

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE323E

Navn: Mona Pedersen Bjørkmo &

Sølvi Åsheim

«Vi sitter jo med makta»

En studie om hva som kjennetegner ledelse av kunnskapsarbeidere

Dato: 29.05.2020

Totalt antall sider: 108

Forord

Denne masteroppgaven skrives som en avslutning på en treårig master i business administration (MBA) i ledelse ved Nord universitet. Disse tre årene har vært en lærerik og fin tid. Vi har fått tilført mye nyttig og anvendbar kunnskap gjennom litteratur, forelesninger og i diskusjoner med våre medstudenter.

I denne oppgaven har målet vært å finne ut hva som kjennetegner lederskap av kunnskapsarbeider innen offentlig psykiatri, samt utvikle en bedre forståelse for hvordan ledelsen kan lede kunnskapsarbeidernes innsats mot felles mål for organisasjonen, samtidig som kunnskapsarbeidernes ønske og behov for autonomi kan ivaretas. Vår motivasjon for dette arbeidet har vært for å ruste oss selv som ledere for kunnskapsmedarbeidere, samt øke organisasjonene vi jobber i til daglig sin kompetanse på området. Vi vil rette en stor takk til alle kunnskapsarbeidere som har stilt opp på intervjuene og delt sin tid, sine erfaringer og kompetanse med oss. Det har vært en lærerik og inspirerende prosess, selv om det til tider har vært krevende. Vi ønsker også å rette en stor takk til vår veileder Rudi Kirkhaug som igjennom hele prosessen har vært en støtte og motivasjon.

Vi er svært takknemlige for at både våre familier, våre ansatte og våre arbeidsgivere har vært forståelsesfulle og bidratt til at vi kunne få gjennomført dette studie. Til slutt vil vi takke hverandre for tre inspirerende, utviklende og morsomme år. Oppsummert har det vært mange gode diskusjoner, mye latter, og selv om vi tidvis også har «snakket oss bort» kom vi i mål.

Mo I Rana, 28.05.2020

Sølvi Åsheim og Mona Pedersen Bjørkmo

Sammendrag

Denne studien har til hensikt å utforske kjennetegn på ledelse av kunnskapsarbeidere, sett fra kunnskapsarbeideres perspektiv. Det har skjedd en maktforskjyning i forholdet mellom ledelse og kunnskapsarbeidere. Kunnskapsarbeiderne er autonome og selvstendige, samt har ofte mer fagkompetanse enn deres ledere. Dette kan medføre utfordringer for ledelsen da de har som oppdrag å bevege kunnskapsarbeidere i felles retning og mot felles mål og kultur. Dette ser ut til å være et kontradiktorisk krav, hvor krav om frihet og krav om kontroll møtes, og som vi vil søke svar på hvordan det er mulig å imøtekomme. Vi har også til hensikt å se hvilke krav kunnskapsarbeidere har til ledelse samt om verdier og mål er egnet som redskap i ledelse av kunnskapsarbeidere.

Problemstillingen vår: “Hva kjennetegner ledelse av kunnskapsarbeidere innen offentlig psykiatri?”, ble utforsket med utgangspunkt i bruk av forskjellige teorier om ledelse, deriblant situasjonsbetinget ledelse, transformasjonsledelse og kunnskapsledelse. Vi har også benyttet teorier om kritiske faktorer for ledelse samt bruk av mål og verdier som redskap for ledelse.

Denne studien benytter en kvalitativ metode og vi har intervjuet totalt ni kunnskapsarbeidere i første- og andrelinjen, innen offentlig psykiatri.

Vi har gjennom analysen gjort flere funn som kan gi oss en forståelse av hvordan ledelsen kan lede kunnskapsarbeidernes innsats mot felles mål for organisasjonen, samtidig som kunnskapsarbeidernes ønske og behov for autonomi kan ivaretas. Et av funnene er at kunnskapsarbeiderne ønsker en opplevelse av tilstrekkelig autonomi, samt at kunnskapsledelse baseres på tillit, involvering og medbestemmelse. Videre viser kunnskapsarbeidere et behov for at ledelsen har relasjonelle, kognitive og kommunikative ferdigheter og at de legger til rette for stor grad av intellektuell stimulering samt at det tas individuelle hensyn. Funn viser også at målstyring virker å foretrekkes fremfor målestyring.

Funn i studien vår viser også at verdier er relevant som ledelsesverktøy spesielt med tanke på å komme nær og styre arbeidet, selv uten å ha like mye fagkompetanse som sine ansatte. I tillegg dekker verdier et behov hos kunnskapsarbeidere som selv søker å jobbe verdibasert.

Det siste funnet vi vil ta med fra studien vår er at mangel på faktorene tillit, medvirkning og kompetanseheving kan medføre at ledelse av kunnskapsarbeidere kan bli mer utfordrende enn nødvendig.

Studien vår konkluderer med at ledelse av kunnskapsarbeidere kjennetegnes av at en enkelt form for ledelse ikke er tilstrekkelig. Det fremstår mer hensiktsmessig å benytte seg av en situasjonsbetinget lederstil hvor mål og verdier benyttes som redskap. Uavhengig av ledelsesform virker det som opplevelse av tilstrekkelig autonomi hos kunnskapsarbeidere er avgjørende for om leder lykkes i sin ledelse.

Abstract

The purpose of this study is to find out what characterizes leadership of knowledge workers, through knowledge workers perspective. Knowledge workers are autonomous and often have more knowledge about their trade than their leaders. This can be a challenge for the leaders that have a mission to lead their workers in one common direction and towards common goals and culture. The knowledge workers often want to make their own decision and the leaders need/want control. We want to seek answers to how it is possible to combine these two opposite sides. We also have the intent of seeking the demands knowledge workers have to leadership and their thoughts about goals and values as leadership tools.

Our main thesis question is: “what characterizes leadership of knowledge workers within public psychiatry”. This study uses a qualitative method, and we have interviewed nine knowledge workers, working within municipality and hospital psychiatry.

This study has made several findings in regards of what characterizes leadership of knowledge workers. The main conclusion is that there is not one type of leadership that characterizes this. It seems more expedient to use situational leading where goals and values are used as leadership tools. Regardless of the leadership type that is used, it seems like giving the knowledge workers a feeling of being sufficiently autonomous is the most important to succeed within leadership.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag.....	ii
Abstract.....	iv
Innholdsfortegnelse	v
1.0 Innledning	1
1.1 Oppbygning av oppgaven.....	3
2.0 Kontekstredegjørelse	3
2.1 Offentlig sektor.....	4
2.2 Psykiatri og psykisk helsevern	4
3.0 Teori.....	5
3.1 Lederskap	6
3.1.1 Situasjonstilnærming.....	7
3.1.2 Trekktilnærming	8
3.1.3 Atferdstilnærming	9
3.1.3.1 Transaksjonsledelse.....	9
3.1.3.2 Transformasjonsledelse	10
3.1.4 Kritiske faktorer i lederskap	12
3.1.4.1 Tillit	13
3.1.4.2 Autoritet.....	15
3.1.4.3 Makt	16
3.1.4.4 Etikk	17
3.2 Kunnskapsarbeider.....	17
3.3 Kunnskapsledelse	20
3.3.1 Selvledelse	23
3.3.1 Autonomi	24
3.4 Redskap for kunnskapsledelse.....	25
3.4.1 Mål	25
3.4.2 Verdier	27
3.5 Oppsummering av teoriutvalget	33
4.0 Metode	Feil! Bokmerke er ikke definert.
4.1 Bakgrunn for valg av metode	34
4.2 Valg av forskningsdesign.....	35
4.3 Innsamling av data.....	37
4.3.1 Utvalg	37
4.3.2 Utvalgsstørrelse, Utvalgsstrategi og rekruttering	38
4.3.3 Intervju	41
4.4 Analyse av datamateriale	44
4.5 Dataenes pålitelighet, gyldighet og etikk	47
4.5.1 Reliabilitet	47
4.5.2 Validitet – intern gyldighet.....	48
4.5.3 Overførbarhet - ekstern gyldighet.....	49

4.5.4	Etiske refleksjoner.....	50
5.0	Empiriske funn	50
5.1	Krav til lederskap.....	52
5.1.1	Faglig og personlig utvikling.....	52
5.1.2	Kommunikasjon og samspill	53
5.1.3	Tillit og trygghet	54
5.1.4	Makt	55
5.1.5	Medvirkning og autonomi	56
5.1.6	Kvalitet	57
5.2	Mål som lederredskap for autonome kunnskapsarbeidere	58
5.2.1	Mål som lederredskap i kommune	58
5.2.2	Mål som lederredskap i sykehus	60
5.2.3	Autonomi	62
5.3	Verdier som lederverktøy for kunnskapsarbeidere.....	63
6.0	Analyse av empiriske funn.....	65
6.1	Krav til lederskap.....	66
6.1.1	Faglig og personlig utvikling.....	66
6.1.2	Kommunikasjon og samspill	67
6.1.3	Tillit og trygghet	69
6.1.4	Makt og autoritet.....	70
6.1.5	Medvirkning og autonomi	71
6.1.6	Kvalitet	73
6.1.7	Oppsummering.....	74
6.2	Mål som lederverktøy for autonome kunnskapsarbeidere	75
6.2.1	Mål som lederredskap i kommune	75
6.2.2	Mål som lederredskap i sykehus	78
6.2.3	Autonomi	80
6.2.4	Oppsummering.....	83
6.3	Verdier som lederverktøy for kunnskapsarbeidere.....	84
6.3.1	Oppsummering.....	87
7.0	Konklusjonkapittel	88
7.1	Konklusjon	88
8.0	Kritikk og refleksjon i forhold til egen oppgave	91
	Litteratur	91
	Vedlegg 1 - intervjuguide	99

1.0 Innledning

I det siste århundre har arbeidslivet i Norge beveget fra et før-industrielt samfunn som besto av å utvinne naturressurser, videre til et industrisamfunn med teknologier og maskiner til postindustrielle samfunnet som i hovedsakelig som et spill mellom personer. Ifølge Bells er hovedpilarer i det postindustrielle samfunn den økte betydningen av teoretisk kunnskap og veksten i den tjenesteytende sektoren. I forlengelsen av dette konstaterer Sørensen & Lagesen (2008) at kunnskapssamfunnet er et produkt av en stadig økende andel av befolkningen som har høyere utdanning og en større del av privat og offentlig virksomheter i hovedsak sysselsetter høyt utdannet arbeidskraft.

Samtidig har norske regjeringer lagt føringer for at alle skal ha mulighet til å ta utdanning. Regjeringens ambisjon er å omstille norsk økonomi og gjennomføre det grønne skiftet, der forskning og høyere utdanning står sentralt i utviklingen av et bærekraftig samfunn. Gjennom å satse på kunnskap skal vi ruste oss for fremtiden, skape nye, lønnsomme og grønne arbeidsplasser og en bedre og mer offentlig sektor. I dag har alle tilgang til utdanning av høyere kvalitet, noe som er viktig for et velfungerende arbeids- og næringsliv og for en forutsatt stabil utvikling av det norske velferdssamfunnet. Utdanningsnivået i befolkningen i Norge er blant de høyeste i verden. Ifølge SSB hadde 43% av befolkningen mellom 25 og 64 år fullført høyere utdanning i 2016 (kunnskapsdepartementet, 2019-2028, s.6).

På 1960-tallet ble Peter Drucker kreditert for å være den første som brukte uttrykket kunnskapsarbeider som han brukte for å beskrive en ny type ansatt. Han definerte kunnskapsarbeider som en ansatt på selvstendig grunnlag utførte sitt arbeid basert på den kunnskap den selv hadde tilegnet seg. Ifølge han var de viktigste økonomiske ressursene ikke lenger kapital, arbeidskraft eller naturressurser, men kunnskap (Gotvassli, 2015). Det var først på 1980-tallet at kunnskapsledelse ble etablert som eget område i organisasjonsteorien og fikk gjennomslag innenfor praksisfeltet (Irgens & Wennes, 2011). I dag assosieres kunnskapsarbeid med arbeid som ikke er rutinepreget, men samtidig selvstyrt, autonomt og kunnskapsbasert (Sandvik, 2011).

Vi har i Norge fått et generelt høyere utdanningsnivå i befolkningen og kunnskap blir en stadig viktigere del av grunnlaget for verdiskapning (Gotvassli, 2015). Hillestad (2000) hevder at det har funnet sted en maktforskyvning når det gjelder hvem som kontrollerer og besitter de kritiske ressursene – fra arbeidsgiverne til arbeidstakerne. Ifølge Gotvassli (2015) kan ofte de ansatte mer enn ledelsen på fagområdet de jobber med og disse arbeidstakerne oppleves som mer kravstore og mindre lojale mot virksomheten. Dette kan medføre endring i lederrollen, fokus på ledelse av prosesser for identifisering, lagring, utvikling, deling og anvendelse av kunnskaper i en organisasjon. Flere undersøkelser fra norsk arbeidsliv viser at ledere opplever det utfordrende å lede kunnskapsmedarbeidere. En undersøkelse som Abelia, arbeidsgiverorganisasjon, gjorde blant sine medlemmer i 2010, viser at to av tre sjefer i kunnskapsbedrifter opplever at mange av de skarpskodde ekspertene de er satt til å lede, har høyere status enn dem selv (Gotvassli, 2015).

Madsen Sandvik (Bolghaug, 2011) mener det er en myte at kunnskapsarbeiderne er vanskelige å lede og at de i stor grad kan overlates til seg selv, og at dette er en uheldig konklusjon å trekke. Det er mye synsing, men lite forskning og teori om denne type ledelse. Han mener at utfordringen til lederne er å få personer med mye kunnskap og stor grad av selvstendig tenkning til å gå i flokk og at det blir vanskelig å koordinere hvis man ikke tar tak i disse utfordringene. Peter Drucker har i senere tid sagt at ledelse av kunnskapsmedarbeidere er århundrets lederutfordring (Sandvik, 2011).

Det kan oppleves som en selvmotsigelse å gi kunnskapsrike ansatte autonomi og selvstendighet i arbeidet samtidig som leder ønsker å dra ansattes innsats mot felles organisasjonskultur og felles mål. Som mellomledere i kommunen og sykehus opplever vi at dette er en utfordring og at det derfor er et interessant fenomen å utforske nærmere.

Målet med denne oppgaven er å finne ut hva som kjennetegner lederskap av kunnskapsarbeider innen offentlig psykiatri, samt utvikle en bedre forståelse for hvordan ledelsen kan lede kunnskapsarbeidernes innsats mot felles mål for organisasjonen, samtidig som kunnskapsarbeidernes ønske og behov for autonomi kan ivaretas. På bakgrunn av dette framsetter vi følgende problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål:

Hva kjennetegner lederskap av kunnskapsarbeidere innen offentlig psykiatri?

- 1. Hvilke krav stiller kunnskapsarbeidere til lederskap?**
- 2. I hvilken grad er mål et relevant redskap for å lede autonome kunnskapsarbeidere?**
- 3. I hvilken grad er verdier et relevant redskap i ledelse av kunnskapsarbeidere?**

1.1 Oppbygning av oppgaven

Oppgaven er organisert i sju kapitler. I det første kapitlet har vi beskrevet tema, bakgrunn for valg for tema, problemstilling og forskningsspørsmålene. I kapittel 2 redegjør vi for offentligsektor og psykiatri og psykisk helsevern. I kapittel 3 vil vi gjennomgå sentrale tema for lederskap, kunnskapsarbeider, kunnskapsledelse og redskap for kunnskapsledelse. I kapittel 4 beskrives vitenskapsteori i forhold til bruk av metode og hvordan informasjonsinnhentingene skjedde. Vi forklarer også hvordan vi har gått frem for å analysere data som bidrar til å besvare oppgavens problemstilling. Vi trekker videre frem etiske hensyn og kvalitetsvurdering relatert til oppgaven. I kapittel 5 presenterer vi empiriske funn fra vår analyse av datainnsamling. Resultatene analyseres i forhold til teori i kapittel 6. I kapittel 7 vil vi presentere konklusjon på vår problemstilling. Kapittel 8 inneholder en refleksjon og kritikk over egen oppgave. Litteraturhenvisninger og vedlegg finnes helt til slutt i denne oppgaven.

2.0 Kontekstredegjørelse

For å få kjennskap til offentlig sektor gjennom psykiatri og psykisk helsevern som inngår i våre empiriske undersøkelser, vil vi i dette kapitlet ta med en del relevant informasjon om organisasjonene.

2.1 Offentlig sektor

En arbeidsorganisasjon består av en gruppe mennesker som er formelt ansatt for å arbeide mot et kollektivt mål. Organisasjonene deles gjerne inn i offentlig, privat og frivillig, selv om det ikke er helt klare skiller mellom disse samt at finnes flere mellomformer (Døving, Elstad, & Storvik, 2016).

Offentlig sektor er politisk styrt og skal sørge for felles oppgaver og forvalte felles verdier i samfunnet. Politisk styring er grunnleggende i demokratiske samfunn og innebærer prinsipielt prioriteringer og avklaringer. Dette kan være utfordrende for administrasjon (Kirkhaug, 2019). Dels skyldes dette at målene påvirkes av politiske prosesser, konstellasjoner og prioriteringer, som kan medføre endringer i raskt tempo (Busch, 2012). Offentlig sektor utgjør en mangefasettert funksjon som må forholde seg til politiske normer, felles verdier, lover, profesjonelle standarder og innbyggernes interesser (Kirkhaug, 2019).

De offentlige virksomhetene er sjeldent underlagt markedssystemer, de er underlagt egne rammebetingelser. Produktene og tjenestene som produseres i det offentlige stilles som oftest til rådighet for samfunnet uten krav til direkte betaling som motytelse. Det offentlige er også tillagt en allmenn ytelse, som innebærer å synliggjøre og konstituere verdiene gjennom ytelsene som gis og at systemene og tjenestene oppnår et godt omdømme (Busch, 2012).

2.2 Psykiatri og psykisk helsevern

Psykisk helsevern i Norge deles i nivå, med første-, andre-, og tredjelinjetjenesten. Disse har egne organiseringer samt oppgaver og ansvarsområder. Førstelinjetjenesten kontaktes direkte av pasientene selv. Det er førstelinjetjenesten som skal behandle flest pasienter med psykiske lidelser og mange har ikke behov for behandling annet sted enn det de får i førstelinjetjenesten. Andrelinjetjenesten er en del av spesialisthelsetjenesten og er som oftest i helseforetakene. Andrelinjetjenesten skal gi spesialisert psykiatrisk behandling til den gruppe

av pasienter som for en begrenset periode har behov for det. Det kreves henvisning for å få behandling i andrelinjetjenesten. Tredjelinjetjenesten er på regionalt nivå eller nasjonalt nivå og er veldig spesialiserte avdelinger (Lauveng, 2020).

Kommunene har et omfattende ansvar for tjenester til personer med psykiske lidelser og eller rusproblemer. Tjenestene kan omfatte rådgivning og veiledning, tiltak for sosial- og arbeidsrettet rehabilitering, bolig og oppfølging i bolig, oppsøkende arbeid, støtteopplegg, arbeid med Individuell plan og oppfølging før, under og opphold i spesialisthelsetjenesten eller fengsel. Hovedtyngden av tjenestene til personer med psykiske lidelser og eller rusproblemer inngår i de ordinære kommunale tjenestene. Personer som står i fare for å utvikle eller har utviklet psykiske lidelser og eller rusproblemer har ofte behov for sammensatte tjenester over tid. For å gi disse personene gode tilbud, er det nødvendig å ha tjenester som spenner fra forebygging, via primærhelsetjenester, sosialtjenester og omsorgstjenester, til spesialisthelsetjenester (Helse- og omsorgsdepartementet, 2014).

Ifølge psykisk helsevernloven §1-2 defineres psykisk helsevern til å være spesialisthelsetjenesten sine undersøkelser og behandlinger som utføres grunnet psykiske lidelser, i tillegg inneholder det også den nødvendige pleie og omsorg det er behov for i denne perioden. Psykisk helsevern gis i hovedsak etter samtykke fra pasient. Det finnes også tvungent psykisk helsevern, men denne formen er strengt regulert i pasient- og brukerrettighetsloven (Psykisk helsevernloven § 1-2, 1999). Voksenpsykiatriske poliklinikker skal ha en tverrfaglig sammensetning av medarbeiderne slik at det kan gis et spesialisert og bredt faglig tilbud til pasientene (Statens helsetilsyn, 2000).

3.0 Teori

I dette kapitlet skal den teoretiske bakgrunnen for vår oppgave belyses. Det eksisterer mye forskning som omhandler ledelse. Vi vil vise til utvalgte hovedelementer innen denne forskningen som sammen med våre empiriske funn vil danne grunnlag for senere tolkning og analyse.

For å svare ut problemstillingen vår: Hva kjennetegner ledelse av kunnskapsarbeidere?”, vil vi benytte oss av forskningsspørsmål som omhandler hvilke krav kunnskapsarbeidere stiller til ledelse, og i tillegg finne ut i hvilken grad mål og verdier er relevante lederredskap.

Bakgrunn for valg av problemstilling bunnar i at profesjonelle og kunnskapsrike ansatte ofte ønsker stor grad av autonomi, samtidig som ledelsen ønsker å lede de ansattes innsats mot felles mål. Med dette som bakteppe tar vi for oss lederskap, og vil her gå nærmere inn på tre tilnærmingene situasjonstilnærming, trekktilnærming og atferdstilnærming. Vi mener det er relevant å se på tillit, makt, etikk og autoritet som er kritiske faktorer i lederskap. Vi vil også legge fram litteratur som omhandler kunnskapsarbeidere og kunnskapsledelse. Videre vil vi ha med teori om selvledelse og autonomi da vi anser det som relevant for kunnskapsledelse. Avslutningsvis vil vi presentere mål og verdi som redskap for kunnskapsledelse.

3.1 Lederskap

Det har etter hvert kommet mange forskjellige definisjoner på ledelse, men det ser ut til at den gjennomgående likheten er at ledelse er en type adferd som utvises med ønske om å påvirke tenkningen, holdningen og atferden til andre mennesker. I organisasjoner gjøres det med intensjoner om å oppnå fastsatte mål, at ansatte skal motiveres til å yte mer og at de skal trives med jobben sin. En skiller gjerne mellom direkte og indirekte ledelse, hvor direkte ledelse er alle typer samhandling og kommunikasjon mellom leder og de ansatte, mens indirekte ledelse er påvirkning av ansatte uten direkte samhandling. Indirekte ledelse kan deles i to former, den strategiske ledelse og institusjonell eller verdibasert ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Yukl referert i Skjølsvik Breunig & Strønen, (2011) har en utvidet forståelse av den foregående definisjon. Han sier at ledelse, i tillegg til å påvirke andre, også bør få medarbeiderne til å forstå og være enige om hva som skal gjøres, og det bør støtte opp under individuell og kollektiv innsats for å nå delte målsettinger (Skjølsvik et al., 2011)

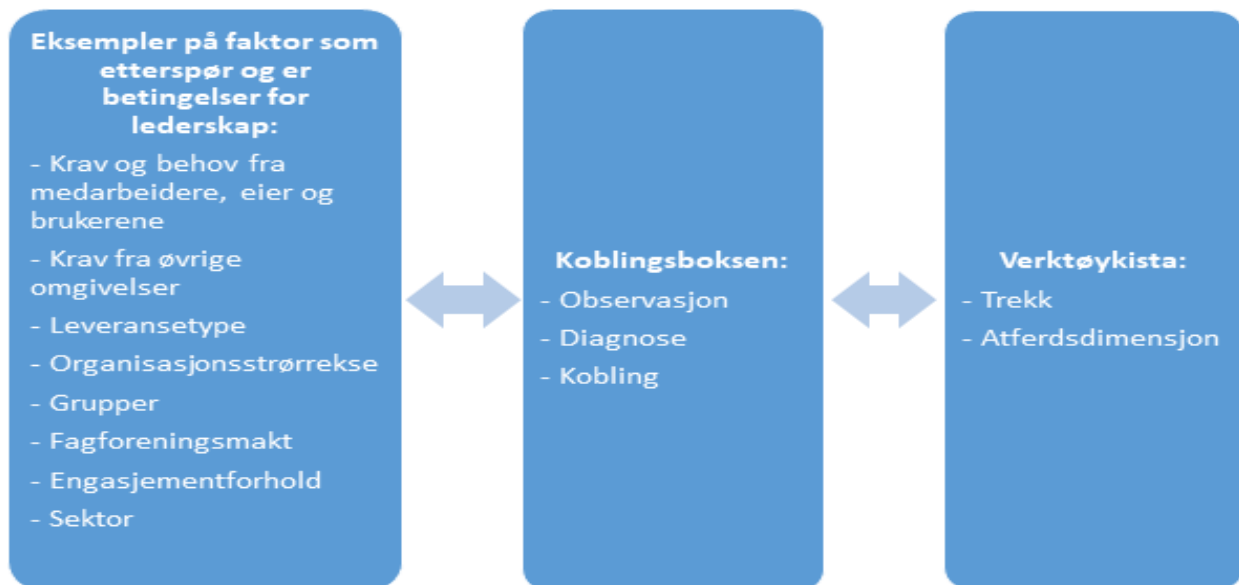
I følge Karp (2019) er ledelse dynamiske, relasjonelle og sosiale påvirkningsprosesser for å oppnå målsetninger. Ledelse er å stå til ansvar for det som gjøres i disse prosessene. Det er således et verktøy på godt og vondt uten noe form for hensikt utover det å oppnå målsettinger som det er opp til brukerne å definere (Karp, 2019).

Nyere definisjoner fremstiller lederskap som mer en funksjon bestående av konkrete handlingselementer som det både er nødvendig og mulig å lære seg. For å forstå hva lederskap i et mer overordnet perspektiv og hvordan man kan gripe det hele an mener Kirkhaug at vi må støtte oss til tre ulike tilnærminger (Kirkhaug, 2019).

3.1.1 Situasjonstilnærming

Situasjonstilnærmet lederskap er opptatt av å kunne identifisere hvilke betingelser som begrenser eller støttet lederskap, eller under hvilke betingelser ulike typer lederskap er mer eller mindre effektive (Kirkhaug, 2019).

I dagens lederskapsforskning har situasjonstilnærming fått en sentral plass, det har sammenheng med at organisasjoner stadig utsettes for skiftende betingelser og blir derved også mer komplekse, dynamiske og paradoksale. Lederskap synes å være avhengig av en kombinasjon av evner til å diagnostisere den situasjonen man står i som leder og det å ha en rik verktøykiste, for deretter å kunne kople diagnosen til rett redskap og anvende dette, se figur 1 (Kirkhaug, 2019).



Figur1, Situasjonstilnærmingen til lederskap (Kirkhaug, 2019)

3.1.2 Trekktilnærming

I følge Kirkhaug (2019) innebærer trekktilnærming å forklare alt som skjer når lederskapet utøves eller hva konsekvensene av denne utøvelsen ut ifra de personlige forutsetningene lederen har.

Trekktilnærming har historisk hatt mye fokus innen ledelsesfaget. Man har vært opptatt av å beskrive hvilke egenskaper en leder har, om egenskapene er medfødte og om man bør se etter visse personlighetstrekk når man skal rekruttere (Rønning, Brochs-Haukedal, & Matthiesen, 2013; Jakobsen & Thorsvik, 2016).

Tradisjonelt omtales trekk som egenskaper ved en person som er mer varig og som påvirker måten en person, handler, tenker og prioriterer (Rønning et al., 2013). Det finnes noen trekk hos ledere som tenkes ha en positiv betydning for gruppen eller organisasjonens effektivitet, blant annet; personlig energi, selvtillit, integritet, toleranse for stress og følelsesmessig modenhet (Busch 2012). I tillegg viser det seg at relasjonelle, kognitive og tekniske ferdigheter er meget fordelaktig, samt følelsesmessig og sosial intelligens. De *relasjonelle ferdighetene* knyttes til håndtering av relasjoner mellom mennesker, noe som innebærer å ha en evne til å forstå hvordan motivasjon, holdninger og følelser påvirker relasjonene mellom mennesker, og ferdigheter til å behandle og benytte seg av disse forholdene. *Kognitive*

ferdigheter handler om logisk intelligens og klare å ivareta sammensatte situasjoner. *Tekniske ferdigheter* omhandler det å ha forståelse i teknologien som er rådene i organisasjonen (Busch, 2012).

Nyere forskning viser til at trekk kan utvikles og endres gjennom egne erfaringer og eksterne forhold. Den viser også at det er vanskelig å påvise klare sammenhenger mellom personlighetstrekk hos leder og hvor effektiv en organisasjon er (Kirkhaug, 2019) Det er vanskelig å skille trekk fra adferd og kan derfor sies å være nært beslektet (Martinsen, 2019).

Lederatferd betraktes som uttrykk for en bevisst vilje eller strategi for å nå bestemte mål. Roller er mye brukt for å utdype hva lederatferd dreier seg om siden ledere kan opptre forskjellig i samme organisasjon under ulike omstendigheter (Kirkhaug, 2019).

3.1.3 Atferdstilnærming

I lederskapsforskning er atferdstilnærmingen dominerende og den tar utgangspunkt i at den adferden en leder viser, ikke ensidig er en refleksjon av personlighetstrekk. Det betraktes like mye som et resultat av erfaring, opplæring, generelle oppfatninger av medarbeiderne og deres kvalifikasjoner, oppgavene som skal løses og en rekke andre organisatoriske betingelser (Kirkhaug, 2019).

