "prestasjonsledelse" hadde fått et sterkere fotfeste etter at de fant sin egen vri på det slik at de lettet på det tradisjonelle styringsfokuset.

Hovedtematikken hos oss i de siste årene har vært prestasjonsledelse og coachingteknikk. Vi ser at prestasjonsledelse må utvikles til en mykere form – vi må få folkene til å engasjere seg og bry seg om det de driver med. Prestasjoner er viktig for oss, og coachingteknikk er det viktigste verktøyet for å få til prestasjoner slik vi ser det. (Virksomhet i privat sektor, IT, med under 500 ansatte)

Når kunnskapsledelse defineres av informantene så har vi sett at de i stor grad definerer kunnskapsledelse som å lede folk med høy kunnskap og som er selvgående. Selv om en slik definisjon ikke er tilstrekkelig for å forstå begrepet i seg selv, kan vi se på sitatet ovenfor i lys av en slik forståelse. De er på jakt etter å få sine høyt utdannede medarbeidere til å prestere og bry seg om å arbeide i en bestemt retning. Derfor satser de på prestasjonsledelse, og derfor satser de på å tilpasse denne formen for ledelse til en litt annen type mennesker. Quinn, Anderson og Finkelstein

(1996) tar opp hvordan man må lede de ansatte fra å ha "know-what", "know-how", "know-why", til "care-why". I dette ligger det at det er først når de ansatte bryr seg om hvorfor de skal gjøre noe at de er i stand til å bli virkelig selvgående. Når informanten i sitatet beskrev innholdet i lederutviklingsprogrammet var det tydelig at de var opptatt av å forsøke å erstatte tradisjonelle ledelsesstrukturer med teknikker for å lede selvgående medarbeidere. Dette kan være indikasjoner på at de gir opplæring i kunnskapsledelse, selv om deres definisjon av kunnskapsledelse er mangelfull. Noe av det de gjør treffer veldig godt på ledelse av kunnskapsarbeidere, men kunnskapsarbeid i seg selv er i den definisjonen fraværende.

Det å gi lederne opplæring i coaching kan på mange måter være med på å skape ledere som evner å få medarbeiderne til å reflektere mer over egen praksis på veien mot målet. Det å utvikle lederne til selv å se flere sider ved samme sak samtidig som man lærer dem å utvikle medarbeidernes perspektiver og refleksivitet er noe som også var tema hos denne informanten.

Vi arbeider med dilemmaer. Lederne må ta stilling til en rekke dilemmaer som i stor grad er bygget ut fra verdiene våre og synet vårt på ledelse. Er lederen ekspert? Eller leder han eller hun eksperter og skal få det beste ut av dem? Altfor ofte starter lederne med å være eksperter som vet alt best selv og er ikke opptatt av den sosiale og relasjonelle siden..(Virksomhet i privat sektor, IT-bransjen, med under 500 ansatte)

Utsagnet er et eksempel på ulike dilemmaer som benyttes til å skape refleksjon rundt egen rolle. Poulfelt (2002) sier at det er nettopp dilemmaer som preger ledelse, og det å kunne reflektere og resonere seg frem til svaret bygger lederskapet. Poulfelt (2002) legger frem syv "universelle" dilemmaer, men han sier også at kunnskapsledelse øker aktualiteten for disse dilemmaene og skaper en annen ramme for denne refleksjonen. Det å utvikle ledere til å se at situasjoner har flere sider, analysere komplekse situasjoner samt treffe beslutninger i sammenhenger som stadig endrer seg kan på mange måter sies å være å utvikle kunnskapsledere. På den annen side så kan man si at det at lederne lærer å reflektere over dilemmaer i seg selv ikke skaper gode kunnskapsledere. På bakgrunn av egne verdier, eller vurderinger av andres kompetanse kan lederen like gjerne falle ned på "negative" løsninger som for eksempel kunne innebære at man påtar seg rollen som lærer for sine underordnede og inntar en holdning der man lærer dem opp. Lederen kan like godt tro at dette er kunnskapsledelse og kunnskapsarbeid, men denne formen har absolutt sine begrensninger ved at den sannsynligvis ikke bidrar til å skape ny kunnskap eller anvendelse av eksisterende kunnskap på nye måter slik definisjonen på kunnskapsarbeid i henhold til Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) lyder. Det å jobbe med dilemmaer slik informanten forteller om vil ikke umiddelbart gi ferdigheter. Slik sitatet står, kan det på én side virke som om dilemmatreningen er retoriske øvelser og at lederutvikleren som er intervjuet har sine egne oppfatninger om at lederne trenger å øve inn sosial forståelse og ferdigheter. Elstad og Døving

(2002) tar opp hvordan dette er bra og at arbeidsmiljøet henger sammen med utvikling av sosial kompetanse. At lederen har høy sosial kompetanse påvirker arbeidsmiljøet til å utvikle mer av det. Høy sosial kompetanse – om det gjelder lederen eller medarbeiderne – bidrar til mer åpenhet og takhøyde. Et arbeidsmiljø som preges av dette muliggjør ifølge Elstad og Døving (2002) deling av informasjon friere. Sett i lys av dette kan refleksjon rundt dilemmaer bidra til at leder blir mer åpen for innspill selv om han eller hun ikke umiddelbart opparbeider seg ferdighetene som trengs for å behandle det som måtte komme på en optimal måte. På en annen side står det også i sitatet at dilemmaene er knyttet opp mot verdiene og synet på ledelse i virksomheten. Det vil si at selv om det utarbeides dilemmaer, så har ledelsen allerede en viss ide om hva slags ledere de ønsker. Det at dilemmatreningen foregår i en gruppesammenheng som er fasilitert av lederutvikleren gir også færre muligheter til å konkludere "feil" i forhold til dilemmaenes "riktige" løsning. Gjort på en god måte kan vi si at dilemmatrening kan fungere godt i utviklingen av kunnskapsledere, men hvis det gjøres på en "styrt" måte vil det kunne ha en begrenset nytte hvis lederen i realiteten ikke får utviklet seg videre i den retningen han eller hun konkluderer, men styres inn på en retning som er besluttet av ledelsen eller av lederutviklerne.

Det at lederutviklerne har designet et program på bakgrunn av at arbeidets art stiller noen krav til lederne. De som mangler ferdigheter eller innsikt skal få tilført det de mangler.

Vi har høy grad av teknikere ansatt, og 1/3 del av lederne leder tekniske avdelinger. Disse har en overvekt av faglig kompetanse og store mangler knyttet til relasjonskompetanse. Når vi lager programmer for denne gruppen kompenserer vi for dette ved å øke mengden ledelsestematikk og relasjonsfokus. (Virksomhet i privat sektor, IT-bransjen, med under 500 ansatte)

I sitatet ser vi at mange av lederne selv er teknikere og leder tekniske avdelinger. Informanten spiller opp problematikk knyttet til at de har store mangler når det gjelder relasjonskompetanse og at dette er grunnen til at de har økt fokuset på å utvikle relasjonskompetanse i lederutviklingsprogrammet for denne gruppen ledere. Det at lederutviklerne har identifisert og målt relasjonskompetansen og at dette får føringer for satsninger virker fornuftig. Ser vi tilbake til det Elstad og Døving (2002) tar opp om at sosial kompetanse og arbeidsmiljø henger sammen, og at ledere med høy sosial kompetanse i større grad er i stand til å støtte et arbeidsmiljø som preges av åpenhet og takhøyde – egenskaper som vil være positive i en kunnskapsvirksomhet. Von Krogh, Ichijo og Nonaka (2005) hevder at arbeidet med å jobbe relasjonelt henger etter, og spiller inn mulige årsaker som for eksempel leveringspress eller konkurranse. I dette tilfellet der det er snakk om veldig spesielle faggrupper kan vi også trekke inn spørsmål om det også kan dreie seg om personlighetstrekk. Det å hjelpe ledere som har personlighetstrekk som gjør dem mindre avhengig

av andre selv, til å lære seg ferdigheter som kompenserer for et skjevt utgangspunkt kan virke veldig fornuftig. Lederutviklere tror veldig på mennesker og at de kan utvikle seg. På en annen side kan vi også stille spørsmål ved om ideallederen for et slikt fagteam nødvendigvis trenger å fokusere på å utvikle relasjonskompetanse så intenst. Kristensen (2011) sier at det er tre lederroller som ofte slår ut feil – og spesielt fatalt er det for kunnskapsvirksomheter. Disse er "superlederen" som er best og kan alt, mikrolederen som blander seg inn i alt, og følelseslederen som er opptatt av emosjoner. Det Kristensen (2011) sier som aktualiserer seg i sitatet til informanten er at altfor ofte trenger ikke medarbeiderne ledere som involverer seg i de ansattes liv og hverdag. Det selvgående kunnskapsarbeidere trenger ifølge Kristensen (2011) er oppgaveledelse fremfor mer relasjonsledelse. Ser man slik på det vil ha økt fokus på relasjonsledelse kunne ha negativ effekt på kunnskapsarbeideren og dennes oppfattelse av autonomi. De ansatte teknikkerne kan faktisk ha mindre behov for store deler av det som læres av relasjonskompetanse i denne sammenhengen. Utfordringen da vil være å utforme metoder og verktøy som til tross for dette sørger for å få i gang deling og utvikling av kunnskap. Denne virksomheten har valgt å kompensere ved å utvikle en svak side fremfor å videreutvikle noe som er bra i håp om å skape en balanse. Selv om de ikke bruker ordene kunnskapsledelse eller kunnskapsarbeid, så er fokuset på utviklingsprogrammet innenfor temaer som er viktige for å få til prosesser med å skape ny kunnskap. Men med mindre dét er formålet, snarere enn at de gjør det fordi lederne ikke må bli blinde for eventuelle personalproblemer eller konflikter så vil denne satsningen vanskelig kunne kalles å lære kunnskapsledelse.

Ser vi nærmere på en annen av virksomhetene er dette i mye større grad eksplisitt uttrykt. Informanten fortalte om hvordan de var opptatt av både å utvikle "leadership -og managementkompetanse" for å få et helhetlig blick.

Vi har klare mål for lederutviklingen. Hensikten er å øke kundetilfredsheten, produktiviteten, samarbeidet, kunnskapsdelingen og få fornøyde medarbeidere. (Virksomhet i privat sektor, IT-bransjen, under 500 ansatte)

Denne virksomheten var en av dem som hadde en større grad av prosessperspektiv på kunnskap i de foregående delene av diskusjonen. Vi ser her at "kunnskapsdeling" er på agendaen. En annen informant ga tydelig uttrykk for at et viktig fokus for lederutviklingsavdelingen var å "lære lederne kunnskapsledelse" (Virksomhet i offentlig sektor, helse, med over 5000 ansatte). Disse to informantene var de eneste som eksplisitt nevnte at kunnskapsledelse var tema for lederutviklingen, og det er ikke kun snakk om en avdeling eller FoU, men alle lederne. Men det å snakke om det er ikke nødvendigvis det samme som at de gjør det. Argyris og Schön (1978) tar opp hvordan vi hele tiden strør om oss med uttalte teorier, men praktiserer noe annet. Vi kan

dermed stille spørsmål ved mengden og formen på hvert av målene i eksempelet ovenfor. Men informanten utdyper litt senere at:

Foreløpig har vi målt eller forsøker å måle disse tingene slik at vi kan se fremgang eller når noe stopper opp. Når alt kommer til alt er det disse målene som bidrar til om vi overlever eller ikke. Vi gir lederne anerkjennelse når de samlet sett øker på disse målene, men vi har foreløpig ikke kommet i gang med å belønne medarbeiderne når disse målene nås. (Virksomhet i privat sektor, IT-bransjen, under 500 ansatte)

Dette kan gi indikasjon på at de mener noe med det og at de ser på disse målene som vesentlige for fremtidig suksess. Når de gir anerkjennelse og belønning når lederne når eller øker resultatene på disse målområdene er det et tegn på at selv om kunnskapsdeling og samarbeid kanskje vektet på en annen måte enn kundetilfredshet så har det sin plass, og den er uttalt.

Hvis vi oppsummerer denne delen på bakgrunn av det tredje forskningsspørsmålet så kan vi si at de færreste lærer bort kunnskapsledelse i henhold til skoledefinisjonene. Men vi ser likevel at virksomhetene i mange tilfeller lærer bort ferdigheter som er nødvendige for å få til kunnskapsarbeid blant medarbeiderne. Det som mangler er i stor grad fokuset og strategier for det å skape kunnskap. Hvis vi også skulle trekke trådene tilbake til det forrige forskningsspørsmålet som tok for seg hvordan virksomhetene definerte kunnskapsledelse, kan vi også spille inn at det er de som har en mer utvidet forståelse av begrepet kunnskapsledelse som også omtaler det i lederutviklingssammenheng. De informantene som fra starten av begrenset seg til å definere kunnskapsledelse som å dreie seg om å lede folk med høy utdanning, oppgir i liten grad at det å utvikle kunnskapsledere er noe annet enn hva som ville kunne omtales som å utvikle "tradisjonelle" ledere.

4.4 Hva legger virksomhetene til grunn når de skal utvikle et lederutviklingsprogram?

Det neste forskningsspørsmålet tar for seg hva som påvirker utvikling eller valg av elementer i lederutviklingsprogrammene. Disse kildene kan være mange, og kan bestå av informasjon fra evalueringer, strategidokumenter, behovsanalyser eller såkalt "best practice". Når vi ser på den lave oppmerksomheten kunnskapsledelse får i lederutviklingsprogrammer, så er det interessant å gå inn på de bakenforliggende kildene og valgene og undersøke nærmere.

I studien ser vi en veldig variert praksis. En av informantene beskrev en svært grundig prosess som tydelig viser at tematikk er forankret i reelle ledersituasjoner og behov.

I prosessen med å komme frem til konsepter for lederutvikling sørger vi for bred inkludering. Vi arrangerer erfaringskonferanser, intervjuer ledere, og diskuterer internt i

HR-avdelingen. Deretter presenterer vi det for lederne og sender det ut på høring. Det endelige forslaget blir til slutt utarbeidet av HR-avdelingen. Slik får vi en tett dialog om hvilke behov virksomheten har og forslag til hvordan vi kan løse dem. (Virksomhet i Offentlig sektor, helse, med over 5000 ansatte)

Dette kan betegnes som det Fombrun, Tichy og Devanna (1984) ville kalle høy ytre konsistens ved at aktivitetene henger sammen med strategien og målet. På den måten sikrer man at lederutviklingen ikke er frikoblet målene, og at aktivitetene underbygger måloppnåelse. Selv om det kan virke som om de har lagt seg på en høy ytre konsistens, så kan det likevel være problematisk i forhold til tematikken for denne studien. Hvis kunnskapsledelse eller kunnskapsarbeid defineres snevert av lederutviklerne og HR (human resource) er det veldig sannsynlig at lederne har den samme eller enda snevrere forståelse. Det å starte en prosess utenfra-og-inn ved å vekke behovene der ute kan gå på bekostning av nytutvikling av lederutvikling. Hvis man alltid spør "kunden" hva han eller hun vil ha, så velger de fra "sin" hverdag eller behov. Det er altså ikke gitt at "kunden" er innforstått med begreper som kunnskapsledelse eller andre former for ledelse som kunne være aktuelt for virksomheten. Man kunne også stille spørsmål ved vektingen. Ser man på sammensetning i virksomheter som tidligere har vært omtalt i studien, så ser vi at for mange så er det ikke et spørsmål om enten-eller, men både og. De har både kunnskapsarbeid og de har tradisjonelt arbeid. Når en av informantene sier at de har 20/80 fordeling av ansatte der en gruppe jobber med innovasjon og nytutvikling mens den store andelen jobber med standardløsning, kan spørsmålet dreie seg om hvem sine behov lederutviklerne legger til grunn når de designer lederutviklingsprogrammer – innovasjons-avdelingen eller de som jobber med standardløsningene?

Det å sjekke med "kunden" er altså ikke nødvendigvis nok – lederutviklerne må også holde seg oppdatert på ny forskning og ny "best practice". Men dette er flere mindre entusiastiske overfor.

