

# **Kunnskapsledelse og den norske samarbeidsmodellen – slektskap eller arrangert ekteskap?**

En analyse av diskurser om kunnskapsledelse og  
partssamarbeidets rolle i det nye arbeidslivet

Av  
Anita Aa. Hanebo

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København (CBS)  
for graden

Master of Knowledge Management  
(Master i Kunnskapsledelse)  
2016



**CBS**  
COPENHAGEN  
BUSINESS SCHOOL  
HANDELSHØJSKOLEN



Handelshøyskolen i Trondheim



**NORD**  
universitet

**SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV KANDIDAT-,  
BACHELOR- OG MASTEROPPGAVER**

**Forfatter(e):** Anita Hanebo

**Norsk tittel:** Kunnskapsledelse og den norske samarbeidsmodellen  
– slektskap eller arrangert ekteskap?

**Engelsk tittel:** \_\_\_\_\_

**Studieprogram:** Master i kunnskapsledelse 2014-2016

**Emnekode og navn:** MKL301 Masteroppgave

Vi/jeg samtykker i at oppgaven kan publiseres på internett i fulltekst i Brage, Nords' åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

**Kan frigis fra:** \_\_\_\_\_

**Dato:** 30.08.16

**Anita Hanebo**

\_\_\_\_\_  
**underskrift**

Mens vi samlet inn det materialet denne undersøkelsen bygger på, spurte folk i bedriften: Nå – finner dere ut noe? Vi hadde hele tiden en begeistret følelse av å holde på med noe usedvanlig interessant. Men om vi fant ut noe?

Vi fant ikke ut noe galt. Men det er fordi vi ikke oppfatter tingene som gale eller riktige. Vi er overhodet ikke moralister eller praktikere med bestemte interesser.

Heller ikke fant vi ut noe sensasjonelt. Det er fordi vi i bunn og grunn interesserer oss for det dagligdagse. Hvis vi fant ut noe, var det altså det dagligdagse – det alle visste på forhånd.

Sverre Lysgaard, i Arbeiderkollektivet (1961)

## Forord

I arbeidet med denne oppgaven har Dag Solstads romantittel *Forsøk på å beskrive det ugjennomtrengelige* ligget som et slags sound track i bakhodet mitt; ikke fordi jeg har litterære ambisjoner, men fordi oppgavens tema til tider framsto med en uoversiktlig kompleksitet. Hva er det jeg egentlig prøver å beskrive?

Kunnskapsledelse er i seg selv et komplekst fenomen, og den norske samarbeidsmodellen i arbeidslivet er en sammensatt og mangesidig samarbeidsform. På samme tid har begge fenomenene en befriende enkel logikk: det handler om samarbeid, relasjoner og felles innsats for felles mål. Så hva er egentlig problemet? Hensikten med denne oppgaven har vært å utforske både likhetstrekk og ulikheter mellom disse to fenomenene, og å undersøke utfordringer knyttet til en samtidig praktisering av de i en norsk arbeidslivskontekst. Dette holdes opp mot et framtidsbilde som gir indikasjoner på endring. Er det grunnlag for fortsatt samboerskap?

Oppgaven er motivert av egne erfaringer, og bygger på kunnskap jeg har fått gjennom masterstudiet i kunnskapsledelse. Men først og fremst er den et resultat av informasjon og innsikt jeg har fått gjennom intervjuer med ledere som har vært villige til å dele sine tanker og erfaringer med meg. En stor takk til dere!

Jeg vil også benytte anledningen til å uttrykke takknemlighet over å være del av et arbeidsliv og velferdssamfunn som gjør det mulig å gjennomføre en masterutdanning i voksen alder uten større omkostninger enn store mengder hodebry og tilløp til skrivekrampe. Takk til arbeidsgivere og kolleger som har vist forståelse og støtte i prosessen!

Takk til Knut og Knut som har lært meg alt jeg kan om fagforeningsarbeid, forhandlinger, konflikter og praktisk partssamarbeid på virksomhetsnivå. Uten denne erfaringa ville jeg vært en annen.

Takk til Hege Børve for innsiktsfull og svært nødvendig veiledning når ting har blitt underveis!