I nyere atferds studier er man opptatt av mangfoldet i lederskap som har inkludert begrepene transformasjonsledelse og transaksjonsledelse (Kirkhaug, 2019).

3.1.3.1 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse ser på forhold mellom medarbeider og leder som en sosial transaksjon, der medarbeideren gir sin arbeidskraft og utfører en oppgave som er i tråd med lederens ønske, i bytte for belønning. Den appellerer til medarbeiderens fornuft og materielle interesser og er tuftet på aktiv bruk av belønning for å oppnå ønsket adferd. Utfordringen med denne lederstilen kan være vanskelig å skape entusiasme om organisasjonens mål ved å benytte seg av belønninger og relasjonen kan være skjør (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Transaksjonsledelse består i å motivere underordnede til å prestere som forventet gjennom ytre motivasjon (Hetland, Hetland, Andreassen, Pallesen, & Notelaers, 2011).

Oppgaveorientert ledelse assosieres gjerne med transaksjonsledelse og sammenfaller med kalkulert tillit fordi det legger til rette for belønningsmakt og rasjonell autoritet (Kirkhaug, 2019). Oppgaveorientert ledelse er et resultat av fokus på kvalitet og effektivitet. Dette innebærer effektivitetsmålinger som oftest viser resultat i form av antall og at det benyttes standarder for å anskaffe en målbar og forutsigbar kvalitet på det som skal leveres (Kirkhaug, 2019).

3.1.3.2 Transformasjonsledelse

Bass (1999) hevder transformasjonsledelse består i at leder klarer å bevege den ansatte forbi sin nærliggende selvinteresse og at dette vil høyne nivået på de ansattes modenhet og idealer, gi økt ønske om prestasjon og selvaktualisering samt mer interesse for samfunnets-, organisasjonen- og menneskenes beste. I tillegg beskrives transformasjonsledelse som en prosess der medarbeider og leder hever hverandres nivå. Den viktigste lederegenskapen en transformasjonsleder trenger for å skape en effektiv organisasjon er evne til å utvikle en visjon og klare å inspirere de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Transformasjonsledelse assosieres med verdibasert ledelse. Transformasjonsledelse utøves på organisasjonsnivå og legger betydelig vekt på verdigrunnlaget til leder samt på kommunikasjonsform nedad i organisasjonen. Transformasjonsledelse ønsker at ansatte skal bevisstgjøre seg organisasjonen sine målverdier samt de instrumentelle verdier. Det ønskes også at de skal klare å bevege seg forbi egne interesser til fordel for de overordnede mål som eksisterer, og i tillegg ha fokus på å ta egne prestasjoner og selvrealisering til et høyere nivå (Busch, 2012).

Bass & Riggio (2006) deler transformasjonsledelse inn i fire typer atferd. Disse kalles ofte for «De fire i-er»: Idealisert innflytelse, Inspirerende motivasjon, Intellektuell stimulering og Individuelle hensyn.

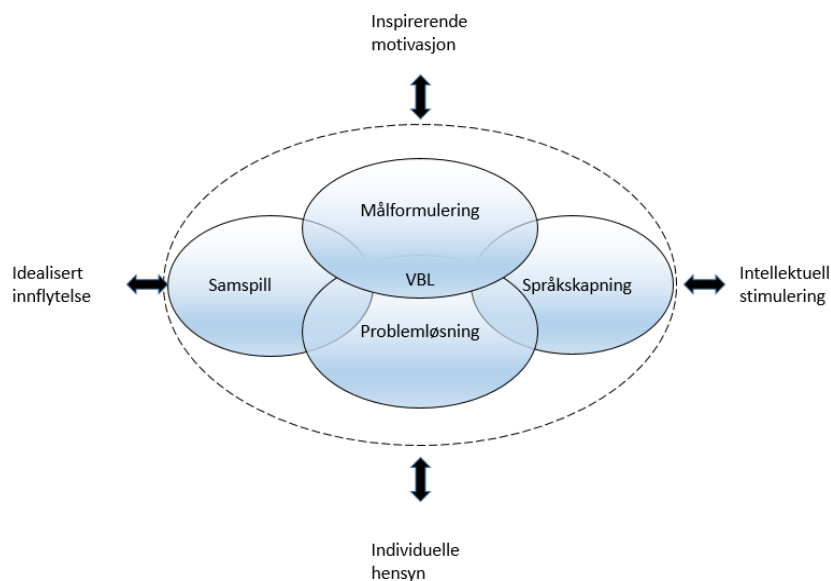
Idealisert innflytelse innebærer at en transformasjonsleder fremstår som en rollemodell både gjennom sine handlinger samt standpunkt og holdninger som det oppleves av de ansatte at samsvarer med disse.

Inspirerende motivasjon utvises av ledere som ønsker å inspirere og motivere sine ansatte samt skape tilhørighet til felles mål og visjoner.

Intellektuell stimulering ønsker å fremme et kreativt og innovativt arbeidsmiljø hvor de ansatte opplever at de får ta del i avgjørelser, at de blir utfordret intellektuelt og at deres ideer løftes frem og kultiveres.

Individuelle hensyn innebærer å ha fokus på og ta hensyn til de enkelte ansattes behov som for eksempel vekst og måloppnåelse, samt at leder tilbyr en personlig, læringsorientert og støttende interaksjon for å oppnå utvikling blant ansatte og kollegaer.

Bush (2012) har satt transformasjonsledelse inn i et verdibasert og ledelsesbasert perspektiv, se figur 2.



Figur 2, Transformasjonsledelse i et verdibasert og ledelsesbasert perspektiv (Busch, 2012).

Ved bruk av disse komponentene vil ansatte utvikle tillit, respekt og lojalitet til lederen samt de kan oppnå en motivasjon til å strekke seg lengre enn de i utgangspunktet hadde tenkt (Busch, 2012).

Transformasjonsledelse kan med bakgrunn i de nevnte atferdene sees på som en ledelsesform som jobber for personlig utvikling, noe som tradisjonelt ikke har vært oppfattet som en dimensjon innen ledelse. Leder inspirerer og stimulerer sine ansatte til å oppnå gode resultater på samme tid som en kan utvikle egne lederferdigheter og seg selv som menneske (Bass & Riggio, 2006). Ved at ledere utviser aksept og forståelse for gruppens misjon og mening så øker lederne de ansattes interesse og nysgjerrighet samtidig som ansatte blir mer i stand til å sette egne interesser til side for å oppnå gruppens beste (Bass & Bass, 2008).

Transformasjonslederen kan sees som å ha en sterk rollefigur som via den personlige identifiseringen skaper gode resultater. En av ulempene ved dette er at den ansatte gjennom personlig identifisering i stor grad kan bli avhengig av sin leder (Kark, Shamir, & Chen, 2003).

Studier viser at komponentene innen transformasjonsledelse bidrar i forskjellig grad. Studiene vi har sett på fra 1996 frem til 2010 viser at karisma (idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon) og intellektuell stimulering de komponentene som hovedsakelig predikerte ledernes effektivitet (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Jung 2001; Sosik, Kahai, & Avolio, 1998; Eid et al., 2004; Judge & Piccolo 2004.). Cho & Dansereau (2010) fant i sine studier at karisma (idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon) og individuelle hensyn så ut til å være de mest fremtredende komponentene. Forskjellene på hvor stor effekt de forskjellige lederatferdene har kan kanskje forklares i den kontekst man måler i, og hvilke kriterier man måler effekten ut ifra.

Eid, et al. (2004) viser i sin norske studie at transformasjonsledelse gir høyere prestasjoner og situasjonsbevissthet blant de ansatte og at de ansatte foretrakk denne form for ledelse foran både transaksjonsledelse og la-det-skure ledelse.

3.1.4 Kritiske faktorer i lederskap

Med lederskap som bakteppe vil vi i dette del kapitelet redegjøre for faktorene tillit, makt og autoritet som kan være utfordrende for ledere å håndtere overfor kunnskapsarbeidere. Dette for å belyse problemstillingen vår om hva som kjennetegner ledelse av kunnskapsarbeidere

innen offentlig psykiatri, samt forskningsspørsmålene om bruk av mål og verdier som redskap for ledelse.

3.1.4.1 Tillit

Tillit handler om personer som har noe med hverandre å gjøre, stoler på hverandre. Ansatte må stole på at organisasjonen og lederen ivaretar deres interesser slik at de føler seg trygge og komfortable på jobb. Og arbeidsgiver må stole på at ansatte gjør det som er avtalt. De mest sentrale fordelene er kommunikativ åpenhet, at alle parter er villig til å yte ekstra og at lederen oppnår sosial kreditt (Kirkhaug, 2019).

Institusjonell tillit skapes gjerne ved at organisasjonen har aksepterte og tydelige lover, avtaler, regler og verdier som ivaretar og beskytter medarbeidernes grunnleggende behov for trygghet og forutsigbarhet som oftest representeres gjennom lederen. Ofte er institusjonell tillit assosiert med organisatorisk tilhørighet som vil si at medarbeiderne opplever at de trives og er en del av organisasjon (Kirkhaug, 2019). En sterk og støttende kultur er en viktig betingelse for institusjonell tillit som igjen betyr at organisasjonen må ha klare verdier siden disse er byggesteinene i kultur (Kirkhaug, 2019).

Relasjonell tillit skapes gjennom positive forventninger til den andre partens intensjoner basert på gjentakende sosiale interaksjoner mellom partene. som baseres på det som skjer på innsiden av et forhold mellom to parter (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1988). Relasjonell tillit karakteriseres som gjensidig tillit, åpenhet og bred støtte, hvor også avhengighet og utlevering av intim informasjon er viktige elementer (Kirkhaug, 2019). Ifølge Kirkhaug (2019) er denne tilliten mest kritiske og krevende formen for tillit siden den er direkte koplet til den sosiale relasjonen som eksisterer mellom medarbeiderne og lederen. Dette er en tillit som lederen får av sine ansatte på bakgrunn av en kombinasjon av deres behov og de egenskapene og den adferden lederen demonstrerer. Omtanke, kommunikativ diskresjon og åpenhet, atferdsmessig konsistens og integritet samt dyder er faktorer som har vist seg å være avgjørende for at lederen oppnår og beholder relasjonell tillit fra sine medarbeidere (Kirkhaug, 2019).

Omtanke er uttrykk for at lederen er opptatt av ansattes ve og vel og frastår fra opportunistiske handlinger og utnytting. Ledere som praktiserer omtanke og praktiserer platinaregelen, som vil si at leder behandler ansatte bedre enn ansatte behandler lederen, vil da oppleves som generøse, inkluderende og varme. Kommunikativ åpenhet innebærer at lederen lar informasjon tilflyte sine ansatte uten for mye taktikk og uten tanke på at det kan skade vedkommende selv. Men leder må utføre diskresjon som vil si at lederen ikke videreformidler intim informasjon, noe som medføre at ansatte opplever at de kan vise sin sårbarhet (Kirkhaug, 2019).

Atferdsmessig konsistens er å variere atferden slik at den passer til den aktuelle situasjonen og har forventede effekter. Atferdsmessig integritet er når leder handler i tråd med det vedkommende hevder og at det er sammenheng mellom ord og handlinger. Dyder omtales i litteraturen som verdifulle og moralske karakter – og atferdstrekk som er stabile over tid. Som kan oppfattes som betingelser som gjør det mulig for leder å opptre på måter som avstedkommer respekt og beundring (Kirkhaug, 2019).

For å oppnå relasjonell tillit må lederen demonstrere holdninger og atferd over tid som skaper beundring og respekt og unngå alt som kan føre til tap av tillit (Kirkhaug, 2019).

Kalkulert tillit er forankret i ytre virkemidler og ikke i partene selv eller organisasjonen som sådan. Kalkulert tillit opptrer i tidlige faser av sosiale forbindelser mellom to parter, men er samtidig den mest utbredte formen for tillit mellom ledere og medarbeidere i arbeidslivet, eksempel vil dette være til stede når medarbeider føler seg trygg på at lønnen blir utbetalt for den arbeidsinnsatsen som er levert. Og, at lederen er trygg på at medarbeiderne ikke forsøker å lure seg unna på noen måte, men gjør jobben i henhold til arbeidsavtaler (Kirkhaug, 2019).

Tillit er viktig i relasjonen mellom ansatte og leder, fordi det skaper ansvarlighet for de ansatte. Denne ansvarligheten er viktig for gode arbeidsmiljøer, og den gir de ansatte en frihet til å løse oppgavene slik de synes er mest hensiktsmessig (Busch, 2012). En slik ansvarlighet er med på å gi større bevissthet for de ansatte, og gir dem en positiv energi for å løse

oppgavene de har i jobben. Tillit er med på å gi en forpliktelse, som bidrar til at de ansatte er mer bevisst på verdiene til organisasjonen (Busch, 2012).

Jo sterkere kulturen er i organisasjonen, desto større tillit vil det være mellom ansatte og ledelsen. Behovet for å være kontrollerende og overvåke hverandre vil da være mindre. (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Tillit er viktig om man skal ha gjennomslag i en organisasjon, for gjennom tillit skapes troverdighet (Karp, 2016). Som organisasjon er det viktig å ha et godt samhold, som fører til at man drar i samme retning mot målene og verdiene. (Karp, 2016). Et system som overvåker og kontrollerer i høy grad, vil ikke kunne gi de ansatte en følelse av tillit, da er det vanskelig for organisasjonen å få tillit hos de ansatte (Karp, 2016).

3.1.4.2 Autoritet

Autoritet er et begrep som er beslektet med makt, og er typisk uttrykk for at en person har formelle rettigheter og kvalifikasjoner som andre ikke har (Kirkhaug, 2019). Autoritet kommer til uttrykk når en leder kan handle på vegne av andre uten at det stilles spørsmål ved dennes rett til å gjøre det og ved lederens beslutninger. Dette kan skapes hvis en leder gjentatte ganger har fått legitimitet for sin ledelsesutøvelse (Karp, 2019). Karp (2019) mener derfor at autoritet er mer effektivt virkemiddel enn makt, og begge kan lett misbrukes.

Tradisjonell autoritet, rasjonell autoritet og personlig autoritet er begreper som gir antydninger om at rettighetene til å utøve makt kan være forankret på flere måter. Tradisjonell autoritet kommer til uttrykk gjennom personers lojalitet, respekt og vilje til å innrette seg i forhold til tradisjoner i vid forstand eks måten ting gjøres på. Denne autoriteten er en form for ikke personifisert makt er oftest forankret i institusjon eksempel statsministeren, rektoren og generalen som har autoritet først og fremst gjennom å være representanter for institusjoner og ikke gjennom seg selv (Kirkhaug, 2019).

Rasjonell autoritet har sitt grunnlag i menneskeskapt virkemidler for styring av organisasjoner, som lover, mål, verdier, regler og rutiner. Lederens gjennomslagskraft vil være bestemt av kvaliteten på målene, lovene, reglene, rutinene og verdiene, er de gode og relevante har lederen autoritet (Kirkhaug, 2019).

Personlig autoritet er forankret i lederens trekk og lederkompetanse, er avhengig av hvordan de som skal ledes oppfatter personen som skal lede. Hvis de oppfatter vedkommende som pålitelig og stødig, vil de i utgangspunktet være villige til å la seg påvirke og etterkomme de beslutningene som fattes (Kirkhaug, 2019).

3.1.4.3 Makt

Ledelse er vilje til makt og for mange ledere er det viljen til makt som driver dem (Karp, 2019). I følge Karp (2019) er makt, evnen til å få noe til å skje og det er to forskningsretninger som påvirker forståelsen av makt. Den ene retningen er at makt innebærer en plikt overfor en selv og andre til å bruke makten humant, klokt, modig og rettferdig, til ikke å la det skure og gå eller dukke for ansvaret. Den andre retningen er når den som har makten er i stand til å sette sin vilje gjennom på tross av motstand og makten er kontrollert av en overlegen part. Denne maktformen blir blant folk flest forbundet med ledelse som assosieres med maktmisbruk, uetisk adferd, destruktive handlinger og hersketeknikker (Karp, 2019).

I følge Karp (2019) er bruk av makt avhengig av legitimitet gitt av dem som utsettes for makten, legitimitet må fortjenes og leders makt kan vekkes over tid hvis de som utsettes for maktbruken ikke opplever den som legitim.

For å lykkes som leder er det avgjørende med god håndtering av makt for å få påvirkningskraft. En leder har makt i kraft av sin stilling, men også andre aktører i organisasjon har makt. Lai (2019) definerer makt som asymmetrisk kontroll over verdifull ressurs. Som vil si at makt stammer fra å kunne kontrollere noe som har verdi for andre som for eksempel oppgaver, penger, arbeidsbetingelser, kunnskap, hjelpemidler eller informasjon. En leder som har formell myndighet til å ta beslutninger i kraft av sin stilling kalles ofte posisjonsmakt, har også i kraft av sin stilling både belønningsmakt og tvangsmakt, det vil si muligheten å straffe uønsket adferd ved å dele eller holde tilbake ressurser og belønne ønsket adferd. Lai (2019) sier at disse tre kildene til makt er sterkt knyttet til selve stillingen fremfor personen som innehar lederrollen. Mer personlige maktbaser som er viktige for å ha god

påvirkningskraft i lederrollen er referentmakt og ekspertmakt. Referentmakt gjenspeiler i hvilken grad andre identifiserer seg med og beundrer en person og dermed vil følge vedkommende. Ekspertmakt stammer fra at andre oppfatter en person som kunnskapsrik på et område og dermed verd å lytte til (Lai, 2019). Referentmakt og ekspertmakt blir også omtalt som normativ makt som refereres til som lederens kontroll over andres virkemidler enn de rent formelle for å påvirke medarbeidernes motiver, prioriteringer og mentale orienteringer moralsk, politisk, sosialt og religiøst (Kirkhaug, 2019).

3.1.4.4 Etikk

Etikk er uttrykk for retningslinjer, ideer og forpliktelser som skal bidra til at samfunn, organisasjoner og personer når de målene da har satt seg innenfor for forsvarlige moralske rammer. Lederetikk er primært en mental bevissthet om hva som er lovlig når det gjelder handlinger og holdninger blant ledere og som derfor utgjør grunnfjellet i lederskapet ved siden av tillit, makt og autoritet (Kirkhaug, 2019). Kirkhaug (2019) omtaler lederetikk som en generell standard for holdninger og atferd, men konkretisert i form av verdier og fremtreden.

Lederskap er å ivareta mange oppgaver og ha mange kvaliteter som stiller store krav til tillit, autoritet, makt og etikk. Og samtidig er det gjensidige og viktige avhengighetsforhold mellom tillit, autoritet, etikk og makt (Kirkhaug, 2019).

3.2 Kunnskapsarbeider

Begrepet kunnskapsarbeid har vært omtalt i ledelsesforskning siden Drucker introduserte begrepet i 1959. Mange forfattere skriver om kunnskapsarbeid, og de tilbyr ulike definisjoner på begrepet: Kunnskapsarbeidere er autonome, drives av en sterk indre motivasjon og ønsker å være selvstyrte og selvgående, samtidig som de skaper ny kunnskap eller bruker eksisterende kunnskap på nye måter, ifølge Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, (2009). Irgens & Wennes (2011) mener at kunnskapsarbeid er arbeid som er vanskelig å standardisere, lite rutinepreget, og hvor den ansatte løser oppgaver ved bruk av profesjonell kunnskap og praktisk erfaring.

Profesjonsarbeidere regnes ofte som kunnskapsarbeidere og profesjonelle yrkesutøvere som tilhører en spesifikk profesjon. Kjennetegn ved profesjoner er blant annet at de representerer en spesialisert kompetanse, har eksklusiv kontroll over et spesielt fagfelt, bygger på et høyere studium og de bygger på en ideologi der det er fokus på kvalitet (Busch, 2012).

I forskningslitteraturen er det flere forklaringer av begrepet kunnskapsarbeider, og det foreligger ikke en universell definisjon (Kelloway & Barling, 2000). Ifølge Zack (1999) anvender kunnskapsarbeideren fortrinnsvis ekspertise, idet ligger det en forventning om at en kan sitt felt bedre enn andre og at dette kommer til uttrykk i arbeidsutførelsen. Davenport (2005) inkluderte også begrepet ekspertise i sin definisjon av kunnskapsarbeidere:

“Knowledge workers have high degrees of expertise, education, experience, and the primary purpose of their jobs involves the creation, distribution, or application of knowledge” (s.10).

I likhet med Davenport (2005), inkluderer andre at kunnskapsarbeidere i stor grad anvender eksisterende kunnskap på en ny måte eller utvikler ny kunnskap (Christensen & Foss, 2011; Newell et al., 2009). Forskere har uttrykt at definisjonene av kunnskapsarbeidere bør inkludere at de er verdiskapende for bedriften (Davenport, Jarvenpaa, & Beers, 1996; Wikstrøm & Normann, 1994). Verdiskapning som kan foregå i form av effektiv og dyktig utførelse av arbeidsoppgaver (Brochs-Haukedal, 2011; Lines & Sandvik, 2013; Sveiby & Simons, 2002).

En utfordring med definisjonene av kunnskapsarbeidere, er at de er såpass vide at de inkluderer arbeidere innenfor en rekke ulike yrkesgrupper (Hislop, 2009; Scarbrough, 1999). Siden det er manglende enighet om en enhetlig definisjon av kunnskapsarbeidere samt at det er vage og upresise avgrensninger, vil dette medføre til at omtrent alle prosesser og arbeidstakere vil kunne inkluderes (Kelloway & Barling, 2000). Kjennetegn for kunnskapsarbeidere er blant annet høy utdanning, som i dagens samfunn karakteriserer et stort antall yrkesaktive, hvilke som kan indikere at det er kanskje en større utfordring å identifisere yrkesaktive som klart ikke passer i kategorien (Lines, 2011). Ifølge Davenport (2005) vil vurderingen av hvorvidt enkeltindivider er kunnskapsarbeidere eller ikke være avhengig av fortolkning.

Forskningslitteraturen hevder at kunnskapsarbeidere trives med autonomi og frihet på jobben og har en forventning om å få dette i stor grad (Brochs-Haukedal, 2011; Davenport, 2005; Ekman, 2003; Newell et al.,2009) De er selvstendige og selvstyrte arbeidere, som kan arbeide individuelt uten særlig tilsyn (Ekman, 2003; Walumbwa, Christensen, & Hailey, 2011). Eksempler på elementer som kunnskapsarbeidere verdsetter, er å medbestemme samt i tillegg kunne selv bestemme når og hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. (Davenport, 2005; Christensen & Foss, 2011).

Kunnskapsarbeidere trives med utfordringer, de ønsker å engasjere seg i arbeidet, og som blir en stor del av kunnskapsarbeiderens generelle tilværelse (Walumbwa at al., 2011). Det hevdes at kunnskapsarbeidere ønsker å være en del av virksomheten, ikke bare være en ansatt, de er opptatt av at misjon og visjon stemmer overens med personlige verdier og interesser. Kunnskapsarbeidere finner verdi i arbeidet gjennom oppnåelse og er bevisste på sin egen verdi, og at virksomhetene er avhengig av dem for måloppnåelsen. (Lines at al.,2012; Walumbwa et al.,2011).

Veksten av kunnskapsarbeidere, og virksomheter som har kunnskap som sin viktigste ressurs har skapt en maktforskyvning i arbeidslivet (Darr & Warhurst, 2008; Rasmussen &Johansen, 2002). Kunnskapsarbeideres iboende kunnskap er essensiell for virksomheten, og de har derfor fått større forhandlingsstyrke og derav mer makt (Christensen & Foss, 2011). Ifølge Lines med kolleger (2012) må organisasjoner i større grad kjempe om kunnskapsarbeiderne, tidligere var det slik at arbeiderne som konkurrerte med hverandre om ansettelse. Denne endringen kan også bidratt til maktforskyvningen i arbeidslivet. Samtidig er kunnskapsarbeiderne avhengige av virksomheten, da dette er den arena hvor de får faglig utvikling og mulighet til å samarbeide med likesinnede om det som interesserer dem (Rasmussen & Johansen, 2002).

Arbeidsoppgavene til profesjonelle ansatte i offentlig sektor har vært lite standardisert og det har vært gitt stort handlingsrom. De har også stått for det meste av den kunnskapsutvikling

som har foregått innen sine fagområder og de sees dermed på som kunnskapsarbeidere (Busch, 2012).

Sandvik (2011) legger videre til at kunnskapsarbeid innebærer informasjonsprosessering, problemløsning, kompleksitet og mangfold av ferdigheter, og hevder i likhet med overnevnte forfattere at arbeidet foregår i en autonom kontekst.

3.3 Kunnskapsledelse

I dagens kunnskapsintensive samfunn sies det at de ansatte ofte er virksomhetens viktigste ressurs. Det å lede disse ansatte, som styrer sin arbeidshverdag basert på egen kunnskap omtales som kunnskapsledelse (Børve, 2011). Kunnskapsledelse kan også beskrives som den praksis, strategier og verktøy som ledere benytter for å omdanne kunnskap til å være den primære ressursen for virksomheten (Newell et al., 2009). Gottvassli (2015) påpeker også at kunnskapsarbeiderne er de viktigste ressursene en organisasjon har samtidig som de kan være veldig utfordrende å lede.

Kravene til ledelse har endret seg på bakgrunn av at organisasjonsformene i dag er flatere, arbeidet er mer kunnskapsintensivt og kunnskapsarbeidernes holdninger til sitt arbeid har endret seg (Nordhaug, 2002). Arbeidslivet består ofte av kunnskapsarbeidere som har mer kunnskap og kompetanse på faget enn det som deres ledere har. I motsetning til den tradisjonelle autoritære lederstilen så er ledere nå mer avhengig av å lede mer på sine medarbeideres premisser for å nå målene. Kunnskapsledelse sees gjerne som en utfordring fordi kunnskapsarbeidere har større behov for ansvar og frihet, samtidig fremheves aktivt lederskap ved bruk av kontinuerlig tilbakemelding og coaching som nødvendig (Nordhaug, 2002). Bruk av tilbakemeldinger øker i tillegg jobbbressursene samt fremmer motivasjon (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Nordhaug (2002) mener dette viser at emosjonelle og relasjonelle ferdigheter er viktig kompetanse for leder med tanke på at maktforholdet er svakere og til dels forskjøvet og dermed gir begrensede sanksjonsmuligheter for leder.

Autonomi og motivasjon er viktige faktorer for ledelse av kunnskapsarbeidere.

Kunnskapsarbeidere har ifølge Gottvassli (2015) sju særtrekk som kan oppleves som en utfordring for leder; de kjenner sin egen verdi, de bryr seg ikke om hierarkier, de er organisatorisk smart, de har gjerne gode forbindelser, de forlanger direkte adgang til leder, de er ikke takknemlige ovenfor leder samt at de kjeder seg lett. Kunnskapsarbeidere motiveres av og har fokus på rettferdig fordeling av belønning og at autoritet og makt skal ikke fordeles utfra stilling eller funksjon, men skal gis etter evner (Gottvassli, 2015).

Hillestad (2000) hevder at den yngre generasjonen av kunnskapsarbeidere ikke aksepterer den maktposisjonen en leder tradisjonelt har hatt og det er et viktig moment for hvordan man tenker at ledelse nå skal fungere. Kunnskapsarbeidere ønsker å få stimulert og benyttet sine evner og stiller dermed store krav til både sine omgivelser, men også til seg selv (Hillestad, 2000). Det fremheves på bakgrunn av dette at leder må sørge for tilfredsstillende rammebetingelser og fungere som en tilrettelegger. Dette kan fra lederens side beskrives med at man må gi makt for å få makt (Hillestad, 2000).

Det mellommenneskelige aspektet og de relasjonelle ferdighetene som en leder har fremstår som meget relevant for å kunne lede kunnskapsarbeidere på en god måte. Ledere må evne å stimulere og inspirere sine ansatte for å oppnå aksept og tillit. Leder må også evne å opprette mål og arbeidsoppgaver som har verdi og mening til sine medarbeidere ved bruk av stimulering og delegering (Hillestad, 2000).

Mintzberg (1998) hevder at profesjonelle arbeidere i de fleste profesjoner krever lite direkte ledelse som styring og tilsyn. De har heller behov for beskyttelse og støtte. Han hevder også at den tradisjonelle lederen ikke bør heve seg over sine medarbeidere, men komme ned på samme nivå. Mintzberg (1998) kommer med eksempler på det motsatte fra sykehus hvor leger setter seg selv øverst i organisasjonen og lederne på bunnen for å tjene dem som leger. I ledelse av profesjonelle ansatte, fremhever Mintzberg (1998) "skjult ledelse" som en god metode. Skjult ledelse innebærer å jobbe på tre forskjellige nivå; Det individuelle nivået består av motivering, coaching og å være mentor, gruppenivå består av teambuilding og

konflikthandtering mens organisasjonsnivået består av for eksempel kulturbygging (Mintzberg, 1998).

Mikkelsen & Laudal (2014) hevder medvirkning er å utøve innflytelse, samt kunne påvirke forhold som arbeidsmiljø, arbeidets innhold, omstilling og nedbemanning. Grunnlag for effektiv drift av organisasjonen fordrer gode samarbeidsrelasjoner mellom ansatte og leder (Mikkelsen & Laudal, 2014).