Vi har sett mye på "best practice" også i lederutviklingssammenhenger. Men jeg tror egentlig mindre og mindre på det, for det fører til fremmedgjøring av lederne. (Virksomhet i Offentlig sektor, etat, med over 5000 ansatte)

Vi ser her at en av kildene inn til innhold i lederutviklingsprogrammer også er å finne frem til "best practice". Et problem som informantene tar opp er at det lett kan bli fremmed og fjernt fra det som virksomheten driver med. I følge Pfeffer og Sutton (2006) kan lederutvikling som blir for generell, slik "best practice" ofte er ifølge dem, være problematisk fordi det i så liten grad fanger opp ulike kontekster. Det at virksomheten lever i ulike kontekster, slik en stor virksomhet som den i eksempelet gjør, vil si at lederutvikling for én type "avdeling" ikke nødvendigvis passer til en annen type avdeling. I følge Pfeffer og Sutton (2006) vil det være verdifullt å gå veien om større grad av skreddersøm for ulike deler av virksomheten fremfor å kun se etter "minste felles

multiplum" når et gjelder valg av elementer i lederutviklingsprogrammene. Det at informanten ovenfor gjør seg sine betraktninger kan i henhold til Røvik (2007) være et sunnhetstegn. Selv om Røvik argumenterer for at man må begynne med "oversette" slike "best practice" før man setter dem i gang kan vi se at lederen som har uttalt seg har erfart og reflektert over effekten av slike programmer. Dette kan være et tegn på at de har forstått at slike "best practice" programmer må vurderes opp mot kultur og kontekst, og at de i større grad legger vekt på det når de designer programmene sine. På en annen side så kan utsagnet også vitne om en virksomhet som ikke tar til seg nye trender og utviklingstrekk. Som utsagnet sier så fører det til fremmedgjøring av lederne, og det kan ofte være den første reaksjonen på noe nytt. Spørsmålet i den sammenheng kan dermed like gjerne dreie seg om hvor mye "nytt" man kan ta med inn i et lederutviklingsprogram for at det skal være oppdatert uten at det fjerner seg for mye fra ledernes virkelighetsopplevelse i dag. Men selv om mye kommer fra eksterne kilder samt informasjon fra egne brukere slik vi har sett i avsnittene ovenfor, tar de også utgangspunkt i verdiene i virksomhetene. De fleste hadde ett eller annet sett med uttalte verdier som fungerte som rettesnor og som manifesterte seg i ulike HR og ledelsespraksiser.

Vi har 5 lederkompetanser som er linket til verdiene våre. Disse fem skal gjennomsyre lederutviklingsprogrammene våre. (Virksomhet i Privat sektor, finans, over 5000 ansatte)

Vi ser her at det gjelder å "gjennomsyre" lederutviklingsprogrammene, og sørge for det Fombrun, Tichy og Devanna (1984) ville kalle høy indre konsistens. Når alle tiltakene gjennomsyres av disse verdiene, er det større sjanse for at de henger sammen innbyrdes. På den annen side kan vi også stille spørsmål ved om verdiene er like tett på målene og strategiene som de burde. Man tar her utgangspunkt i hvordan lederne "burde" oppføre seg for å etterleve verdiene, og dette kan lett frikobles målene og arbeidshverdagen til lederne, og verdier er ofte mer generelle og fanger ikke opp lokale variasjoner eller endringer i rammebetingelser siden de ofte "får stå" lengre. Ifølge informantene revideres verdiene sjeldnere enn strategiene. En av informantene sier at når verdiene først er lagt, så starter arbeidet med å innarbeide dette i alle "ledd" og funksjoner.

Lederkrav henger sammen med verdiene våre. Vi har kjørt mye prosess på å få knadd og bearbeidet dette ut i organisasjonen. (Virksomhet i offentlig sektor, energi, mellom 500-5000 ansatte)

Flere av informantene tok opp hvordan lederkrav ble implementert, og det var ifølge flere vanskelig å få det til å sitte fordi "alle" lederne opplevde sin situasjon som unik, og at generelle krav ble for generelle til å være nyttige. Det at man må "kna" og bearbeide det inn innebærer altså ikke bare at lederutviklerne presset noe nedover hodene på dem men at lederutviklerne møtte motstand eller fikk slipet bort det som var feil eller upresist. I følge Pfeffer og Sutton (2006) kan

man se på dette som en "best fit" prosess der man finner frem til hva som passer best for virksomheten. På den annen side så kan man stille spørsmål ved om dette er en prosess som starter i riktig ende. Ifølge Røvik (2007) vil man jo aller først få til en god translasjon og skape en felles forståelse fordi alle deler av organisasjonen er ulike, og med ulike subkulturer. Denne prosessen består av det Røvik (2007) kaller *abstrahering*, *komponentisering* og *rasjonalisering*. Prosessen i sitatet ovenfor kan sies å være underordnet Røviks delprosess *rasjonalisering*, som i eksempelet slik det fremstår mer er en retorisk øvelse i å forsøke å skape inntrykk av at ting er rasjonelt og at det fungerer, slik at lederne som er i den mottakende enden etter hvert gir etter og aksepterer ideene og får troen på at tiltakene vil fungere i den sosiale konteksten lederen skal operere i.

Men vi ser også virksomheter som bryter med det som kommer ovenfra. Spesielt en av informantene fortalte om hvordan de som en liten aktør i et stort internasjonalt selskap hele tiden ble forsøkt styrt fra det utenlandske hovedkontoret. De hadde en rekke målekriterier og rapporteringer, og det var et uttalt ønske fra eieren at alle prosesser skulle strømlinjeformes.

Vi får svært mye stoff fra våre utenlandske eiere med retningslinjer om innhold og utforming. Vi har sett hvor vanskelig det er å få gjennomslag når man er en liten virksomhet i et stort firma, slik at vi fremfor å utvikle videre noe "eget" heller kjøper moduler fra handelshøyskolen. Det er rimeligere for "eierne" og de synes ikke det er nødvendig å utvikle det andre har utviklet før. (Privat virksomhet, butikkbransjen, med færre enn 500 ansatte)

På én side ønsker eierne at det norske datterselskapet skal implementere det de selv bruker i andre land. Når det ikke fungerer i Norge, vil eieren heller at den norske virksomheten kjøper "pakker" fra høyskoler enn at de skal utvikle et eget opplegg for de norske lederne. Denne filosofien kan diskuteres fra flere sider. Som Arnulf (2012) sier, så er det viktig å passe på at tiltaket er så tett opp til virksomhetens virkelighet som mulig. Når eierne har som holdning at det blir "vårt" program, eller et eksternt vitner det om en nokså svak forståelse av kontekst. Ingen av de tiltakene eierne foreslår er nødvendigvis egnet til å treffe midt i blinken når det gjelder kontekst. Man kan også se på det i lys av Fombrun, Tichy og Devanna (1984) og stille spørsmål ved om det å kjøpe eller bruke "eksterne" kurs i stor nok grad bidrar til å adressere de lederutfordringene som *denne* virksomheten har. Kjøpte "pakker" som ikke evalueres vil ifølge Arnulf (2012) kunne utgjøre en risiko, blant annet ved at man lærer opp i noe som kan gå på tvers av virksomhetens verdier. Et tredje argument kan hentes fra Røvik (2007) som spiller inn hvordan organisasjonsideer spres nærmest som virus. Hvilke elementer og temaer som tilbys fra høyskolene kan være milevis unna de utfordringene som virksomheten står oppe i. Hvis virksomheten lærer lederne grep eller gir dem verktøy som ikke møter utfordringene vil effekten bli lav, og resultatene dårligere. På en annen side så kan man også være åpne for at i valget mellom et utenlandsk program og et norsk

"standardprogram" så vil kanskje det norske programmet være "godt nok" fordi det tross alt har den norske ledelsestradisjonen i ryggen med blant annet medbestemmelse, samarbeidskultur og en "mykere" tilnærming til ledelse.

Hvordan disse programmene evalueres har stor betydning på hvordan de revideres og utvikles videre både på innhold og metodikk, men måten det gjøres på setter begrensninger på hvor "tung" informasjon man kan få ut av dem. I intervjuene ser vi at det er stor spredning på hvordan de praktiserer evaluering av lederutviklingsprogrammene sine. Noen gjør det enkelt med standardskjemaer der andre i større grad satser på skreddersøm og beregninger. En av informantene sa også at de hadde vært igjennom en periode med noen "harde år" med en svært nær og tett oppfølging av lederne. Men med nye toppledere kom også ønsket om å gjøre endringer på lederutviklingstiltakene slik at man kunne forenkle og dempe noe av usikkerheten som hadde begynt å oppstå i kjølevannet av programmet.

Vi må ta høyde for at ikke alle ønsker å utvikle seg på de områdene vi ønsker å utvikle dem. Hvem er det som "har rett"? Har virksomheten rett til å utvikle folk slik de ønsker, eller har individene rett til å reservere seg mot utvikling de mener er feil? (Offentlig virksomhet, etat, med over 5000 ansatte)

Etter endringen fikk lederutviklingstiltakene en adskillig lettere tone, selv om informanten oppga at det gjelder for en periode og at hensikten er å gi lederne litt luft i lungene midt oppi tyngre omstillingsprosjekter. I forhold til å evaluere denne midlertidige endringen i programmene sier informanten at:

Frem til nå har det vært mye "kickoffs". Det har vært unødvendig å gjennomføre evaluering fordi vi merker stemningen og trenger ikke tall for å vite om noe fungerer bra eller dårlig. (Offentlig virksomhet, etat, med over 5000 ansatte)

Ser vi dette i lys av det Skogstad og Hetland (2002) sier om at events og separate enkelttiltak sjelden har ønsket effekt kan man spørre seg om de de *virkelig* har en stor tanke bak og ønsker å skape luftehull. Uten en evaluering kan det bli vanskelig å unngå synsing når man skal velge det ene tiltaket fremfor det andre. Hvilke tiltak som er mest egnet til å skape denne effekten er med andre ord ikke målt på annen måte enn at noen merker det om stemningen er god eller dårlig. Konsekvens eller påvirkning på drift eller lederens daglige ledelse er heller ikke mulig å trekke noen slutninger om.

En annen informant forteller om hvordan de fleste elementene i lederutviklingsprogrammet er kjøpt inn fra eksterne konsulenter og leverandører. Særlig når det gjelder innleide kursholdere er de opptatt av å evaluere innleggene for å forsikre seg om kvaliteten.

På interne kurs evaluerer vi ikke, men på eksterne bruker vi et spørreskjema der vi vurderer kursholderens fagkunnskaper og evne til å formidle. (privat virksomhet, butikkbransjen, med under 500 ansatte)

Når lederutviklingstiltakene i så stor grad er kjøpt inn er det stor risiko for at det som foregår på kurset er "standard" hyllevare fremfor skreddersøm. Selv om sammensetningen av temaer ulike foredragsholdere skal snakke om kan være fornuftig vil det alltid være et element av noe fremmed når det ikke er egenutviklet. Dette er noe Hamlin og Davies (2001) sier man må være varsomme med, og man må innta en holdning som tilsier at programmene ikke er mål, men middel som bidrar til å realisere strategien og målene for virksomheten. Når eksterne foredragsholdere evalueres ved at kursdeltakerne vurderer foredragsholders fagkunnskaper og evne til å formidle vil dette i mindre grad bidra med informasjon om tiltaket virkelig bidrar til å realisere strategier og mål. På den annen side er i alle fall det å evaluere på disse tingene bedre enn å hoppe bukk over det. Dersom virksomheten har en svært klar linje og idé med de foredragene de kjøper inn kan de selvsagt uavhengig av kursdeltakernes umiddelbare respons gi noe nyttig og som trekker fokuset mot måloppnåelse og realisering av strategier.

Totalt sett svarer alle informantene at de gjennomfører evalueringer der kursdeltakerne fyller ut skjemaer med spørsmål om kursholderes faglige nivå og fremstillingsevne. Unntaket som ble nevnt ovenfor gjelder en "unntakstilstand", og alle lederutviklerne som ble intervjuet i studien var opptatte av å få feedback fra kursdeltakerne på hva som gikk bra, hva som kunne vært bedre, og vurderinger av foredragsholdere. I henhold til Kirkpatrick (1998) vil denne formen for evaluering kalles evaluering på *reaksjonsnivå*. Med det menes at den informasjonen som innhentes er kursdeltakeres reaksjoner og opplevelser av det de har vært igjennom. Dette gir viktig informasjon for utvikling av kurs og innleie av foredragsholdere, men svært begrenset informasjon sett opp mot om deltakeren *virkelig* har lært noe. Kirkpatrick (1998) stiller opp et nytt nivå som sier at man også skal evaluere om deltakerne har lært noe. For eksempel om man kan innholdet i paragrafer eller lovavsnitt etter et kurs i arbeidsgivers styringsrett. En slik form for evaluering innebærer en eller annen form for test eller eksamen. Ingen av virksomhetene i studien gjennomførte noen form for test eller eksamen i forbindelse med lederutviklingsprogrammet. Alle som deltok fikk "bestått". Tre av informantene oppga at selv om de ikke arrangerte slike målinger selv, var eksterne kurs med studiepoeng i flere tilfeller integrert i lederutviklingsprogrammene, og på den måten fikk de en måling av om deltakeren hadde lært noe.

Vi har valgt å la deltakerne selv bestemme om de vil ta en eksamen med studiepoeng eller kun få et deltakerbevis. For noen er studiepoeng viktig, mens for andre er det unødvendig. (Offentlig virksomhet i energibransjen med 500-5000 ansatte)

Dette synet kan stille spørsmål ved hvor opptatt virksomheten er av å sørge for at medarbeiderne faktisk er på det nivået kurs legger opp til etter intensjonen. Selv med god opplæring er det individuelle forskjeller i læring, og hvis et tiltak skal ha effekt på prestasjon må en viss mengde læring ha foregått. Testresultater eller eksamener *kan* være indikasjon på det. På en annen side kan man stille spørsmål ved om det man testes i eller har eksamen i er relevant nok og har nok tyngde til å kunne føre til en endring i atferd. Det kan være deler av et kurs som er viktigere enn andre deler av kurset, og vedkommende kan for eksempel har lært noe svært viktig og relevant og strøket på annet og irrelevant stoff slik at karakteren blir dårlig. Men det at virksomheten ikke selv tar noe initiativ til å teste eller har et aktivt forhold til det at testing eller eksamen har noen praktisk verdi kan være en tankekors når man hører om hvor mye penger som benyttes til ulike lederutviklingstiltak. Ifølge Cummings og Worley (2009) er lederutviklingstiltak noen av de mest populære og brukte tiltakene i organisasjonsutvikling. Hvor mye som brukes på det totalt sett, er ifølge dem store summer, og ifølge Skogstad og Hetland (2002) er noe av problemet med evaluering at når virksomheten først har brukt så mye penger på lederutvikling, så er ingen interesserte i å få en rapport som sier at tiltaket ikke har effekt. Dersom en slik rapport kommer på bordet vil den umiddelbart bli nedvurdert og lagt til side.

Vi har over 1000 ledere og igjennom et år er de fleste av disse med på ett eller annet lederutviklingstiltak. Det varierer veldig prismessig, men det brukes store summer årlig. Alternativet slik vi ser det er å ikke kjøre dem på disse tiltakene. Det vil ikke lønne seg på særlig lang sikt. (Offentlig virksomhet, etat, med over 5000 ansatte)

Selv om vedkommende virksomhet bruker mye penger på lederutviklingstiltak er de svært sparsommelige med å evaluere disse. De lar det henge i luften at det ikke er noe alternativ å ikke sende lederne på kurs fordi da vil lederne ikke utvikle seg tilfredsstillende. Selv om dette ved første øyekast ikke er holdbart sett opp mot beløpene som en slik investering innebærer kan det på en annen side også for virksomheten dreie seg om at de har erfaringstall fra tidligere. Det kan synes unødvendig å evaluere og evaluere ting som tidligere har blitt opplest og vedtatt som sannheter, og ifølge Skogstad og Hetland (2002) mener mange at det er unødvendig å gjenta slike målinger når koblingen til læringsmål først er etablert. Men selv om mange hopper over det andre trinnet i Kirkpatrick's (1998) trapp og måler læringen, så er det flere som måler effekter av lederutviklingsprogrammene. Disse effektene måles med 360 graders evalueringer, og ifølge informantene så er det mål brutt ned på konkrete atferder som måles.

Vi måler 360 grader både før og etter programmet fordi det lar oss se utviklingen hos lederen. En utfordring er at ikke alle har fått brukt det de har lært. Mangelfull utvikling på et slikt skjema betyr dermed ikke nødvendigvis at de er dårlige. I etterkant av målingen følger alltid en dialog mellom lederen og mellomlederen som tar for seg det som kommer frem i målingen. (Offentlig virksomhet, helse, over 5000 ansatte)

I sitatet ovenfor ser vi et eksempel på pre- og postmåling, samt refleksjon knyttet til resultatene. Det at resultatet skaper basis for en dialog mellom lederen som har vært igjennom programmet og dennes sjef virker fornuftig selv om mellomlederen på sett og vis inngår i datamaterialet med sin egen vurdering av lederen. Et ankepunkt kan dreie seg om dialogen mellom lederen og mellomlederen. Er mellomlederen kvalifisert til å gjennomføre samtalen på en god måte? Og er det bra nok av lederutviklerne å overlate ansvaret for gjennomgangen av målingen til mellomlederen? Ifølge Kirkpatrick (1998) gjennomføres mange målinger av en profesjonell, mens gjennomgangen av resultatene ofte gjennomføres av ledere som ikke er trent i å gi feedback eller lede en utviklingsprosess. Ifølge en annen av informantene er det en utfordring å få noen av lederne til å akseptere resultatet.

