

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn / kandidatnr.: Anne-Lene Gregersen 321279

Ledelse av kunnskapsmedarbeidere

Hvordan lede kunnskapsmedarbeidere?

Dato: 15. mai 2019

Totalt antall sider: 69

Sammendrag

Denne studien har til hensikt å utforske hvordan kunnskapsmedarbeidere bør ledes sett fra offentlige ledesers perspektiv. Dette med bakgrunn i en antatt maktforskyvning mellom leder og medarbeider, på grunn av blant annet en kunnskapsøkning hos ansatte som fordrer en ny type ledelse. Videre er hensikten å utforske hvordan ledere kan påvirke krav, kontroll og støtte blant kunnskapsmedarbeiderne, for å tilrettelegge for motivasjon og læring.

Studien benytter kvalitativ metode og omfatter intervju av åtte offentlige strategiske ledere. Resultatdelen viser hvordan disse lederne vektlegger myndiggjøring av de ansatte, autonomi hos kunnskapsmedarbeiderne og medvirkning fra kunnskapsmedarbeiderne. De vektlegger også tillit mellom ledere og ansatt, samt kunnskapsmedarbeidernes mulighet for personlig og faglig utvikling i deres ledelse av kunnskapsmedarbeidere. De åtte offentlige strategiske lederne løfter også frem ulike ferdigheter og trekk hos lederne som viktige forutsetninger for ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Dette er leders personlighet, leder som fasilitator og leders relasjonelle ferdigheter. Til slutt trekkes det frem viktigheten av organisasjonens rammer og mål. Lederene i studien er opptatt av at kunnskapsmedarbeideren forholder seg til organisasjonens mål og rammer, men at de har frihet innenfor rammene.

Lederne i studien mener også at de kan påvirke kunnskapsmedarbeidernes krav, kontroll og støtte for å tilrettelegge for motivasjon og læring. Lederne kan påvirke krav i forhold til arbeidsmengde, rammer og oppfølging, samt dialog med kunnskapsmedarbeideren. Lederen kan påvirke kunnskapsmedarbeiderens kontroll gjennom kompetanseheving og handlingsrom. I forhold til støtte kan dette påvirkes ved at lederen er tilgjengelig, gir ros, bygge tillit, samt via dialog mellom ledere og kunnskapsmedarbeider. I forhold til krav, kontroll og støtte hos kunnskapsmedarbeiderne sier også lederen at dette er vanskelig å påvirke hos kunnskapsmedarbeideren. Da dette er autonome medarbeidere med mye kunnskap som forventer å styre og bestemme selv.

Disse funnene blir drøftet opp mot oppgavens teoridel og de fleste av studiens funn er sammenfallende med tidligere studier. Bortsett fra tilbakemeldinger og belønning som ikke blir løftet fram som viktig av studiens respondenter.

Studien konkluderer med at hvordan kunnskapsmedarbeidere bør ledes kan deles inn i hva lederen bør gjøre, hvordan lederen bør være og organisasjonens rammer og mål. Lederen bør tilrettelegge for myndiggjøring av ansatte, autonomi, tillit og utvikling. Lederen bør være engasjert, utøve rollen som fasilitator, og vektlegge relasjonelle ferdigheter. Til slutt vektlegger lederen organisasjonens mål og rammer og at kunnskapmedarbeiderne må forholde seg til disse, men at de må få frihet innenfor rammene.

I forhold til krav, kontroll og støtte kan lederne påvirke dette på ulike måter. De kan påvirke krav ved å hjelpe de å sortere og påvirke rammene til kunnskapsmedarbeideren. I forhold til kontroll kan lederne påvirke dette ved å kurs, opplæring, tilbakemeldinger og handlingsrom. Videre kan de påvirke støtte ved å være tilgjengelige, gi ros, bygge tillit og ha stabilitet i eget humør. Lederne sier at det å påvirke kunnskapsmedarbeidernes krav, kontroll og støtte er utfordrende på grunn av deres kompetanse og autonomi.

Forord

Denne masteroppgaven skrives som en avslutning på det treårige erfaringsbaserte studiet Master of Business Administration (MBA) ved Nord universitet. Dette har vært tre lærerike år som har rustet meg for fremtiden.

I denne oppgaven har målet vært å finne ut hvordan kunnskapsmedarbeidere bør ledes og hvordan ledere kan påvirke krav, kontroll og støtte hos kunnskapsmedarbeiderne. Min motivasjon for dette arbeidet har vært for å ruste meg selv til å bli en fremtidig ledere for kunnskapsmedarbeidere, samt øke organisasjonen jeg jobber i til daglig sin kompetanse på området.

Takk til alle lederne som har stilt opp på intervjuene og delt sin tid, sine erfaringer og kompetanse. Det har vært en lærerik og inspirerende prosess, selv om det til tider har vært krevende. Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder Trude Furunes som igjennom hele prosessen har vært en støtte og motivasjon. Med din veiledningen har jeg klart å forme oppgaven og til slutt fullføre den. Til slutt vil jeg takke alle som har støttet og hjulpet meg i prosessen.

Anne-Lene Gregersen

Kolvereid, 15.05.2018

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	6
1.1 Motivasjon og aktualisering	6
1.2 Nytteverdi.....	7
1.3 Problemstilling	8
1.4 Avgrensning	9
1.5 Oppbygning av oppgaven.....	9
2.0 Begrepsavklaring.....	10
2.1 Kunnskap og kompetanse.....	10
2.2 Ledelse	10
2.3 Kunnskapsmedarbeidere	11
3.0 Teori	12
3.1 Ledelse i et historisk perspektiv	12
3.2 Arbeidsmiljø i et ledelsesperspektiv	12
3.3 Ledelse av kunnskapsmedarbeidere	13
3.4 Motivasjon og jobbtilfredshet	15
3.5 Transformasjonsledelse	17
3.6 Relasjonsledelse	19
3.7 Destruktiv ledelse.....	19
3.8 Karasek krav - kontroll modell.....	21
3.9 Krav, kontroll og støtte.....	22
3.10 Press- og buffer-hypotesen.....	23
3.11 Hvordan blir krav- kontroll- støtte modellen brukt?	25
3.12 Kritikk av krav – kontroll – støtte modellen	27
3.13 Hva er gjort i forhold til kunnskapsmedarbeidere?	27
3.14 Kan krav – kontroll – støttemodellen knyttes opp mot en lederstil?.....	28
4.0 Metode.....	30
4.1 Forskningsstrategi og design	30
4.2 Intervju	31
4.3 Utvalg	31
4.4 Rekruttering.....	32
4.5 Gjennomføring	33
4.6 Databehandling og analyse.....	33
4.7 Validitet og reliabilitet	34
4.8 Meg som forsker.....	35

4.9 Refleksjon over design og metodevalg	36
4.10 Etske problemstillinger	36
5.0 Resultat.....	38
5.1 Hvordan lede kunnskapsmedarbeidere?.....	39
5.2 Hvordan kan ledere påvirke krav, kontroll og støtte hos kunnskapsmedarbeiderne?	45
6.0 Diskusjon.....	50
7.0 Konklusjon	61
Litteraturliste	64
Vedlegg 1	68
Figur 1 – Destruktiv ledelse (Kilde: Nielsen et al., 2004).....	21
Figur 2 – Krav kontroll- modell (Kilde: Karasek & Theorell, 1990).....	22
Figur 3 – Job demands → exhaustion, job resources → disengagement (Kilde: Demerouti et al., 2001).....	26
Figur 4 – Krav, kontroll, støtte – ledelsesmodell (Kilde: Schaufeli, 2015).....	28
Tabell en respondenter.....	32
Tabell to analyse.....	34

1.0 Innledning

Utviklingen innenfor kompetanse og teknologi har ført til en maktforskyvning i forhold til hvem som innehar og kontrollerer de viktigste ressursene i dagens organisasjoner (Hillestad, 2000). Tidligere var materielle ressurser organisasjonens viktigste og de ble kontrollert av organisasjonen selv, med ledelsen i toppen. I dag er de viktigste ressursene kunnskap og kompetanse, og kontrolleres av arbeidstakerne. Dette fører til nye utfordringer for organisasjonene og tvinger frem behov for ny type ledelse og spørsmål som, hvordan skal disse nye kunnskapsmedarbeiderne ledes (Hillestad, 2000).

Kunnskapsmedarbeidere karakteriseres med at de har høy utdanning, høy autonomi i stillingene sine og komplekse arbeidsoppgaver (Nordhaug, 2002). Oppgaven vil fokusere på hvordan ledere mener at denne gruppen medarbeidere bør ledes. Videre vil oppgaven bruke Karasek sin krav – kontroll – støtte modell for å se hvordan lederen kan påvirke krav, kontroll og støtte for å tilrettelegge for motivasjon og læring hos disse medarbeiderne. Dette med utgangspunkt i at Karasek hevder i sin modell at kunnskapsmedarbeiderne ofte har høy kontroll og høye krav i sin arbeidshverdag. Oppgaven vil altså utforske lederes syn på hvordan kunnskapsmedarbeidere bør ledes og hvordan de i lederrollen kan påvirke krav, kontroll og støtte hos sine medarbeiderne.

1.1 Motivasjon og aktualisering

Ledelse er et tema som har blitt satt stadig oftere på dagsorden. Bevisstheten omkring ledelse har økt, og ledere og medarbeideres oppfatningen hvordan medarbeidere bør ledes har endret seg. Det kan tenkes at det har oppstått en maktforskyvning fra ledelse og bedrift til den enkelte ansatte innenfor mange yrker og arbeidsplasser. Før lå makten hovedsakelig hos lederen hvor de ansatte utførte den jobben de var satt til uten særlig innflytelse og innsigelser i frykt for å miste jobben, da de enkelt kunne bli byttet ut. Samtidig var maskiner og produkter bedriftens viktigste ressurser.

I dagens kunnskapssamfunn kan det tenkes at dette maktforholdet i stor grad er endret. Vi har fått en forskyvning av makten ved at de ansatte i stor grad er bedriftens viktigste ressurs og denne ressursen bærer de med seg, altså deres kunnskap. Dette fører til at ansatte står i mye

større grad fritt til å velge arbeidsgiver og har dermed større grad av makt enn tidligere. Blant annet med bakgrunn i dette er det rimelig å anta at vi har behov for en ny form for ledelse.

Jeg jobber selv i en kommune og det er viktig for kommunen å ha dyktige arbeidstakere, som utfører en best mulig arbeidsinnsats. Det er derfor viktig at organisasjonene har kunnskap om hvordan kunnskapsmedarbeidere kan ledes på best mulig måte for å tilrettelegge for mestring og læring. I oppgaven vil jeg bruke Karasek sin krav- kontroll – støtte modell som rammeverk for å gi en forståelse av hvordan ledere skal tilrettelegge for og fremme mestring og læring hos kunnskapsmedarbeiderne ved å påvirke krav, kontroll og støtte. På bakgrunn av dette er det ønskelig å se på hvordan ledere mener kunnskapsmedarbeidere bør ledes og hvordan ledere kan påvirke kunnskapsmedarbeidernes krav, kontroll og støtte.

1.2 Nytteverdi

Målet er at denne oppgaven skal ha en todelt nytteverdi. Den skal ha en personlig nytteverdi i form av at studenten ønsker å ruste seg til å bli en fremtidig leder. Med dette tenker jeg at det er viktig å ha god kunnskap om ledelse av kunnskapsmedarbeidere for å kunne utføre egnet ledelse av dagens og fremtidens medarbeidere. Det er også viktig å ha kunnskap om hvordan krav, kontroll og støtte hos de ansatte kan påvirkes for å fremme motivasjon og læring, samt hindre sykdom og utbrenthet. Arbeidet med denne oppgaven kan dermed gi meg en teoretisk tyngde og forståelse for hvordan ledere tenker om hvordan kunnskapsmedarbeidere bør ledes.

Videre er det ønskelig at denne oppgaven skal ha en nytteverdi i kommunen jeg jobber i, samt andre kommuner og offentlige organisasjoner rundt om i landet. Produktivitet og effektivitet er viktige stikkord i dag, og ledelse som bidrar til motivasjon hos medarbeiderne er viktig for organisasjonene. Ledelse handler blant annet om å skape resultater og derfor er riktig ledelse av kunnskapsmedarbeiderne essensielt for kommunens resultater. Videre er trivsel og jobbtilfredshet viktig for at de ansatte skal kunne stå i jobben og være en ressurs for bedriften. Hvordan ledelsen kan være med å påvirke krav, kontroll og støtte for å fremme motivasjon og læring vil være et viktig synspunkt i denne oppgaven.

En masteroppgave om ledelse av kunnskapsmedarbeidere vil kunne bidra med nyttig informasjon til kommunen, som vil kunne bidra til å nå organisasjonens mål og beholde viktige medarbeidere. Derfor mener jeg at denne oppgaven har en nytteverdi både for studenten selv og for kommunen som organisasjon.

1.3 Problemstilling

På bakgrunn av personlig interesse og behov for kunnskap i egen organisasjonen ønsker jeg å skrive om ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Med bakgrunn i det at kunnskapen i samfunnet har økt og vi har fått en maktforskyvning mellom ledere og medarbeidere, antar jeg at det trengs en endring fra den autoritære lederstilen, der lederen fortalte medarbeideren hva de skulle gjøre og medarbeideren utførte. Det er ønskelig å finne ut hvordan ledere i dagens organisasjoner bør lede sine kunnskapsmedarbeidere, og hva de må vektlegge i sin ledelse av kunnskapsmedarbeideren. Det er dermed ønskelig å undersøke dette sett fra ledernes perspektiv. Det er da interessant å finne ut hvordan ledernes mener de bør lede disse kunnskapsmedarbeideren og videre om deres synspunkter er sammenfallende eller avvikende fra tidligere studier. Ut ifra dette er hovedproblemstillingen:

- **Hvordan lede kunnskapsmedarbeidere?**

Videre ønsker studenten å undersøke faktorene i Karasek sin krav – kontroll- støtte modell, i forhold til hvordan lederen kan påvirke krav, kontroll og støtte for å tilrettelegge for motivasjon og læring. Dette med bakgrunn i at Karasek sin modell sier at kunnskapsmedarbeidere ofte innehar jobber med høye krav og høy kontroll. Videre sies det at høye krav og høy kontroll hos kunnskapsmedarbeideren kan føre til motivasjon og tilrettelegge for læring. Karasek sin modell undersøker også hvordan støtte påvirker motivasjon hos kunnskapsmedarbeidere med høye krav og høy kontroll. Med dette er det ønskelig å undersøke hvordan ledere kan påvirke krav, kontroll og støtte hos kunnskapsmedarbeiderne. Forskningsspørsmålet er derfor:

- Hvordan kan lederen påvirke krav, kontroll og støtte hos medarbeideren for å tilrettelegge for motivasjon og læring?

1.4 Avgrensning

Denne oppgaven har som hensikt å se på hvordan offentlige ledere mener kunnskapsmedarbeidere bør ledes og hvordan ledere kan påvirke krav, kontroll og støtte hos kunnskapsmedarbeidere. I denne oppgaven er det blant annet valgt å gjøre avgrensning på å kun intervju ledere. Det kunne vært spennende også å sett dette fra et medarbeiderperspektiv. Det er også kun valgt ut noen ledelsesstiler som ansees som relevante. Her kunne det også vært nevnt flere ulike ledelsesstiler, men studenten har valgt ut de som anses som mest relevante. I forhold til krav – kontroll – støtte modellen er det valgt å fokusere på motivasjon og læring. Fordi det kan være resultatet av høye krav og høy kontroll ifølge Karasek (1990). Her kunne det også vært fokusert mer på helseaspektet og gått mer inn på hva som fører til utbrenthet og hvordan lederen kan motvirke dette. Men på bakgrunn av oppgavens omfang er det valgt å gjøre disse avgrensningene.

1.5 Oppbygning av oppgaven

Oppgaven er bygget opp med en innledning som tar for seg motivasjon og aktualisering, nytteverdi og problemstilling. Videre beskrives ulike relevante begreper som for eksempel ledelse. Til slutt i oppgavens innledende del beskrives avgrensninger gjort i oppgaven.

Oppgavens teoridel starter med ledelse i et historisk perspektiv som setter oppgaven i en historisk kontekst, deretter settes arbeidsmiljø i et ledelsesperspektiv. Videre tar teoridelen for seg hva kunnskapsmedarbeidere er og hvem som defineres som dette, samt hvordan disse bør ledes. Så beskrives motivasjon og jobbtilfredshet, før Karasek sin krav- kontroll og støttemodell forklares. Teoridelen omtaler også ulike sider ved modellen for eksempel hvordan den blir brukt, ulike hypoteser, samt kritikk av modellen. Videre sees modellen opp mot ledelse og ledelsesteorier studenten har funnet relevante.

Deretter presenteres oppgavens metodedel, som gjennomgår alle stegene i forskningsprosessen fra forskningsdesign til etiske utfordringer. Videre blir resultatene fra intervjuene presentert og deretter drøftet opp mot oppgavens teoridel, før konklusjonen blir presentert.

2.0 Begrepsavklaring

2.1 Kunnskap og kompetanse

Diskusjonen om hva kunnskap er stammer fra gresk og det greske ordet epistemologi som betyr læren om kunnskap (Gotvassli, 2015). Eksplisitt kunnskap regnes som den første formen for kunnskap. Altså kunnskap i form av informasjon, tall eller data. Dette er informasjon som er nedfelt som vi tar imot. Eksplisitt kunnskap er ofte basert på akademiske prestasjoner som allerede er kjent og er på den måte lett å formidle videre (Gotvassli, 2015). Kompetanse handler om evner eller kvalifikasjoner. For eksempel kompetanse til å uttale seg om noe eller ta en beslutning (Persvold, 2018).

2.2 Ledelse

I faglitteratur så skilles det mellom administrasjon og ledelse (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2017). Administrasjon omhandler det å takle kompleksiteten ved at ledere må utføre oppgaver som kontroll, styring, planlegging og organisering for at bedriften skal gå rundt. Mens ledelse omhandler det å mestre endring (Erichsen et al., 2017). En vanlig definisjon av ledelse er at ledelse er en prosess hvor ledere overbeviser medarbeidere for å skape oppslutning med hensikt om å nå felles mål. Ledelse vektlegger menneskene og de psykologiske prosessene i en virksomhet. Viktige stikkord for ledelse er motivasjon, inspirasjon, og det å fremme samarbeid (Erichsen et al., 2017). Ledelse som administrasjon vil ikke videre bli vurdert i denne oppgaven da dette i stor grad handler om rutinepregede oppgaver som antas å ikke direkte påvirker motivasjon hos de ansatte.