Det å lede kunnskapsarbeidere handler om å legge til rett for fleksibilitet, autonomi og kompleksitet i omgivelsene slik at den ansatte får mulighet til å bruke sin kunnskap til å være produktiv og å skape innovative resultater. Det finnes dermed ikke en fasit på hvilken lederstil som er mest effektiv i ledelse av kunnskapsarbeidere. Det er vel så viktig med en situasjonsbestemt tilnærming som gjør at hver enkelt medarbeider får handlingsrommet og vet hvilke mål og forventninger som skal innfris i jobben (Sandvik, 2011).

Dehlin (2011) hevder at kunnskapsledelse ikke kan forklares gjennom enkle oppskrifter, men kunnskapsledelse må baseres på en kontekstuell og emosjonell prosess som tar ulik form i ulike sammenhenger. Enkelte teoretikere hevder at ledelse er overflødig overfor kunnskapsrike medarbeidere, men denne påstanden møter også motbør: spesielt hevder motstandere at ledelse er viktig når det gjelder sosiale sider og relasjonsbygging på arbeidsplassen (Døving et al., 2016).

Penrose referert i Irgens & Wennes (2011) hevder at kunnskap kan deles i to former; den erfaringsbaserte og den objektive. Erfaringsbasert kunnskap kan sees på som en "sosial" og en "organisatorisk" kunnskap, som blir til og deles ved samarbeid, problemløsning og praksis i organisasjonen. Denne formen fremstår som en form for "taus kunnskap" fordi den er vanskelig å kode eller beskrive og så å si umulig for konkurrenter å kopiere. Den objektive består av kunnskap som er uavhengig av personer, som kan kodes samt settes i systemer, planer, retningslinjer og prosedyrer (Irgens & Wennes, 2011).

3.3.1 Selvledelse

Medarbeidere i kunnskapsorganisasjoner har ofte høy autonomi og har et selvstendig ansvar for utvikling og utføring av sine arbeidsoppgaver. Dette innebærer gjerne en aktiv deltakelse i ledelsesprosessen gjennom det å ha selvledelse. Selvledelse kan defineres som en prosess der medarbeidere får ha kontroll på egen adferd samt bruke spesielle kognitive og atferdsmessige strategier for å ha påvirkning og kunne lede seg selv (Busch, 2011). Det er tre hovedinndelinger av strategier som benyttes i denne prosessen er; kognitive- adferdsorienterte- og indre belønningsstrategier. Adferdsstrategiene går ut på å øke bevissthet rundt sin egen adferd og hvordan påvirkning den har på måloppnåelsen, for eksempel ved bruk av selvobservasjon, selvkritikk, forme egne mål, og egenbelønning. Indre belønningsstrategier har som mål å klare og skape en indre motivasjon/belønning når en utfører bestemte oppgaver. Kognitive strategier handler om å utvikle tankemønstre som er konstruktive og som gir ytelsesnivået en positiv effekt. Positiv selvprat og bruk av positive bilder er viktige kognitive strategi som skal påvirke en til å bytte ut negative tanker i forhold til fremtidig måloppnåelse, utfordringer og usikkerhet (Busch, 2010).

Tom Karp (2016) definerer selvledelse som evnen til å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og gode valg for å kunne håndtere sitt eget liv bedre. Ved å bruke gode strategier for å vokse og å jobbe med egne begrensninger er det mulig å oppnå selvledelse. Det er store forventninger til at kunnskapsarbeidere skal ta initiativ, jobbe selvstendig, motivere seg selv og kunne samarbeide og koordinere med andre. En kan derfor argumentere for at selvledelse er et viktig supplement til ledelse av kunnskapsarbeidere, nettopp fordi dette er arbeidere som ønsker stor grad av autonomi og selvstendighet i sin arbeidshverdag. Dette støttes opp av en undersøkelse av norske lederes arbeidshverdag, som sier at selv om ledere kan ha mer formell utdanning enn sine ansatte, er det likevel åtte av ti ledere som sier at mange medarbeidere har større faglig kunnskap enn de selv har (Døving et al.,2016).

Selvledelse knyttes, innen lederforskning, til superledelse, som er en prosess med mål om å utvikle andre til å lede seg selv. Superledelse har mange likheter med ledelse av ledelsesprosesser. Superledelse som fungerer vil gjøre ansatte uavhengige, myndiggjorte, kreative og gi høy følelsesmessig organisasjonstilhørighet. For å benytte superledelse til å utvikle en sterkere selvledelse hos medarbeidere kan en se på tre situasjonsfaktorer. Faktor

nummer en omhandler underordnedes utviklingsmuligheter og innebærer at medarbeidere må ha et visst kompetansenivå, modenhet og utviklingsbehov. Den andre faktoren innebærer lav grad av struktur på arbeidsinnhold, arbeidet bør være gitt et stort handlingsrom og usikkerhet, samt være av intellektuell, analytisk og kreativ natur. Den tredje faktoren er at det bør være lite tidspress, da det kan være en utfordring for god selvledelse (Busch,2011). Offentlige kunnskapsorganisasjoner består i stor grad av kunnskapsmedarbeidere som har høy utdanning, bidrar til kunnskapsutviklingen, jobber i en noe uklar kontekst, har stort handlingsrom og uavhengighet i sin jobb (Busch, 2011).

3.3.1 Autonomi

Autonomi i arbeidslivet finnes i stor grad i profesjonelle yrker. Det betyr at yrkesgruppene oftest selv bestemmer hvordan de skal utføre sine oppgaver og får sette sine egne retningslinjer og standarder basert på profesjonens eget kunnskapsgrunnlag. Ofte har kunnskapsarbeidere autonomi i eget fag, men lite kontroll med prioriteringer og økonomi knyttet til egen arbeidsutførelse. Det vil si at kunnskapsarbeidere kan være og ikke være autonome, utfra hva en vektlegger. Kunnskapsarbeidere kan ikke bestemme målet for organisasjonen, men de kan bestemme midler de har bruk for (Døving et al., 2016; Storvik, 2016,).

Innholdet i jobben er den største drivkraften til en kunnskapsarbeider. Det å ha autonomi, mestringsfølelse og sosial tilhørighet er en indre motivasjon og er verdsatt mer enn ytre motivasjonsfaktorer som lønn. Ofte har kunnskapsarbeidere et ikke-kommersielt motiv, samtidig som de fleste kunnskapsarbeiderne har oversikt over sin verdi i organisasjonen. Kunnskapsarbeidere har ikke sansen for hierarki eller å bli detaljstyrt, og de vil ha direkte adgang til leder (Grund, 2016). Autonomi i arbeidet kan gi stor frihet og rom for utvikling, men samtidig kan det skape en utfordring for ledelsen fordi autonome og selvstendige ansatte kan være vanskelig å styre og kontrollere. Undersøkelser viser imidlertid at kunnskapsarbeidere har behov for å bli sett i jobben de gjør, og det krever god ledelse å få dette til samtidig som ansattes kompetanse og behov for autonomi i arbeidet ivaretas (Irgens & Wennes, 2011).

Lai (2015) hevder at tap av autonomi leder til dårlig ytelse og tap av motivasjon, spesielt når oppgaver krever, kreativitet, fleksibilitet og kompleks kompetanse. Lai (2015) henviser til sin forskning og hentyder at tilfredsstillende behovet for autonomi er en av viktigste faktorene for kompetansemobilisering. Til tross for at betydningen av autonomi er godt dokumentert i mange studier er det fremdeles mange som er motstandere og skeptiske av å gi medarbeiderne sine mye autonomi. Lai (2015) påstår at dette er i sammenheng med at mange forveksler autonomi med «full uavhengighet» og full frihet samt fravær av krav og rammer fra andre. Hun mener at det å ha autonomi ikke nødvendigvis betyr at man er helt uavhengig og uten påvirkning av andre, men at man opplever å ha et tilstrekkelig handlingsrom i interaksjon med andre. Det kan oppleves autonomi innenfor gitte rammer, som for eksempel en rollebeskrivelse knyttet til en stilling, dersom man godtar rammene. Når rammen er gitt, kan man oppleve å kunne velge mellom noen få meningsfulle alternativer, dermed behøver ikke autonomi bety at man har veldig mange valgmuligheter (Lai, 2015).

Autonomi betyr å oppleve at en kan velge selv samt ta initiativ og regulere atferd (Lai, 2015). Det er en klar positiv sammenheng mellom jobbautonomi og indre motivasjon, og mellom jobbautonomi og positivt utfall av jobben (Løvaas, 2017). Kuvaas referert i Nebb S. (2011) viser til at opplevelse av autonomi som oftest kommer av egenutvikling, at en opplever selvstendighet samt trygghet gjennom tilhørighet.

3.4 Redskap for kunnskapsledelse

For å belyse problemstillingen vår om hva som kjennetegner ledelse av kunnskapsarbeidere innen offentlig psykiatri, så vil i dette kapittelet redegjøre for mål og verdier som redskap for kunnskapsledelse.

3.4.1 Mål

Mål har tradisjonelt blitt sett på som et av de viktigste lederverktøyene en leder har. Mål kan beskrives som en tilstand en ønsker å oppnå innen et gitt tidspunkt (Jacobsen & Thorsvik, 2016; Kirkhaug, 2013). Det blir gjerne delt inn i et målhierarki; formål, leveransemål og delmål (Kirkhaug, 2019). Målstyring blir sett på som en av de mest innarbeidede formene for å kontrollere organisasjoner og for å styre adferd hos ansatte. Målstyring består i å styre og avgrense ved bruk av mål slik at fokuset er på de faktiske resultater og ikke på arbeidsmåter.

Målstyring er tuftet på tanker om at det uforutsigbare og komplekse ikke lar seg styre gjennom regler samt å gi medarbeidere styringsimpulser som motiverer til innsats, noe som kan være utfordrende ved bruk av kun grenser og rammer. Om en klarer å bruke mål som motivasjonsverktøy kan en oppnå vekstbehov som er tilfredsstillende for de ansatte (Kirkhaug, 2013).

Ledere bruker også mål som kontrollverktøy for å sette standarder og resultatkrav innen gitte tid- og ressursrammer. Dette kan gi ledelsen mulighet til å benytte seg av belønningssystemer eller sanksjoner. Det er i offentlig sektor ofte en utfordring å konkretisere mål og dermed benytte seg av belønning og sanksjoner etter måloppnåelse. Likevel er målstyring den mest benyttede styringsformen i det offentlige. Utfordringen ved at det er vanskelig å konkretisere mål er at målene gjerne blir svake og utydelige, noe som igjen gir lite rom for styring og det gir medarbeiderne stor frihet. Dette fører gjerne med seg at ledelsen øker bruk av regler for å skaffe seg kontroll og at hensikten med målstyring forvitres, og det oppstår en "målestyring" i stedet hvor måleinstrumentene er det som blir viktig og ikke selve målene (Kirkhaug 2013).

I følge Kirkhaug (2019) blir mål ofte referert i tre nivåer, første nivå er delmål/milepæler, som forteller hvordan organisasjonen må jobbe for å komme frem til leveransemålet. Andre nivå er leveransemål, som uttrykker hva som konkret skal leveres, når leveransemålet er nådd anses arbeidet som ferdig. Tredje nivå er formål, som er utgangspunktet for delmål og leveransemål. Formålet blir fastsatt tidlig i en arbeidsprosess som uttrykker hvilke behov som skal tilfredsstilles hos sentrale interessenter som eksempel leveransegruppen og ledelsen. Mål regnes som et særlig viktig lederverktøy, fordi mål antas å føre til mer fleksibilitet, mer motivasjon, bedre koordinering, lettere kommunikasjon og derved mer effektive organisasjoner (Kirkhaug, 2019).

Ifølge Kirkhaug (2019) anses mål som et redskap som kan støttes opp under alle overordnede og generelle funksjoner leder har, men er oftest koplet til tilrettelegging. I tillegg kommer at mål er avgjørende for bruk av andre redskaper som rammer, visjoner, planer, verdier, regler, kontroll samt straff og belønning. Alle disse vil i en eller annen form måtte relateres til mål.

Mål kan i tillegg være konfliktdempende ved at de samler medarbeiderne om noe felles (Kirkhaug, 2019).

Offentlige etater har hatt noe begrenset suksess av mål som styringsredskap. Dels skyldes dette at en offentlig sektor har mange interessenter som politikere, brukere og medarbeidere og derved mange ulike mål (Kirkhaug 2019).

Gode formål kan utløse motivasjon og entusiasme som er viktig grunnlag for relasjonell tillit og derved normativ makt og personlig autoritet (Kirkhaug, 2019).

Klare mål vil ifølge Kirkhaug (2019) medføre at organisasjonen frastår som forutsigbar og trygg, og vil være grunnlaget for institusjonell tillit og følgelig tvangsmakt og tradisjonell autoritet. På den annen side kan bruk av mål være avhengig at det eksisterer institusjonell tillit i organisasjonen. Årsaken til dette er at mål vil fristille medarbeiderne når det gjelder virkemidler og arbeidsmetoder. Målene kan bli akseptert av kunnskapsarbeidere dersom de har tillit til at organisasjonene er romslig og stødig og aksepterer eksperimentering og eventuelle feil som konsekvenser av dette (Kirkhaug, 2019).

Schwartz referert i Kirkhaug (2013) mener verdier er direkte relatert til mål og definerer verdier som generelle og ønskede mål med variabelt innhold som skal være retningsgivende prinsipper for enkeltmennesker eller samfunn. En forskjell mellom verdier og mål er likevel at verdier bør ligge til grunn for å kunne bruke mål i organisasjoner. Verdier fungerer som kriterier for å velge hvilke mål som bør benyttes, samtidig som verdier vil utfylle mål ved å legge føringer og sette standarder for den adferd som ønskes. Organisasjoner kan på denne måten bruke verdier og mål som redskap for å balansere krav om frihet og krav om kontroll (Kirkhaug 2013).

3.4.2 Verdier

Verdier er kognitive og emosjonelle overbevisninger som styrer enkeltmenneskers prioriteringer og atferd, samt er standarder og kriterier for atferd som brukes for at

organisasjoner eller samfunn skal nå sine mål (Kirkhaug, 2013). Aadland (2017) hevder at verdier kan sees som stabile mål, prioriteringer og idealer som uttrykkes via reflekterte budskap og handlingsmønstre. Verdier kan ikke direkte sees, de “tar objekt” og utgjør en ekstra dimensjon eller en kvalitet hos personer, aktiviteter, oppførsel eller ting. Verdier er verdinøytrale helt til noen setter pris på dem og tillegger dem ulike sider fra sitt eget univers. Likevel er ikke verdier bare individuelle. Mennesker er sosiale vesener som skaper og skapes i samspill med andre samt at det sosiale felleskapet man tilhører til enhver tid har strikte grenser for hva som er “lov” til å sette pris på eller ikke “lov” sette pris på (Aadland, 2017). Verdier er, ifølge Aadland (2017), også en praksis som er ordfestet og har behov for språkliggjøring for å bli identifisert. Språk i denne forstand inkluderer ikke bare verbalt språk, men også kroppsspråk, gester og symbolspråk. Verdier fremstår dermed som sosialt konstruerte og som foranderlige og er videre et resultat av felles og gjensidig refleksjon over det sosiale felleskapets praksis (Aadland, 2017).

Fellestrekk ved begrepet verdi er at de kan sees som latente begrep som påvirker menneskers vurdering av resultater og aktiviteter, de er gjerne mer generelle enn spesifikke samt verdier finnes på ulike nivå (Busch, 2012). Verdier som knyttes til ulike profesjoner deles gjerne inn i instrumentelle verdier og måleverdier, hvor instrumentelle verdier knyttes til en bestemt handlemåte og måleverdiene knyttes til en slutttilstand (Busch, 2012).

Verdier kan også skilles i uttrykte verdier og bruksverdier (Busch, 2012). Bruksverdier er de verdier vi faktisk har og er de verdier som kommer til uttrykk gjennom handling. Uttrykte verdier er de verdier vi sier at vi har kommer gjerne til uttrykk gjennom offentlig dokumenter og reglementet til organisasjonen. Forskning viser at det ofte er lite samsvar mellom uttrykte verdier og bruksverdier, altså at det vi sier og det vi gjør ikke samsvarer i særlig grad (Busch, 2012).

Grundt referert i Gotvassli (2015) hevder at karakteristiske trekk som går igjen ved kulturen i kunnskapsbedrifter er preget av fagkultur, profesjonslogikk og fagnormer. De ansatte ønsker seg stor frihet, har liten tro på ledere og tror mer på egne evner enn å innordne seg etter

byråkratiske rammer. Ofte vil de uformelle normene blant de ansatte i kunnskapsbedrifter virke mer styrende enn formelle direktiver fra lederne (Gotvassli, 2015).

Det er en klar sammenheng mellom organisasjonsidentitet og organisasjonskultur, verdigrunnlaget vil ha betydning for hvem en er, og vil på sikt bli en stor del av ens identitet. Det er de tause og implisitte verdiene som eksisterer i kulturen som virker å være de mest betydningsfulle, mens det etiske regelverkets formelle verdier ser ut til å komme til kort (Busch, 2012).

Profesjonsverdier har mer fokus på kvalitet enn effektivitet i arbeidet og bygger på ideologier som motiverer en til å utføre en god jobb fremfor å oppnå fordeler økonomisk (Busch, 2012). Profesjonsverdiene er som regel forbundet med spesifikke mål (målverdier) som skal oppnås av en profesjon og av de profesjonelle standardene som tenkes å regulere atferden i profesjonen (instrumentelle verdier) (Busch, 2012). Hver profesjon har sine særegne verdsett, spesielt innen de instrumentelle verdiene. Det kan foregå mer overlapping i målverdiene. Profesjonskulturene i det offentlige har gjerne en god del overlappende områder (Busch, 2012).

Ofte vil man se at verdiene i organisasjon er lik samfunnets verdier. Verdier er virkemidler for å nå mange ulike mål både i samfunnet og i organisasjoner og da vil verdier ha ulike former. I utgangspunktet må verdier betraktes som moralske nøytrale for å forstå hvordan de virker i organisasjoner (Kirkhaug, 2019).

Verdier som lederredskaper brukes først og fremst for å sikre at lederen har atferd og holdninger som organisasjonen etterstreber. Bakgrunnen for dette er lederens atferd og holdninger ofte blir kopiert av medarbeiderne, og lederen kan styre sine medarbeidere på et mer konkret nivå. Verdier gir dermed lederen mulighet til å nå helt frem til der produksjonen skjer og styre denne, uten å være fysisk til stede og spesialist på fagfeltet (Kirkhaug, 2019).

Ifølge Blau referert i Kirkhaug (2019) opphever verdier grensene mellom medarbeiderne i store, spesialiserte og desentralisert organisasjoner ved å smøre både den faglige og sosiale kommunikasjonen. Verdier vil være nødvendige for å støtte opp under visjoner og mål. Visjoner har behov for en konkretisering av virkemidler noe som verdier ofte kan bidra med. Mål åpner opp for høy grad av selvstyring når det gjelder arbeidsutførelsen (Kirkhaug, 2019).

Verdier er i stand til å ta ut mer arbeidskraft i form av samarbeid, kreativitet og innsats enn det som er mulig gjennom regler og arbeidsavtaler. Verdier er utfordrende som arbeidsredskap. Det krever en helt annen innretning på lederskap enn hva mål og regler legger opp til (Kirkhaug, 2019). I følge Kirkhaug (2019) er det en forutsetning at lederen har institusjonell og relasjonell tillit hos sine kunnskapsarbeidere. Lederen kan igjennom verdier utvikle relasjonell tillit ved å praktisere og demonstrere verdiene. Ved å anvende verdier som lederegenskap vil normativ makt være i bruk ved at lederen bruker verdiene aktivt og påvirker holdningene (Kirkhaug, 2019).

Forskning viser at bruk av verdier påvirker atferden til ledere positivt. Funn indikerer at de ledere som lykkes best er de ledere som deler sine verdier med sine ansatte (Busch, 2012).

Verdibasert ledelse har også mål om å oppnå kvalitet, effektivitet, styring og kontroll. Den største ulikheten i forhold til tradisjonell ledelse er bruken av verdier som verktøy i måloppnåelsen og at det igjennom det stilles store krav til lederen som person og som handhever av verdiene i praksis. Verdibasert ledelse er et verktøy som går ut på å forsterke, endre eller avlære de verdier som organisasjonene skal benytte seg av, på en bevisst måte (Kirkhaug, 2013).

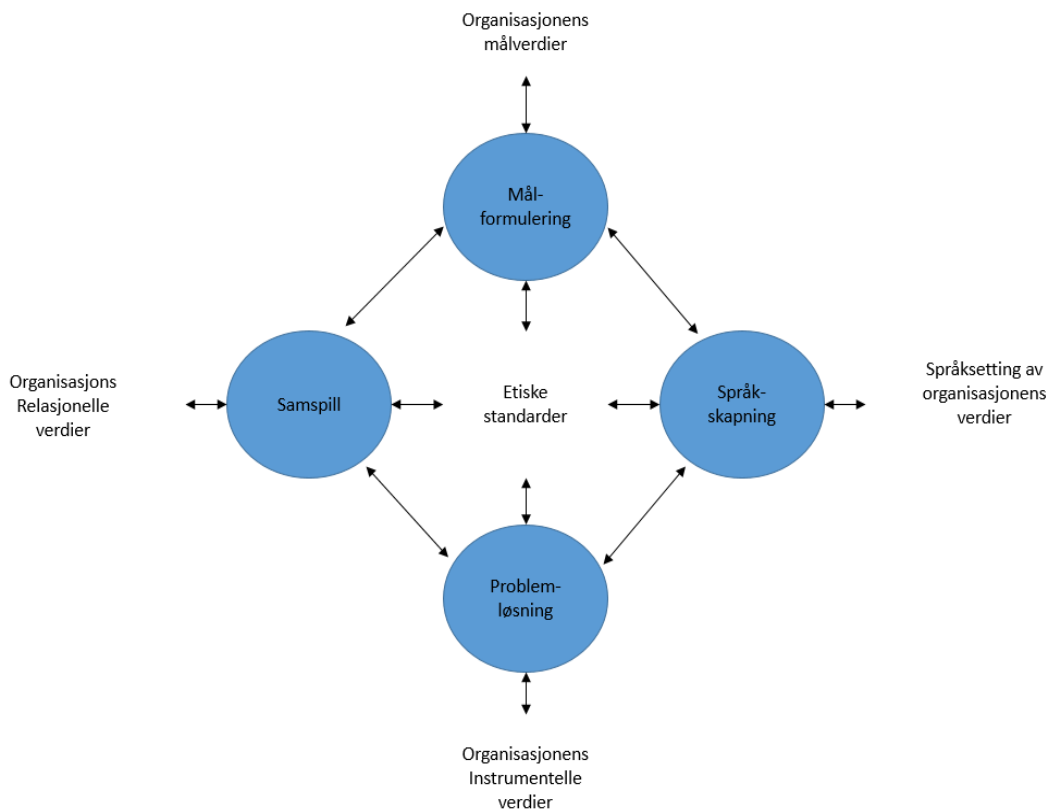
Busch (2011) hevder at ledelse foregår på alle nivå i organisasjonen og hos mange av organisasjonsmedlemmene, og at summen av ledelse vil vises i den samlede ledelsesprosessen. Verdibasert ledelse bør både, ifølge Busch (2012) ha en ledelsesmessig og en verdimesig forankring, og har ut fra dette laget definisjonen: *“verdibasert ledelse er et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier, og høye etiske standarder, som kan utøves på både individnivå,*

gruppenivå og organisasjonsnivå” (s. 95). Definisjonen ønsker å fremme at verdibasert ledelse har et tydelig fokus på atferd hos leder som alltid skal være innrettet for å oppnå de viktige organisasjonsmessige målene som eksisterer (Busch, 2012). *Målformulerende samspill* innebærer at ledelse her er rettet mot å utvikle mål og at disse målene til enhver tid skal utvikles gjennom tolkninger og forhandlinger samt skapes gjennom både konsensus og konflikt (Busch, 2012). Ledelse er også et *problemløsende samspill* som ofte foregår samtidig med den målformulerende prosessen, hvor mål både må prioriteres og justeres mens man på samme tid er på søken etter hvilke virkemidler en kan bruke for å realisere målene. Det er tre problemløsende måter, den første formen foregår som en rasjonell prosess hvor ansatte med rett kompetanse prøver å analysere frem en god løsning. Den andre formen benyttes om den første ikke er tilstrekkelig (og problemet gjelder mange) og da bør det involveres flere, gjerne med tverrfaglig kompetanse. Dersom det likevel ikke kommer frem en løsning på problemet utfra innsikt og kompetanse så bør det settes i gang en søke/lære prosess som innebærer at man går igjennom prøving og feiling for å lære og finne løsninger (Busch, 2012). *Språkutviklende samspill* innebærer at den som driver med ledelse utvikler et språk som muliggjør det å jobbe med målformulering og problemløsning. Med språk forstås her den kunnskap som tas med inn i ledelsesprosessene. Språk deles hovedsakelig inn i systemspråk (for å forstå helheten), atferdsspråk (forstå menneskelig atferd) og beslutningsspråk (kompetanse i profesjon) (Busch, 2012).

Ledelsens kommunikative funksjon har etter hvert blitt viet mer forståelse. Forståelsen går på innsikten i at leder formulerer målene i samspill med andre, betydning av visjon og selve språkets betydning for å få en felles forståelse. Ledelsen bør være i stand til å refortolke hendelser som har skjedd i organisasjonen for å skaffe en ramme og grunnlag for at det oppstår god kommunikasjon. Ledelse kan her sees som den atferd som brukes til målformulerende, problemløsende og språkskapende samfunn hvor leder ikke bare har ansvar for sin egen atferd, men også for at alle med forutsetninger til å handtere det er med i ledelsesprosessen. Leder må sikre at målene oppleves viktige og at all kompetanse brukes aktivt i problemløsning (Busch, 2012).

Ledelse utøves som regel i et samspill. Det å jobbe sammen med forskjellig faglig bakgrunn, forskjellige måter å forstå problemenes karakter og forskjellige måter å tenke på, gjør at

samspillsprosesser kan være relativt krevende. Lederskap kan gjennom dette bli både komplekse og konfliktfylte. Selv om det komplekse og konflikter kan være utfordrende, trenger det ikke alltid være noe negativt. Det er handteringen som er avgjørende for hvordan man unngår for mye av de uheldige bieffektene. En verdimesig forankring av samspillsprosessene kan hjelpe til med å regulere samspillet mellom ansatte, og i ledersammenheng (Busch, 2012).



Figur 3, verdiforankring av ledelsesprosessen (Busch, 2012).

Som vist i figur 3, kan ledelsesprosessen sees som en helhetlig prosess, selv om den har flere dimensjoner. Ledelsesprosessen må være forankret i etiske standarder, samt være forankret i organisasjonens verdier (Bush, 2012). Verdibasert ledelse prøver å være en ledelsestilnærming som imøtekommer kravene til både frihet og kontroll, altså et kontradiktorisk krav (Kirkhaug, 2013).

3.5 Oppsummering av teoriutvalget

Innledningsvis i kapitlet presenterte vi lederskapsteorier som var valgt på grunnlag av vår problemstilling «hva kjennetegner lederskap av kunnskapsarbeidere innen offentlig psykiatri?» Denne oppgavens teoridel har vi redegjort for lederskap og støttet oss til tre tilnærmingene situasjonstilnærming, trekktilnærming og atferdstilnærming, som gir oss perspektiver og oversikter som er nødvendig for å forstå bredden og dybden i lederskap av kunnskapsarbeidere. Vi har tatt med autonomi, selvledelse, faktorer og redskap for lederskap og presentert dem frittstående, men de er likevel innfløkt og har sammenkoblinger.

4.0 Metode

I dette kapitlet vil vi gi en redegjørelse for valg av metodisk tilnærming gjennom strategi og design. Vi vil beskrive de ulike fasene i forskningsprosessen, inkludert utvalgsstrategi og innhenting av data. I tillegg vil vi beskrive metode for dataanalysen, og det er da viktig å ha et kritisk blikk på eget arbeid og derfor vil vi belyse validiteten og reliabiliteten til dataene. Videre vil vi belyse vår forståelse som forsker og vår forskerrolle og hvilken betydning dette kan ha for resultatet av forskningsprosessen. Avslutningsvis presenterer vi metodiske og etiske refleksjoner vi har gjort oss med arbeidet med oppgaven.

4.1 Bakgrunn for valg av metode

Samfunnsvitenskapelig metode har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten ser ut i både i den store og den lille verden, og da må man gå metodisk til verks. Dette innebærer en systemisk prosedyre som beskriver hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige prosesser og forhold. (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Det er problemstillingen som bestemmer forskningsmetode, og det gjelder å finne teorier og framgangsmåter som gjør oss best mulig i stand til å svare på problemstillingen (Johannessen et al., 2011).