Lederen må på mange måter være enig i evalueringen. Det tar gjerne et par år med dårlig skår før de innser at det ikke bare er situasjoner eller problematiske ansatte men også noe de selv må ta tak i. DA skjer det noe. (Offentlig virksomhet, helse, med over 5000 ansatte)

Det med at ledere også sliter med å ta inn over seg at de har fått en dårlig skår kan ifølge Friedlander (1984) forklares på flere måter. Det kan utløse ulike former for forsvarsmekanismer, og flere av disse forsvarsmekanismene kan også finne støtte i organisasjonen. Mange andre kan kanskje også ha fått dårlig skår, og da kommer lett kritiske spørsmål om målemetode opp, fremfor refleksjon rundt mulige svakheter ved egne lederferdigheter. Ifølge Friedlander (1984) vil feilaktig oppfatning av nåsituasjonen føre til at tilpasning mellom nåsituasjon og forventninger til det vi ønsker å endre på eller oppnå bli utilstrekkelig. Dersom en leder har et feilaktig inntrykk av nåsituasjonen eller ikke godtar nåsituasjonen slik den blir presentert i et feedbackmøte vil man ifølge Friedlander (1984) måtte hjelpe til med å restrukturere forståelsen og undersøke premisser, hensikter og verdier. Dette er en prosess som kan være svært krevende og som krever stor trygghet fra alle de involverte. Som i sitatet ovenfor ser vi hvordan informantene sier at det å akseptere en "dårlig" skår tar flere år eller målinger før lederen til slutt innser at han eller hun bør ta tak i noe ved ens eget lederskap. På den annen side så kan vi også stille spørsmål ved praksisen med å overlate feedbacksamtalen til mellomlederen fremfor at lederutvikleren eller den som har stått for målingen også bidrar i større grad i feedbacksamtalen. Økt trygghet på målingens reliabilitet og validitet kan øke tyngden bak målingen av nåsituasjonen, og dersom virksomheten

kunne redusere aksepttiden fra tre år til to, så vil effekten av tiltaket også komme før og på den måten bidra til måloppnåelse.

Det at lederutvikling også skal være et valg lederen kan være med på å ta kommer også frem blant flere av informantene. Spesielt én av informantene fortalte at:

Vi kjører alle igjennom to programmer og et tredje program på frivillig basis. Det varierer veldig på deltakelsen på det tredje programmet (Virksomhet i offentlig sektor, energi, 500-5000 ansatte)

Det at det er en viss frivillighet bak det å "bli utviklet" bør ifølge Arnulf (2012) sees på som positivt. Det er alltid en risiko for at HR eller lederutviklerne har utviklet programmer som ikke treffer ledernes daglige utfordringer, slik at det å gjøre det frivillig åpner muligheten for at lederen selv kan avgjøre relevans opp mot arbeidssituasjonen. På den annen side kan dette også være risiko ved at når ledere deltar på frivillig basis så kan det være ledere som er dårlige som velger å ikke delta. De kan som i avsnittet ovenfor ha feilaktig informasjon om nåsituasjon, og ikke føle at det er nødvendig for dem å delta på det frivillige programmet. Uten en evaluering eller analyse av gap som gir indikasjon på utviklingsbehov risikerer virksomheten at de betaler for utvikling til folk som ikke trenger det, eller unnlater å utvikle ledere som virkelig trenger det. Dårlige ledere er vel også mindre effektive slik at de kan være vanskelig å sette av tid til å gå på kurs når de hele tiden har mye å ta igjen.

Kun to av informantene fortalte at de gjorde forsøk på å evaluere på Kirkpatrick's (1998) nivå nummer fire. Dette nivået handler om å måle effekten av tiltakene på organisasjonsnivå, og vil utgjøre den linjen man kan strekke mellom tiltakene som settes i gang og målene som nås. Fører ikke de nye atferdene som man måler på nivå 3 til noen øket måloppnåelse for virksomheten vil det være vanskelig å konkludere med at tiltaket har hatt noen direkte effekt.

Vi arrangerer en "leadership review" der vi ser på utvikling av ledere i forhold til målene med kurset og effekt på virksomheten. (Privat virksomhet, IT-bransjen, med under 500 ansatte.

Det at lederutviklerne tar initiativ til å gjennomføre en slik gjennomgang virker positivt. Det utfordrer det Cummings og Worley (2009) og Skogstad og Hetland (2002) sier om at virksomheter sjelden evaluerer på dette nivået. Det er ifølge Kirkpatrick (1998) på dette nivået man får informasjon om man har satset på rett tiltak og om mengden eller innsatsen er riktig. Ifølge en av informantene avhenger fokuset og helhetsblikket som er tydelig på det fjerde nivået av om lederutviklere har kompetanse innenfor måling.

Det er en fordel med ansatte i lederutviklingsgruppen som skjønner dette med evaluering og hvorfor vi bør gjøre det. Hvis ikke så kunne vi holdt massevis av kurs som sikkert var nyttige for enkelte ledere, men ikke for organisasjonen. (Virksomhet i Offentlig sektor, helse, med over 5000 ansatte)

Virksomheter som løfter blikket på denne måten kan sies å bruke det Argyris og Schön (1978) omtaler som dobbeltkrets læring. Det innebærer å stille en del spørsmål ved om det som gjøres virkelig handler om å nå de overordnede målene eller om man sub-optimaliserer ved å fokusere på enkeltkretslæring som handler om å forbedre det man allerede gjør. Det å skape refleksjon rundt hva og hvorfor man gjør det man gjør kan sies om dukke opp på nivå tre og fire i Kirkpatrick's (1998) trapp. Men er det alltid produktivt å følge en slik rett linje? På en side så kan man argumentere for at hele hensikten med å gjennomføre lederutviklingsprogrammet er å utvikle lederne til å håndtere visse situasjoner eller ta visse strategiske grep. Men på den annen side så kan man stille spørsmål ved hva som egentlig gir verdi. Hva hvis et tiltak ikke har målbar effekt på organisasjonsnivå, men at mange av lederne er svært fornøyde og trenger tiltaket? Bør det da endres? Og hvor mye skal virksomhetens behov få telle sett opp mot den individuelle lederens ønsker og behov?

Det fjerde forskningsspørsmålet dreier seg om hva som legges til grunn når virksomhetene skal utvikle lederutviklingsprogrammene sine. Et behov blir tydelig, og så må virksomhetene sørge for å utvikle dette hos lederne. Deretter må tiltaket evalueres slik at man kan sjekke om tiltaket møtte behovet. Kun noen få evaluerte grundig nok til at evalueringen kunne bidra med beslutningsinformasjon. Og kun noen få gjennomførte en så grundig prosess når det gjaldt å finne frem til temaer at det kan sies at valget er godt fundert og begrunnet ut fra virkelige behov.

Men i diskusjonen har vi sett at det er mange ulike kilder og måter virksomhetene går frem for å utarbeide og finne innhold til lederutviklingsprogrammene sine. For mindre virksomheter vil situasjonen være annerledes enn for en stor, og apparatet rundt vil være større. Vi har sett at hva lederne (kundene) har behov for, hvilke verdier virksomheten har, hva som er "best practice", samt hvilke impulser som kommer ovenfra på mange måter avgjør innholdet. Det er lett å tenke at lederutviklingsprogrammer kunne være en mix av disse, men vi ser at de fleste lederutviklerne i stor grad venter én eller noen få av disse tyngre i sin mix. Det er vanskelig å både levere kurs som bygger på verdier og idealer, og samtidig si at grunnlaget for temavalg handler om lederens behov og hverdag. Og det er vanskelig å introdusere nye elementer som andre betegner som "best practice" samtidig som man skal ivareta og forstå egne verdier og kultur. I tillegg kommer

poenget med at programmene i liten grad evalueres på et slik nivå at man etterpå kan si at de ikke måler det de skal eller var effektive etter intensjonen.

4.5 Hva betyr kontekst for hvordan kunnskapsledelse fanges opp?

Dette er det femte og siste forskningsspørsmålet, og vil dermed bære den siste brikken som skal til for å kunne svare på problemstillingen. Konteksten vil på mange måter være nedslagsfeltet til ledelse. Alt foregår innenfor en eller annen kontekst, og når vi nå har sett ulike beskrivelser av både innhold og beslutningsgrunnlag for lederutviklingsprogrammene vil det være spesielt interessant å se nærmere på hvilken kontekst de befinner seg i og som ledelse skal virke innenfor. Siden grunntemaet for studien dreier seg om kunnskapsledelse er det da mest hensiktsmessig å gå nærmere inn på den typen kontekst kan skille mellom nettopp kunnskapsledelse og "tradisjonell" ledelse. Jensen (2008) har utviklet et rammeverk som fanger dette godt, og ved å diskutere informantenes svar innenfor disse punktene vil vi kunne si noe om hvor avhengig de er av kunnskap for å overleve og utvikle seg.

Når vi har sett hvor lite de gjør ut av kunnskapsledelse i lederutviklingsprogrammer er det interessant å se nærmere på kontekst. Hvordan de bruker kunnskap og hvor viktig kunnskap er for verdiskapning i virksomheten vil kunne gi et bakgrunnstepp som forklarer de andre delene av studien. Hvor avhengig av kunnskap er de for å overleve og utvikle seg? Jensen (2008) har lagt frem oppsummering av hvordan syv områder påvirker eller gir et uttrykk for hvor viktig kunnskap er for virksomhetene. Hvordan virksomhetene vurderer disse områdene gir en viktig pekepinn på behovet for kunnskapsledelse versus "tradisjonell" ledelse. De syv områdene dreier seg om endringer i omgivelsene, hvilket forretningsystem de baserer seg på, ledelsesformer, hvordan de skaper verdier, kunnskap og læring, ledelse og autoritet, samt om de anser at de befinner seg i "den nye økonomien".

Under denne delen av diskusjonen går vi derfor inn i informantenes vurderinger av disse områdene for å se nærmere på hvordan de forholder seg til og hvilke praksiser de legger til grunn for å håndtere dem.

Som vi var inne på i metodedelen, så inneholder denne delen også informantenes svar på noen lukkede spørsmål. Det vil si at vi både får frem informantenes egenvurdering på skala-spørsmål, samt tilgang til mer utdyping i oppfølgingsspørsmål.

4.5.1 Endringer i omgivelsene

Det at omgivelsene endrer seg og at tempoet stadig går fortere er noe som alle informantene er enige i. Ingen skårer seg under 3 på en skala fra 1-5 der 5 er høyest. Vi ser i tillegg at når de som skårer 3 utdyper, så presiserer de at omgivelsene alltid har endret seg og at dette stiller høye krav til kunnskap.

Kravene til kunnskap har egentlig alltid vært høye, særlig på den tekniske siden. Men informasjon om brukermønstrene er det som skaper levebrød for oss. For å overleve må vi vite (mest) om dette. (Virksomhet i privat sektor, IT-bransjen, med under 500 ansatte)

Utsagnet peker på at virksomheten opplever både høy endringstakt på teknologi samtidig som bruksmønstrene endrer seg stadig raskere. Suksess avhenger av å ha et skarpt blikk på utviklingen innenfor begge disse områdene, og ifølge Jensen (2008) vil det stille krav til typen og kunnskapsnivået på medarbeidere. Man må kunne manøvrere i et felt med store endringer, og være både faglig og markedsmessig i front. Dette vil ifølge Jensen (2008) kreve et høyere utdanningsnivå, og en annen type ledelse fordi kunnskap hele tiden må skaffes til veie og utvikles. På en annen side kan vi spørre om det vil være nok. I følge Weick og Sutcliffe (2001) kan en organisasjon likevel havne på sidelinjen fordi de mangler en årvåkenhet slik at de ikke fanger opp faresignaler tidlig nok. Poenget til Weick og Sutcliffe (2001) er at utdaterte modeller fanger ikke like godt opp nye mønstre, slik at hvis man baserer seg på det fremfor å utvikle en årvåkenhet som også stiller spørsmål ved modellen man bruker til å analysere et fenomen, vil man risikere å havne helt på sidelinjen. Informanten som kom med sitatet ovenfor har fulgt utviklingen fra tradisjonell programvaresalg, til web-applikasjoner og sosiale medier. Levetiden på et produkt i denne perioden har gått drastisk ned, og antallet konkurrenter har gått opp. Samtidig har globalisering ført til at de har langt flere kunder, med svært ulike behov. Det å utvikle en årvåkenhet og følelse for hva som skjer i markedet vil være alfa og omega for en slik virksomhet. Men det er ikke bare innen IT utviklingen går raskt. Innen matvareproduksjon er det også store endringer både når det gjelder produksjon og kjøpsmønstre.

Stadig flere oppgaver blir mer og mer komplekse. Vi har sett kraftig endring i konkurransebildet, og alt vi gjør fører til "motangrep" fra ett eller annet sted. Veldig mange forventer endringer, fart og utvikling hos oss. (Virksomhet i privat sektor, produksjon, over 5000 ansatte)

Denne virksomheten fokuserer mye på nyutvikling av produkter for å utvide markedsandelen sin, og forteller om hvordan det de siste årene har vært en eksplosjon av konkurrerende produkter samtidig som dette har gjort brukerne mer selektive. For å møte dette har denne virksomheten valgt en strategi som plasserer dem som innovatører, noe som alltid er kostbart, men som også er lønnsomt hvis de gjør det riktig. Ifølge Porter (2004) vil det å forstå kundegrupper utvikling av

vaner og smakssanser vesentlig for å etablere et tett forhold mellom produktutviklingen og markedet i en innovasjonsstrategi. De har i hovedsak ikke noen innovasjonsstrategi når det gjelder produksjonsmetoder, men innenfor utvikling av nye produkter skal de være ledende. I et globalt marked der det hele tiden dukker opp konkurrenter i enhver sving, vil konkurransefordeler kunne hentes gjennom mer innovasjon og utvikling av markeder.

Konkurrentene kopierer hele tiden, og vi klarer ikke å konkurrere på like vilkår. Utenlandske produsenter har helt andre rammebetingelser, produksjonskostnader og lønninger, og det er umulig for oss å kopiere dem på pris. Vi må konkurrere på innovasjon og nyutvikling og må ansette folk som kan dette. (Virksomhet i privat sektor, produksjon, med over 5000 ansatte)

Selv om denne virksomheten er i hard markeds konkurranse og søker profitt, rapporterer også offentlige virksomheter som ikke tradisjonelt har vært i en slik konkurranse situasjon mye av de samme trekkene. Teknologi utvikler seg lynraskt, de har fått global konkurranse, og forbrukerne har endret seg.

Vi har gått fra å drive med én ting til veldig mange nye. Komplekse datasystemer må overvåkes, og forbruket har fått nye mønstre. I mange områder sliter vi med å levere. (Virksomhet i offentlig sektor, energi, mellom 500-5000 ansatte)

Selv om en vesentlig forskjell er at de ikke kan gå konkurs hvis de presterer dårlig, så har de et stort press fra både "eierne" i staten og forbrukerne. Hvis noe går galt merkes det umiddelbart, og det er et stort press på å løse samfunnsoppdraget – for enhver pris. Felles for alle virksomhetene er som Jensen (2008) tar opp at kompleksiteten er høy, og utviklingen skjer raskt. Det stiller nye krav til både medarbeiderne og lederne, og ikke minst til hvordan de organiserer arbeidet. Avhengig av om de har den ene eller den andre markedsstrategien, vil de stille ulike krav til kunnskapsarbeidet. Ser vi på dette i lys av Porters (2004) klassifikasjoner av markedsstrategier, så vil en innovatørstrategi i større grad stille krav til at nyutvikling av både kunnskap og produkter står i fokus. Har man en segmenteringsstrategi der man kun er ute etter et visst segment eller gruppe i samfunnet må man ha inngående kunnskap om denne gruppen, mens har man en kostnadslederstrategi vil man fokusere på effektivisering av produksjonsprosesser. Disse ulike markedsstrategiene vil kunne påvirke hvilken type kunnskap som er ettertraktet, og hvordan man utvikler den til noe produktivt.

4.5.2 Forretningssystem

Om en virksomhet satser på masseproduksjon eller skreddersøm vil ha store konsekvenser for krav til kunnskap. Satser de på masseproduksjon vil de kunne utnytte samme kunnskap på flere kunder, mens satser de på skreddersøm er de nødt til å utvikle ny kunnskap for å løse kundens

eller brukernes behov så effektivt som mulig. Når informantene gir sin vurdering av hvor mye masseproduksjon eller skreddersøm som preger forretningssystemet vurderer de det i stor grad i favør av masseproduksjon og gir seg selv 2 på en skala fra 1-5 der 1 er masseproduksjon og 5 er skreddersøm. Når de etter å ha satt verdien, utdyper ser vi en tredeling der vi ser ren masseproduksjon, til en skjev blanding, til en mer rendyrket skreddersøm. I forhold til Irgens (2007) beskrivelse av kunnskapsintensivitet og standardiseringsgrad vil vi på bakgrunn av selvrappotereringen plassere disse virksomhetene med hovedtyngde på midten gitt justeringene som kommer frem i utdypingen. Uten justeringene plasserer de seg noe lavere, og det kan hende de i større grad også ser på seg selv om leverandører av tjenester som kan standardiseres.