Det har også dukket opp et begrep i litteraturen kalt kunnskapsledelse (Gotvassli, 2015). Kunnskapsledelse dreier seg om å legge til rette for å motivere og utvikle medarbeidere i kunnskapsorganisasjoner. Det handler om ledelse av prosesser for både å identifisere, utvikle, lagre, dele og anvende kunnskap i en organisasjon. Kunnskapsledelse går altså ut på å ha oversikt over hvordan identifisere kunnskap, utvikle og dele kunnskap i organisasjonen (Gotvassli, 2015).

2.3 Kunnskapsmedarbeidere

Kunnskapsarbeid betegnes som arbeid som er lite rutinebasert og det er få svar på hvordan oppgavene skal løses. Oppgavene lar seg i liten grad standardiseres og oppgavene blir løst ved hjelp av kunnskap medarbeideren besitter (Gotvassli, 2015). Kunnskapsmedarbeidere defineres som velkvalifiserte arbeidstakere med personlige evner, kunnskap og / eller kompetanse som bidrar til å øke, realisere og stimulere organisasjonens verdiskapning og arbeidsprosesser (Nordhaug, 2002).

Hvem som defineres som kunnskapsmedarbeidere er ingen absolutt definisjon, men medarbeiderens arbeidsoppgaver vil kunne være med å avgjøre om man passer inn under denne kategorien (Nordhaug, 2002). Standardiserte og rutinepregede oppgaver kjennetegner ikke kunnskapsmedarbeidere, mens det gjør oppgaver som er kreative, problemløsende og i liten grad kan rutinebeskrives (Nordhaug, 2002). Videre vektlegges det hvor lett det er å erstatte arbeidstakeren, da kunnskapen og kompetansen om hvordan å utføre arbeidet besittes av individet og i liten grad av organisasjonen (Nordhaug, 2002). Så vi kan omtale kunnskapsmedarbeiderne som de som har høyere utdanning, høy grad av autonomi, altså selvbestemmelse i stillingene sine og en høy grad av jobbkompleksitet (Nordhaug, 2002).

3.0 Teori

3.1 Ledelse i et historisk perspektiv

Utviklingen på 1980 - og 1990- tallet omtales av mange som et paradigmeskifte (Nordhaug, 2002). Hvor samfunnet går fra å være hovedsakelig kapitalbasert til å bli mer kunnskapsbasert (Nordhaug, 2002). Befolkningen har fått et stadig høyere utdanningsnivå og det har forekommet en maktforskyvning fra arbeidsgiver til arbeidstaker. Arbeidstakerne har i større grad blitt bevisst sin egenverdi og oppleves med dette som mindre lojale og mer kravstore (Gotvassli, 2015). Mange hevder at denne maktforskyvningen er i arbeidstakers favør, men samtidig reises problemstillingen knyttet til at arbeidstaker utsettes for stort jobbpess (Nordhaug, 2002). Med denne kunnskapsøkningen og maktforskyvningen løftes ledelsesaspektet og kunnskapsbedriften omtales som et ledermareritt (Gotvassli, 2015).

Kunnskap omtales stadig som bedriftens viktigste ressurs (Nordhaug, 2002). Med dette er det ofte medarbeidernes intellektuelle kapital vi sikter til. I intellektuell kapital inngår kunnskaper, ferdigheter og evner hos den ansatte som benyttes for å utføre arbeidsoppgaver (Nordhaug, 2002). Når samfunnet og arbeidstakerne nå har fått mer kunnskap følger ikke lenger de ansattes respekt lederen som autoritet i samme grad som før. Nordhaug (2002) sier at ledelsesrollen må endres, og den tradisjonelle oppgaven med å passe på at arbeiderne gjør jobben sin må endres til en støttefunksjon, altså må lederen legge til rette for at kunnskapsmedarbeideren får ro til å gjøre det han/hun kan best. Nordhaug (2002) hevder også at organisasjonene kan sees på om servicesenter, og de som tilrettelegger best for de ansattes arbeidssituasjon og langsiktig kompetanseutvikling vil kunne trekke til seg og beholde de beste medarbeiderne. Det omtalte paradigmet består altså for lederne i at de må støtte de ansatte så de får gjort en god jobb, i motsetning til å kontrollere og dirigere slik at de gjør det som er bestemt (Nordhaug, 2002).

3.2 Arbeidsmiljø i et ledelsesperspektiv

Arbeidsmiljøloven har som formål å sikre et arbeidsmiljø som gir en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon (Arbeidsmiljøloven, 2006). Loven skal sikre trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger. Den skal også sikre ansettelsesforhold og likebehandling, samt sikre at det blir tilrettelagt for den enkelte arbeidstakers forutsetninger

og livssituasjon. Det er arbeidsgivers plikt å overholde bestemmelsene i arbeidsmiljøloven, men det er arbeidstakers plikt å medvirke (Arbeidsmiljøloven, 2006).

Arbeidsmiljøloven sier videre at den enkeltes arbeid skal organiseres og tilrettelegges etter arbeidstakers evne og forutsetninger (Arbeidsmiljøloven, 2006). Arbeidstakeren skal ha mulighet til selvbestemmelse, faglig ansvar og innflytelse. Arbeidet til den enkelte skal også utformes så det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere (Arbeidsmiljøloven, 2006).

I dagens samfunn er arbeid en stor del av vårt livsinnhold (Skålid, 2007). Arbeidsplassen er også den viktigste sosiale arenaen for mange. Men det kan også oppstå konflikter på arbeidsplassen og lederen er viktig i arbeidet med å dempe og regulere konflikter på arbeidsplassen. Dette stiller store krav til lederen og en leder må evne å kommunisere godt, vise empati, samt se og anerkjenne sine medarbeidere. I tillegg skal lederen drive arbeidet frem, planlegge og styre (Skålid, 2007). Konflikter på arbeidsplassen, samt manglende sosial støtte kan være en kilde til utstøting og sykdom (Skålid, 2007).

3.3 Ledelse av kunnskapsmedarbeidere

På bakgrunn av flatere organisasjonsformer, et kunnskapsintensivt arbeid og kunnskapsmedarbeidernes holdninger til arbeidet stilles det nye krav til ledelse (Nordhaug, 2002). Kunnskapsmedarbeiderne har ofte mer kunnskap en lederne og lederne er mer avhengig å lede på medarbeidernes premisser for å få de med seg, i kontrast til den tradisjonelle autoritære lederstilen (Nordhaug, 2002). Ledelse av dagens kunnskapsmedarbeidere fremstilles ofte som en utfordring da de har behov for frihet og ansvar, samtidig fremstår det som viktig å utøve aktivt lederskap gjennom coaching og kontinuerlige tilbakemeldinger. På bakgrunn av dette er relasjonelle og emosjonelle ferdigheter avgjørende for leder da sanksjonsmulighetene er begrenset og maktforholdet er begrenset og forskjøvet (Nordhaug, 2002).

Kunnskapsmedarbeidere er bedriftens viktigste ressurser, men de er utfordrende å lede (Gotvassli, 2015). Viktige stikkord ved ledelse av kunnskapsmedarbeidere er motivasjon og autonomi. Gotvassli (2015) omtaler også 7 særtrekk ved kunnskapsmedarbeiderne som også kan være en utfordring for deres leder. Disse er at 1) de vet hva de er verdt, 2) de er organisatorisk smarte, 3) de ignorerer hierarkier, 4) de krever direkte adgang til sjefen, 5) de har gode forbindelser, 6) de takker ikke sjefen og 7) de har lav kjedsomhetsskel. Gotvassli (2015) hevder også at kunnskapsmedarbeiderne er opptatt av og motiveres av at belønninger skal tildeles rettferdig, og at makt og autoritet skal fordeles etter ansattes evner og ikke etter stilling eller funksjon.

Det vi allerede møter nå, er den mest fantastiske individualiseringen av menneskene. I større grad må en akseptere mennesker som selvstendige dyr og ikke som grupper. Ungdommen aksepterer ikke makt lenger. De aksepterer ikke sjefsrollen. Men vi må lære å leve med disse galningene. Den gamle linjeorganisasjonen er i ferd med å dø. Vi må håndtere disse nye selvbevisste unge menneskene som kommer, og ikke legge lokk på det (Hillestad, 2000).

Sitatet er hentet fra et intervju med Kåre Valebrokk, toppleder TV 2 (Hillestad, 2000). I intervjuet setter Kåre Valebrokk ord på hvordan den nye generasjonen som vokser opp ser på lederrollen ved at de ikke aksepterer sjefsrollen i form av den tradisjonelle maktposisjonen en leder har. Dette er et viktig aspekt for hvordan en skal tenke at disse kunnskapsmedarbeideren skal ledes i dagens samfunn (Hillestad, 2000). Den typiske kunnskapsmedarbeideren stiller store krav til seg selv og sine omgivelser, slik at de får stimulert og utnyttet sine evner. Det hevdes derfor at lederen må opptre som en tilrettelegger og sørge for at rammebetingelsene er tilfredsstillende. Fra lederens posisjon beskrives dette med sitatet *“I had to give power to gain power.”* (Hillestad, 2000).

Hillestad (2000) hevder at lederes relasjonelle ferdigheter og betydningen av det mellommenneskelige aspektet er viktig i ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Dette innebærer blant annet evnen til å inspirere og stimulere, og dermed vinne tillit og aksept fra sine medarbeidere. Oppsummert sier Hillestad (2000) at gode rammebetingelser i forhold til frihet

og ansvar, samt å fokusere på relasjonelle ferdigheter er avgjørende i ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Lederen må også kunne skape mål og arbeidsoppgaver med verdi og mening til de ansatte gjennom delegering og stimulering (Hillestad, 2000).

Mintzberg (1998) skriver i sin artikkel at de fleste profesjoner krever liten direkte ledelse. Denne artikkelen er skrevet på bakgrunn av hans refleksjoner etter et empirisk studie med et orkester og dets dirigent. Hans fokus i artikkelen er dirigenten som leder for profesjonelle arbeidere som musikere. Mintzberg (1998) hevder at profesjonelle arbeidere krever lite styring og tilsyn, som for eksempel musikere. Det de trenger er støtte og beskyttelse. Mintzberg sier at det er på tide at den tradisjonelle lederen går ned fra pidestallen og heller oppfører seg som den dirigenten han bør være (Mintzberg, 1998).

Mintzberg sier at av og til blir ledelsen faktisk snudd på hodet, som for eksempel for leger på sykehuset som beskriver seg selv på toppen, med lederen på bunn til å tjene dem. Mintzberg (1998) sier også at såkalt skjult ledelse kan være en god metode for å lede profesjonelle arbeidere. Han sier da at de ikke skal utøve tydelig lederskap med for eksempel instruksjoner, men at lederne skal jobbe på tre ulike nivå. Det individuelle nivået med å være mentorer, coach og motivere, på gruppenivå med å bygge team og løse konflikter og på organisasjonsnivå med blant annet å bygge kultur (Mintzberg, 1998).

3.4 Motivasjon og jobbtilfredshet

Motivasjon omtales som en samlebetegnelse for de faktorene som setter i gang og styrer adferden vår (Teigen, 2018). Motivasjon kan være både det som setter i gang handlinger og det som gir handlingene retning, for eksempel hvilke mål vi setter oss (Teigen, 2018).

Widerøe og Ramsland (2009) har i sin masteroppgave sett på blant annet hva som motiverer kunnskapsmedarbeidere. Deres funn sier at det er jobbinnhold samt muligheten for faglig og personlig utvikling som er de to viktigste innsatsområdene når det gjelder motivasjon og trivsel. Videre sier de at det er jobbinnhold som vil øke medarbeidernes arbeidsglede mest. En av faktorene de har sett på i forhold til jobbinnhold er autonomi. Graden av autonomi påvirker medarbeidernes arbeidsglede da kunnskapsmedarbeidere ifølge Widerøe og Ramsland (2009) ikke liker å bli kontrollert og vil ha frihet og selvstendighet i eget arbeid. Aspektet med frihet

fremkommer som viktig og medarbeiderne ønsker å ha frihet til selv å velge hvordan arbeidet skal utføres (Widerøe og Ramsland, 2009).

Widerøe & Ramslands (2009) resultater sier også at jobbautonomi, mestringsopplevelse og sosial tilhørighet er sentralt for indre motivasjon. Widerøe og Ramsland (2009) har kommet frem til sine resultater ved å bruke data fra en stor europeisk kvantitativ arbeidstakerundersøkelse kalt European Employee Index (EEI). Bakgrunnen for dette er at den blant annet tar for seg hvilke innsatsparametere som har innvirkning på medarbeidernes trivsel og atferd. Undersøkelsen hadde blant annet som mål å finne ut hva som motiverer medarbeidere. Widerøe og Ramsland (2009) har også supplert tallene fra EEI-undersøkelsen med tre kvalitative intervjuer blant kunnskapsmedarbeidere.

Ansattes motivasjon på jobb er nært knyttet til jobbtilfredshet (Gotvassli, 2015).

Jobbtilfredshet omtales som positiv sinnstilstand som et resultat av tilfredshet over jobben eller jobbopplevelser. Jobbtilfredsheten til ansatte avhenger av flere faktorer, blant annet arbeidsmiljø og personlige behov. Hertzberg har en teori som handler om hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer i forhold til trivsel og mistrivsel på jobb. Han hevder at hygienefaktorer ikke kan skape trivsel, men mistrivsel. Mens motivasjonsfaktorene kan skape trivsel men ikke mistrivsel (Gotvassli, 2015). Videre har Hackman og Oldham en modell om jobbtilfredshet og motivasjon. Denne går ut på at arbeidsmotivasjonspotensial (MPS) er en funksjon av oppgavevariasjon (OV), oppgaveidentitet (OI), oppgavebetydning (OB), autonomi og tilbakemeldinger i arbeidet. De uttrykker dette i formelen $MPS = ((OV + OI + OB) : 3) * \text{autonomi} * \text{tilbakemeldinger}$ (Gotvassli, 2015).

Jobbtilfredshet er en god indikator for jobbytelse (Gotvassli, 2015). En undersøkelse viser at det viktigste for jobbtilfredshet var at den ansatte opplevde sin egen jobb som interessant. Videre definerer Gotvassli (2015) seks grupper av motivasjonsfaktorer for et motiverende arbeidsmiljø. Disse faktorene er:

1. Tilhørighet - at man er en del av et fellesskap.
2. Utfordrende oppgaver – men på et nivå som er mulig å mestre.
3. At det oppleves rettferdighet – at innsatsen står i forhold til ytre og indre belønninger.

4. Prestasjoner – at arbeidet oppleves meningsfullt og at man får konkrete tilbakemeldinger.
5. At man opplever autonomi og medbestemmelse i egen arbeidshverdag.
6. At man får oppfylt behovet for selvrealisering (Gotvassli, 2015).

Eikeland (2015) hevder også at kunnskapsarbeidere har behov for større grad av autonomi enn andre. Dette understrekes i sitatene «*They don't like to be told what to do. Knowledge workers have to manage themselves*» (Eikeland, 2015). Hvis ledelsen nekter medarbeiderne autonomi og innflytelse over egen arbeidssituasjon vil dette gå utover kvaliteten og effektiviteten på arbeidet (Eikeland, 2015). En studie av kunnskapsmedarbeidere viste ifølge Eikeland (2015) at frihet og utfordrende oppgaver er de mest effektive strategiene i forhold til indre motivasjon. Studien sier videre at utfordrende oppgaver i seg selv er motiverende for kunnskapsmedarbeidere og mangel på dette vil virke direkte demotiverende (Eikeland, 2015).

Det er nå valgt å trekke frem tre ulike ledelsesformer, transformasjonsledelse, relasjonsledelse og destruktiv ledelse. Dette er fordi det er vurdert at ledelsesstilene transformasjonsledelse og relasjonsledelse innehar flere av de samme faktorene som beskrives ved ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Transformasjonsledelse og relasjonsledelse vektlegger positive relasjoner som myndiggjøring av de ansatte, inspirerende leder og tillit. Destruktiv ledelse er tatt med som en motpol. Den innehar noe av den tradisjonelle autoritære lederstilen og viser motsetningen til de andre lederstilene. Den er også en motsetning til de positive faktorene som teorien vektlegger i ledelse av kunnskapsmedarbeidere som for eksempel autonomi.

3.5 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse omtales som inspirasjon til endring (Hetland, 2008). Teorien vektlegger fire sentrale aspekter. Det første er at lederen har utstråling og virker som en god rollemodell. Det andre er at lederen motiverer via inspirasjon og er visjonær. Det tredje er at lederen oppmuntrer til at medarbeidere skal stille spørsmål til hvordan ting er, og til å tenke nytt. Det fjerde er at lederen viser omtanke for individenes ulike behov.

Transformasjonsledelse skal myndiggjøre de som deltar i prosessen (Hetland, 2008).

I transformasjonsledelse skal lederen være sentral, synlig og inspirere til å nå høye mål, samtidig skal de ansattes behov settes i sentrum (Hetland, 2008). Transformasjonsledelse handler om inspirasjon til forandring (Hetland, 2008). Essensen i transformasjonsledelse blir omtalt som fire I-er. Disse er idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell omtanke og intellektuell stimulering. Hetland (2008) beskriver transformasjonsledelse slik:

Den kollektive handling som transformasjonsledelse genererer, myndiggjør (empowers) de som deltar i prosessen. Det er håp, det er optimisme, det er energi. I sin essens er transformasjonsledelse ledelse som fasiliterer redefinisjon av folks visjon og misjon, fornying av deres tilhørighet og restrukturering av deres systemer for å oppnå mål.

Studier har vist at ledere som tror på sine ansatte og viser at hvert enkelt individ er viktig for organisasjonen, øker effektivitet, trivsel og jobbmotivasjon hos arbeidstakeren (Hetland, 2008). I norske kontekster er dette også funnet, og det konkluderes med at inspirasjon fra lederen er viktig (Hetland, 2008). Lederen må evne å skape motivasjon og inspirasjon, og få den enkelte medarbeider til å føle at dens arbeid betyr noe. Dette omhandler det å være en entusiastisk leder, ha tydelige mål og være et godt medmenneske med respekt for andres ideer og synspunkt (Hetland, 2008).

