

UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

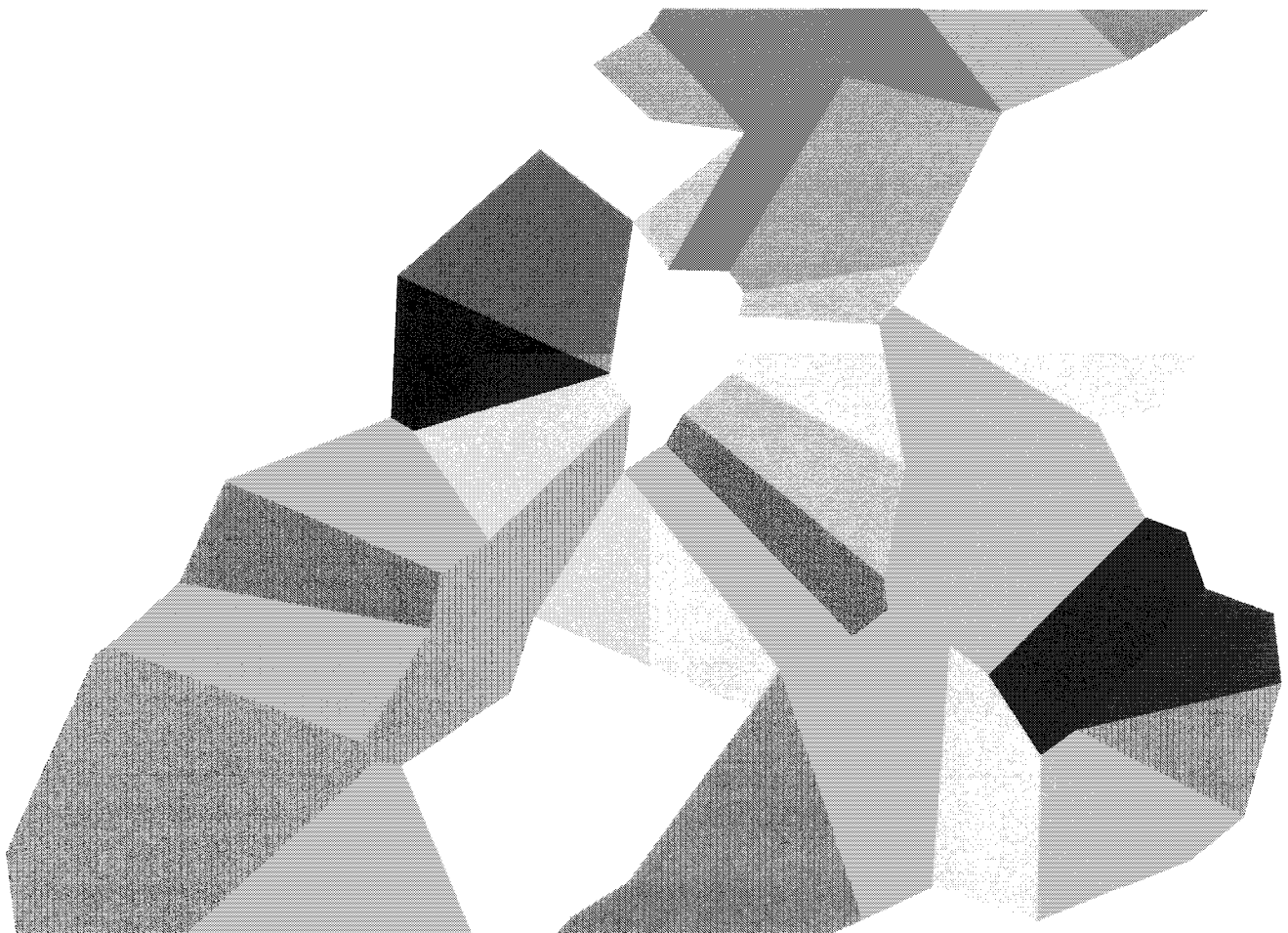
Evaluering av ledere i kunnskapsbedrifter

Maria Wulff Hauglann

Erfaringsbasert Master of Business Administration
MBA HHB Tromsø

Kurskode: BE323E

Vår 2013



Abstract

This thesis is written as the final part of my degree Master of Business Administration (MBA) at the University of Nordland. The thesis counts for 30 study points, and was written during the autumn semester of 2012 and spring semester of 2013. The aim of this thesis is to describe the selected topic theoretically, and use scientific method to discuss the results from my empirical analysis.

The aim of this study is to analyse: *How are leaders of knowledge workers being evaluated?* This thesis will also try to answer two questions:

1. *How are leaders in Tromsø Kommune, Microsoft and Statoil being evaluated?*
2. *Do the leaders feel that they benefit from evaluation?*

The thesis describes aspects related to theory and definitions of knowledge workers, leadership/ management and evaluation. Through a case study this thesis examines how leaders are being evaluated in three large organisations in Norway, two of them with an international profile. I used a qualitative method where I interviewed leaders within Tromsø Kommune, Microsoft and Statoil, to gather the empirical data of which this thesis is based on.

The result of my research indicates that all three organisations that I interviewed have continuous evaluation of their leaders. Tromsø Kommune has several evaluations throughout the year; colleague survey, SHE (Safety, Health and Environment) committee and self-evaluation. Microsoft and Statoil on the other hand have quite similar evaluations processes, and use a sort of 360-degree evaluation process.

The leaders feel that they benefit from the evaluation process. Some of them don't feel that the evaluations are objective, and some of them think that it is a problem that the grading of which they get bonuses are of normal distribution. Some of them also feel that the evaluation process is time consuming, and that it can feel more like control and supervision than useful evaluation. There are a lot of different evaluation processes, but the goal of them all is to help each employee and leader towards self-development, effectiveness and goal achievement.

Forord

Etter tre flotte og lærerike studieår på Handelshøgskolen i Bodø ved Universitetet i Nordland, avslutter jeg min erfaringsbaserte Master of Business Administration (MBA) med denne masteroppgaven. Underveis i studiet har jeg fått oppleve fantastisk dyktige og engasjerende foredragsholdere, som på utmerket måte har klart å kombinere teori og empiri. Jeg føler at jeg har fått mye nyttig faglig påfyll som jeg kan bruke videre.

Jeg har mange å takke for at denne oppgaven har gått fra en sped problemstilling til et ferdig resultat. Jeg ønsker å rette en stor takk til intervjuobjektene som tok seg tid til å stille opp i undersøkelsene mine, viste meg åpenhet og tillit, og var villig til dele sine synspunkter og erfaringer med meg. Underveis har det i perioder vært en utfordring å sjonglere tida mellom full jobb og masteroppgaveskriving, men det har vært en lærerikt og inspirerende prosess. Jeg vil takke mine flotte medstudenter for mange interessante og lærerike diskusjoner på samlingene og masteroppgaveseminaret. Ledelsen på Institutt for Informatikk ved UiT, der jeg jobber, fortjener også en takk som viste fleksibilitet og lot meg få muligheten til å gjennomføre dette masterstudiet. Jeg vil også takke min veileder Jon-Arild Johannessen. Til slutt vil jeg takke min samboer, mine foreldre og min bror for stor tålmodighet, hjelp og oppmuntring når bølgebunnene har vært som verst.

Maria

Tromsø, 06.03.2013

Sammendrag

Denne masteroppgaven representerer siste ledd i graden Master of Business Administration (MBA) ved Universitetet i Nordland. Oppgaven ble skrevet i løpet av høstsemesteret 2012 og vårsemesteret 2013, og utgjør 30 studiepoeng. Formålet med oppgaven er å benytte vitenskapelige metoder på en valgt problemstilling, og basert på empirisk analyse og utvalgt teori drøfte resultater funnet ved hjelp av undersøkelser.

Denne oppgaven belyser temaet evaluering av ledere i kunnskapsbedrifter, og vil svare på følgende problemstilling:

Hvordan evalueres ledere av kunnskapsarbeidere?

Som case for oppgaven min, har jeg sett nærmere på hvordan tre organisasjoner evaluerer sine ledere, og sammenlignet disse. Jeg har konkret tatt for meg bedriftene Tromsø Kommune, Microsoft og Statoil, og svart på følgende to spørsmål som del-forskningsspørsmål til min problemstilling:

1. *Hvordan evaluerer Tromsø Kommune, Microsoft og Statoil sine ledere?*
2. *Hva slags utbytte synes lederne de har av evalueringen?*

Det teoretiske fundamentet for oppgaven er bygget på litteratur innen ledelse, kunnskapsarbeidere og evaluering. Som metodisk grunnlag for oppgaven har jeg valgt casestudiedesign, da dette blir ansett som det ideelle forskningsopplegget ved dybdespørsmål som hva og hvordan, slik tilfellet er med min problemstilling. Jeg har også valgt å bruke en kvalitativ tilnærming, der jeg har tolket mine funn opp mot eksisterende teori ved hjelp av kvalitativ analyse. For å innhente datagrunnlag for analyse, valgte jeg å benytte meg av det Jacobsen kaller ”det åpne individuelle intervjuet”, der informant og forsker prater sammen i vanlig dialog ((Jacobsen, 2000), s. 130). Denne formen for datainnsamling egner seg best når få enheter skal undersøkes, når man er interessert i hva det enkelte individ forteller og hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et fenomen, slik som i mitt tilfelle. Jeg intervjuet et lite utvalg ledere i organisasjonene Tromsø Kommune, Microsoft og Statoil.

Svaret på problemstillingen min og de to forskningsspørsmålene, er at de tre organisasjonene jeg undersøkte alle har en form for kontinuerlig evaluering av sine ledere og ansatte. Tromsø Kommune har flere evalueringer og vurderinger av sine enhetsledere gjennom året; medarbeiderundersøkelse, HMS-utvalg og egenvurdering. Microsoft og Statoil sine evalueringsprosesser ligner på hverandre, og bygger på 360-graders evaluering. Her vil en leder få kontinuerlig tilbakemelding fra alle nivåer i organisasjonen, både fra kolleger på samme ledernivå, sine underordnede, sine sjefer og andre. I evalueringene måles kunnskap om produkter, leveranse av tjenester og trofasthet i forhold til selskapets verdier. Hver enkelt ansatt utarbeider i tillegg et sett med mål i samråd med lederen, som han/hun skal evalueres opp i mot. I tillegg skriver hver enkelt ansatt en selvevaluering i forhold til de oppsatte målene. Hver ansatt får så karakter på bakgrunn av evalueringene, som danner grunnlag for hvor stor lønnsøkning og bonus den enkelte skal få.

Evaluering er i følge litteraturen veldig viktig for en organisasjon, og Drucker sier blant annet at å måle og evaluere en organisasjon og dens ledelse er helt avgjørende for at organisasjonen skal kunne vokse, utvikle seg og overleve på lang sikt (Drucker, 2001). Lederne jeg intervjuet er generelt positive til evaluering og synes de har utbytte av å få tilbakemeldinger. Noen uttrykker at kan det kan være tungt å få negativ evaluering, og at evalueringene ikke er helt objektive. De som har 360 graders evaluering, synes det er problematisk at karaktersettingen skal være normalfordelt, slik at noen må få lavest karakter selv om kanskje alle har fått gode evalueringer og fortjener en høy karakter. Dette føles urettferdig og demotiverende, og kan føre til at evalueringsprosessen virker mot sin hensikt. Selv om intervjuobjektene synes evalueringen er nyttig, synes enkelte at evalueringsprosessen er for tids- og arbeidskrevende. En av intervjuobjektene synes det blir mer og mer evaluering, og at det kan bikke mot for mye og minne mer om kontroll og overvåking enn evaluering som er til nytte for den enkelte ansatte.

Hvordan ledere av kunnskapsarbeidere evalueres varierer veldig fra organisasjon til organisasjon, ut i fra hvilken evalueringsmetode de har valgt å bruke. Det finnes mange ulike evalueringsmetoder, men målet for dem alle er å skape et verktøy for egenutvikling og måloppnåelse, som skal være til hjelp for både den enkelte ansatte/ leder og selskapet for øvrig.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Problemstilling	7
1.2 Gjennomføring av undersøkelsene.....	7
1.3 Oppgavens oppbygging.....	8
2.0 Teori	9
2.1 Kunnskapsarbeidere.....	9
2.2 Ledelse.....	13
2.3 Evaluering.....	18
2.3.1 360-grader.....	20
2.4 Modell for oppgaven.....	21
3.0 Metode	22
3.1 Metodiske vurderinger.....	22
3.1.1 Utforming av problemstillingen.....	22
3.1.2 Kvalitativ kontra kvantitativ tilnærming.....	25
3.1.3 Datainnsamling	27
3.1.4 Dataanalyse	30
3.2 Casevalg.....	33
3.2.1 Tromsø kommune	34
3.2.2 Microsoft.....	35
3.2.3 Statoil	36
3.3 Utarbeidelse av intervjuguide	37
3.4 Gjennomføring av intervjuene.....	37
4.0 Resultat	39
4.1 Kunnskapsarbeidere.....	39
4.2 Ledelse.....	40
4.3 Evaluering.....	41
4.3.1 Hvordan evaluerer Tromsø Kommune, Microsoft og Statoil sine ledere?.....	41
4.3.2 Oppsummering evalueringsmetoder.....	46
4.3.3 Hva slags utbytte synes lederne de har av evalueringen?.....	46
5.0 Drøfting og diskusjon av resultatene	48
5.1 Kunnskapsarbeidere.....	48
5.2 Ledelse.....	52
5.3 Evaluering	57
6.0 Konklusjon	61
6.1 Konklusjon.....	61
6.2 Videre forskning	63
Litteraturliste	65
Vedlegg 1: Intervjuguide	66

1.0 Innledning

Å være leder, enten det er i offentlig eller privat sektor, kan være utfordrende. Som leder er man i en fremtredende posisjon, utsatt for meninger og evaluering av både de man leder og andre ledere i organisasjonen. Det er nesten umulig og tekkes og bli likt av absolutt alle, uansett hvor hardt man prøver. Allikevel er det noen som utpeker seg og fremstår som gode ledere, og får gode tilbakemeldinger og evalueringer. Hva er det som gjør at en leder blir oppfattet som god? Hjelper evaluering og tilbakemelding ledere til å bli bedre?

Trumans definisjon på en leder er: *”En person som har evnen til å få andre mennesker til å gjøre noe de ikke ønsker å gjøre, og få dem til å like det”* (Skogstad og Einarsen, 2002). I Norge har vi gjennom historien flere eksempler på gode og suksessfulle ledere, blant annet Jens Ulltveit-Moe, Gro Harlem Brundtland, Odd Reitan og Bjørn Rune Gjelsten (Kleppe og Bredal, 2002). Disse har alle lyktes innen sine felt, og skiller seg ut som dyktige ledere både i oppgang- og nedgangstider.

Overgangen fra industrisamfunn til kunnskapssamfunn har endret lederrollen. Antall arbeidstakere med høyere utdanning har økt betraktelig, og med det har ordet ”kunnskapsarbeidere” blitt etablert. I 1970 var det 200 000 mennesker med høyere utdanning i Norge, mens i dag er tallet 1,2 millioner ((Tonstad, 2012a) i Magasinet Tekna, nr. 2). Maktbalansen i arbeidslivet har med dette endret seg, der dagens medarbeiderne ofte sitter med mer kunnskap og kompetanse enn lederen. Utfordringen for dagens ledere er å få personer med mye kunnskap og stor grad av selvstendig tenking til å samarbeide og dra lasset sammen som et ”team”.

Samtidig krever dagens samfunn at arbeidstakerne i større grad har formell utdanning og skolegang for å få seg jobb (Drucker, 2001). For bare en generasjon siden, var ikke høyere utdanning mulig for alle i Norge. Mens i dag kan så å si alle, uansett hvilken ”samfunnsklasse” man kommer fra, få seg en utdannelse. Dette krever en annen holdning til det å jobbe, og mange yrker krever en livslang lærings- og utdannelsesprosess som for eksempel IT-bransjen og legeyrket.

1.1 Problemstilling

Mange organisasjoner, store som små, har en form for evalueringskultur ovenfor sine ledere. Toppledere så vel som mellomledere vil typisk få kontinuerlig evaluering fra andre i organisasjonen i forhold til utvikling, utførelse og ledelse. Dette kan for eksempel være i form av karakter, rødt/grønt/gult lys, eller poeng på en skala. Evaluering i seg selv kommer det lite ut av, hvis man ikke bruker evalueringen konstruktivt. Man kan spørre seg spørsmål som; Hvem er evalueringen vellykket for? Oppnår man det man ønsker med evalueringen? Blir målstyring og karaktersetning en tidstyv, der man bare evaluerer for evalueringens skyld? Går evalueringen ut over tiden lederen kunne brukt på å utvikle bedriften og veilede sine ansatte? Er evalueringen egentlig et kontrollsystem, eller fungerer evalueringen faktisk som et verktøy for egenutvikling og måloppnåelse for lederne? Vi kjenner alle til Lenins kjente utsagn: ”Tillit er bra, men kontroll er bedre”.

Jeg ønsker å se nærmere på evaluering av ledere i denne masteroppgaven, og vil svare på følgende problemstilling:

Hvordan evalueres ledere av kunnskapsarbeidere?

Som case for oppgaven min, har jeg sett nærmere på et par evalueringssystemer og sammenlignet disse. Jeg har undersøkt tre organisasjoner, en kommunal, en privat og en statlig bedrift. Jeg har konkret sett på følgende to spørsmål, som del-forskningsspørsmål til min problemstilling:

1. *Hvordan evaluerer Tromsø Kommune, Microsoft og Statoil sine ledere?*
2. *Hva slags utbytte synes lederne de har av evalueringen?*

1.2 Gjennomføring av undersøkelsene

I forhold til problemstillingen, vil jeg begrense meg til å se på forholdene i tre bedrifter. Jeg vil sammenligne en kommunal, en privat og en statlig bedrift, Tromsø Kommune, Microsoft og Statoil, for å se hvordan evaluering av ledere gjøres og hva slags utbytte lederne synes de har av evalueringen.

Jeg valgte å bruke både dokumentanalyse og dybdeintervju av et utvalg ledere for å besvare problemstillingen. Under intervjuene stilte jeg spørsmål rundt temaene kunnskapsarbeidere, ledelse og evaluering, som har fundament i litteraturgrunnet for oppgaven.

1.3 Oppgavens oppbygging

Oppgaven består av seks kapitler; innledning, teori, metode, resultat, diskusjon og konklusjon.

Innledning (kapittel 1) tar for seg en kort intro til temaene jeg vil belyse i oppgaven. Her presenteres problemstillingen og forskningsspørsmålene jeg vil besvare, samt hvordan jeg planlegger å gjennomføre undersøkelsene.

Teori (kapittel 2) består av litteratur som er relevant for problemstillingen jeg har valgt. Dette kapitlet er delt i tre; ledelse, kunnskapsarbeidere og evaluering, som sammen danner problemstillingen.

Metode (kapittel 3) beskriver mitt valg av metode for undersøkelsene. Her belyser jeg hvordan datainnsamlingen er blitt gjort, og hvordan jeg har gått fram for å analysere funnene. Jeg beskriver også casene jeg har valgt for å utføre undersøkelsene.

Resultat (kapittel 4) tar for seg de empiriske funnene jeg har gjort i undersøkelsene.