Oppgavens problemstilling om hva som kjennetegner ledelse av kunnskapsarbeidere, har underliggende forskningsspørsmål om krav til ledelse og bruk av mål og verdier som lederredskap. Dette hadde sitt utspring i vårt yrke som ledere og vår interesse rundt temaet autonome kunnskapsarbeidere og ledelse. Vi avgrenset undersøkelsesenheten til kunnskapsarbeidere innenfor offentlig sektor som har minimum en treårig høyere utdanning, vedkommende måtte jobbe enten i kommunen eller sykehuset, samtidig som at vedkommende måtte ha minimum ett års erfaring innenfor feltet.

Med oppgavens tema som utgangspunkt ville det ha vært mulig å benytte kvalitativ og kvantitativ metode som forskningsstrategi. Begge begrepene referer til data som avspeiler

egenskaper og kvaliteter ved de fenomener som studeres. Begrepene henviser til spesielle egenskaper, hvor kvalitativ viser til egenskaper ved fenomener, ofte basert på tekstdata, og kvantitativ viser til mengde og tall (Johannessen et al., 2011).

Vi har valgt å benytte kvalitativ metode i vår undersøkelse. Innenfor denne metoden er det hensikten å finne mening eller å se etter spesielle mønstre. Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig å benytte når man skal undersøke fenomener som er lite forsket på og som man ikke kjenner spesielt godt, og ønsker å forstå fenomener mer grundig (Johannessen et al., 2011).

Målet med oppgaven er å undersøke meningsinnhold i sosiale fenomener slik det oppleves for de involverte – virkeligheten kunnskapsarbeidere beskriver og opplever. Oppgavens problemstilling er av beskrivende art (Jacobsen, 2015). Det vil si at vi ønsker å beskrive fenomenet kunnskapsledelse fra kunnskapsarbeiderens perspektiv, samtidig som vi vil beskrive variasjonene i hvordan dette arter seg hos ulike kunnskapsarbeidere innen psykiatrien. Vi ønsker å gå mer i dybden enn i bredden og forsøke å karakterisere fenomenene. Studiets valgte problemstilling og forskningsspørsmål søker å finne kjennetegn på lederskap av kunnskapsarbeidere, samt utvikle en bedre forståelse for hvordan lede kunnskapsarbeideres innsats mot felles mål, samtidig som kunnskapsarbeidernes behov for autonomi kan ivaretas. For å finne svar på dette har vi også sett på i hvilken grad mål og verdier kan benyttes som lederredskap. Vi har kommet fram til at det vil være mest formålstjenlig å benytte kvalitativ metode for vår undersøkelse siden innsamling av kvalitativ data kjennetegnes av høy grad av åpenhet og fleksibilitet (Johannessen et al., 2011).

4.2 Valg av forskningsdesign

Det er et utall valg og overveielser som skal fattes for å gjennomføre en undersøkelse. Det må på tidlig tidspunkt bestemmes hvordan en skal gjennomføre undersøkelsen og hva og hvem en vil undersøke. Det er dette som kalles forskningsdesign. Forskningsdesign omhandler “alt” som berører en undersøkelse. Forskeren begynner altså med en problemstilling og tar deretter

vurderinger for hvordan gjennomføre undersøkelsen fra start til slutt (Johannessen et al.,2011).

Det finnes mange typer kvalitative forskningsdesign, blant annet casedesign, grounded theory, etnografi og fenomenologi. Vi har valgt å benytte oss av fenomenologisk tilnærming. Fenomenologisk design vektlegger individets meninger bak opplevelsene de har rundt et fenomen. Fenomenet vi vil se på i denne oppgaven vil være hva kjennetegner lederskap av kunnskapsarbeidere innen offentlig psykiatri. Fenomenologisk tilnærming er utforskning og beskrivelse av mennesker, og de opplevelser og forståelse disse menneskene har hatt av et spesielt fenomen. Vi som forskere må jobbe for å forstå meningen i fenomenet via vår utvalgte gruppe mennesker sine tanker/øyne. Forståelsen, eller tolkningen, må ses i sammenheng med den kontekst den befinner seg i, ellers vil ikke den virkelige meningen forstås (Johannesen et al.,2011).

Målet med fenomenologisk tilnærming er å få en bedre forståelse av og innsyn i andre mennesker sin verden. For å klare dette må en forstå mennesket, da virkeligheten konstrueres av mennesker. De viktigste stegene for å finne ut av dette, innen fenomenologisk design, er forberedelse, datainnsamling og analyse og rapportering (Johannesen et al., 2011). Vi søker gjennom denne oppgaven å få en bedre forståelse av hva som kjennetegner lederskap av kunnskapsarbeidere innen offentlig psykiatri.

I forberedelsene til undersøkelsen måtte vi som forskere fundere på erfaringer som er gjort og kunnskap som er opparbeidet. Vi prøvde å finne ut både hvordan mennesker erfarer et fenomen, og mennesker sine fortolkningsmønstre i forhold til det fenomenet vi har valgt oss ut. Det er akkurat denne fortolkningen som er av interesse for undersøkelsen. I intervjuene etterspurte vi informantenes egne meninger og erfaringer, og vi forsøkte å utforme problemstillingen til undersøkelsen slik at det er meningen bak fenomenet eller erfaringen som kom frem og kan forstås (Johannesen et al.,2011).

Datainnsamlingen består av å innhente data fra kunnskapsarbeidere, innen psykiatri i sykehus og kommune, som har erfaringer med det som vi vil undersøke. Erfaringene vi ønsket å undersøke er hvilke krav de, som kunnskapsarbeidere, stiller til lederskap. Vi ønsket også få frem erfaringer og meninger om mål som lederredskap, på samme tid som kunnskapsarbeiderne får den autonomi de har behov for. Til sist undersøkte vi også kunnskapsarbeidernes erfaringer og meninger om bruk av verdier som lederredskap. Dette gjorde vi gjennom lengre intervju med kunnskapsarbeidere. Det var viktig at vi i denne settingen prøvde å finne vårt eget fortolkningsmønster, gjennom å kartlegge for eksempel hvilke kjennskap, nærhet eller forforståelse vi i gruppen hadde, da dette var avgjørende for å forstå de vi skulle intervju (Johannesen et al., 2011).

Analyse og rapportering består av mange steg. Intervjuene er grunnlaget for analysen i denne oppgaven. Intervjuene må transkriberes. For å analysere måtte vi først skape oss en helhetlig oversikt og etter hvert finne og velge ut de fenomener, innen hvilke kjennetegn til lederskap av kunnskapsarbeidere, som gir mest mening for de utvalgte informantene. Vi gjorde deretter en systematisk analyse av de utvalgte fenomenene. Dette skrev vi om til et mer akademisk og profesjonelt språk. Til slutt sammenfattet vi intervjuene hver for seg, for deretter å lage en generell struktur på helheten basert på de samme fenomenene (Johannesen et al., 2011). Vi vil utdype gjennomføringen av dataanalysen mer detaljert i kapittel 4.4.

4.3 Innsamling av data

I dette delkapittelet vil vi presentere utvalg til innsamling av data. Vi vil også presentere utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering, samt hvordan vi vil benytte oss av intervju som metode for datainnsamling.

4.3.1 Utvalg

I kvalitativ metode brukes tekst for å samle inn og analysere data, i motsetning til kvantitativ metode som bruker tall som grunnlag for analysen. I kvantitativ metode er det fastsatte regler for innsamling og behandling av data, mens i kvalitativ metode er det vanligvis mindre formaliserte regler som gjelder (Johannesen et al., 2011). Utvalget i en kvalitativ undersøkelse vil i utgangspunktet være hele populasjonen, eller alle enheter som gjelder

problemstillingen. Hensikten er imidlertid å komme tett innpå mennesker i målgruppen som kan si noe om fenomenet som studeres, og dermed må forskeren ha en utvalgsstrategi. Det viktigste er å tenke nøye gjennom hvem som er populasjonen for problemstillingen som er valgt for oppgaven/avhandlingen, slik at en er sikker på å velge riktig strategi og størrelse for utvalget (Lynn, 2016a).

I denne oppgaven er populasjonen alle kunnskapsarbeidere som jobber innen psykiatrien. Dette defineres av oppgavens problemstilling. Begrepet kunnskapsarbeidere er i teorikapitlet definert som kunnskapsbasert, selvstyrt, autonomt og ikke-rutinepreget arbeid. Det vil si at vi ser nærmere på mennesker som har høyere utdanning, minimum tre år høyskole/bachelorgrad, men gjerne mer utdanning enn dette. Videre har vi i oppgavens innledning spesifisert at vi ønsker å se nærmere på to organisasjoner; en enhet i kommunen som defineres som førstelinjetjeneste, og en enhet på sykehuset som defineres som andrelinjetjeneste eller spesialisthelsetjeneste. Disse innsnevringene gjør at populasjonen for oppgavens problemstilling er betraktelig mer håndterbar: Det er minst 20 ansatte som passer til kriteriene på hver av disse enhetene/avdelingene i den kommunen vi har valgt ut. Det er dette vi vil ta hensyn til videre i dette metodekapitlet, når vi diskuterer utvalgsstørrelse og –strategi, rekruttering av informanter samt metoder for innhenting av data.

4.3.2 Utvalgsstørrelse, Utvalgsstrategi og rekruttering

Forskningsdesignet legger føringer for utvalgsstørrelsen i en kvalitativ studie. Menneskene som forskeren snakker med kalles informanter. En kan velge å rekruttere bredt for å reflektere bredden i konteksten som studeres, eller en kan gå for informasjonsmetning, som vil si at forskeren snakker med nye informanter til det ikke framkommer ny informasjon. Det kan være vanskelig å definere hva som er tilstrekkelig antall informanter i forkant av en studie, men det finnes noen uskrevne regler for hvordan en går fram. For studentprosjekter, som gjerne har begrenset med tid og ressurser, må en kanskje holde seg til ti intervjuer eller færre. Informantene vil gi ulik type informasjon; Noen kan gi viktigere informasjon enn andre, og dermed kan det være nødvendig å snakke med nøkkelinformanter mer enn en gang. Det er først mot slutten av studien at forskeren vet om hun har tilstrekkelig informasjon til å

besvare problemstillingen, eller om det er behov for å innhente mer informasjon, og dermed vil endelig utvalgsstørrelse avgjøres mot slutten av undersøkelsen (Johannessen et al.,2011).

I denne oppgaven gikk vi for bredde når vi definerte utvalgsstørrelsen, da målet var å reflektere bredden av kunnskapsarbeidere i konteksten som er valgt. Når det gjelder intervjuene planla vi å snakke med fem personer fra hver avdeling som har variert utdanning og fagbakgrunn. Vi antok at dette vil være god nok bredde i utvalget for å kunne svare på problemstillingen. Av hensyn til tidsbruk og oppgavens omfang ble imidlertid utvalget gjort med utgangspunkt i å få mest mulig informasjon og data fra ti informanter som var rekruttert med bakgrunn i gitte kriterier. Ved å rekruttere fra to ulike enheter anså vi at dette vil sikre oss rikelig med informasjon og data som kan bidra til å belyse problemstillingen.

I kvalitative undersøkelser er det ikke vanlig å velge informanter helt tilfeldig. Dette er en kontrast til kvantitative undersøkelser, som gjerne har et mål om å kunne foreta statistiske generaliseringer og dermed baserer sin utvalgsstrategi på representative utvalg. I kvalitativ metode er strategisk utvelgelse en bedre tilnærming. Det handler om å identifisere målgruppen som kan belyse problemstillingen på en best mulig måte, før det deretter gjøres valg om hvilke informanter i målgruppen som en vil snakke nærmere med (Johannessen et al., 2011). Det er midlertid ingen garanti for at strategisk utvelgelse av informanter fører til gode resultater, for det kan være vanskelig for andre å etterprøve at utvalget gir den beste kvaliteten (Lynn, 2016b).

Metodelitteraturen belyser mange måter å foreta utvalg til intervju. Utvalgsstrategien bør imidlertid basere seg på studiens problemstilling, siden den sier noe om hva som skal studeres og legger betingelser for hvilken måte undersøkelsen skal gjennomføres på. For å belyse denne oppgavens problemstilling, “hva kjennetegner lederskap av kunnskapsarbeidere innen offentlig psykiatri?”, vil det være mest hensiktsmessig å benytte kriteriebasert utvelgelse samt utvalg med maksimal variasjon ut fra sentrale kjennetegn (Johannessen et al., 2011).

Kriteriebestemt utvelgelse handler om å velge informanter som innfrir spesielle kriterier. I dette tilfellet ønsket vi å snakke med medarbeidere som har minimum en treårig høyere

utdanning, vedkommende må jobbe enten i avdeling for psykiatri og rus i kommune eller ved avdeling for psykiatri ved sykehuset, samtidig som at vedkommende må ha jobbet innenfor feltet i minst ett år. Samtidig foretok vi et utvalg med maksimal variasjon ut fra sentrale kjennetegn, noe som vil si at vi ønsket å speile hele bredden i populasjonen. Vi ønsket å snakke med folk som har treårig høyere utdanning, de som har videreutdanning, og de som har seksårig høyere utdanning pluss videreutdanning inne psykiatri. Antall år i arbeidslivet er også noe vi vil speile i utvalget som gjort. Vi var åpne for at forskningsdesignet kan utvikle seg underveis i denne prosessen, ettersom informasjon og innsikt vokser i arbeidet med oppgaven. Kontinuerlig tilpasning av utvalget vil derfor være nødvendig ved behov (Johannessen et al., 2011). Vi ønsket altså å gjøre et strategisk utvalg for å kunne belyse oppgavens problemstilling på best mulig måte.

Det er mange ulike måter å rekruttere informanter til en studie. Det viktigste er å ta utgangspunkt i den sosiale konteksten for studien før en velger rekrutteringsstrategi. Snøballmetoden, hvor en ber informanter tipse om andre personer i målgruppen som kan tenkes å stille opp til et intervju, er en måte for forskeren å komme i kontakt med nye informanter. Personlig rekruttering er en annen metode, som kan gjøres gjennom bestemte utvalgs-kriterier eller ved å snakke direkte med folk som er innenfor målgruppen for studien. Rekruttering på et bestemt sted kan også være hensiktsmessig i enkelte tilfeller, for eksempel hvis en skal svare på problemstillinger der en bør snakke med folk som oppholder seg på samme sted over lengre tid (Johannessen et al., 2011).

Før vi startet med selve rekrutteringen tok vi kontakt med lederne av enhetene og informerte om studiet vi planla og spurte om det er greit at vi intervjuet ansatte på deres avdeling. Lederne var positive til dette, men vi opplevde likevel noe utfordring med rekruttering av ansatte til deltakelse. Lederne brukte lang tid på å gi oss tilbakemelding på hvem av de ansatte som oppfylte kriteriene og som kunne stille til intervju. I en avdeling valgte vi etter hvert vi rekruttere informantene selv ved å sende en mail til de ansatte. I den andre avdelingen valgte vi, av tidshensyn, å oppsøke vi informanter direkte. Vi tok deretter kontakt med hver enkelt potensiell informant for å avtale tid og sted for intervjuet. Informanten fikk selv bestemme hvor intervjuet skulle foregå. Målet med rekrutteringen var å snakke med kunnskapsarbeidere som har ulik utdanning og som har vært i arbeidslivet i ulike tidsrom, for å kunne si noe om

hva som bør være kjennetegn på ledelse av kunnskapsarbeidere. Vi hadde som mål å rekruttere ansatte med minimum tre års utdanning og minimum ett års erfaring. Informantene vi fikk rekruttert var i et aldersspenn fra ca 30 – 60 år. De hadde alle en profesjonsutdanning med alt fra 3 til 11 års høyere utdanning. Erfaringene deres fra psykiatri var mellom 3 og 20 år.

4.3.3 Intervju

Intervjuer er den metoden som oftest brukes til datainnsamling i kvalitativ metode. Formålet med et intervju er å beskrive og å forstå et fenomen og struktureres ofte som en samtale. Forskeren kan deretter analysere og tolke informantenes beskrivelser. Forskningsintervjuet skiller seg fra intervjuer utført av journalister ved at de går i dybden og følger metodiske prinsipper (Marshall & Rossman, 2016; Kvale & Brinkmann, 2015).

Det er mange fordeler ved å bruke intervju for å finne svar på en problemstilling. Intervjuformen egner spesielt godt til å utforske komplekse tema som finner sted i en situasjonsbestemt kontekst. Intervjuet kan varieres i metode og lengde, kan gjennomføres nesten hvor som helst, det krever lite utstyr og er velegnet for å få gode beskrivelser av et fenomen (Johannessen et al., 2011). Videre beskriver Dunn (2000) at intervju åpner opp for å tilegne ny kunnskap på måter som andre metoder ikke kan gjøre på en tilstrekkelig måte; intervjuformen er egnet for å innhente varierte meninger og oppfatninger om et fenomen; og intervjuet åpner opp for at informanten kan møtes med respekt. Det kan også være utfordringer ved å gjennomføre kvalitative intervjuer. En er eksempelvis avhengig av at informantene er åpne og ærlige, og villig deler av sine erfaringer. Gjennomføringen, resultatene og analysen av intervjuene er også svært avhengig av forskeren. Dataene som kommer fram i intervjuet kan være avhengig av forskerens kjemi med intervjuobjektet og det er fort gjort å mistolke informasjon med bakgrunn i kulturforskjeller, samt det kan være vanskelig å gjenskape studier som er utført ved hjelp av kvalitative intervjuer (Marshall & Rossman, 2016).

Intervju egner seg svært godt som metode i dette forskningsprosjektet fordi det er få enheter som undersøkes, vi er interessert i hva disse informantene har å fortelle, og vi er interessert i hvordan de legger mening i fenomenet som studeres (Jacobsen, 2015). Videre, så er

forskningsintervju egnet for å få fram både kompleksitet og nyanser når en studerer sosiale fenomener som ledelse og samhandling i en organisasjon. Dialogen med kunnskapsarbeidere gjør det mulig å få fram informasjon om hva som bør kjennetegne lederskap av kunnskapsarbeidere, noe kvantitative metoder ikke ville egnet å gjøre på samme måte. Fordi vi studerer sosiale fenomener som omhandler måten mennesker omgås på er det viktig å få med alle nyansene. Videre er det mulig å stille både åpne spørsmål og å gå i dybden og følge opp utsagn som fremmes i intervjuet, noe som kan bidra til å skape større forståelse for oppgavens problemstilling (Johannessen et al., 2011; Marshall & Rossman, 2016). Som nevnt over kan det også være noen utfordringer med å gjennomføre kvalitative forskningsintervju, og vurderingene gjort for å minske disse diskuteres under kapitlet 4.5 i denne oppgaven.

Intervjuer kan være strukturert, semistrukturert eller ustrukturert. En kan se for seg en skala der spørsmålene på den ene enden er nøye gjennomtenkt og forskeren følger en fastsatt rekkefølge av spørsmål i intervjuet, mens på den andre siden har forskeren kun satt opp noen åpne tema og intervjuet er uformelt og tilpasses den enkelte situasjon. Midt på skalaen, med et semistrukturert intervju, har forskeren satt opp tema som ønskes dekket i intervjuet, men rekkefølge og spørsmålsstilling kan varieres. Felles for alle disse variantene er at spørsmålene er åpne, slik at informantene kan gi fylldige svar (Johannessen et al., 2011).

I denne studien tok vi utgangspunkt i semistrukturerte intervjuer, eller intervjuer som baseres på en intervjuguide. Dette er en liste med generelle spørsmål og tema som en ønsket å snakke med informantene om, basert på problemstillingen og forskningsspørsmålene som oppgaven i sin helhet forsøker å svare på. Sentrale temaer som vi har er, hvilke krav stiller kunnskapsarbeider til lederskap, hva tenker de rundt sin egen autonomi, samt bruk av mål og verdier. Vi lagde en oversikt med disse sentrale temaene som er viktig for oppgaven, med undertema/underspørsmål som skulle bidra til at temaene utdypes på best mulig måte. Med utgangspunkt i semistrukturerte intervjuer fikk vi som forskere mulighet til å endre rekkefølgen på spørsmålene dersom informanten brakte interessante tema på banen, eller tok opp temaer i en annen rekkefølge enn det som er satt opp i intervjuguiden. Intervjuet ble utført ansikt til ansikt, noe som førte til at informanten og intervjuer var fysisk i nærheten av hverandre. Dette førte til en annen type kommunikasjon og dialog enn om intervjuet ble gjennomført via telefon, Skype eller skriftlig kommunikasjon. Fordelene med å snakke

sammen ansikt til ansikt er at dialogen blir mer informasjonsrik og dynamisk (Jacobsen, 2015). Samtidig var vi også oppmerksom på at intervjueren oftest er den som styrer strukturen i samtalen og slik sett er ikke dialogen likeverdig (Kvale & Brinkmann, 2015).

Johannessen et al. (2011) lister opp en rekke spørsmål og momenter som bør være med i en intervjuguide og intervjusetting, og denne malen fulgte vi. Innledningsvis presenterte vi oss selv, forskningsprosjektet og prosessen rundt behandling av data, samt informerte om antatt lengde på intervjuet og muligheten for at intervjuobjektet kan avbryte når han/hun måtte ønske. Vi startet med enkle fakta- og introduksjonsspørsmål før vi gikk videre til de mer kompliserte spørsmålene, da dette er med på å skape trygghet og tillit. Temaene og spørsmålene i intervjuguiden er basert på teori, og vi kan gjennom datainnsamlingen se om teorien stemmer med virkeligheten. Minst halvparten av tiden i intervjuet ble brukt til å stille spørsmål som er sentrale for å belyse oppgavens problemstilling, inkludert tid til å gå i dybden på interessante momenter som ble tatt opp. Som nevnt over ønsket vi at spørsmålene skulle være relativt åpne, hvor temaene er fastsatt og hvor vi brukte tid på å fastsette viktige spørsmål som vi ønsker svar på, samtidig var det rom for å endre rekkefølgen på spørsmålene. Avslutningsvis rundet vi av på en tydelig og god måte, der informanten fikk mulighet til å komme med sine siste innspill eller stille spørsmål til prosessen. Hensikten var at informanten skulle sitte igjen med en god følelse av å ha stilt opp, og at hun eller han har fått kommet med de tankene som opplevdes som relevante for studiet.

Videre i prosessen måtte vi som forskerne reflektere kritisk over egen rolle og opptreden i intervjusituasjonen. Vi er to personer som har gjennomført dette studiet sammen, og dette vil være med å påvirke hvordan vi forholder oss til intervjusituasjonen. For å kunne sammenligne svarene fra informantene var det fordel at intervjuguiden var standardisert til en viss grad. Vi reflekterte over spørsmålsstilling, ordvalg og tilnæringsmåte i forberedelsene, nettopp for at ikke forskjellen mellom intervjuene skulle bli for stor, avhengig av hvem som intervjuet. Samtidig var vi oppmerksomme på ikke å stille ledende spørsmål. Videre var det viktig å oppmuntre til at intervjuobjektet utdypet svarene sine, komme med eksempler og nyanserer sine svar. Dette gjorde vi også ved å lytte aktivt, stilte oppfølgingsspørsmål, omformulerte spørsmålet for å sikre at en hadde oppfattet svaret riktig, følge med på kroppsspråk og var tydelig i spørsmålsstillingen (Johannessen et al., 2011; Jacobsen 2015). Samtidig var det

viktig å være opptatt av hvordan en som intervjuer ble oppfattet av intervjuobjektet. I vår gruppe er en ansatt i kommunen og en er ansatt ved sykehuset, så selv om ingen av oss to har direkte kontakt med avdelingene vi studerte i det daglige er det allikevel viktig å være opptatt av hvordan intervjuobjektene kan oppfatte dette. Vi vil diskutere dette nærmere i kapittel 4.5. Videre var også vår oppførsel og kroppsspråk, bekledning, tilbakemeldinger og oppmerksomhet elementer som kunne påvirke informantenes svar, og noe vi var nødt til å forholde oss til i forberedelsene til intervjuene (Johannessen et al.,2011).

Vi hadde intensjon om å gjøre intervjuene i løpet av relativt kort tid, gjerne innen et par uker. Vi gjennomførte ni intervjuer innen denne tidsperioden, det siste intervjuet ble ikke gjennomført på grunn av utbrudd av covid-19.

Vi var på tilbudssiden overfor informantene som takket ja til å stille opp og gjorde det ved å tilby å gjennomføre intervjuet der det passer best for dem – enten det er på arbeidsplassen, hjemme eller et helt nøytralt sted. Det er fordeler og ulemper med alle disse stedene, og det aller viktigste er å lokalisere et sted der informanten føler seg trygg, der intervjuet ikke blir forstyrret og et sted som er enkelt å komme seg til (Johannessen et al.,2011). Alle sykehusansatte ønsket å bli intervjuet på sitt eget kontor, mens det var bare en av informantene fra kommunen som ønsket det samme. De fire siste informantene fra kommunen ønsket å komme til intervjuers kontor. Vi fordelte ansvaret for de ti intervjuene slik at vi ikke intervjuet ansatte i den organisasjon vi selv jobber i. Vi opplevde at våre utvalgte informanter svarte utfyllende på spørsmålene og bidro med god tilførsel av kunnskap og data. Alle intervjuene ble dokumentert med lydopptak på mobiltelefon. Intervjuene ble transkribert dagen etter at intervjuet var gjennomført og lydopptakene ble da slettet. Det kan være lett å blande inntrykk og formeninger når flere intervjuer gjennomføres på kort tid, og nettopp derfor er notatene, transkriberingen og oppsummeringen etter hvert intervju viktig for å sikre at en får med all informasjon videre til analysefasen (Johannessen et al., 2011).

4.4 Analyse av datamateriale

Siden vi har gjort et valg i forhold til fenomenologisk forskningsdesign, ble det naturlig for oss å følge dette videre i prosessen med metoden for analysen. I fenomenologisk design er forskeren opptatt av innholdet i datamaterialet, i vår oppgave ble det hva informantene fortalte

i intervjuene. Vi måtte analysere og fortolke datamaterialet for å forstå den dypere meningen med folks tanker.

Ifølge Kirsti Malterud referert i Johannessen et al. (2011) består analysen av meningsinnhold av fire hovedsteg:

1. *Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold*
2. *Koder, kategorier og begreper*
3. *Kondensering*
4. *Sammenfatning* (s. 195).

Denne framgangsmåten beskriver en prosess som sikrer systematikk i analysearbeidet og som bidrar til at forskeren kan lettere dokumentere hvordan hun/han er kommet fram til i sin fortolkning av materialet. Berg referert i Johannessen et al. (2011) viser også til en bestemt rekkefølge ved fenomenologisk analyse av et kvalitativt datamateriale som sammenfaller med Malteruds sin framstilling. Vi fulgte kodeprosessen fra start til mål basert på Malteruds og Bergs framstilling.

I den første fasen ble vi først bli kjent med og fikk et helhetsinntrykk av vår datainnsamling. Vi leste da gjennom hele materialet og så etter interessante og sentrale temaer. Her forsøkte vi å ikke fortape oss i detaljer, men notere de hovedtemaene som intervjumaterialitet syntes å inneholde. Vi måtte fjerne mest mulig irrelevant informasjon og fortette med den informasjon som var sentral for vår problemstilling. Sentrale temaer som vi har er; ledelse, autonomi, mål og verdier. Ifølge Johannessen et al. (2011) skjer det en meningsfortetting ved at forskeren forkorter informantens uttalelser og komprimerer lange setninger til kortere setninger. Sammenfatningen representerte vår første forståelse av datamaterialet. Denne forståelsen hadde naturligvis innflytelse på den endelige fortolkningen, men etter hvert som man arbeider med dataene opplevde vi at fortolkningen endret seg.

Andre fase gikk ut på å finne meningsbærende elementer i materialet og her skilte vi ut det som var relevant for vår problemstilling. Vi foretok da en systematisk gjennomgang av

materialet og identifiserer tekstelementer som ga oss informasjon og kunnskap om de hovedtemaene som vi hadde festet oss med. Slike tekstelementer markerte vi i margen med ett eller flere kodeord som angir hva slags informasjon tekstelementet ga oss. Vi valgte å bruke fargekoder med markeringspenn, der rosa er koden for ledelse, gul for autonomi, grønn for mål og oransje for verdier. Dette kaller Johannessen mfl. (2011) for koding, som brukes for å avdekke og organisere de meningsfulle utsnittene og bidrar til å redusere og ordne datamaterialet, slik at det blir lettere å analysere. Vi ordnet teksten i kategorier ut fra begreper som var sentrale for analysen. Kategoriene som vi valgte å bruke kommer fra problemstillingen og forskningsspørsmålene som omhandler ledelse, autonomi, mål og verdier.

I tredje fase tok vi utgangspunkt i kodingen. Datamaterialet ble sortert etter kategoriene for å avdekke mønster, liknende utsagn, sammenhenger og fellestrekk eller forskjeller. Vi trakk ut de delene av teksten som var kodet, det vil si de tekstelementene som vi hadde identifisert som meningsbærende som ifølge Johannessen mfl. (2011) kalles kondensering. Da satt vi igjen med et redusert materiale som var relevant for vår problemstilling. Dette ordnet vi etter kategoriene, ledelse, autonomi, mål og verdier, som vi satt inn i en tabell og fylte ut den informasjon eller sitater fra informantene som har gitt denne koden. Dette dannet utgangspunktet for å skrive en mer fortett tekst. Ifølge Johannessen et al. (2011) er hensikten med denne fasen er at vi skal utvikle kategorier som er mer abstrakte enn de opprinnelige kodene.