Vi selger byggevareprodukter i et standardsortiment. Vi driver ikke med skreddersøm utover å gi kundene råd om produktvalg. (Virksomhet i privat sektor, butikkbransjen, med under 500 ansatte)

Vi ser her at de har et nokså klart bilde av hva de driver med, og det er stort sett å levere standardvarer i selvbetjente butikker. Unntaksvis ber kundene om hjelp, men det er hjelp som fremdeles befinner seg innenfor standardløsninger og produktspekter. Ingenting lages spesielt for kunder, og ingenting bestilles spesielt. Informasjon om kundenes behov hentes ut fra salgssystemet. I følge Jensen (2008) vil dette være tegn på at kunnskap i denne sammenhengen har begrenset tilleggsverdi utover ren produktkunnskap. Det innebærer også at de ikke stiller høye krav til utdanning, og kostnader til lønn kan holdes lavere. Å konkurrere i det markedet uten noen fortrinn utenom pris eller beliggenhet vil ifølge Porter (2004) plassere virksomheten som typisk kostnadsleder. Denne strategien innebærer at de vinner så lenge de klarer å holde prisene så lave som mulig. Det innebærer at de må ha et lavere kostnadsnivå enn konkurrentene og hele tiden ha et press på kostnader. Selv om virksomheten ifølge Jensen (2008) har et forretningssystem som tyder på at tradisjonell ledelse vil være det mest naturlige valget, er det ikke gitt at dette er en strategi som gir varige konkurransefortrinn. Når informantene rapporterer om store endringer innenfor blant annet kjøpsmønstre eller brukeratferd, kan det tyde på at virksomheten i sitatet kan få fordel av å utvikle det Weick og Sutcliffe (2001) kaller årvåkenhet og spesielt være oppmerksomme på eventuelle skifter i trender og etterspørsel. Med lav bemanning i butikkene har de færre muligheter til å komme i dialog med kundene og på den måte lære eller oppdage endringene eller behovene før de viser seg i reduserte tall i salgssystemet. Det kan dermed se ut som en stor utfordring å få til det Weick og Sutcliffe (2001) oppfordrer til, og fra ledelsens ståsted kan det like gjerne være et spørsmål om å få fatt i denne informasjonen på en annen måte. Men det at ledelsen gjør et slikt valg – at sluttledet kun skal levere, og at de dermed sørger for bemanning som matcher den oppgaven men ikke mer utfordres av det Brown og Duguid (1998) står for. De sier at alle virksomheter er kunnskapsvirksomheter i en eller annen grad og kan gjøre

kunnskap til et levende og voksende fortrinn. Det å ha mer dialog med kundene er sjelden en dårlig strategi. Men hvis man hadde en strategi bak hvorfor man skal ha det, og hva man ønsker å vite mer om vil det kunne gi ny innsikt slik Weick og Sutcliffe (2001) snakker om. For eksempel kan man fra et butikkssystem vite mye om *hva* kundene kjøper, men man vet ingenting om *hvorfor* de kjøper det eller hva de savner.

Men selv om informantene i hovedtrekk fortalte at de jobber utfra et prinsipp om masseproduksjon sa også noen av informantene da de utdypet svaret sitt at mens største delen av virksomheten leverte standardprodukter så hadde de en avdeling som utarbeidet nye produkter. Økonomisk sett var det masseproduksjon ved at når først kunden var satt opp riktig, så kunne de levere en evigvarig strøm av produkter som ikke trengte justeringer i det hele tatt. Det vil si at deler av organisasjonen jobber med utvikling, mens andre deler kun med levering og salg.

Selve produktet er helt standard, så det er masseproduksjon. Men utvikling av løsningene er skreddersøm for hvert sted. (Virksomhet i offentlig sektor, energibransjen, med mellom 500-5000 ansatte)

I litt ulike former var dette en typisk form for organisering. De færreste drev med ren skreddersøm, og de færreste drev med ren salg og formidling av standardprodukter. Dette spiller opp behovet for å ha ulike strategier. Sannsynligvis vil det å lede virksomheten etter tradisjonelle ledelsesprinsipper ikke være tilstrekkelig. Ifølge Jensen (2008) vil virksomheten dermed ha utbytte av å gjøre endringer i måten virksomheten ledes på for å tilpasse seg den økte betydningen kunnskap og kunnskapsarbeid får. Hansen, Nohira og Tierney (1999) sier at man kan følge to ulike strategier for en slik virksomhet som er delt slik sitatet indikerer. For den ene delen som jobber med standard og masseprodukter kan man benytte en kodifiseringsstrategi. Det innebærer at informasjon lagres og gjenbrukes slik at man får maksimalt ut av kunnskapen som finnes i virksomheten. For den andre delen – som jobber med nye problemer og skreddersøm kan man følge en personaliseringsstrategi. Det innebærer å utvikle nettverk for å koble folk sammen slik at informasjon utveksles og utvikles. I følge Hansen, Nohira og Tierney (1999) så blir det problematisk når virksomhetene velger enten den ene eller den andre strategien, eller forsøker å gjøre like mye av begge delene. Det optimale er en 80/20 fordeling. I praksis har mange virksomheter en slik policy eller strategi, og flere av informantene forteller om skillet mellom "drifterne" og "utviklerne". På en annen side kan vi også si at det å gjennomføre én strategi i en avdeling og en annen strategi i en annen avdeling kan gjøre det vanskelig å skape læring på tvers. I virksomheten som omtales i sitatet kan det være tilfeller der de som leverer drift sitter inne med mye informasjon om problemer og dårlige løsninger som lagres i logger eller ikke engang behandles videre. Dette kan være informasjon de som jobber med utvikling kunne ha lært mye av

til nytte i fremtidige prosjekter. Sett fra den vinkelen kan vi stille spørsmål om hvordan en slik fordeling ville se ut i praksis.

En virksomhet som har lagt seg i motsatt ende forteller om hvordan alt i praksis dreier seg om skreddersøm. Her stilles det høye krav til kunnskap både om kundens behov og om de tekniske mulighetene.

Fokus på kunden krever at vi internt samarbeider på tvers om leveransen. Det er ikke lenger "standard"-salg slik vi så tidligere. Vi har tilgang på en rekke basisprodukter, men ingen av disse kan overleveres til kunden rett fra hyllen. Alt må utarbeides for å treffe kundens reelle behov, hvis ikke så har vi nok av konkurrenter som gjerne vil ta over kunden. (Virksomhet i privat sektor, IT-bransjen, med under 500 ansatte)

Denne virksomheten har forholdsvis liten grad av standardisering i leveransen, og de har høyt behov for kunnskap. I Irgens (2007) modell vil denne virksomheten passeres helt oppe i høyre hjørne og teknikker og metoder som egner seg for kunnskapsarbeid ville fungere bedre enn tradisjonelle ledelsesformer fordi kunnskapen er en så vesentlig del av det som skaper verdiene. Men på en annen side innebærer ikke det at de kan dyrke en personaliseringsstrategi slik Hansen, Nohira og Tierney (1999) sier ville passe. Det vil ifølge dem fortsatt være mest optimalt å velge en 20/80 strategi der 20 % er kodifiseringsstrategi og 80 % er personaliseringsstrategi. Innenfor *noen* områder må man lagre og utnytte kunnskapen, mens innenfor den største majoriteten av områder må man dele på tvers og jobbe i grupper slik at informasjon kan flyte mellom de ansatte. I klartekst vil man kunne si at de alltid vil ha utbytte av å lagre ett eller annet, for eksempel prosessbeskrivelser, undersøkelser og maler som fungerer slik at virksomheten ikke blir altfor personavhengig og sensitiv for høyt fravær. Man kan stille sitatet i et annet lys og spørre om hva som skjer hvis størsteparten av de ansatte er ute hos kunder for å selge og ingenting er lagret. Er det ikke nyttig å ha en strategi for lagring slik at viktig informasjon er tilgjengelig selv om alle er ute? Forfølger vi det litt videre så kan vi også stille spørsmålet om det kan være et mål å forsøke å standardisere mer av skreddersømmen selv for disse virksomhetene.

4.5.3 Ledelsesformer

Om en virksomhet er toppstyrt eller i større grad åpner for at strategier også utformes nedenfra og opp er også et vesentlig poeng hos Jensen (2008). Kunnskapsvirksomheter som er toppstyrte i strategiarbeidet vil kunne oppleve det tungt å ha god nok kontakt med markedet når all informasjon i stor grad er "unik" for kunden og alle behov løses ute hos kundene. Det er for eksempel ikke all kunnskap som er eksplisitt og kan formuleres i et notat man kan sende oppover i systemet. Ifølge Jensen (2008) er det mer hensiktsmessig å vri på pyramiden slik at ansatte som

sitter tettest på kunder, marked eller brukere er med på å utforme strategien. Når vi så ber informantene om å oppgi hvor på skalaen de ligger i forhold til toppstyrt eller bunnstyrt strategiutforming oppgir nesten alle at de er typisk toppstyrt. Kun to av informantene oppga verdier på midten eller sa at de hadde snudd på strategiprosessen.

Tidligere var vi toppstyrt, men nå har det snudd. Alt begynner nede og løftes oppover. Hver enkelt medarbeider setter agendaen, og bred involvering skaper forventning til både god og rask implementering. (Virksomhet i privat sektor, IT-bransjen, med under 500 ansatte)

I denne virksomheten ser vi det Porter (2004) tar opp som en virksomhet som har tatt innover seg at en endring har skjedd. Der de tidligere var toppstyrte i strategiutforming har de nå lagt opp til mer involvering fra organisasjonen. Informanten forteller også om hvordan de har et høyt engasjement og at de flere ganger har vunnet priser for å være et godt sted å jobbe. Totalt sett virker dette oppløftende – bred involvering, og høyt engasjement. På en annen side kan man stille spørsmål ved hva som var årsaken til denne endringen. Bransjen har vært igjennom noen kriser på 2000-tallet som sannsynligvis økte behovet for toppstyring. Etter noen år med ro og vekst har det vært større rom for involvering igjen. Spørsmålet da blir om denne endringen er varig eller om det snur tilbake når dårlige tider igjen treffer bransjen. På en annen side kan det like godt hende at på grunn av høy endringstakt og problemer med langsiktig tenkning at denne modellen får varig innpass. Perry, Stott og Smallwood (1993) tar for seg hvordan det blir vanskeligere og vanskeligere å lage de lange planene, og at disse bør forlates til fordel for mer real-time-strategi. Med dette mener de at med bred involvering og rask informasjonsstrøm blir strategiene mer aktuelle og treffende, men at de også må betraktes som mer kortlivete. Dette kan skape fortrinn ved at de realiseres omtrent samtidig som de formuleres, og utfordringer eller trusler kan identifiseres og håndteres mer effektivt. På en annen side har denne virksomheten opplevd en svært stor vekst i de siste årene. Det er ikke gitt at denne modellen vil fungere etter hvert som virksomheten blir større og mer fragmentert. Mintzbert, Ahlstrand og Lampel (2009) sier at for virksomheter som opplever store endringer i det indre og ytre miljøet slik som for eksempel vekst og hardere konkurranse kan ha stort utbytte av å benytte en paraplystrategi. Med det menes at man tegner opp noen grove linjer som de kan styre etter, og så heller la detaljene falle på plass etter hvert. Det at strategien vokser frem etter hvert er ikke negativt så lenge man hele tiden sørger for at den matcher utfordringene og endringstakten slik at virksomheten er i stand til å reagere formålstjenlig på overraskende hendelser.

Denne snuoperasjonen fra toppstyrt til medvirkning kan være lettere å få i stand når virksomheten er relativt liten med få hierarkiske nivåer. Flere av de andre virksomhetene var adskillig større og

for dem er denne vridningen ikke kommet like langt. Men en annen virksomhet som er nokså like i størrelse og funksjon som den første har lagt seg på en helt annen linje.

Ledelsen har et behov for å styre ovenfra og ned, men i samarbeid med tverrfaglig grupper samt utvidet ledergruppe. Det vil si at 1/3-del av ansatte har vært med på strategien. (Virksomhet i privat sektor, IT-bransjen, med under 500 ansatte)

Denne virksomheten har ikke riktig så bred deltakelse som det første eksempelet, men de har valgt å inkludere en stor andel av de ansatte. Denne formen strekker seg ned til og med mellomlederne, men inkluderer ikke de utøvende linjelederne. Denne fremgangsmåten innebærer at mellomlederne må skaffe informasjon fra de ytterste leddene for å danne seg et så komplett bilde som mulig. Feldman og March (1981) sier at virksomheter samler sammen mye mer informasjon enn de trenger, og at de fortsetter å spørre etter mer. Dette har å gjøre med at de samler inn informasjon i overvåkningsøyemed fremfor beslutningsøyemed. På den annen side så kan det å skaffe informasjon i overvåkningsøyemed være viktig også i strategiarbeidet. Det gir et generelt bilde av krusninger og utvikling både internt og eksternt, og i perioder med mye turbulens og usikkerhet kan det skape en slags trygghet om at man vet hva som skjer i omgivelsene og internt. Men det ender ofte ifølge Feldman og March (1981) med at veldig lite av denne informasjonen viser seg å komme til nytte selv om ansatte mer enn gjerne samler og prosesserer det. Spørsmålet er dermed om den informasjonen mellomlederne får fra de utøvende linjelederne eller medarbeiderne er det Feldman og March (1981) ville kalle beslutningsinformasjon. Cohen og Levinthal (1996) sier at virksomheter som analyserer, planlegger og skaffer seg nok kunnskap har mest utbytte av det. Det at mellomlederne i dette eksempelet går grundig til verks og legger tydelige føringer for hva slags informasjon som skal samles inn og hvordan det skal prosesseres vil være en forutsetning for at modellen som omtales i sitatet skal kunne fungere optimalt i en kunnskapsvirksomhet. Men det at en mellomleder gir ordre om at visse typer informasjon skal gis videre kan føre til at linjelederne får et reaktivt forhold til informasjonsinnhenting. Dette kan resultere i det Weick og Sutcliffe (2001) omtaler som manglende årvåkenhet og føre til at man kun ser etter bestemte mønstre fremfor er åpen for å stille spørsmål ved om "linsen" gjengir et godt nok bilde av hva som foregår. En annen av informantene i studien begrunnet hvorfor det er fornuftig å ha en toppstyring med at de som satt i ledelsen var særs godt informert om hva som er virksomhetens utfordringer og at de dermed ikke trenger å snu på prosessen slik Jensen (2008) har argumentert for.

Strategiarbeidet er toppstyrt, men ledelsen består hovedsakelig av folk med høy teknisk kompetanse slik at de er tett på virksomhetens utfordringer. (Virksomhet i offentlig sektor, energi, med mellom 500-5000 ansatte)

Dette er en veldig stor virksomhet i norsk sammenheng, og som vi har vært inne på tidligere så har det sine utfordringer å inkludere bredt når det er så mange hierarkiske nivåer og avdelinger. Men på en annen side så virker det som om ledelsen har veldig stor tro på at de er fullt informert om både ytre og indre anliggender. Virksomheten er riktignok i offentlig sektor, og har ingen direkte "konkurrenter" slik at det fort kan skapes et bilde av at når det gjelder ytre rammer så er det snakk om bevilgninger og politisk styring. Det kan godt hende de dermed relativt sett kan ha lengre tidshorisont og planer, og er mindre sensitiv for utvikling blant kundene eller brukerne. På en annen side så kan en slik praksis der disse lederne selv vet hva som skjer være verdt å tenke igjennom, for hvis de skaffer informasjonen fra medarbeidere som ikke er innforstått med den strategiske agendaen eller er mer tilfeldig utvalg som informant, så kan informasjon i følge Feldman og March (1981) lett feiltolkes når den tas ut av en sammenheng for så å plasseres i en helt annen sammenheng. Ifølge Rohlin, Skärvad og Nilsson (1994) er det mange virksomheter som sliter med å få realisert strategien og ifølge det de sier om årsakene til dette kan vi stille oss noen spørsmål ved hensiktsmessigheten ved den praksisen som virksomheten i sitatet benytter seg av. Det at strategien er implisitt og ikke eksplisitt er ifølge Rohlin, Skärvad og Nilsson (1994) et problem som oppstår når en liten gruppe står for utformingen. Det er vanskelig å få kommunisert strategien til folk som ikke har deltatt fordi det er så mye som vanskelig lar seg overføre. Det at strategien utvikles isolert kan også ifølge Rohlin, Skärvad og Nilsson (1994) være et problem ved at ledelsen tror de har et solid grunnlag, mens de i realiteten ikke har det. Når strategien utvikles isolert fra den reelle arbeidshverdagen blir den også vanskelig å forstå og finne nyttig for medarbeiderne. Et annet poeng Rohlin, Skärvad og Nilsson (1994) trekker frem kan dreie seg om hvilken tro lederne har på at medarbeiderne har evner til å tenke strategisk. Det at de har et slikt bilde av de operative medarbeiderne kan dermed føre til at de ikke inkluderer dem i strategiarbeidet. Men i en kunnskapsvirksomhet er det ofte slik at medarbeiderne faktisk vet mye mer enn lederne om visse områder, og vi kan stille spørsmål om det er grunn til å mene at en virksomhet der over 70% av de ansatte har en høyere akademisk grad (master og oppover) ikke har de analytiske ferdighetene som trengs for å drive med strategiarbeid. Når virksomheten velger å gjøre det på denne måten så er det et valg som hindrer kritiske spørsmål fra å bli identifisert. Ifølge Rohlin, Skärvad og Nilsson (1994) er nettopp det noe av nytten i å inkludere medarbeidere i strategiarbeidet at man får et mye bredere og tverrfaglig blikk på mulige svakheter ved strategien. Når disse medarbeiderne ikke inkluderes kan det være risiko for at kritiske områder ikke blir identifisert.