Takk til familie og venner som tålmodig har akseptert å bli skjøvet i bakgrunnen i lengre tid: det er over nå! Og til Henrik og Ragnar; dere er de viktigste av alt!

Avslutningsvis vil jeg takke medstudenter og forelesere for to utrolig spennende og morsomme år. Det har vært veldig hyggelig å bli kjent med dere! En lærerik periode er over – arbeidet kaller!

Trondheim 31. august 2016

Anita Hanebo

## Sammendrag

Tema for denne masteravhandlingen er kunnskapsledelse som praksis i en norsk arbeidslivskontekst. Undersøkelsen fokuserer på hvordan kunnskapsledelse utøves innenfor rammene av det som omtales som den norske samarbeidsmodellen, og utforsker mulige utfordringer og paradokser knyttet til praktisering av disse fenomenene i et arbeidsliv i endring.

Oppgavens overordnede problemstilling er:

*Hvordan forstår kunnskapsledere ledelse i det nye arbeidslivet, og hvordan inngår den norske samarbeidsmodellen i dette?*

Undersøkelsen bygger på kvalitative dybdeintervjuer med seks ledere i trøndersk næringsliv, og benytter diskurs som analytisk virkemiddel. Omsorgskomponenten i ledelse avtegner seg som en tydelig diskurs, og informantenes ledelsesforståelse bygger på en diskurs om flate strukturer og medvirkning.

Gjennom disse intervjuene blir det synliggjort at kunnskapsledere har et medvirkningsorientert syn på ledelse, og at de har en ledelsesforståelse og praksis som er i overensstemmelse med samarbeidsmodellens grunnleggende forutsetninger.

Undersøkelsen viser også at partssamarbeidet inngår som en viktig komponent i disse ledernes ledelsespraksis.

Fleksibilisering og tendenser til individualisering avtegner seg som utviklingstrekk som vil kunne få konsekvenser for praktisering av samarbeidsmodellen. Jeg argumenter i undersøkelsen for at retorikken om kunnskapsarbeidere som en yrkesgruppe med et særegent behov for autonomi kan bidra til individualisering, og at maktforholdet mellom ledere og ansatte blir utydelige i organisasjoner med flate strukturer.

Diskursene som framkommer i det empiriske materialet drøftes i lys av tidligere forskning og aktuell teori, og det synliggjøres at diskursene i stor grad gjenfinnes i og sammenfaller med etablert kunnskap på området.

## Abstract

The subject of this master thesis is knowledge management practices in a Norwegian labour context. The survey focuses on how knowledge management is exercised within the limits of what is referred to as the Norwegian collaboration model, and the survey explores the possible challenges and paradoxes related to the practice of these phenomena in a changing working life.

The research issue formulated as:

*How do knowledge managers understand leadership in the future world of work, and how does this include the Norwegian cooperative model?*

The survey builds on qualitative in-depth interview with six leaders in regional businesses, and uses discourse as an analytical tool. The care-taking component in management stand out as a distinct discourse, and the understanding of leadership among the leaders, is based on a certain view of non-hierarcic structures and interaction.

Through these interviews it will be demonstrated that the knowledge managers have a view on interaction-oriented management, and that their management understanding and practices are in accordance with the cooperative model's basic assumptions. The survey also shows that cooperation is an important component of these leaders' management practices.

Flexibility and individualization tendencies stand out as themes of change that may have consequences for the practice of the model of cooperation. The study argue that the rhetoric about knowledge workers as an occupational group with a distinctive need for autonomy may lead to individualization, and the power relationship between managers and employees may be blurred in organizations with non-hierarcic structures.

The discourses revealed in the empirical material is discussed in the light of current theory and research, and it shows that the discourses are largely recovered in, and coincides with the established knowledge of the site.