Den fjerde og siste fasen sammenfattet eller rekontekstualiserte materialet for å utforme nye begreper og beskrivelser. Vi sorterte datamaterialet under flere kategorier enn de overnevnte. Under forskningsspørsmålet “krav til lederskap av kunnskapsarbeidere” sorterte vi ut datamaterialet under faktorene; faglig og personlig utvikling, tillit og trygghet, makt, medvirkning og autonomi, kvalitet. Vi vurderte også om det inntrykket vi hadde ga en sammenfattende beskrivelse og var i tråd med det inntrykket som kom fram i det opprinnelige materialet som vi startet med før kodingen. Vi opplevde at vår sammenfatning stemte overens med det opprinnelige materialet. Hensikten med dette mener Johannessen et al. (2011) er å identifisere sammenhenger og mønster i dataene som ikke umiddelbart er synlige.

4.5 Dataenes pålitelighet, gyldighet og etikk

Ifølge Johannessen et al. (2011) er det viktig i kvalitativ forskning at vi legger vekt på å beskrive alle beslutninger i hele forskningsprosessen, slik at leseren kan følge og vurdere disse. I en slik klargjøring er det viktig at vi er selvkritiske til hvordan undersøkelsen ble gjennomført, og kommentere tidligere erfaringer, skjevheter eller avvik, oppfatning og fordommer som kan påvirke fortolkningen og tilnærmingen i undersøkelsen vår.

Bekreftbarheten kan styrkes dersom vi gjør vurdering av om fortolkningene støttes av en annen litteratur, og eventuelt om fortolkningen kan støttes av informantene i undersøkelsen vår. Vi vil videre utdype reliabilitet, validitet, overførbarhet og etiske refleksjoner som er knyttet til utførelsen og problemstillingen i denne oppgaven.

4.5.1 Reliabilitet

Hvor pålitelig er denne studien? Reliabilitet knytter seg til påliteligheten til dataene i undersøkelsen: Hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides. I kvalitativ forskning er krav om reliabilitet lite hensiktsmessig slik det er i en kvantitativ undersøkelse med test-retest reliabilitet og interreliabilitet. I kvalitativ forskning benyttes vanligvis ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker, det er ofte samtalen som styrer datainnsamlingen. Det er to forhold som vil påvirke dataenes pålitelighet:

Undersøkelsesopplegget samt nedtegning og analyse av data (Jacobsen, 2015).

I enhver samtale vil deltakerne påvirkes av hverandres kroppsspråk, mimikk, bekledning, interesse og opptreden. Dette gjelder også i kvalitative forskningsintervjuer, og kalles intervjuereffekt. Dette er noe vi tok hensyn til i forberedelsene til intervjuene, samt at vi i etterkant vurderte hvorvidt slike hensyn hadde påvirket dataenes pålitelighet (Johannessen et.al., 2011).

Et annet aspekt vi måtte være særdeles oppmerksomme på var hvordan vi to som personer og forskere er ulike – vi kan ubevisst tilnærme oss intervju på ulike måter og dermed få ulike svar. Et forhold som kan ha påvirket dette for vår del er det faktum at begge er bosatt i kommunen og ansatt i kommunen og på sykehuset. Dermed kan kjennskaper til både folk og

fagfelt påvirket informanter og intervjuere bevisst og ubevisst. Dette forsøkte vi å løse ved at den som ikke har noen tilknytning til avdelingen avholdt intervjuene der, og vi mener at dette bidro til å styrke dataenes pålitelighet. Videre kan valg av sted for intervjuene påvirke påliteligheten til dataene. Som tidligere diskutert er det fordeler og ulemper med alle aktuelle steder der intervjuene kan gjennomføres, enten det er på informantens arbeidsplass eller hjem, forskerens arbeidsplass, eller et nøytralt sted. Det er viktig å være klar over hvordan dette kan påvirke informantens svar og oppførsel, og er derfor aspekter vi måtte vurdere nøye før gjennomføring av intervjuene.

Et annet aspekt som kan påvirke dataenes pålitelighet er hvordan dataene registreres og analyseres (Jacobsen, 2015). Ved å ta opp lyden fra intervjuene og deretter transkribere disse minsket vi sjansen for at informasjon gikk tapt.

Gjennom kategorisering av dataene i analysen kan det skapes mening, sammenheng og forståelse av all innsamlet data, og det kan oppstå feil. I begynnelsen jobbet vi sammen om analysering av dataene til vi hadde etablert et mønster og hadde diskutert oss fram til hva som hørte hjemme i hvilken kategori. Videre så er det ifølge Johanssen et al. (2011) viktig at forskeren styrker studiens pålitelighet ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten, en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten under hele forskningsprosessen. For å styrke påliteligheten la vi vekt på det vi mener er hensiktsmessige kriterier for evaluering.

4.5.2 Validitet – intern gyldighet

I en kvalitativ undersøkelse vil validitet dreie seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. Teoretiske funn, metodiske vurderinger og begrepsmessig klarhet er aspekter som må diskuteres i denne sammenhengen, blant annet ved å redegjøre for metodene som er brukt i datainnsamlingen, intervjumetode og analyse av transkripsjoner (Johannessen et al., 2011).

Et av de viktigste aspektene er å vurdere om informantene har gitt et riktig bilde av virkeligheten, slik at resultatene fra undersøkelsen kan oppfattes som riktige. En kan ikke automatisk gå ut ifra at det mennesker sier og gjør er det samme som skjer i virkeligheten, og en må også vurdere om informantene er de rette til å svare på oppgavens problemstilling (Jacobsen, 2015). Intervjueffekten, som diskutert over, kan påvirke informantenes svar. Videre må en ta høyde for hukommelsesskjevhet ved gjennomføring av intervjuer fordi informanter opplever, husker og evaluerer forskjellig, og dette kan igjen påvirke svarene som gis. Eksempelvis kan to intervjuobjekter oppfatte en situasjon, et møte eller sin leder på ulike måter, noe som vil kunne påvirke resultatene i undersøkelsen. Kognitiv skjevhet kan også påvirke informantenes svar. Dette handler om tendensen mennesker har for å respondere på måter som anses som sosialt akseptable og ikke slik en faktisk følger eller tenker; det kan handle om å fortelle om positive trekk ved seg selv; eller gruppetenkning som er menneskers tendens til å gjøre eller tro på ting som de tror at andre også mener. Dette er momenter vi var spesielt oppmerksomme på ved innsamling og analyse av data, for eksempel ved at ansatte kan ha snakket med hverandre i forkant av intervjuene. Klassifiseringsskjevhet kan oppstå når informantene som er med i undersøkelsen ikke er best egnet til å belyse problemstillingen. For å unngå klassifiseringsskjevhet har vi i vår oppgave brukt strategisk utvelgelse for å sikre at informantene kan gi informasjon om fenomenet som vi studere (Johannessen et al. 2011). Det var viktig å skape tillit til de involverte, noe vi forsøkte å få til gjennom å gi informasjon til informantene, la de velge sted for intervju, gjennom oppbygging av intervjuguide og i gjennomføringen av intervjuene.

4.5.3 Overførbarhet - ekstern gyldighet

Overførbarhet, eller ekstern gyldighet, handler om hvorvidt en kan generalisere funnene fra undersøkelsen til andre kontekster. I kvalitativ metode kan en generalisere teoretisk, det vil si å avdekke hvilke forutsetninger som skal til for at noe skal ha effekt (Jacobsen, 2015). Å generalisere til populasjonen, slik det er vanlig i kvantitativ metode, er vanskelig i undersøkelser som disse da utvalget er alt for lite til å kunne si om resultatene er overførbare til andre sammenhenger. Johannessen et al. (2011) hevder imidlertid at alle forskningsprosjekter har ambisjoner om å trekke slutninger fra resultatene utover den konteksten de opererer i. Da snakker en mer om overføring av kunnskap heller enn generalisering, som vil si at en forsker som benytter kvalitativ metode kan klare å etablere kategorier, begreper, beskrivelser og forklaringer som kan brukes på andre områder enn

akkurat det som er studert. Jacobsen (2015) argumenterer at en må være oppmerksom på at en aldri kan være helt sikker på om utvalget av caser og informanter er representativt for problemstillingen som undersøkes. Slik sett kan en sannsynliggjøre at funn fra en undersøkelse har overføringsverdi til andre kontekster, men samtidig understrekes det at det finnes grenser for hvor langt denne formen for moderat generalisering kan trekkes. Denne oppgavens omfang er ikke veldig stor, noe som vil påvirke gyldigheten. Vi er likevel nysgjerrig på om svarene i vår undersøkelse kun vil være gyldig i de to avdelingene vi har studert, eller om resultatene også kan være gyldig i andre avdelinger i psykiatrien – og kanskje også i andre bedrifter der kunnskapsarbeidere jobber.

4.5.4 Etiske refleksjoner

Det er utarbeidet forskningsetiske retningslinjer for å hjelpe forskere i arbeidet med å kunne reflektere over egne etiske holdninger, vurdere hensyn og styrke godt skjønn. Vi tenkte gjennom tre typer hensyn, det første er at informantens rett til selvbestemmelse og autonomi. Personene vi intervjuet var godt informert og ga frivillig samtykke til å delta og de hadde mulighet til å trekke seg uten begrunnelse og uten noen form for negative konsekvenser. Det andre hensynet var å respektere informantens privatliv. Deltakerne skulle være sikre på at vi ivaretar konfidensialitet og ikke bruker opplysningene slik at personen som var med i undersøkelsen kan identifiseres. Informantene fikk selv bestemme hvilken informasjon de ville dele med oss. Det tredje hensynet var at informantene hadde krav på å bli korrekt gjengitt og at vi som forskere må unngå å gjøre skade. Vi måtte vurdere om innsamling av data med intervju kunne berøre sårbare og følsomme områder som kan være vanskelig å bearbeide og komme seg ut av igjen. Deltakerne skal utsettes for minst mulig belastning (Johannessen et al., 2011; Jacobsen 2015).

Personene som deltok i vår undersøkelse er anonyme; det vil si at det ikke skal være mulig direkte eller indirekte å identifisere enkeltpersoner som deltok i undersøkelsen. For å sikre anonymitet har vi utelatt både navn, arbeidssted og opplysninger som kjønn og alder, slik at vi faller utenfor personopplysningslovens definisjon og undersøkelsen trenger ikke å meldes i fra eller søke konsesjon (Johannessen et al., 2011). Informantene ble også gjort kjent med hvordan vi skulle bruke informasjonen vi hadde innhentet.

Det er viktig at vi som forskere var klar over at vi i intervjusituasjonene og gjennom vår tilstedeværelse har en påvirkning på situasjonen og at det kan føre til at informantene ikke oppførte seg slik de ville gjort dersom vi ikke var til stede.

Det at vi har valgt å studere deler av vår egen organisasjon, deler som vi ikke jobber med, men har en viss kjennskap til, gir både fordeler og ulemper som vi prøvde være bevisste på. Dette har sannsynligvis gitt oss lettere tilgang til informanter og vi kjenner noe til historien, deres kultur og uformelle strukturer. På den andre side så kan vi kanskje ha utviklet “blinde flekker”, forsøkt å holde en kritisk avstand eller opplevd at vi ikke kan delta fullt ut og dermed lagt bånd på oss. Det kan også utfordre objektiviteten vi bør ha som forskere (Jacobsen, 2015). Vi har relasjon til avdelingene vi hadde valgt ut. En av oss jobber som leder innen psykiatri, men ikke i samme avdeling vi har valgt å fokusere på, mens den andre jobber som leder i en “nabo-avdeling” i den andre organisasjonen. Siden ingen av oss jobber direkte i de avdelingene vi hadde valgt oss ut, så opplever vi at det er avstand nok til at det ikke har gitt for store utslag på overnevnte utfordringer, men samtidig måtte vi være bevisste på dette da det kan gi utslag både for oss som forskere og informantene våre.

5.0 Empiriske funn

Målet med denne oppgaven er å finne ut hva som kjennetegner lederskap av kunnskapsarbeider innen offentlig psykiatri, samt utvikle en bedre forståelse for hvordan ledelsen kan lede kunnskapsarbeidernes innsats mot felles mål for organisasjonen, samtidig som kunnskapsarbeidernes ønske og behov for autonomi kan ivaretas.

Funnene vil bli presentert og fortolket med understøttende sitater, under de tre forskjellige forskningsspørsmålene.

5.1 Krav til lederskap

Vi har sortert ut noen kategorier ut ifra innsamlet data for å skaffe oss bedre innsikt i hvilke krav kunnskapsarbeidere stiller til ledelse slik at vi kan svare ut problemstillingen om hva som kjennetegner ledelse av kunnskapsarbeidere. Vi opplever at kategoriene er i tråd med det opprinnelige materialet som vi startet med før selve kodingen. De seks kategoriene vi har sortert ut og vil presentere er: 1. Faglig og personlig utvikling 2. Kommunikasjon og samspill 3. Tillit og trygghet 4. Makt 5. Medvirkning og autonomi og 6. Kvalitet.

5.1.1 Faglig og personlig utvikling

De fleste av informantene er opptatt av at leder legger til rette for økt kompetanse og at den kompetansen de ansatte har blir verdsatt og benyttet. Informantene er opptatt av at leder må ha kjennskap til hvilken kunnskap både formal- og realkompetansen de har og at det blir stilt krav ut fra dette.” *Jeg blir jo et verktøy og når lederen ivaretar det så er det veldig god ledelse*”. De ønsker også at lederen klarer å bruke kompetansen til den ansatte der den trengs og når den trengs.

I forhold til utvikling sier noen av informantene at dette skal være på ansattes premisser. Med dette virker informantene å mene at ansatte selv vet hvilke faglig påfyll som trengs for å gjøre den jobben man ønsker og hvilken utvikling man har behov for, og at leder skal etterspørre dette.. *«Man skal ikke bare bemanne maskinen, man skal også utruste mannskapet, jeg tenker at det er å ha rett utrustning og å kunne jobbe med gode verktøy tilpasset*

virksomheten og som er tilpasset oss medarbeidere.» De sier at en leder bør spørre den ansatte hva den trenger for å få utnytte sin kompetanse.

For å utvikle seg som fagperson er informantene opptatt av å få mulighet til å velge og jobbe med ulike arbeidsoppgaver og områder, samt at de mener at dette er med å forebygge utbrenthet. Informantene ønsker å ha den mulighet til å si ifra til sin leder at nå har jeg behov for faglig påfyll innenfor spesielle emne.” *Utvikling skal være på våre ansatte sine premisser, eksempel at du skal på kurs for at det kan hjelpe deg til å gjøre den jobben du ønsker”.*

Informantene mener at en god leder tilrettelegger for sine ansatte slik at de får brukt sin kompetanse på en god måte og får mulighet til å utvikle seg. Det kan være alt fra praktisk bistand eller gi ansatte anerkjennelse og lederen må være åpen for ideer for andre måter å jobbe på. Lederen må ha respekt for kompetansen den enkelte ansatte har og vise interesse hva den enkelte driver på med.” *En leder som spør hva du trenger? Hvordan kan vi fremme den måte du jobber på, for å utnytte kompetanse”.*

5.1.2 Kommunikasjon og samspill

Flere av informantene trakk frem at måten leder formidler sine budskap og beskjeder på, er av avgjørende karakter for om det er god ledelse. Informantene ønsket ledere som kan formidle saker som er vanskelige på en god måte og ledere som tørr å stå i uenigheter, samtidig som den er tydelig i sine beskjeder og ikke opptrer unnvikende eller endrer kurs for ofte. Det er ønskelig med ledelse som utviser varme og omtanke for sine medarbeidere og på samme tid klarer å være beslutningsdyktig.

Det ble også fremhevet et ønske om leder må jobbe for en kultur hvor det med åpenhet og tilbakemeldinger blir sett på som noe positivt. En av informantene fremhever at leder bør bruke ros og konstruktive tilbakemeldinger for å skape fellesfølelse.

Det kom også frem forventning om at ledelsen er tilgjengelig ved behov for samtaler med de ansatte og det å kunne være en konstruktiv sparringspartner ved behov. Noen av informantene

mente at leder bør lytte til både det som blir sagt og det som ikke blir ikke sagt: *“Lytt med hodet, hjerte og med kroppen. Hva er det jeg hører eller ikke hører, og hvorfor hører jeg eventuelt ikke det jeg hører? De må spørre, sjekke ut”*.

I tillegg kom det frem krav om at det som blir hørt av leder og som er viktig informasjon for drift av organisasjonen burde gjøres noe med samt bringes oppover i linjen. Dette for både å vise det gode arbeidet som gjøres, men også for å få frem hvor skoen trykker i organisasjonen, og spesielt i et håp om endrede krav og mer ressurser.

5.1.3 Tillit og trygghet

Samtlige informantene sier at leder må ha tillit til at de gjør den jobben de er satt til å gjøre. At de utfører jobben sin innenfor de rammene som er gitt og ut fra den kompetansen de innehar, uten at de føler at de blir kontrollert om jobben er gjort. Om de følte seg mistenkeliggjort gjennom kontrollering vil flere finne seg noe annet å gjøre. En informant sier at hvis arbeidsoppgavene blir for standardisert vil dette hemme kreativiteten til å løse arbeidsoppgavene.

Noen av informantene trakk fram at lederen må ta signalene som kommer fra de ansatte på alvor, at de blir diskutert og tatt på alvor av lederen. Informantene forventer at når de tar opp saker som må løftes opp et nivå med lederen sin, da må de ha tillit til lederen at dette blir gjort. De vektlegger respekt og åpenhet med det legger informantene i at de blir sett, hørt og forstått av lederen og åpne prosesser i organisasjon, som de får være en del av.

Igjennom intervjuene trakk informanter fram at trygghet er viktig for å skape tillit. De ønsket å en ha lederen i ryggen og som gir dem støtte og tilbakemeldinger. Å skape en trygghet som gjør at man føler at man blir tatt på alvor av lederen sin. En informant sa at om ledere har skapt trygghet så tør man å være uenig med sin leder og får da gode og saklige diskusjoner. *«Jeg har et ønske eller et krav at når jeg henvender meg til min leder så må den tåle at jeg kommer med, jeg ønsker å bli «rommet»»*.

5.1.4 Makt

I hovedsak knyttet informantene makt til det å herske og en hard lederstil. Samtidig viste de en forståelse for at det må benyttes noe makt for at systemet skal fungere og at det potensielt ligger makt i det å ha en lederstilling. Informantene var tydelig på at lederen må ta en del beslutninger, men måten beslutningen blir tatt på er viktig for informantene. *«Når ting er bestemt uten at du selv har vært med på det, så er det både vanskelig å omstille seg fordi man kan bli trassig, opplever at noe blir tredd ned over hode på deg er ikke noe god oppleves.»*

Når leder misbruker makten gjennom manipulering, unnlater å gi viktig informasjon eller bestemmer uten å involvere ansatte, så mener informantene dette er maktbruk som skaper dårlige opplevelser og motstand i personalet, og er noe som kan medføre at verken kunnskapsarbeiderne eller lederne får utnyttet kompetansen som finnes i organisasjonen.

Flere informanter la frem det å ikke bli tatt på alvor, bli gjort narr av, møtt med en ovenfra og ned holdning samt trusler som en form for makt de hadde møtt på i arbeidslivet og som de ikke opplevde som noe bra: *“Så du kan si at dette med å bli tatt på alvor er og på en måte makt, det her med å gjøre narr av, og si at tåler dere ikke dette så må dere bare finne dere noe annet for da er ikke dette det rette”*.

En informant reflekterte rundt sin måte å jobbe på med det å minske sin makt overfor pasientene for å oppnå bedre resultat, og overførte det til et lederperspektiv med å overlevere en del makt til de ansatte. *“Jeg tenker at en leder kanskje bør stole såpass på medarbeiderne sine at den bør overlevere en del makt, gi ansvar til folk”*.

En informant mener at kunnskapsarbeiderne i spesialisthelsetjenesten sitter med makten fordi de har mer kunnskap om fagfeltet og bedre lønn enn lederen: *“Vi sitter jo med makta, det er jo litt snudd på hodet her i helsevesenet, for fagligsett kan vi jo mer en lederen og tjener mer, så det blir sånn makt, vet ikke, det er jo ikke vanlig sånn, andre plasser er jo det motsatt, der kan jo lederen mest faglig og tjener mest og har en annen autoritet enn her i helsevesenet.*

Informantene mente det var forskjellige former for autoritet. Det å være autoritær, ha en ovenfra og ned holdning fremstod ikke som en god form for informantene. De mente en god form for autoritet er når lederen er troverdig og går foran med et godt eksempel og er klar og tydelig.

Det kom også frem at noen av informantene opplevde det som en utfordring at det kunne være veldig forskjellige ledertyper i linja, alt fra de som opplevdes som veldig utydelig og som synes at alt fungerer bra, til ren maktdemonstrasjon ved bruk av militær kommando stil som ikke samarbeider eller tar hensyn.

5.1.5 Medvirkning og autonomi

Alle informantene ønsker åpenhet og å få informasjon om prosessene som foregår i avdelingen og organisasjonen, samt de ønsker å få mulighet til å komme med sine egne innspill. En av informantene forteller dette kan motvirke motstand hos de ansatte når det skal skje endringer. Noen informanter nevner at dersom lederen bruker ressursene godt og har de ansatte med på lag, da har lederen de rette forutsetninger til å ta de gode avgjørelser. Flere av informantene fremhever at det å bli tatt med i prosesser hvor de får frem sine og pasientenes behov, vil gjøre at egne arbeidsforhold og kvaliteten på jobben de skal utføre blir mye bedre.

Informantene var samstemte i at det å få medbestemmelse også er viktig for å opprettholde autonomi i arbeidshverdagen. Stor grad av autonomi fremstilles av alle informantene som en veldig viktig arbeidsform som de verner om og ønsker å ha i fortsettelsen.

Informantene opplever å ha god kompetanse på jobben de skal gjøre og ønsker å bli gitt ansvar for utførelsen. Samtidig kommer det fram fra to av informantene at de har forståelse for at autonomi må være innenfor visse rammer.

5.1.6 Kvalitet

Informantene virker å være samstemte i at det bør være mer fokus på fag og kvalitetsforbedringer i organisasjonen. Det nevnes av flere informanter at de har kvalitetsindikatorer som ikke samsvarer med det de selv tenker viser kvalitet eller at de ikke har kvalitetsindikatorer.

Mange av informantene ønsker å bruke mindre tid på registrering, rapportering og lære seg nye systemer. De ønsker å bruke mest mulig tid av sin jobb til direkte med pasientkontakt for å oppnå best mulig kvalitet i behandlingen.

En av informantene sier at leder bør benytte deres kunnskap og kompetanse der det er behov for det for å få best mulig kvalitet på det tilbudet som gis. På den andre side så er det flere som ønsker å bli spurt hva de ønsker å jobbe og få innvilget sine ønsker for å skape best mulig kvalitet.

Noen av informantene fremmer et ønske om at leder fra samme profesjon er nødvendig og dermed bedre egnet til å gi råd og veiledning ved behov. Informantene ønsker også tilrettelegging som gir gode forutsetninger for kvalitet: *“For meg, lever jeg på den ideen om at ledelse er å curle, som vil si å tilrettelegge mer enn rapportering og telling. For meg har curling gjort veldig mye med arbeidsmotivasjonen, gitt større mulighet for kompetansebygging, gitt mer inspirasjon og glede”*. Det nevnes at det er stor arbeidsbelastning hos flere av informantene og det er behov for hyppigere treff med pasientene for å oppnå ønsket kvalitet og at dette også er noe leder bør legge mer til rette for at kan være mulig.

Informantene mener verdier er et viktig leder-redskap som kan virke samlende og få med seg de ansatte til å gjøre en god jobb: *“Verdier er samlende på en måte, de er lette å ta opp”*.

Det kommer også frem hos flere av informantene at yrkesgruppe-hierarki svekker både kvalitet på tilbudet til pasient og på engasjementet til de som føler seg “lavest” i hierarkiet: *“Jeg synes at det har blitt sånn at det er noen få yrkesgrupper i vår jobb som blir spurt og tillagt vekt (...) det tenker jeg er synd fordi da tenker jeg at ledelsen mister ting som kunne vært verdifullt og vært med på å virkelig økt kvalitetssikringen, økt omdømmet og du får folk som er engasjert.”* Og, (...) *det tar helt overhand et slikt hierarki, særlig når det gjelder kunnskapsarbeid, fordi at det da er noen som ikke verken selv får utnyttet sin kompetanse og ledelsen får ikke tilgang til den. Tror det er mye bedre å tenke for ledelsen hvordan vi virkelig kan nyttiggjøre kompetansen.”*

En av informantene nevner at ledelsen bør skape en kultur på åpenhet og tilbake melding, slik at det skjer en positiv fagutvikling i organisasjonen. Flere av informantene var opptatt av at leder bør være tilgjengelig for sine ansatte samt klare å ta meta-perspektiv i bruk i veiledning for å hjelpe til løse utfordringer kunnskapsarbeiderne står i og gi forslag til bedre tilrettelegging.

5.2 Mål som lederredskap for autonome kunnskapsarbeidere

Vi vil i dette delkapittelet presentere funn fra empirien som kan si noe om i hvilken grad mål er et relevant redskap for å lede autonome kunnskapsarbeidere. Kapittelet starter med en kartlegging av kunnskapsarbeidernes kjennskap og forståelse av mål og målstyring. Vi vil deretter formidle deres tanker og meninger rundt hvordan lederskap kan ivaretas for å oppnå mål. Vi vil følge samme oppbygging i forhold til autonomi. Vi har valgt å presentere funnene om mål som lederredskap ut fra hvilken organisasjon de tilhører siden våre funn viser tydelige forskjeller på deres forhold og kjennskap til mål og målstyring.

5.2.1 Mål som lederredskap i kommune

Flere av informantene er ikke kjent med hva målstyring er eller betyr. Noen av informantene opplever det som noe som bare foregår langt opp i systemet og at styringsformen ikke vil være varig eller har noe med deres konkrete arbeidsutøvelse å gjøre. Flere av informantene sier at de har en jobb som ikke lar seg så godt styre, og at målstyring dermed vil være hemmende, spesielt om det blir for detaljert.

De fleste informantene svarte at de ikke er kjent med organisasjonens eller avdelingens mål, men mener seg godt kjent med innholdet i jobben sin og at det ligger forventninger til dem som ansatt. Samtlige informanter virker å vite at det finnes mål for organisasjonen, men at de ikke husker eller bryr seg særlig om det: *“(..)vi har ikke noen mål som er veldig styrende for det vi gjør.”* og *“(..)det går stort sett inn det ene øret og ut det andre. Kall det hva du vil, men jeg vet hva jobben min er og jeg har krav til omgivelsene mine som jeg prøver å oppnå.”*

Det var en informant som sa det var nødvendig med målstyring: *“Jeg tenker at det er viktig, at vi har en plan for hva vi skal jobbe etter på vår arbeidsplass”*.

Samtidig nevnte flere at de vet hva jobbene deres går ut på og at de har fått beskjed om at ventelistene skal ned og det skal behandles flere pasienter: *“(..) ventelista skal ned og vi skal ha mer gjennomstrømming av pasienter. Det er jo litt sånn mål. Og over der igjen så er det de store herrer som har mål.”*

Informantene hadde flere tanker om hvordan ledere bør lede for å oppnå organisasjonens felles mål. Det fremkom det at de ønsket at leder la til rette for at de kunne tilegne seg oppdatert kompetanse, slik at de kan utføre jobben de er satt til på best mulig måte. To av informantene vil at leder skal ha oversikt over den kunnskap de forskjellige ansatte besitter slik at leder kan benytte deres kompetanse blir benyttet på rett plass. De samme to informantene fremhevet viktigheten av å fremme engasjement ved at leder må spørre den enkelte ansatte om de kan ta på seg oppgaver utfra deres kompetanse, ikke bare utpeke noen til det.

Flere informanter ønsket at leder organiserer hverdagen etter behov og tilpasser, samt fordeler rett arbeidsmengde til de ansattes. Det fremkom også at de ønsker at leder skal være en sparringspartner som er oppdatert på fagfeltet. En informant ønsket at leder både skal være en kilde til kunnskap og samtidig hjelpe til med å ramme inn og sette grenser for hva den enkelte ansatte bør ta på seg av ansvar.

For at ledelsen skal lykkes og ivareta målarbeid så mener flere informanter at de som ansatte må oppleve trygghet og selvstendighet på jobb: *“Jeg må ha integritet i det jeg gjør, jeg må ha en trygghet, og at den vises til min arbeidsgiver, for det tror jeg gjør det lettere for dem å lede meg.”*

Det var en informant som hadde et konkret forslag til hvordan leder og de ansatte sammen kan jobbe for å lage mål for arbeidet man skal utføre *“Gjennomgå fjoråret så kan man sjekke ut hva vi fikk til og hva vi må fortsette med.”* Flere av informant ønsket at målene burde komme fra de ansatte som vet hva behovene i driften er. En informant trekker paralleller mellom ledelse og til sin egen arbeidsform, og sier at det ikke er mulig å gjøre jobben sin i forhold til pasientene sine dersom det ikke er opprettet mål: *“Jeg tenker at jeg jobber målrettet med folk og skaper enighet om behandlingsmål. Hvis vi ikke har et mål der, så må vi nesten vente med å sette i gang behandling før at vi kommer frem til et mål.”*

5.2.2 Mål som lederredskap i sykehus

Informantene fra spesialisthelsetjenesten sier at det er både behov og nødvendig med målstyring. De opplever at det å jobbe etter mål kan være både retningsgivende og bra. Det kommer også frem at mål hjelper på strukturen i arbeidet samt fremmer jobben og utnyttelsen av kompetansen. Flere informanter kommenterer at det å jobbe med mål kan være et tegn på kvalitet.