Diskusjon (kapittel 5) drøfter og reflekterer funnene sett i lys av problemstillingen og den teoretiske plattformen og litteraturen beskrevet i kapittel 2. Her ser jeg på avvik og samsvar mellom teori og praksis. I dette kapitlet ser jeg også på svakheter ved undersøkelsene.

I siste kapittel, Konklusjon (kapittel 6), oppsummerer jeg hovedresultatene og viser hvordan de knyttes opp mot problemstillingen. Jeg identifiserer også begrensninger med oppgaven. Til slutt reflekterer jeg over hvordan funnene fra mine undersøkelser kan brukes videre i praksis.

2.0 Teori

Dette kapittelet tar for seg det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Teorien og litteraturen som blir belyst her vil, sammen med resultatet fra det metodiske verktøyet presentert i kapittel 3, danne grunnlaget for analysen og tolkningen av det empiriske materialet i kapittel 4 og 5.

For å underbygge problemstillingen "*Hvordan evalueres ledere av kunnskapsarbeidere?*", vil jeg i dette kapittelet belyse teorier og litteratur innen temaene kunnskapsarbeidere, ledelse og evaluering. Sist i kapittelet vil jeg sette opp en teoretisk modell for oppgaven.

2.1 Kunnskapsarbeidere

Overgangen fra industrisamfunn til kunnskapssamfunn, hvor virksomhetenes viktigste ressurs er kunnskap, har ført til en ny type arbeidere nemlig kunnskapsarbeidere (Johannessen og Olsen, 2010). Ordet kunnskapsarbeider ble først tatt i bruk i 1959 av Peter F. Drucker. Han definerer kunnskapsarbeidere som "*ansatte som på selvstendig grunnlag utfører sitt arbeid basert på den kunnskap de selv har tilegnet seg, heller enn på grunnlag av ordrer, instruksjoner eller prosedyrer*" ((Irgens og Wennes, 2011), s. 13-14). Kunnskapsarbeidere har en større grad av frihet sammenlignet med for eksempel fabrikkarbeidere, i form av at de ikke er like avhengige av andres kunnskap og ledelse. Denne friheten skaper muligheter som nytenkning og nyskaping. Samtidig kan friheten bli en utfordring for ledelsen og være vanskelig å styre og kontrollere, noe som gir rom for konseptet kunnskapsledelse ((Irgens og Wennes, 2011), s. 14).

I ettertid har flere definert kunnskapsarbeidere. Newell (2009) definerer kunnskapsarbeidere som: "*Arbeidere med større grad av autonomi og mobilitet i forhold til tradisjonelle arbeidere, samtidig som de ikke er avhengig av et bestemt fysisk arbeidssted*" ((Irgens og Wennes, 2011), s. 14). Det er allikevel høy kompetanse som er det største kjennetegnet på kunnskapsarbeidere, gjerne tilegnet gjennom utdanning, erfaring og hardt arbeid. Newell sier videre at det som inspirerer kunnskapsarbeidere er mulighet for autonomi og personlig vekst, sammen med en

sterk indre motivasjon. Når det gjelder beslutningstaking, foretrekker kunnskapsarbeidere at beslutninger blir tatt av den enkelte arbeidstaker eller arbeidsgruppen selv og ikke sentralt av ledelsen. Videre verdsetter kunnskapsarbeidere fleksible og dynamiske arbeidsforhold, og setter mindre pris på strenge byråkratiske organisasjoner. Kunnskapsarbeidere er veldig målbevisst og blir trigget av å oppnå mål. De ønsker derfor arbeidsbetingelser som muliggjør måloppnåelse, og tar gjerne initiativ til selvstyrte arbeidsgrupper. Kort fortalt ønsker kunnskapsarbeidere i større grad å være selvstyrte og selvgående enn andre arbeidsgrupper (Irgens og Wennes, 2011).

Davenport gjorde en studie av 600 kunnskapsarbeidere (i 2005), og konkluderte med at kunnskapsarbeidere allikevel ønsker ledelse (Irgens og Wennes, 2011).

Kunnskapsarbeidere krever mer utradisjonell og god ledelse, men ikke null eller fraværende ledelse. Hislop (2005) definerer en kunnskapsarbeider som en person *”hvis arbeid primært er intellektuelt, kreativt og ikke rutinebasert av natur, og som involverer både utnyttelse og utvikling av kunnskap”* ((Irgens og Wennes, 2011), s. 15).

Kunnskapsarbeid er et forholdsvis nytt begrep, og beskrives som *”Det nye arbeidslivet”* (Kvande og Rasmussen, 2007 i (Irgens og Wennes, 2011), s. 76). I dagens arbeidsliv ser vi en stadig vekst i tjenesteyting, og det blir flere og flere arbeidstakere som er kunnskapsarbeidere og har kunnskapsarbeid som sitt levebrød. Kunnskapsarbeid kan defineres som *”ikke-standardisert problemløsning og produksjon av kunnskap, tjenester og produkter hvor aktivitetene krever høyt utdanningsnivå, spesialisert kompetanse og kreativitet”* (Alvesson 2004; Kvande og Rasmussen 2007 i (Irgens og Wennes, 2011), s. 77).

Allikevel er det stor variasjon mellom kunnskapsarbeidere, og de er ikke alle like. I mange sammenhenger vil kunnskapsarbeidere også ha likhetstrekk med andre arbeidstakere. Alvesson (2004) deler kunnskapsarbeid i to; profesjonelle serviceforetak, som for eksempel advokat-, forsikrings-, regnskaps-, reklame- og IT-konsulentfirma, og FoU-foretak som for eksempel firma som driver med anvendt forskning, farmasøytiske- og teknologiske selskap. Store deler av dagens arbeids- og næringsliv blir sett på som kunnskapsorganisasjoner med kunnskapsarbeidere, som

for eksempel skolesektoren, helsesektoren, IT-sektoren og olje-og-gass-sektoren. Organisasjoner innenfor disse bransjene og sektorene krever et høyt utdannings- og kunnskapsnivå, der arbeidsoppgavene for det meste er ikke-standardiserte. Kunnskapsarbeidere kan også beskrives som arbeidere som store deler av arbeidsdagen sin systematiserer og strukturerer informasjon for et formål (Johannessen og Olsen, 2010).

Dette ”nye arbeidslivet” stiller store krav til hver enkelt arbeidstaker (Irgens og Wennes, 2011). Arbeidstakeren skal i tillegg til å kunne sitt fagfelt også bruke sin kunnskap til å takle hurtige endringer, nye situasjoner og oppgaver som kundene/brukerne trenger. Dagens organisasjoner er i stadig endring og utvikling, enten som resultat av endringer i omgivelsene eller fordi de ansatte velger retning for organisasjonen. Ved slike endringsprosesser, forventes det at arbeidstakerne skal kunne bidra.

Den moderne kunnskapsarbeider bruker mer av seg selv og sin fritid på jobberelaterte arbeidsoppgaver enn hva som var vanlig før (Irgens og Wennes, 2011). For en industriarbeider var arbeidsoppgavene og arbeidsdagen over kl. fire, mens dagens kunnskapsarbeider ofte gjør jobberelaterte ting på kveldstid og i helgene. Kunnskapsarbeidere har gjerne lidenskap og stor interesse for sitt fagfelt, føler eierskap overfor sine arbeidsoppgaver og produkt, og er villig til å jobbe mye også utover vanlig arbeidstid. I tillegg er det sjelden kunnskapsarbeidere har ytre forhold som krever at de er fysisk til stede på jobben eller kontoret, og man kan gjøre sine arbeidsoppgaver fra hvor som helst, enten det er på hytta, sydentur eller seilbåten. Ny teknologi, som for eksempel smarttelefoner, bærbare pc-er og ipads, bidrar til at skillet mellom jobb og fritid blir utvisket og det forventes mer effektivitet og fleksibilitet av arbeidsgiver (Hylland Eriksen, 2001, Kvande og Rasmussen 2007 i (Irgens og Wennes, 2011)). For mange blir jobben en livsstil og en identitet, som igjen skaper nye utfordringer for organisasjonene og ikke minst lederne.

Kompetanse- og utdanningsnivået blant arbeidstakerne bare øker, samtidig som hvor arbeidstakerne jobber fra og lojalitet til organisasjonen flyter (Irgens og Wennes, 2011). Ungdom som nå kommer ut i arbeidslivet etter endt bachelor-/master-/doktorgrad har en helt annen lojalitet og forventning til arbeidslivet og

arbeidssituasjonen enn hva tilfellet var for bare 50 år siden. Vi ser en økende tendens til individualisering, flytende identiteter, fragmentering og globalisering, der kunnskapsarbeidere ønsker faglig utvikling, selvrealisering og autonomi (Irgens og Wennes, 2011). Dette er med på å gi dagens ledere store utfordringer, der arbeidstakerne gjerne er "sine egne mellomledere". Kunnskapsarbeideren i dag sies gjerne å være et "identitetsprosjekt", som bruker jobben til å vokse og forme seg selv og sin identitet. Organisasjoner som ikke klarer å innfri dette, vil kunne miste lojalitet fra sine ansatte (Alvesson 2000 i (Irgens og Wennes, 2011)). Lojalitet er svært viktig for kunnskapsorganisasjoner, da kompetansen til den enkelte kunnskapsarbeider er organisasjonens viktigste ressurs (Iversen 2009 i (Irgens og Wennes, 2011), s. 127). Mange kunnskapsorganisasjoner er dessuten helt avhengig av individuelle eksperter, og må kjempe en hard kamp for å tiltrekke seg og ikke minst beholde sine kunnskapsarbeidere.

Hislop definerer kunnskapsarbeid som følgende: "*Kunnskapsarbeid er arbeid som i liten grad er rutinebasert, som vanskelig lar seg standardisere, og der svarene på hvordan oppgavene skal utføres, primært er å finne i den profesjonelle kunnskapen arbeidere har tilgang til og utvikler gjennom praksis*" (Hislop 2005 i (Irgens og Wennes, 2011), s. 15). Kunnskapsarbeidere bruker med andre ord sin ekspertise og kunnskap til å utføre arbeidet ved hjelp av tenking og følelser. Berliner (1994) oppsummerer ekspertise i to punkt. For det første er eksperter bedre til å tolke situasjoner samtidig som de gjør situasjonstolkningen fortere. For det andre har eksperter flere tiltak de kan iverksette når situasjoner oppstår ((Irgens og Wennes, 2011), s. 25).

Det har med andre ord ikke vært lett for forskerne å bli enig om en entydig og samlende definisjon på hva kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere er. I alle yrker inngår det selvsagt kunnskap av en eller annen art. Det virker allikevel som forskerne er enige om at kunnskapsarbeid skal være av intellektuell karakter, der arbeiderne har høy kompetanse, og produktet av arbeidet er kunnskap og ikke en vare (Alvesson, Newell et al., Moriss og Empson, og Iversen i (Irgens og Wennes, 2011)). Løwendahl går rett på sak, og sier at bedrifter som skaper verdier med "*ressurser som både har egne meninger og ben å gå på*" er kunnskapsbedrifter med kunnskapsarbeidere.

Kunnskapsbedrifter er med andre ord helt avhengig av å beholde og rekruttere de rette arbeidstakerne for å kunne eksistere.

2.2 Ledelse

Ledelse, eller det engelske ordet *management*, handler om mennesker ((Drucker, 2001), s. 10). Drucker trekker fram sju essensielle prinsipper på hva ledelse er ((Drucker, 2001), s. 10-12). Lederens hovedoppgave er å få mennesker til å jobbe effektivt sammen, og fremheve hver enkelt arbeidstakers sterke sider og gjøres deres svake sider irrelevant. Ledelse er utrolig viktig og den avgjørende faktoren for en organisasjon. Siden ledelse handler om menneskene i organisasjonen, har ledelse rotfeste i kulturen. Å lede en organisasjon i Norge, USA eller Kina, vil ikke nødvendigvis være likt. Pga. store kulturforskjeller vil ikke måten å lede på i Norge nødvendigvis fungere så bra i Kina.

Et annen viktig aspekt ved ledelse er mål. Enhver bedrift må ha et sett med felles mål og verdier å jobbe mot. En leders første oppgave er å tenke gjennom og synliggjøre ovenfor medarbeiderne klare objektiver, verdier og mål. En leder må også sørge for å legge til rette for at organisasjonen og den enkelte arbeidstaker kan vokse og utvikle seg i takt med at behovene og mulighetene endrer seg. Enhver bedrift er en lærings- og utviklingsbedrift hvor kursing og utvikling må stå i fokus. Også kommunikasjon og individuell ansvarliggjørelse er viktig for en leder. En bedrift består av mennesker med ulik kunnskap og ferdigheter, og det blir opp til hver ansatt å tenke gjennom hva han/hun ønsker å oppnå og sørge for at alle rundt en forstår hva som ønskes oppnådd. For å kunne vokse og utvikle seg i riktig retning, må en organisasjon så vel som ledelsen måles kontinuerlig i forhold til for eksempel markedsandel, innovasjon, produktivitet, utvikling av ansatte, kvalitet og lønnsomhet. Å måle og evaluere en organisasjon og dens ledelse er avgjørende for at organisasjonen skal kunne vokse og overleve på lang sikt. Sist men ikke minst trekker Drucker fram at resultatet for en bedrift kun eksisterer på utsiden. Resultatet for en organisasjon kan for eksempel være fornøyde kunder, behandlede pasienter eller uteksaminerte studenter. Innenfor en organisasjon er det bare kostnader. Ledere som forstår disse prinsippene og funksjonene vil bli dyktige ledere med gode resultater.

Ledelse er selve kjernen i en organisasjon ifølge Drucker ((Drucker, 2001), s. 14-17). Han peker på tre spesielt viktige dimensjoner som en leder må sørge for at er på plass for at organisasjonen skal kunne eksistere. For det første eksisterer en organisasjon/bedrift for en hensikt og har en oppgave. Enten det er et universitet, et sykehus eller en butikk, har enheten en hensikt. Ledelsen må til enhver tid og ved hver beslutning tenke på hva som er hensikten til organisasjonen han/hun leder, for eksempel økonomisk eller i forhold til brukerne. For det andre må ledelsen gjøre arbeidstakerne mest mulig lønnsomme og effektive. Hvor produktive arbeidstakerne er, avgjør i stor grad hvor godt organisasjonen som helhet jobber. Til slutt må ledelsen ta seg av sosiale aspekter og har ansvar både ovenfor sine arbeidstakere, men også for samfunnet forøvrig. Et sykehus eksisterer ikke for legene og sykepleierne, men for pasientene som ønsker å bli friske og forlate sykehuset.

Det finnes ingen eksakte teorier eller definisjoner innen ledelsesfaget, eller en teori på hva som er riktig ledelse og gal ledelse. Fra slutten av 1970-tallet/ begynnelsen av 1980-tallet dreide forskningen rundt ledelsesfaget seg om karismatiske ledere, men etter hvert fikk man begrepet transformasjonsledelse. Bernard Bass innførte transformasjonsledelse og forskningen rundt dette (Bass 1985 i (Johannessen og Olsen, 2010)). Transformasjonsledelse vil si at ledere får sine ansatte til å jobbe mot en felles hensikt og visjon, som igjen fører til at de ansatte føler begeistring og interesse for et felles mål ((Johannessen og Olsen, 2010), s. 22). Lederen vil fungere som en rollemodell med stor respekt og tillit, samtidig som han/hun har høy moralsk standard. De ansatte vil gjennom entusiasme, optimisme og demokratisk samspill bli motivert til å utrette mer enn de selv forventer. Ansatte oppfordres til å tenke selv, og kreativitet og innovasjon er viktig. Lederen viser hver enkelt ansatt oppmerksomhet, og fungerer som coach som viser hver enkelt anerkjennelse.

Transaksjonsledelse er motsatsen til transformasjonsledelse, og forekommer i tre varianter; "Betinget belønning" handler om å belønne ønsket atferd blant de ansatte. Da er man på forhånd enig om hvilken innsats som forventes av den enkelte ansatte, og de ansatte får belønning deretter. "Ledelse ved unntak" er det motsatte, og vil si at de ansatte får korreksjon eller straff når han/ hun ikke innfrir arbeidskravene/ målene. Den tredje varianten er "la det skure-ledelse", som vil si at lederen i liten grad griper inn i arbeidet. En sammensetning av transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og

positivt lederskap vil sammen føre til godt lederskap ((Johannessen og Olsen, 2010), s. 23).

I dagens arbeidsliv, som har gått fra industrisamfunnet til kunnskapssamfunnet, står vi ovenfor en rekke ledelsesutfordring. Det å være leder har endret seg betydelig fra industrisamfunnet, hvor det å lede ansatte var likestilt med å kontrollere og styre ved hjelp av hierarkiske strukturer og regler. Dagens kunnskapssamfunn er mer komplekst, turbulent, tvetydig og globalisert, hvor arbeidstakerne har høy utdanning (Johannessen og Olsen, 2010). De globale koblingene på tvers av landegrensene, sammen med hurtig informasjonsflyt, gjør kunnskapssamfunnet komplekst. Ledelse i kunnskapssamfunnet går ut på å lære å takle endringer, både interne og eksterne, og leve med usikkerhet og stor kompleksitet. Samtidig må man lære å håndtere kravene i kunnskapsøkonomien, der konkurranse og samarbeid er de store drivkreftene (Johannessen og Olsen, 2010). Organisatorisk går man mer og mer bort fra hierarkiske og byråkratiske organiseringer, og mer mot en flatere strukturer med sterk grad av selvorganisering. Dette har sammenheng med den stadig økende graden av arbeidstakere med høy utdanning. Gjennom utdanning og arbeidserfaring får arbeidstakerne verdier, normer og holdninger, og de har ofte en skepsis til ledere og vil lede seg selv (Johannessen og Olsen, 2010, s. 21). Arbeidstakerne har gjerne samme, eller i noen tilfeller høyere, utdanning enn lederen. Positivt lederskap er svært viktig i kunnskapssamfunnet, der lederens hovedoppgave blir å få fram motivasjonen, kreativiteten og ressursene som ligger i hver enkelt arbeidstaker, og få de til å dra lasset sammen. I positivt lederskap handler det om positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenkning. Positiv ledelse handler også om selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse, og kreativitetsledelse.

I kunnskapssamfunnet har menneskene andre verdier og normer enn i industrisamfunnet. For dagens kunnskapsarbeidere er ikke verdier som rettferdighet og jevn fordeling av materielle ressurser like viktig som det var for industriarbeiderne. De identifiserer seg mer med egne resultat, muligheter og forventninger (Thurow i Johannessen og Olsen, 2010, s. 12), der samfunnet er mer individualisert. Selvledelse, der det handler om å lede seg selv, sine overordnede, kollegaer, konkurrenter, kunder og leverandører (Hock i Johannessen og Olsen, 2010), er blitt svært viktig i kunnskapssamfunnet. For lederen blir oppgaven å utvikle enheten man leder som en

helhetlig ”flokk”, der hver enkelt arbeidstaker opptrer som et selvstendig, kreativt og innovativt individ som leder seg selv. Sammen vil da ”flokken” styre etter grunnleggende verdier og prinsipper som respekt, ansvar og verdighet (Johannessen og Olsen, 2010, s. 20). For å lykkes med denne selvorganiseringen må flokkens medlemmer ha samhandlingskompetanse, altså kunne forholde seg til hverandre og samarbeide, samt ha sosial og emosjonell kompetanse. Lederen må styrke de ansattes opplevelse av mestring og kontroll over egne liv. Samtidig må det skapes en arbeidsplass med toleranse og arbeidsmoral, som gir rom for kreativitet og empati.