Gurholt og Gjerdahl (2010) beskriver i sin masteroppgave, som omhandler det å lede indre motiverte kunnskapsmedarbeidere, som et paradoks. Kunnskapsmedarbeidere ønsker autonomi og vil ikke ledes, men samtidig ønsker de ledelse. Gurholt og Gjerdahl (2010) sine funn sier at ledelse kan påvirke disse kunnskapsmedarbeidernes motivasjon. En leder som fremstår som ekte, målbevisst og tilstede, viker motiverende, mens en leder som er distansert, detaljstyrende og motarbeidende, virker demotiverende. Det som motiverer kan ligne på en transformerende lederstil (Gurholt og Gjerdahl, 2010). Gurholt og Gjerdahl (2010) har kommet frem til dette ved å ha en case bestående av fire respondenter innenfor to yrkesgrupper. Disse yrkesgruppene er sogneprest og vitenskapelig ansatt. I hver case har de intervjuet tre medarbeidere og deres leder for å finne ut hvordan indre motiverte medarbeidere bør ledes (Gurholt & Gjerdahl, 2010).

3.6 Relasjonsledelse

Spurkeland regnes som grunnleggeren av teorien om relasjonsledelse og han sier at bærebjelken i relasjoner er tillit (Spurkeland, 2017). Videre hevder han at om relasjonen mellom leder og medarbeider skal bli sterk og gi motivasjon må tillit håndteres med kløkt og emosjonell modenhet. Relasjon mellom leder og medarbeider påvirker både arbeidsprestasjon og helse. Tillitsbasert ledelse handler om grad av jobbautonomi, samt lave nivåer av å bli unødvendig kontrollert. Spurkeland (2017) viser også til en oversiktsanalyse som sier at tillitsrelasjon mellom medarbeider og leder gir sterk positiv påvirkning til medarbeiderens mentale helse. Sterke tillitsrelasjoner skal ifølge Spurkeland (2017) gi mindre mentale helseplager, mindre stress, og færre symptomer på sinne, angst, frustrasjon, depresjon og frykt. Spurkeland (2017) mener at ledere må stole på sine medarbeideres kompetanse og vilje til å utføre en god jobb.

I relasjonsledelse må du være i stand til å påvirke og bry deg om dine ansatte (Kallestad, 2011). Du skal lede gjennom relasjon og kun unntaksvis ta i bruk posisjon. Dialog er avgjørende da det er gjennom denne du motiverer og påvirker de ansatte til å nå sine mål. Relasjonsledelse blir omtalt som en demokratisk ledelsesform, da medarbeiderne har medbestemmelse i sine oppgaver. Ledelse er å gjøre andre gode og medarbeiderne skal utvikles gjennom relasjon (Kallestad, 2011).

Spurkeland (2017) vektlegger det han kaller relasjonskompetanse. Det består av ferdigheter, evner, og holdninger man trenger for å etablere, utvikle, vedlikeholde eller reparere kontakten med andre mennesker. Dette omtaler han som kjernen i sosial aktivitet, og det mest fundamentale i vår mellommenneskelige tilværelse (Spurkeland, 2017).

3.7 Destruktiv ledelse

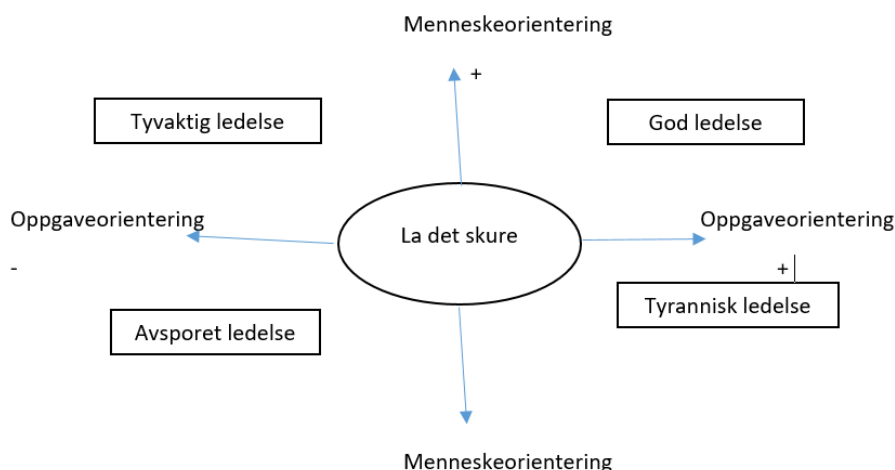
Nielsen, Aasland, Matthiesen, Skogstad & Einarsen (2004) hevder at forskningen først og fremst har fokusert på lederens muligheter til å ivareta ansattes trivsel og velvære, og i liten grad hvilke skadevirkninger ledelse kan ha på de ansatte. Et unntak fra dette er autoritær ledelse. I autoritær ledelse tar lederen avgjørelser uten hensyn til medarbeideren og gir sine

ordre til de ansatte, og de ansatte må jobbe i tråd med det lederen har bestemt (Nielsen et al., 2004).

I nyere forskning har man utvidet det tradisjonelle perspektivet på ledelse og inkludert negative faktorer som kan være assosiert med ledere og måten de fungerer på (Nielsen et al., 2004). Disse lederne blir omtalt som helsefarlige ledere, smålige tyranner og samlebetegnelsen er ofte destruktiv ledelse. Destruktiv ledelse omhandler atferd eller handling som provoserer, skremmer, truer eller på annet vis gir ubehag hos de ansatte. Denne ledelsesstilen vil på sikt kunne ha alvorlig negativ innvirkning på de ansatte og organisasjonen som helhet. Fellestrekket ved destruktiv ledelse er at det kan føre til alvorlige psykiske eller psykosomatiske helseplager hos de ansatte (Nielsen et al., 2004).

En betydningsfull faktor ved destruktiv ledelse er makt (Nielsen et al., 2004). Dette er i praksis misbruk av makt, og kan for eksempel være at lederen misbruker mulighet til å regulere ansvar, materiale eller økonomi. Destruktiv ledelse kan føre til manglete jobbtilfredshet, samt redusert autonomi og selvstendighet (Nielsen et al., 2004).

I artikkelen om destruktiv ledelse omtales en modell som tar hensyn til at det finnes situasjoner der leders handlinger kan anses som destruktive, se figur 1 (Nielsen et al., 2004). Modellen viser at ledelsesatferd kan beskrives langs to dimensjoner som viser grad av hensyn til oppgave og medarbeiderorientering. Modellen skiller fem former for ledelse; god ledelse, la det skure ledelse, tyrannisk ledelse, avsporte ledelse og tyvaktig ledelse. Nielsen et al. (2004) omtaler de tre siste som destruktiv ledelse. God ledelse omtales som en ledelse som ivaretar og utvikler mennesker samtidig som oppgaver blir utført. La det skure – ledelsen er ikke opptatt av verken oppgavene eller menneskene, og legger opp til total frihet uten styring. Tyrannisk ledelse utnytter de ansatte for å nå organisasjonens mål, og lederen er direkte destruktiv ovenfor de ansatte. Ved avsporet ledelse opptrer lederen destruktivt både i forhold til oppgaver og medarbeidere. Ved tyvaktig ledelse er lederen destruktiv i forhold til virksomhetens mål, men kan oppleves som konstruktiv i forhold til medarbeideren (Nielsen et al., 2004).



Figur 1 Destruktiv ledelse (Kilde: Nielsen et al., 2004).

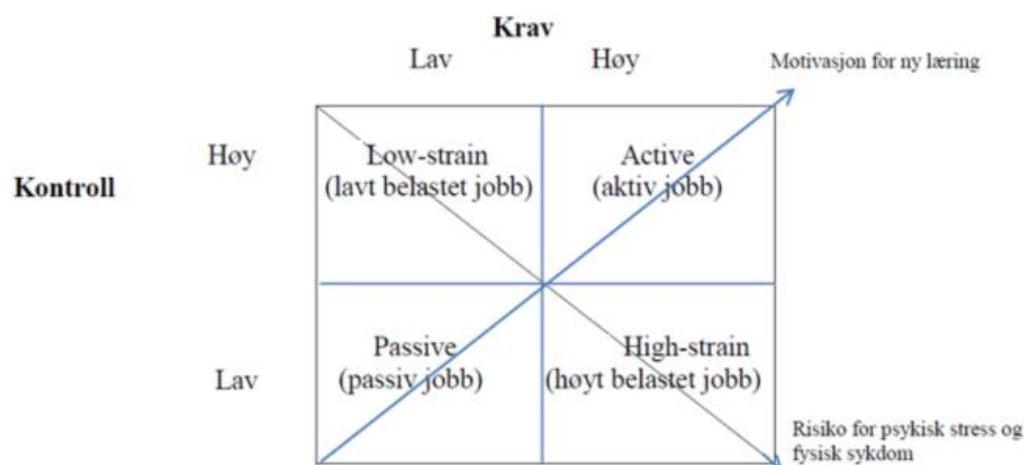
3.8 Karasek krav - kontroll modell

I 1979 introduserte Robert Karasek krav-kontroll modellen (Fila, 2016). Denne modellen omhandler hvilken betydning krav og kontroll i arbeidssituasjon har på stress, motivasjon, helse og trivsel på jobb. Dette betyr hvilke krav som stilles til arbeidstakeren, for eksempel en saksbehandler på teknisk avdeling, hvor mange reguleringsplaner som skal fremmes til politisk behandling eller hvor fort arealplanen skal revideres. Og hvilken mulighet arbeidstakeren har til å påvirke sin egen arbeidshverdag eller oppgaver. For eksempel prosessen rundt arealplanen eller tidslinjen til reguleringsplanene. Modellen hevder at helse og trivsel på jobb bestemmes av de krav som stilles til den ansatte, og den ansattes mulighet til påvirke sin arbeidssituasjon (Karasek & Theorell, 1990).

Karasek sin krav- kontroll modell tar utgangspunkt i interaksjonen mellom grad av krav og grad av kontroll man opplever på jobben (Karasek & Theorell, 1990). Modellen utleder fire teorier ut i fra om det er høy eller lav kontroll, og om det er høye eller lave krav (se figur 2). 1) High strain – høye krav og lav kontroll. Hvis det er høye krav på jobben kombinert med opplevelsen av lav kontroll, kan dette føre til mer stress og misnøye. 2) Passive jobber – lav kontroll og lave krav. Passive jobber omtales som jobber hvor det er lave krav og lav kontroll. Dette kan oppleves som demotiverende og kjedelig, og kan føre til latskap. 3) Lavt belastede jobber – høy kontroll og lave krav. Lavt belastede jobber er kombinasjonen mellom høy kontroll og lave krav. Denne jobbsituasjonen omtales som liten risiko for sykdom fordi

arbeidsmengden er så lav at man har mulighet til å respondere på hver utfordring optimalt, siden det er så få av dem. 4) Aktive jobber – høye krav og høy kontroll. Ved opplevelsen av høye krav kombinert med høy grad av kontroll, kan dette føre til motivasjon for ny læring. Ved dette fjerde alternativet hevdes det at det også kan tilrettelegge for stor grad av mestringsfølelse som gir stor grad av jobbtilfredshet (Karasek & Theorell, 1990).

Oppsummert sier modellen at hvis man har en arbeidssituasjon som stiller høye krav og samtidig gir liten mulighet for kontroll over egen arbeidssituasjon, vil dette påvirke den ansattes helse og trivsel negativt (Karasek & Theorell, 1990). Videre vil en arbeidssituasjon med høye krav og høy kontroll kunne bidra til læring og motivasjon for læring (Siebenherz & Tvette, 2013).



Figur 2 Krav kontroll-modell (Kilde: Karasek & Theorell, 1990).

3.9 Krav, kontroll og støtte

De første faktorene i Karasek sin modell var krav og kontroll, så ble etterhvert aspektet støtte lagt til (Fila, 2016). Dette var da Karasek sin krav kontroll modell fikk tidlig kritikk for å ikke involvere andre, i form av sosiale relasjoner. Modellen ble da utvidet til å inkludere støtte og oppfattelsen er at sosial støtte på arbeidsplassen enten fra medarbeidere eller overordnede kan kompensere for de negative effektene ved opplevelsen av høye krav og lav kontroll (Johnson og Hall, 1988).

Den første faktoren i modellen krav kan beskrives som fysiske, sosiale eller organisatoriske aspekter ved jobben som krever mental eller fysisk innsats (Fila, 2016). Dette innebærer arbeidsmengde, krav knyttet til arbeidsoppgavene og total arbeidsmengde. Ifølge Fila (2016) er et visst nivå av krav hensiktsmessig for trivsel, læring, motivasjon, prestasjon og tilfredshet på jobb. For høye eller lave krav kan derimot ha en motsatt effekt og ha en negativ innvirkning både fysisk og psykisk. I følge Fila (2016) er oppfatningen av hvor i modellen arbeidstakeren vil kategorisere seg i forhold til krav og kontroll, veldig situasjonsbestemt. Hvor i modellen den ansatte vil kategorisere seg kan blant annet påvirkes av stress. Eksempel på dette er kan være korte tidsfrister eller for stor arbeidsmengde i jobbsituasjon. Fila (2016) hevder at mange studier konkluderer med at det er sammenheng mellom høye krav og flere belastninger, og manglende trivsel.

Kontrollaspektet i modellen er individets oppfatning av deres mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon (Fila, 2016). Karasek så på kontroll som individets grad av autonomi eller mulighet til å bestemme over arbeidsoppgaver, inkludert bestilling av oppgavegjennomføring, bestemmelse over hvordan oppgave skulle gjennomføres eller oppgavene i seg selv. Videre hevder Fila (2016) at det at individet søker kontroll over dets miljø er en av de viktigste elementene ved stress, og er sentralt ved mange teorier om jobbstress. Dette gjelder spesielt muligheten til å gripe inn og endre arbeidsprosessen, som vil være stressreducerende. Videre vil til og med oppfatningen av å ha kontroll være med å øke trivsel (Fila, 2016).

Støtte på arbeidsplassen omhandler følelsen av å ha støtte knyttet til arbeidsoppgaver generelt av både medarbeidere og ledere (Fila, 2016). Sosial støtte på jobb er viktig for arbeidstakerne blant annet for å oppleve sosial tilhørighet og muligheten for bistand ved vanskelige arbeidsoppgaver. Sosial støtte hjelper i følge Fila (2016) ikke direkte på arbeidsoppgavene, men det kan bistå i forhold til ansattes manglende personlige ressurser. Litteraturen viser nå tydelig at et høyt nivå av sosial støtte er assosiert med økt trivsel (Fila, 2016).

3.10 Press- og buffer-hypotesen

De fleste av studiene som er basert på krav – kontroll – støtte modellen har fokusert på de høyt belastede jobbene (boks 2, i figur 2) (Fila, 2016). I forhold til disse jobbene omtaler Fila

(2016) to hypoteser, dette er press-hypotesen og buffer-hypotesen. Press- hypotesen hevder at når kontroll eller støtte minker, øker presset og omvendt. For eksempel fabrikkarbeidere som har høye krav, lav kontroll og lav støtte. I følge press-hypotesen ville det å redusere press hos fabrikkarbeiderne ha effekt, fordi det endrer balansen mellom krav, kontroll og støtte. Altså når kravene reduseres øker kontroll, støtte eller begge (Fila, 2016). Dette er samme hvis kravene reduseres, så øker kontroll og/eller støtte (Fila, 2016). Ut i fra denne teorien kan vi si at for eksempel en byggesaksbehandler i kommunen vil oppleve mindre kontroll og støtte når saksbehandlingsmengden øker. Videre vil arbeideren oppleve mer kontroll og støtte hvis arbeidsmengden avtar.

Som motsats til press-hypotesen står buffer-hypotesen (Fila, 2016). I følge denne hypotesen vil kontroll og støtte dempe effekten høye krav har i forhold til opplevd press. Denne hypotesen hevder at i noen arbeidssituasjoner er det urealistisk med lavere krav for eksempel i militæret. Hypotesen hevder da at man heller skal fokusere på å gi individene mer kontroll over arbeidsoppgavene og jobben, eller å oppnå mer støtte heller enn å redusere kravene (Fila, 2016). Dette kan for eksempel være å tilrettelegge for opplæring, videreutdanning og kursing for å ha bedre forutsetninger for å håndtere arbeidsoppgaver. Et eksempel kan være kommunale sykehjem som til stadighet får mer komplekse pasienter og overførte oppgaver som tidligere tilhørte sykehuset. I disse tilfellene kan det være vanskelig å redusere kravene, men kommunene kan da etterstrebe å gi de ansatte tilstrekkelig kunnskap og kompetanse, slik at de ansatte har bedre forutsetninger for å mestre sine arbeidsoppgaver.

Med disse to hypotesene ser vi at buffer-hypotesen sier at ved å gi ansatte mer kontroll og / eller støtte vil det dempe de negative konsekvensene fra kravene (Fila, 2016). Mens press-hypotesen sier at det er balanse mellom krav, kontroll og støtte. Dette innebærer ifølge press-hypotesen at hvis krav øker, minsker kontroll og støtte, men hvis krav minsker, øker kontroll og støtte (Fila, 2016).

I følge Schaufeli (2015) er det mer effektivt å øke jobbressursene enn å senke jobbkravene. Dette hevder han også er mer i tråd med organisasjonenes ønsker i forhold til produksjon og effektivitet også. For å øke jobbressursene kan det å gi flere tilbakemeldinger, øke deltakelsen

i avgjørelser og øke muligheten for læring og utvikling være gode strategier (Schaufeli, 2015). I forhold til hverdagen, for eksempel i en kommune virker konklusjonen til Schaufeli fornuftig. Det er store krav i arbeidslivet, og vi ser stadig etter måter å jobbe smartere eller finne nye virkemidler for å løse oppgaver på en mer effektiv måte for eksempel teknologi.