# Innhold

Forord .....	3
Sammendrag .....	4
Abstract .....	5
<b>Kapittel 1      Introduksjon og kontekstuet bakteppe .....</b>	<b>8</b>
1.1    Problemstilling .....	10
1.2    Teoretisk tilnærming og analytisk perspektiv .....	11
1.3    Oppgavens oppbygging .....	12
<b>Kapittel 2      Teoretiske perspektiver .....</b>	<b>13</b>
2.1    Språkskapt virkelighet og konstruerte sannheter .....	14
2.2    En kritisk innstilling til det som tas for gitt .....	15
2.3    Et nyinstitusjonelt perspektiv på organisasjoner .....	17
2.4    Fra modernistiske til postmoderne organisasjons- og ledelsesteorier? .....	18
2.5    Organisasjonsstrukturer: byråkratiske og postbyråkratiske organisasjoner .....	20
2.6    Perspektiver på makt, kontroll og innflytelse .....	22
2.7    Hva er ledelse? .....	24
2.8    Ledelse av kunnskapsarbeidere .....	26
2.9    En norsk form for ledelse? .....	29
2.10    Det litt større bildet – den nordiske velferdsstatmodellen .....	30
2.11    Den norske samarbeidsmodellen .....	31
<b>Kapittel 3      Metode og analysestrategi .....</b>	<b>34</b>
3.1    Teoretiske og metodiske føringer for diskursanalysen .....	34
3.2    Å skrive om og som diskurs: betraktninger om den vitenskapelige diskursen og akademisk praksis .....	36
3.3    Min forskningsmessige tilnærming og analysestrategi .....	37
3.4    Utvalget .....	39
3.5    Gjennomføring av kvalitative forskningsintervju .....	39
3.6    Bearbeiding, kategorisering og analyse .....	40
3.7    Pålitelighet, troverdighet og overførbarhet .....	41
3.8    Refleksivitet og kritisk tilbakeblikk .....	42
<b>Kapittel 4      Ledelsespraksis og maktforståelser.....</b>	<b>43</b>
4.1    Å lede med tanke på trivsel .....	44
4.2    Å utøve ledelse som medarbeider.....	47
4.3    Lederskapets diskret makt .....	51

<b>Kapittel 5</b>	<b>Partssamarbeid i norsk kontekst .....</b>	<b>53</b>
5.1	Norsk idyll? .....	54
5.2	En internasjonal trend? ... ..	57
<b>Kapittel 6</b>	<b>Det nye arbeidslivet .....</b>	<b>60</b>
6.1	Stram økonomi – tøyelige strukturer .....	60
6.2	Fleksible arbeidsformer og udefinerte arbeidsplasser .....	62
6.3	Freelancing og jobshopping – ungdommelig dårskap? .....	63
6.4	Fleksible arbeidstakere .....	64
6.5	Mer styring og kontroll .....	67
<b>Kapittel 7</b>	<b>Diskurser og diskusjon – en analytisk gjennomgang av empirien .....</b>	<b>70</b>
7.1	Trivsel, tilrettelegging og tilløp til tango.....	70
7.2	Et egalitært hierarki? .....	74
7.3	Sprekker i idyllen? .....	76
7.4	Fleksibel framtid – hardere vilkår?.....	77
7.5	Styring og kontroll gjennom flate strukturer?.....	79
<b>Kapittel 8</b>	<b>Oppsummering og avsluttende diskusjon.....</b>	<b>82</b>
8.1	Det store bildet – paradokser og utfordringer.....	82
8.2	Refleksjoner ved reisens slutt .....	85
8.3	Epilog .....	86
	Referanser.....	88
	Vedlegg.....	91



# 1 Introduksjon og kontekstuell bakgrunn

Det ser ut til å være en vanlig framstilling i litteraturen innenfor organisasjonsfeltet at endringer i samfunn og arbeidsliv skjer i et stadig økende tempo, og spesielt går den teknologiske utviklinga raskere enn noen gang før i historien (Brynjolfsson og McAfee 2014). I følge Wikström (1992) så har alle generasjoner gjennom tidene hevdet at nettopp deres tid har vært mer foranderlig og uhåndterlig enn noensinne tidligere (Wikström et al 1992 i Alvesson (2004) knytter vår hang til slike melodramatiske beskrivelser av ekstremt raske og radikale endringer i samtida til det han kaller grandiose forestillinger om det unike ved vår egen tid. Vi lever oss inn i en forestilling om at vi står på terskelen til noe helt nytt, og dette henger igjen sammen med vårt behov for å se oss selv som unike og eksepsjonelle (Alvesson 2004). Men *teorier* om endring er ofte langt mer spektakulære enn de gradvise og langsomme forandringene som kan dokumenteres empirisk (Ellingsæter 2009).