Bedriftenes ressurser har gått fra mer fysiske og materiell karakter, som råvarer, til mer abstrakt karakter, som kunnskap og kompetanse. Intellektuell kapital, den enkelte arbeidstakers kunnskap og kompetanse, er i dagens kunnskapsamfunn bedriftens viktigste og mest kritiske ressurs og konkurransefortrinn (Nordhaug, 2008, s. 280). Bedriftenes verdiskaping blir dermed et samspill mellom tankearbeid og samarbeid om utvikling og læring (Sørhaug 2000 i Nordhaug, 2008). Bedrifter er avhengig av å skape, produsere og foredle kunnskap og kompetanse via innovasjon og nytenkning for å oppnå konkurransefortrinn. Dette stiller nye krav til ledere i kunnskapsbedrifter. I mange tilfeller blir arbeidstakerne og deres kompetanse en kritisk ressurs for å overleve, noe som gir arbeidstakerne større innflytelse og makt (Hillestad 2000 i Nordhaug, 2008, s. 281). Her spiller tilbud og etterspørsel etter arbeidskraft inn, som vil svinge i takt med økonomien og konjunktorene i arbeidslivet. Nedgangen i IT-bransjen etter 11. September 2001 er et eksempel.

En ny generasjon arbeidstakere er nå i framvekst, og kalles generasjon x og y (Nordhaug, 2008, s. 279). Generasjon x (midten av 20-årene til slutten av 30-årene) kjennetegnes av at de er endringsvillige og har stor tilpasningsevne (Hellevik 1996 i Nordhaug, 2008, s. 283). De er nytelsesorientert, har behov for selvrealisering og er ikke så opptatt av autoriteter og etablerte sannheter. De er rastløse og vil være i stadig bevegelse. Den neste generasjonen arbeidstakere, generasjon y (18-25 år), har mye av de samme trekkene som generasjon x. Disse arbeidstakerne stiller nye krav til arbeidsgiver og har en annen holdning overfor sine ledere, arbeidsgivere og arbeidet i seg selv enn tidligere generasjoner. Maktforholdet og spillereglene mellom arbeidsgiver/ leder og arbeidstaker er blitt endret med disse nye generasjonene, i arbeidstakers favør. Dagens arbeidstakere utsettes for høyt arbeidspress, og skillet

mellom jobb og fritid er blitt visket ut. Arbeidstaker er blitt mer tilgjengelig med mobilen, e-postens og sosiale medias inntog.

Vi ser samtidig at rammebetingelsene og lovbestemmelsene som regulerer arbeidslivet passer mer til fortidas arbeidsliv og blir mindre relevant for dagens arbeidstakere og hvordan de ønsker å jobbe (Nordhaug, 2008). Vi ser at mange av dagens bedrifter har færre hierarkiske nivå, delegerer ansvar og beslutningsmyndighet ut til mellomledere og arbeidstakere, og har minst mulig rapportering og detaljstyring. Åpne kontorlandskap, hjemmekontor, og veldig fleksibel arbeidstid og arbeidssted er blitt en trend i det moderne arbeidslivet, både i offentlige og private bedrifter. Bedriftenes kommunikasjon, samhandling, utvikling og læring skjer i dag i større grad i det virtuelle rom, ved hjelp av videokonferanse, e-læring og sosiale media. Alle disse aspektene gjør at dagens ledere har andre utfordringer enn forrige generasjon ledere. Maktforholdet mellom leder og arbeidstaker er på en måte snudd opp ned. Mange bedrifter er organisert i team med flat struktur, der ansvars- og maktforholdet er uklart. En del arbeidstakere som er eksperter, aksepterer ikke å ha en leder over seg (Colbjørnsen, Drake og Haukedal 2001 i Nordhaug, 2008), noe som gjør at ledere stilles overfor nye utfordringer og problemstillinger. Tidligere var lederen "sjefen" som visste mest, hadde høyest status og tok alle beslutningene, mens det i dag gjerne er arbeidstakeren som har fagkunnskapen, tar beslutninger og er ekspert som lederen må høre på.

Mintzberg (1998) hevder at kunnskapsarbeidere først og fremst responderer på inspirasjon, ikke veiledning (Nordhaug, 2008, s. 286). Dagens ledere blir dermed mer en motivator og inspirator enn en dirigent, som må sørge for tilbakemeldinger, påfyll av energi og få arbeidstakerne til å se mening med arbeidet. Lederen må lede på arbeidstakernes premisser for å kunne være troverdig og få arbeiderne med seg. Her spiller gode kommunikasjonsferdigheter og empati inn som viktige faktorer, der lederen må se enkeltmennesket og dets verdier og interesser for å kunne fange opp glede, sinne, tristhet osv. Lederen må så være i stand til å håndtere slike emosjoner, og vite hva som motiverer arbeidstakerne. Glade og tilfredse arbeidstakere vil føre til bedre samhandling, kreativitet og arbeidsinnsats. Ledelse i dagens arbeidsliv går ut på å forstå og påvirke den emosjonelle energien i bedriften (Nordhaug, 2008, s. 287). Dette henger tett sammen med coaching, et ledelsesbegrep som kom fra idretten på

1980-tallet. Coaching handler å skape bedre resultater gjennom systematisk og kontinuerlig tilbakemelding, der oppfølgingen er tett mellom lederen og arbeidstakeren (Nordhaug, 2008, s. 288).

Der lederen tidligere var formell og kontrollerende, handler ledelse i dag mer om uformell kontakt, motivering, inspirasjon, delegering og ansvarliggjøring. Forholdet mellom leder og arbeidstaker er i dag bygget på gjensidighet, likeverd og felles målsettinger. Lederens autoritet handler i dag mer om personlige egenskaper som fagkompetanse, karisma og erfaring, og ikke nødvendigvis om stillingstittel og tradisjon. Lederen er mer en lagspiller enn en overordnet ”fiende”. Dagens kunnskapsarbeidere ønsker proaktive og inspirerende ledere som aktivt coacher og gir systematisk tilbakemeldinger (Hillestad 2001 i Nordhaug, 2008).

2.3 Evaluering

Mange organisasjoner bruker en eller annen form for tilbakemelding og evaluering av sine ansatte og ledere for å oppnå ønsket atferd. Store norske bedrifter bygger opp sterke HR-avdelinger (Human Resources) som utvikler systemer for å evaluere de ansatte, ofte hjulpet av konsulentfirma som har gir de råd om egnet evaluerings- og styringsmodell (Tonstad, 2012b). I Statoil evalueres ledere av overordnet, sideordnet og underordnet (360-grader). Evalueringen gjøres etter klare kriterier som samsvarer med Statoils verdier, og krav til prestasjon og atferd. WesternGexo, et av Norges største seismikkfirma, setter karakterer på sine ansatte fra A til D, der A betyr ”outstanding” mens D betyr ”development needed”. Forsvarsbygg bruker store portretter av sine ansatte i evalueringen, der portrettene lyser rødt når mellomlederne ikke når sine mål, mens de lyser gult når de er på grensen av måloppnåelse, og grønt når målene er oppnådd.

Målet med evalueringen er å skape et verktøy for egenutvikling og måloppnåelse, som skal være til hjelp for både den enkelte ansatte/ lederen og organisasjonen for øvrig. Flere forskere er uenig i dette, og forsker Nordrik mener dette er ”en rosemaling av en fase som skjuler et kontrollsystem” (Bitten Nordrik i (Tonstad, 2012a) s. 29). Hun mener videre at dette er angiveri satt i system, samtidig som det er et disiplineringverktøy som vi tradisjonelt sett ikke har kultur for i norsk arbeidsliv.

Nordrik trekker fram et eksempel fra et oljeselskap der en ansatt modig slo alarm om kritikkverdige forhold, men som i den interne evalueringen allikevel fikk svært lav score på det å være modig. Bedriften definerer verdiene og kriteriene som de ansatte skal vurderes i forhold til, noe som er en farlig utvikling mener Nordrik. Over tid har hun sett at evalueringssystemet er en enkel måte å kvitte seg med brysomme medarbeidere på.

Det ligger mye makt kamuflert i evalueringssystemet, og kontrollen strekkes lengre enn den er gjort noen gang før i norsk arbeidsliv (Tonstad, 2012a).

Evalueringssystemene legges fram som noe objektivt, mens det egentlig er en bevisst ideologi bak. Selvrealisering trekkes fram som et viktig mål for evalueringen, men faktum er at når målene er nådd strekkes strikken enda lengre. Selvrealiseringen knyttes kun til jobben og utføring av arbeidsoppgavene, og det forventes at all energi skal investeres for arbeidsgiver og arbeidsoppgavene. Retten til hele liv, regulert arbeidstid, innflytelse over egen situasjon og retten til å delta også på andre arenaer blir mindre viktig hevder Nordrik. Også medarbeidersamtaler er i mange bedrifter blitt omgjort til en del av evaluering- og kontrollsystemet, og har byttet navn til mål- og utviklingssamtale. Ifølge Nordrik rapporterer ledere om at målstyring og karaktersetting stjeler mer og mer tid av deres arbeidshverdag, og de får mindre tid til å veilede medarbeidere og delta i utviklingen av bedriften.

Også Kalle Moene, professor ved Økonomisk Institutt Universitetet i Oslo, advarer mot karaktersystemene som blir mer og mer populær i norske bedrifter. Han mener at karaktersystemene ligner på mønsterarbeidersystemet i tidligere Sovjetunionen (Dagens Næringsliv 12.2.2011). ”Mønsterarbeiderne skulle være positive forbilder. Det ble de ikke. De ble hatet. De sprengte akkordene, og folk så på dem som spyttlikkere”, skriver Moene. ”Ordninger som bare er beregnet på kyniske egoister, kan skape flere kyniske egoister”, hevder han.

Å håndtere tilbakemeldinger er blant lederens viktigste, men også vanskeligste oppgave ((Nordhaug, 2008) s. 188). Hvordan en leder håndterer tilbakemeldinger, kommer også an på hvem tilbakemeldingen er fra. Man håndterer tilbakemeldinger annerledes når de for eksempel kommer fra ens øverste leder enn fra likestilte medarbeidere. Forskning viser at destruktiv kritikk fra ens leder skaper konflikt og

gjør at man mister tro på egne ferdigheter som igjen påvirker jobbytelsen (Baron, 1988 i (Nordhaug, 2008)). Det er lett å forestille seg at det å få tilbakemelding fra lederen kan føre til konflikter. Samtidig argumenteres det for at tilbakemelding fra lederen er viktig for læring blant medarbeiderne (Daling, 1993 og Saint, 1974 i (Nordhaug, 2008)).

Noen ledere føler ubehag ved å motta direkte tilbakemeldinger, særlig fra sine underordnede ((Kleppe og Bredal, 2002), s. 311). Men skal man være leder, og ha mulighet til å forbedre seg, er man avhengig av direkte tilbakemelding enten man liker det eller ikke. For andre igjen, er det å motta evaluering med på å trigge deres konkurranseinstinkt og fører til at de yter det lille ekstra.

2.3.1 360-grader

360-graders tilbakemelding brukes av en rekke organisasjoner, som for eksempel Statoil. Med denne tilbakemeldingsmetoden vil en leder få kontinuerlig tilbakemelding på det han/hun gjør fra alle nivåene i organisasjonen, både fra kolleger på samme ledernivå, sine underordnede, sine sjefer og andre ((Kleppe og Bredal, 2002) s. 310). 360-graders tilbakemelding brukes både for utvikling, utførelse og ledelse. Med denne metoden måles kunnskap om produkter, leveranse av tjenester og trofasthet i forhold til selskapets verdier. Som leder kan man selv plukke ut de personene på hvert nivå som man ønsker tilbakemelding fra, men det er ikke tilfeldig hva man får tilbakemelding på. Man får tilbakemelding på et sett av kriterier som samsvarer med selskapets verdier, samt krav til prestasjon og atferd (Tonstad, 2012). Resultatene fra evalueringen gjøres kjent for hele teamet.

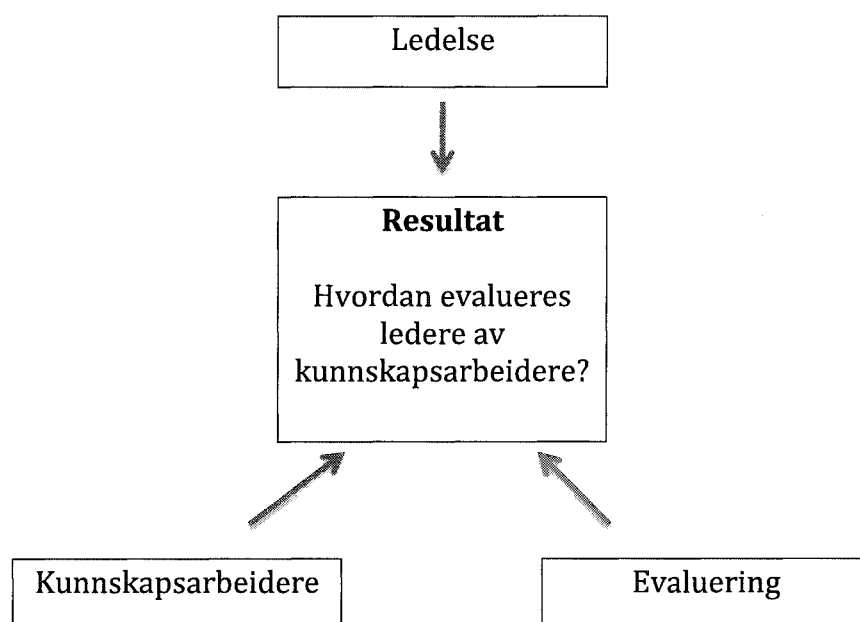
For å bygge opp en tilbakemeldingskultur i bedriften, brukes 360-graders tilbakemelding for å måle kvaliteten på utført arbeid. De som har implementert 360-graders tilbakemelding, melder om betydelig fremgang med å finne nye lederemner og utvikle ledere ((Kleppe og Bredal, 2002) s. 30). Disse bedriftene har tilbakemeldinger fra kolleger, overordnede, underordnede, kunder og leverandører, og tilbakemeldingene er en viktig del av rekrutterings- og utviklingsprosessen i bedriften. Med 360-graders tilbakemelding kan organisasjonen identifisere og utvikle lederkvalitetene de ønsker i forhold til utfordringene de har forretningsmessig. Det

legges samtidig til rette for et miljø basert på tillit og respekt, der folk er komfortabel med tilbakemeldingsprosessen og blir bedre kjent med seg selv og andre, og ønsker å jobbe for en kontinuerlig forbedring. Tilbakemeldingene kan så være utgangspunkt for coaching og individuelle utviklingsplaner for videre framgang. Tilbakemeldingene man får gjennom 360-graders kan være et godt redskap hvis de brukes riktig ((Kleppe og Bredal, 2002) s. 311).

Tankegangen bak 360-graders tilbakemelding er ikke å få fram at noe er godt eller dårlig i seg selv. Det er mer snakk om å belyse en persons sterke og svake sider, og bli oppmerksom på hvordan man kan utnytte disse til å bli bedre. Det er ingen som er perfekt og god på alt. Man må heller se på realiteten og vurdere hva som er hensiktsmessig i forhold til ens rolle og posisjon. 360-graders tilbakemeldinger kan brukes til å sette samme team som utfyller hverandre i forhold til hver teamspillers svake og sterke sider.

2.4 Modell for oppgaven

I teorikapittelet har jeg belyst teori og litteratur som er relevant for oppgavens problemstilling: *Hvordan evalueres ledere av kunnskapsarbeidere?* Ut fra dette kan man sette opp følgende forskningsmodell for oppgaven:



Figur 1: Forskningsmodell - oppgavens teoretiske utgangspunkt

3.0 Metode

I denne oppgaven skal jeg svare på problemstillingen: *Hvordan evalueres ledere av kunnskapsarbeidere?* Uten en undersøkelse av hvordan forholdene faktisk er, en empirisk undersøkelse, vil svarene på oppgavens problemstilling kun være en spekulasjon på hvordan vi antar at virkeligheten er. En undersøkelse av virkeligheten gjør oss i stand til å utfordre tankene våre ved å bekrefte eller avkrefte de antagelsene man har gjort seg i forkant, og de spørsmålene man har ((Jacobsen, 2000), s. 14). Dette kapitlet gjør rede for valgene som er gjort i forbindelse med innhenting av empiri, data av virkeligheten, for å skaffe kunnskap til å kunne svare på oppgavens problemstilling.

Metode stammer fra det greske ordet *methodos*, og betyr ”å følge en bestemt vei mot et mål” ((Johannessen et al., 2004), s. 32-33). Samfunnsvitenskapelig metode går ut på å samle inn, analysere og tolke data, og er en viktig del av empirisk forskning. Det handler om hvordan man skal gå fram for å innhente informasjon om virkeligheten, og hvordan man skal analysere infoen. Hensikten er å gi ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser. Kort fortalt dreier det seg om hvordan man kan gå fram for å undersøke om våre antagelser stemmer overens med virkeligheten eller ikke. Empirisk forskning kjennetegnes av systematikk, grundighet og åpenhet.

Dette kapitlet er todelt. Den første delen vil gjøre rede for de metodiske vurderingene som ble gjort i forkant av undersøkelsene som ble gjennomført. Den andre delen tar for seg bedriftene som ble undersøkt, og de konkrete metodiske avveiningene i forbindelse med gjennomføringene av undersøkelsene og analysen av dem.

3.1 Metodiske vurderinger

3.1.1 Utforming av problemstillingen

Problemstilling er viktig for å vise hva undersøkelsen skal gi svar på, og er vanligvis formulert som et spørsmål. Ordet ”problem” kan forstås som at det kun er problemer man kan forske på, men samfunnsforskning handler ofte om mer enn bare problemer.

Forskningsspørsmål er et annet ord for problemstilling, og danner utgangspunktet for forskningen og nysgjerrigheten. Det handler om å finne svar på ett eller flere forskningsspørsmål. Forskningsspørsmål kan defineres som: ”*Spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder*” (Halvorsen 2003:22 i (Johannessen et al., 2004), s. 59). Det er den valgte problemstillingen som bestemmer valg av teori og forskningsmetode, og ikke omvendt. Man må finne teori og framgangsmåter som gjør at en kan svare best mulig på problemstillingen. Det er derfor viktig å utforme en godt og relevant problemstilling helt fra starten av forskningsprosjektet. Alle beslutningene man tar om utvalgsstrategi, rekruttering av informanter, utarbeidelse av intervjuguide, datainnsamling, dataanalyse, tolkning og rapportering bestemmes av problemstillingen ((Johannessen et al., 2004), s. 60).

En problemstilling skal besvare to spørsmål; hva og hvem skal undersøkes. Problemstillingen bør være presist, konkret og avgrensende ((Johannessen et al., 2004), s. 60), da man ikke kan gå i dybden og bredden på en gang. Å formulere en presist, konkret og avgrensende problemstilling er tidkrevende og krever selvdisciplin. Det er en refleksjonsprosess der man må vurdere hvilken teori som er aktuell, se på relevant forskning, og vurdere hvilken fremgangsmåte som er best. Å gjøre forskning er å både å gå sine egne veier, men samtidig å gå i andre forskeres fotspor. Man må sette seg inn i aktuell forskning for å kunne bli i stand til å lage en konkret problemstilling. Samtidig er det å finne problemstilling en kreativ prosess, der man også må være kritisk ((Johannessen et al., 2004), s. 66). Problemstillingen gir retning til arbeidet videre, samtidig som det er en avgrensning.