3.11 Hvordan blir krav- kontroll- støtte modellen brukt?

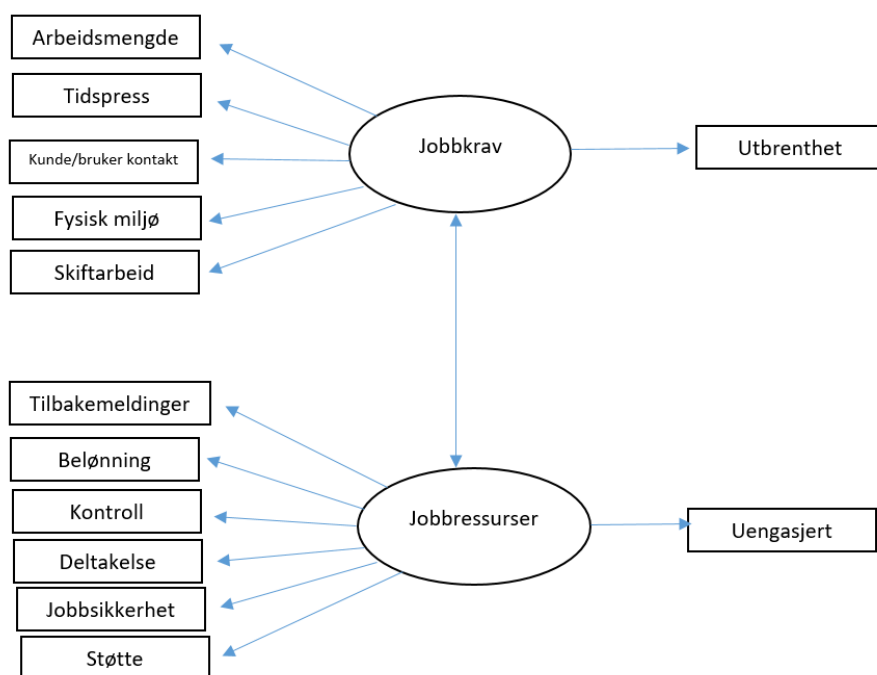
Karasek sin krav – kontroll (støtte) modell har blitt brukt som grunnlag for utallige studier siden dens opphav i 1979 (Elovainio, Kivimaki, Steend & Vahterac, 2004). Det er blant annet gjort mange funn mellom muligheten til å påvirke sin egen arbeidssituasjon og helsetilstand. For eksempel er det funnet at personer som i liten grad kan påvirke sin egen arbeidssituasjon har høyere risiko for å få hjerte – og karsykdommer sammenlignet med andre arbeidere. De samme funnene er også gjort for blant annet sykefravær, selvrapportert sykdom, fysiske symptomer og press symptomer (Elovainio et al., 2004).

Videre har forskning på modellen kommet frem til at organisatorisk rettferdighet ikke bare er viktig i forhold til adferds og holdningsutfall, men at det også en viktig psykososial indikator for de ansattes helse (Elovainio et al., 2004). Når arbeiderne oppfatter liten grad av organisatorisk rettferdighet fører dette til blant annet negative følelsesmessige reaksjoner, som ifølge Elovainio et al., (2004) kan føre til sykdom på sikt. Karasek sin modell er også mye brukt i forhold til stress. Modellen sier at hvis de ansatte har muligheten til å påvirke sin arbeidshverdag, samt mulighet til å bruke sine ferdigheter og kunnskap vil dette redusere stress (Elovainio et al., 2004).

En europeisk studie har undersøkt lærere, og deres funn er blant annet at sosial støtte bidrar til å minske psykisk uhelse, fremmer personlig gjennomføring, og fremmer jobbtilfredshet (Verhoeven, Maes, Kraaij & Joeke, 2013). En annen studie har sett på sykepleiere på sykehus (Yom, 2013). Denne studien finner at arbeidsmengde og støtte fra ledelsen har direkte effekt på følelsesmessig utslitthet, depresjon og personlig måloppnåelse. Videre hadde graden av dette igjen effekt på jobbtilfredshet. Studien konkluderer basert på krav – kontroll – støtte modellen at arbeidsmengden bør reduseres og støtten fra ledelsen bør økes for å beholde sykepleierne (Yom, 2013).

En annen studie har brukt krav – kontroll modellen til å se på utbrenthet (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). De har funnet at når jobbkravene er høye fører det til at arbeiderne blir mer utslitt, men dette påvirker ikke engasjementet. Mens når de mangler kontroll finner de at jobbengasjementet blir lavere, men dette påvirker ikke utslitthet. I jobber hvor det er høye krav og begrenset kontroll samtidig finner de at dette fører til både utslitthet og lavt jobbengasjement. De mener videre at når det er både lavt jobbengasjement og utslitthet gir dette utbrenthet (Demerouti et al., 2001).

Figur 3 nedenfor viser hvordan mange jobbkrav som for eksempel arbeidsmengde og tidspress kan føre til utslitthet og utbrenthet. Videre viser modellen hvordan manglende ressurser som kontroll og tilbakemeldinger kan føre til lavt engasjement (Demerouti et al., 2001).



Figur 3 Job demands --> exhaustion, job resources --> disengagement (Kilde: Demerouti et al., 2001).

3.12 Kritikk av krav – kontroll – støtte modellen

Det har igjennom tidene vært rettet kritikk mot Karasek sin modell og Kristensen (1995) i sin studie har gjort en oppsummering av hovedpunktene i kritikken. Disse går blant annet ut på at modellen er for enkel, at man trenger flere dimensjoner for å beskrive det psykososiale arbeidsmiljøet. Det sies også videre i kritikken at den er for vanskelig å bruke, videre går noe av kritikken på at jobbfaktorene blir for generelle og derav ikke mulig å ta tak i i ettertid (Kristensen, 1995).

3.13 Hva er gjort i forhold til kunnskapsmedarbeidere?

Det er gjort studier omhandlende kunnskapsarbeidere med utgangspunkt i Karasek sin modell som blant annet har sett på stress (Masic, 2013). Det sies at det er ofte er høye jobbkrav og høy kompleksitet i jobber som besittes av kunnskapsmedarbeidere, og kunnskapsmedarbeidere plasseres i aktive jobber i henhold til figur 2. Dette kan være bra for læring og utvikling, men det kan skape unødvendig stress hvis det ikke er tilstrekkelig støtte i arbeidsmiljøet (Masic, 2013). I Fauth og McVerry's studie sier resultatene at ved høy jobbkompleksitet og lav støtte er det stor sannsynlighet for at arbeiderne rapporterer om høy andel arbeidsrelatert stress (Masic, 2013). Ifølge studien er ikke denne arbeidskompleksiteten ugunstig for kunnskapsarbeiderne, men hvilke konsekvenser det får avhenger av støtte og muligheten for utvikling. Jobber med høy intensitet og konstante krav til læring er assosiert med økt stress. Men hvis de oppfatter at de opplever støtte, samt graden arbeidsgiver utnytter deres ferdigheter, svekket både graden og utbredelsen av stress (Masic, 2013).

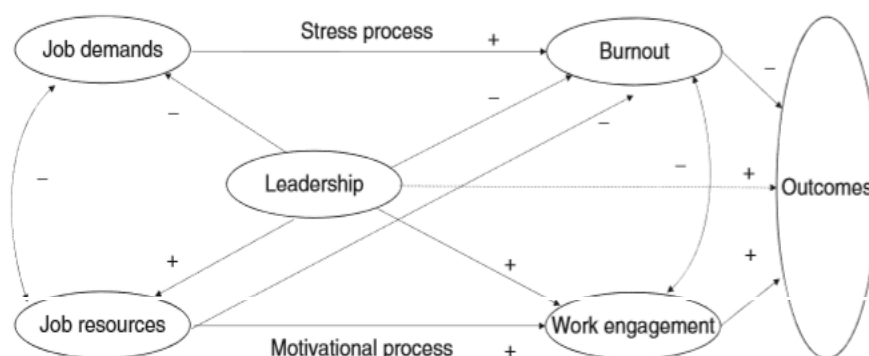
På et generelt grunnlag kan kunnskapsarbeidere plasseres i boksen med aktive jobber (Buch & Andersen, 2008). I de aktive jobbene er det både høye krav og høy kontroll, som krever høy ytelse men som ikke nødvendigvis medfører negativ belastning. I forhold til krav i modellen hevdes det at hvilken konsekvens dette kan få avhenger mye av mulighetene for å påvirke sin egen arbeidssituasjon, altså kontroll. Dette samsvarer godt med kunnskapsarbeidere da mange av disse har stor påvirkning på egen arbeidshverdag. På bakgrunn av modellen kan det altså antas at kunnskapsarbeidere i mindre grad opplever negativt stress på jobben selv om de har høye krav på grunn av at de kan i stor grad påvirke

sin egen arbeidssituasjon. Og denne arbeidssituasjonen med høye krav og stor grad av selvbestemmelse kan føre til motivasjon for ny læring (Buch & Andersen, 2008).

Studier har også sett på sosial støtte fra ledelsen og medarbeidere i forhold til kunnskapsarbeidere (Masic, 2013). Resultatene fra medarbeidere viser at støtte fra medarbeidere hadde positiv innvirkning på den fysiske helsen, mens støtte fra ledelsen hadde positiv effekt på den mentale helse (Masic, 2013). Sosial støtte fra medarbeidere og ledelsen antas også å ha en positiv effekt på stress hos kunnskapsarbeidere. Videre sier Synnes (2011) i sine undersøkelser at den kollegiale støtten også viser seg som en viktig årsak til det å gå på jobb.

3.14 Kan krav – kontroll – støttemodellen knyttes opp mot en lederstil?

Ifølge Schaufeli (2015) skaper engasjerte ledere miljø som hindrer utbrenthet og gir økt jobbengasjement. Engasjerte ledere gir altså de ansatte nok organisatoriske ressurser som for eksempel tillit og rettferdighet, samt minimerer deres krav. Videre gir gode ledere deres ansatte nok ressurser i form av kontroll, muligheten til å benytte sine ferdigheter og variasjon i oppgaver, mulighet til å utvikle sine ferdigheter, samt passer på at kravene ikke blir for store. Til slutt hevder også Schaufeli (2015) at engasjerte ledere ruster sine ansatte med sosial støtte i form av blant annet godt arbeidsmiljø og rolleklarhet. Engasjerte ledere hindrer altså utbrenthet og sørger for jobbengasjement ved å senke krav og øke ressurser og kontroll. Dette hevder Schaufeli (2015) at tilsvarer transformasjonsledelse. Dette er vist i figur 4, ved at leder kan bidra til enten jobbengasjement eller utbrenthet. Dette ved å bidra til en motiverende eller en stressende prosess. På denne måten knytter Schaufeli (2015) ledelse inn i krav, kontroll, støtte modellen.



Figur 4 Krav, kontroll, støtte, ledelsesmodell (Kilde: Schaufeli, 2015).

Dette støttes også av Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen, & Espevik, (2013) som finner i sin studie at både transformasjonsledelse og betinget belønning har positiv effekt på arbeidernes jobbegasjement. Videre sier de at ledere som er transformerende ledere og ledere som bruker betinget belønning bidrar til et godt arbeidsmiljø i form av mer autonomi og sosial støtte. Studien konkluderer med at den daglige ledelsen er viktig for arbeidernes jobbegasjement (Breevaart et al., 2013).

Denne oppgavens teoridel har nå tatt for seg ledelse i et historisk perspektiv og da hvordan maktforskyvningen mellom ledere og medarbeidere krever en ny form for ledelse. Så har teoridelen tatt for seg hva tidligere studier sier om hvordan kunnskapsmedarbeidere bør ledes og vært innom relevante ledelsesstiler. Videre er det redegjort for Karasek sin krav – kontroll – støtte modell og sett på denne modellen blant annet opp mot kunnskapsmedarbeidere og hva ledere av kunnskapsmedarbeidere bør gjøre i forhold til krav, kontroll og støtte. I studiens neste del vil det bli redegjort for hvordan studenten har gått frem for å undersøke offentlige ledeses meninger om disse temaene.

4.0 Metode

I denne oppgaven er det ønskelig å undersøke hvordan kunnskapsmedarbeidere bør ledes og hvordan leder kan påvirke krav, kontroll og støtte hos sine medarbeidere. Dette er dybdekunnskap og lar seg vanskelig svare på via tall. Dermed er det vurdert som mest hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode som går i dybden av et fenomen (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

4.1 Forskningsstrategi og design

I hovedsak er det problemstillingen og hva man ønsker å finne ut som avgjør hvilken metode man bør velge (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). I denne oppgaven er det ønskelig å få dybdeinformasjon om et tema og det er da besluttet å anvende kvalitativ metode og formen intervju. På denne måten har man mulighet til å få inngående informasjon om et tema.

I denne oppgaven er det besluttet å benytte seg av en deduktiv metode. Denne metoden omtales som fra teori til empiri, og man tar da utgangspunkt i teori og går til empirien for å undersøke om denne understøtter teorien eller ikke. Dette er til motsetning fra induktiv teori hvor man starter å undersøke noe uten et teoretisk utgangspunkt og begynner med empirien for å se om man kan finne spesielle mønstre som kan gjøres om til teorier eller generelle begreper (Johannessen et al., 2011).

Videre er denne oppgaven inspirert av fenomenologien, og dette forskningsdesignet blir omtalt som læren om det som viser seg (Johannessen et al., 2011). Vi lar oss inspirere av fenomenologien når vi ønsker å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. I dette tilfellet er det ledelse, og vi er opptatt av å undersøke intervjuobjektene erfaringer og forståelse av dette. Når vi skal tolke en handling eller en ytring må dette sees i lys av den sammenhengen det forekommer innenfor.

Ifølge fenomenologien skal man i en forberedelsesfase undersøke tidligere erfaringer og kunnskap (Johannessen et al., 2011). Denne teorien legger spesielt vekt på hvordan mennesker erfarer et fenomen. Dette skal gjenspeiles i problemstillingen ved at den skal

formuleres på en måte som gjør at forskeren skal forsøke å forstå meningen med et fenomen eller erfaringer som han eller hun studerer.

4.2 Intervju

Intervju er en mye brukt kvalitativ metode da den er fleksibel og det er mulig å få detaljerte og fyldige beskrivelser (Johannessen et al., 2011). Intervju blir ifølge Johannessen et al. (2011) omtalt som en samtale med et formål og en struktur. Formålet med kvalitativt intervju er å forstå eller beskrive noe og i dette tilfellet er formålet å forstå hvordan ledere mener kunnskapsmedarbeidere bør ledes og hvordan ledere kan påvirke krav, kontroll og støtte hos sine medarbeidere.

Problemstillinger kan være beskrivende, fortolkende, eller teoretiske, og hvordan informasjon som samles inn kommer ann på hvilke av disse oppgavens problemstilling er (Johannessen et al., 2011). Denne oppgaven kan vurderes som fortolkende da den har som hensikt å finne ut av hvordan respondentene vurderer, oppfatter eller tolker ledelse av kunnskapsmedarbeidere.

I denne oppgaven vurderes intervju til å være den mest hensiktsmessige metoden da det er menneskers oppfatninger og erfaringer som er ønskelig å belyse. I intervju lar dette seg gjøre da respondentene er med å bestemmer hva som skal tas opp i intervjuet, i forskjell fra kvantitativt intervju hvor de oftest kun kan krysse av på ferdiggitte alternativ. I et intervju kommer kompleksiteten og nyansene i sosiale fenomener tydeligere frem enn ved bruk av kvantitativ metode.

4.3 Utvalg

I denne studien er det vurdert som lite hensiktsmessig å gjøre et tilfeldig utvalg av respondenter da studien har et klart mål og dermed har krav til hvilke respondenter som må intervjues for å få tilstrekkelig informasjon. Litteraturen kaller utvelgelse av respondenter til kvalitative undersøkelser for strategisk utvelgelse (Johannessen et al., 2011). Dette er også tilfelle i denne studien hvor studenten har tenkt igjennom hvilken målgruppe som må delta for å få ønsket informasjon for deretter å velge personer fra denne målgruppen. Dermed er

utvalget i denne studien ikke representativt, men hensiktsmessig. Dette er viktig for å få ønsket informasjon i studien.

Johannsen et al. (2011) omtaler ulike utvalgsstrategier og i henhold til disse vil studentens oppgave ta for seg et ganske homogent utvalg. Intervjuobjektene vil være 8 strategiske ledere i offentlig sektor med lang erfaring. Lederne som er representert i studien er rådmenn, helse – og sosialsjef, drift- og utviklingssjef og oppvekst- og kultursjef. Det er vurdert at det er formålstjenlig for oppgaven å velge strategiske ledere da det er disse i offentlig sektor som antas å utøve mest ledelse, da mellomledere ofte bruker mye av arbeidstiden sin på administrative oppgaver. Videre er det rimelig å anta at disse lederne har tilstrekkelig erfaring med ledelse av kunnskapsmedarbeidere da disse lederne har vært ledere i 10 – 15 år hos de med minst erfaring og over 20 år hos de med mest erfaring. Ledernes alder er fra underkant av 50 til cirka 65 år.

Tabell en respondenter:

Respondent	Kjønn	Stilling	Erfaring
1	Kvinne	Toppleder	Lang erfaring
2	Kvinne	Toppleder	Lang erfaring
3	Mann	Toppleder	Lang erfaring
4	Kvinne	Toppleder	Lang erfaring
5	Mann	Toppleder	Lang erfaring
6	Mann	Toppleder	Lang erfaring
7	Mann	Toppleder	Lang erfaring
8	Mann	Toppleder	Lang erfaring

4.4 Rekruttering

I denne oppgaven var det ønskelig å intervju strategiske ledere. Studenten har selv kjennskap til ledere i sin region og vil bruke sitt nettverk til å rekruttere intervjuobjektene.

Intervjuobjektene ble kontaktet enten direkte eller via telefon. Det var lett å komme i kontakt med respondentene og studenten brukte ikke mye tid på dette.

4.5 Gjennomføring

I denne oppgaven var det ønskelig å ha et semistrukturert intervju med mål om å finne ut hvordan lederne mente de bør lede kunnskapsmedarbeidere og hvordan de kan påvirke krav, kontroll og støtte hos sine medarbeidere. Det var en intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, men spørsmål, tema og rekkefølge varierte ved at respondentene bevegde seg frem og tilbake på intervjuguiden etter flyten i samtalen (Johannessen et al., 2011). Alle intervjuobjektene fikk den samme intervjuguiden, men intervjuene har sine forskjeller da det var noen forskjeller på hva respondentene la vekt på. Begrunnelsen for semistrukturert intervju var blant annet at det skulle være mulig å gjennomføre en analyse og konklusjon ved å sammenligne svarene i ettertid. Intervjuobjektene samtidig skulle få svare og legge vekt på det de selv ønsket.

I planleggingen av intervjuet var det viktig å tenke på hvor intervjuet skulle gjennomføres. Det ble regnet som hensiktsmessig å gjennomføre intervjuet på intervjuobjektets arbeidsplass, da dette stedet er kjent og trygt. Tid var også en viktig faktor i intervjuet og det kan ofte være vanskelig å få mye tid og det var hensiktsmessig å planlegge intervjuene til cirka 45 minutter. Dette ble regnet som nok tid til å få tilstrekkelig informasjon og det bør være mulig for respondentene å avsette denne tiden.