Målstyringen beskrives som gitte rammer som det er mye fokus på, og at målene de jobber etter er formulert som mål-krav i denne avdelingen. Alle informantene virker å være godt kjent med mål-kravene i avdelingen. Mål-kravene inneholder aktiviteter de blir målt på, for eksempel antall konsultasjoner, riktig koding, epikrisetid og lignende; *“Senest i går leste avdelingslederen opp sju krav som Helse Nord har som hovedfokus for jobben vår, krav med mål, for eksempel epikrisen når vi avslutter en sak skal femti prosent av epikrisene være skrevet en dag etter at vi har avsluttet en pasientsak.”*

Det virker likevel å være en god del motstand mot mengden og fokuset på mål-kravene som eksisterer i organisasjonen: *“Det er fokus på antall man fyller dagen med og mindre opptatt*

av kvaliteten som gis.” De fleste informantene stilte også spørsmål ved om det er de rette målene de jobber etter for å fremme kvaliteten på selve behandlingen og pasientens opplevelse av tilfriskning.

Informantene var kjent med de måle-kravene som de blir målt på og disse fremstår som styrende for deres arbeid. Informantene nevner at det utover måle-kravene ikke er særlig kjennskap til andre mål: *“Organisasjonens mål er noe jeg har sett litt på av og til, kan ikke gjengi dem på en god måte. Har jo vært snakk om en del indikatorer som vi blir målt på (..) men eksakt hva målområdene formulert utover det, har jeg ikke klart for meg. Tror kanskje det har vært gjentatt på en fagdag eller en gang i ny og ne, vi vet jo hvilken retning vi vil.”*

Flere informanter fremmet et ønske til ledelsen om å bli tatt med i prosessen på hvilke mål en bør jobbe med og hvordan disse kunne oppnås. Dette for å sikre at målene er det som behandlerne tenker er kvalitet i arbeidet: *“(..) kan dere ikke spørre oss hva som er viktige mål. (..) jeg skjønner at det er viktig å kvalitetssikre det, men da må vi kanskje ha flere ansatte eller dere kan spørre oss hva vi tenker, hva er viktige mål for virksomheten.”*

Det kommer frem at behandlerne tenker at ledelsen vil at prosessene og målstyringen skal fungere godt, men at opplevelsen til behandlerne er at mye fungerer ovenfra og ned, samt bare blir bestemt: *“(..) jeg vet at utrolig mange i ledelsen ønsker det beste og vil det beste, men da er det igjen tredd nedover hodet, også er det på de målbare tingene, det er jo greit, men for oss er det ofte ting som er helt annerledes når det gjelder pasientene”.*

Noen informanter nevner at de ønsker en åpenhet og forståelse hos ledelsen i forhold til at de målene som benyttes ikke de beste indikatorene på kvalitet, samt at målarbeid på andre områder og i felleskap kan være motiverende for de ansatte. Noen informanter mener det bør jobbes frem realistiske indikatorer og mål som fremviser faktisk kvalitet i arbeidet for og med pasientene: *“Først og fremst tenker jeg at det må være realistiske indikatorer vi skal jobbe etter, det må være samsvar mellom landskap og kart, det føler jeg ikke alltid at det er.”*

Flere informanter har et ønske om at ledelsen legger til rette for mer fleksibilitet og alternative løsninger for å sikre kvalitet: *“Det er i utgangspunktet mange kloke tanker for hvordan organisasjonen er bygd opp og ment å fungere. Selv om det ikke tar høyde for alle de utfordringene som vi ser her og det er ikke like fleksibelt som man kunne ønsket seg.”* En annen informant sier: *“(..)på grunn av høyt pasientinnflyt har det vært mange av mine pasienter jeg har sett månedlig i stedet for ukentlig, og det vet vi ikke gir noe særlig effekt. Det blir på en måte oppbevaring.”*

Flere informanter sier de må bruke mye tid på rapportering, papirarbeid og å sørve støttetjenester. De skulle ønske ledelsen kunne utvist mer tillit og tilrettelegging til behandlerne slik at det blir mer tid til faktisk pasientarbeid.

5.2.3 Autonomi

Alle informantene identifiserte autonomi med å få organisere sin egen arbeidshverdag og ta selvstendige faglige valg. Flere av informantene sier at autonomi er at de vet hvilke oppgaver de skal løse og at de er i stand til å løse dem selv. Noen sier at autonomi er å ha fleksibilitet og beskriver det som det rommet de har til å gjøre en god jobb.

Samtlige informanter ønsker og har et krav om å få ta ansvar for sin egen aktivitet og de faglige vurderinger som skal gjøres. Informantene ønsker i hovedsak å ha bestemmelsesrett over egen arbeidsutførelse og arbeidstid for å unngå usikkerhet som kan medføre bekymringer. Flere av informantene sier at uten en stor grad av autonomi så ser de ikke for seg å fortsette i denne jobben.

Byråkratiske prosesser og rapporteringer oppleves som en hindring for autonomien og arbeidsutførelsen, og informantene ønsker at disse minimeres av ledelsen. *«Autonomi viktig for å få flyten i jobben, opplever man mindre flyt vil autonomien spises opp av mye styringer og føringer»*. Informantene har forståelse at det det må være systemer og dokumentasjoner, men det må oppleves hensiktsmessig for den jobben de utfører. En av informantene sier at: *”Autonomi er veldig viktig, men der ikke slik at jeg ikke hører etter hvis noe annet skal være i fokus denne uken, jeg føyer meg, selv som jeg er veldig autonom.”*

Informantene er samstemte i at medvirkning er viktig for å ivareta autonomi i arbeidshverdagen. Informantene ønsker at ledelsen tar de med i prosesser som har betydning for deres arbeidshverdag. «*Blir tatt med på prosesser medbestemmelse og medvirkning. Snu organisasjonsmodellen, at tenkningen blir hvordan at vi kan komme med forslag, hva har vi behov for å fremme pasientarbeid og flyten i avdelingen*». Dette begrunner noen av informantene med at det vil bidra til at de får brukt sin kompetanse samt få den friheten som de trenger til å være kreativ i jobben sin. «*Å være autonom er at man har en viss form for fleksibilitet i jobben, kan ta selvstendige faglige vurderinger, stå på egne ben, få gjøre det man selv mener er viktig*».

Flere av informantene vektlegger at lederen må ha tillit til dem. Det utdyper de med at lederen må stole på dem og at de gjør jobben sin ut ifra de gitte rammene samt at de får bruke kompetansen sin til å ta faglige avgjørelser. «*Vi vet hvilke oppgaver vi skal løse også er det opp til den enkelte å løse det på best mulig måte*». Flere informanter fremmer at de selv ønsker å ta de faglige avgjørelsene på selvstendige grunnlag og utfra deres egen kompetanse, dette for å skape en mest mulig forsvarlig og god behandling, da det er de som behandlere som kjenner pasientene best. Informantene har behov for at lederen viser interesse og er nysgjerrig på hvordan ansatte løser utfordrende arbeidsoppgaver.

Samtlige informanter vektla også at de må oppleve at lederen respekterer og stoler på deres real- og formalkompetanse. Noen av informantene ønsker ikke at leder nedvurderer eller overprøver deres evner til å ta faglige avgjørelser, spesielt ikke i felles møter med andre. «*Jeg tenker hvis arbeidsoppgavene mine blir pålagt mer rent administrativt, der andre må inn etterprøve mine beslutninger og eventuelt drøftes i møter, vil det gå utover at jeg føler at det blir en nedvurdering av min evne til å gjøre kloke faglige beslutninger*».

5.3 Verdier som lederverktøy for kunnskapsarbeidere

Dette delkapittelet presentere funn fra empirien som kan vise i hvilken grad verdier er et relevant redskap i ledelse av kunnskapsarbeidere. Vi starter med en kartlegging av kunnskapsarbeidernes kjennskap og forståelse av verdier.

Det virker å være liten kjennskap til verdier og verdiarbeid, i egen avdeling eller organisasjon, blant intervjuobjektene. Det kommer frem fra de fleste at dette jobbes med på en og annen felles fagdag, men det er ellers ikke et tema i avdelingen.

De fleste informantene syntes likevel at verdier er viktig og avgjørende både for dem selv personlig og for arbeidet, og at det finnes førende verdier i avdelingen selv om de ikke er uttalt: *“Verdier er viktig for en selv, men jeg vil si at det ikke er kjente verdier her på avdelingen. (...) samtidig som vi jo er opptatt av respekt for pasienten, har god kvalitet på arbeid så har vi jo verdier som er underliggende, men det kommuniseres ikke”. En annen informant formulerer det på en annen måte: “Jeg tror vi er rimelig samkjørt, men at vi har forskjellige måter å uttrykke dem på.*

En informant forteller at de helt mangler verdiarbeid i avdelingen: *“Jeg ser et hull! Et verdihull!”* Flere av informantene formidlet at ledere absolutt bør benytte seg av verdier i sin ledelse da de opplever det som samlende og noe som gjør det lettere å ta opp ting med sine kollegaer eller sin ledelse samt gi tilbakemeldinger til hverandre om det de skal være opptatt av. En annen informant mener at ledere som ønsker å få respekt, bli hørt av sine ansatte og få ting til å virke, må benytte seg av verdier i sin ledelse og sammen med de ansatte.

Informantene opplever at verdier ofte fremstår som store ord som ikke blir gitt noe innhold. Det fremstår som ønskelig fra flere av informantene at ledelsen legger til rette for at det kan skapes en felles mening og forståelse i verdiene som de velger å benytte: *“Jeg er motstander mot disse store honnør-ordene som vi egentlig ikke vet hva betyr og det som er inn.”* Det kommer også fra en informant at det er ønskelig at ledelsen informerer om verdier som gjelder og hva de innebærer fra de som sitter lengre opp i hierarkiet: *“Det er så lite av disse tingene som blir kommunisert ned til oss. (...) så det er ikke så enkelt å få fatt i hva ledelsen tenker.”*

Noen av informantene nevner at selv om de ikke har kjente verdier i avdelingen eller organisasjonen, så viser verdiene seg igjennom det de gjør og de prioriteringer som blir tatt, både av informantene selv og av ledelsen. Noen av informantene mener at det derfor burde være åpenhet og diskusjoner rundt temaet verdier slik at det kan skapes mer samstemthet i praksis og kvalitet i arbeidsutførelsen.

En av informantene sier at det er verdier og holdninger som kan være avgjørende for om en leder lykkes med å bruke makt positivt. At verdier og holdninger uansett kommer frem og merkes når leder gir støtte og hjelp, veiledning, og når de spør hva som er den ansattes behov for at den skal føler at man gjør en god jobb. Og, at det er derfor der er viktig å sette ord på og jobbe med verdier, slik at det ikke gir stort rom for tolkning.

6.0 Analyse av empiriske funn

Målet med denne oppgaven er å finne ut hva som kjennetegner lederskap av kunnskapsarbeider innen offentlig psykiatri, samt utvikle en bedre forståelse for hvordan ledelsen kan lede kunnskapsarbeidernes innsats mot felles mål for organisasjonen, samtidig som kunnskapsarbeidernes ønske og behov for autonomi kan ivaretas. For å finne svar på dette vil vi benytte oss av forskningsspørsmålene: “Hvilke krav stiller kunnskapsarbeidere til lederskap?”, “I hvilken grad er mål et relevant redskap for å lede autonome kunnskapsarbeidere?” og “I hvilken grad er verdier et relevant redskap i ledelse av kunnskapsarbeidere?”

I dette kapitlet vil vi nå ta utgangspunkt i empiriske funn i kapittel 5 og teori presentert i kapittel 3, og analysere dette opp mot forskningsspørsmålene. Vi skal analysere hvorvidt de empiriske funn korrelerer med fremlagt teori eller ikke.

6.1 Krav til lederskap

Gjennom fortolkning av funn fant vi frem til flere faktorer kunnskapsarbeiderne stiller som krav til lederskap. Disse faktorene vil vi her analysere videre med støtte i teori. Faktorene vi ser nærmere på er: 1. faglig og personlig utvikling 2. kommunikasjon og samspill, 3. tillit og trygghet, 4. makt, 5. medvirkning og autonomi og 6. kvalitet, mål og verdier.

6.1.1 Faglig og personlig utvikling

I vår studie kommer det tydelig frem at kunnskapsarbeiderne ønsker å få utvikle seg faglig og personlig, på deres egne premisser. Leder må kunne legge til rette for faglig og personlig utvikling og må verdsette sine ansattes kompetanse. Dette understøttes av Hillestad (2000) som hevder at kunnskapsarbeidere ønsker å få stimulert og benyttet sine evner og stiller dermed store krav til både sine omgivelser, men også til seg selv. Våre funn viser at kunnskapsarbeidere er opptatt av at lederen må ha kjennskap til hvilken kunnskap de har og lederen ivaretar denne. Dette kan knyttes til teorien om transformasjonsledelse, som vektlegger individuelle hensyn som innebærer å ta hensyn til de enkelte ansattes behov for å oppnå utvikling blant ansatte (Bass & Riggio, 2006). Informantene fra vår studie hevder at lederen må legge til rette slik at de får mulighet til å bruke sin kunnskap der den trengs og når den trengs. Dette understøttes av Sandvik (2011) som hevder at det må legges til rette for

fleksibilitet, autonomi og kompleksitet i arbeidshverdagen slik at kunnskapsarbeiderne får mulighet til å bruke sin kunnskap til å være produktiv. Sandvik (2011) mener lederne kan gjøre dette gjennom en situasjonsbestemt tilnærming. Dette belyses av Kirkhaug (2019) som mener lederskap er avhengig at leder observere situasjonen til enhver tid, kunne stille en diagnose og bruke denne kunnskapen til å koble til rett lederverktøy.

6.1.2 Kommunikasjon og samspill

Dataene våre viser at kunnskapsarbeidere mener god ledelse er når de har direkte adgang til leder ved behov for samtaler eller diskutere saker de står i. De begrunner dette med at de ønsker tilbakemeldinger fra leder, samtidig som tilbakemeldinger og råd ønskes benyttet der de selv mener det er hensiktsmessig. Dette kan bekreftes av Gottvassli, (2015) og Grund (2016) som hevder at kunnskapsarbeidere vil ha direkte adgang til leder. Nordhaug (2002) mener en av utfordringene ved å lede kunnskapsarbeidere er å tilfredsstillere behovene for faglig frihet og samtidig krav om tilbakemelding og coaching. Han mener for å klare denne utfordringen er emosjonelle og relasjonelle ferdigheter av stor betydning for leder. Dataene våre viser også at kunnskapsarbeidere har forventninger til at ledelsen lytter til både det verbale og det non-verbale som formidles samt at validiteten i det som tolkes sjekkes ut med de ansatte. Grund (2016) fremhever også at ansatte har behov for å bli sett i sin jobb samtidig som de ønsker å være selvstendige. Det fremstår dermed som nødvendig at leder har emosjonelle og relasjonelle bånd til de ansatte for kunne oppfatte og tolke også det usagte.

Det ble også gjort tydelige funn i vår studie på at de ansatte ønsker leder som har både en god form for kommunikasjon og en god formidlingsevne. De ønsker leder som ikke er unnvikende ved uenigheter, og som kan balansere varme, gir ros, er omtenksum og besluttsom. Dette samsvarer med Busch (2012) som hevder at ansatte ønsker en relasjonell leder som handterer og forstår samspillet som skjer mellom dem og hvordan deres følelser påvirkes i kommunikasjonen. Samtidig kommer det frem i vår studie et behov for konsistens hos leder og en leder som ikke skifter kurs for ofte. I følge Kirkhaug (2013) kan verdier styre ledernes prioriteringer og valg, samt regulere dem gjennom å luke bort påvirkning og impulser man blir utsatt for. I vår studie kommer det også frem et behov for ros fra leder. Ros kan tolkes som en form for tilbakemelding. Demerouti et al (2001) hevder at tilbakemeldinger øker

jobbressursene og fremmer motivasjon. Ros kan på denne måten sees på som en form for tilbakemelding som kan være motivasjonsfremmende hos kunnskapsmedarbeidere.

Kunnskapsarbeid består, ifølge Sandvik (2011), blant annet av informasjonsprosessering og problemløsning samt at dette foregår i en autonom kontekst. Det kan av data fra vår studie fremstå som mye av dette foregår i en slik autonom kontekst hos kunnskapsarbeiderne. Det kommer også frem et behov fra en av informantene at leder bør skape en fellesskapsfølelse og kultur i avdelingen gjennom åpenhet, diskusjon og konstruktiv tilbakemelding i fellesskap. Dette kan bekreftes av Walumbwa et al. (2011) og Lines et al. (2012) som hevder at kunnskapsarbeidere har et behov for å for å være en del av virksomheten og ikke bare en ansatt. Kunnskapsarbeidere i vår studie forteller at de jobber for det meste på egenhånd, og det kan være en del av årsaken til at det fremkommer et behov for at ledelsen skaper et fellesskap. I følge Mintzberg (1998) bør ledere benytte seg av “skjult ledelse” når man leder kunnskapsarbeidere, og derigjennom kan leder benytte seg av motivering og coaching av den enkelte, jobbe med å forsterke gruppe-følelsen og konflikthandtering samt jobbe med kulturbygging på organisasjonsnivå.

Funn i vår studie viser at kunnskapsarbeidere har behov for intellektuell stimulering gjerne gjennom felles møter og med bruk av leder med kompetanse som sparringspartner. De ønsker at deres ideer løftes frem i avdelingen eller oppover i systemet samt at de blir forstått, tatt på alvor og benyttet i arbeidet for å skape mer kvalitet og et bedre sted å jobbe. Dette samsvarer med det transformasjonsledelse beskriver at Intellektuell stimulering fremmer et kreativt og innovativt miljø der de ansatte opplever å få ta del i avgjørelser (Bass & Riggio, 2006). Ut ifra dette kan det ifølge Busch (2012) tyde på at leder bør å ha god innsikt i den den logikk eller rasjonalitet kunnskapsarbeiderne benytter seg av, for å selv kunne argumentere ut fra disse. Busch (2012) hevder også at leder som ikke selv har samme bakgrunn som kunnskapsarbeiderne vil oppleve dette som utfordrende, da det kan gjøre kommunikasjonen i organisasjonen vanskeligere, og ulik rasjonalitet og logikk vil medføre mindre forståelse for hvordan de ansatte tenker. Det kan på bakgrunn av dette se ut til at kunnskapsarbeidere har behov for å stimulere sitt intellekt gjennom andre kollegaer samt med en leder som forstår deres “språk”, for å oppnå kvalitet og bedre arbeidsmiljø.

Data i vår studie viser at kunnskapsarbeidere vil ha en kommunikasjonsform hos leder, hvor varme og omtanke utvises. Dette kan se ut til å samsvare med Busch (2012) og Kirkhaug (2019) som mener at ansatte har behov for ledelse med følelsesmessig og sosial intelligens, og som ut fra situasjonen de befinner seg i kan benytte den rette måten å kommunisere på.

6.1.3 Tillit og trygghet

Data i vår studie vektlegger at leder må ha tillit til at kunnskapsarbeiderne utfører jobben de er satt til å gjøre ut fra den kompetansen de innehar og innenfor de rammene som er gitt.

Kirkhaug (2019) mener tillit handler om ledere og ansatte som stoler på hverandre, stole på deres vilje og evne til å gjøre en god jobb. Ifølge Busch (2012) er tillit også med å gi en forpliktelse mellom kunnskapsarbeidere og ledere som skaper ansvarlighet som er viktig for arbeidsmiljøet, som kan gi kunnskapsarbeiderne en større bevissthet og en frihet til å løse arbeidsoppgavene på sine premisser.

Det ble gjort tydelig funn i vår studie på at kunnskapsarbeiderne mener at for å få tillit er det viktig at lederen skaper trygghet. De ønsker at lederen må ta dem på alvor, samt at de må oppleve at lederen gir dem støtte og tilbakemeldinger. Dette kan knyttes opp mot teorien om relasjonell tillit, som karakteriseres som gjensidig tillit, åpenhet og bred støtte som viktige elementer (Kirkhaug, 2019). For å etablere relasjonell tillit mener Kirkhaug (2019) at omtanke, kommunikativ diskresjon og åpenhet er viktige faktorer for at leder skal lykkes. Dette er også faktorer vi ser i vår studie og som vektlegges hos kunnskapsarbeiderne; at lederen viser respekt, åpenhet og har åpne prosesser i organisasjon som de får være en del av.

I vår studie kommer det tydelig fram at når kunnskapsarbeidere opplever å bli kontrollert om jobben er gjort eller arbeidsoppgavene blir for standardisert vil det hemme kreativiteten til å løse arbeidsoppgavene, og kan oppleves som mistillit. I følge Karp (2016) kan stor grad av kontroll oppfattes som mistillit av kunnskapsarbeiderne. For å oppnå tillit hevder Hillestad (2000) at ledere må evne å opprette mål og arbeidsoppgaver som inspirerer og stimulerer kunnskapsarbeidere. Jacobsen & Torsvik (2016) mener jo sterkere kulturen er i organisasjon

jo større tillit vil det være mellom leder og kunnskapsarbeiderne og mindre behov for å kontrollere og overvåke de ansatte.

6.1.4 Makt og autoritet

Funn i vår studie knytter i hovedsak makt til noe negativt og kontrollert av leder, men det kommer likevel frem en forståelse for at noe makt må benyttes. Ifølge Karp (2019) er makt evnen til å få noe til å skje. Det er to måter å forstå maktbruk på, den en innebærer å benytte makten humant og den andre ser på makt som kontrollert av en overlegen part (Karp, 2019). Ifølge Lai (2019) kan forståelsen for noe maktbruk, tyde på en viss aksept av posisjonsmakt der leder, i kraft av å være leder, har myndighet til å ta beslutninger. Funn i vår studie viser til flere opplevelser med negativ maktbruk. Det informantene vektlegger som negativ maktbruk er å ikke få være med i prosesser eller ta avgjørelser. Dette kan forklares i at kunnskapsarbeidere er autonome og verdsetter medbestemmelse i driften samt vil ha stor råderett over eget arbeid (Davenport, 2005; Christensen & Foss, 2011). Uten medvirkning kan det ifølge Mikkelsen & Lauvdal, (2014) oppstå en del motstand og ansatte som velger å ikke følge det som er bestemt.

Data i vår studie viser kunnskapsarbeidere som har hatt opplevelser av enkelte ledere som benytter seg av trusler, ovenfra-og-ned holdninger samt gjør narr av enkelte ansatte med andre til stede. Ifølge Karp (2019) kan denne formen for ledelse forbindes med maktmisbruk hvor både destruktive handlinger og hersketeknikker benyttes. Dette kan også ifølge Kirkhaug (2019) betraktes som lederatferd som uttrykk for en bevisst vilje eller strategi for å nå bestemte mål. Kirkhaug (2019) hevder at det å utvise mangel på mental bevissthet hos ledere, med tanke på hva som er lovlig når det kommer til handlinger og holdninger, vil fremstå som uetisk fremtreden. Ifølge Rønning et al. (2013) kan dette sees opp mot trekktilnærming som forsøker å beskrive de egenskaper en leder har. Busch (2012) mener det er flere trekk hos leder man antar har positiv betydning for de ansatte, blant annet følelsesmessig modenhet, relasjonelle ferdigheter samt sosial og følelsesmessig intelligens. Det kan her være rimelig å anta at kunnskapsarbeiderne har et ønske og behov for ledere som har en etisk fremtreden og ikke misbruker sin makt, men som utviser relasjonelle og sosiale ferdigheter.

Funn vi har gjort i vår studie tyder på at kunnskapsarbeiderne er klar over at de er den viktigste ressursen i organisasjonen og de bryr seg ikke så mye om hierarkier. Dette kan

understøttes av Nordhaug (2002) og Gottvassli (2015) som hevder at kunnskapsarbeider er de viktigste ressursene en organisasjon har. Ifølge Christensen & Foss (2011) vil dette medføre at kunnskapsarbeiderne får større forhandlingsstyrke og mer makt. Dette bekreftes også funn i vår studie der kunnskapsarbeiderne virker også å ha en formening om at maktforholdet er snudd på hodet og at det er kunnskapsarbeiderne som sitter med makten og både vet mer, og noen tjener mer enn sin leder. I slike tilfeller hevder Mintzberg,(1998) at kunnskapsarbeidere bør ikke heve seg over sine ledere, på samme måte som ledere ellers ikke bør heve seg over sine ansatte.

Funn i vår studie viser at kunnskapsarbeiderne tenker at de driver med ledelse i forhold til sine pasienter og de jobber med å minimere egen makt i sitt forhold til dem. De mener at dette bør også ledelsen gjøre i forhold til sine ansatte. Kunnskapsarbeiderne i vår studie virker som nevnt å være klar over at de besitter en god del makt både som kunnskapsarbeider og som behandler, men de ønsker å bruke den på en god måte i sitt forhold til pasientene, Dette samsvarer med Karp (2019) som hevder at makt innebærer en plikt ovenfor seg selv og andre til å bruke den på en human og klok måte. Kunnskapsarbeidere i vår studie ønsker å jevne ut makten mellom seg og pasienten slik at de kan oppnå en god og likeverdig relasjon. Dette samsvarer med Hillestad (2000) som hevder at man kan gi makt for å få makt. Gjennom å skape tillit og troverdighet hevder Busch (2012) og Karp (2016) at det skapes en forpliktelse og gjennomslag for felles målsetting. Dette kan være av stor betydning både i behandling av pasienter og i ledelse av kunnskapsarbeidere.

Funn i vår studie viser at kunnskapsarbeidere vil ha ledere som ikke benytter mye makt, men som er troverdige og som leder ved å gå foran som et godt eksempel. Ifølge Karp (2019) kan dette ses på som en leder som det er gitt mye legitimitet og dermed har betydelig autoritet. Autoritet er beslektet med makt og det er, ifølge Karp (2019) et mer effektivt virkemiddel. Karp (2019) mener dette skapes bare når leder har legitimitet i sin utførelse av ledelse. Dette kan tolkes som at kunnskapsarbeidere foretrekker autoritet som virkemiddel foran makt.

6.1.5 Medvirkning og autonomi

Funn i vår studie tilsier at kunnskapsarbeiderne ønsker at lederne har åpne prosesser i organisasjon og de ønsker å ha mulighet til å delta i prosessene som foregår i organisasjon.

Ifølge Bass & Riggio (2006) vil dette utfordre kunnskapsarbeidere intellektuelt og vil bidra med å fremme et kreativt og innovativt arbeidsmiljø. Informantene fra vår studie sier at medbestemmelse er viktig for dem og begrunner dette med at det kan bidra til at lederen får bedre forutsetninger til å ta gode beslutninger som har påvirkning for deres arbeidsforhold og kvaliteten på tjenesten de utfører. Dette kan bekreftes av Davenport (2005) og Lines et al. (2012) som hevder at kunnskapsarbeidere ønsker å være en del av virksomheten og vedsetter medbestemmelse og bestemme selv når og hvordan arbeidsoppgavene skal utføres.

I vår studie kommer det tydelig fram at kunnskapsarbeidere vil ha autonomi og det er en viktig faktor for deres arbeidshverdag. Ifølge Newell et al (2009) drives kunnskapsarbeidere av en indre motivasjon og ønsker å være selvgående og selv styrt. Dette kan ifølge Irgens & Wennes (2011) begrunnes med at kunnskapsarbeidere løser arbeidsoppgavene sine ved bruk av profesjonell kunnskap og praktisk erfaring.

Det fremkommer i vår studie det å ta selvstendige faglige vurderinger betyr mye for kunnskapsarbeiderne. Sandvik (2011) mener at kunnskapsarbeidere bør få lagt til rette i sin arbeidshverdag for fleksibilitet og autonomi slik at de får mulighet å bruke sin kunnskap til å være produktiv. Ifølge Ekmann (2013) kan dette underbygges med at kunnskapsarbeidere er selvstendige og selvstyrte arbeidere som trives med autonomi og frihet på jobben. Ifølge Karp (2016) kan selvledelse være et viktig supplement til ledelse av kunnskapsarbeidere. Dette begrunner han med at en leder har begrenset mulighet for å kontrollere kunnskapsarbeiderne sin faglig arbeid og vurderinger, lederen vil da kunne påvirke kunnskapsarbeiderne indirekte ved å styrke deres evne til å utøve selvledelse.

Funn i vår studie viser at kunnskapsarbeiderne har noe forståelse for at lederen har sine gitte rammer og at deres autonomi må være innenfor den. ifølge Lai (2015) mener det å ha autonomi ikke nødvendigvis betyr at kunnskapsarbeiderne er helt uavhengig og uten påvirkning av andre, men at de får en opplevelse av å ha tilstrekkelig handlingsrom innenfor gitte rammer.