Det har tatt tid å komme frem til oppgavens problemstilling/ forskningsspørsmål. Den største utfordringen har vært å formulere en problemstilling som er presis, konkret og avgrensende nok, som Johannessen, Kristoffersen og Tufte poengterer er viktig.

Jeg laget i forkant en liste med spørsmål som jeg ville ha svar på (Kane 1985; Halvorsen 2003 i (Johannessen et al., 2004) , s. 67), bestående av hva, hvem, hvor, hvordan, når og hvorfor:

- Hva ønsker jeg å vite noe om? *Ledelse, kunnskapsarbeidere og evaluering.*
- Hvem ønsker jeg å vite noe om? Ledere eller medarbeidere? Hvis ledere, hvilke ledere? *Mellomledere.*
- Hvor ønsker jeg å undersøke evaluering av ledere? *En statlig, en kommunal og en privat bedrift – Statoil, Tromsø Kommune og Microsoft.*
- Hvordan: Ønsker jeg å undersøke hvordan ledere oppfatter evaluering eller hvordan medarbeidere som gir evalueringen oppfatter det? *Lederes oppfatning av evalueringen.*
- Når ønsker jeg å undersøke evaluering av ledere? Hvilket tidsrom? *Våren 2013.*
- Hvorfor ønsker jeg å finne ut hvordan ledere av kunnskapsarbeidere evalueres? *Evaluering av ansatte er et dagsaktuelt tema, som gjør seg gjeldende i stadig flere bedrifter.*

På bakgrunn av disse spørsmålene og svarene kom jeg fram til problemstillingen og del-forskningsspørsmålene jeg ønsker å skrive om i min masteroppgave:

Hvordan evalueres ledere av kunnskapsarbeidere?

1. *Hvordan evaluerer Tromsø Kommune, Microsoft og Statoil sine ledere?*
2. *Hva slags utbytte synes lederne de har av evalueringen?*

Andersen peker på noen teknikker som kan hjelpe en til å formulere en problemstilling ((Johannessen et al., 2004), s. 66). En teknikk er å velge et tema man er interessert i, og gjerne lese noe spennende litteratur om temaet som trigger en. I magasinet Tekna leste jeg en artikkel med tittelen ”Forsker roper varsku mot ny lederkultur” som gjorde at jeg ble interessert i temaet evaluering av ledere, og fikk lyst til å lage forskningsspørsmål rundt dette (Tonstad, 2012a). Jeg ble motivert av artikkelen og forskningen det ble referert til i artikkelen, men også av at min oppgave kan bidra til kunnskap om emnet evaluering av ledere. I tillegg er jeg mellomleder

selv, slik at dette temaet berører meg personlig. En annen teknikk er å diskutere tema og forskningsspørsmål med andre, og gjerne ha en brainstorming. Denne teknikken utførte jeg sammen med noen av mine klassekamerater på MBA-studiet, og også med min samboer og øvrige familie.

3.1.2 Kvalitativ kontra kvantitativ tilnærming

Ordene kvalitativ og kvantitativ henviser til spesielle egenskaper (Grønhaug og Kleppe 1989 i ((Johannessen et al., 2004), s. 363). Kvalitet betyr beskaffenhet og handler om fenomener, mens kvantitet handler om mengder og tall. Forskjellen på disse to tilnærmingene ligger i hvilken type informasjon man samler inn, og hvordan resultatene fra undersøkelsene presenteres.

Ved kvantitativ tilnærming brukes gjerne spørreskjema ovenfor en større gruppe for å få fram informasjon man trenger til undersøkelsene. Kvantitativ metode brukes gjerne for å finne generelle årsakssammenhenger. Kategoriseringen er i dette tilfellet ofte gjort på forhånd ved de spørsmålene og hypotesene man velger når man lager spørreskjemaet. Innsamling av kvantitative data er i stor grad basert på strukturering og er lite fleksibelt. Da har man på forhånd bestemt hvilke spørsmål man skal ha med i spørreskjemaet, og dette kan ikke endres i ettertid. Ved kvantitativ tilnærming må man gjøre et grundig og reflektert arbeid i forkant av undersøkelsene. Før man setter i gang med å formulere spørreundersøkelsen, må man sette seg godt inn i relevant teori og se på tidligere gjennomførte undersøkelser på feltet man forsker på. Man kan også teste ut spørreskjemaet på et utvalg testpersoner før man går i gang med undersøkelsen i stor skala. Ved spørreundersøkelser er det en viss fare for å gå glipp av viktig informasjon. Når man så har gjennomført spørreundersøkelsen, består analyseringen av datagrunnlaget av opptelling ved hjelp av statistiske teknikker. Innsamling og analyse av kvantitative data er helt atskilt, og foregår i to separate sekvenser.

Kvalitativ tilnærming kjennetegnes av intervju av et forholdsvis lite utvalg informanter. Denne tilnærmingen brukes gjerne til å finne meningssammenhenger, og gir ofte en fyldigere og mer detaljert beskrivelse av det man vil undersøke enn kvantitativ tilnærming ((Johannessen et al., 2004), s. 370). Det krever at informanten har evne til å uttrykke seg, og at forskeren evner å registrere, analysere og tolke

dataene for å kunne oppnå fyldige beskrivelser. Det er ikke alltid lett å telle opp og strukturere de forskjellige kvalitetene som framkommer av intervjuene.

Kategorisering og strukturering av dataene gjøres i ettetid, der informantens svar er grunnlaget. I forkant lager man en intervjuguide som de kvalitative intervjuene bygger på. Selve innsamlingen/ intervjuene kjennetegnes av åpenhet og fleksibilitet, der man underveis i intervjuet kan legge til ekstraspørsmål, gjøre om på spørsmål eller endre rekkefølgen på spørsmålene basert på informantens svar ((Johannessen et al., 2004), s. 364). Ofte kan intervjuene føles mer som samtaler enn intervju, der også informanten har innflytelse og innspill på hvordan det kvalitative intervjuet utarter seg og hvilken info som kommer fram. Innsamling og analyse/fortolkning av kvalitativ data er mer integrert enn ved kvantitativ tilnærming, og skjer om hverandre. Her er det ikke statistisk analyse som er i sentrum, men en fortolkning som går i sirkel og endres underveis ut fra det vi skal fortolke og konteksten det skal fortolkes i ((Johannessen et al., 2004), s. 365).

Fordelen med kvantitativ tilnærming er at man kan trekke med mange i undersøkelsene, gjerne en større gruppe, og kan trekke konklusjoner om typiske trekk ved en stor del av befolkningen. Fordelen med kvalitativ tilnærming er åpenhet og fleksibilitet. Kvalitative og kvantitative metoder kan også kombineres, og kalles da metodetrianglering. Etter at man har gjennomført en spørreundersøkelse, kan man bruke dybdeintervju for oppfølging av spørsmål som må belyses mer i detalj. Intervju kan også brukes som forberedelse til spørreundersøkelse, der de kvalitative dataene kan gi kunnskap om hva man bør spørre om i den kvantitative undersøkelsen. Kvalitative og kvantitative metoder kan benyttes parallelt, slik at spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene utfyller hverandre.

Den største forskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ metode er hvilken type data man får i undersøkelsene man gjennomfører. Metodene er ikke motstridende retninger innen samfunnsvitenskapelig forskningsmetode, men er muligheter forskere kan bruke hver for seg eller i kombinasjon. Man må se på hva som er hensikten med undersøkelsene, hva man ønsker å oppnå av datagrunnlag og hvordan disse skal analyseres, og velge metode ut fra dette før man starter datainnsamlingen. I min oppgave har jeg valgt å bruke en kvalitativ tilnærming.

3.1.3 Datainnsamling

Ved datainnsamling skiller man mellom primær-, sekundær- og tertiærdata ((Jacobsen, 2000), s. 124). Jeg valgte i all hovedsak å bruke primærdata, der man samler inn opplysninger direkte fra personer for første gang, for eksempel via intervjuer. Alternativet er å basere forskningen på sekundærdata, der datagrunnlaget er opplysninger som er samlet inn av andre. Jeg brukte også en del sekundærdata gjennom analyse av dokumenter jeg fikk tilgjengelig fra organisasjonene jeg intervjuet, slik som strategidokumenter, handlingsplaner og dokumenter rundt evalueringsmetodene de benytter. Analyse av sekundærdata i form av dokumentanalyse har vært på å stryke intervjuene og datagrunnlaget som framkom der. Fordelen med dokumentanalyse er at den er skriftlig, slik at man kan ta den fram og vurdere den flere ganger. I tillegg er disse dokumentene skrevet uten tanke på min oppgave, og er objektive. Dokumentanalysen har særlig vært til stor hjelp for å kunne beskrive og konkretisere evalueringsmetodene organisasjonene benyttet, da disse er objektive og detaljerte. Tertiærdata er, slik jeg ser det, mine egne observasjoner og tolkninger underveis i intervjuene.

I min oppgave har jeg valgt å benyttet meg av det Jacobsen kaller ”det åpne individuelle intervjuet” , der informant og forsker snakker sammen i vanlig dialog ((Jacobsen, 2000), s. 130). Denne formen for datainnsamling egner seg best når relativt få enheter skal undersøkes, når man er interessert i hva det enkelte individ forteller og hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et fenomen, slik som i mitt tilfelle. Å gjennomføre personlige og individuelle intervjuer er tidkrevende, og gir store datamengder som kan være vanskelig å analysere.

Steinar Kvale beskriver det kvalitative forskningsintervjuet som ”en samtale med en struktur og et mål” ((Johannessen et al., 2004), s. 141). Strukturen for et slikt intervju er gitt på forhånd; intervjueren stiller spørsmål samtidig som han/hun følger opp med nye spørsmål basert på svarene informanten gir. Intervjuet ligner mer på en dialog enn en spørsmål-svar-seanse. De to partene er allikevel ikke likestilte, i og med at intervjueren kontrollerer dialogen og bestemmer hvilke spørsmål og tema de skal snakke om. Kvale vektlegger samtidig at det kvalitative intervjuets hensikt er å få fram informasjon og beskrivelser om informantens hverdagsverden.

Man må videre ta et valg på hvordan intervjuene skal skje, om de skal gjøres ansikt-til-ansikt eller via telefon/ Skype. Å gjøre individuelle intervjuer er ofte kostnadskrevende ved at undersøkeren gjerne må forflytte seg fysisk ((Jacobsen, 2000), s. 131). Bruk av telefon kan være med på å redusere disse kostnadene, også tidsmessig ved at man sparer mye tid. Telefonintervju er en ganske anonymisert form, som kan være med og minske intervju effekten der intervjuerens fysiske nærvær kan påvirke intervjuobjektet (Groves & Kahn, 1997, i Jacobsen, 2000, s. 131). Hvis for eksempel intervjuobjektet merker at intervjueren ikke føler seg til rette eller kjeder seg, kan han/hun finne på å si noe bare for å tilfredsstille intervjueren. Dette er man mer skjermet fra ved telefonintervju. Jeg har imidlertid valgt å gjøre intervjuene ansikt-til-ansikt, da det ofte er lettere for personer å snakke om følsomme tema ansikt-til-ansikt enn via telefon. Ifølge Jacobsen er grunnen til dette at det er enklere for personer å oppnå personlig kontakt når de sitter fysisk overfor hverandre, og det blir skapt et fortrolig klima. Undersøkelser viser at intervjuobjektene har lettere for å lyve ved telefonintervju (Frey & Oishi, 1995, i Jacobsen 2000, s. 131). Det viser seg å være enklere å gjennomføre en god, åpen og personlig samtale ansikt-til-ansikt enn via telefon, noe som gjør telefon mindre egnet for intervju med mange åpne spørsmål slik jeg har. I tillegg er det lettere å tolke den non-verbale kommunikasjonen ansikt-til-ansikt, som for eksempel at intervjuobjektet føler seg ubekvem, noe som gjør at jeg kan tilpasse spørsmålene mine underveis i intervjuet.

Et annet valg man må ta er om intervjuet skal være åpent eller strukturert ((Jacobsen, 2000), s. 132). Jeg valgte å lage en ganske detaljert pre-strukturert intervjuguide, med spørsmål og tema jeg skulle ta opp i løpet av intervjuet. Dette for å sikre at temaene som er relevant for min problemstilling ble belyst i løpet av intervjuene. Allikevel var ikke rekkefølgen på spørsmålene og temaene forhåndsbestemt, og intervjuene ble i stor grad en samtale, slik at intervjuene fikk en viss grad av åpenhet. Jeg valgte med andre ord et semi-strukturert/ delvis strukturert intervju, der man beveger seg fram og tilbake mellom delvis forhåndsbestemte spørsmål og tema ((Johannessen et al., 2004), s. 143).

Ved å la informantene svare på spørsmålene med egne ord, og ikke ha forhåndssvar klare som man krysser av på, får man mer utfyllende svar og forskeren har mindre innvirkning på hva svarene blir. I tillegg kan man med et forholdsvis åpent intervju,

slik jeg hadde, tilpasse spørsmålene og stille oppfølgingsspørsmål underveis. Jeg satte opp en liste over tema og generelle spørsmål med utspring fra min problemstilling som jeg ønsket å stille informantene. På den måten får man nettopp det som er ønskelig med et slikt intervju, nemlig at informanten relaterer sine svar til sin egen arbeidshverdag og livssituasjon. Fordelen med å ha en intervjuguide å gå ut i fra, der informantene til en viss grad blir stilt de samme spørsmålene, er at svarene til de ulike informantene blir lettere å sammenligne i etterkant. Som forsker kan jeg lettere se sammenhenger og mønster og knytte mine funn opp mot teorien. Dermed lettes analysearbeidet i etterkant. I tillegg fører en forhåndsdefinert intervjuguide til at intervjuet blir mer fokusert og konsentrert slik at tiden kortes ned. Jeg synes jeg hadde god hjelp i den forhåndsdefinerte intervjuguiden underveis i intervjuene, slik at jeg faktisk fikk data som kan knyttes til problemstillingen.

Jeg måtte også ta stilling til om jeg skulle bruke båndopptaker eller ikke under intervjuene ((Jacobsen, 2000), s. 135). Valget falt på å gjøre opptak av intervjuene med min mobiltelefon, samtidig som jeg tok notater i form av stikkord underveis. Jeg noterte også kroppsspråk og andre ting som jeg observerte under intervjuet. Ved å gjøre opptak av intervjuene, fikk jeg mulighet til å være ordentlig til stede i samtalen hele tida, og ha øyekontakt med intervjuobjektet. Allikevel tok jeg notater av informantens svar i form av stikkord, i fall det skulle bli noe tull med lydfila av intervjuet. I forkant av intervjuet fikk informanten tilsendt spørsmålene jeg hadde tenkt til å stille, for å kunne forberede seg. Jeg forventet allikevel ikke at alle informantene hadde lest og reflektert over spørsmålene på forhånd, da dette er ledere med en hektisk hverdag. Ulempen med at informantene fikk se spørsmålene på forhånd, er at man ikke får spontane svar som kanskje ikke er like gode, ekte og av god kvalitet (Johannessen et al., 2004). Det at jeg underveis i intervjuet kom med oppfølgingsspørsmål, gjorde at jeg allikevel følte at svarene informantene gav var spontane og dype.

I og med at jeg kjenner intervjuobjektene fra før, var jeg bevisst på å stille mest mulig åpne spørsmål og ikke påvirke intervjuobjektens svar. Under intervjuene prøvde jeg bevisst å unngå ja-nei-spørsmål. Slike spørsmål bør unngås i kvalitative intervju, slik at man får mest mulig utdypende og åpne svar. Også ved måten jeg stilte spørsmålene

på, hadde jeg fokus på å ikke legge føringer på hva informanten skulle svare eller at mine holdninger og forventinger påvirket svarene (Johannessen et al., 2004).

Jeg har ved innsamlingen av datagrunnlaget hatt fokus på å få en ryddig og objektiv forskningsprosess. I ettertid ser jeg at et bredere empirisk fokus kunne ha styrket min datainnsamling. Jeg kunne ha intervjuet flere ledere i hver organisasjon, og jeg kunne ha intervjuet flere organisasjoner. Jeg kunne også ha gjennomført en spørreundersøkelse i forkant av intervjuene for å få testet ut spørsmål og fått et bredere datagrunnlag. Tidsmessig var dette dessverre ikke gjennomførbart. Jeg gjennomførte riktignok et testintervju i forkant av intervjuene, og fikk snevret inn intervjuguiden og gjort den mer konkret og relevant i forhold til å svare på min problemstilling. Til tross for at jeg kunne ha intervjuet flere, mener jeg at datainnsamlingen og datagrunnlaget jeg sitter på er tilstrekkelig for å kunne besvare problemstillingen.

3.1.4 Dataanalyse

Etter at man har gjennomført den kvalitative metoden, sitter man igjen med mye data fra intervjuene som så skal analyseres. Dataanalyse handler om tre ting; beskrive, systematisere og kategorisere, og sammenbinde data ((Jacobsen, 2000), s. 172-173). Målet er å redusere informasjonsmengden slik at den blir håndterlig, samtidig som man identifiserer mønstre og lager et rammeverk ((Johannessen et al., 2004), s. 185). Etter å ha gjennomført intervjuene, satt jeg med en mengde data å analysere. I første fase (beskrive), like etter intervjuene, satte jeg meg ned og hørte gjennom lydopptakene fra intervjuene samtidig som jeg skrev ned refleksjoner og viktige momenter jeg ikke hadde notert ned underveis i intervjuet. I andre fase (systematisere og kategorisere) silte jeg ut viktig data og kategoriserte de ulike svarene mer konkret, og satte opp dataene i bolker i forhold til teorigrunnlaget for oppgaven. I siste fase (sammenbinde data) utførte jeg tolkningsarbeidet der jeg så etter sammenhenger og meninger med datagrunnlaget, og knyttet de opp mot min problemstilling og så på om de avviker eller underbygger litteraturgrunnlaget.

Yin beskriver analyse av casestudier som fem faser; forskningsspørsmål, teoretiske antagelser, analyseenheter, den logiske sammenhengen mellom data og antagelser, og kriterium for å tolke funnene ((Johannessen et al., 2004), s. 216). I den fjerde fasen,

den logiske sammenhengen mellom data og antagelser, foregår dataanalysen. Yin viser videre til to strategier man kan velge ved analyseringen; teoristyrte og beskrivende casestudier. Teoristyrte analysering handler om å ta utgangspunkt i de teoretiske antagelsene man gjorde i forkant av intervjuene, og la disse prege analyseringen. Å definere et forskningsspørsmål som starter med hvordan eller hvorfor, slik jeg har, letter analysearbeidet. Da kan man fokusere på enkelte data, og utelukke andre. Den andre strategien, utvikling av casebeskrivelser, bør ikke være hovedstrategien men komme etter den teoristyrte analysen. Jeg brukte en teoristyrte analyse av mitt datagrunnlag.