4.6 Databehandling og analyse

Utfordringen med intervju som metode er at etter intervjuene satt studenten igjen med en stor mengde ustrukturerte data. Så i ettertid måtte studenten gjøre en stor jobb med å redusere og analysere data. Studenten brukte metoden til Graneheim og Lundman (2004) som grunnlag for å analysere dataene. Deres tekst beskriver ulike tabeller etter hvor omfattende man ønsker analysen. Studenten har valgt å bruke metoden som består av fem faser. Meningsbærende enhet, kondensert meningsbærende enhet med beskrivelse nært teksten, kondensert meningsbærende enhet med tolkning av underliggende mening, undertema og tema.

Analysen begynner med å få et helhetsinntrykk av funnene og deretter den viktigste delen av analysen som er å velge ut de meningsbærende enhetene (Graneheim & Lundman, 2004). Det er i denne fasen irrelevant data ble fjernet og studenten fortsetter med den informasjonen som

er sentral. Det å plukke ut de meningsbærende enhetene blir sett på som en form for koding (Graneheim & Lundman, 2004).

Deretter ble det laget en beskrivelse som er ganske lik teksten, men som er en konsentrert versjon av meningen. Videre ble det gjort en ytterligere kondensert meningsbærende enhet, altså teksten ble forkortet og meningen med teksten komprimert, men ved dette steget i analysen ble det gjort et forsøk på å tolke den underliggende meningen i teksten. Etter dette ble funnene i teksten oppgitt i undertemaer, som til slutt ble oppsummert i hovedtemaer. Det å til slutt angi de meningsbærende enhetene i hovedtemaer er en måte å linke meningen sammen i kategorier (Graneheim & Lundman, 2004). Et utdrag er vist i tabellen under.

Tabell to analyse:

Meningsbærende enhet	Kondensert meningsbærende enhet Beskrivelse nært teksten	Kondensert meningsbærende enhet Tolkning av underliggende mening	Undertema	Tema
R4- Ja, så ledelsesutfordringer så handler det litt om å vite at det faktisk skjer det vi har blitt enige om. Det å følge opp, støtte opp, være interessert, kontrollere og alt det der.	Vanskelig å vite om de gjør det de skal, og være støttende og kontrollerende.	Utfordrende å være både støttende og kontrollerende.	Støtte vs kontroll	Støtte
R5- Det er jo disponering av tid. Tid er jo den knappeste ressursen.	Utfordrende å disponere tid	Utfordrende å styre andres tidsbruk	Tidsstyring	Tid
R5- Også målavklaring. Å bli enige om hva vi egentlig vil.	Utfordrende å bli enige om hva vi vil	Utfordrende å jobbe strategisk og målrettet kontra drift	Strategisk arbeid	Transformasjonsledelse
R6- Tidsaspektet til å faktisk utøve lederrollen, sånn at man ikke bare blir en administrator.	Utfordrende å ha tid til å drive ledelse kontra administrasjon	Utfordrende å få tid til å drive ledelse	Tidsstyring	Tid
R8- Også ser jeg en sånn stor utfordring for både meg og sektorene, detaljene i hverdagen griper en. Det å få mer tid til de	Vanskelig å heve fokuset fra daglig drift til strategi fremover	Utfordrende å ha tid til utvikling	Tidsstyring	Transformasjonsledelse

4.7 Validitet og reliabilitet

I forskning står spørsmålet om validitet altså troverdighet og reliabilitet altså pålitelighet sentralt. Reliabiliteten handler om hvilke data vi benytter oss av, hvordan de samles inn og hvordan de blir bearbeidet (Johannessen et al., 2011). I kvantitativ forskning kan reliabiliteten

til dataene testes, men disse type testene er lite hensiktsmessige i kvalitativ forskning. Dette er da dataene i kvalitative undersøkelser er avhengige av blant annet kontekst og forskeren som gjennomfører for eksempel intervjuet. I denne oppgaven vil det være vanskelig å gjenskape akkurat de samme svarene hos respondentene som ble innhentet under intervjuene. Dette er på grunn av blant annet måten spørsmålene ble stilt på, relasjon til forskeren, dagsformen til intervjuobjektet, eller eventuelle forstyrrelser under intervjuet kan ha vært med å påvirke respondentens svar. En dag er respondenten i godt humør, har god tid og forteller for eksempel inngående om temaene og spørsmålene, mens en annen dag kan være preget av stress og press, og svarene blir derfor mer korte og presise. Dette er eksempler på grunner til at det kan være vanskelig å få samme svar under et intervju selv om det er samme spørsmål og samme respondent. Dette kalles ofte en intervjuereffekt, da intervjuer påvirker respondenten bevisst eller ubevisst via kroppsspråk, antrekk og lignende (Johannessen et al., 2011).

I forhold til kvalitative data og validitet så lurer vi ofte på om vi tror på det vi måler. Altså om det er sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes og de dataene som blir samlet inn. I kvalitative undersøkelser kan validitet sees på som om vi undersøker det vi hadde til hensikt å undersøke. Vi kan se på dataene som valide hvis forskerens fremgangsmåter og funn på riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2011).

En problemstilling som kan dukke opp når det blir intervjuet flere objekter og dataene skal sammenstilles er likhet mellom intervjuer. Selv om de samme spørsmålene ble stilt til de ulike respondentene kan respondentene ha tolket de ulikt som kan ha ført til ulike svar og dermed gi en misvisende fremstilling av respondentene om et tema.

4.8 Meg som forsker

Jeg skal i denne masteroppgaven være forsker og da dette er en ny rolle var det viktig å tenkte igjennom egen rolle spesielt knyttet til intervjusituasjon. Jeg søkte i denne perioden informasjon fra personer som jeg har kontakt med igjennom jobben, og dette kan ha vært utfordrende på grunn av ulike roller, som student og kollega. Jeg jobber til daglig i

kommunen og skal nå intervjuere ledere i kommunen og andre kommuner i regionen i forhold til ledelse. Dette kan være sensitivt for noen, og studenten må være veldig tydelig på roller og formål og det er viktig at fremstillingen av informasjonen fra respondentene er så gjenkjennbar som mulig. Utover dette anser studenten at det er normal høflighet som gjaldt og at alle respondentene følte seg ivaretatt i forkant, under og i etterkant av intervjuet.

4.9 Refleksjon over design og metodevalg

Studenten har valgt å anvende kvalitativ metode da hun ønsker å gå i dybden av et tema. Til dette trenger man ikke overfladisk informasjon fra mange, men dybdeinformasjon fra noen og de rette personene. Men temaet kunne blitt belyst på en annen måte at man hadde valgt at man ønsket at hvordan for eksempel de ulike helselederne i landet betraktet ledelse og motivasjon med forhåndsvalgte variabler.

I denne oppgaven hadde det også vært mulig å benytte ulike kvalitative design og fått god informasjon. Dette er for eksempel fokusgruppeintervju. I denne settingen vil man kunne få diskusjon, men de ulike respondentenes meninger vil kunne påvirke hverandre.

Det er valgt kvalitativ metode og bruk av intervju. Dette kan ha sine svakheter ved at respondentene kan tolke spørsmålene forskjellig og man er avhengig at de rette respondentene faktisk tar seg tid til å gjennomføre intervjuet. I bruk av for eksempel kvantitativ metode er man ikke på samme måte avhengig av enkelte individer.

4.10 Etske problemstillinger

Etikk handler om forholdet mellom mennesker, om hva vi bør og ikke bør gjøre mot hverandre (Johannessen et al., 2011). Etikken omhandler også hvordan vi påvirker hverandre og dette gjelder spesielt i forskningen og er vesentlig i samfunnsforskningen da denne berører mennesker og forhold mellom mennesker. Etske problemstillinger kan for eksempel oppstå når forskningen direkte berører mennesker slik den gjør i datainnsamlingen.

Under et intervju blir intervjuobjektet stilt ulike spørsmål og her kan det forekomme at nærgående spørsmål kommer på banen. Det etiske perspektivet her er at alle intervjuobjekter skal behandles med respekt. Et annet senario er når resultater fremstilles så kjenner ikke folk seg igjen. Spørsmål som er umulige å stille etisk forsvarlig bør utelates fra et intervju. De etiske hensynene som skal tas i forhold til et intervju er blant annet at man tenker igjennom hvordan intervjuet kan gjennomføres etisk forsvarlig. I mitt tilfelle er det for eksempel at noen av intervjuobjektene vil være bekjente og dette kan medføre en lettere dialog og intervjuobjektene kan ha lettere for å svare på spørsmål som kan virke for nære eller utgi mer informasjon enn de ville gitt til en ukjent forsker. Dette er viktig at studenten ikke misbruker i intervjusituasjon.

Det siste jeg har tenkt til å trekke frem i forhold til etiske vurderinger i min oppgave er at intervjuobjektene er offentlig personer. Dette må også tenkes igjennom på forhånd da for eksempel mediene kan ha interesse av informasjonen og det man skal være helt sikker på at det som fremstilles i oppgaven er noe intervjuobjektene kan stå for og samsvarer med deres uttalelser.

Videre har også respondentene skrevet under samtykke til å delta i intervjuet og at informasjonen blir brukt i masteroppgaven. Det fremkommer tydelig at respondenten samtykker, hvilke handlinger samtykket omfatter og hvilke behandlingsansvarlige samtykket gjelder for. Det fremkommer også tydelig i samtykkeskjema at respondenten ikke skal gjenkjennes som person i studien.

5.0 Resultat

Resultatdelen er skrevet på bakgrunnen av analysen og temaene har fremkommet etter gjennomført analyse. Resultatdelen deles i to og dette er for å tydeligere kunne besvare både hovedproblemstillingen og forskningsspørsmålet. Hovedpunktene fra analysen som er relevante for å svare på hovedproblemstillingen er:

- **Hvordan lede kunnskapsmedarbeidere?**

Resultatene omhandlende hvordan lede kunnskapsmedarbeidere kan deles inn i hva lederen bør gjøre, hvordan lederen bør være, samt mål og rammer i organisasjonen. Blant respondentene i studien fremkommer det viktige faktorer for hvordan lederen bør lede kunnskapsmedarbeidere. Dette er blant annet ved å myndiggjøre de ansatte, gi de ansatte autonomi og bygge tillit mellom leder og ansatt. Videre vektlegges det faktorer og personlighet hos lederen som for eksempel den viktige rollen lederen har som fasilitator. Det fremkommer også blant respondentene viktigheten av at kunnskapsmedarbeiderne forholder seg til organisasjonens mål og rammer.

- **Hvordan kan leder påvirke krav, kontroll og støtte hos kunnskapmedarbeiderne for å tilrettelegge for motivasjon og læring?**

I denne studien kommer det frem etter intervju med strategiske ledere i det offentlige at de kan påvirke krav, kontroll og støtte hos kunnskapsmedarbeiderne på ulike vis. I forhold til krav kan lederen påvirke disse ved å hjelpe de ansatte å sortere og prioritere. Lederne kan også påvirke de ansattes krav ved å påvirke rammebetingelsene som for eksempel antall pasienter hos legene.

I forhold til kontroll kan lederne påvirke dette hos de kunnskapsmedarbeiderne ved å tilby blant annet kompetanseheving via kurs eller opplæring. Lederne kan også påvirke kunnskapsmedarbeidernes kontroll ved å gi de handlingsrom i sine stillinger innenfor organisasjonens rammer. I forhold til støtte kan lederne også påvirke dette hos kunnskapsmedarbeiderne. Dette via å være tilgjengelige for de, gi de ros, bidra til tillit mellom leder og ansatt, samt ha stabilitet i humør og være engasjerte.

Målet med denne oppgaven er å finne ut hvordan kunnskapsmedarbeidere bør ledes sett fra en leders perspektiv. Videre er det ønskelig å se på hvordan en leder kan påvirke krav, kontroll og støtte hos medarbeiderne for å fremme motivasjon for læring.

5.1 Hvordan lede kunnskapsmedarbeidere?

Hva lederen bør gjøre

Myndiggjøre ansatte

Det var tydelig enighet blant respondentene at svaret på spørsmålet om hvordan lede kunnskapsmedarbeidere omhandler blant annet å myndiggjøre de ansatte, altså sette de ansatte i stand til å blant annet utføre sin egen jobb. Det handler også om at lederen skal være synlig, ha tydelige mål, og at lederen skal inspirere og motivere. I forhold til det å motivere og inspirere var dette trukket frem som viktig blant de fleste. Mens en av lederne var mer opptatt at lederen skulle bidra med stabilitet og ikke trenge å være den som kom med energien.

Autonomi

Viktigheten av autonomi blant de ansatte kommer også frem hos alle lederne men noen tydeligere enn andre. Lederne påpeker at medarbeiderne må få være med på å ta beslutninger i egen arbeidshverdag, og for eksempel få være med å utforme de tjenestene de skal gi. Dette er viktig for at de blant annet skal få brukt kunnskapen sin, men lederne tror også at denne typen medvirkning påvirker trivselen i stor grad. «*Det blir litt go'fot-teorien i dette her på mange måter*» (Respondent 3). Med dette mener lederne at de må spille på det den enkelte medarbeider er god på og dette må de følge opp via ledelse, handlingsrom og målsettinger. Det er også viktig at lederen anerkjenner kunnskapen og gir økt kompetanse ved behov. «*Så må du tillate og oppmuntre stor grad av faglig autonomi*» (Respondent 5). Lederne sier også at det er viktig at de viser at de setter pris på kunnskap og motiverer folk til å jobbe kunnskapsbasert.

Medvirkning

Lederne er opptatt av å se individet og at individet skal ha stor medvirkning. «*Jeg er veldig sånn leder som er opptatt av individet, som ønsker gjerne å ha stor medvirkning og gjerne at de er på*» (Respondent 6). Noen av lederne er også opptatt av at det skal være enighet om

målbilde, mens de fleste fremstiller dette som noe ledelsen får definere og som kunnskapsmedarbeiderne skal agere etter. «Så det å ha en klar profil på hvordan vi skal jobbe, men være tydelig på at det er frihet innenfor den rammen som er, det tror jeg er nøkkel nummer 1» (Respondent 3). Det neste sitatet er også med på å underbygge det at kunnskapsmedarbeiderne skal få frihet til å løse oppgaver, men innenfor gitte rammer. «...også må de få mer frihet til å løse det. Så bestillinga må være ganske god, på hva det er du ønsker» (Respondent 4). Respondentene hevder at hvis du standardiserer for mye så kan man miste autonomien til kunnskapsmedarbeiderne og kreativiteten som ligger i det.

Bygge tillit mellom leder og ansatt

Det å bygge tillit til de ansatte trekkes frem av de fleste respondentene i forskjellige versjoner. En av lederne sier blant annet at han må ha tillit til at medarbeiderne kommer med bedre løsninger enn han selv. «Jeg må overlate en del til de ulike teamene som produserer de ulike tjenestene og si at jeg har tillit til at dere har bedre løsninger enn jeg ville kommet med» (Respondent 5). Videre i forhold til tillit sier lederne at de må prøve å gjøre medarbeiderne gode ved å delegere mye og ha stor tillit til at medarbeiderne får mulighet til å løse oppgavene på sin måte. Men også her fremheves det at lederne har tydelige forventninger i forhold til resultat. Det er viktig for lederne at de har tillit til å gi de ansatte medbestemmelse og innvirkning på sin egen arbeidshverdag.

«Altså hvis du tenker med deg selv at du er ny lærer og at rektor hele tiden skal kontrollere hvordan du lager undervisningsopplegg, kontrollerer hvordan du følger opp, hvordan du evaluerer elevene, kontrollerer hvordan du jobber i timene. Altså da ville du føle en form for mistillit» (Respondent 7). Igjen trekker lederne frem tillit som viktig for å lykkes som leder. Lederen må ha tillit til at de ansatte gjør en god jobb og lede ut i fra det. «Vi kan ikke lage en regel som er sånn at jo vi vet at det er 2 % av medarbeiderne våre som vil misbruke den tilliten da må vi ha sånn veldig kontrollregime på alle. Nei» (Respondent 7). Videre underbygger andre ledere dette ved å si at vi må gi de ansatte tillit til at de faktisk har den kunnskapen de trenger til å utføre den oppgaven de har fått eller et oppdrag. Dette handler om tillit og relasjon og at lederen må vise de ansatte at de har tro på dem.

Personlig og faglig utvikling

Respondentene hevder at det hele tiden må etterstrebes mer kunnskap til den enkelte og i organisasjonen. Den dagen de ansatte og organisasjonen slutter å lære, den dagen begynner organisasjonen å tape. Respondentene er opptatt av at kunnskapsmedarbeideren skal ha mulighet til personlig og faglig utvikling i jobben sin og sier at hvis de er på topp når de starter i organisasjonen skal de også være på topp etter 10 år. Med dette menes at kunnskapsmedarbeideren skal få fortsette å utvikle seg i organisasjonen og at de ikke skal stoppe opp selv om de har blitt ansatt med lang utdannelse. En leder sier at det er et mål å ansette medarbeidere med mer kunnskap enn lederen selv. Fornyning av kunnskap må ikke være en happening, det må være kontinuerlig jobbing i organisasjonen.

I forhold til ledelse av kunnskapsmedarbeidere sier også noen av respondentene at det er viktig at kunnskapsmedarbeideren får arbeidsoppgaver de behersker og trives med, men som samtidig gir dem utfordringer. Det er også viktig for kunnskapsmedarbeiderne å føle at de gjør en viktig jobb.

Ferdigheter og personlighet hos lederen

Relasjonelle ferdigheter

Flere av lederne trekker frem viktigheten av en god relasjon til de ansatte i forhold til å ha mulighet til å utøve god ledelse. En leder sier blant annet at han mener at trivsel og effektivitet hører sammen og at lederen må spre litt glede til de ansatte. *«Du som toppleder er med å spre litt humør i en for mange travel hverdag. Men så må vi av og til på det verste når det koker og det er 10 ting jeg ikke fikk gjort i dag så gjelder det å ta en sang altså. Å da sier jeg av og til, så går jeg inn på et kontor også synger jeg «Det er din dag i dag, herregud for en herlig da» synger vi da»* (Respondent 7).