6.1.6 Kvalitet

Funn i vår studie viser det at kunnskapsarbeiderne ønsker å skape best mulig kvalitet på tilbudet de gir. For å oppnå det mener informantene at lederen bør spørre dem om hva de ønsker å jobbe med og benytte kunnskapen deres der det er behov for det. Ifølge Hillestad (2000) kan dette forklares med at kunnskapsarbeider stiller store krav til seg selv og sin omgivelse for å få stimulert og benyttet sin kunnskap. Hillestad (2000) mener lederne kan gjøre dette gjennom å sørge for arbeidsoppgaver som har verdi og mening til kunnskapsarbeidere ved bruk av stimulering og delegering.

Det fremkommer i vår data at kunnskapsarbeiderne ønsker å bruke mest mulig tid på pasientene for å skape kvalitet. Kunnskapsarbeiderne har en oppfattelse at de bruker for mye tid til registrering og rapportering. Ifølge Irgens & Wennes (2011) er arbeidsoppgavene til kunnskapsarbeiderne lite rutine preget og vanskelig å standardisere. Newell et al. (2009) mener det kan forklares med at kunnskapsarbeidere ønsker å være selvgående og selvstyrte og drives av den sterke indre motivasjon. I vår studie fremkommer kunnskapsarbeidere har forståelse for at det må være registrering, men opplever at dagens registrering og rapportering ikke er i samsvar med deres verdier og det de står for, eller det de mener er viktig å dokumentere eller måles på. Dette kan understøttes av Walumbwa et al. (2011) som hevder at kunnskapsarbeidere er opptatt av at verdiene for virksomheten stemmer overens med deres personlige verdier.

Det ble gjort tydelige funn i vår studie der informantene mener at lederen kan bruke verdier til å skape mer kvalitet i jobben og at verdier kan bidra til å skape et fellesskap for avdelingen. Busch (2012) hevder at for å bidra til at kunnskapsarbeiderne blir bevisst på verdiene til organisasjonen, må leder skape forpliktelse gjennom gjensidig tillit som skaper ansvarlighet for de kunnskapsarbeiderne. Denne tilliten mellom kunnskapsarbeiderne og lederen vil bli større jo sterkere kulturen er i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2016). I følge Karp (2016) vil dette føre til et godt samhold i organisasjonen som drar i samme retning mot felles verdier og mål.

Det ble gjort funn i vår studie på at mål kan benyttes i kvalitetsarbeidet. Mål kan, ifølge Kirkhaug (2019) føre til mer effektive organisasjoner når mål brukes som et lederverktøy. For

å ivareta målarbeid viser funn i våre data at lederen må ta kunnskapsarbeiderne med i prosessen på hvilket mål en bør jobbe med og hvordan det kan oppnås. Dette mener kunnskapsarbeiderne i vår studie kan være med å sikre at målene bidrar til å styrke kvaliteten i arbeidet som utføres. Ifølge Hillestad (2000) må lederen evne å opprette mål som har verdi og mening til sine kunnskapsarbeidere. Dette kan begrunnes med at virksomheten er avhengig av kunnskapsarbeiderne for måloppnåelsen (Walumbwa et al., 2011).

Funn i studiet vårt viser at kunnskapsarbeiderne har en opplevelse av at yrkesgruppe-hierarki i organisasjonen svekker kvaliteten på tjenesten og begrunner dette med at engasjementet til de som føler seg lavest i hierarkiet oppleves å bli redusert fordi ikke alle yrkesgruppene opplever å bli spurt og involvert i prosesser. Dette kan samsvare med Gottvassli (2015) som hevder at kunnskapsarbeidere har fokus på at autoritet, belønning og makt skal gis etter kunnskapsarbeideres evner, ikke ut fra stilling eller funksjon.

6.1.7 Oppsummering

Vi vil her oppsummere våre hovedfunn innenfor forskningsspørsmålet: *“Hvilke krav stiller kunnskapsarbeidere til lederskap?”*.

Gjennom analyse av teori opp mot våre data ser det ut til at kunnskapsarbeidere krever mulighet til høy grad av autonomi. Det ser også ut til at de har tydelig behov for intellektuell stimulering, samt et behov for at det utvises høy grad av individuelle hensyn fra ledelse. Det ser også ut til at kunnskapsarbeidere vil ha ledere med emosjonelle og relasjonelle ferdigheter slik at de kan være trygge og prestere best mulig.

Analysen tyder også på at kunnskapsarbeidere krever ledere med følelsesmessig og sosial intelligens, som kan kommunisere, helst på deres “språk” og gir dem tillit, samt er troverdig.

Det fremstår i vår analyse som om kunnskapsarbeidere ikke vil at makt fra ledelsen skal benyttes i særlig grad, men at de godtar noe posisjonsmakt. De kan se ut til at de foretrekker at autoritet hos leder blir brukt som virkemiddel fremfor makt.

Analysen tyder på at kunnskapsarbeiderne har behov for å jobbe etter verdier og mål som samsvarer med deres egne eller deres profesjonelle mål og verdier, samt for å oppnå kvalitet i arbeidet. Det fremstår gjennom analysen som at kunnskapsarbeidere mener de kan profitere på bruk av selvledelse og at ledelse kan profitere på å benytte seg av superledelse, dersom alle faktorene for dette er til stede.

6.2 Mål som lederverktøy for autonome kunnskapsarbeidere

I dette delkapittelet vil vi analysere funn i empiri opp mot teori for å belyse i hvilken grad mål er et relevant redskap i ledelse av kunnskapsarbeidere. Vi vil senere benytte funnene til å svare ut problemstillingen om hva som kjennetegner ledelse av kunnskapsarbeidere. Vi har valgt å analysere faktoren mål ut fra hvilken organisasjon kunnskapsarbeiderne tilhører da våre funn viser tydelige forskjeller på deres forhold og kjennskap til mål og målstyring.

6.2.1 Mål som lederredskap i kommune

Våre data viser at kunnskapsarbeiderne fra kommunen ikke er kjent med målstyring. De vet at det eksisterer mål for organisasjonen, men de husker ikke eller bryr seg ikke spesielt om disse da de selv vet hva jobben går ut på. Det kommer også frem at noen mener at dette kun er noe som foregår lengre opp i systemet og at det sannsynligvis er en døgnflue. Kirkhaug (2013) og Jacobsen & Thorsvik (2016) hevder at mål er gjennom tidene sett på som et av de viktigste lederverktøyene en leder har. Målstyring definerer Kirkhaug (2013) som å bruke mål til å styre og avgrense slik at fokuset er på resultater og ikke arbeidsmåter.

Noen av informantene i kommunen nevner at de vet at ventelisten skal ned slik at flere pasienter kan behandles og tenker at dette muligens kan regnes som mål. Våre data viser at kunnskapsarbeiderne i kommunen ønsker å gi god behandling til sine pasienter, men at det ikke snakkes så mye i organisasjonen om hva god kvalitet er. Ut ifra Kirkhaug (2019) sitt målhierarki kan dette tyde på at delmål er gjort kjent i organisasjonen, men at det ikke har vært særlig fokus på leveransemål eller formål fra ledernivå. De ansatte har på egenhånd et ønske om kvalitativt god behandling noe som kan tyde på at de selv har tanker om leveransemål og formål.

Funn i studiet vårt viser at kunnskapsarbeidere i kommunen mener de har en jobb hvor bruk av mål og målstyring ikke vil fungere i særlig grad, og at det vil være hemmende og for detaljstyrende for deres arbeid. I følge Kirkhaug (2013) bygger målstyring på det motsatte, at det uforutsigbare og komplekse er vanskelig å styre gjennom bruk av regler, og det ønsker gjennom målstyring å gi kunnskapsarbeiderne styringsimpulser som motiverer til innsats. Det kan fremstå som kunnskapsarbeiderne i dette studiet ikke ser på eller har erfaring med målstyring som noe som motiverer til innsats eller noe som gir færre regler.

Videre fremmer kunnskapsarbeiderne i studie vårt et ønske om å definere selv de mål som skal være av betydning, dette begrunner de med at de vet best hvilke behov organisasjonen har. Ifølge Hillestad (2000) må ledere evne å skape mål og arbeidsoppgaver som har verdi og mening til sine ansatte ved å bruke delegering og stimulering. Dette understøttes av Busch (2010) som også fremhever at ledelse bør være blant annet et målformulerende og problemløsende samspill hvor ledelsen handler om å utvikle mål og at disse målene skal utvikles gjennom tolkninger og forhandlinger, i samspill med andre. Ut ifra dette kan det tyde på at mål som eksisterer i organisasjonen ikke er gitt nok verdi og mening for kunnskapsarbeiderne og at disse målene ikke er utviklet i et samspill med dem. Funn fra vår studie viser at kunnskapsarbeidere helst ønsker å utarbeide målene på egen hand da de mener de har mest faglig kompetanse. Dette kan sees i lys av Gottvassli (2015) som hevder at kunnskapsarbeidere vil at makt og autoritet skal fordeles etter evner og ikke etter stilling eller funksjon. Dette kan være en forklaringsårsak til at kunnskapsarbeiderne ønsker å utarbeide målene selv.

Data fra vår studie viser at kunnskapsarbeiderne i kommunen ønsker kompetanseheving for å være i stand til å nå organisasjonens felles mål. De ønsker at leder skal ha oversikt over deres kompetanse og benytte den på rett sted om de selv er enige i det. Dette kan ha en sammenheng med at kunnskapsarbeidere sees på som virksomhetenes viktigste ressurs (Børve, 2011). Ifølge Newell et al. (2009) handler kunnskapsledelse om å omsette kunnskapsarbeidere sin kunnskap til ressurser gjennom å skape ny kunnskap eller bruke eksisterende kunnskap på ny måte. Dataene i vår studie viser også at kunnskapsarbeiderne i kommunen vil ha en faglig oppdatert leder som også kan brukes som diskusjonspartner til tema de selv mener de har behov for å drøfte. Bass & Riggio (2006) hevder at slik

intellektuell stimulering legger vekt på å fremme et innovativt og kreativt miljø blant de ansatte der de ansatte opplever å ta del i avgjørelser og der de blir utfordret intellektuelt. Ifølge Bass & Riggio (2006) må leder også ta Individuelle hensyn, samt at leder viser en personlig, støttende og læringsorientert interaksjon for å oppnå utvikling hos sine kunnskapsarbeidere. Det kan med dette se ut til at kunnskapsarbeidernes viktigste verktøy er kunnskap for å utføre sine oppgaver samt at de har behov for både intellektuell stimulering og individuell støtte fra leder for å oppnå felles mål.

Dataene våre viser at kunnskapsarbeiderne vil at leder skal organisere og tilpasse arbeidsmengde etter deres behov slik at de har anledning til å nå målene som settes. Ifølge Bass & Riggio (2006) kan nettopp tilrettelegging og et ønske om å få organisert og tilpasset arbeidsmengde til den enkelte, sees som et behov for individuelle hensyn hvor leder har fokus på den enkeltes behov. Dette understøttes av Sandvik (2011) som hevder at kunnskapsledelse handler om å legge til rette for blant annet fleksibilitet og autonomi, slik at kunnskapsarbeiderne får bruke sin kunnskap til produktivitet samt skape innovative resultater.

Kunnskapsarbeiderne viser gjennom våre data at de ønsker å oppleve trygghet og selvstendighet for at målarbeidet skal lykkes i organisasjonen. Dette er i samsvarer med Kirkhaug (2019) som hevder at klare mål vil kunne medføre at organisasjonen fremstår som forutsigbar og trygg, samt fristille de ansattes valg av virkemidler og arbeidsmetoder. For å oppnå dette mener Kirkhaug (2019) at institusjonell tillit må være til stede hvor organisasjonen viser romslighet, er stødig og tillater eksperimentering og feil som kan oppstå i kjølvann av det. Dette kan tyde på at klare mål og institusjonell tillit er noe kunnskapsarbeiderne har behov for, slik at de kan være trygge og selvstendige, og derigjennom lykkes med å oppnå målene.

Det fremkommer i dataene våre at kunnskapsarbeiderne selv ikke kan jobbe uten å ha formulert mål for behandlingen sammen med sine pasienter. De sier at utarbeidelsen av mål og oppfølgingen skjer i et samspill med sine pasienter på en målformulerende, problemformulerende og språkskapende måte, noe som samsvarer med Busch (2012) sin definisjon på verdibasert ledelse. Ut fra dette kan vi tolke det som at kunnskapsarbeiderne

jobber verdibasert og ser nytte i å jobbe mot mål, og det kan fremstå som om en eventuell målstyring i organisasjonen bør foregå i denne formen.

6.2.2 Mål som lederredskap i sykehus

Våre data viser at kunnskapsarbeidere i sykehuset mener det er behov for mål og målstyring og at det kan være både retningsgivende, gi mulighet til egen struktur i jobben samt føre til god utnyttelse av kompetanse. Dette samsvarer med Jakobsen & Thorsvik (2016) og Kirkhaug (2019) som sier at mål regnes som det viktigste verktøyet for ledere i alle sektorer for å oppnå effektive organisasjoner. Dataene våre viser også at det å jobbe etter mål oppleves som et tegn på kvalitet for kunnskapsarbeiderne. Dette bekrefter Davenport (2005) og Busch (2011) som hevder at kunnskapsarbeidere har høy kompetanse på sitt fag og opptatt av utvikling og gode resultater.

Det fremkommer av våre data fra kunnskapsarbeiderne ved sykehuset at ingen av dem er særlig kjent med overordnede mål for avdelingen eller organisasjonen. De er likevel alle kjent med de målekravene som eksistere og det er et stort fokus på disse i avdelingen og de fremstår som veldig styrende for deres hverdag. I følge Kirkhaug (2013) bruker ledere gjerne mål som kontrollverktøy slik at de kan benytte seg av belønning eller sanksjoner. Kirkhaug (2019) mener at i det offentlige er det utfordrende å konkretisere mål og at målene dermed kan virke utydelige og derigjennom gir leder lite styringsmuligheter og de ansatte stor frihet. Kirkhaug (2019) hevder at dette kan medføre til at ledelsen øker bruken av regler for å skaffe seg kontroll, og da oppstår det målestyring hvor måleinstrumentene blir viktigere enn selve målene. Målekravene som beskrives i våre data kan også sees på som delmål ut ifra Kirkhaug (2019) sitt målhierarki, som skal oppfylles uten å ha kjennskap til formål og de retningsgivende prinsipp. Med bakgrunn i dette kan det fremstå som om at ledelsen ønsker å skaffe seg en form for kontroll over den jobben som kunnskapsarbeiderne utfører ved å benytte seg av målestyring gjennom hovedsakelig bruk av delmåls-fokus.

Videre viser våre data at det fremkommer stor motstand mot mengde og type målkrav. Kirkhaug (2019) mener at leders gjennomslagskraft vil være bestemt av blant annet kvaliteten på mål, regler og rutiner. Kirkhaug (2019) hevder at ledere skaper ofte effektivitetsmålinger som viser resultat i form av standarder og antall. Dataene i vår studie kan tyde på at

målekravene oppleves som en transaksjon mot lønn. Dette kan sammenstilles med transaksjonsledelse hvor det foregår en sosial transaksjon med bytting av belønning mot arbeidskraft (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Det kan fremstå i våre data som om ledelsen i høy grad er oppgaveorientert, ifølge Kirkhaug (2019) vil dette legge til rette for belønningsmakt og rasjonell autoritet. Jacobsen & Thorsvik (2016) hevder at denne type lederstil kan være vanskelig for å skape entusiasme om organisasjonens mål. Empirien fra vår studie viser at slik lederstil ikke gir særlig gjennomslagskraft hos de ansatte. I vår studie kom det også frem at kunnskapsarbeiderne har ønsker om andre typer mål enn de mål som benyttes i organisasjonen. Kirkhaug (2019) sier at kunnskapsarbeidere har et behov for overordnede mål eller formål, slik at arbeidsmetoder, virkemidler og kontrollpunkter kan endres eller fristilles mer.

Data fra studiet vårt viser at kunnskapsarbeiderne i sykehuset ønsker å være med å utarbeide mål og hvordan de skal oppnås. Informantene opplever at målekravene er satt av ledelsen og at de ikke samsvarer særlig med det de selv tenker på som kvalitets-indikatorer. Funn i studiet vårt viser også at kunnskapsarbeiderne i sykehuset opplever at ledernes intensjoner med målstyring og bruk av målekrav, er gode. Kunnskapsarbeiderne kan likevel oppleve at utførelsen er ovenfra og ned, og at det ikke er gitt rom for at de kan være med å bestemme. Hillestad (2000) hevder at dagens kunnskapsarbeidere ikke aksepterer den maktposisjonen som ledere tradisjonelt har hatt og at leder bør gi makt for å få makt. Ifølge Nordhaug (2002) er da emosjonelle og relasjonelle ferdigheter hos leder viktig kompetanse da maktforhold er svakere og forskjøvet i forhold til kunnskapsarbeidere. Ut ifra dette kan det fremstå som om kunnskapsarbeiderne i vår studie opplever en viss grad av emosjonell og relasjonell ledelse, men at dette at det sannsynligvis ikke er særlig til stede når det kommer til valg og gjennomføring av målekrav. Medbestemmelse i valg og utførelse av mål vektlegges sterkt hos informantene i denne studien og det kan dermed være rimelig å anta at for strategiske ledere er det å gi medarbeidere handlingsrom og medbestemmelse viktig for å oppnå leveranse- og formål, samt for å gi mer makt til leder.

Dataene våre viser at kunnskapsarbeiderne har behov for fleksibilitet, tilrettelegging og muligheter for at det skapes individuelle alternative løsninger for å sikre gode arbeidsbetingelser. Kunnskapsarbeiderne i vår studie vil ha mindre tid til rapportering og mer

tid til pasientnært arbeid. Bass & Riggio (2006) mener at det å ta slike Individuelle hensyn kan innebære å ha fokus på og ta hensyn til den enkeltes behov, samt at leder viser en personlig, støttende og læringsorientert interaksjon for å oppnå utvikling hos sine ansatte. Det ser dermed ut som kunnskapsarbeiderne i sykehuset vil ha en interaksjon med leder hvor det tas individuelle hensyn for dem slik at de oppnår gode arbeidsforhold.

Det fremkommer av våre data et ønske fra kunnskapsarbeidere om at det skal komme en innrømmelse og forståelse fra ledelsen om at målekravene ikke er gode nok, og at det vil gjøre det lettere å følge disse. Nordhaug (2002) hevder at kunnskapsarbeidere har mer kunnskap og kompetanse på faget enn det lederne har og de ønsker mer ansvar og frihet, og det kan her se ut til at kunnskapsarbeidere i vår studie ønsker en bekreftelse på det. Det fremstår også som at leder bør ha gode kommunikative evner og klare å formulere målene i samspill med sine ansatte (Busch, 2012). Busch (2012) mener lederne bør ha evne til å refortolke hendelser for å skape et grunnlag for at det oppstår god kommunikasjon som kan benyttes til målformulering. Dataene våre viser at kunnskapsarbeidere krever å bli hørt samt at deres tilbakemeldinger om hva som er viktig blir tatt videre i linjen. Ifølge Nordhaug (2002) har dagens organisasjoner flattere struktur, og spesielt autonome kunnskapsarbeidere bryr seg ikke særlig om hierarkier. Med dette som bakteppe kan det se ut til at kunnskapsarbeiderne vil ha en leder som er god til å kommunisere og som tar hensyn til deres kompetanse og meninger, selv når man er uenig eller har forskjellig "rang". Det kan da også se ut til at kunnskapsarbeiderne i så fall lettere vil kunne jobbe mot mål de tenker ikke er gode nok, på en adekvat måte.

6.2.3 Autonomi

I vår studie blir autonomi beskrevet som å få organisere sin egen arbeidshverdag og ta selvstendige faglig valg. Dette er i samsvar med Storvik (2016) som mener autonomi er når kunnskapsarbeiderne bruker sitt kunnskapsgrunnlag og ut ifra det setter sine egne retningslinjer og standarder for å utføre sine arbeidsoppgaver. Det framkommer i vår studie at kunnskapsarbeiderne er villige til å avslutte arbeidsforholdet hvis de ikke opplever en stor grad av autonomi for å utføre arbeidsoppgavene. Funnene i vår studie bekrefter at autonomi er viktig for kunnskapsarbeidere. Dette kan bekreftes av Newell et.al. (2009) som mener at kunnskapsarbeidere ønsker å være selvgående og selvstyrte og at de drives av en sterk indre

motivasjon. I følge Gottvassli (2015) er autonomi en av de viktigste faktorer for ledelse av kunnskapsarbeidere. Dette kan begrunnes med at kunnskapsarbeid løses ved bruk av ansattes profesjonelle kunnskap og praktisk erfaring, er arbeid som er lite rutinepreget og er vanskelig å standardisere (Irgens & Wennes, 2011). Med bakgrunn i denne studien og andre teorier er det rimelig å anta at leder bør vektlegge kunnskapsarbeidernes behov for autonomi.

Funn i vår studie viser at kunnskapsarbeiderne har krav og ønsker om å få ta ansvar for egen arbeidsutførelse og sine egne faglige vurderinger. Davenport (2005) bekrefter at disse elementene er viktig for kunnskapsarbeiderne. Dette kan understøttes av Hillestad (2000) som hevder at kunnskapsarbeidere ønsker å benytte og simulere sine evner. For å oppnå dette mener han at leder bør sørge for tilfredsstillende rammebetingelser for kunnskapsarbeiderne. For å lede kunnskapsarbeidere hevder Nordhaug (2002) at ledere er avhengig å lede på kunnskapsarbeidernes premisser. Ut fra dette kan det tyde på at leder bør tilrettelegge for rammebetingelser som tar utgangspunkt for kunnskapsarbeidernes premisser.

Funn i våre data viser kunnskapsarbeiderne har behov for ledere som viser interesse og er nysgjerrig på hvordan de løser arbeidsoppgavene sine. Ifølge Nordhaug (2002) er det en utfordring å lede kunnskapsarbeidere siden de har behov for frihet og ansvar samtidig som det er nødvendig med kontinuerlig tilbakemelding og coaching. Dette bekrefter Irgen & Wennes (2011) som henviser til undersøkelser som viser det krever god ledelse å få dette til, samtidig som man skal ivareta kunnskapsarbeiderne behov for autonomi i arbeidet. I følge Demerouti et al. (2001) vil tilbakemeldinger fremme motivasjon og øke jobbressursene. Dette kan tyde på at kunnskapsarbeidere har behov for en interessert og engasjert leder som balanserer behovet for frihet og ansvar.

Funn i våre data viser at kunnskapsarbeidere stiller krav til at leder må ha tillit til at de utfører sine arbeidsoppgaver innenfor de gitte rammene og innenfor deres kompetanseområde. Dette understøttes av Busch (2012) som hevder at tillit en relasjon mellom leder og kunnskapsarbeider som skaper ansvarlighet til kunnskapsarbeiderne. Ifølge Kirkhaug (2019) er faktorer som omtanke, bred støtte, informasjon, og åpenhet noe som er avgjørende for at leder oppnår og beholder tillit fra sine kunnskapsarbeidere. Busch (2012) mener dette kan gi

kunnskapsarbeiderne en frihet til å løse oppgavene slik de synes er mest hensiktsmessig. I denne sammenheng kan det tyde på at det er viktig at lederen oppnår relasjon og tillit hos kunnskapsarbeiderne samt gir dem opplevelse av å ha frihet til å løse arbeidsoppgavene sine på ønsket måte.

Funn i vår studie tyder på at byråkratiske prosesser og rapportering påvirker kunnskapsarbeidernes autonomi i arbeidshverdag. Informantene mener dette gir dem mindre rom for autonomi. Det fremkommer også av informantene at de har forståelse for det må være en viss grad av dokumentasjon, men at det må være i overensstemmelse med de arbeidsoppgavene de utfører samt tilrettelegges for den enkelte ansatte. I følge Karp (2016) kan det være vanskelig for organisasjonen å få tillit hos kunnskapsarbeiderne hvis det er et system som kontrollerer og overvåker kunnskapsarbeiderne. Lai (2015) hevder at tap av autonomi kan føre til tap av ytelse og tap av motivasjon. Når rammen er gitt og er kjent for kunnskapsarbeideren, hevder Lai (2015) dette vil føre til en opplevelse av å kunne velge mellom noen få meningsfulle alternativer. Det kan dermed se ut til at leder bør være tydelig på krav og rammer som kunnskapsarbeidere har til å utføre sine arbeidsoppgaver, noe som kan skape en opplevelse av å ha et tilstrekkelig handlingsrom. I tillegg ser det ut til at kunnskapsarbeiderne mener dette bør gjøres ut fra den enkelte ansatte.

Informantene i vår studie er tydelig på at medvirkning er viktig for å ivareta autonomien. De begrunner det med at det vil bidra til bedre utnyttelse av kompetansen som de har samt få den friheten som de trenger til å utføre jobben på en optimal måte. Dette kan bekreftes av Mikkelsen & Laudal (2014) som hevder at medvirkning handler om å kunne ha mulighet til å utøve innflytelse på forhold som arbeidets innhold. Gode samarbeidsrelasjoner mellom leder og kunnskapsarbeider danner grunnlag for effektiv drift av organisasjon (Mikkelsen & Laudal, 2014). Noen av informantene i vår studie ønsker å snu organisasjonsmodellen, der kunnskapsarbeiderne sine forslag på hva som skal være med for å fremme pasientarbeid og flyten i avdelingen, bør være avgjørende. Ifølge Hillestad (2000) stiller kunnskapsarbeidere store krav til seg selv og omgivelsene, og begrunner det med at kunnskapsarbeidere ønsker å få stimulert og benyttet sine evner. Dette støttes av Newell et al. (2009) som hevder at kunnskapsarbeiderne er autonome og drives av en sterk indre motivasjon og samtidig de skaper ny kunnskap eller bruker eksisterende kunnskap på en ny måte. Ifølge Bass & Reggio

(2006) fremmer intellektuell stimulering et kreativt og innovativt miljø hvor de ansatte både opplever å bli utfordret intellektuelt, men også opplever å få ta del i avgjørelser. Dette kan tyde på at på at leder bør fremme intellektuell stimulering samt tilrettelegge for medvirkning i ledelse av kunnskapsarbeidere, for å ivareta autonomien.

6.2.4 Oppsummering

Vi vil her oppsummere våre hovedfunn tilknyttet vårt andre forskningsspørsmål: *“I hvilken grad er mål et relevant lederverktøy for autonome kunnskapsarbeidere?”*, er som følger: gjennom analyse av teori opp mot våre data ser det ut til at opplevd autonomi hos kunnskapsarbeidere medfører større mulighet til å lykkes med bruk av mål som lederredskap og derigjennom måloppnåelse for organisasjonen. Det kan se ut til at leder bør være tydelig på krav og rammer som kunnskapsarbeidere har til å utføre sine arbeidsoppgaver, noe som kan skape en opplevelse av å ha en tilstrekkelig autonomi. Det fremkommer i analysen at kunnskapsarbeidere ser ut til å ville jobbe etter mål som de selv mener er begrunnet i fag og kvalitet, og at disse helst bør være formulert som formål slik at de selv kan ta faglige avgjørelser samt valg av arbeidsmetoder. Analysen tyder på at kunnskapsarbeideres har behov for ledere som utøver medvirkning for at de skal kunne oppnå mål som gjelder for organisasjonen.

Analysen vår tyder også på at kunnskapsarbeiderne i kommunen ikke ser på, eller har særlig erfaring med, målstyring som noe som motiverer til innsats eller noe som gir færre regler. Det ser ut til å være fordi mål i organisasjonen ikke er gitt nok mening eller verdi, eller er utviklet i et samspill med kunnskapsarbeiderne som vil at evner og faglig kompetanse skal ha forrang før ledelse.

Det ser ut til kunnskapsarbeiderne i sykehuset anser mål og målstyring som mer nødvendig, og som et tydeligere tegn på kvalitet. Det ser ut til at sykehusledelsen har tydelig fokus på målestyring med bruk av delmål som i hovedsak oppleves av kunnskapsarbeiderne brukt som kontrollverktøy og til effektivitetsmåling. Analysen vår tyder på at dette er en form for transaksjonsledelse som ikke verdsettes av kunnskapsarbeiderne, som mer ser ut til å ha et behov for tillit for å nå mål, samt et behov for overordnede mål slik at deres arbeidsmetoder og kontrollpunkter kan endres eller fristilles. Det ser også ut til å være en sammenheng der det

uten autonomi, og der medvirkning, tillit, individuelle hensyn, intellektuell stimulering eller hensyn til kunnskapsarbeidernes kompetanse mangler, sannsynligvis vil oppstå motstand hos kunnskapsarbeiderne mot både leder og måloppnåelse.

6.3 Verdier som lederverktøy for kunnskapsarbeidere

I dette delkapittelet vil vi analysere funn i empiri opp mot teori for å belyse i hvilken grad verdier er et relevant redskap i ledelse av kunnskapsarbeidere.