Teknologiske, kulturelle og institusjonelle endringer av samfunnet innebærer at det oppstår nye betingelser for organisering av nærings- og arbeidsliv (Styhre 2009), og dette får implikasjoner for både ledelse og lokale samarbeidsformer i arbeidslivet. Dette er det overordna temaet for denne oppgaven. Hvorvidt denne endringstakten som vi nå lever med egentlig er så eksepsjonell i historisk sammenheng som det ofte hevdes, ligger det utenfor denne oppgavens rammer å ta stilling til. Og om dette «nye» som påstås å komme egentlig vil være kvalitativt annerledes enn det vi allerede kjenner, tør jeg ikke å gi svar på. Det var heller ikke intensjonen.

Innenfor den samfunnsvitenskapelige litteraturen har det siden 70-tallet pågått en diskusjon om hvorvidt de sosiale og økonomiske endringene vi de siste årene har vært vitne til representerer en overgang fra industrisamfunn til en såkalt kunnskapsbasert økonomi (Styhre 2009). Dette postindustrielle samfunnet (Bell 1973) – eller kunnskapssamfunnet, som det også kalles – kjennetegnes ved at teoretisk kunnskap overtar rollen som den viktigste produksjonsfaktoren og som kilde til framtidig vekst. I denne nye økonomien blir dermed arbeid kapital (Drucker 1959). Begrep som klassekamp og konflikter mellom ulike økonomiske samfunnsinteresser vil derfor få mindre betydning, fordi kunnskapens flyktige og abstrakte karakter på samme tid vil gjøre den både mer tilgjengelig og vanskelig å kontrollere. Maktforholdet mellom sosiale klasser vil dermed endres. (Touraine 1971 i Styhre 2009, Drucker 1959).

Som en del av denne utvikling mot det postindustrielle og postmoderne samfunnet, har begrepene kunnskapsarbeider og kunnskapsledelse oppstått. Dette bygger på en forståelse av at ledelse av kunnskapsbaserte virksomheter fordrer en annen tilnærming til ledelse enn innenfor tradisjonelle industribedrifter (Irgens og Wennes 2011). Dette er ikke særnorske fenomen, men teorien på dette feltet kjennetegnes imidlertid av perspektiver på ledelse som har likhetstrekk og slektskap til norske arbeidslivstradisjoner (von Krogh 2005).

Det norske og nordiske arbeidslivet har i etterkrigstida vært kjennetegnet av en samarbeidsmodell basert på at det eksisterer interessemotsetninger mellom arbeid og kapital (Dølvik Fløtten, Hippe og Jorfald 2014, Levin, Nilsen, Ravn og Øyum 2012, Trygstad og Hagen 2007). På grunnlag av en anerkjennelse av grunnleggende ulike interesser, har partene i arbeidslivet – med betydelig involvering fra sentrale myndigheter forhandlet fram en samarbeidsplattform der både institusjoner, tradisjoner, prinsipper og lov- og avtaleverk inngår (Levin et al 2012), og der ansatte er sikret medvirkning og medbestemmelse (NOU 2010:1).

Innenfor den norske arbeidslivskonteksten har medvirkning og aktiv deltakelse fra ansattes side utviklet seg til å bli en så naturlig og selvfølgelig komponent, at det er lett å overse at dette er et resultat av langvarige prosesser og forhandlinger, og at det globale bildet ser annerledes ut enn det norske. Innenfor det globale arbeidslivet er arbeidsdelinga mer framtrædende enn noen gang (Levin et al 2012, s. 93).

Hensikten med denne oppgaven har vært å undersøke hvordan og på hvilken måte den norske modellen inngår i og harmonerer med kunnskapslederens forståelse og beskrivelse av ledelsespraksis i det som ofte omtales som dette «nye» arbeidslivet (Ellingsæter 2009). Hva som inngår i forståelsen av dette «nye» er en større diskusjon som strekker seg utover formatet på denne oppgaven, men i denne sammenhengen beskriver *det nye arbeidslivet* den utviklinga som vi nå ser konturene av. Jeg velger å bruke uttrykket *det nye* framfor *det moderne* arbeidsliv, fordi det sistnevnte blir brukt som betegnelse på en historisk epoke som står i kontrast til *det postmoderne* arbeidslivet.