Når man skal vurdere kvaliteten på den kvalitative forskningen, må man se på reliabilitet (pålitelighet), troverdighet (begrepsvaliditet) og overførbarhet (ekstern validitet) ((Johannessen et al., 2004), s. 227-230). Reliabilitet handler om hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. Dette kravet er irrelevant for kvalitativ forskning, da man ikke bruker strukturerte datainnsamlingsteknikker. Her er det heller samtalen som styrer datainnsamlingen. Det er også nesten umulig for andre forskere å få akkurat det samme datagrunnlaget, da en kvalitativ datainnsamling er veldig kontekstsensitiv. Et tredje aspekt er at forskeren bruker seg selv som instrument i kvalitativ tilnærming, slik at ulike forskere vil tolke datagrunnlaget forskjellig. Påliteligheten kan allikevel styrkes ved at forskeren beskriver konteksten og fremgangsmåten i forskningsprosessen grundig. Troverdighet, eller validitet, i kvalitativ forskning handler om i hvilken grad funnene reflekterer formålet med studien og gjenspeiler virkeligheten. Det er flere måter man kan oppnå troverdighet. Man kan investere nok tid til å bli godt kjent med felten og konteksten, benytte metodetrianglering med både observasjon og intervju, eller tilbakeføre resultatene og få bekreftet resultatene fra kollegaer for å se om de kommer fram til de samme fortolkningene. Overførbarhet betyr at man ser på om resultatene fra ett forskningsprosjekt kan overføres og være gjeldende for et liknende forskningsfenomen. Ved kvalitativ metode handler det mer om overføring av kunnskap i stedet for generalisering.

Sist, men ikke minst, må funnene og analysen være et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger. Forskeren må beskrive alle beslutninger i prosessen for å få overensstemmelse mellom virkeligheten og

resultatene. Man må være selvkritisk til hvordan forskningsprosjektet er gjennomført, og kommentere ting som kan påvirke tolkningen og analyseringen.

For å oppnå validitet (gyldigheten) har jeg prøvd å være nøytral, lojal og ærlig i alle fasene av forskningsprosessen. Særlig under intervjuene og i analysen av respondentenes svar har jeg prøvd å være nøytral for å forhindre at jeg påvirker intervjuobjektene og resultatene. En måte å sjekke gyldigheten på, er å la intervjuobjektene lese gjennom resultatene fra undersøkelsene. På den måten kan intervjuobjektene bekrefte eller avkrefte om det virkelig var det de mente skulle fremkomme. Det man imidlertid kan oppleve ved en slik gjennomlesing, er at intervjuobjektene ikke kjenner seg igjen eller er enig i resultatene. Allikevel kan konklusjonene være riktige fordi forskeren kan ha sett funn og dratt konklusjoner som intervjuobjektet selv ikke ser eller var klar over ((Jacobsen, 2000).

Det som også kan bestride gyldigheten ved mine undersøkelser og funn, er hvorvidt jeg har intervjuet de rette folkene i undersøkelsen. Det er vanskelig for meg å si noe om, men utvalget av intervjuobjekt kunne helt klar vært større for å gi mer bredde og dybde rundt problemstillingen. Allikevel synes jeg at jeg har fått nok datagrunnlag til å kunne besvare problemstillingen.

Når det gjelder overførbarhet (ekstern validitet), er det vanskelig å si om mine funn er overførbare til andre organisasjoner. Jeg tar ikke mål av meg å generalisere funnene til en større kontekst enn da undersøkelsene ble gjennomført. Jeg antar at det er begrenset ekstern validitet i mine funn med tanke på overførbarhet til andre organisasjoner enn de jeg undersøkte. Allikevel er det nok flere norske organisasjoner som benytter samme evalueringsprosesser som de tre jeg undersøkte, så en viss grad av ekstern validitet er det nok.

3.2 Casevalg

Jeg valgte å bruke casestudiedesign for å utføre mine undersøkelser. Dette er et ideelt forskningsopplegg når man skal gå i dybden og undersøke spørsmål som hva og hvordan, som i mitt tilfellet (Johannessen et al., 2004). Casestudier er et godt redskap når man skal tolke funnene opp mot eksisterende teorier ved hjelp av kvalitativ analysearbeid. Selve ordet "case" stammer fra det latinske ordet "casus", som betyr *et enkelt tilfelle*. Også Jacobsen definerer "case" som tilfelle av noe ((Jacobsen, 2000), s. 76-77). I casestudier fokuserer man på én spesiell enhet, eller flere enheter, og de kan være avgrenset i tid og rom. Jeg valgte å fokusere på tre ulike enheter, en privat, en statlig og en kommunal. Dette for å se om det er likheter og ulikheter mellom måten ledere evalueres på i kommunal, statlig og privat næringsliv.

Ved kvalitativ metode, må man gjøre et utvalg av enheter man ønsker å undersøke. Å foreta dette utvalget kan være vanskelig. Undersøkelsen man gjør vil alltid være et utsnitt av tema, variabler, tid, personer og hendelser ((Jacobsen, 2000), s. 157).

Utvalget av tema og variabler bestemmes av problemstillingen. Man må videre velge ut hvilke personer man skal intervju, og hvor mange. Ifølge Jacobsen bør en øvre grense settes da det å utføre intervjuer tar lang tid og genererer store mengder data som må analyseres i etterkant. Da jeg dessverre hadde begrenset tid til å gjøre undersøkelsene, valgte jeg å intervju tre ledere i tre ulike organisasjoner; Tromsø Kommune, Microsoft og Statoil. Jeg valgte disse tre fordi jeg ønsket å se på en kommunal, en privat og en halvstatlig organisasjon, og se på om det er noen forskjell mellom evalueringsprosessene til disse tre. Jeg kjenner disse tre organisasjonene litt fra før, da jeg har familie og venner som jobber i disse organisasjonene, og jeg visste på forhånd at disse tre har en form for evaluering av sine ledere.

Min problemstilling berører et følsomt tema, og det med å finne intervjuobjekter som var villig til å delta som datagrunnlag for min oppgave kunne bli en utfordring. Det er ikke alle som er like villig til å snakke om hvordan det føles å få evaluering og tilbakemeldinger på sin måte å være leder, da det er veldig subjektivt og følsomt. Jeg måtte ta stilling til om jeg skulle intervju respondenter, altså ledere som mottar evaluering, eller om jeg skulle intervju informanter, medarbeiderne som gir

evaluering. Valget falt på å intervju tre ledere i Tromsø kommune, Microsoft og Statoil.

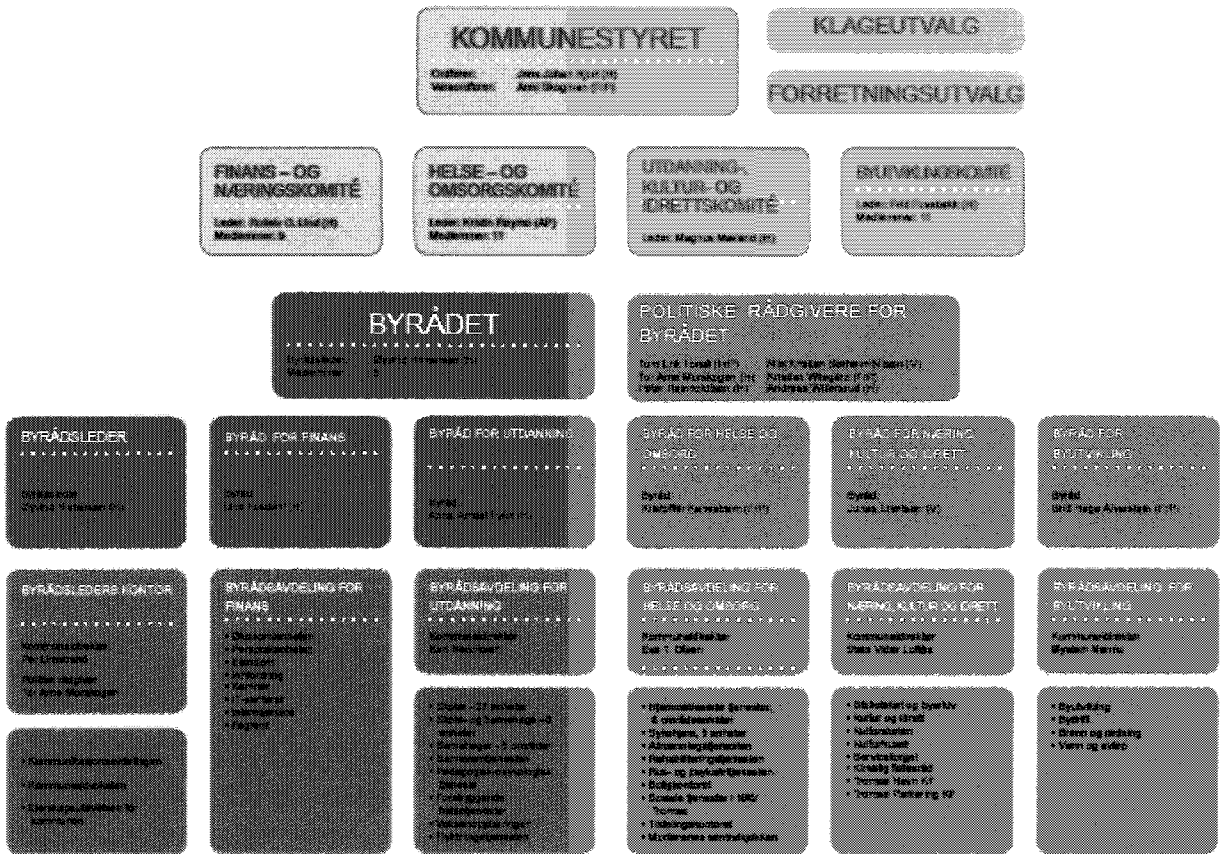
3.2.1 Tromsø kommune

Tromsø kommune har etter innføringen av parlamentarismen (oktober 2011) en to-nivå modell ¹. Byrådet har det øverste ansvaret for den løpende driften av kommunen. Det er byrådet som innstiller saker til kommunestyret, og har ansvar for å følge opp vedtakene gjort i kommunestyret. Byrådet leder de fem byrådsavdelingene; Finans, Utdanning, Helse og omsorg, Næring, kultur og idrett og Byutvikling.

To-nivåmodellen legger til rette for tjenesteenheter (resultatenheter) som har stor grad av selvstendighet. Hver enhet er underlagt en av de fem byrådsavdelingene, og ledes av en enhetsleder. Jeg intervjuet en enhetsleder.

¹ <http://www.tromso.kommune.no/om-kommunen.122505.no.html>

Organisasjonsmodell for Tromsø kommune



Figur 2: Organisasjonsmodell for Tromsø kommune

3.2.2 Microsoft

Microsoft er et internasjonalt IT-selskap som utvikler dataprogramvare. De har kontorer over hele verden, deriblant to i Norge – Oslo og Tromsø. Selskapets hovedkontor ligger i Redmond, utenfor Seattle i USA. Microsoft ble stiftet i 1975 av Bill Gates og Paul Allen, og er i dag verdens største programvareselskap. Operativsystemet Microsoft er ledende på PC-markedet i dag, og programvaren Microsoft Office er det mest brukte dataverktøyet i verden med mer enn 1 billion brukere på verdensbasis.

Microsofts visjon er ”å skape innovativ programvare som gir mennesker tilgang til tjenester, informasjon og kommunikasjon uavhengig av tid, sted og verktøy”².

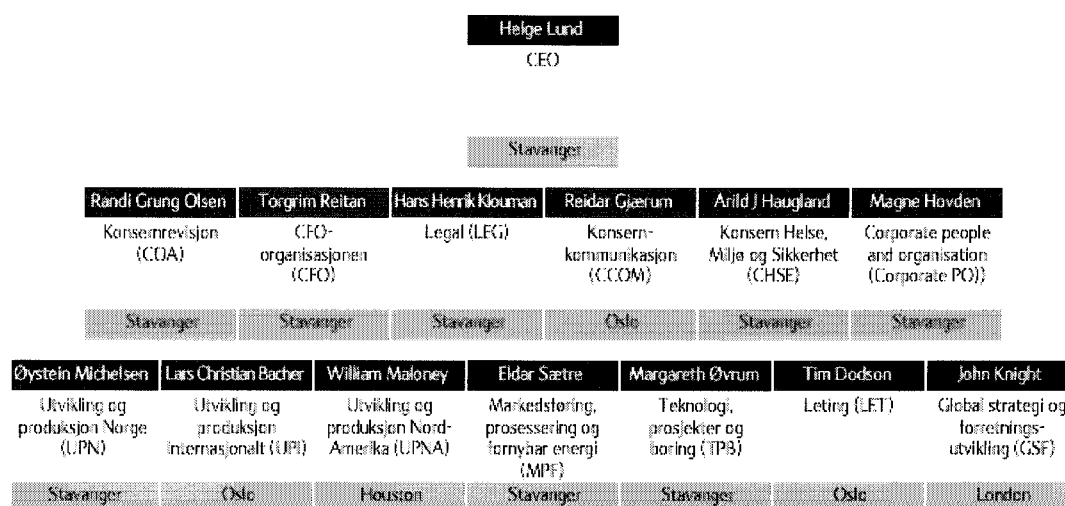
Selskapet har følgende kjerneverdier: Integritet og ærlighet, Brennende engasjement for kunder, partnere og teknologi, Åpenhet og respekt overfor andre og en felles vilje om å gjøre dem bedre, Vilje til å ta på seg og møte store utfordringer, Selvkritisk spørrende og engasjert innstilling til vår egen utvikling og forbedring, Ansvar for relasjon, resultat og kvalitet overfor kunder, aksjonærer, partnere og ansatte.

Microsoft har gjennom flere år på rad blitt kåret til Norges beste arbeidsplass.

3.2.3 Statoil

Statoil er et internasjonalt energiselskap med hovedkontor i Stavanger, og har over 40 års erfaring innen olje- og gassproduksjon på norsk sokkel³. Selskapet har virksomhet i 36 land, med størst aktivitet i Norge. Statoil har ca. 23 000 ansatte over hele verden, og er børsnotert i New York og Oslo. Den norske stat er største aksjonær i Statoil (67%), og forvaltes av olje og energidepartementet.

Modig, Åpen, Tett på og Omtenksum er Statoils verdier som er kjernen i styringssystemet og hvordan de driver virksomheten. Statoil består av syv forretningsområder, stabs- og støttefunksjoner, samt konsernkommunikasjon:



Figur 3: Organisasjonskart for Statoil

² <http://www.microsoft.com/nb-no/about/ommicrosoft/visjonogverdier.aspx>

³ <http://www.statoil.com/no/About/Pages/default.aspx>

3.3 Utarbeidelse av intervjuguide

Jeg tok utgangspunkt i problemstillingen min; *Hvordan evalueres ledere av kunnskapsarbeidere* ved utformingen av intervjuguiden. I tillegg fokuserte jeg på spørsmål som kunne underbygge mine to del-forskningsspørsmål; *Hvordan evaluerer Tromsø Kommune, Microsoft og Statoil sine ledere?* og *Hva slags utbytte synes lederne de har av evalueringen?* Jeg delte intervjuguiden inn i temaene beskrevet i teorikapittelet; kunnskapsarbeidere, ledelse og evaluering, slik at spørsmålene fikk en teoretisk forankring som samsvarte med litteraturgrunnlaget i oppgaven. Bak hvert spørsmål skrev jeg hvilken teori det var knyttet til, som en huskelapp til meg selv.

Jeg sendte ut e-post til intervjuobjektene i forkant av intervjuene, der jeg skrev litt om bakgrunnen for undersøkelsen, problemstillingen, dens hensikt og at svarene skulle behandles konfidensielt. Intervjuobjektene fikk også tilsendt spørsmålene og temaene på forhånd, slik at de fikk mulighet til å forberede seg og tenke igjennom hva de skulle svare. På den måten håpet jeg å unngå at de ble påvirket av mine holdninger til evaluering, og mine forut inntakelser om hva de skulle svare.

3.4 Gjennomføring av intervjuene

Da jeg var i full jobb med mye reising ved siden av oppgaveskrivingen, var det viktig at jeg fikk mest mulig informasjon/ datagrunnlag på kort tid. Samtidig var det viktig å få riktig informasjon sett i lys av min problemstilling og utvalgt teori. Kvaliteten på intervjuene var derfor veldig viktig, og jeg hadde fokus på at det ble gode dybdeintervju.

Ideelt sett skulle jeg ha intervjuet mange flere organisasjoner, gjerne i ulike bransjer, og så mange ledere som mulig i hver organisasjon, for å få et fullstendig sammenligningsgrunnlag for å analysere hvordan ledere evalueres. Dette ville imidlertid ha vært svært tidkrevende, og gitt meg for mye data til å klare å prosessere og evaluere i forhold til denne oppgavens omfang og tidsbruk. Jeg valgte derfor ut tre mellomledere i tre ulike organisasjoner. De tre lederne har ca. likt ansvarsområde og antall personer de leder.

Å rekruttere intervjuobjekter var en stor utfordring, da ledere gjerne har en hektisk hverdag med mye møter og reising. Etter å ha fått noen avslag, valgte jeg å kontakte folk jeg kjenner slik at det ble vanskeligere for de å si nei. Det er mulig dette påvirket resultatet av intervjuene, men det kan også hatt motsatt effekt. Jeg velger å tro at siden intervjuobjektene kjente meg fra før, var det lettere for de å åpne seg opp og gi meg ærlige dybdesvar.

4.0 Resultat

I dette kapittelet vil jeg presentere svarene og synspunktene til intervjuobjektene som jeg intervjuet rundt temaet evaluering.

Utvalget i undersøkelsene er lite, og bedriftene til lederne jeg intervjuet er ikke anonyme. Likevel ønsker jeg å anonymisere intervjuobjektene mest mulig. Utsagn jeg viser til illustrerer funn i mine undersøkelser, samtidig som de underbygger den utvalgte litteraturen som oppgaven min bygger på. Jeg nevner ikke navn på personer eller firma i forhold til utsagnene, for å unngå at intervjuobjektene skal bli gjenkjent, og for å verne om deres anonymitet.

Intervjuobjektene svarte på spørsmål rundt problemstillingen *Hvordan evalueres ledere av kunnskapsarbeidere?*, som de hadde fått tilsendt på e-post i forkant av intervjuet (se vedlegg 1: Intervjuguide). Spørsmålene jeg stilte var samtidig utformet slik at de skulle underbygge mine to del-forskningsspørsmål: *Hvordan evaluerer Tromsø Kommune, Microsoft og Statoil sine ledere?* og *Hva slags utbytte synes lederne de har av evalueringen?* Selve intervjuene ble utført ansikt-til-ansikt. Jeg vil her presentere resultatene fra intervjuene og dokumentanalysen, delt opp i teamene fra problemstillingen; kunnskapsarbeidere, ledelse og evaluering.

4.1 Kunnskapsarbeidere

Svarene fra intervjuobjektene rundt temaet kunnskapsarbeidere var ganske entydige. De leder alle enheter hvor arbeidstakerne har høy utdanning og kompetanse, med utdanning på bachelor-, master- og doktorgradsnivå. Flere av arbeidstakerne de leder har høyere utdanning enn lederen selv.