Vår studie viser at kunnskapsarbeidere har lite kjennskap til verdiene for avdelingen og organisasjonen deres. Kunnskapsarbeidere opplever at de og kollegaene har fokus på egne verdier, og er relativt samkjørte, men at de har forskjellige måter å uttrykke verdiene på. Ifølge Lines et al. (2012) kan dette forklares med at kunnskapsarbeiderne finner verdi i arbeidet sitt og er bevisste på sine egne verdier. Aadland (2017) utdyper det med at verdier kan være et resultat av felles og gjensidig refleksjon over det sosiale fellesskapet. Det er en også en klar sammenheng mellom organisasjonsidentitet og organisasjonskultur og verdigrunnet her vil ha betydning for hvem en er, og det vil på sikt bli en stor del av ens identitet (Busch, 2012).

Data i vår studie viser at kunnskapsarbeiderne mener at verdier er førende selv om de ikke er uttalte, og at verdiene vises gjennom de handlinger og prioriteringer både de selv og ledelsen tar. Busch (2012) hevder det ofte er lite samsvar mellom uttrykte verdier og bruksverdier. Det er de tause og implisitte verdiene som eksisterer i kulturen som virker å være de mest betydningsfulle, mens det etiske regelverkets formelle verdier ser ut til å komme til kort (Busch, 2012). Det kan på bakgrunn av dette se ut til at det er bruksverdiene og de tause og implisitte verdiene som er som førende for kunnskapsarbeiderne i denne studien.

Funn i studie vårt viser at kunnskapsarbeiderne mener at verdier er viktig for dem selv og spesielt for kvalitet i deres jobbutførelse. Dette kan ut ifra Busch (2012) tolkes som profesjonsverdier som har mer fokus på kvalitet enn effektivitet i arbeidet og de motiverer en til å prioritere å utføre godt arbeid fremfor å oppnå fordeler økonomisk. Busch (2012) hevder at profesjonsverdier forbindes med målverdier og instrumentelle verdier, og at hver er

profesjon har sine særegne verdsett. Kirkhaug (2013) mener lederne kan bruke verdier som et verktøy i måloppnåelse, men at det da stilles det krav til lederen som person om å håndheve verdiene i praksis. Dette vil ifølge Kirkhaug (2019) gi lederne mulighet til å kunne nå helt frem til der produksjonen skjer samt styre denne uten å være fysisk til stede eller være spesialist på fagfeltet. En kan dermed anta at egne verdier og profesjonsverdier er veldig styrende for kunnskapsarbeiderne og at leders fremtreden og bruk av verdier kan føre til måloppnåelse og derigjennom kvalitet.

Data i vår studie viser at kunnskapsarbeiderne opplever en mangel på verdier i organisasjonen og kaller det et “*verdihull*”. De mener at leder bør benytte seg av verdier i sin ledelse og at dette vil være samlande samt fremme deres motivasjon. Dette kan bekreftes i Kirkhaug (2019) som hevder at verdier er i stand til å ta ut mer arbeidskraft i form av kreativitet, samarbeid og innsats. Kirkhaug (2019) mener at verdier opphever grensen mellom kunnskapsarbeidere ved å smøre både den sosiale og den faglige kommunikasjon (Kirkhaug, 2019). Bush (2012) hevder at bruk av den motivasjonelle dimensjonen samt å benytte de internaliserte verdiene vil medføre at kunnskapsarbeiderne oppfyller og etterlever de sentrale måleverdiene de innehar, og kan oppleves som en belønning som kan bidra til sterkere motivasjon i arbeidet. Busch (2012) hevder også at ledere som deler sine verdier med sine ansatte lykkes best som leder. Ifølge Kirkhaug (2019) vil en leder lykkes med å bruke verdier som lederredskap ved å utvikle institusjonell og relasjonell tillit til sine kunnskapsarbeidere. Det kan dermed se ut til at bruk av verdier kan være samlande, samt gi kunnskapsarbeiderne mer motivasjon i sitt arbeid.

Det fremkommer i vår studie at verdier ofte fremstår som store ord som ikke blir gitt noe innhold. I tillegg vil kunnskapsarbeiderne ha innsyn i hva øverste ledelse legger som innhold i gjeldende verdier. I følge Kirkhaug (2019) kan verdier brukes som ledeverktøy for å sikre at lederen har atferd og holdninger som organisasjonen ønsker å oppnå. Lederens atferd og holdninger blir ofte kopiert av kunnskapsarbeiderne og lederen kan styre dem på et konkret nivå (Kirkhaug, 2019). Det vil her være rimelig å anta at leder bør gjøre gjeldene verdier kjent samt være et forbilde i sin utøvelse.

Videre fremkommer det i vår studie at kunnskapsarbeidere vil at ledelsen legger til rette for at det kan skapes en felles mening og forståelse i verdiene som velges å benyttes i organisasjon. Kunnskapsarbeiderne begrunner det med at det vil skape mer samstemthet i praksis, skape mer kvalitet i arbeidet og gi mindre rom for tolkning av budskap. Dette er i samsvar med Lines et al. (2012) som hevder at kunnskapsarbeidere ønsker å være en del av virksomheten og er opptatt av virksomhetens verdier og visjoner stemmer overens med sine personlige verdier og interesser (Lines et al., 2012). Ifølge Busch (2012) bør ledelsen være verdimesig forankret og benytte seg av en målformulerende, problemløsende og et verdiutviklende samspill, slik at det skapes en felles forståelse for de mål og verdier man skal jobbe ut ifra (Busch, 2012). Dette kan tyde på at kunnskapsarbeiderne bør inkluderes i et verdiutviklende samspill for å skape felles forståelse og innhold i verdiene og at det derigjennom kan skapes mer samstemthet og kvalitet i praksis, samt mindre rom for tolkning.

Vår studie viser at bruk av verdier kan bidra til at lederen lykkes med å bruke makt som noe positivt. Dette kan bekreftes av Kirkhaug (2019) som hevder at ved å anvende verdier som lederegenskap vil normativ makt og personlig autoritet være i bruk. Karp (2019) og Kirkhaug (2019) hevder at dersom leder bruker makten humant, klokt og rettferdig vil det føre til positiv innflytelse på kunnskapsarbeiderne. Dette vil ifølge Kirkhaug (2019) utløse et moralsk engasjement hos kunnskapsarbeiderne som innebærer hengivenhet, og forpliktelser både overfor lederen og organisasjonen. På bakgrunn av dette kan det være rimelig å anta at aktiv bruk av verdier hos ledelsen gir kunnskapsarbeidere opplevelse av makt som noe positivt og noe som skaper et forhold til ledelsen som gjør at de vil yte mer enn forventet.

Våre data viser at kunnskapsarbeidere trenger at leder stoler på dem, og mener at ledere som vil ha respekt bør benytte seg av verdier. Ifølge Hillestad (2000) er de relasjonelle ferdighetene og de mellommenneskelige sidene en leder har, av stor relevans for å kunne lede kunnskapsarbeidere på en god måte (Hillestad, 2000). Kirkhaug (2019) hevder at relasjonell tillit er den tilliten som lederen får av sine kunnskapsarbeidere på bakgrunn av en kombinasjon av deres behov og de egenskapene og adferden lederen demonstrerer. Relasjonell tillit er ifølge Kirkhaug (2019) en forutsetning for å benytte seg av verdier samtidig som verdier kan bidra til utvikling av relasjonell tillit mellom kunnskapsarbeidere og leder. Dette kan tyde på at kunnskapsarbeiderne har behov for relasjonell tillit og relasjonelle

ferdigheter hos leder for å oppleve å bli stolt på og ha respekt for samt at dette kan oppnås gjennom aktiv bruk av verdier.

6.3.1 Oppsummering

Vi vil her oppsummere våre hovedfunn innen forskningsspørsmålet: *“I hvilken grad er verdier et relevant redskap i ledelse av kunnskapsarbeidere?”*

Analyse av teori opp mot våre data tyder på at verdier i høy grad kan være et relevant lederverktøy. Analysen viser til at det virker å være flere sett verdier i organisasjonene, blant annet personlige og profesjonelle, samt de formelle og uformelle verdier som eksisterer eller oppstår i organisasjonen.

Det ser ut til at kunnskapsarbeidernes egne verdier og profesjonsverdier er styrende og at leders atferd og bruk av verdier som redskap kan føre til måloppnåelse og kvalitet. Ut fra analysen ser det ut til at bruksverdier og de tause og implisitte verdiene er førende og ikke alltid samsvarer med det etiske regelverkets formelle verdier, noe som kan være utfordrende for at verdier skal være et relevant lederverktøy. Analysen tyder også på at leder bør gjøre gjeldene verdier kjent, samt være et forbilde i sin utøvelse.

Det fremstår gjennom analysen at bruk av verdier som lederverktøy kan være samlende, samt gi kunnskapsarbeiderne mer motivasjon i sitt arbeid. Analysen tyder på at leder også bør benytte verdier som redskap ved å inkludere kunnskapsarbeiderne i et verdiutviklende samspill for å skape felles forståelse og innhold i verdiene, og at det derigjennom kan skapes mer kvalitet og samstemthet i praksis, samt mindre rom for tolkning.

Ut fra analysen ser det ut til at bruk av verdier som redskap vil gi kunnskapsarbeidere opplevelse av makt som noe positivt og noe som skaper et forhold til ledelsen som gjør at de vil yte mer enn forventet. Det fremstår også av analysen som om at leders relasjonelle ferdigheter sammen med aktiv bruk av verdier som lederverktøy, kan dekke kunnskapsarbeidernes behov for relasjonell tillit samt utløse mer respekt for leder.

7.0 Konklusjonskapittel

Målet med denne oppgaven er, som tidligere nevnt, å finne ut hva som kjennetegner lederskap av kunnskapsarbeider innen offentlig psykiatri, samt utvikle en bedre forståelse for hvordan ledelsen kan lede kunnskapsarbeidernes innsats mot felles mål for organisasjonen, samtidig som kunnskapsarbeidernes ønske og behov for autonomi kan ivaretas.

På bakgrunn av dette målet så fremsatte vi følgende problemstilling:

Hva kjennetegner lederskap av kunnskapsarbeidere innen offentlig psykiatri.

Vi har benyttet oss av tre forskningsspørsmål for å svare ut problemstillingen:

Hvilke krav stiller kunnskapsarbeidere til lederskap?

I hvilken grad er mål et relevant redskap for å lede autonome kunnskapsarbeidere?

I hvilken grad er verdier et relevant redskap i ledelse av kunnskapsarbeidere?

Vi har fått frem flere funn som kan belyse vår problemstilling gjennom å tolke våre data og analysere disse opp imot de ulike teoretiske perspektiv som er beskrevet i kapittel 3. Vi benytter her hovedfunnene for å svare ut problemstillingen for vår oppgave.

7.1 Konklusjon

I dette delkapitlet skal vi svare ut problemstillingen: ***“Hva kjennetegner ledelse av kunnskapsarbeidere innen offentlig psykiatri?”***

Vi har gjennom analyse av teori opp mot empiri gjort flere viktige funn tilknyttet de tre forskningsspørsmålene. Disse har gitt oss en dypere forståelse av hvordan ledelsen kan lede kunnskapsarbeidernes innsats mot felles mål for organisasjonen, samtidig som kunnskapsarbeidernes ønske og behov for autonomi kan ivaretas. Vi har også gjort funn på mål og verdier som relevante redskap i ledelse av kunnskapsarbeidere. De fleste av kjennetegnene samsvarer med teoriene vi har gjennomgått. Hovedfunnene og konklusjonen vil presenteres nedenfor.

Funn i studiet viser at et viktig kjennetegn i ledelse av kunnskapsarbeidere er å skape nok rom for opplevelse av autonomi. Kunnskapsarbeidere er i tillegg faglig orientert og virker å ha et tydelig behov for at det legges til rette for intellektuell stimulering for å oppleve mestring og trives med jobben de gjør. Funn viser også at ledelse og organisasjon kan profitere på å benytte seg av superledelse hvor kunnskapsarbeidere kan tillates stor grad av selvledelse.

Ledelse av kunnskapsarbeidere kjennetegnes av medbestemmelse og involvering av de ansatte. For å få til dette ser det ut til at gjensidig tillit er en forutsetning. Involvering og medbestemmelse virker være et kjennetegn for å kunne jobbe etter verdier samt klare å oppnå felles mål. Kommunikasjon ser her ut til å spille en sentral rolle.

Et annet kjennetegnene som studiet viser, er at kunnskapsarbeiderne har et tydelig behov for at ledelsen tar individuelle hensyn til de ansatte, slik at de kan utvikle seg og møte de krav som foreligger. Kunnskapsarbeiderne i denne studien vil at det tas hensyn til deres egen kapasitet og at det tilrettelegges for blant annet kunnskap, arbeidsmengde og deltakelse i avgjørelser, samt at leder tilbyr støttende interaksjon når kunnskapsarbeidere har behov.

Det fremkommer noe forskjellig erfaringer og tanker om bruk av mål som lederredskap hos kunnskapsarbeiderne i kommunen og sykehus. Studiet vårt fremhever likevel med at kunnskapsarbeidere ønsker at ledelsen benytter mål og målstyring, men ikke målestyring. Kunnskapsarbeidere i vår studie fremmer et behov for bruk av overordnede mål i stedet for bestemte arbeidsmetoder og kontrollpunkter. Dette fordi kunnskapsarbeidere mener at de er kvalifisert til å oppnå målene som settes på sin egen måte.

Et annet kjennetegn studien vår viser er at ledelse av kunnskapsarbeidere kan bruke verdier til å komme nær og styre produksjon uten å ha mest kompetanse på faget. Kunnskapsarbeidere har i tillegg gjerne en profesjonsbakgrunn som er fylt med verdier, samt de har sine egne verdier som de også ønsker å jobbe etter. Det fremstår av funn at de jobber verdibasert ovenfor egne pasienter og de mener ledelsen kan profitere på å gjøre det samme ovenfor dem.

Ledelse av kunnskapsarbeidere kjennetegnes her av ledere som har relasjonelle, kommunikative og kognitive ferdigheter. Funn i vår studie viser et behov for en leder som gjør at kunnskapsarbeidere føler seg forstått og ivaretatt, samt et behov for en leder å kunne samtale med når de som ansatte har behov for det. Studiet vårt viser også at bruk av autoritær og direkte lederstil med tydelig og detaljert oppgavefordeling, er lite hensiktsmessig for å oppnå effektivitet og gode resultater.

Det fremkommer også at mangel på faktorene som er nevnt ovenfor kan medføre at ledelse av kunnskapsarbeidere blir mer utfordrende enn nødvendig.

Vi har gjennom studiet sett at det er noen faktorer fra teorien som ikke samstemmer med våre funn, dette gjelder spesielt fokus på psykososiale forhold. Det fremkommer få data i vår studie, kun fra en informant, om behov eller ønske for det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette kan få en til å undre seg over om dette ikke er av betydning for kunnskapsarbeiderne i denne studien, eller at det behovet allerede kan være dekt og dermed ikke ansees som viktig å nevne.

Hovedkonklusjonen for vår forskning er at behovene for ledelse av kunnskapsarbeidere ikke kjennetegnes av en enkelt ledelsesform, eller at en ledelsesform vil være tilstrekkelig i ledelse av kunnskapsarbeidere. Det ser ut til å være mer hensiktsmessig å benytte seg av en situasjonsbetinget ledelse hvor mål og verdier tas i bruk som lederredskap. Uavhengig av ledelsesform virker det som om opplevelse av tilstrekkelig autonomi hos kunnskapsarbeidere er avgjørende for om leder lykkes i sin ledelse.

Tittelen til denne masteroppgaven er: "Vi sitter jo med makta" - En studie om hva som kjennetegner ledelse av kunnskapsarbeidere. Selve utsagnet kommer fra en av våre kunnskapsrike informanter og traff oss veldig da det virker å være gjeldene for både kunnskapsarbeidere og ledelse, vi sitter jo alle med deler av "makta". Det var nettopp dette vi søkte læring om å kunne forene igjennom denne oppgaven.

8.0 Refleksjon i forhold til egen oppgave

Denne forskningen har gitt oss mange interessante funn og svar som vi tar med oss videre i vårt arbeid som ledere for kunnskapsarbeidere. Dersom det hadde vært plass i dette forskningsprosjektet hadde det vært mulig å belyse langt flere temaer rundt kunnskapsledelse. Det ville videre vært interessant å se hva ledere mener kjennetegner ledelse av kunnskapsarbeidere. Vi har reflektert rundt oppgaven og om den ville vært løst på annen måte dersom vi også hadde intervjuet lederne for de samme avdelingen, for å høre om deres tanker og erfaringer om egen lederstiler og deres bruk av mål og verdier som lederredskap. Vi har også blitt mer nysgjerrig på hvilken betydning kunnskapsarbeidere sine profesjonsverdier har for verdiarbeid, arbeidsutførelse og måloppnåelse i organisasjoner. Dette og alle de andre refleksjonene vi har hatt underveis skal vi kose oss med i tiden fremover, og kanskje kan det føre til en ny master på oss i fremtiden.

Litteratur

- Aadland, E. (2017). Verdibevist ledelse i et sosialkonstruksjonistisk perspektiv. I E. Aadland & H. Askeland (red). *Verdibevist ledelse* (s. 96-112). Oslo: Cappelen Damm.
- Bass, B. M. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. doi: 10.1080/135943299398410
- Bass, B. M., & Bass, R. R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Bolghaug, E, Norges handelshøyskole (2011): *Den nye arbeiderklassen*. Hentet fra <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-norges-handelshoyskole-okonomi/den-nye-arbeiderklassen/736886>
- Brochs-Haukedal, W. (2011). Ledelse og kunnskapsarbeid: motivering av autonome medarbeidere. I S. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (2.utg., 65-86). Bergen: Fagbokforlaget
- Busch, T. (2011): Verdibasert ledelse i offentlige kunnskapsorganisasjoner. I: Irgens, E. J. & Wennes, G. (red.): *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s.141-155). Bergen: Fagbokforlaget.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Børve, H. E. (2011): Kunnskapsledelse i globale organisasjoner. I: Irgens, E. J. og Wennes, G. (red.): *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s. 90- 104). Bergen: Fagbokforlaget.
- Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. [Article]. *Leadership Quarterly*, 21(3), 409-421. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.03.006

- Christensen, P. H., & Foss, N. J. (2011). utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 41-48. Hentet den 13.10.19 fra <https://www.magma.no/utfordringer-ved-motivasjon-og-ledelse-av-kunnskapsarbeidere>
- Darr, A., & Warhurst, C. (2008). *Assumptions, Assertions, and the Need for Evidence*. *Current Sociology*, 56(1), 25-45. doi: 10.1177/0011392107084377
- Davenport, T., Jarvenpaa, S., & Beers, M. (1996). *Improving Knowledge Work Processes*. *Sloan Management Review*, 37, 53-66. Hentet fra: https://www.researchgate.net/profile/Thomas_Davenport2/publication/409619871_improving_Knowledge_Work_Processes/links/53db93a50cf2a76fb667a58a/Improving-Knowledge-Work-Processes.pdf
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living: how to get better performance and results from knowledge workers*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Dehlin, E. (2011): Klokskapens pragmatikk – om kunnskapslederrollen. I: Irgens, E. J. og Wennes, G. (red.): *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s. 62-75). Bergen: Fagbokforlaget.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). *The job demandsresources model of burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Dunn, K. (2000). Interviewing. In I. Hay (Ed.), *Qualitative Research Methods in Human Geography* (s. 50-82). Melbourne: Oxford University Press.
- Døving, E., Elstad, B. og Storvik, Aa. (2016): Profesjon, ledelse og organisasjon – perspektiv og begreper. I Døving, E., Elstad, B. og Storvik, Aa. (red.): *Profesjon og ledelse*. Bergen, Fagbokforlaget, s. 31-59.
- Eid, J., Johnsen, B. H., Brun, W., Laberg, J. C., Nyhus, J. K., & Larsson, G. (2004). *Situation Awareness and Transformational Leadership in Senior Military Leaders: An*

Exploratory Study. *Military Psychology*, 16(3), 203-209. doi:
10.1207/s15327876mp1603_4

Ekman, G. (2003). *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt Forlag

Gotvassli, Kjell-Åge. (2015): *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Grund, J. (2016): Ledelse av profesjonsutøvere - personlige erfaringer og refleksjoner. I Døving, E., Elstad, B. og Storvik, Aa. (red.): *Profesjon og ledelse* (s. 319-345). Bergen, Fagbokforlaget.

Helse - & omsorgsdepartementet, (2014) *kommunalt rus og psykisk helsearbeid* . Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/psykisk-helse/innsikt/kommunalt-rus-og-psykisk-helsearbeid/id2344815/>

Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C. S., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). *Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work*. *Career Development International*, 16(5), 507-523. doi: 10.1108/13620431111168903

Hillestad, T. (2000). Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere. *MAGMA Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet fra <https://www.magma.no/kunsten-aa-lede-kunnskapsmedarbeidere>

Hislop, D. (2009). *Knowledge management in organizations – A critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Irgens, E. J. & Wennes, G. (2011). Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner. I Irgens, E. J. & Wennes, G. (red.): *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s. 141-155). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D. J. og Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen: Fagbokforlaget.

- Johannessen, A., Christoffersen, L., Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity*. [Review]. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Jung, D. I. (2001). *Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups*. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195. doi: 10.1207/s15326934crj1302_6
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). *The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency*. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), (s.246-255). doi: 10.1037/0021-9010.88.2.246
- Karp, T. (2016). *Til meg selv. Det er ikke det jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv. Om selvledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Karp, T. (2019): *God nok ledelse. Hva ledere gjør i praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademsik.
- Kelloway, E. K., & Barling, J(2000) Knowledge work as organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 2(3), 2877-04. doi: 10.1111/1468-2370.00042
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap, person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Kunnskapsdepartementet (2019). *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning*.(St.meld nr 4 (2019-2028)). Hentet fra <https://regjeringen.no/>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lai, L. (2015). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagforlaget

- Lai, L. (2019). Lederens makt og påvirkningskraft. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s.309-324). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Lauveng, A. (2020). *Grunnbok i psykisk helsearbeid*. Oslo: Universitetsforlag AS
- Lines, R. (2011). Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere. *Magma – tidsskrift for økonomi og ledelse*, 3,23-32. Hentet 09.10.2019, fra: <http://www.magma.no/forskningsbasert-viten-om-motivasjon-av-kunnskapsarbeidere>
- Lines, R., Henjesand, I. J., & Christophersen, E. B. (2012). *Motivasjon via ledelse av kunnskapsarbeidere* (Forprosjektrapport). Oslo: NHH og Abelia.
- Lines, R., & Sandvik, A. M. (2013). Verdiskapning og ledelse av kunnskapsarbeidere. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø & S. B. Matthiesen (red), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* (s. 309-335). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature*. [Article]. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. doi: 10.1016/s1048-9843(96)90027-2
- Lynn, P. (2016a). Sampling in Human Studies. I Greenfield, T. & Greener, S. (ed.): *Research Methods for Postgraduates*, Third Edition. West Sussex: John Wiley and Sons.
- Lynn, P. (2016b). Principles of Sampling. I Greenfield, T. & Greener, S. (ed.): *Research Methods for Postgraduates*, Third Edition. West Sussex: John Wiley and Sons.
- Løvaas, J. B. (2017) hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen? I E. Aadland & H. Askeland (red). *Verdibevisst ledelse* (s. 221-238). Oslo: Cappelen Damm.
- Marshall, C., and Rossman, G.B. (2016). *Designing Qualitative Research*, 6th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Martinsen, Ø.L. (2019). Lederstil. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 142-168). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Mikkelsen, A og Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM 2, hms, etikk og internasjonale perspektiver*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mintzberg, H. (1998). *Convert leadership: notes on managing professionals*. Harvard Business Review. Hentet fra <https://hbr.org/1998/11/covert-leadership-notes-on-managing-professionals>
- Nebb, S. (2011). Kast budsjett ut av vinduet! Om autonomi i strategisk målarbeid. I: Irgens, E. J. & Wennes, G. (red.): *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s.203-215). Bergen: Fagbokforlaget.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Nordhaug, O. (2002). *Kunnskapsledelse trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Psykisk helsevernloven. (1999). Lov om etablering og gjennomføring av psykisk helsevern. (LOV-1999-07-02-62). Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-62/KAPITTEL_1#KAPITTEL_1
- Rasmussen, B., & Johansen, B. (2002). Kunnskapsarbeidere i dot.com-økonomien. Tidsskrift for Arbejdsliv, 4(2), 25-43. Hentet fra: <http://www.nyt-omarbejdsliv.dk/images/pdf/2002/nr2/ta02-2-25.pdf>
- Rousseau, D.M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1988). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management Review*, 23(3), 393-404.
- Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., & Matthiesen S. B. (2013). *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandvik, A. M. (2011). *Ledelse av kunnskapsarbeid*. Magma, 14 (3), (s. 56-63). Hentet fra <https://www.magma.no/ledelse-av-kunnskapsarbeid>

- Scarbrough, H. (1999). *Knowledge as work: conflicts in the management of knowledge workers*. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11(1), 5-16. doi: 10.1080/095373299107546
- Skjølsvik, T., Breunig, K. J. & Strønen, F. (2011). Hjelp, ledelsen kommer! Fra partnerskap til spesialisert ledelse. I Døving, E., Elstad, B. & Storvik, Aa. (red.): *Profesjon og ledelse* (s. 77-97). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998). *Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups*. [Article]. *Creativity Research Journal*, 11(2), 111-121. doi: 10.1207/s15326934crj1102_3
- Statens helsetilsyn. (2000). *Psykiatriske poliklinikker, en evaluering av arbeidsformer og produktivitet innen voksen- og barne- og ungdomspsykiatrien, IK-2706*. Oslo: Statens helsetilsyn
- Storvik, A. (2016). Tidligere forskning om profesjon, ledelse og organisering. I: Døving, E., Elstad, B. og Storvik, Aa. (red.): *Profesjon og ledelse* (s 70-71). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sveiby, K-E., & Simons, R. (2002). *Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – an empirical study*. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 420-433. doi: 10.1108/13673270210450388
- Sørensen, K. H. & Lagesen, A. V (2008). Kunnskapssamfunnets autonomi. I A. Amdahl, H. J. Gransmo, V. A. Lagesen, K. H. Sørensen (Red.), *Faglighet og tverrfaglighet i den nye kunnskapsøkonomien* (s.12-24). Trondheim: Tapir
- Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). *Authentic leadership in the knowledge economy: sustaining motivation and trust among knowledge workers*. *Organizational Dynamics*, 40(2), 110-118. doi: 10.1016/j.orgdyn.2011.01.005
- Wikström, S., & Normann, R. (1994). *Knowledge and value. A new perspective on corporate information*. New York: Routledge.

Zack, M.H. (1999) Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review*, 40 (4), 45-58. Hentet 09.02.20, fra:

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

Vedlegg 1 - intervjuguide

Intervjuguide – Bjørkmo & Åsheim

Hva kjennetegner lederskap av kunnskapsarbeidere?

Hvilke krav stiller kunnskapsarbeider til lederskap?

Hvordan bør lederskap innrettes for å ivareta mål og autonomi?

Hvordan kan mål og verdier brukes som lederredskap?

Innledende spørsmål

Kan du fortelle litt om jobben din og hva den består av?

Hva er typiske utfordringer du står i, med tanke på jobbutførelse?

Hva legger du i begrepet kunnskapsarbeider?

Ledelse

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

Hva opplever du har vært vektlagt av ledelse hos dine ledere?

Hvordan ønsker eller krav har du som kunnskapsarbeider å bli ledet?

- Hvordan vil du at leder skal benytte seg av tillit i sin ledelse av deg?
- Hva tenker du om bruk av makt fra leder? Hva mener du er makt som leder kan benytte seg av? På hvilken måte og når mener du det bør benyttes makt fra ledelsen?
- Bruk av autoritet

Tror du at du som kunnskapsarbeider har behov for annen type ledelse enn de som ikke er kunnskapsarbeidere?

Mål

Hva tenker du om bruk av målstyring i jobben din?

Er du kjent med organisasjonens mål?

Ev. hvilke mål, og hvordan brukes mål for arbeidet i din organisasjon?

- Delmål
- leveransemål
- Formål

Hvor styrende er ev disse målene for ditt arbeid?

Hvordan bør din leder lede for at du skal kunne bidra til å oppnå organisasjonens felles mål?

Hva tenker du er din rolle i forhold til å bidra til organisasjonens felles mål?

Autonomi

Hvordan definerer du autonomi?

Hvor viktig er autonomi for deg i din jobb?

I hvor stor eller liten grad synes du at du får utøve autonomi/jobbe selvstendig?

På hvilken måte bidrar du selv til at du får den mengde autonomi du har behov for/vil ha?

På hvilken måte bør leder lede for at du skal kunne utøve ønsket mengde autonomi?

Verdier

Hvordan definerer du verdier?

Har avdelingen kjente verdier som dere jobber etter?

- Ev hvilke?
- Hvordan benyttes disse verdiene i avdelingen?

Synes du det er hensiktsmessig å jobbe etter verdier?

Om ja;

- På hvilken måte bør ledelsen benytte seg av verdier i sin ledelse?
- På hvilken måte bør arbeidstakere benytte seg av verdier i sin jobb?

Om nei;

- Hvorfor synes du ikke det er hensiktsmessig å jobbe etter verdier?

Avslutning

Har du noen tanker helt til slutt om hvordan en leder kan lykkes i sin ledelse av kunnskapsarbeidere?