Min interesse for dette temaet bygger på egne erfaringer. Som tillitsvalgt på 90-tallet fikk jeg et grundig innblikk i hvordan den norske samarbeidsmodellen utspilte seg i et mediehus i ekstrem omstilling: høy organisasjonsgrad, stort engasjement og fagstolthet blandet med like deler lokale konflikter, samarbeidsmøter og evige forbedringsprosjekter. Seinere ble jeg tillitsvalgt og deretter mellomleder i en kunnskapsbedrift. Alt lå til rette for det samme partssamarbeidet, men noe var likevel fundamentalt annerledes. Både ansatte og ledelse hadde en langt mer lunken holdning til denne samarbeidsformen. Hvorfor var det sånn? Trenger ikke kunnskapsbedrifter slike strukturer?

Den norske samarbeidsmodellen har sitt opphav i, og utviklet seg i løpet av den historiske epoken som omtales som industrisamfunnet. Levin et al (2012) spør om dette betyr at begrep som medvirkning, bedriftsdemokrati, og fagforeninger og de reguleringene som følger av dette først og fremst er gyldige for industribedrifter og tilpasset industrisamfunnets krav? Hva skjer når denne samarbeidsmodellen implementeres i postmoderne ledelsesformer som kunnskapsledelse? Finner ledelse og ansatte i postbyråkratiske organisasjoner andre varianter av samarbeid enn det formaliserte partssamarbeidet? Er det behov for den norske samarbeidsmodellen hvis det – slik Drucker (1959) hevder – ikke lenger er ulikhet i maktforholdet mellom partene?

Flere undersøkelser har tatt for seg spørsmål som berører disse spørsmålene. Rasmussen (2008) har i en undersøkelse sett på ansattes medvirkning i ulike kunnskapsorganisasjoner.

Spørsmålet hun stilte var om det er slik det ofte hevdes om disse organisasjonene – at det blir økt medvirkning ved en mer ikke-hierarkisk organisering? Hennes funn indikerer at det til tross for postbyråkratiske trekk ved disse organisasjonene, var klare grenser for de ansattes selvstyre, og en forventet utvikling mot flatere strukturer og mer fleksible organisasjoner var lite synlig. Derimot fant hun en tendens til enda tydeligere strukturering. Sterkere markedsorientering førte til økt sentral kontroll og styring av de ansattes innsats gjennom definerte krav og målinger av resultat. Postbyråkratiske organisasjonsformer må dermed forstås som hybrider av det profesjonelle byråkratiet i kombinasjon med markedsstyring; som nyliberale, markedsstyrte og individualiserte organisasjonsformer (Rasmussen 2008).

I sin undersøkelse blant tillitsvalgte og medlemmer i fagorganisasjonen Lederne, finner Nordrik og Falkum (2015) at den rapporterte innflytelsen på egen arbeidssituasjon er betydelig lavere i 2015 enn i 2009. De intervjuede mener at forhandlinger og drøftelser reduseres til informasjon, og at dialogen mellom partene har forstummet. Endringene settes i sammenheng med innføring av nye styrings- og ledelsessystemer som Human Resource Management, og som er utviklet i en kultur med andre arbeidslivstradisjoner enn den norske. Drøftings- og forhandlingsinstituttet erstattes av innkjøpte konsulenttjenester (Nordrik og Falkum 2015).

Trygstad og Hagen (2009) har i en større studie av forskning på arbeidslivsfeltet sett på sammenhengen mellom partssamarbeid og ledelse i norsk og nordisk kontekst. De finner at ledelse er en sentral komponent i den nordiske arbeidslivsmodellen, og at ledelse som legger til rette for kollektive og individuelle deltakelsesformer, både er demokratisk og bidrar til produktivitet. Partssamarbeidet utsettes imidlertid for kontinuerlig press både fra «innsiden» og fra omverdenen.

De hevder videre at relasjonen mellom partene i arbeidslivet og denne relasjonens betydning for ledelse vies for lite oppmerksomhet i ledelseslitteraturen (Trygstad og Hagen 2009, s. 7). Dette har gitt motivasjon for å se nærmere på denne sammenhengen. Gjennom den forskningsprosessen som oppgaven bygger på har jeg ønsket å undersøke det jeg har antatt er spenningsfeltet mellom kunnskapsledelse og den norske samarbeidsmodellen i det jeg kaller det nye arbeidslivet.