Leders personlighet

En av lederne trekker også frem lederens personlighet. Her sies det at denne respondenten mener at lederen bør være visjonær. Lederen skal gå i front og prøve å skape litt begeistring og stemning. Dette er viktig i ledelse av kunnskapsmedarbeidere og at det vil også være med på å skape engasjement. Det understøttes av andre ledere at lederen må gå foran og skape litt

begeistring og det hevdes at dette er avgjørende hvis du skal lykkes som leder for kunnskapsmedarbeidere. «Også må du ha et engasjement for det du holder på med. Hvis du ikke har det da tror jeg det er veldig liten sjans for å lykkes altså» (Respondent 4). Videre mener lederne at det er viktig å selvstendiggjøre de ansatte og at de ikke skal være avhengig av lederen i det daglige.

Leder som fasilitator

Noen av lederne trekker også frem lederens rolle som fasilitator. Respondentene sier at det er lederens oppgave å legge til rette for at det blir en god prosess for sine medarbeidere. Dette omtales som en viktig ledelsesoppgave. Det er også viktig at lederne server sine medarbeidere og ikke hindrer prosessene, men er tilgjengelige og sørger for at de ansatte har mulighet til å gjøre jobben sin. Dette underbygges av en leder som sier at lederne ikke skal være flaskehals. «... så jeg ikke blir flaskehalsen i organisasjonen. Ingen som liker flaskehals» (Respondent 8).

Organisasjonens mål og rammer

Tydelige mål

Lederne sier at alle medarbeiderne skal vite hva målene er og det skal være tydelighet i forhold til de store linjene. Utover dette skal medarbeiderne få frihet til å gjøre oppgavene sine uten å bli kontrollert av lederen. Dette var tydelige svar fra lederne og her var alle lederne enige om at dette var viktig i ledelse av kunnskapsmedarbeidere.

Videre var det stor enighet blant intervjuobjektene at de ønsker at alle medarbeiderne skal ha forståelse for hva organisasjonen vil oppnå, men at kunnskapsmedarbeiderne skal få frihet til å finne veien til målet selv. Det fremkommer fra lederne at det er viktig at målene er tydelig definert og dette ikke er noe kunnskapsmedarbeiderne får definere selv, men de får handlingsrom innenfor rammene. Lederne er enige om at kunnskapsmedarbeiderne skal få finne veien til målet selv, men at ledelsen og organisasjonen definerer målet.

Lederne har forventninger til at kunnskapsmedarbeideren skal løse sine oppgaver og dette på en god måte. «Også må du forvente at folk som har betydelig kompetanse både kommer raskere frem til målet og kommer frem til målet på en veldig god måte» (Respondent 7). Dette betyr ikke at disse medarbeiderne får gjøre som de vil. De må også forholde seg til målbilde i organisasjonen og ledelsesstrukturene. «Men i administrasjonen så er det en høvdning og det må de finne seg i uansett hvor høy kompetanse du måtte ha på ditt fagfelt. Men når det er sagt så er jeg veldig opptatt av å lytte til de med høy kompetanse når vi skal diskutere saker» (Respondent 7).

En av respondentene sier at kunnskapsmedarbeidere er opptatt av resultater og at målstyring da er viktig. Det må jobbes mot gitte mål og kunnskapsmedarbeideren må vite at han eller hun har vært med å nå målene. Det er da lederen sin oppgave å lage systemer slik at kunnskapsmedarbeideren får sett resultater av sitt arbeid. Dette vil gi motivasjon hos kunnskapsmedarbeiderne. Lederne sier også tydelig at den gammeldagse detaljstyrende lederen har de ikke tro på, hvertfall ikke i forhold til kunnskapsmedarbeidere. «De gammeldagse lederne som er kontrollerende autoritære til dels hvis du bruker oppstramming og inn på teppet og sånn. Det har jeg ingen tro på. Det jeg har tro på er den lederen som bryr seg, en leder som stiller krav og en leder som går foran» (Respondent 7).

Direkte ledelse og styring

«God ledelse er å være tydelig på hvor du vil» (Respondent 7). Lederne mener det er viktig å være tydelig på hvor man vil, da relatert til målbilde i organisasjonen. Dette mener de gjelder for alle de ansatte. Men når det gjelder ledelse av de som ikke regnes som kunnskapsmedarbeidere mener alle utenom en av respondentene at de må ledes på en annen måte enn kunnskapsmedarbeidere. De mener at disse må ha mer direkte instruksjon og styres mer. En leder sier også at de er mindre trente til å være autonome. «De er i mindre grad utdannet og trent til å være autonome, så trenger de litt mer klar, altså litt mer to-do-liste» (Respondent 5). En av respondentene sier også at det kan være noen selv om de er kunnskapsmedarbeidere som ønsker litt mer pågående ledelse. Og mener det da er viktig å se individet.

Kunnskap

Respondentene sier at den viktigste kunnskapen medarbeiderne har er den de bruker, og spesielt den de bruker for å bidra i miljøet på jobb. Det er også viktig at kunnskapen blir til noe anvendbart, for eksempel en rutine som da kan komme flere til nytte, eller at noen har mer kunnskap på et område og bruker denne kunnskapen til å gjøre en forskjell på arbeidsplassen. For eksempel å utarbeide ernæringsrutiner på sykehjemmet som kan komme alle beboerne til gode, istedenfor bare å ha kunnskap den enkelte bærer med seg.

Videre hevder noen av respondentene at erfaring er like viktig som kunnskap og at organisasjonen har behov for en miks av lang erfaring og lang utdanning. Respondentene hevder også at det er viktig at kunnskapen tilføres alle nivå, og er gjennomgående i organisasjonen, kunnskapen trengs ikke bare på toppen. En respondent hevder at en høyere alder bidrar til en mindre kunnskapsbasert praksis. Respondenten hevder at en høyere alder bidrar til mindre bruk av kunnskap i ulike situasjoner på bakgrunn av mer erfaring. Samtidig hevder respondenten at organisasjonen har blitt mer opptatt av å skaffe et kunnskapsgrunnlag, men at kunnskap kun blir anvendt av og til og at dette ikke er gjennomgående for organisasjonen.

I følge respondentene i studien er det å sette de ansatte i stand til å gjøre jobben sin, altså myndiggjøre de ansatte viktig i forhold til hvordan lede kunnskapsmedarbeidere. Det er også viktig at kunnskapsmedarbeideren opplever å ha tilstrekkelig autonomi, altså selvbestemmelse i stillingene sine og at de får medvirke i arbeidshverdagen og organisasjonen for øvrig. Det må være et tillitsforhold mellom leder og ansatt og lederen må ha tilstrekkelig med relasjonelle ferdigheter. Leders personlighet blir også trukket frem som viktig i ledelse av kunnskapsmedarbeidere og lederen må ha et engasjement for den jobben han eller hun gjør. Lederen har også en viktig rolle som fasilitator og skal være tilrettelegger for at kunnskapsmedarbeideren skal få gjort jobben sin.

Respondentene i studien er også opptatt av at kunnskapsmedarbeideren skal ha forståelse for organisasjonens mål og at kunnskapsmedarbeiderne har frihet innenfor de rammene som organisasjonen og ledelsen har satt. Det er enighet blant lederne at direkte styring av

kunnskapsmedarbeiderne ikke vil fremme motivasjon og vil være ugunstig ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Videre er lederen opptatt av kunnskap og da spesielt den kunnskapen som deles og kommer hele organisasjonen til gode.

5.2 Hvordan kan ledere påvirke krav, kontroll og støtte hos kunnskapsmedarbeiderne?

Nedenfor er resultatene omhandlende krav (de ansatte har i sin arbeidshverdag som arbeidsmengde), kontroll (de ansattes mulighet til å påvirke sin egen arbeidshverdag) og støtte (hvordan lederen kan støtte de ansatte). Disse resultatene er knyttet opp til forskningsspørsmålet som omhandler hvordan ledere kan påvirke krav, kontroll og støtte hos kunnskapsmedarbeiderne for å tilrettelegge for motivasjon og læring i henhold til Karasek sin krav-kontroll-støtte modell.

Krav – arbeidsmengde

Respondentene mener de kan påvirke arbeidstakernes krav ved blant annet å være en sparringspartner, hjelpe dem å rydde i arbeidsoppgavene og ta en gjennomgang av oppgaver sammen med dem, hjelpe dem å sortere. Videre sier respondentene at det må reflekteres rundt hva som er viktigst å prioritere, og lage systemer for det, og at det er lederens jobb. Men lederne sier også at det er de ansatte som selv må si ifra når det blir for mye. *«Ja, og da er det viktig at den som har skoen på sier ifra»* (Respondent 2). Lederen sier med dette sitatet som eksempel at det er kunnskapsmedarbeiderens jobb å varsle når kravene blir for høye og da kan leder bidra med å sortere og prioritere. Her var det stor enighet blant respondentene og de hevder dette med bakgrunn i blant annet at kunnskapsmedarbeiderne har såpass selvstendige stillinger.

Krav – rammer

En av respondentene sier at det handler mye om hva du delegerer og at du gjør det ut i fra en vurdering om folk er i stand til å håndtere de oppgavene eller ikke. Men det er også viktig å ha dialog ved spesielle utfordringer. Lederen kan også påvirke de ytre rammene, med eks antall pasienter. En respondent sier også at det er noen som aldri lærer seg å selvregulere arbeidsoppgaver selv om de er utrolig faglig dyktige. Dette er en utfordring for lederne og det

kan utfordre autonomien hos de ansatte ved at lederen føler at han eller hun må være tettere på for å følge opp arbeidsoppgavene.

Krav – dialog og oppfølging

Lederne mener også at de ansatte trenger å «bli sett litt i korta», med positivt fortegn så de føler seg sett og trygg på at lederen er der. Den løpende dialogen med de ansatte på hvor man er og hvor man skal er også en viktig del i forhold til hvordan lederen kan følge opp og påvirke de ansattes krav i det daglige. Flere av respondentene vektlegger også at kunnskapsmedarbeiderne er en gruppe ansatte det kan være vanskelig å påvirke kravene til. En av grunnene respondentene avgir til dette er for eksempel at de ansatte kan ha høyere kompetanse enn lederen og at lederen ikke nødvendigvis har kunnskap til å vurdere kunnskapsmedarbeiderens arbeidssituasjon. Dette har også sammenheng med autonomien til kunnskapsmedarbeiderne og underbygges av dette sitatet til en av respondentene. «*Jo høyere grad av autonomi, jo mer styrer de jo dette selv og forventer å styre dette selv*» (Respondent 5).

En respondent sier at man må prøve å gå i dialog med kunnskapsmedarbeideren og ta ned ambisjonsnivået hvis man ser at dette blir for høyt. Respondentene sier med dette at det er viktig å prøve å ha dialog med kunnskapsmedarbeiderne omhandlende krav i deres arbeidshverdag, men at dette kan være vanskelig på grunn av deres autonomi og kompetanse. Lederne sier også at de må etterstrebe å være en sparringspartner for kunnskapsmedarbeideren.

Kontroll – kompetanseheving

I forhold til kontrollaspektet menes kunnskapsmedarbeidernes mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon. Det å for eksempel bestemme over hvordan arbeidsoppgaver skal gjennomføres eller muligheten til å løse dem. Respondentene mener de kan påvirke ansattes kontroll ved at hvis de for eksempel ser at det i en vanskelig eller tung oppgave kan arrangeres veiledning, coaching eller gi økt kompetanse på en måte. Det gjennomføres også mye kurs og opplæring til de ansatte så det skal være trygt for både brukere og ansatte. Det gjennomføres for eksempel mye kurs så de ansatte skal ha forståelse for ulike

arbeidssituasjoner. Dette kan være på senildementavdelingen, og ved at de ansatte har kunnskap om senildementes adferdsmønstre kan dette øke de ansattes kontroll over situasjonen som gjør det lettere for ansatte å stå i situasjonen.

Kontroll – utfordrende for lederen å påvirke

En respondent sier at det er vanskelig å gå i faglige diskusjoner med kunnskapsmedarbeideren da kunnskapsmedarbeideren ofte kan mer en lederen og at lederen ikke vil utfordre deres faglige integritet. Flere respondenter uttrykker den vanskelige balansen mellom å vise interesse og det å være for detaljoppfølgende. Og sier at medarbeiderne skal føle at lederen er opptatt av tematikken, men ikke at de blir fotfulgt. «*Ja, gjennom å gi de mer kompetanse da, er det. Ja, det er vel ikke så mange andre måter jeg kan gjøre det på*» (Respondent 6). Dette sitatet underbygger også at det å påvirke kunnskapsmedarbeidernes kontroll kan være en utfordrende oppgave for lederne.

Kontroll – handlingsrom

Respondentene sier at det er viktig for det at kunnskapsmedarbeideren føler at de har handlingsrom i stillingene sine. Det er også viktig for lederen at de gjør kunnskapsmedarbeideren i stand til å ta selvstendige valg. Lederne mener at de ansatte skal føle at lederen har tillit til de og at de har mulighet til å selv bestemme hva som er lurt å gjøre innenfor de rammene som er gitt.

Støtte – dialog og tilgjengelighet

Respondentene sier at det er viktig å støtte kunnskapsmedarbeiderne i deres rolle og gi dem tilstrekkelig med opplæring. Det er viktig at kunnskapsmedarbeideren føler de kan be om hjelp fra sin leder og diskutere et problem når de har behov for det. Lederen mener selv at for å være tilstrekkelig støtte må de være tilgjengelig for medarbeiderne, i den forstand at kunnskapsmedarbeideren føler at lederen ikke er langt unna, og tilgjengelig når de har bruk for det.

Respondentene sier også at det er viktig med tett oppfølging av kunnskapsmedarbeideren. Lederen må være synlig til vanlig, og når det er noe som er virkelig vanskelig så må lederne

vise støtte for de ansatte, for det er da dem trenger det mest. *«Jeg sto i en ganske tøtt situasjon og da fikk jeg full støtte. Så det har jeg tenkt på mange ganger at når det virkelig ryker og fyker så må du støtte medarbeiderne dine altså, for det trenger de da»* (Respondent 4). Lederen må altså være på når det er en vanskelig situasjon for kunnskapsmedarbeideren og vise at medarbeideren ikke står alene, men at vedkommende har støtte fra sin ledere.

Støtte – tillit og ros

Lederen mener det er å skape et tillitsforhold til medarbeideren, slik at medarbeideren kan spørre lederen om ting eller søke støtte uten å føle ubehag med det. En av respondentene forteller om at en av medarbeiderne dummet seg ut på jobb og forteller viktigheten med hvordan lederen da i ettertid snakket med vedkommende og trygget vedkommende på hvordan opptre eksternt (da det var på dette område vedkommende hadde dummet seg ut på) og viste støtte med at vedkommende ikke var alene med situasjonen.

Støtte handler også om å gi folk selvtillit og ros hvis noe er bra. *«Støtte handler om å gi folk selvtillit. Også er det støtte som jeg sa i sta. Det ene er at du gir ros når du synes noe er bra, at du er flink til å gi ros selv om, jeg er xx år og jeg synes fortsatt det er kjekt å få ros»* (Respondent 7). Respondenten mener at det er viktig at lederen ikke undervurderer betydningen av ros til medarbeiderne, selv om de har mye kunnskap og selvstendige stillinger.

Det påpekes også under temaet støtte at det er viktig å skape et tillitsforhold slik at kunnskapsmedarbeideren selv kan gå til lederen hvis det er utfordringer og de trenger støtte. Lederen må også være den sparringspartneren og være tilgjengelig for å kunne utøve støtte til medarbeiderne sine. *«Det er viktig å være tilstede og tilgjengelig. Så jeg støtter opp de som er ledere under meg og støtter opp hvis de har behov for å prate med meg»* (Respondent 2).

Utfordrende å støtte kunnskapsmedarbeidere

En respondent sier også at det er vanskelig å støtte kunnskapsmedarbeiderne da de har en høy grad av autonomi og faglighet. *«Det er ikke så lett å bare si, hvordan går det, har du for mye å gjøre?»* (Respondent 5). Denne lederen sier at det kan være enklere å vise støtte ved å gå

igjennom andre temaer som kan være enklere å snakke om. Dette kan være temaer som ikke er kunnskapsmedarbeideren sitt hovedfagområde, for eksempel teknologi til en lege.

Humør en forutsetning for støtte

Flere av lederne trekker også frem humør hos lederne. Blant annet dette med at lederen ikke skal være en grinebiter men at det skal være en person de ansatte tørr å gå til og tørr å snakke med. Respondentene sier det at humør hos lederen er en forutsetning for å kunne støtte medarbeideren, da stor ustabilitet hos lederen humør og at ansatte aldri vet hvordan humør lederen er i skaper en utrygghet og gjør at de ansatte i mindre grad oppsøker lederen for å få støtte.

Det er også viktig at de ansatte føler seg sett. En leder kaller dette «Ledelse by walking» altså at lederen går rundt og snakker med de ansatte og blant annet hører hvordan det går med dem. Flere ledere sier også at for å være en god leder må du støtte de ansatte. Støtte dem i den jobben som skal gjøres og gjøre dem i stand til å gjøre en god jobb.

6.0 Diskusjon

Målet med denne studien er å undersøke hvordan kunnskapsmedarbeidere bør ledes. Her er det kommet frem til ulike faktorer i analysen som diskuteres opp mot teorien. Videre er det ønskelig å se på hvordan ledere kan påvirke krav, kontroll og støtte hos medarbeideren for å gi motivasjon og tilrettelegge for læring. Studien har undersøkt dette ut i fra offentlige ledere med lang erfaring sitt perspektiv.

I studien kommer det tydelig frem at det å myndiggjøre ansatte er en viktig faktor i å lede kunnskapsmedarbeidere. Myndiggjøring av de ansatte trekkes frem som veldig vesentlig i forhold til å lykkes med ledelse av kunnskapsmedarbeidere og det omhandler å sette de ansatte i stand til å blant annet utføre jobben sin. Dette kan knyttes til teorien om transformasjonsledelse, som vektlegger at transformasjonsledelse myndiggjør de som deltar i prosessen. Denne prosessen skal skape inspirasjon til forandring, nå høye mål og samtidig ivareta individet (Hetland, 2008). På bakgrunn av dette kan vi anta at myndiggjøring av de ansatte er viktig i ledelse av kunnskapsmedarbeidere.