4.5.4 Verdiskapning

Hvilken rolle kunnskap spiller for verdiskapningen vil også si oss noe hvor avhengig virksomheten er av kunnskap. På et innledende spørsmål ble informantene bedt om å vurdere på en skala fra 1 til 5 hvor viktig kunnskap er. Med unntak av to informanter, skårer de seg høyt på dette. Men er dette overraskende? Er ikke dette en type spørsmål som folk nesten er programforpliktet til å svare høyt på? Og avhenger det ikke av hva de mener med kunnskap? Det er derfor viktig å gå inn i utdypingen og forklaringene på hvordan kunnskap bidrar til å skape verdi. En av virksomhetene tar opp hvordan forutsetningen for å få til verdiskapning ligger i det å ha ansatte som virkelig *vil* dele og sette sammen informasjon på en måte som gir ny innsikt. De har også stort fokus på dette i forbindelse med rekruttering og forsøker å sile ut de som ikke egner seg på bakgrunn av utvalgte personlighetstrekk som "åpenhet" og "samarbeidsevne".

Kunnskap er alt. Det finnes ikke noe materielt produkt, alt IT er nå løsninger og krever kunnskap for å treffe behovene. Vi har høyt fokus på å bli kjent med og forstå kundene. (Virksomhet i privat sektor, IT-bransjen, med under 500 ansatte)

Åpenhet i denne sammenhengen dreier seg om at man både deler sitt eget samtidig som man er åpen for andres bidrag. Påstanden til informanten er at verdiskapningen skjer nå all denne informasjonen kommer på bordet slik at elementer kan velges og settes sammen til en leveranse som bidrar til å dekke kundens behov. Ser vi dette i lys av det Elstad og Døving (2002) tar opp som sosial kompetanse kan vi se at en av suksessfaktorene for verdiskapning er at virksomheten har ansatte med høy sosial kompetanse. De må både fremheve sitt synspunkt uten å skape ubehag hos andre, og de må søke samarbeid og være åpne for andres innspill. Formelen for å få kundemøtene til å bli produktive ser ut til å fungere. Men på en annen side kan vi også stille spørsmål ved om det som læres i disse møtene blir integrert i virksomhetens "kunnskapsbase" eller bearbeidet på en eller annen måte når teamet kommer tilbake etter endt leveranse. Levinthal og March (1993) tar opp hvordan medarbeidere lærer mens de utfører arbeidet og at en stor utfordring dreier seg om å få det enkeltindivider og små grupper lærer til å bli en del av organisasjonens læring. Det trengs i følge dem en vilje til å få til utforskning og deling slik at kunnskap kan gå fra å være individuell til å bli organisatorisk. Effektivitet og læring i et møte slik informanten beskrev det bidrar direkte til verdiskapningen der og da. Men hvis erfaringer og ny kunnskap fra det møtet kan deles med organisasjonen og på den måten skape ny innsikt i et bredere lag blant de ansatte kan kunnskap også bidra til å skape verdier i andre prosjekter. Vi kan derfor si at kunnskap som skaper verdier dreier seg om kunnskaper om prosesser som fører til bedre match mellom kundens behov og leveransen. I tillegg skaper kunnskaper om "innhold" i disse samtalene om kundens behov verdi for den øvrige organisasjonen fordi de får utvidet perspektiv, eller bedre forståelse av endringer i behov.

Kunnskap om en bruker (kunde) er viktigste faktor i hvert "regnestykke".
Verdiskapningen skjer når vi møtes internt og får frem all informasjon og får et bedre bilde. (Virksomhet i offentlig sektor, etat, med over 5000 ansatte)

Selv om informanten i sitatet ovenfor hadde et klart bilde av hvordan kunnskap bidrar til verdiskapningen oppgir både de og mange av de andre informantene at det er en utfordring å få rullert informasjon ved at ulike mennesker møtes og utveksler noe. Ifølge en av informantene er det til tross for intensjon om rulling stort sett de samme menneskene som møtes for å diskutere saker eller klienter. På én side er det positivt ved at man får etablert relasjoner og får en trygg atmosfære, men på en annen side kan det utgjøre en trussel ved at gruppen blir for isolert til at deling utover gruppen skjer i praksis. Men skal vi se sitatet i lys av det Jensen (2008) tar opp som den interne prosessen som utvider virksomhetens beholdning av intellektuell kapital og sørger for å overføre den til verdi, så vil utsagnet helt klart vitne om en modenhet i forhold til at de innser at informasjon faktisk er svært viktig for at de skal kunne gi skikkelig kundebehandling. Ser vi på dette med øynene til Cohen og Levinthal (1996) kan det se ut som om de jobber strukturert og planmessig med å fange informasjon om brukerne. De har analysert, planlagt og skaffet til veie gjennom å bestemme hva slags informasjon som er vesentlig, inkludert dem som sitter på denne informasjonen, og aggregerer informasjonen som innhentes til å skape et bedre overordnet bilde. I følge Cohen og Levinthal (1996) vil denne virksomheten kunne ha stort utbytte av informasjonsinnhentingen sin, og kaster ikke bort ressurser på informasjon som ikke kommer til nytte. Men på en annen side kan man stille spørsmål ved det de sier om at de får frem "all" informasjon. Hvordan velger de ut hva som er "all" informasjon? I sitatet mangler for eksempel informasjon fra brukeren selv, og hva hvis informasjonen som er samlet inn i "systemet" er feil, eller feilaktig tolket? Hvordan kan man fatte beslutninger på bakgrunn av slik informasjon uten å sjekke det ut med brukerne? Ifølge informanten står de hele tiden i skjæringspunktet mellom å få nyttiggjort seg den informasjonen de allerede har i systemet og det å skaffe ny informasjon. Foreløpig er balansen omtrent 90/10 fordi de har vært igjennom en fusjon slik at de i stor grad har slitt med å få samlet informasjon. Dette kan vi se på i lys av Levinthal og March (1993) som sier at virksomheter i stor grad lever i en hektisk hverdag og at de ønsker å maksimere utnyttelsen av den kunnskapen de har fremfor å skaffe til veie ny. Men samtidig er de nødt til å utvikle den informasjonen de har. Den blir eldre for hver dag som går, og de må ha en eller annen form for metodikk som sørger for å oppdatere informasjonen og tilføre ny. Men det at de møtes på den måten de gjør, og legger frem og diskuterer vil på veldig mange måter bidra til det Levinthal og March (1993) tar opp som å utforske og utvikle kunnskapen. Ser vi på denne prosessen i lys av det Nonaka (1994) tar opp som rammeverk for utvikling av kunnskap, ser vi at den måten å jobbe på er en god måte å få frem den tause kompetanse som eksisterer i virksomheten. Det at de møtes

og faktisk jobber sammen bidrar til at man implisitt deler taus kunnskap. Når de analyserer og plasserer brikkene konverteres den tause kunnskapen til eksplisitt, og når de utarbeider interne dokumenter på bakgrunn av diskusjonene gjør de det mulig å overføre dette fra en person til en annen. Hvis gruppen er den samme, vil en internalisering innebære at kunnskapen blir innarbeidet slik at den blir "ubevisst", og påvirker arbeidet uten at man tenker på det, og slik går prosessen i en sirkel. Det at de fasiliterer møteplasser og arenaer for å utveksle kunnskap vil derfor kunne sies å tilføre og skape verdi for virksomheten – særlig når vi ser at det har bestemte formål.

Hvis vi snur litt om på det og sier at selv om informantene rapporterer at de er veldig avhengig av kunnskap for å skape verdi og setter opp mange gode prosesser som fører til dette, så er det også flere av virksomhetene som er på et nokså annet nivå til tross for fagre ord.

Innenfor noen av avdelingene er produktkunnskap avgjørende (for eksempel kjøkken/bad). Innenfor andre områder kan vi ha folk uten særlig erfaring. (Virksomhet i privat sektor, Butikk, med under 500 ansatte)

Denne virksomheten drives i stor grad gjennom selvbetjening av standardiserte produkter. Når de sier at kunnskap er viktig så peker de på visse områder der det selvsagt er viktigere, men ser man litt kritisk på det så finnes kunnskapen i de avdelingene informanten snakker om nedfelt skriftlig, og det dreier seg mer om å vite hva som står i manualene eller brosjyrene. Bruker vi Newell, Roberson, Scarborough og Swan (2009) beskrivelser av ulike kunnskapssyn så ligger koblingen mellom kunnskap og organisatoriske prestasjoner i det å kunne produsere eller få frem svaret når kunden spør. Det foregår ikke noen spesiell form for tilpasning utover produktvalg på bakgrunn av kundens smak og behag, og opplæring foregår ved at man leser seg opp på brosjyremateriell. Kunnskap er individuell og sees på som en eiendel, og den enkelte kundebehandlingen eller transaksjonen gis ingen betydning for videre utvikling av kunnskap. Selv om disse vurderingene kan virke litt "harde", så er det ikke negativt. Fra virksomhetens side kan denne måten å drive forretningen fungere optimalt. Graden av standardisering tilsier at de trenger færre hoder og flere hender, og bruker vi begrepene til Levinthal og March (1993) om utnyttelse eller utforskning så ligger de åpenbart høyt på å i størst mulig grad få utnyttet kunnskap fremfor å utforske. Sett fra et profittmaksimerende perspektiv høres dette fornuftig ut. Hvis de derimot på sikt endrer til større grad av reell skreddersøm vil det være hensiktsmessig å snu om på dette. På en annen side, så er de det de er akkurat nå, og tar vi tak i det Cohen og Levinthal (1996) sier om innhenting av informasjon, så innhenter de i iallfall lite overflødig informasjon, og på den måten fungerer prosessen etter intensjonen. Men går vi tilbake til Jensens (2008) beskrivelser av hvordan kunnskap bidrar til verdiskapning så kan vi si at det er få tegn som tyder på at kunnskap er den viktigste ressursen i denne virksomheten. Det foregår tilsynelatende få prosesser som handler om

å tilføre virksomheten intellektuell kapital, og det foregår også tilsynelatende lite både på deling og samspill mellom ulike typer kunnskap. Selv om denne virksomheten presenteres som å være nærmest en avviker (som vurderer kunnskaps viktighet for verdiskapning til tre på en skala fra 1-5) så går det inflasjon i begrepet, og vi ser når vi etterspør begrunnelser og "bevis" på praksis at sammenhenger er svakere enn man først skulle få inntrykk av.

Det som dukket opp i nær sagt alle intervjuene var at alle gjerne skulle utnyttet den kunnskapen de har i virksomheten mye bedre. Troen på at de har veldig mange av "svarene" og informasjon ett eller annet sted i organisasjonen er høy, men de mangler enten tid eller systematiske prosesser som fører disse frem i lyset. Pfeffer og Sutton (2000) tar opp dette som problemet med "knowing-doing-gap". Virksomhetene har masse kunnskap og høy intellektuell kapital, men de klarer bare ikke å transformere dette til konkret handling som skaper verdi. På én side kan vi være positive og si at det innebærer at de har et potensiale for forbedring og økt verdiskapning. Men på en annen side kan vi også si at det er et potensiale for forverring ved at kunnskap er altfor personavhengig og at dersom de flinkeste går av med pensjon eller av ulike årsaker slutter vil virksomheten ligge vesentlig dårligere an i konkurranse med andre – gitt at kunnskap virkelig er så viktig som de påstår.

4.5.5 Kunnskap og læring

Hvis virksomheten er en sann kunnskapsvirksomhet, så er den også opptatt av kunnskap og hvordan man øker eller raffinerer kunnskap. Grunnen til det, er som vi har sett i den foregående diskusjonen at kunnskap er viktig for verdiskapning, og at det at man har riktig mengde og kvalitet på kunnskap er tilsvarende viktig. Men det er også viktig å se på hvordan kunnskap utvikles eller øker. Informantene forteller om at selv om de gjerne skulle gjort mer ut av kunnskapen de har på tvers i virksomheten, så er de flinke til å utføre de oppgavene de skal, bruke den kunnskapen de har og både skaffe seg ny og dele kunnskap. Men vi ser samtidig at når informantene blir spurt om de er opptatt av å lære av pågående prosesser, så deler svarene seg i ytterpunkter. Noen sier rett og slett at det å lære av pågående prosesser er opp til den enkelte ansatte – ikke noe som blir styrt eller anbefalt fra ledelsen. En av informantene uttaler at:

Dette gjøres kun på initiativ, og vi har ikke noe system som ivaretar dette løpende.
(Virksomhet i privat sektor, finansbransjen, med over 5000 ansatte)

Det å lære av pågående prosesser blir åpenbart både viktig og vanskelig når virksomheten kommer opp i en viss størrelse fordi man ikke har full oversikt over alt som skjer og snakker med folk hver dag. Jensen (2008) sier likevel at det bør være mekanismer som fanger opp erfaringer og

ny kunnskap, og at det er en forutsetning for suksess. Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) tar opp hvordan mangel på bevissthet om at kunnskapsoverføring trengs fører til at virksomhetene tenker feil om evaluering. Når noe går dårlig eller møter mange problemer setter man ofte i gang evalueringer. Men når noe går bra så søker de ikke kunnskap selv om det like gjerne kan ha vært flaks eller tilfeldigheter som gjorde at noe gikk bra. Det betyr som sitatet tilsier at veldig mye informasjon om hva som går bra ikke fanges opp, slik at man heller ikke kan trekke lærdom av det og spre god praksis internt. Men det er viktig for ansatte å forstå hvorfor man evaluerer slik at de ikke bare tror at dette er noe man bare skal krysse av på et skjema, men at man skal forsøke å gi innspill til hva virksomheten kan lære og gjøre annerledes. Flere av informantene uttalte også at de ikke forsto hvorfor alt skulle evalueres hele tiden. De har jo sagt fra før, og det bør være unødvendig å gjenta eller måle på områder som ikke ansees tunge eller viktige. En av informantene tar opp det at ledelsen ønsker å evaluere hele tiden som problematisk og uhensiktsmessig.

Vi evalueres ihjæl, men ofte på ting som ikke har noe å si. Måltall og kvantitative rapporter gir ofte lite læring på tvers, men ledelsen er nærmest avhengig av informasjon til enhver tid (Virksomhet i offentlig sektor, etat, med over 5000 ansatte)

Der vi i det forrige avsnittet etterlyste bredere perspektiv på evaluering ser i vi dette avsnittet hvordan det oppleves når det går for langt i en retning. Vedkommende informant sa at både ledere og ansatte legger inn tallene med lite engasjement, men ser ikke at det kommer noe ut av det. Dette kan ha å gjøre med at ledelsen samler og samler fordi de føler at de må eller at de ønsker å vite mest mulig og tror at det er en god strategi. På én side virker det rimelig fornuftig at når man skal treffe viktige beslutninger så må man ha informasjon som underbygger beslutningen. Men på en annen side kan man spørre seg om hva slags informasjon som vil gjøre det. Vet ledelsen engang at de ansatte svarer "tilfeldig" og uengasjert? Et problem kan også være at det som lagres eller sendes inn er meningsløs informasjon i seg selv og at ledelsen heller ikke får nytte av den. Ackoff (1989) tar opp hvordan data blir til informasjon, og informasjon blir til kunnskap. Og når ledelsen tror at de får kunnskap servert, så er det i virkeligheten kun informasjon som ikke inneholder noen mening i en gitt kontekst. Ifølge Feldman og March (1981) vil det å tolke informasjon flere ledd unna der den har oppstått uten tilgang til verken kontekst eller mening kan være en svært utfordrende øvelse som krever tid de fleste ledere ikke har. Derfor gjør de som i sitatet ovenfor – henter inn tall de tror gir mening, uten å sette i gang prosesser som tilfører informasjonen mening og kontekst. Det å ta initiativ til eller drive frem prosesser som nettopp har som mål å skape mening ut av informasjon er en viktig del av kunnskapsarbeid og ledelse. En annen informant forteller om hvordan virksomheten alltid evaluerer når prosjektene er gjennomførte.