Arbeidstakerne de leder utfører i stor grad selvstendig og kreativt arbeid, og i svært liten grad rutineoppgaver. Det er i stor grad arbeidstakerne selv som bestemmer hvordan de skal utføre arbeidsoppgavene sine og hva de skal vektlegge. De tar også i stor grad beslutninger selv rundt det faglige i samråd med lederen, og er i mange tilfeller ”eksperten” når det kommer til faglige spørsmål og beslutninger. Følgende utsagn støtter opp om dette: ”*Det er som oftest de ansatte i teamene som har*

spesialkompetansen og dybdeinnsikten i problemene, og som må informere og guide meg når avgjørelser skal tas. De har ofte mer peiling enn meg på detaljene.”

Når det gjelder å få tak i kompetente arbeidstakere med riktig utdanning og kompetanse, svarer to av intervjuobjektene at det er en stor utfordring. Det er stor etterspørsel etter folk med bakgrunn og utdanning som de er på jakt etter, som gjør at det er stor konkurranse mellom bedriftene. Den tredje lederen svarer at de får mange godt kvalifiserte søkere, så det er ikke vanskelig å rekruttere kompetente ansatte. Nå skal det sies at denne organisasjonen er i en annen bransje enn de to andre, skolesektoren og samtidig kommunal, så dette har nok innvirkning på tilgang til kompetente arbeidstakere. De to som har en utfordring med å rekruttere og beholde kompetanse, satser på tiltak som for eksempel gode betingelser og kompetanseheving, godt sosialt arbeidsmiljø og fleksibilitet i arbeidshverdagen med tanke på hjemmekontor, teknisk utstyr osv.

Disse svarene; høyt utdannings- og kompetansenivå, mye selvstendig og kreativt arbeid, utfordring med å få tak i riktig kompetanse, er alle med på å underbygge at Tromsø Kommune, Microsoft og Statoil er kunnskapsorganisasjoner med ansatte som er kunnskapsarbeidere.

4.2 Ledelse

For to av intervjuobjektene var det å bli leder et bevisst valg. Det var en stilling de søkte på, etter å ha blitt oppfordret til å søke. De hadde begge litt ledererfaring fra før, i form av vikariat og andre mellomleder- og prosjektlederstillinger. For den tredje var det å bli leder noe som skjedde automatisk ved at avdelinga ble større og større, og noen måtte rykke opp som leder.

Alle de tre organisasjonene jeg intervjuet har en viss form for hierarkisk organisering med én leder, hvor arbeidstakerne er delt inn i team/ fagenheter som igjen har sine teamledere. Intervjuobjektene har alle personalansvar, økonomiansvar og tilsettingsmyndighet. Allikevel er ikke den hierarkiske organiseringen gjenspeilet i måten beslutningene tas på, og hvem som faktisk tar de faglige valgene. Når det gjelder beslutninger og faglige valg, har de en forholdsvis flat struktur der alle i

teamet er med på å komme med innspill og synspunkter. Mange valg tas også internt i teamene uten at øverste leder er involvert.

Da jeg spurte om hvilken type leder de vil kategorisere seg som, var det ingen av de tre intervjuobjektene som mente de var autoritær. De kom med utsagn som: *”Jeg er nok mer en lagspiller og motivator enn autoritær leder. Siden jeg har samme faglige bakgrunn som resten av arbeidstakerne jeg leder, er jeg på likefot sånn sett. Allikevel er jeg dirigent og pådriver som får alle til å spille sammen og dra lasset i riktig retning.”*

De trakk fram følgende viktige lederegenskaper som de vektlegger som leder: kommunikasjon, skape tillitt og åpenhet, være en god lytter, pådriver, gi faglig utvikling og påfyll til alle ansatte, skape nettverk utad, måloppnåelse, få til innovasjon og nyskaping blant de ansatte. En av intervjuobjektene sier: *”For å kunne få evaluering og tilbakemelding som leder, må man skape tillitt og åpenhet blant sine arbeidstakere. Dette er viktig for å få riktige og objektive evalueringer på sine svake og sterke sider, som man kan lære av og gjør at man vokser som leder.”* Alle trekker fram mål og måloppnåelse som viktig for framgang og nyskaping. De sier det er viktig med felles mål for hele organisasjonene, men også hvert enkelt team og hver enkelt ansatte må ha mål å strekke seg etter.

4.3 Evaluering

Alle de tre organisasjonene jeg intervjuet har en form for evaluering av sine ledere. Jeg har gruppert svarene fra intervjuobjektene slik at de underbygger og svarer på mine to del-forsknings spørsmål: *Hvordan evaluerer Tromsø Kommune, Microsoft og Statoil sine ledere?* og *Hva slags utbytte synes lederne de har av evalueringen?*

4.3.1 Hvordan evaluerer Tromsø Kommune, Microsoft og Statoil sine ledere?

Tromsø kommune har flere typer evalueringer og vurderinger. En gang i året har de medarbeiderundersøkelse, som blir gjennomført i hver enhet. Alle ansatte i enheten får da tilsendt et elektronisk spørreskjema på e-post, som det er frivillig å svare på. Her stilles det blant annet spørsmål rundt enhetslederen, som går på hvordan de ansatte synes lederen fungerer. Svarene er anonyme som gjør det enklere å være ærlig

og komme med konkrete kommentarer rundt lederen. Resultatet fra medarbeiderundersøkelsen legges så fram for alle ansatte på enheten. I tillegg danner resultatet fra medarbeiderundersøkelsen grunnlag for en årlig medarbeidersamtale som enhetslederen har med sin overordnede sjef. I løpet av året har også enhetslederen møte med HMS-gruppa, der elevrådet, tillitsvalgt og verneombud er med, hvor de gir innspill og tilbakemeldinger på hvordan ledelsen fungerer. I januar hvert år gjennomfører også enheten en egenvurdering, der de får tilsendt forhåndsbestemte punkter fra byrådet som enheten selv skal svare på. Dette er gjerne tema og spørsmål som går på trivsel, resultater (eksamensresultater, elevfrafall osv.), økonomi, sykefravær osv. I egenvurderingen kommer alle ansatte med innspill, som så blir satt sammen til et felles dokument som blir sendt til byrådet. Alle disse evalueringene; medarbeiderundersøkelsen, HMS-utvalget, medarbeidersamtalen og egenvurderingen, gir lederen tilbakemelding på hva som er bra og hva som kan bli bedre.

I Microsoft evalueres alle ansatte, inkludert lederne. Den enkelte ansatte velger selv ut hvilke personer han/ hun skal få evaluering fra, men det er gjerne personer man har jobbet sammen med på prosjekter eller i team, og gjerne personer fra andre kontor enn der man jobber selv og gjerne fra utlandet. Man skal helst plukke ut mellom fem og ti personer, det normale er ca. 7. Det beste er hvis man plukker ut personer som har ulike roller i organisasjonene, for eksempel noen prosjektledere, noen utviklere og noen testere. På den måten får man bredest mulig evaluering. Evalueringen skjer skriftlig ved at man fyller ut et predefinert spørsmålsskjema med spørsmål rundt hvordan personen man evaluerer har jobbet. Svarene som fremkommer skal være konkret og inneholde eksempler på positive og negative ting som personen har bidratt med. Skjemaene skal være utfylt innen en viss dato, og sendes deretter til sjefen. Sjefen går så igjennom skjemaene for sine ansatte, og setter en foreløpig karakter på hver ansatt, fra 5-1. Deretter møtes alle sjefene i Microsoft Norge og går igjennom karakterene på de ulike ansatte, og "forhandler" om lønnsøkning og hvor mye bonus den enkelte skal få i hver kategori/ nivå. Karakterfordelingen blant de ansatte skal være normalfordelt, slik at noen må få lavest karakter selv om kanskje alle fikk gode evalueringer og fortjener en god karakter. Sjefen setter så sammen et resyme for hver enkelt ansatt, med karakteren og utdrag fra evalueringene, som sier hva den ansatte har gjort bra og hva han/ hun har gjort dårlig. Resymet får den ansatte tilsendt, og det

danner grunnlag for et møte mellom sjefen og den ansatte der han/ hun får vite bonus og lønnsøkning. Kriteriene og verdiene de ansatte måles ut i fra i evalueringene settes sentralt fra.

I tillegg til denne evalueringen, setter hver enkelt ansatt opp konkrete mål i samråd med sin leder på begynnelsen av året. Halvveis i året ser den ansatte og lederen på de oppsatte målene og vurderer hvordan man ligger an, om vurderer om målene må justeres. Ut i fra målene og hvordan man ligger an i forhold til disse, skriver hver ansatt en selvevaluering. Også disse selvevalueringene tas med av lederen i lønnsforhandlingene, og er med på å bestemme bonusprosenten til den ansatte.

Statoil har en felles prosess der evaluering inngår, som heter People@Statoil og handler om personellutvikling, personell disponering, resultatvurdering og belønning. People@Statoil er en integrert del av strategien og planleggingsprosessen "Ambisjon til handling". De bruker et IT-verktøy i prosessen som knytter hver ansattes prestasjonsmål og utviklingsplan opp mot Statoils verdier og strategiske mål. Prosessen danner grunnlag for ansattes karriereutvikling og vurdering av individuell belønning og bonus.

Formålet med prosessen er:

- Sikre at People@Statoil er en integrert del av strategien og planleggingsprosessen (Ambisjon til handling).
- Sikre en klar kobling mellom individuelle prestasjonsmål, utviklingsplaner og forretningsstrategi på kort og lang sikt.
- Sikre at organisasjonen kan anvende evner og kompetanse på best mulig måte for å møte behovene.
- Øke kvaliteten på medarbeidersamtaler og prosessen for å sette prestasjonsmål og utviklingsplaner, samt å gi og motta tilbakemelding.

Prosesen har fire faser:

1. **Forberedelse** (oktober – desember) – Gjennomføring av en spørreundersøkelsen "Even Stronger Values" blant alle ansatte som er bygget på Statoils verdier (Modig, Åpen, Tett på og Omtenkssom), hvor den enkelte

ansatte evaluerer sin atferd og får tilbakemelding fra andre på i hvilken grad han/hun etterlever verdiene.

Even Stronger Values finnes i tre versjoner:

- 360 ° for ledere med personalansvar og andre med høyere ledende stillinger. Her får lederen tilbakemelding fra overordnet, sideordnet, underordnet og egevaluering.
- 180 ° for ansatte i høyere fagstillinger. Her får den ansatte tilbakemelding fra overordnet, sideordnet og egevaluering.
- 90 ° for alle andre ansatte. Her får den ansatte tilbakemelding fra overordnet og egevaluering.

I alle disse tre variantene, velger den ansatte selv ut personene han/hun skal få tilbakemelding fra. Even Stronger Values undersøkelsen består av fire faser; Forberedelse (definere hvem som skal ha hvilken type undersøkelse), Nominering (hvem skal evaluere den enkelte ansatte), Evaluering (gjennomføring av undersøkelsen) og Rapportering (resultatene fra undersøkelsen blir gjort tilgjengelig i en rapport). Ledere får gjennom Even Stronger Values undersøkelsen tilbakemelding på lederskap og personlige kvaliteter. Tilbakemeldingene skal være kvalitativ og konkret, der man må gi eksempler. Vurderingsskalaen går fra 1 til 5, der 1 = Utviklingsbehov, 2 = Ujevn, 3 = Solid, 4 = Sterk og 5 = Fremragende.

I denne forberedelsesfasen gjennomgås også resultatene fra Even Stronger Values for å evaluere hvordan organisasjonen som helhet etterlever verdier og lederskapsprinsipper, samt revidering av ”Ambisjon til handling” for hvert team. Her møtes ledere til pre-review møter for å diskutere hvert teams og individenes prestasjoner, potensial og utvikling som en forberedelse til de individuelle People@Statoil Dialogene. Formålet er å sikre rettferdig, objektiv og presis vurdering av prestasjoner og potensial for hver enkelt ansatt.

2. **People@Statoil Dialogen** (januar – mars) – Alle ansatte skal ha en planleggings- og utviklingsdialog med lederen. Her gis individuell tilbakemelding på prestasjoner i forhold til fjoråret ved bruk av den fem-delte

skalaen. I dialogen defineres også mål og utviklingsplaner for inneværende år for den ansatte. Målene defineres i to dimensjoner; leveranse (hva som skal leveres) og atferd (hvordan det skal leveres). Leveranse og atferd vektlegges likt, 50/50.

3. **Personellutvikling og disponering** (april – juni) – I denne fasen gjennomføres møter mellom lederne, der oversikt over tilgjengelig kompetanse i forhold til bedriftens behov blir gjennomgått. Her diskuterer lederne medarbeiderne i teamet basert på dialogmøtene, og diskuterer deres utviklingsmuligheter innenfor sitt eget forretningsområde og i organisasjonen som helhet.
4. **Oppfølgingsdialogen** (september – oktober) – I oppfølgingsfasen har den ansatte og lederen regelmessige møter for å diskutere status i forhold til prestasjonsmål og utviklingsplaner. Formålet er å fokusere på hva som må gjøres videre av den ansatte for å nå de mål som ble avtalt i People@Statoil Dialogen, og eventuelt justere målene og utviklingsplanen for den ansatte.

Evalueringene, måloppnåelsene og karakterene danner grunnlaget for lønnsøkning og bonusprosenten til den enkelte ansatte. Karakterene er normalfordelt.

4.3.2 Oppsummering evalueringsmetoder

	Evalueringsmetode
Tromsø Kommune	-Medarbeiderundersøkelse blant alle ansatte, svarer anonymt -HMS-utvalg -Selvevaluering -Medarbeidersamtale
Microsoft	-Evaluering fra 5-10 kollegaer som man plukker ut selv -Evalueringen er så konkret som mulig, med eksempler -Alle ansatte setter opp individuelle mål -Selvevaluering -Får karakter (1-5), normalfordelt, som danner grunnlag for bonus
Statoil	-Fire faser: -1) 360-graders evaluering for ledere -2) Dialog/ samtale med lederen, får karakter (1-5) som danner grunnlag for bonus, definerer mål for inneværende år -3) Personellutvikling og disponering -4) Måloppfølging

4.3.3 Hva slags utbytte synes lederne de har av evalueringen?

Alle jeg intervjuet mener evaluering og tilbakemelding er positivt og nyttig, og synes de har utbytte av evalueringen. Følgende utsagt fra en av lederne underbygger dette: ”Evaluering og tilbakemelding er viktig. Man ønsker jo å være en lagspiller som bidrar positivt og motiverer sine ansatte. Det er bra å vite underveis om man er på feil eller riktig spor, så man kan justere seg inn.” En annen sier: ”Det er bra å få konkrete tilbakemeldinger, og få vite hvordan man gjør det, og hva som er forventet av meg som leder. Da kan man hente seg inn i forhold til målene og det som er forventet.”

På spørsmål om hva de tror hensikten med evalueringen er, svarer de at det er for å forbedre seg selv og organisasjonen som helhet. Ved å få tilbakemelding på hva som er bra og dårlig, får man mulighet til å utvikle seg og bli bedre.

Lederne synes generelt det er ok å få tilbakemeldinger. Noen uttrykker at det kan være tungt å få negativ evaluering, men at man må se det positive i det og brette opp armene og jobbe med å forbedre seg. En av intervjuobjektene synes imidlertid ikke at evalueringene er objektiv, mens de to andre føler at evalueringene er forholdsvis objektive. To av intervjuobjektene kan påvirke hvem de skal bli evaluert av, og har dermed mulighet til å ”luke ut” de man eventuelt vet vil komme med usaklige og subjektive tilbakemeldinger. De to intervjuobjektene som har normalfordelt karaktersetning, synes ikke det er greit at karakterene skal være normalfordelte. Det føles urettferdig og unødvendig at noen i teamet må få lavest karakter, selv om alle teammedarbeiderne har gjort en god jobb og fått gode evalueringer. Dette kan ha store konsekvenser for den enkelte ansatt, da dette har utslag på lønnsøkning og bonus.

Selv om intervjuobjektene synes evaluering er nyttig og forstår at det er nødvendig, synes de evalueringsprosessen er tids- og arbeidskrevende. En av intervjuobjektene sier at det blir mer og mer evaluering, og at det til tider kan bikke mot for mye og føles mer som kontroll enn evaluering som er til nytte for den enkelte ansatte.

5.0 Drøfting og diskusjon av resultatene

I dette kapittelet vil jeg analysere og diskutere mine empiriske funn opp mot litteraturen/ teorien for oppgaven. Jeg vil bruke teorien (fra kapittel 2) til å belyse mine funn, og se om det finnes gap mellom funnene og litteraturen, eller om mine funn stemmer overens med litteraturen.

Jeg vil i kapittelet drøfte problemstillingen ”Hvordan evalueres ledere av kunnskapsarbeidere?”, og har delt kapittelet inn i temaene kunnskapsarbeidere, ledelse og evaluering. Jeg vil også komme med drøftinger som besvarer mine to underspørsmål: *Hvordan evaluerer Tromsø Kommune, Microsoft og Statoil sine ledere?* og *Hva slags utbytte synes lederne de har av evalueringen?*

5.1 Kunnskapsarbeidere

Alle tre organisasjonene hvor intervjuobjektene jobber, er typiske kunnskapsbedrifter med kunnskapsarbeidere. Medarbeiderne i disse organisasjonene har alle høy kompetanse og høyere utdanning (bachelor-, master- og doktorgrad), som er det største kjennetegnet på kunnskapsarbeidere. Intervjuobjektene svarer at arbeidsoppgavene ikke er preget av rutinearbeid men mer av kreativt og selvstendig arbeid. De tre organisasjonene jeg intervjuet utfører alle kunnskapsarbeid, som litteraturen sier skal være av intellektuell karakter, der arbeiderne har høy kompetanse, og produktet av arbeidet er kunnskap og ikke en vare (Alvesson, Newell et al., Moriss og Empson, og Iversen i (Irgens og Wennes, 2011)).

Lederne jeg intervjuet føler i liten grad at de må gi ordre og instruksjoner til sine ansatte for at jobben skal bli gjort, og gir den enkelte ansatt ansvar og frihet til å utføre jobben på best mulig måte. Dette underbygger Druckers definisjon på kunnskapsarbeidere som ”ansatte som på selvstendig grunnlag utfører sitt arbeid basert på den kunnskap de selv har tilegnet seg, heller enn på grunnlag av ordre, instruksjoner eller prosedyrer” ((Irgens og Wennes, 2011), s. 13-14). Intervjuobjektene svarer støtter også definisjonen om at kunnskapsarbeid er ”ikke-standardisert problemløsning og produksjon av kunnskap, tjenester og produkter hvor aktivitetene krever høyt

utdanningsnivå, spesialisert kompetanse og kreativitet” (Alvesson 2004; Kvande og Rasmussen 2007 i (Irgens og Wennes, 2011), s. 77).

Flere av intervjuobjektene sier at deres ansatte har tilrettelagt hjemmekontor i og mulighet til å jobbe hjemmefra. Alle ansatte i de tre ulike organisasjonene har bærbare pc-er slik at de i teorien kan jobbe fra hvor som helst. I en av organisasjonene har medarbeiderne frihet til å bruke en del av sin stillingsprosent (ca. 10 %) til å tenke framover og ”ut av boksen”, gjerne med egne prosjekter. Dette underbygger teorien om at kunnskapsarbeidere har en større grad av frihet sammenlignet med for eksempel fabrikkarbeidere, i form av at de ikke er like avhengig av andres kunnskap og ledelse. Denne friheten skaper muligheter som nytenkning, nyskaping og innovasjon som forhåpentligvis kommer arbeidsgiver til gode for eksempel i form av nye tjenester. At lederne jeg intervjuet legger til rette for at deres arbeidere kan jobbe fra hvor som helst, underbygger Newells definisjon på kunnskapsarbeidere: ”*Arbeidere med større grad av autonomi og mobilitet i forhold til tradisjonelle arbeidere, samtidig som de ikke er avhengig av et bestemt fysisk arbeidssted*” ((Irgens og Wennes, 2011), s. 14). Flere av intervjuobjektene sier at det faktum at jobben legger til rette for fleksibilitet ved å sponse bærbar pc og internett hjemme, er forventet av de ansatte og nødvendig for å kunne utføre jobben. Dette underbygger litteraturen som sier om at kunnskapsarbeidere verdsetter fleksible og dynamiske arbeidsforhold.