Autonomi trekkes frem som et viktig moment i ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Medarbeideren må få være med på å forme tjenestene de skal gi og få bruke fagkunnskapen sin. Studiens funn viser også at medvirkning i egen arbeidshverdag har stor betydningen på trivselen ifølge lederne. Dette understøttes av Widerøe og Ramsland (2009) som har sett på hva som motiverer kunnskapsmedarbeidere. Widerøe og Ramsland (2009) hevder at autonomi i egen arbeidshverdag, som er det å kunne påvirke egne arbeidsoppgaver, er avgjørende for motivasjon og trivsel. Eikeland (2015) hevder også på bakgrunn av sine studier at kunnskapsmedarbeidere har behov for større grad av autonomi enn andre. Hans funn sier at manglende autonomi vil gå utover kvaliteten og effektiviteten hos medarbeideren og vil virke direkte demotiverende. På bakgrunn av denne studien og tidligere studier er det derfor rimelig å anta at autonomi, altså at kunnskapsmedarbeiderne får tilstrekkelig med selvbestemmelse i egen arbeidshverdag viktig for å tilrettelegge for trivsel og motivasjon. Ledere av kunnskapsmedarbeidere bør dermed vektlegge kunnskapsmedarbeidernes autonomi i sin ledelse av kunnskapsmedarbeidere.

Studien vektlegger også tillit som et viktig moment i det å lede kunnskapsmedarbeidere. Lederne må ha tillit til de ansatte, tillit til at de kommer med bedre løsninger enn de selv, tillit til at de får prøve å løse oppgaver på sin egen måte og tillit ved at de får påvirke sin egen arbeidshverdag. Videre antyder studien at for stor grad av kontroll av kunnskapsmedarbeiderne kan oppfattes som mistillit. Lederne må lede ut i fra den tro at de ansatte gjør en god jobb og at de har tilstrekkelig kunnskap til å utføre arbeidsoppgavene sine. Lederne sier at tillit til de ansatte er viktig for å lykkes som leder, lederen må vise de ansatte at han eller henne har tro på dem. Dette belyses av teorien om relasjonsledelse. Spurkeland (2017) mener at lederne må ha tillit til de ansatte og stole på deres vilje og evne til å gjøre en god jobb. Dette mener Spurkeland (2017) at dette er avgjørende for god ledelse. Denne underbygges også av Hillestad (2000) som sier at lederne må vinne tillitten til de ansatte. Med bakgrunn i denne studien og andre teorier er det rimelig å anta at det at leder har tillit til de ansatte er viktig i ledelse av disse selvstendige medarbeiderne.

Respondentene hevder at det er viktig at kunnskapsmedarbeiderne får utvikle seg faglig og personlig også etter de blir ansatt i organisasjonen. En av respondentene sier at den dagen de ansatte og organisasjonen slutter å lære, den dagen begynner organisasjonen å tape. Fornyning av kunnskap skal ikke være en happening, men kontinuerlig jobbing i organisasjonen. Dette understøttes av Widerøe og Ramsland (2009) som hevder at sammen med jobbinnhold er det muligheten for faglig og personlig utvikling som er de to viktigste innsatsområdene for motivasjon og trivsel hos kunnskapsmedarbeiderne. Dette kan tyde på at muligheten for personlig og faglig utvikling er viktig at lederen for kunnskapsmedarbeidere tilrettelegger for, for blant annet å fremme motivasjon og trivsel.

Denne studien hevder at for å ha muligheten til å utøve god ledelse må lederen ha en god relasjon til de ansatte. Dette underbygges ved at Spurkeland (2017) hevder at relasjonen mellom de ansatte og lederen påvirker både jobbprestasjon og helsen til de ansatte. Kallestad (2011) mener også at du skal lede igjennom relasjon og kun unntaksvis ta i bruk posisjon. Relasjonsledelse blir omtalt som en demokratisk ledelsesform og lederen skal gjøre medarbeiderne gode og utvikle dem igjennom relasjon (Spurkeland, 2017). Ut i fra dette har relasjon flere viktige aspekter i ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Dette er både å påvirke

helse og prestasjon, samt tilrettelegge for utvikling av de ansatte. Dermed blir relasjonsbygging mellom leder og ansatt viktig for god ledelse av kunnskapsmedarbeidere.

Lederes personlighet trekkes frem som viktig i ledelse av kunnskapsmedarbeidere, spesielt med tanke på engasjement. Det hevdes at for å lykkes som leder for kunnskapsmedarbeidere må lederen ha engasjement for det han eller hun holder på med og prøve å skape litt begeistring. Dette sammenfaller med Schaufeli (2015) som sier at engasjerte ledere skaper miljø som hindrer utbrenthet og gir økt jobbengasjement. Engasjerte ledere gir også de ansatte ressurser som tillit og kontroll. Dette kan det tyde på at lederens engasjement er en viktig faktor i ledelse av kunnskapsmedarbeidere og er av stor betydning for engasjement og helseutfall hos de ansatte.

Studien antyder at lederne har en viktig rolle som fasilitator for sine ansatte. Med dette menes det at lederne må legge til rette for medarbeiderne sine. De må legge til rette for gode prosesser, serve medarbeiderne og sørge for at de ansatte har mulighet til å gjøre jobben sin. En av lederne i studien understøtter dette med å si at det er viktig at lederne ikke er flaskehals i organisasjonen. Lederne skal tilrettelegge for gode prosesser, ikke hindre de ansatte. Dette støttes av Hillestad (2000) sin studie som sier at lederen må opptre som en tilrettelegger og sørge for at rammebetingelsene er tilfredsstillende. Dette da kunnskapsmedarbeideren stiller store krav til seg selv og sine omgivelser. Hillestad (2000) sier også at kunnskapsmedarbeiderne ikke aksepterer en leder over seg, blant annet da de vet mer enn lederen på sitt område. Dette er i samsvar med Mintzberg (1998) sin artikkel som sier at den tradisjonelle lederen må gå ned fra pidestallen sin og heller oppføre seg som den dirigenten han bør være og tjene sine medarbeidere. På bakgrunn av disse studiene er det rimelig å anta at lederen har en viktig rolle som fasilitator for sine ansatte, og at lederen må tilrettelegge for at kunnskapsmedarbeiderne får gjort jobben sin.

I studien kommer det tydelig frem at lederne er opptatt av målene i organisasjonen, og at alle skal vite hva disse er og agere i henhold til disse. Det er også enighet at utover det skal kunnskapsmedarbeiderne få frihet til å gjøre oppgavene sine uten å bli kontrollert av lederen. I teorien om transformasjonsledelse er det trukket frem at tydelige mål er viktig for god ledelse

(Hetland, 2008). Teorien om transformasjonsledelse understøtter dermed funnene i studien om at tydelige mål er en viktig faktor for hvordan lede kunnskapsmedarbeidere.

Videre fremkommer det i denne studien at det er ledelsen som definerer målene og at selv om kunnskapsmedarbeiderne har høy kompetanse har de ikke frihet til å gjøre som de vil. De må forholde seg til målbilde i organisasjonen. Dette fremkommer blant annet i studien ved at en av lederne sier at det finnes bare en høvding i organisasjonen, og det er organisasjonens øverste leder. Så uansett hvor mye kunnskap kunnskapsmedarbeideren måtte ha så må de følge organisasjonens mål og ledelsesstrukturer. I studien til Hetland (2008) og i studien til Gurholt og Gjerdahl (2010) blir det også pekt på tydelige mål. De hevder at lederen skal være målbevisst, men ikke detaljstyrende. Så kunnskapsmedarbeiderne skal ha frihet til å påvirke sin egen arbeidshverdag og bruke sin kompetanse, men innenfor gitte rammer. Ut i fra dette stiller studenten spørsmålstegn med hvor stramme disse rammene og målene er i forhold til kunnskapsmedarbeiderens selvbestemmelse. Det er rimelig å anta at for stramme rammer kan påvirke kunnskapsmedarbeiderens motivasjon negativt.

I studien er det en av respondentene som hevder at kunnskapsmedarbeiderne er opptatt av resultatene og at lederen må bygge systemer slik at disse resultatene blir synlige. Denne lederen hevder dette er viktig for motivasjonen til kunnskapsmedarbeideren. Mål er tidligere trukket frem som viktig, men her omhandler det måloppnåelse i kunnskapsmedarbeiderens arbeid. Igjen sier Hetland (2008) at tydelige mål er viktig. Men det fremkommer ikke her hvor mye medbestemmelse kunnskapsmedarbeideren bør ha på disse målene i forhold til å fremme motivasjon. Så mål er viktig både for organisasjonen, lederen og kunnskapsmedarbeideren, men studenten stiller spørsmålstegn med hvordan det kan påvirke for eksempel kunnskapsmedarbeiderens motivasjon hvis for mye av målsetningene og rammene er bestemt på forhånd.

I studien fremkommer det også fra lederne at de er opptatt av å se individet. Med dette menes det at det er ikke en type ledelse som gjelder for alle kunnskapsmedarbeidere, men at det må tilpasses etter den enkelte ansatte. Dette samsvarer også med teorien i transformasjonsledelse hvor Hetland (2008) hevder at studier viser at ledere som ser den enkelte ansatte gir økt

trivsel, effektivitet og motivasjon hos den enkelte. Dette kan tyde på at ledelse tilpasset den enkelte og at den enkelte medarbeider føler seg sett av lederen er viktig for motivasjon, effektivitet og trivsel.

Det er tydelighet blant lederne i studien at den gammeldagse autoritære lederen som detaljstyrer de ansatte, det har de ikke tro på. De mener altså at det å lede kunnskapsmedarbeiderne med å detaljstyre dem og fortelle de hva de skal gjøre ikke er den rette måten å lede kunnskapsmedarbeidere på. Dette sammenfaller med Nordhaug (2002) som sier at lederrollen må endres og at lederen må støtte de ansatte i motsetning til å kontrollere og dirigere. Dette støttes også av teorien om destruktiv ledelse (Nielsen et al., 2004). I teorien om destruktiv ledelse tar lederen avgjørelser uten hensyn til de ansatte og de ansatte er underordnede. De ansatte er ifølge teorien om destruktiv ledelse på jobb for å utføre de oppgavene de får beskjed om. Destruktiv ledelse kan ha alvorlig negativ innvirkning på de ansatte og føre til både fysiske og psykiske helseplager. Med bakgrunn i dette er det rimelig å anta at den autoritære lederstilen er utdatert og vil virke negativt på kunnskapsmedarbeiderne, og kan kanskje være direkte skadelig.

Det er også stor enighet mellom lederne i studien at de som ikke regnes som kunnskapsmedarbeidere må ha mer direkte instruksjon og styres i større grad. En av lederne sier at disse medarbeiderne i mindre grad er trent til å være autonome. Styring av medarbeidere uten involvering kan sees opp imot teorien om destruktiv ledelse (Nielsen et al., 2004). I denne teorien gir lederen ordre til de ansatte og de skal utføre arbeidet i tråd med det som er bestemt. I henhold til denne teorien er ikke denne typen ledelse assosiert med noe positivt, og kan være direkte helseskadelig for de ansatte (Nielsen et al., 2004).

Det belyses ikke i studien til Nielsen et al. (2004) grader av styring og i denne studien påpeker lederne at de mener at kunnskapsmedarbeidere ikke må styres, og at de som ikke regnes som kunnskapsmedarbeidere må styres i større grad. De ingen av studiene oppgir noe om graden av styring er det ikke mulig å si noe om dette er helseskadelig for medarbeideren eller ikke. På bakgrunn av dette er det ikke mulig å konkludere med i hvilken grad av kontroll og styring

som er helsefremmende og motiverende, men teorien påpeker at medbestemmelse er positivt for motivasjon og helse.

Den første diskusjonsdelen til denne studien har kommet frem til at det er noen faktorer som er viktige for lederen å vektlegge i ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Disse kan oppsummeres i hva lederen må gjøre, egenskaper og ferdigheter hos lederen, samt mål og rammer i organisasjonen. Dette er å myndiggjøre kunnskapsmedarbeidere, at kunnskapsmedarbeiderne har medbestemmelse i sin arbeidshverdag, at de opplever autonomi i stillingene sine og at det er tillit mellom leder og ansatt. Videre er det noen faktorer hos lederen som er viktig forutsetninger for å lede kunnskapsmedarbeidere. Dette er lederens personlighet og engasjement som trekkes frem som avgjørende. Lederens rolle som fasilitator er trekkes også frem og lederen skal serve kunnskapsmedarbeideren så han eller hun får gjort jobben sin. Videre trekkes det frem at kunnskapsmedarbeideren må følge organisasjonens mål og rammer og at dette ikke er noe han eller hun kan bestemme selv. Men utover dette er lederne opptatt av at kunnskapsmedarbeiderne skal få selvbestemmelse og frihet. Til slutt er det enighet om at autoritær ledelse og styring av kunnskapsmedarbeideren ikke er en god måte å lede kunnskapsmedarbeidere på.

Hvordan kan ledere påvirke krav, kontroll og støtte hos kunnskapmedarbeidere for å tilrettelegge for motivasjon og læring?

Denne studiens andre del omhandler hvordan leder kan påvirke krav, kontroll og støtte for å fremme motivasjon og læring hos sine kunnskapsmedarbeidere. Dette sees opp mot Karasek sin krav, kontroll og støttemodell. Kunnskapsmedarbeidere hevdes å inneha jobber med høye jobbkrav og høy kontroll. Dette hevdes å være bra for læring og utvikling, men kan skape unødvendig stress hvis det ikke er tilstrekkelig støtte i miljøet (Masic, 2013).

I studien sier lederne at det er de ansatte som må si ifra når det blir for mye for det er de som har skoen på. Men lederne mener at de kan påvirke kunnskapsmedarbeidernes krav ved å være en sparringspartner. Dette innebærer at de hjelper kunnskapsmedarbeiderne med å sortere og prioritere arbeidsoppgaver. Dette samsvarer med ulike studier som sier at hvis medarbeiderne har mulighet til medbestemmelse og får være med å påvirke sin egen

arbeidshverdag så vil dette redusere stress og hindre sykdom (Elovainio et al., 2004). Med dette er det rimelig å anta at medarbeidernes mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag er viktig, blant annet i forhold til stress og helsetilstand. Men lederne i studien påpeker at det er de ansatte selv som må si ifra når de har behov for å påvirke kravene i arbeidshverdagen.

Dette kan videre drøftes i forhold til at lederne i studien oppgir at det er vanskelig å påvirke kravene til kunnskapsmedarbeideren blant annet på grunn av deres autonomi og høye kompetanse. Lederne hevder at kravene i arbeidshverdagen er noe kunnskapsmedarbeiderne forventer å styre selv. Men lederne sier også at de kan påvirke rammene i kunnskapsmedarbeiderens hverdag, ved for eksempel å påvirke antall pasienter på legens liste. Dette samsvarer med teorien som sier at det er viktig at de ansatte har mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag, men det er da viktig at lederen gir de ansatte nødvendige forutsetninger for dette (Fila, 2016). Med bakgrunn i denne studien og studien til Fila (2016) er det rimelig å anta at det er viktig at lederen påvirker kunnskapsmedarbeiderens rammer i forhold til krav, men at det gjøres i tett dialog og i overensstemmelse med kunnskapsmedarbeideren.

Lederne i studien sier at for å påvirke de ansattes kontroll over egen arbeidshverdag så kan de for eksempel arrangere opplæring og kurs. Dette samsvarer med Schaufeli (2015) som hevder at det er mer effektivt å øke jobbressursene enn å senke jobbkravene. Men Schaufeli (2015) går utover kurs og opplæring og sier at for å øke jobbressursene må lederne også gi de ansatte flere tilbakemeldinger. De må også øke deres deltakelse i avgjørelser, i tillegg til å tilrettelegge for læring og utvikling. Med dette kan vi anta at det å øke kompetanse og kunnskap hos de ansatte vil bidra til å øke de ansattes mulighet for å håndtere sine arbeidsoppgaver. Det kan også bidra til å tilrettelegge for motivasjon, samt hindre stress og helseutfordringer. Videre er det rimelig å anta at lederen utover dette også må gi de ansatte tilbakemeldinger og la de ansatte delta i avgjørelser.

Lederne i denne studien vektlegger ikke tilbakemeldinger som av Demerouti et al. (2001) og hans modell om jobbressurser (figur 3) sies er viktig for å fremme engasjement hos medarbeiderne. Men lederne i denne studien legger vekt på kunnskapsmedarbeidernes

handlingsrom. Lederne sier at det er viktig at kunnskapsmedarbeideren føler at de har handlingsrom i stillingene sine og at de er i stand til å ta selvstendige valg innenfor dette handlingsrommet. Handlingsrom er ikke en av jobbressursene til Demerouti et al., (2001), og beskrives heller ikke direkte de andre studiene på området som er benyttet i denne oppgaven. Men handlingsrom vektlegges sterkt av respondentene i denne studien og dermed er det rimelig å anta at for strategiske ledere i offentlig sektor er det å gi medarbeideren handlingsrom viktig for å øke medarbeidernes kontroll.

En av lederne sier også at det handler mye om hva du delegerer. Lederen mener med dette at du delegerer oppgaver ut i fra en formening om hva den ansatte er i stand til å løse av oppgaver. Dette kan drøftes opp mot Buch og Andersens (2008) teori om at konsekvensene av kravene i arbeidssituasjon avhenger av den ansatte sin mulighet til å påvirke arbeidshverdagen. Ved at de ansatte får være med å bestemme over egen arbeidssituasjon vil dette føre til motivasjon for ny læring (Buch & Andersen, 2008). Det er da rimelig å anta at delegering av oppgaver fra leder uten medbestemmelse fra ansatte kan føre til negative konsekvenser som stress, helseutfordringer eller lavere jobbengasjement.

Flere av lederne uttrykker også her at det er vanskelig å påvirke medarbeidernes kontroll og sier at de ikke vil utfordre deres faglige integritet. Lederne uttrykker også den vanskelige balansen mellom interesse og det å virke detaljstyrende. Dette skillet understøttes også av teorien til blant annet Demerouti et al. (2001). Deres modell viser hvordan jobbkrav og jobbressurser kan føre til lavt engasjement og utbrenthet. Deres studie hevder at manglende kontroll fører til lavere jobbengasjement. Dette kan tyde på at blant annet tilbakemeldinger fra lederen er viktig for de ansattes engasjement på jobb. Lederne må dermed gi de ansatte tilbakemeldinger i arbeidshverdagen, men la de ha påvirkning på egen arbeidshverdag. Tilbakemeldinger et en jobbressurs som ikke har kommet frem i særlig grad fra lederen i denne studien.