Vi er veldig opptatt av å systematisk evaluere, men det foregår ofte etter at et prosjekt er ferdig fremfor underveis. Samme person jobber på flere prosjekter slik at man tar med seg erfaringer. (Virksomhet i offentlig sektor, energi, med 500-5000 ansatte)

Denne måten å jobbe på er ifølge informantene i studien svært vanlig på prosjekter. Men en ting informantene legger ekstra vekt på handler om det å evaluere underveis contra det å evaluere når prosjektet er ferdig. Forskjellen kan være at de ved å evaluere til slutt ikke husker alt som har skjedd, eller vektlegger hendelser skjevt i etterpåklokskapens lys. En kunnskapsvirksomhet vil ha interesse av å skape kunnskap underveis på veien mot produktet fremfor å ta det til slutt. Når produktet kanskje ikke er en fysisk ting, men en tjeneste eller funksjon vil det å sjekke av underveis være vesentlig for selve leveransen. Det å bringe lærdom videre i organisasjonen vil også kunne føre til raskere mindre læringsmengder fremfor den store evalueringen når alt er over. Informanten sier også noe som tyder på at spredning foregår mer eller mindre tilfeldig. Det at erfaringer gjøres, men ikke kommuniseres ut i en større del av virksomheten, men er avhengig av at enkeltindivider tar med seg erfaringer mellom virksomheter kan virke tilfeldig og lite gjennomtenkt. På en annen side kan man si at en slik måte å jobbe på kan være helt i tråd med det Nonaka (1994) tar opp i sin læringsspiral der læring skjer gjennom at man jobber sammen slik at taus kunnskap gradvis blir eksponert og gjennom arbeidet gjøres eksplisitt og mulig for andre å ta til seg. Følger vi denne tråden kan vi si at det er virksomheter som tror de skaper kunnskap ved å spre evalueringsrapporter til alle ansatte som tar feil.

Flere av informantene – særlig de fra små virksomheter uttrykte at de i stor grad hadde veldig god oversikt over hva som skjer, og hvem som kan noe at det ikke er like nødvendig å ha så mange prosesser gående på det. Men selv om dette kan være en vanlig måte å tenke omkring dette, så er det ifølge Jensen (2008) noe av det viktigste med kunnskapsledelse – å få til kunnskapsdeling og fasilitere prosesser som bidrar til dette. Dermed kan man også *oppdage* mangler og utilstrekkeligheter ved oppfatningen av hvor godt skodd man er som virksomhet. Virksomheter som "passivt" antar at kunnskapen alltid er i hodet på visse mennesker, men ikke gjør forsøk på å få til overføring til andre for å øke eller bygge på kunnskapen vil dermed ha et altfor snevert perspektiv, og også være svært sensitiv for at folk går ut og inn av prosjekter eller stillinger. Fahey og Prusak (1998) tar tak i dette og fremhever spesielt problemet knyttet til det å ikke registrere eller korrigere feil i hva man vet og hvordan man lærer. Hvis man ikke gjør dette vil kunnskapen ifølge Fahey og Prusak (1998) forvitte og miste sin aktualitet. Det at folk kan føle at de har full oversikt eller at alle kjenner alle, og tror at de heller kan "ta kontakt ved behov" innebærer dermed i følge Fahey og Prusak (1998) risiko. En informant fra en svært stor virksomhet har en helt annen holdning til kunnskap og læring.

Vi lærer lederne kunnskaping. Oppleggene er treningsbaserte, og de lærer om tverrfaglig samarbeid og å skape arenaer for utveksling. Men vi trenger ildsjeler for å holde det i gang ute i linjen. (Virksomhet i offentlig sektor, helse, med over 5000 ansatte)

Denne virksomheten har lagt et helt annet perspektiv til grunn og har også klart definerte praksiser som underbygger kunnskaping og kunnskapsledelse. Noe de gjør til et poeng er hvordan kunnskaping og ideen med kunnskapsledelse må "holdes varm" blant lederne, og at de er avhengig av noen ildsjeler for å få det til å fungere. Ser vi dette i lys av det von Krogh, Ichijo og Nonaka (2005) sier om kunnskapsaktivister ser vi at når man har kunnskapsaktivister, og samtidig har forankret kunnskapsledelses rolle i virksomheten (gjennom å gi trening og undervisning i det på lederkurs) har gode muligheter for å få en organisasjon som inntar en produktiv holdning til kunnskapsarbeid. Mens det å få til læring og utvikling av kunnskap er én ting, er det å få relevant kunnskap inn i virksomheten et annet poeng. På spørsmål om det foreligger en plan eller strategi på å få ekstern informasjon inn i virksomheten svarer de fleste av informantene at det ikke gjør det. Måten de får informasjon utenfra er tilfeldig, eller gjennom deltakelse på eksterne kurs, og ikke en del av en strategi om å kjøpe inn eller skaffe informasjon man mangler. Flere kommenterer at det er mer en anbefaling enn en strategi, og det legges derfor lite ressurser ned i det. En av informantene sier rett ut at:

Nei, det er opptil den enkelte leder å sørge for å få det for seg og sine. (Virksomhet i privat sektor, IT-bransjen, med under 500 ansatte)

Men dette spiller igjen opp til det som Feldman og March (1981) tar opp som problematisk. Medarbeidere bruker ekstern informasjon for å få ideer eller oppdage utviklingstrekk, og fortsetter å samle inn på eget initiativ fordi det er uttalt at "vi må være oppdaterte" selv om det ikke er klart hva slags informasjon virksomheten har behov for. En av informantene sa at det forelå retningslinjer for hva de enkelte lederne av de ulike enhetene hadde ansvar for å samle inn.

Det ligger i instruksene til lederne at de er ansvarlige for å holde høyt faglig nivå og følge med på internasjonal forskning. (Virksomhet i offentlig sektor, helse, med over 5000 ansatte)

Vi ser her at en eller annen i toppledelsen har en idé om hvem som har ansvar for å samle inn hva og også legger føringer for hva slags informasjon (forskningsdokumentasjon) som skal samles inn. Det at de har et aktivt og oppsøkende forhold til innhenting av ekstern informasjon vil være i tråd med det Jensen (2008) legger til grunn når han plasserer virksomheter på innsiden eller utsiden av kunnskapsøkonomien. Men som vi har vært inne på tidligere. Det at en informant forteller om retningslinjer og mål er ingen garanti for at det virkelig fungerer slik. Men på en annen side – når

informanten i det nevnte sitatet følger opp med å fortelle om hvordan de lærer opp lederne i kunnskaping er det større grunn til å anta at selv om prosessene ikke alltid går på skinner, så har arbeidet med å skaffe ekstern informasjon en retning og større grad av opplevd relevans og viktighet for de som er ansvarlige for å hente den inn.

4.5.6 Ledelse og autoritet

Innenfor dette område fikk informantene spørsmål både om hvor de ønsket (på en skala fra 1-5) at linjelederne skulle ha tyngdepunktet for sin autoritet – faglig ekspertise eller relasjonelle ferdigheter. Informantene fikk også spørsmål om hvor de anså at linjelederne hadde sin autoritet i dag, og som lederutviklere var det et spørsmål de hadde god innsikt i. På det første spørsmålet om hvor de ideelt sett burde ha sin autoritet, var svarene i stor grad splittet i to. Den ene gruppen argumenterte for faglig ekspertise, mens den andre for relasjonelle ferdigheter. På spørsmålet om hvor de var i dag, så vi det samme mønsteret, men verdiene var et nivå lavere på en skala fra 1 til 5. Det vil si at samtlige virksomheter, ønsket en økning av relasjonelle ferdigheter på lederne sine selv om de likevel holdt seg til at faglig ekspertise var det linjelederne må forankre sin autoritet i. Selve området "ledelse og autoritet" kan ikke løsrives helt fra et område som ble omtalt tidligere som "ledelsesformer". En endring på ett av disse bør henge tett sammen med det andre, og et enkelt eksempel kan være at hvis man satser på at fagekspertisen sitter i "bunnen" så må man inkludere fler av disse for å få god strategisk informasjon. Hvis man derimot har valgt å legge faglig ekspertise høyere opp i hierarkiet, vil det være lettere å argumentere for at det ikke er nødvendig å inkludere alle nivåene nedover i strategiarbeidet..

Kunnskapsbedriftsfenomen! De må først og fremst kunne være fagekspertes. Dette gir utfordringer på førstelinjenivå. (Virksomhet i privat sektor, finansbransjen, med over 5000 ansatte)

I sitatet ovenfor ser vi hvordan en av informantene som svarte at tyngdepunktet for ledernes faglige autoritet måtte være på det faglig også opplever det problematisk. På én side ser de at lederen faktisk må vite svaret på ting som dukker opp, men på en annen side så ser de også at det er problematisk. Men flere av informantene la seg på lignende argumentasjon og la opp til at det å avle opp gode fagekspertes gjør beslutningsprosessen raskere og mer effektiv som til slutt gagnar kundene. Det at noen eksperter kan skjære igjennom og overprøve det en medarbeider har besluttet anses som ønskelig av disse informantene. Disse lederne har selv vært fagpersoner før de ble ledere. De har erfaring fra virksomhetens kjerneområder, og kan manøvrere og fatte beslutninger som fungerer. På én side kan dette virke fornuftig. Etter at endringene i offentlighetsloven trådte i kraft for noen år siden er all saksbehandling offentlig tilgjengelig. Det innebærer at det må legges et svært høyet presisjonsnivå, og en offentlig instans "har ikke råd" til å legge ut

noe som vitner om dårlig saksbehandling. Men på en annen side vitner ikke dette nødvendigvis om kunnskapsledelse selv om mye kunnskap er involvert. Ifølge Jensen (2008) er denne formen for ledelse mindre effektiv fordi den hele tiden forutsetter at lederen vet mest, og de ansatte vet mindre. Det at man skal ha team med ansatte som ikke er like kvalifisert er problematisk i seg selv, og underbygger ikke prinsipper om selvledelse eller autonomi. Ifølge Jensen (2008) innebærer utviklingen mot kunnskapsledelse at forståelsen snus opp ned. Med det menes at lederen aksepterer at de ansatte vet ting som han eller hun ikke vet og at de ansatte er mer kompetente enn lederen innenfor fagområder. I en kompleks verden der endringer skjer hele tiden er det urealistisk at én leder skal kunne ha bedre oversikt over endringer og behov ute hos brukerne enn de ansatte selv. Noe som kan være til hinder for utviklingen mot denne formen for forståelse eller ledelse kan dreie seg om det Argyris (1990) tar opp som forsvarsrutiner. Det at de hardnakket står på at faglig ekspertise er viktigere enn relasjonskompetanse kan være et resultat av et slags forsvar som slår inn fordi de benytter det Argyris (1990) referer til som Modell 1 ved at man fremfor å stille spørsmål ved grunnlaget forholder seg til allerede etablerte "sannheter. Dette kan i dette tilfellet bety at de fortsetter å forsvare hvorfor faglig ekspertise er det riktige fremfor å stille spørsmål ved om faglig ekspertise er tilstrekkelig til å utføre lederrollen slik den ser ut i dag og fremover. Modell 2, slik Argyris (1990) beskriver den innebærer at man går ett skritt ned i dataene og finner alternative tolkninger som passer bedre med dagens kontekst og behov. Hvis argumentasjonen ovenfor stemmer, kan det bety at når informantene sier at de jobber med dilemmatrening slik Poulfelt (2002) snakker om, så farger dette på mange måter "verdigrunnlaget" i favør av tradisjonell ledelse. Alt lederne blir bedt om å ta stilling til, for eksempel dilemmaet om å "gjøre noe selv" eller å "delegere" vil farges av den forståelsen som råder og som er omgitt av et forsvarsverk slik Argyris (1990) hevder. Dilemmaer som "autonomi" versus "styring", eller "ledelse" versus "produksjon" vil være undergitt det samme problemet, slik at dilemmatrening på mange måter ikke bidrar til å løfte lederskapet til et annet nivå, men å gjøre lederne bedre til å forstå og argumentere for hvorfor bildet fortsatt "stemmer".

En annen informant fra en virksomhet som består av ansatte med svært ulike ansvarsområder tar opp hvordan kravet til faglig ekspertise er ulikt for de ulike gruppene.

Det er stor forskjell på lederutvikling for salgslederne contra tekniske ledere. 1/3 av lederne er høy på fag, og disse er i tekniske team. (Virksomhet i privat sektor, IT-bransjen, med under 500 ansatte)

I dette eksempelet ser vi at i visse deler av virksomheter er faglig ekspertise svært viktig. I slike spesialistteam må lederen ha høy faglig ekspertise, selv om informanten i denne virksomheten også sier at de ønsker å utvikle de faglige lederne til å få bedre sosial og relasjonskompetanse.

Argumentasjonen for hvordan det med å utvikle sosial og relasjonskompetanse kan underbygge verdiskapning handler om at lederne må bli flinkere til å forstå medarbeiderne sine fordi det er *medarbeiderne* som skal produsere og selge. Elstad og Døving (2002) definerer sosial kompetanse som det å ivareta egne interesser i interaksjon med andre samtidig som man søker samarbeid og utviser fleksibilitet og åpenhet i relasjon med andre. I følge Elstad og Døving (2002) ligger koblingen mellom sosial kompetanse og produktivitet i at når arbeidsmiljøet preges av åpenhet, takhøyde og støtte til nytenkning vil også deling av informasjon foregå friere. Man får opp flere ideer, og kritiske røster slipper også til. For produktiviteten i en kunnskapsvirksomhet er det svært viktig at man oppnår dette, og en stor forutsetning er at lederen utøver sosial kompetanse. Det at lederen viser at han stoler på de ansatte og forstår at de "vet best" er ifølge Jensen (2008) et viktig moment. En konsekvens som Jensen (2008) nevner er at lederen kanskje skal tre til side i visse deler av rekrutteringsprosessen av nyansatte fordi han eller hun innser at det er andre ansatte som er mye bedre faglige og bedre kan vurdere kandidatens kvalifikasjoner. Det å få lederne i de tekniske teamene i sitatet ovenfor til å komme dit kan i den virksomheten være en lang reise. Von Krogh, Ichijo og Nonaka (2005) sier at kunnskap ikke kan ledes, bare skapes. Det å få disse lederne til å se at de er nødt til å tenke nytt, og *skape* kunnskap kan være i seg selv være nytt og fremmed. For en kunnskapsleder vil det si at man ikke skal fokusere på å styre, men å *støtte*. Man kan ikke tvinge noen til å være kreativ eller til å utveksle informasjon, så når alt kommer til alt handler det om hvordan de ansatte forholder seg til hverandre slik at deling eller utveksling kan foregå. Lederen blir ifølge von Krogh, Ichijo og Nonaka (2005) i større grad en kunnskapsaktivist og omsorgsleder som skaper miljø og situasjoner der kunnskaping kan skje. Men på en annen side må man spørre seg om virksomheten virkelig kan komme dit. På spørsmålet innledningsvis om hva de mente var det ideelle forholdet mellom fag og relasjon som basis for ledernes autoritet, så ønsket de bare ett poeng økning, og fremdeles i favør av faglig ekspertise. På bakgrunn av det kan vi argumentere for at utviklingen de ønsker seg i større grad minner om det Elstad og Døving (2002) snakker om enn det nivået von Krogh, Ichijo og Nonaka (2005) snakker om. Den av informantene som vurderte relasjonsferdigheter høyere enn faglig ekspertise har i årenes løp forsøkt veldig mange ulike ledelsesmodeller og roller for lederne sine. De sier at:

Todelt lederskap funker ikke. Vi må ha tyngde både på fag og relasjon. Vi ser at kravene til relasjonskompetanse øker, men lederne må kunne snakke "fagsk".(Virksomhet i offentlig sektor, helse, med over 5000 ansatte)

De har som informantene sier innledningsvis gått bort fra å ha én leder som tar seg av ledelse og personaladministrasjon og en annen leder som tar seg av det faglige fordi det å ha flere ledere ikke fungerer godt nok for dem. Det de forsøker nå er å ha tyngde på begge områder, men informantene

sier samtidig at relasjonskompetanse blir stadig viktigere og i utdypingen tar informanten opp problematikken med tverrfaglige team og ulike perspektiver.

Når lederen er en fagperson fra én faggruppe skjer det ofte at de med forankring i andre faggrupper slutter å høre og bidrar mindre. (Virksomhet i offentlig sektor, helse, med over 5000 ansatte)

Dette kan sees i lys av det Quinn, Anderson og Finkelstein (1996) snakker om at det gjelder å få folk til å bry seg. Det hjelper ikke bare å lede sine ansatte til å vite hva, hvordan og hvorfor, men man må få de til å bry seg om det også. I eksempelet ovenfor som er hentet fra helsesektoren vil det å bry seg åpenbart være forskjellen mellom suksess og fiasko. En direkte effekt av det å bry seg vil være bedre pasientopplevelse. Det å bry seg om hvorfor man skal utføre noe vil bringe inn den lille ekstra forskjellen som skaper resultater ifølge Quinn, Anderson og Finkelstein (1996). Hvis ansatte vet hvorfor noe bør gjøres, og i tillegg bryr seg er man langt på vei mot å hindre aksept for "dette er ikke mitt bord" i denne virksomheten. På en annen side kan man si at i nettopp den bransjen går det også an å bry seg for mye slik at det kan skape problemer for individet selv. Det å bry seg for mye kan også på overflaten skape problemer med det Elstad og Døving (2002) snakker om som sosial kompetanse fordi man bryr seg så mye at man overkjører andre og er mindre åpne for andres innspill og kommentarer. Sosial kompetanse vil da også innebære å hjelpe ansatte å regulere det å "bry seg" til et hensiktsmessig nivå.