Da jeg spurte lederne om bærbare pc-er, smarttelefoner og hjemmekontor fører til at arbeidstakerne gjør jobbrelevante ting på kveldstid og i helgene, svarte alle samtykkende til det. En av organisasjonene jeg intervjuet har overtidsbetaling og fleksitid, slik at arbeidstakerne selv styrer når de jobber og fører timeregnskap. Hvis de har pålagte arbeidsoppgaver som må gjøres på kveldstid eller helger, får de overtidsbetaling. De andre to organisasjonene forventer at arbeidstakerne av og til må jobbe på kveldstid og i helger, men har kompensert overtidsjobbinga med en ekstra ferieuke for alle ansatte. Dette støtter litteraturen om at den moderne kunnskapsarbeidere bruker mer av seg selv og sin fritid på jobbrelevante arbeidsoppgaver enn hva som var vanlig før, og ofte gjør jobbrelevante ting på kveldstid og i helgene. Litteraturen sier at dette kan være fordi kunnskapsarbeidere gjerne har lidenskap og stor interesse for sitt fagfelt. De føler eierskap overfor sine arbeidsoppgaver og produkt, og er villig til å jobbe mye også utover vanlig arbeidstid.

Det kan også være at måloppnåelse og det å nå tidsfrister som fører til bedre evaluering og karakter, som igjen fører til større bonus, hjelper på motivasjonen og gjør at ansatte er villig til å ofre fritida for jobben. Ny teknologi, som for eksempel smarttelefoner, bærbare pc-er og ipads, bidrar også til at skillet mellom jobb og fritid blir utvisket og det forventes mer effektivitet og fleksibilitet fra arbeidsgiver (Hylland Eriksen, 2001, Kvande og Rasmussen 2007 i (Irgens og Wennes, 2011)).

Intervjuobjektene sier samtidig at det bare i korte perioder kan være snakk om slik kvelds- og helgearbeid, og at de i størst mulig grad forsøker å verne om de ansattes fritid. Vi ser samtidig at rammebetingelsene og lovbestemmelsene som regulerer arbeidslivet passer mer til fortidas arbeidsliv og blir mindre relevant for dagens arbeidstakere og hvordan de ønsker å jobbe (Nordhaug).

Lederne jeg intervjuet sier alle at de ikke er en autoritær leder, men mer "en lagspiller og dirigent som prøver å få alle til å gå i samme retning". Et av intervjuobjektene sier: *"Siden det er snakk om medarbeidere med høy kompetanse og selvstendighet, nytter det ikke å heve pekefingeren og kommandere hva de skal gjøre og hvordan de skal gjøre det."* Dette underbygger Newell som sier at det som inspirerer kunnskapsarbeidere er mulighet for autonomi og personlig vekst, sammen med en sterk indre motivasjon. Intervjuobjektene svarer alle at de har team/seksjoner/faggrupper med egne "ledere". I disse teamene tas beslutninger, i tillegg til at enkeltmedarbeideren selv kan ta en del beslutninger. Alle lederne jeg intervjuet mener at en slik beslutningsmodell fungerer best for organisasjonen. Disse svarene støtter teorien om at kunnskapsarbeidere foretrekker at beslutninger blir tatt av den enkelte arbeidstaker eller arbeidsgruppen selv, og ikke sentralt av ledelsen. Svarene underbygger også litteraturen som sier at kunnskapsarbeidere i større grad ønsker å være selvstyrte og selvgående enn andre arbeidsgrupper.

Alle organisasjonene jeg intervjuet hadde konkrete og definerte mål og måloppnåelse som et viktig strategisk virkemiddel for å vokse og utvikle seg. To av organisasjonene har definert konkrete mål for hver enkelt medarbeider, mens den tredje har felles og overordnede mål som alle medarbeiderne jobber mot. Samtlige intervjuobjekter mente at mål og det å ha noe konkret å jobbe mot er viktig, og er med på å motiverer medarbeiderne. Dette støttes av litteraturen som sier at kunnskapsarbeidere er veldig

målbevisst og blir trigget av å oppnå mål. Kunnskapsarbeidere ønsker arbeidsbetingelser som muliggjør måloppnåelse.

To av organisasjonene jeg intervjuet har noe turn-over, mens den tredje så å si ikke har turn-over i det hele tatt. Det er mulig forklaringen ligger i at denne organisasjonen har høy snittalder blant sine ansatte, og at de fleste slutter ved naturlig avgang. Litteraturen sier nemlig at samtidig som kompetanse- og utdanningsnivået blant arbeidstakerne bare øker, flyter lojalitet til organisasjonen. Det er mer vanlig å bytte jobb flere ganger i løpet av sitt yrkesliv blant dagens arbeidstakere enn tilfellet var før. Ungdom som nå kommer ut i arbeidslivet etter endt bachelor-/master-/doktorgrad har en helt annen lojalitet og forventning til arbeidslivet og arbeidssituasjonen enn hva tilfellet var for bare 50 år siden. Vi ser en økende tendens til individualisering, flytende identiteter, fragmentering og globalisering, der kunnskapsarbeidere ønsker faglig utvikling, selvrealisering og autonomi (Irgens og Wennes, 2011). Alle tre organisasjonene fremhever at de satser på faglig utvikling for sine arbeidstakere, der kontinuerlig kursing og konferanser inngår som en viktig del. En av lederne fremhever at de har en faglig/sosial tur til utlandet annet hvert år, som er med på å virke samlende og bygge identiteten rundt enheten. Disse turene gleder de ansatte seg til i lang tid, og turene er med på å motivere og skape samhold og tilhørighet.

Lederne jeg intervjuet poengterer at det er viktig med lojalitet og tillit. Arbeidstakerne må ha tillit og være lojal ovenfor sin ledere, men også hverandre. Litteraturen sier at det å være kunnskapsarbeideren i dag gjerne er et "identitetsprosjekt", der personen bruker sitt arbeid til å vokse og forme seg selv og sin identitet. Organisasjoner som ikke klarer å innfri dette, vil kunne miste lojalitet fra sine ansatte (Alvesson 2000 i (Irgens og Wennes, 2011)). Lojalitet er svært viktig for kunnskapsorganisasjoner, da kompetansen til den enkelte kunnskapsarbeider er organisasjonens viktigste ressurs (Iversen 2009 i (Irgens og Wennes, 2011), s. 127). Fra svarene til intervjuobjektene kommer det fram at de er helt avhengig av individuelle eksperter og riktig kompetanse, og bruker mye ressurser på å tiltrekke seg og ikke minst beholde sine kunnskapsarbeidere.

5.2 Ledelse

To av organisasjonene jeg intervjuet er internasjonale med arbeidstakere fra ulike land og kulturer. Siden ledelse handler om menneskene i organisasjonen, har ledelse sterk rotfeste i kulturen. Å lede en organisasjon i Norge, USA eller Kina, vil ikke nødvendigvis være likt, noe lederne i disse to organisasjonene fremhever. Lederne sier at i Norge har vi en mer "laidback" lederstil enn kanskje tilfellet er i for eksempel asiatiske land der lederen gjerne er den som vet alt og hva som er best og tar alle beslutninger. Dette kan være en utfordring når de får arbeidstakere fra andre land som skal jobbe i Norge for første gang, da det ofte tar tid for de å forstå og akseptere norsk bedriftskultur.

Intervjuobjektene sier alle at de er en pådriver og motivator framfor autoritær, og jobber for å få alle arbeidstakerne til å bruke sine sterke sider til å dra lasset sammen. Dette underbygger Druckers teorier, som sier at lederens hovedoppgave er å få mennesker til å jobbe effektivt sammen, og fremheve hver enkelt arbeidstakers sterke sider og gjøre deres svake sider irrelevant ((Drucker, 2001), s. 10-12). "Jeg vil si at jeg som leder er både en lagspiller, dirigent og pådriver. Jeg har fokus på god kommunikasjon, og prøver å være en god lytter og skape tillitt og åpenhet.", sier en av intervjuobjektene. Dette utsagnet passer godt overens med begrepet positivt lederskap. Positivt lederskap er svært viktig i kunnskapssamfunnet, der lederens hovedoppgave er å få fram motivasjonen, kreativiteten og ressursene som ligger i hver enkelt arbeidstaker, og få de ansatte til å dra lasset sammen. I positivt lederskap handler det om positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenkning (Johannessen og Olsen, 2010). Positiv ledelse handler også om selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse, og kreativitetsledelse. Lederne jeg intervjuet virker alle å ha fokus på positiv ledelse.

En av intervjuobjektene sier: *"For meg som leder er det viktig å få alle til å samarbeide og dra lasset sammen, i samme retning og mot felles mål. Samtidig må jeg se hver enkelt arbeidstaker og fremheve enkeltprestasjoner som kan være med på å styrke fellesskapet og bidra til mestringsfølelse."* Dette stemmer med litteraturen som sier at lederens oppgave er å utvikle enheten man leder som en helhetlig "flokk",

der hver enkelt arbeidstaker opptrer som et selvstendig, kreativt og innovativt individ som leder seg selv. Sammen vil da "flokkene" styre etter grunnleggende verdier og prinsipper som respekt, ansvar og verdighet (Johannessen og Olsen, s. 20). Lederen må styrke de ansattes opplevelse av mestring og kontroll over egne liv. Alle intervjuobjektene fremhever dessuten viktigheten av å skape en felles tilhørighet og tillitt, og arrangerer for eksempel felles faglige og sosiale turer og sammenkomster kan være med på å bidra til. Intervjuobjektene nevner at de blant annet har julebord, lønningspils, fredagskake, vinlotteri, blåturer og fagturer til utlandet. Litteraturen sier at for å lykkes med selvorganiseringen må flokkens medlemmer ha samhandlingskompetanse, altså kunne forholde seg til hverandre og samarbeide, samt ha sosial og emosjonell kompetanse. Samtidig må det skapes en arbeidsplass med toleranse og arbeidsmoral, som gir rom for kreativitet og empati. Intervjuobjektene svarer tydelig på at de alle har fokus på dette.

Drucker trekker fram viktigheten av mål. Enhver bedrift må ha et sett med felles mål og verdier å jobbe mot. En leders første oppgave er å tenke gjennom og synliggjøre ovenfor medarbeiderne klare objektiver, verdier og mål. Alle organisasjonene jeg intervjuet har klare mål og verdier de jobber mot. To av organisasjonene har konkrete mål for hver enkelt arbeidstaker, som hver arbeidstaker setter i samråd med lederen i begynnelsen av året. Den tredje organisasjonen har mer overordnede mål for enheten som helhet, som blir nedfelt i den årlige strategien og handlingsplanen som alle arbeidstakerne er med på å bestemme. Dette er også i tråd med transformasjonsledelse, som vil si at ledere får sine ansatte til å jobbe mot en felles hensikt og visjon, som igjen fører til at de ansatte føler begeistring og interesse for et felles mål ((Johannessen og Olsen, 2010), s. 22). De ansatte vil gjennom entusiasme, optimisme og demokratisk samspill bli motivert til å utrette mer enn de selv forventer. Ansatte oppfordres til å tenke selv, og kreativitet og innovasjon er viktig. Lederen viser hver enkelt ansatt oppmerksomhet, og fungerer som coach som viser hver enkelt anerkjennelse. Det virker som intervjuobjektene har fokus på å vise hver enkelt ansatt oppmerksomhet og oppfølging.

Drucker sier at en leder må sørge for og legge til rette for at organisasjonen og den enkelte arbeidstaker kan vokse og utvikle seg i takt med at behovene og mulighetene endrer seg. Enhver bedrift er en lærings- og utviklingsbedrift hvor kursing og

utvikling må stå i fokus. Dette underbygges av intervjuobjektene, som trekker fram viktigheten av faglig påfyll og utvikling for alle arbeidstakerne, og sier de har fokus på dette. En av intervjuobjektene sier: *”Alle arbeidstakere får mulighet til å delta på en stor internasjonal konferanse eller kurs i løpet av året.”*

Drucker påpeker at kommunikasjon og individuell ansvarliggjørelse er viktig for en leder. En bedrift består av mennesker med ulike kunnskaper og ferdigheter, og det blir opp til hver ansatt å tenke gjennom hva han/hun ønsker å oppnå og sørge for at alle rundt en forstår hva som ønskes oppnådd. To av organisasjonene jeg intervjuet har konkrete mål og måloppnåelse for hver enkelt ansatt. I begynnelsen av året setter den enkelte ansatte opp konkrete mål i samråd med lederen som følges opp via jevnlig møter mellom leder og den ansatte. Den tredje lederen har en ”åpen dør” filosofi der arbeidstakerne kommer når de har noe på hjertet, og har medarbeidersamtale med hver enkelt ansatt en gang i året. Organisasjonene jeg undersøkte har faggrupper/ team med egne teamledere som har en tett faglig oppfølging i det daglige.

Det at to av organisasjonene jeg intervjuet har konkrete mål og måloppnåelse for hver enkelt ansatt, stemmer med transaksjonsledelse og ”Betinget belønning” der det handler om å belønne ønsket atferd blant de ansatte. De ansatte får nemlig lønnsøkning og bonus basert på blant annet i hvor stor grad de har oppnådd sine oppsatte mål. Da er man på forhånd enig om hvilken innsats som forventes av den enkelte ansatte, og man får belønning deretter. En sammensetning av transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og positivt lederskap vil sammen føre til godt lederskap ((Johannessen og Olsen, 2010), s. 23).

Alle tre organisasjonene har delt sine ansatte inn i faggrupper/ teams som selv tar beslutninger og har interne møter og kurs. Organisasjonene har med andre ord en forholdsvis flat struktur med sterk grad av selvorganisering. Dette stemmer overens med det Nordhaug poengterer om, at mange av dagens bedrifter har færre hierarkiske nivåer, delegerer ansvar og beslutningsmyndighet ut til mellomledere og arbeidstakere, og har minst mulig rapportering og detaljstyring. Litteraturen sier også at det med flatere struktur har sammenheng med den stadig økende graden av arbeidstakere med høy utdanning. Gjennom utdanning og arbeidserfaring får arbeidstakerne verdier, normer og holdninger, og de har ofte en skepsis til ledere og vil lede seg selv

(Johannessen og Olsen, s. 21). Arbeidstakerne har gjerne samme, eller i noen tilfeller høyere, utdanning enn lederen, slik tilfellet er i organisasjonene jeg intervjuet der flere av de ansatte har doktorgrad mens lederen har utdanning på masternivå.

På spørsmål om det er en utfordring for organisasjonen å få tak i kompetente arbeidstakere med riktig utdanning og kompetanse, svarer to av organisasjonene at det er en stor utfordring å rekruttere og beholde rett kompetanse. Mange av de ansatte er nøkkelpersoner for organisasjonene med spesialistkompetanse som ikke er lett å erstatte. Dette underbygges av litteraturen som sier at intellektuell kapital, den enkelte arbeidstakers kunnskap og kompetanse, er i dagens kunnskapssamfunn bedriftens viktigste og mest kritiske ressurs og konkurransefortrinn (Nordhaug, s. 280). Bedriftenes verdiskaping blir dermed et samspill mellom tankearbeid og samarbeid om utvikling og læring (Sørhaug 2000 i Nordhaug). Maktforholdet mellom leder og arbeidstaker er på en måte snudd opp ned. Tidligere var lederen "sjefen" som visste mest og hadde høyest status, mens det i dag gjerne er arbeidstakeren som har fagkunnskapen og er ekspert. Dette bekreftes av intervjuobjektene svar.

Intervjuobjektene sier at det er en kontinuerlig kamp om å være i front innen sitt fagfelt, og være nyskapende og innovativ. Det er konkurranse mellom avdelingene internt i organisasjonene og i forhold til andre eksterne konkurrenter i forhold til markedsandeler og produktivitet. Litteraturen sier at dette med at bedrifter er avhengig av å skape, produsere og foredle kunnskap og kompetanse via innovasjon og nytenkning for å oppnå konkurransefortrinn, stiller nye krav til ledere i kunnskapsbedrifter. I mange tilfeller blir arbeidstakerne og deres kompetanse en kritisk ressurs for å overleve, noe som gir arbeidstakerne større innflytelse og makt (Hillestad 2000 i Nordhaug, s. 281). Her spiller tilbud og etterspørsel etter arbeidskraft inn, som vil svinge i takt med økonomien og konjunktorene i arbeidslivet. En av intervjuobjektene sier: *"AS Norge går bra for tida, med høye lønninger og levestandard, i tillegg til at det går dårlig lengre sør i Europa med stor arbeidsledighet. Dette gjør Norge til et attraktivt land å jobbe i, og vi får mange søkere fra hele verden, men problemet er å finne spisskompetansen som vi trenger."*

Alle tre organisasjonene har åpne kontorlandskap, hjemmekontor, og veldig fleksibel arbeidstid og arbeidssted. Dette er blitt en trend i det moderne arbeidsliv, både i

offentlige og private bedrifter. To av organisasjonene er internasjonale og har kontorer over hele verden, og tar i stor grad i bruk det virtuelle rom, med videokonferanse, e-læring og sosiale media. Alle disse aspektene gjør at dagens ledere har andre utfordringer enn forrige generasjon ledere. Intervjuobjektene bekrefter at det kan være en utfordring at arbeidstakerne ikke er på kontoret i arbeidstida, og at man som leder dermed har mindre kontroll.

En av intervjuobjektene sier: *”Som leder er det viktig å se den enkelte arbeidstaker, også ut i fra hans/hennes livssituasjon og livsfase. Det er viktig å legge til rette for den enkelte arbeidstaker og se hans/ hennes behov som gjerne endrer seg gjennom livet.”* Dette underbygger litteraturen som sier at lederen må lede på arbeidstakernes premisser for å kunne være troverdig og få arbeiderne med seg (Nordhaug, 2008). Her spiller gode kommunikasjonsferdigheter og empati inn som viktige faktorer, der lederen må se enkeltmennesket og dets verdier og interesser for å kunne fange opp glede, sinne, tristhet osv. Ledelse i dagens arbeidsliv går ut på å forstå og påvirke den emosjonelle energien i bedriften (Nordhaug, s. 287). Et av intervjuobjektene trekker fram at hun får ”hjelp” til å se temperaturen i organisasjonen via HMS-utvalg, tillitsvalgte og verneombud.