Lederne i studien sier at det er viktig å støtte de ansatte. Lederne sier at dette handler om at lederen må oppleves som lett tilgjengelig og at lederen må følge opp de ansatte tett. Lederen må være tilgjengelig for de ansatte og de må kunne føle at de kan diskutere et problem eller

be om hjelp når de har behov for det. Lederen må også være en de ansatte tørr å gå til og ikke være en grinebiter. Sosial støtte trekkes også frem av mange studier som viktig for å hindre stress og psykisk uhelse (Masic, 2013). Sosial støtte bidrar også til å fremme personlig gjennomføring og jobbtilfredshet (Verhoeven et al., 2013) og er assosiert med økt trivsel (Fila, 2016). Litteraturen er klar på at sosial støtte er viktig, men sier lite om på hvilken måte lederne skal støtte sine ansatte. I denne studien sier lederne at for eksempel det at de ansatte føler et leder er tilgjengelig og er der hvis de har behov for det, er en viktig støttefunksjon. En annen studie sier også at støtte fra ledelsen hadde direkte effekt på følelsesmessig utslitthet, depresjon og personlig måloppnåelse blant sykepleiere på et sykehus (Yom, 2013). Med bakgrunn i disse studiene og denne studien er det rimelig å anta at hvordan lederen utøver støtte eller hva lederen vektlegger ikke er det viktigste, men at det oppleves som støtte hos de ansatte.

I studien snakker lederne om viktigheten av et godt tillitsforhold mellom leder og ansatt. Lederne sier at det er viktig at tilliten er tilstede for at medarbeideren tørr å snakke med lederne hvis det er utfordringer, de trenger å diskutere noe eller andre ting. Dette understøttes av Schaufeli (2015) som sier at ledere som gir de ansatte nok organisatoriske ressurser bidrar til å fremme jobbengasjement. En av de organisatoriske ressursene han nevner er tillit. I denne sammenhengen kan det tyde på at tillit er en viktig faktor for å tilrettelegge for motivasjon og læring hos medarbeideren da det kan tyde på at det er en forutsetning for støtte.

Ros vektet også av lederen som en form for støtte. Det hevdes at det er viktig å gi medarbeiderne ros og at dette kan virke motiverende. En av respondentene sier at det alltid er hyggelig å få ros på tross av alder og kunnskap. Ros trekkes ikke frem eksplisitt i teorien, men det kan sees på som en form for tilbakemelding. Og tilbakemeldinger er viktig for å øke jobbressurser og fremmer motivasjon ifølge Demerouti et al. (2001). Med dette kan det tenkes at ros er en form for tilbakemelding som kan fremme motivasjon hos kunnskapsmedarbeiderne.

Lederne sier i studien at lederens humør er viktig i forhold til støtte av kunnskapsmedarbeiderne. Lederen skal ikke være en «grinebiter» som de ansatte ikke tørr å

snakke med fordi de er usikre på lederens humør. Lederens humør trekkers ikke direkte frem i litteraturen, men lederens engasjement blir løftet frem som en viktig premiss for å fremme motivasjon hos kunnskapsmedarbeideren (Schaufeli, 2015). Tidligere i studien har også lederens humør blitt trukket frem som viktig i forhold til hvordan lede kunnskapsmedarbeidere og det hevdes at det er viktig at lederen har et stabilt humør og er engasjert for å lykkes som ledere for kunnskapsmedarbeidere. Humør og engasjement kan også virke som viktige faktorer for å muliggjøre støtte av kunnskapsmedarbeideren for å tilrettelegge for motivasjon og læring.

Videre sier lederne i studien at det også er vanskelig å støtte de ansatte på bakgrunn av deres høye grad av autonomi. En leder sier at det er ikke bare å gå å spørre om hvordan det går. Det kan være en utfordring at lederne sier det er vanskelig å støtte kunnskapsmedarbeiderne, da opplevd støtte kan dempe konsekvensene av høye krav (Fila, 2016) og kan ha direkte effekt på de ansattes engasjement (Demerouti et al., 2001). Det er videre en av studiene (Schaufeli, 2015), som sier at engasjerte ledere ruster sine ansatte med sosial støtte. Med dette er det rimelig å anta det viktigste er ikke hva lederne gjør i forhold til sosial støtte, men at det oppleves som støttende av de ansatte. Teorien er også ganske klar på betydningen av sosial støtte, og dermed kan vi anta et det er viktig at lederen ikke skygger banen på grunn av medarbeidernes kunnskap, men at de jobber aktivt for at de ansatte skal oppleve støtte i hverdagen.

Studien sier at lederne synes det er utfordrende å påvirke kunnskapsmedarbeidernes krav, kontroll og støtte på grunn av deres kunnskap og autonomi. Men utover dette viser studien at lederen er opptatt av dette og at de har eksempler på hvordan de kan gjøre dette. Som for eksempel prioritere med de ansatte i forhold til krav, gi opplæring og kurs i forhold til kontroll og være tilgjengelig i forhold til støtte. Dette tyder på at det kan være utfordrende å påvirke krav, kontroll og støtte hos kunnskapsmedarbeidere, men at lederen synes det er viktig og mener at det er mulig for de som ledere å påvirke det.

Denne studien har kommet frem til at lederne kan påvirke kunnskapsmedarbeidernes krav, kontroll og støtte på ulike måter. I forhold til krav mener lederne i studien at de kan påvirke arbeidsmengden og rammene til kunnskapsmedarbeiderne. Lederne i denne studien sier at de kan påvirke kunnskapsmedarbeidernes krav ved å hjelpe de å sortere og prioritere, og påvirke rammene ved for eksempel antall pasienter. Men at dette må gjøres i tett samarbeid med kunnskapsmedarbeideren. Videre sier også lederen at det er utfordrende å påvirke kunnskapsmedarbeidernes krav på grunn av deres kunnskap og autonomi. I henhold til Demerouti et al. (2001) samsvarer punktet med arbeidsmengde med deres modell for hvordan jobbkraav kan hindre eller forårsake utbrenthet. Videre hevder Demerouti et al. (2001) at tid, brukerkontakt, fysisk miljø og skiftarbeid også er viktige faktorer i forhold til utbrenthet. Dette fremkommer ikke i denne studien.

I denne studien mener lederen de kan påvirke de ansattes kontroll ved å gi kompetanseheving, og handlingsrom til selv å ta avgjørelser innenfor organisasjonens rammer. Lederne sier at det også her er vanskelig å påvirke på grunn av kunnskapsmedarbeidernes kunnskap og autonomi. Demerouti et al. (2001) hevder også at tilbakemeldinger, belønning, jobbsikkerhet og deltakelse er viktige ressurser for å fremme jobbengasjement hos kunnskapsmedarbeideren.

I forhold til støtte nevner Demerouti et al. (2001) kun støtte i seg selv, men denne studien snakker om at støtte i form av tilgjengelighet hos lederen, tillit mellom leder og ansatt, ros fra leder og stabilitet i humør er viktig for å tilrettelegge for motivasjon og læring. Men lederne sier også i forhold til støtte at det kan være vanskelig å støtte kunnskapsmedarbeideren på grunn av deres kunnskap og autonomi. Lederne sier også at de kan påvirke kunnskapsmedarbeidernes støtte ved å være tilgjengelige, ha tillit, gi ros og ha stabilitet i humør og være engasjerte.

7.0 Konklusjon

I denne studien er det kommet frem til viktige momenter for hvordan kunnskapsmedarbeidere bør ledes og hvordan ledere kan påvirke krav, kontroll og støtte for å tilrettelegge for motivasjon og læring. I denne studien kommer det frem at en ledelsesform for eksempel transformasjonsledelse, ikke vil være tilstrekkelig i ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Det vil være mer hensiktsmessig å vektlegge ulike faktorer fra forskjellige ledelsesstiler og andre teorier i ledelse av kunnskapsmedarbeiderne. Studien konkluderer også med at en autoritær og direkte lederstil med tydelig tildeling av oppgaver, vil være lite hensiktsmessig i ledelse av kunnskapsmedarbeidere.

Videre kan studiens konklusjon i forhold til hvordan lede kunnskapsmedarbeidere deles inn i hva lederne bør gjøre, hvordan lederne bør være og organisasjonens mål og rammer. I forhold til hva lederen bør gjøre fremkommer det noen viktige faktorer, som lederen bør fokusere på i ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Dette er myndiggjøring, autonomi, tillitt, og personlig og faglig utvikling.

Lederen til en kunnskapsmedarbeidere bør sørge for myndiggjøring av kunnskapsmedarbeideren. Dette innebærer at kunnskapsmedarbeideren blir satt i stand til å gjøre jobben sin. Lederen bør også vektlegge kunnskapsmedarbeidernes autonomi, det vil si at kunnskapsmedarbeideren får påvirke sin egen arbeidshverdag. Tillitt er også en grunnleggende forutsetning for ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Lederen må ha tillitt til at kunnskapsmedarbeideren kommer med gode løsninger og har kompetanse til å løse oppgaver på en hensiktsmessig måte. Lederne må også i stor grad vektlegge kunnskapsmedarbeidernes mulighet til faglig og personlig utvikling. Dette kommer tydelig frem av både denne og tidligere studier. Dette fremkommer som viktige premisser for motivasjon og trivsel hos kunnskapsmedarbeiderne.

I forhold til leder som person trekkes leders personlighet frem som et viktig moment i ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Lederen må vise engasjement for den jobben han eller hun gjør, og dette vil være med å øke jobbengasjementet hos kunnskapsmedarbeideren og hindre utbrenthet. Videre har lederen en viktig rolle som fasilitator. Lederen skal serve

kunnskapsmedarbeideren og sørge for at vedkommende får gjort jobben sin og ikke være en flaskehals. Relasjon er også en viktig forutsetning for ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Lederne bør lede igjennom relasjon ikke posisjon.

Det fremkommer også tydelig i studien at lederen mener kunnskapsmedarbeideren må forholde seg til rammene i organisasjonen uavhengig av hvor mye kunnskap de måtte ha. Lederen forventer dermed at kunnskapsmedarbeideren skal forholde seg lojale til de målene og rammene som er lagt, men at de har handlingsrom og er forventet å finne gode løsninger innenfor disse rammene og i henhold til målene.

Hvordan kan lederen påvirke krav, kontroll og støtte hos kunnskapsmedarbeiderne for å tilrettelegge for motivasjon og læring?

Strategiske offentlige ledere kan påvirke krav, kontroll og støtte hos kunnskapsmedarbeidere på ulike måter. Lederen kan påvirke krav hos kunnskapsmedarbeideren i forhold til arbeidsmengde. Dette går ut på at lederen hjelper kunnskapsmedarbeideren å sortere og prioritere arbeidsoppgaver. Lederen kan videre påvirke rammene til kunnskapsmedarbeideren ved å for eksempel endre antall pasienter. Dette er viktig at foregår i samarbeid og overenstemmelse med kunnskapsmedarbeideren for å ikke overkjøre kunnskapsmedarbeideren.

Lederen kan påvirke kontrollen hos kunnskapsmedarbeiderne. Dette ved å tilby kompetanseheving via kurs eller opplæring. De kan også påvirke kunnskapsmedarbeidernes kontroll ved å gi handlingsrom innenfor stillingene og organisasjonens rammer. Tilbakemeldinger fremkommer også som viktig for å påvirke kunnskapsmedarbeidernes kontroll, men blir ikke løftet direkte i denne studien. Når det kommer til støtte kan lederne påvirke støtten til kunnskapsmedarbeideren ved å gi de ros, være tilgjengelig for de og være engasjerte. Lederen kan også bidra til støtte hos kunnskapsmedarbeiderne ved å bidra til et godt tillitsforhold mellom leder og ansatt og ha stabilitet i eget humør.

Det å vektlegge disse aspektene i påvirkningen av krav, kontroll og støtte hos kunnskapsmedarbeiderne er viktig for å tilrettelegge for motivasjon og læring. Men det

fremkommer også tydelig i studien at lederne av kunnskapsmedarbeidere synes dette er krevende. Dette på grunn av kunnskapsmedarbeidernes kunnskap og autonomi.

Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven. (2006). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Buch, A. & Andersen, V. (2008): Knowledge work and stress – beyond the job-strain model. Hentet fra file:///C:/Users/afg/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Paper_ODAM_AB_VA.pdf
- Breevaart, K., Bakker, A.B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O.K. & Espevik, R. (2013). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87 (1), 138-157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <http://dx.doi.org.eazy.uin.no:2048/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Eikeland, L. (2015). *Motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere*. (Masteroppgave, Universitetet i Oslo). Hentet fra https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/45448/Eikeland_master2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Steend, N. & Vahterac, J. (2004). Job decision latitude, organizational justice and health: multilevel covariance structure analysis. *Social Science & Medicine*, 58 (9), 1659–1669. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00366-6](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00366-6)
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015). Ledelse i små og mellomstore virksomheter Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2017 Strategi og ledelse. Fagbokforlaget: Bergen.
- Fila, M. J. (2016). The job demands, control, support model: Where are we now? TKM *International Journal for Research in Management*, 1(1), 15-44. Hentet fra https://www.researchgate.net/profile/Marcus_Fila/publication/306056862_The_Job_Demands_Control_Support_Model_Where_Are_We_Now/links/5ba966cd299bf13e604a3b4e/The-Job-Demands-Control-Support-Model-Where-Are-We-Now.pdf

- Gotvassli, K. Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Fagbokforlaget: Bergen
- Graneheim, U.H. & Lundeman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*. 24(2), 105-112. DOI:10.1016/j.nedt.2003.10.001
- Gurholdt, K., P. & Gjerdahl, H. (2010). *Ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Hvordan lede indre motiverte kunnskapsmedarbeidere?* (Masteroppgave, Norges Handelshøgskole). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/168511/Gurholt%20og%20Gjerdahl%202010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*. 45(3). 265-271. Hentet fra http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=40578&a=4
- Hillestad, T. (2000). Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere. *MAGMA Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet fra <https://www.magma.no/kunsten-aa-lede-kunnskapsmedarbeidere>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johnson, J.V. & Hall, E., M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American journal of public health*. 78 (10), 1336-1342. Hentet fra <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1349434/>
- Kallestad, I. (2011). *Relasjonsledelse. En studie av lederes erfaring med Jan Spurkelands relasjonsledelse*. (Masteroppgave, NLA Høgskolen). Hentet fra https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/172023/Master_Kallestad_v11.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kristensen, T., S. (1995). The demand-controll-support model: methodological challenges for future research. *Stress medicine*. 11(1). 17-26. <https://doi.org/10.1002/smi.2460110104>

- Masic, N. (2013). *Kunnskapsarbeidets tvetydighet – en analyse av psykososiale forhold og arbeidsrelatert stress i kunnskapsintensivt arbeid*. (Masteroppgave, Universitetet i Oslo). Hentet fra https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/36598/Masic_Master.pdf?sequence=1
- Mintzberg, H. (1998). Convert leadership: notes on managing professionals. *Harvard Business Review*. Hentet fra <https://hbr.org/1998/11/convert-leadership-notes-on-managing-professionals>
- Nordhaug, O. (2002). *Kunnskapsledelse trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nielsen, M., Aasland, M., Matthiesen, S., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2004). Destruktiv ledelse. *MAGMA Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet fra <https://www.magma.no/destruktiv-ledelse>
- Persvold, A., Z. (2018). Kompetanse. I *Store Norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/kompetanse>
- Schaufeli, W. (2015) Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*. 20 (5). 446-463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Siebenherz, A. & Tvette, K. (2013). *Hvilke faktorer påvirker jobbtilfredshet hos erfarne seksjonsledere i Sykehuset Østfold?* (Masteroppgave, Høgskolen i Østfold). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/148181/Siebenherz1.pdf?sequence=1>
- Skålid, J., O. (2007, 05. November). Arbeidsmiljøet er lederens ansvar. Hentet fra <https://forskning.no/helse-arbeid-ledelse-og-organisasjon/2008/02/arbeidsmiljoet-er-lederens-ansvar>
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. Universitetsforlaget: Oslo.
- Synnes, B. (2011). *Nærversfaktor i et departement*. (Masteroppgave, Høgskolen i Østfold). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/148120/Synnes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Teigen, K. (2018). Motivasjon. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/motivasjon>

- Yom, Y. H. (2013). Analysis of burnout and job satisfaction among nurses base don the job demand- resourse model. *Journal of Korean Academy of Nursing*. 43(1). 114-122.
<http://dx.doi.org/10.4040/jkan.2013.43.1.114>
- Verhoeven, C., Maes, S., Kraaij, V. & Joeke, K. (2013). The job demand- control – social support model and wellness/health outcomes: a european study. *Psychology and Health*. 18 (4). 421-440. DOI: 10.1080/0887044031000147175
- Widerøe, N., C., B. & Ramsland, K. (2009). *Ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Ledelsens betydning for ansattes motivasjon og trivsel*. (Masteroppgave, Universitetet i Oslo).
Hentet fra
<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/32555/Masteroppgavexmaix2009xTWKR.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Vedlegg 1

Intervjuguide

Hvordan lede kunnskapsmedarbeidere?

- Hva må leder vektlegge i ledelse av kunnskapsmedarbeidere?
- Hvordan kan lederen påvirke krav, kontroll og støtte hos medarbeideren for å gi motivasjon og tilrettelegge for læring?

Innledende spørsmål

Kan du ikke starte med å fortelle litt om jobben din?

Hvilke typiske ledelsesutfordringer møter du i din jobb?

Hva er god ledelse for deg? Hva legger du i det?

Hva legger du i begrepet kunnskap?

Hva tenker du er din rolle i forhold til arbeidsmiljø? Hvordan kan du påvirke arbeidsmiljø?

Overgang

Legge inn definisjon om kunnskapsmedarbeider

Hva tenker du angående ledelse av disse?

Tenker du at disse krever annen ledelse enn de øvrige ansatte?

Hva tenker du påvirker motivasjon og jobbtilfredshet hos kunnskapsarbeiderne? Hva kan du gjøre i forhold til dette?

Nøkkel

Hva vektlegger du i ledelse av dine ansatte?

Hvordan leder mener du det er viktig å være?

På hvilken måte kan du oppnå dette?

Hvordan ser du leder sin rolle i forhold til krav, kontroll og støtte hos de ansatte?

Hvordan kan du påvirke krav, kontroll og støtte?

Har du noen siste tanker om hva som er viktig får å lykkes som leder for kunnskapsmedarbeidere?