Når vi oppsummerer disse avsnittene om ledelse og autoritet ser vi at for de fleste av virksomhetene tipper ønsket basis for autoritet i favør av faglig ekspertise. Den som strekker seg lengst sier at de ønsker at lederne både har høy faglig ekspertise samtidig som de har høye relasjonsferdigheter. Selv om denne beskrivelsen høres ut som "hel ved", kan man i lys av det Jensen (2008) skriver om temaet klassifisere det som god men "tradisjonell" ledelse.

4.5.7 Den nye økonomien

Som Jensen (2008) tar opp som siste punkt i oppsummeringen si vil det om en virksomhet samarbeider med andre virksomheter være en indikasjon og en beskrivelse som passer med hvordan en kunnskapsvirksomhet tenker. På spørsmål om i hvilken grad virksomheten samarbeider eksternt om innovasjoner svarer informantene i stor grad at det er mangelfullt og de fleste gir karakteren 1 på en skala fra 1-5. Kun to av virksomhetene gjør det systematisk og informantene vurderer det til en firer.

Vi har vanntette skott både i Norge og mellom de andre landene med lite samarbeid og læring. (virksomhet i privat sektor, IT-bransjen, med under 500 ansatte)

Selv om virksomheten jobber innovativt på mange måter, er det ikke innenfor produktutvikling ekstern innovasjonen skjer. Den skjer i dette tilfellet internt i skjæringspunktet mellom salg, marked og IT. Det kan derfor være rimelig at de ikke har et samarbeid med eksterne siden denne formen for innovasjon er deres viktigste fortrinn i konkurranse med andre. Men på en annen side så er det en rekke markedsmessige sider de kunne samarbeide med eksterne om. For eksempel med universiteter eller institusjoner som kartlegger IT-bruk eller utviklingstrekk. Spilling (2006) trekker frem hvordan et samarbeid med eksterne kan avgrenses slik at man ikke nødvendigvis "gir" fra seg informasjon som i større grad bør beskyttes. I utdyping av hvorfor de har satt så lav skår på eksternt samarbeid om innovasjoner fortalte flere av informantene om hvordan produktutvikling er litt hellig og at de holdt en litt lukket prosess for at sikre at det ikke ble spredt utenfor organisasjonen. Ser vi på disse to typene eksempel – både at de verken samarbeider eksternt med produktutvikling eller på "markedsforskning" så kan det også dreie seg om en generell oppfatning av at man må holde kortene tett til brystet, og at man ikke får nytte av å dele eksternt. Haeussler (2006) tar opp dette og referer til det som mini-maks-regelen der virksomhetene har en holdning om at de skal maksimere den inngående informasjonsstrømmen og minimere den utgående informasjonsstrømmen. Det at virksomhetene i stor grad ønsker å minimere den utgående strømmen vil ifølge Haeussler (2006) føre til at andre eksterne i mindre grad ønsker å gi informasjon til dem. Hvis man derimot i større grad gir mer eksternt, vil man understøtte en positiv samarbeidsånd som fører til at andre også gir mer tilbake. I et formelt samarbeid vil det være mindre problematisk å få til dette enn i et tilfeldig "treff" eller engangstilfelle. Men virksomhetene må ha en strategi for akkurat dette ifølge Haeussler (2006). Men på en annen side så gjelder ikke problemet med å jobbe med eksterne samarbeidspartnere kun i profittmaksimerende virksomheter. En annen informant som jobber i offentlig sektor, og som ikke er utsatt for konkurranse gir også uttrykk for manglende eksternt samarbeid og poengterer at de er mer opptatt av å samarbeide internt enn eksternt fordi de etter fusjonen sliter med å få oversikt og få organisasjonen til å fungere som en enhet. Vi ser her at nytten først og fremst hentes gjennom bedre internt samarbeid enn eksternt, og for mange vil et slikt syn være fornuftig. Men på en annen side vil det være fornuftig så lenge de har de ressursene eller informasjonen som trengs internt. I det øyeblikket de mangler det, så vil det være fornuftig å finne det eksternt i en eller annen form for samarbeid eller gjennom eksterne kilder. Hansen (2009) tar opp hvordan ledere overvurderer nytten og avkastningen på interne samarbeid, og ser bort fra prosesskostnadene som er forbundet med å få det til å fungere. Når virksomheter først har bestemt seg for å satse på samarbeid på tvers, lar de ofte være å se på alternative måter som ikke innebærer samarbeid, men som kunne være mer effektive og hatt høyere potensial.

En av informantene som sa at de jobber mye på tvers internt og også eksternt oppga at de oftest jobbet i prosjekter og team.

I tillegg til å jobbe i kryssende team, samarbeider vi med forskningsinstitusjoner og industrien. Planleggingen er skreddersøm, leveransene er hyllevare. (Virksomhet i offentlig sektor, energi, med mellom 500-5000 ansatte)

Selv om det å jobbe eksternt om innovasjoner viste seg å være sjelden blant informantene, fremhevet det fleste det interne samarbeidet på tvers, og noen ga uttrykk for at internt samarbeid i noen tilfeller var som å "jobbe med folk fra en annen planet". Forskjellen mellom å jobbe med internt samarbeid på tvers og eksternt samarbeid kan i det tilfellet virke liten. At det er problematisk å lære på tvers når man jobber i team slik informantene med sitatet gir uttrykk for, eller at lærdom fra prosjekter ikke blir spredt er fenomener som Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) tar opp dette og sier at det nesten alltid settes av for dårlig tid til å evaluere og trekke lærdom ut av slike prosesser. Samme informant som kom med sitatet forteller også om hvordan de selv om de evaluerer systematisk og forsøker å trekke lærdom ut av både eksterne samarbeid og jobbing i tverrfaglige team til slutt er avhengig av at enkeltindividene tar med seg det de har lært og sprer det til andre prosjekter eller team de er en del av. Selv om det er positivt at de samarbeider eksternt, så ser det ut til å være en del mangler knyttet til å følge opp dette samarbeidet på måter som kan gagne hele organisasjonen. På 852n side kan det forklare hvorfor det ofte blir slik som Hansen (2009) tar opp at effekter av samarbeid overvurderes og at prosesskostnader undervurderes. Det å samarbeide eksternt betyr kanskje ikke den store boosten for læring fordi det å få til spredning og bearbeiding av informasjon og kunnskap har sine "kostnader" i form av for eksempel tilgjengelig tid. Men på en annen siden kan det også dreie seg om "mykere" problemstillinger. Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) tar opp hvordan evaluering av samarbeid i team på tvers ikke alltid fanger opp menneskelige problemer. For eksempel feil man ikke ønsker å fortelle om, eller egen manglende evne til å samarbeide. Dette kan danne et hinder for å lære på tvers, slik at mye av effektene ved samarbeid tverrfaglig eller eksternt kan utebli. På en annen side tar Jensen (2008) opp hvordan sosial kapital får en viktigere rolle i slike samarbeidsformer og at det nettopp må utvikles for både å kompensere for de manglene i eksempelet ovenfor samtidig som det bidrar til å få effekter ut av samarbeidsformene. Samarbeid slik Jensen (2008) snakker om det er altså ikke noe som bare kan bestemmes eller iverksettes utfra en plan. Man må i større grad legge til rette for det og skape gode rammer slik at de ønskete effektene kan hentes ut.

En av informantene som også rapporterte at de satset på eksternt samarbeid uttrykte følgende under intervjuet på spørsmål om å utdype utstrekningen av de eksterne samarbeidene.

Samhandlingsreformen skal sikre bedre samarbeid med blant annet kommunene. Dette gir en mer helhetlig behandling. Avdelingsvis er det noen som samarbeider mer enn andre, men ekstern samarbeider vi også med andre forskningsinstitusjoner og foreninger. I mange tilfeller er de vi samarbeider med andre sykehus som igjen er konkurrenter om å levere tjenester. (Virksomhet i offentlig sektor, helse, med over 5000 ansatte)

Den siste setningen i sitatet sier veldig mye om det Jensen (2008) mente med det å være kunnskapsintensiv i den nye økonomien. Virksomheten samarbeider også med andre som også fra tid til annen er konkurrenter. I dette tilfellet er det ikke konkurranse om profitt siden dette er virksomheter i offentlig sektor, men når alt kommer til alt så konkurrerer de om bevilgning budsjetter og "kunder" de også. Til tross for dette har de samarbeid som gjør dem begge mer effektive. Ifølge Jensen (2008) kan man ikke ha en individualistisk holdning til kreativitet og problemløsning i den nye økonomien, og Jensen mener at det at noen skal jobbe frem innovative løsninger på egenhånd i større og større grad blir noe som tilhører fortiden. I forhold til ledelse, så innebærer dette at de må skape og bygge disse nettverkene. De må ifølge Jensen (2008) også forstå hvordan de ansatte lærer i slike nettverk og hvordan de kan utnytte dette i egen virksomhet. Trekker vi igjen frem sosial kapital slik Jensen bruker det, vil utvikling av det også føre til et mer "personlig" samarbeid fremfor et rent "forretnings" samarbeid". Fordelen med å etablere slike personlige relasjoner kan være at som Levinthal og March (1993) sier så skaper de forutsetning for en utforskende (exploration) fremfor en utnyttende (exploitation) holdning til samarbeidet. Rene forretningsmessige samarbeid vil ifølge dette argumentet ha sine begrensninger når det kommer til både mengden og kvaliteten på det som blir lagt på bordet og det å ha mange eksterne relasjoner og samarbeid vil dermed ikke nødvendigvis bidra til vesentlige fordeler. Det kan i henhold til argumentasjonen være at de andre aktørene er med av "plikt" på grunn av at samhandlingsreformen som ble vedtatt av myndighetene krever større grad av samarbeid "eksternt". Dette igjen kan føre til lavere kvalitet på samarbeid og utveksling av informasjon, og kan stille spørsmål ved solskinnshistorien informantene forteller om at de også samarbeider med andre sykehus som i realiteten er konkurrenter.

Hvis vi skal oppsummere disse avsnittene om "den nye økonomien" så ser vi at virksomhetene i offentlig sektor i langt større grad har åpnet armene for samarbeid med eksterne om innovasjon enn virksomheter i privat sektor har. Men vi har også sett at det er en rekke faktorer som påvirker hvor godt resultatet blir, men det viktigste Jensen (2008) legger vekt på er om virksomhetene forstår at de må samarbeide eksternt for å nå målene sine eller om de fortsatt jobber som isolerte enheter.

Når vi skal besvare forskningsspørsmål nummer fem om hva kontekst betyr for hvordan kunnskapsledelse fanges opp i lederutviklingsprogrammer så begynner det å komme til syne noen mønstre. Når vi ser på de virksomhetene som har skåret seg høyere på alle områdene innenfor kontekst så er det også de virksomhetene som hadde utvidete definisjoner av hva kunnskapsledelse er, og også inkluderte elementer og temaer som understøtter kunnskapsledelse og kunnskapsarbeid gjennom blant annet å utvikle relasjonelle ferdigheter. Som vi har konkludert med tidligere, så var det kun én informant som i det hele tatt brukte ordet "kunnskapsledelse" når lederutviklingsmodulene ble omtalt, og tre andre beskrev satsninger som ikke tok opp tematikken eksplisitt, men som understøtter kunnskapsledelse. I den andre enden ser vi at de virksomhetene som skårer seg lavest på kontekst – og ergo anser seg i mindre grad å befinne seg i kunnskapsøkonomien ser vi også er de virksomhetene som hadde lite på agendaen i lederutviklingsprogrammene som passet med kunnskapsledelse. Men når det er sagt, så vurderte alle seg høyt på spørsmålet om hvilken grad kunnskap er viktigste produksjonsfaktor, og også at de opplever at krav til kunnskap har endret seg. I tillegg sliter de med å få til deling av kunnskap, så ser vi disse tre momentene i lys av Brown og Duguids (1998) påstand om at alle virksomheter i bunn og grunn er kunnskapsvirksomheter ved at de kan gjøre kunnskap til et levende og voksende fortrinn, så ser vi at flere av virksomhetene fortsatt har en lang vei å gå. På en annen side vil ethvert skritt i riktig retning kunne være verdiskapende og være med på å bygge kunnskap som kan gjøres til en kollektiv del av organisasjonens kunnskap. Men vi ser også at om lag halvparten av virksomhetene som svarte høyt på både viktighet av kunnskap samt økte krav til kunnskap ikke viser tegn til å sette opp temaer som enten underbygget kunnskapsledelse eller kunnskapsarbeid. Dette kan i følge Friedlander (1984) handle om en forsvarsmekanisme der usikkerhet fører til at man heller beholder det man har enn å videreutvikle lederutviklingsprogrammet i en retning man ikke er helt trygg på.

5 Oppsummering

Som vi startet med i innledningen så omtaler de fleste virksomheter seg som kunnskapsvirksomheter. Men det store spørsmålet dreier seg om denne påstanden virkelig får en konsekvens, og hva det eventuelt går ut på. Eller om den bare er en påstand i ut i løse luften, og egentlig bare brukes til å si til de ansatte "at vi mener du er viktig – du er den viktigste ressursen vår"? Det om en virksomhet retter noen tiltak – spesielt innenfor utvikling av lederne sine kan gi oss noen svar på disse spørsmålene. Er kunnskap noe de virkelig er avhengig av så må ledelse innrettes for å understøtte anskaffelse og utvikling av kunnskap. Det er i det minste ett eller annet lederne må forstå for ikke å ødelegge eller hindringer i veien for at virksomheten skaffer og utvikler den mengden og typen kunnskap de har behov for. Og dette må det gis opplæring i.

Ideen med denne oppgaven har dermed vært å utforske dette. Med en problemstilling som handler om *hvordan kunnskapsledelse fanges opp i lederutviklingsprogrammer*, har utgangspunktet vært å få fatt i hvordan virksomhetene tenker og hva de gjør med temaet kunnskapsledelse.

Innenfor problemstilling ble det reist fem forskningsspørsmål som lagt sammen gir et bredt bilde.

Det første forskningsspørsmålet dreide seg om *hvilket kunnskapssyn virksomhetene har.*

Kunnskapssynet vil gi noen føringer til både hvordan de definerer kunnskap og kunne påvirke relevante definisjoner og handlinger. Virksomhetene i denne studien ga informasjon som tydet på at de i stor grad er tilhengere av strukturperspektivet. Men vi har også sett at flere av virksomhetene trekker seg mot et mer prosessperspektiv fordi de har opplevd strukturperspektivet som begrenset i forhold til utfordringene. I tillegg ser vi virksomheter som har en mix av perspektiver fordi de er en virksomhet med både utviklingsavdelinger i en ende av kontorbygget, og i den andre enden sitter de som skal lage og selge standardiserte produkter, og dette krever differensierte strategier.

Det andre forskningsspørsmålet dreide seg om *hvordan virksomhetene definerte kunnskapsledelse.*

Alle virksomhetene snakket om hvordan ledelse av medarbeidere med høy utdanning utgjorde essensen i begrepet kunnskapsledelse. Men deretter ser vi et skille ved at de som i større grad lente seg på prosess og praksisperspektivet i forrige diskusjon nå også gir en bredere definisjon av kunnskapsledelse. Nøkkelordene som kommer inn dreier seg om flyt av kunnskap, deling og læring, og egenskaper og krav fra oppgavene kommer mer tydelig frem. Selv om informantene delte seg litt, på den ene siden de som stort sett kun så på kunnskapsledelse som ledelse av folk med høy utdanning, og de som også var opptatt av å inkludere flyt, deling og læring i begrepet, så ligger hovedtyngden av informantene på en begrenset definisjon av kunnskapsledelse. Dette kan ha mange årsaker, men det viktigste poenget er at virksomheten ender opp med å bruke definisjoner og begreper som er nyttige til å adressere et problem eller en viktig del av lederopplæringen slik at denne bidrar til å gjøre virksomheten mer effektiv og nå målene både raskere og bedre.

Det tredje forskningsspørsmålet dreide seg om *hvilke temaer lederutviklingsprogrammene inneholder, og om disse understøtter ledelse av kunnskapsprosesser og kunnskapsmedarbeidere.*

I intervjuene så vi at de færreste lærer bort kunnskapsledelse i henhold til definisjonene i litteraturen og teorikapittelet. Men vi ser likevel at virksomhetene i mange tilfeller lærer bort ferdigheter som er nødvendige for å få til kunnskapsarbeid blant medarbeiderne – for eksempel relasjonskompetanse. Det som mangler er i stor grad fokuset og strategier for det å skape kunnskap. Hvis vi også skulle trekke trådene tilbake til det forrige forskningsspørsmålet som tok for seg hvordan virksomhetene definerte kunnskapsledelse, kan vi også spille inn at det er de som har en mer utvidet forståelse av begrepet kunnskapsledelse som også omtaler det i lederutviklingsammenheng. De informantene som fra starten av begrenset seg til å definere kunnskapsledelse som å dreie seg om å lede folk med høy utdanning, oppgir i liten grad at det å utvikle kunnskapsledere er noe annet enn hva som ville kunne omtales som å utvikle "tradisjonelle" ledere. Et annet mønster som ble synlig i den sammenhengen var at lederutviklerne mente at selv om *relasjonskompetanse* var et område de mente lederne trengte mer av, sier de fortsatt at det er fagkompetanse lederne må basere tyngden sin på.