Lederne jeg intervjuet framstår som reflekterte og bevisste på sin egen lederrolle, hva de ønsker å ha fokus på og hva som er viktig for dem som leder. De sier at de er en lagspiller, motivator og inspirator, der det handler om uformell kontakt, motivering, inspirasjon, delegering og ansvarliggjøring. De trekker fram tillit, gjensidighet, likeverd og felles målsettinger som viktig. Deres svar underbygger Mintzberg (1998) som hevder at kunnskapsarbeidere først og fremst responderer på inspirasjon, ikke veiledning (Nordhaug, s. 286). Litteraturen sier at dagens kunnskapsarbeidere ønsker proaktive og inspirerende ledere som aktivt coacher og gir systematisk tilbakemeldinger (Hillestad 2001 i Nordhaug), noe lederne jeg intervjuet er gode eksempler på. Nå skal det sies at jeg bare intervjuet lederne, og ikke de ansatte, så det er jo mulig at de ansatte ikke er enig i at lederen deres er en lagspiller, motivator og inspirator.

5.3 Evaluering

De tre organisasjonene jeg undersøkte, har alle en form for jevnlig evaluering og tilbakemelding av sine ledere og ansatte, noe som i følge litteraturen er veldig viktig for en organisasjon. Drucker sier for eksempel at for å kunne vokse og utvikle seg i riktig retning, må en organisasjon så vel som ledelsen måles kontinuerlig i forhold til for eksempel markedsandel, innovasjon, produktivitet, utvikling av ansatte, kvalitet og lønnsomhet. Å måle og evaluere en organisasjon og dens ledelse er helt avgjørende for at organisasjonen skal kunne vokse og overleve på lang sikt (Drucker, 2001).

Det er en trend i tiden at store norske bedrifter bygger opp sterke HR-avdelinger som utvikler systemer for å evaluere de ansatte og lederne, ofte hjulpet av konsulentfirma som har gir de råd om egnet evaluerings- og styringsmodell (Tonstad, 2012b). Dette er tilfelle med to av bedriftene jeg undersøkte. Både Microsoft og Statoil er store organisasjoner med store og sterke HR- avdelinger som utarbeider evalueringsmodeller. Det er HR-avdelingene som driver evalueringsprosessen, der målet er å skape et verktøy for egenutvikling og måloppnåelse, som skal være til hjelp for både den enkelte ansatt/ leder og organisasjonen for øvrig.

Flere forskere er imidlertid uenig i at evaluering er nyttig for den enkelte ansatte, og forsker Nordrik mener evalueringsprosesser er "en rosemaling av en fase som skjuler et kontrollsystem" (Bitten Nordrik i (Tonstad, 2012a) s. 29). Flere av mine intervjuobjekters svar underbygger at de ser på evalueringen som et kontrollsystem, men at de har forståelse for at slikt må til for å kunne bli bedre og utvikle seg både som enkeltperson og organisasjonen som helhet. Nordrik mener evalueringssystemer er angiveri satt i system, samtidig som det er et disiplineringsverktøy som vi tradisjonelt sett ikke har kultur for i norsk arbeidsliv. To av bedriftene jeg undersøkte er internasjonale, der en av de har hovedkontor og utspring fra USA, og det er ikke til å stikke under en stol at deres evalueringssystem er veldig "amerikanisert" og ikke stammer fra norsk bedriftskultur. Statoil er riktignok en norsk bedrift, men har over årenes løp blitt mer og mer internasjonal med virksomhet i 36 land, og har adoptert en evalueringssystem og evalueringkultur som nok er mer internasjonal og amerikansk enn norsk.

At bedriften definerer verdiene og kriteriene som de ansatte skal vurderes i forhold til, mener Nordrik er en farlig utvikling. Over tid har hun sett at evalueringssystemet er en enkel måte å kvitte seg med bryssomme medarbeidere på. Alle de tre bedriftene jeg undersøkte har verdier og kriterier definert av bedriften som de ansatte og lederne evalueres ut i fra. Ingen av de jeg intervjuet mente at selve verdiene og kriteriene de ble evaluert i forhold til var feil. To av intervjuobjektene mente imidlertid at det at karaktersetningen er normalfordelt, ikke er rettferdig og føles feil. Dette med at noen av de ansatte må få lavest karakter, uansett om alle fikk like gode evalueringer, kan få store lønnsmessige konsekvenser for den enkelte ansatt ved at han/ hun ikke får lønnsøkning eller bonus. Dette kan igjen være med på å virke demotiverende for den ansatte, og gjøre at evalueringprosessen virker mot sin hensikt og ikke motiverer den ansatte til utvikling og forbedring men snarere tvert i mot.

Ifølge Nordrik ligger det mye makt kamuflert i evalueringssystemet, og kontrollen strekkes lengre enn den er gjort noen gang før i norsk arbeidsliv. En av lederne jeg intervjuet sier at det føles som det blir mer og mer evaluering på alle områder. Hun synes all evalueringen er tids- og arbeidskrevende og kan til tider bli for mye og gå ut over andre arbeidsoppgaver som å motivere og rettlede de ansatte. Dette underbygger Nordriks forskning der ledere rapporterer om at målstyring og karaktersetning stjeler mer og mer tid av deres arbeidshverdag, og de får mindre tid til å veilede medarbeidere og delta i utviklingen av bedriften.

Nordrik sier også at evalueringssystemene legges fram som noe objektivt, mens det egentlig er en bevisst ideologi bak. Det at intervjuobjektene mine har full forståelse for at evalueringprosesser er absolutt nødvendig for utvikling av enkeltansatte og bedriften, kan tyde på at de har blitt fortalt av organisasjonsledelsen hvor viktig det er. To av intervjuobjektene sier at evalueringen er objektiv, mens den tredje sier at den er subjektiv.

Selvrealisering og selvutvikling trekkes fram som viktige mål for evalueringen, men faktum er at når målene er nådd strekkes strikken enda lengre. Dette bekrefter flere av intervjuobjektene. Når året er omme, er det på tide å sette nye mål som man skal gjennomføre og måles opp mot neste år. Nordrik sier at selvrealiseringen knyttes kun

til jobben og utføring av arbeidsoppgavene, og det forventes at alt av energi skal investeres for arbeidsgiver og arbeidsoppgavene. Noen av de jeg intervjuet bekrefter at arbeidsgiver forventer at utføring av arbeidsoppgavene skal gjøres for enhver pris, og at kvelder og helger forventes tatt i bruk til jobberelaterte ting dersom påkrevd for å nå tidsfrister. Retten til hele liv, regulert arbeidstid, innflytelse over egen situasjon og retten til å delta også på andre arenaer blir mindre viktig hevder Nordrik. Dette stemmer også med situasjonen til noen av intervjuobjektene mine, som ikke får overtidbetaling eller mulighet for avspasering for kvelds- og helgejobbing. I en av organisasjonene jeg undersøkte får ikke de ansatte avspasere reisetid for å komme seg på møter eller konferanser, slik at dersom man må reise i helger eller utenom arbeidstid forventes det at man gir av sin fritid uten kompensasjon. Også medarbeidersamtaler er i mange bedrifter omgjort til en del av evaluerings- og kontrollsystemet, og har byttet navn til mål- og utviklingssamtale. Dette er tilfelle for to av organisasjonene jeg undersøkte. For den tredje heter samtalen enda medarbeidersamtale, men til grunn for samtalen ligger evalueringsrapportene fra de ansatte og selvevalueringssamtalen.

For to av organisasjonene jeg undersøkte kan lederne selv plukke ut de personene på hvert nivå man ønsker tilbakemelding fra. Et av intervjuobjektene sier at man bevisst kan unngå å velge folk man vet vil gi negativ evaluering. På den måten blir ikke evalueringen helt objektiv, da man kanskje har en tendens til å velge ”kompiser”. For et av intervjuobjektene skjer evalueringen i form av medarbeiderundersøkelse der alle ansatte får mulighet til å delta og alle svarer anonymt. I og med at svarene er anonyme, vil kanskje svarene være mer ærlige, men svarene er allikevel ikke objektive.

Litteraturen sier at det å håndtere tilbakemeldinger er blant lederens viktigste, men også vanskeligste oppgave ((Nordhaug, 2008) s. 188). Hvordan en leder håndterer tilbakemeldinger, kommer også an på hvem tilbakemeldingen er fra. Man håndterer tilbakemeldinger annerledes når de for eksempel kommer fra ens øverste leder enn fra likestilte medarbeidere. Forskning viser at destruktiv kritikk fra ens leder skaper konflikt og gjør at man mister tro på egne ferdigheter som igjen påvirker jobbytelsen (Baron, 1988 i (Nordhaug, 2008)). Intervjuobjektene sier at det ikke alltid er like lett å motta evaluering og tilbakemeldinger, særlig når de er av negativ art. Men de er alle

enig med litteraturen om at skal man være leder, og ha mulighet til å forbedre seg, er man avhengig av direkte tilbakemelding enten man liker det eller ikke. Litteraturen sier også at det å motta evaluering mottas veldig individuelt fra person til person. For noen vil negative tilbakemeldinger være med på å trigge konkurranseinstinktet og føre til at man yter det lille ekstra. Noen av intervjuobjektene sier at hvis man får negative tilbakemeldinger, må man bare ta tak i det og brette opp armene for å snu det negative til noe man lærer av og kan bruke til å bli bedre.

6.0 Konklusjon

I dette kapittelet vil jeg oppsummere hovedresultatene fra mine funn og drøftinger, og vise hvordan de knyttes opp mot problemstillingen. Jeg vil også identifisere begrensninger med oppgaven, og vurdere hva som er interessant å forske videre på basert på arbeidet med oppgaven.

6.1 Konklusjon

Formålet med oppgaven er å svare på problemstillingen Hvordan evalueres ledere av kunnskapsarbeidere? Samtidig skal oppgaven svare på to underspørsmål: Hvordan evaluerer Tromsø Kommune, Microsoft og Statoil sine ledere? og Hva slags utbytte synes lederne de har av evaluering?

Evaluering av ledere og ansatte er blitt en trend i tida blant norske bedrifter, som tar mer og mer etter internasjonale organisasjoner og adopterer deres evalueringsprosesser og evalueringskultur. De tre organisasjonene jeg undersøkte, har alle en form for kontinuerlig evaluering og tilbakemelding av sine ledere og ansatte, noe som i følge litteraturen er veldig viktig for en organisasjon. Drucker sier at å måle og evaluere en organisasjon og dens ledelse er helt avgjørende for at organisasjonen skal kunne vokse, utvikle seg og overleve på lang sikt (Drucker, 2001). Det finnes mange ulike evalueringsmetoder blant norske bedrifter, men målet for dem alle er å skape et verktøy for egenutvikling og måloppnåelse, som skal være til hjelp for både den enkelte ansatte/ leder og selskapet for øvrig.

Tromsø Kommune har flere evalueringer og vurderinger av sine enhetsledere gjennom året. En gang i året har de medarbeiderundersøkelse, som alle ansatte får tilbud om å delta på, og svarene er anonyme. Resultatet fra medarbeiderundersøkelsen danner grunnlag for en årlig samtale som enhetslederen har med sin overordnede sjef. I tillegg har enhetslederen jevnlig møter med HMS-gruppa, der elevrådet, tillitsvalgt og verneombud kommer med tilbakemeldinger på hvordan ledelsen fungerer. Det gjennomføres også en egenvurdering på enheten. Alle disse evalueringene; medarbeiderundersøkelsen, HMS-utvalget og egenvurderingen, gir lederen tilbakemelding på hva som er bra og hva som kan bli bedre.

Microsoft og Statoil sine evalueringsprosesser ligner på hverandre, og begge bygger på 360-graders evaluering. Med denne tilbakemeldingsmetoden vil en leder få kontinuerlig tilbakemelding på det han/hun gjør fra alle nivåene i organisasjonen, både fra kolleger på samme ledernivå, sine underordnede, sine sjefer og andre. Her måles kunnskap om produkter, leveranse av tjenester og trofasthet i forhold til selskapets verdier. Tankegangen bak 360-graders tilbakemelding er ikke å få fram at noe er godt eller dårlig i seg selv. Det er mer snakk om å belyse en persons sterke og svake sider, og bli oppmerksom på hvordan man kan utnytte disse til å bli bedre. Som leder kan man selv plukke ut de personene på hvert nivå som man ønsker tilbakemelding fra, og man får tilbakemelding på et sett av kriterier som samsvarer med selskapets verdier, samt krav til prestasjon og atferd. Hver enkelt leder og ansatt utarbeider i tillegg et sett med mål i samråd med lederen, som man skal evalueres opp i mot. I tillegg skriver hver enkelt ansatt og leder en selvevaluering i forhold til de oppsatte målene. En gang i året møtes så alle sjefene og går igjennom evalueringene og selvevalueringene på de ulike ansatte, og setter karakterer. Disse karakterene danner så grunnlaget for forhandlingene om lønnsøkning og hvor mye bonus den enkelte skal få i hver kategori/ nivå. Fordelingen av karakterene blant de ansatte skal være normalfordelt.

Lederne jeg intervjuet er i utgangspunktet positive til evaluering og synes de har utbytte av å få tilbakemeldinger. Noen uttrykker kan det kan være tungt å få negativ evaluering, men at man må se det positive i det og bruke tilbakemeldingene til å forbedre og utvikle seg. Enkelte av intervjuobjektene synes imidlertid ikke at evalueringen er helt objektiv. Noen av lederne kan bestemme selv hvem de skal bli evaluert av, og har dermed mulighet til å "luke ut" de man eventuelt vet vil komme med usaklige og negative tilbakemeldinger. De to med evalueringssystemer som gir karakter, synes det er problematisk at karaktersettingen skal være normalfordelt slik at noen må få lavest karakter selv om kanskje alle har fått gode evalueringer og fortjener en høy karakter. Dette kan gi utslag på lønnsøkning og bonus for den enkelte ansatte, og kan føles urettferdig og demotiverende. Normalfordeling av karaktersettingen kan gjøre at evalueringsprosessen virker mot sin hensikt.

Selv om intervjuobjektene synes evaluering er nyttig og forstår at det er nødvendig, synes enkelte av de at evalueringsprosessen er tids- og arbeidskrevende. En av intervjuobjektene synes det blir mer og mer evaluering, og at det kan bikke mot for mye og minner mer om kontroll og overvåking enn evaluering som er til nytte for den enkelte ansatte.

Begrensningene i oppgaven er at jeg bare har intervjuet tre ledere i tre ulike organisasjonene. I ettertid ser jeg at et bredere empirisk fokus kunne ha styrket min datainnsamling. Jeg kunne ha intervjuet flere ledere i hver organisasjon, og jeg kunne ha intervjuet flere ulike organisasjoner. Jeg kunne også ha gjennomført en spørreundersøkelse i forkant av intervjuene for å få testet ut spørsmål og fått et bredere datagrunnlag. Tidsmessig var dette dessverre ikke gjennomførbart. Jeg tar ikke mål av meg å generalisere funnene til en større kontekst enn da undersøkelsene ble gjennomført. Det er også begrenset ekstern validitet i mine funn, med tanke på overførbarhet til andre organisasjoner enn de jeg undersøkte.

6.2 Videre forskning

Som neste steg i forskningen kan det være interessant å se oppgavens problemstilling i en bredere kontekst, og analysere flere bedrifter og gjerne ulike bransjer opp mot hverandre. Da vil man kunne se en klarere årsakssammenheng og trekke andre og mer generelle slutninger enn det en studie av bare tre bedrifter gir.

Videre kunne det vært spennende å undersøke hva ansatte (ikke-ledere) synes om evaluering og tilbakemelding. Dette vil kanskje kunne avdekke andre synspunkter og vinklinger rundt evaluering enn det lederne uttalte.

Det kunne også vært interessant og undersøkt bedrifter som ikke har noen form for evaluering eller tilbakemelding, og sammenlignet disse med bedriftene som jeg undersøkte og som har kontinuerlig evaluering og tilbakemelding.

Et annet interessant aspekt for videre forskning kan være å se på hvordan ledere av ikke-kunnskapsarbeidere evalueres (for eksempel fabrikkledere), og sammenligne disse resultatene med hvordan ledere av kunnskapsarbeidere evalueres. Kanskje er det

forskjeller mellom hvordan evalueringene skjer, og hvilken utbytte ikke-kunnskapsledere kontra kunnskapsledere har av evaluering. Kanskje det viser seg at ikke-kunnskapsledere og kunnskapsledere bruker de samme evalueringsmetodene og har likt utbytte.

Litteraturliste

DRUCKER, P. F. 2001. *The essential Drucker - The pre-eminent management thinker of our time*. England.

IRGENS, E. J. & WENNES, G. 2011. *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

JACOBSEN, D. I. 2000. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

JOHANNESSEN, A., KRISTOFFERSEN, L. & P-A.TUFTE. 2004. *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

JOHANNESSEN, J.-A. & OLSEN, B. 2010. *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

KLEPPE, P. & BREDAL, D. 2002. *Slik leder de beste - Klokt lederskap i tøffe tider*. Schibsted forlag.

NORDHAUG, O. 2008. *Kunnskapsledelse - Trender og utfordringer*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

SKOGSTAD, A. & EINARSEN, S. 2002. *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.

TONSTAD, P. L. 2012a. Forsker roper varsku mot ny lederkultur. *Magasinet Tekna*. Oslo: Teknisk-naturvitenskapelig forening.

<http://www.tromso.kommune.no/om-kommunen.122505.no.html>

<http://www.microsoft.com/nb-no/about/ommicrosoft/visjonogverdier.aspx>

<http://www.statoil.com/no/About/Pages/default.aspx>

Vedlegg 1: Intervjuguide

Problemstilling: *Hvordan evalueres ledere av kunnskapsarbeidere?*

Navn:

Arbeidsplass:

Stilling:

Antall år i lederstilling:

Utdanning:

Kunnskapsarbeidere

1. Hvilket utdanningsnivå har de du leder?
2. Er arbeidsoppgavene til de du leder preget av rutineoppgaver, eller mer selvstendig og kreativt arbeid?
3. Er det en utfordring for dere å få tak i kompetente medarbeidere med riktig utdanning og kompetanse?
4. Hva gjør dere for å rekruttere og beholde kompetente medarbeidere?

Ledelse

1. Hvordan ble du leder? Var det et bevisst valg/ en stilling du søkte på?
2. Hvordan er teamet du leder organisert? Hierarkisk eller flat struktur?
3. Hva slags type leder vil du si at du er? For eksempel autoritær, lagspiller, dirigent.
4. Hvilke egenskaper vil du trekke fram som viktige hos en leder, og som du som leder har fokus på?

Evaluerings

1. Har din arbeidsplass en fastsatt evalueringsmetode av sine ledere og ansatte?
 - a. Hvis ja:
 - i. Hvem evaluerer/ gir deg tilbakemelding? Hvordan velges disse medarbeiderne ut?
 - ii. Hvordan foregår evalueringen?

- iii. Hvem bestemmer kriteriene og verdiene man måles ut fra?
- iv. Hva slags hensikt tror du evalueringen er ment å ha?
- v. Hva synes du om evalueringen?
- vi. Hvordan oppleves evalueringen for deg som leder?
- vii. Syns du evalueringen er objektiv?
- viii. Føler du at du har utbytte av evalueringen?
- ix. Hva skjer når målene er nådd?
- x. Hvem får vite resultatene fra evalueringene?

b. Hvis nei:

- i. Får du noen form for uformell tilbakemelding på din jobb som leder? Og eventuelt fra hvem?
- ii. Hva tror du en eventuell evaluering ville gitt deg av nytteverdi?
- iii. Er systematisk evaluering og tilbakemelding noe du ønsker? Og hva slags evaluering, og fra hvem, hadde vært nyttig for deg?