Det fjerde forskningsspørsmålet dreide seg om *hva virksomhetene legger til grunn når de skal utvikle et lederutviklingsprogram.*

Studien viser at det er en rekke kilder som gir føringer for innholdet i programmene. Virksomhetens verdier får ofte en plass hos mange. Best practice omtales også, og noen kjøper programmer fra eksterne skoler og foredragsholdere. Hva toppledelsen bestemmer skal inn betyr veldig mye, men kun én av virksomhetene har satt opp en prosess som både intervjuer ledere, arrangerer erfaringskonferanser og diskuterer internt. Det endelige forslaget sendes ut på høring og justeres i etterkant slik at det er bred enighet om at bestemte satsninger trengs og vil bidra til å løse ledelsesutfordringer. De øvrige virksomhetene i studien vektla hver for seg de ulike kildene nevnt ovenfor, og det var også lite som tyder på at de evaluerer disse tiltakene på en slik måte at de sjekker ut om tiltaket som ble valgt førte til noen positive effekter eller måloppnåelse.

Det femte forskningsspørsmålet dreide seg om *hva kontekst betyr for hvordan kunnskapsledelse fanges opp.*

Vi har allerede sett at kunnskapsledelse stort sett bare fanges opp indirekte i lederutviklingsprogrammer, men at noen virksomheter inkluderer temaer og fokus som er viktige i en kunnskapsvirksomhet. I forhold til hvordan virksomhetene vurderer kontekst, så ser vi at de virksomhetene som i stor grad vurderer at de opererer i en kunnskapsøkonomi også i større grad inkluderer tematikk som er relevant for kunnskapsledelse og kunnskapsledelse i sine lederutviklingsprogrammer. Virksomheter som var i den andre enden – altså at de i stor grad tilhører den "tradisjonelle" økonomien svarer at de i liten grad er opptatt av temaer som er

relevante for kunnskapsledelse og kunnskapsarbeid. Når dette er sagt så er det fortsatt nokså lite direkte kunnskapsledelse som læres bort i programmene – selv hos de som skårer seg høyt på at de opererer i kunnskapsøkonomien. Totalt sett er det kun én av virksomhetene som omtaler kunnskapsledelse i sine programmer. Tre andre virksomheter tar opp temaer som understøtter kunnskapsarbeid, men omtaler det lite direkte, og konkrete strategier og metoder diskuteres ikke.

Men samtidig ser vi at alle virksomhetene sier at de har "kunnskapsarbeidere" og at kunnskap er svært viktig for verdiskapningen. I tillegg sier de alle sammen at kravet til kunnskap øker. Det at behovet for kunnskapsledelse dermed muligens også øker, kan i fremtiden føre til at tiltak som leder til mer og bedre kunnskapsledelse iverksettes selv om informantene foreløpig ikke ga inntrykk av at det kom til å skje.

Gjennom å se på disse fem forskningsspørsmålene har jeg forsøkt å komme frem til svaret på om kunnskapsledelse fanges opp i lederutviklingsprogrammer. Stiene vi har gått på har vært todelte. På den ene siden har vi det virksomhetene sier at de gjør, basert på sin forståelse og definisjoner, på den andre siden har vi sett på det teoretikerne sier. Det er få kryss der disse to stiene møtes, og mye tyder på at kunnskapsledelse ikke er innarbeidet og forstått fullt ut i virksomhetene, noe som vil være nødvendig for at de to stiene kommer tetter hverandre og kan bidra til høyere verdiskapning i virksomheter som virkelig befinner seg i kunnskapsøkonomien.

5.1 Begrensninger ved studien og videre forskning

Studien har ikke hatt til hensikt å gå dypt inn i å kartlegge sammenhenger eller kausalitet. Studiens hovedhensikt har vært å få en innsikt og forståelse av hvordan kunnskapsledelse fanges opp i lederutviklingsprogrammer, og kanskje se noen mønstre. Det er derfor ikke slik at vi kan sette to streker under et svar, og heller ikke slik at vi kan si at slik eller sånn er det også i virksomheter som ikke har vært en del av denne studien. Denne studien har få informanter, og hensikten er ikke å generalisere over til en større gruppe.

Men ser vi litt videre enn de begrensningene som ligger i valg av metode, så er det også noen begrensninger og svakheter vi må få frem. En klar begrensning kan dreie seg om meg og om jeg har vært god nok til å "høre" data uten at viktige utsagn unnslipper "filteret" mitt. Det at jeg selv har et perspektiv og forståelse av fenomenet, vil helt klart kunne føre til at jeg ikke hører vesentlig informasjon, eller velger å ikke forfølge visse av informantens utsagt fordi jeg ikke tolker begrepet eller retningen informanten bruker som relevant for tematikken.

En annen begrensning dreier seg om hvem vi har valgt å intervju. Informantene er riktignok representanter for virksomheten sin, men vi må også spørre om disse sitter på hele sannheten. Kan

det være alternative forklaringer som vi kunne fått frem hvis vi hadde spurt noen andre i virksomhetene? En leder for FoU-avdeling i virksomhetene kunne nok ha gitt andre svar – i allefall om hvordan lederne egentlig lærer kunnskapsledelse, og ikke minst hvilke tiltak som forsterker læringen etter at "kurs" eller utviklingsopplegg er ferdige.

Hvis jeg skulle gått videre i sporet fra denne oppgaven, ville det vært interessant å gå nærmere inn på *linjelederne*, og sett på om eller hvordan de driver med kunnskapsledelse, og hvordan de har lært seg dette. Det finnes allerede forskning (blant annet Holdt Christensen i 2005) som viser at virksomhetene ikke er gode på å jobbe strukturert med kunnskapsdeling, men å spørre lederne hva de mener om dette, hva de gjør, og ikke minst hva de mener ville hatt bedre effekt vil også være nyttig å få tak på fordi det kan bidra til å forbedre kunnskapsledelsen som foregår i virksomhetene.

Et annet mulige spor å forfølge kunne være å se på kontekstforståelse innad i noen virksomheter, og spesielt se på ulik forståelse på de ulike hierarkiske nivåene eller avdelingene.

6 Litteraturliste

- Ackoff, R. L. (1989) From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, Vol. 16(1)
- Argyris, C. og Schön, D. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA. Addison-Wesley..
- Argyris, C. (1990) *Overcoming Organizational Defenses. Facilitating organizational learning*. Boston. Allyn & Bacon.
- Arnulf, J.K. (2012) *Hva er ledelse*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Brown, J. S. og Duguid, P. (1998) Organizing Knowledge. *California Management Review*. Vol. 40 (2).
- Byrkjeflot, H. og LOS-senteret (1997) *Fra styring til ledelse*. Bergen-Sandviken. Fagbokforlaget.
- Capelli, P. (2008) *Talent on demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston. Harvard Business Press.
- Christensen, P. H. (2000) Fra videnledelse til viden og ledelse – teoretiske perspektiver. I P.H. Christensen (red.) *Viden om – ledelse, viden og virksomheden*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Cohen, W. M. og Levinthal, D. A. (1989) Innovation and Learning: The Two Faces of R & D. *The Economic Journal*, 99 (3):569-596.
- Cummings, T.G. og Worley, C.G. (2009) *Organizational Development & Change*. 9th edition. South-Western Cengage Learning.
- Elstad, B. og Døving, E. (2002) Læringsmiljø og utvikling av sosial kompetanse. I O. Nordhaug (red) *Kunnskapsledelse – trender og utfordringer*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Fahey, L. og Prusak, L. (1998) The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. *California Management Review*, vol. 40. No.2 Spring 1998.
- Feldman, M. S. og March, J. G. (1981) Information in Organizations as Signal and Symbol. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 2.
- Fombrun, C., Tichy, N. M. og Devanna, M. A. (1984) *Strategic Human Resource Management*. Chichester. Wiley.
- Friedlander, F. (1984) Patterns of individual and organizational learning: I S. Srivastva and Associates. *The executive mind*. San Francisco. Jossey Bass.
- Hamlin, B. og Davies, C. (2001) Managers, trainers and developers as change agents. I Hamlin, B., Keep, B. & Ash, K. (red) *Organizational change and development: a Reflective Guide for Managers, Trainers and Developers*. Harlow. Prentice Hall.
- Hansen, M. T. , Nohira, N. og Tierney, T. (1999) What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, March-April
- Hansen, M. T. (2009) When Internal Collaboration Is Bad for Your Company. *Harvard Business Review*. April.

- Haeussler, C. (2006) *"Take and give" versus "knowledge catching" – Empirical analysis of the management of knowledge flows*. Munic: Ludwig-Maximilian University of Munic.
- Holdt Christensen, P. (2005) *Vidensdeling – perspektiver, problemer og praksis*. København. Handelshøyskolens forlag.
- Irgens, E. J. (2007) *Profesjon og organisasjon: Å arbeide som profesjonsutdannet*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J. (2011) De beste blant oss, i Irgens, E.J. & Wennes, G. (red) *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen. Fagbokforlaget. Ss 24-41
- Irgens, E. J. og Wennes, G. (red) (2011) *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen. Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand. Høyskoleforlaget.
- Jensen, H. S. (2008) Management and Learning in the Knowledge Society. I *The Journal of Regional Analysis & Policy*. JRAP 38(2): 130-137.
- Kelley, R.(1990). *The Gold Collar Worker – Harnessing the Brainpower of the New Workforce*. Addison-Wesley. Massachusetts.
- Kirkpatrick, D. L. (1998) *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. 2. Utgave. San Francisco. CA. Berret-Koehler.
- Kristensen, A. R. (2011) *Det grenseløse arbeidsliv*.
- Levinthal, D. A. og March, J. G (1993) The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, Vol.14.
- Lester, R. K., Piore, M. J., og Malek, K. M. (1998) Interpretive Management: What General Managers Can learn From Design. *Harvard Business Review*. Vol. 76 (2) Mars/April.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. og Lampel, J. (2009) *Strategy Safari : Your complete guide through the wilds of strategic management*. Harlow. Prentice Hall.
- Newell, S., Robertson, M. Scarbrough, H. og Swan, J. (2009) *Managing Knowledge Work and Innovation*. Second Edition. Palgrave Macmilian.
- Nonaka, I. (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, Vol. 5. Februar.
- Perry, L. T., Stott, R. G. og Smallwood, W. N. (1993) *Real-Time Strategy*. Wiley.
- Pfeffer, J. og Sutton, R. I. (2000) *The Knowing-Doing Gap*. Boston. Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. og Sutton, R. I. (2006) *Hard facts, dangerous half-truths and total nonsense : Profiting from evidence-based management*. Boston. Harvard Business School Press.

- Poulfelt, F. (2002) Ledelse av kunnskapsintensive virksomheter. I O. Nordhaug (red) *Kunnskapsledelse – trender og utfordringer*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Quinn, J. B., Anderson, R., Finkelstein, S. (1996) Managing Professional Intellect: Making the most of the best. *Harvard Business Review*, Mars/April, 71-80.
- Rohlin, L., Skärvad, P. og Nilsson, S. Å. (1994) *Strategisk Lederskap i Lärsamhället*. Dalby. MiL Publishers AB.
- Rubin, H. J. og Rubin, I. (2005) *Qualitative Interviewing: the art of hearing data*. Andre utgave. California. Sage Publications.
- Røvik, K. A. (2007) *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Skogstad, A. og Hetland, H. (2002) Lederevalueringer: Hvor gode og effektive de? I Skogstad, A. og Einarsen E. *Ledelse på godt og vondt*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Spilling, O. R. (2006) Strategi for entreprenørskap i Spilling O.R. (red) *Entreprenørskap på norsk*. 2. utgave. Bergen. Fagbokforlaget.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. og Nonaka, I. (2005) *Slik skapes kunnskap*. N.W. Damm & Søn. Oslo.
- Weick, K. E., og Sutcliffe, K.M. (2001) *Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco. Jossey-Bass
- Yukl, G. A. (1989) *Leadership in Organizations*. 2.ed. Englewood Cliffs. NJ, Prentice-Hall.

Vedlegg 1

Liste over tabeller og figurer

Liste over tabeller		Side
Tabell 1	Sammenligning av perspektiver på kunnskapsarbeid, fritt etter Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009)	6
Tabell 2	Oppsummering deltagende virksomheter	42

Liste over figurer

Figur 1	Investeringsmentalitet, Capelli (2008)	10
Figur 2	Kunnskapshierarki Ackoff (1989).....	11
Figur 3	Kunnskapsintensivitet, Irgens (2007)	28
Figur 4	SEKI modellen, Nonaka (1994)	35

Vedlegg 2

Intervjuguide

Bakgrunnsinformasjon

1. Introduksjon av meg selv og studien:
 - Avklare varighet på intervjuet, samt gi en kort introduksjon av studien.
 - Jeg forteller om anonymisering, og mulighet for å trekke tilbake uttalelser eller korrigere i etterkant.
 - Vi diskuterer begrepsbruk og hvilken mening vi legger i det løpende. Si ifra hvis jeg er uklar, så skal jeg også si ifra når jeg ikke forstår noe.
 -
2. Informanten forteller om virksomheten: (sektor, bransje, organisering, geografiske avdelinger, ideelt formål/profitt)
3. Antall ansatte?

Lederutviklingsprogrammer

1. Kan du fortelle om hvordan dere utvikler lederne deres?
2. Hvilke temaer inneholder programmene?
3. Hvordan kommer dere frem til innholdet i programmene?
4. Hva legger dere mest vekt på?
5. Gjennomfører dere evalueringer av programmene?
 - Hva evalueres?
6. Hvordan bidrar evaluering av programmene til endringer i innholdet på programmene?

Kunnskapsledelse

1. Hvordan definerer dere kunnskapsledelse?
2. Hva går dette ut på i praksis hos dere?
3. Får linjelederne opplæring i dette?

Kontekst

1: Endring i omgivelsene

1. På en skala fra 1-5 (der 5 er høyest – i hvilken grad har krav til kunnskap endret eller endrer seg?)
2. Hva innebærer det i praksis?
3. Har dette påvirket lederutviklingen hos dere?

2: Forretningssystem

1. På en skala fra 1-5 (1=masseproduksjon, 5=skreddersøm) - i hvilken grad baserer dere dere på masseproduksjon eller skreddersøm
2. Kan du utdype dette?
3. Innebærer det denne produksjonsformen noen spesielle ledelsesmessige utfordringer?
 - Effektivisering/koordinering
 - Samarbeid/konkurranse
 - Fasilitering av produksjonsprosesser

3: Ledelsesformer

1. På en skala fra 1-5 – i hvilken grad er strategiarbeid toppstyrt hos dere?
2. Hvilken påvirkning på strategien har det som skjer på "bunnen" eller ytterst i linjen?
3. Hvordan arter det seg ?
4. Finnes det noe system eller plan for å sluse informasjon oppover i hierarkiet?

4: Verdiskapning

1. På en skala fra 1-5 (der 5 er høyest) – i hvilken grad er kunnskap den viktigste produksjonsfaktor?
2. Hva betyr dette?
3. Hva er den største utfordringen knyttet til dette?
 - Tilgang til kunnskap (eksisterende i organisasjonen)
 - Tilgang til ny kunnskap (ikke eksisterende i organisasjonen)
 - Omsetting av eksisterende kunnskap slik at den får "ny" verdi eller bruksområder
4. Hvilke roller har sosiale og relasjonelle ferdigheter hos ansatte og linjeledere når disse utfordringene skal løses?
5. Er dette noe som adresseres i lederutviklingsprogrammer eller opplæring?

5: Kunnskap og læring

1. På en skala fra 1-5 (der 5 er høyest) – I hvilken grad er virksomheten opptatt av å lære fra pågående prosesser?
2. Hva innebærer det i praksis?
3. Hvordan sørger dere (virksomheten) for å få informasjon inn i virksomheten?
 - Hvorfor gjør dere det slik?
4. Hvordan sørger dere (virksomheten) for å spre eksisterende intern kunnskap i virksomheten?

6: Ledelse og autoritet

1. På en skala fra 1-5, (der 1= faglig og 5=relasjonell) hvor baserer linjelederne sin autoritet i dag – faglig ekspertise eller relasjonelle ferdigheter?
2. På en skala fra 1-5, hvor *ønsker* dere at linjelederne skal basere sin autoritet – faglig ekspertise eller relasjonelle ferdigheter?
3. Hva innebærer dette i praksis?
4. På hvilke måter underbygger det verdiskapning hos dere?
5. Hvilke utfordringer innebærer det å ha den mixen for verdiskapning hos dere?
6. Hvordan håndterer dere et evt gap eller ubalanse ift den ene eller andre formen for autoritet?

7: Den nye økonomien

1. På en skala fra 1-5 (der 5 er høyest) – I hvilken grad samarbeider ansatte med eksterne samarbeidspartnere/enkelt personer om innovasjoner eller nye løsninger?
2. Hva er årsaken til at dere har valgt å gjøre det slik?

Avslutning og oppsummering

1. Er det noe du gjerne vil fortelle om som er relevant men som vi ikke har vært inne på?