## **1.1 Problemstilling**

Disse innledende betraktninger og spørsmål har ledet meg fram til følgende problemstilling for denne oppgaven:

***Hvordan forstår kunnskapsledere ledelse i det nye arbeidslivet, og hvordan inngår den norske samarbeidsmodellen i dette?***

Denne undersøkelsen bygger på kvalitative intervjuer med seks ledere innenfor trøndersk nærings- og arbeidsliv. Når jeg i arbeidet med oppgaven har bedt et utvalg ledere snakke om sine forestillinger om ledelse det i nye arbeidslivet, så har ikke hensikten vært å kartlegge

deres profetiske evner eller personlige visjoner. Mitt mål har vært å få deres beskrivelser av utviklingstrekk og tendenser de mener preger arbeidslivet, og som er med på å forme deres lederskap. Jeg er også opptatt av hvordan makt inngår i deres ledelsesforståelse. Og det er nettopp disse beskrivelsene jeg er opptatt av – hvordan virkeligheten framstilles gjennom språket, og hvordan språket på sin side bidrar til å skape virkelighet og konstruere sannheter (Jørgensen og Phillips 1999). Visse perspektiver opptrer hyppigere enn andre, de danner gjenkjennbare meningskonstellasjoner og kalles diskurser. Det er disse diskursene som er denne oppgavens analytiske utgangspunkt. Min hensikt er å belyse og beskrive hvordan slike diskursive konstruksjoner bidrar til å etablere språkskapt sannheter som får sosiale konsekvenser.

I den andre delen av oppgavens problemstilling stilles spørsmål om hvordan den norske samarbeidsmodellen inngår i dette bildet. Svaret på dette befinner seg i disse diskursene. Diskurser om utvikling av arbeidslivet danner dermed grunnlaget for en analyse og diskusjon om relasjonen mellom framtidens kunnskapsledelse og den norske samarbeidsmodellen.

For å belyse det som er oppgavens overordna tema, vil presentasjonen og analysen av det empiriske materialet ta utgangspunkt i tre forskningsspørsmål utledet av den overordna problemstillinga:

1. Hvordan beskriver kunnskapsledere egen ledelsespraksis? Hvilke maktforståelser inngår i denne?
2. Hvordan inngår den norske samarbeidsmodellen i kunnskapslederens beskrivelse av egen praksis?
3. Hvordan beskriver kunnskapsledere utviklingstrekkene i det nye arbeidslivet?

## **1.2 Teoretisk tilnærming og analytisk perspektiv**

Denne oppgaven bygger på et sosialkonstruktivistisk perspektiv, hvilket innebærer en forståelse av at kunnskapen vi har om verden er sosialt konstruert, og ikke kan betraktes som en objektiv og nøytral gjengivelse av virkeligheten. I den teoretiske og metodiske tilnærminga til forskningsprosessen benytter jeg diskurs og diskurst teori, som er en tilnæringsmåte med utspring i sosialkonstruktivismen. En nærmere redegjørelse for dette kommer i teorikapittelet.

I arbeidet med denne oppgaven har jeg ellers støttet meg til kritisk teori. Et kritisk teoretisk perspektiv innebærer å innta en kritisk innstilling til dogmatisk rasjonalitet; som kan forstås som en ubegrenset tro på vitenskapelig rasjonalitet og fremskrittstro (Grue 2015). Kritisk teori oppsto som og representerer en kritikk av opplysningstidens rasjonalitet og forestillingen om at moderniteten automatisk leder til et bedre samfunn (Baumann 2001). I dette ligger at vitenskap og kunnskap også må forstås som verktøy for maktutøvelse. Vitenskap bidrar ikke bare til å avsløre og avdekke forhold i samfunnet. Vitenskap representerer også makt. Den er en samfunnsformende og materiell praksis, som ikke bare former verdier og

virkelighetsforståelser, men er også selv verdiladet og danner grunnlag for politikk (Asdal 2002, s.102-103).

Kritisk teori innebærer også en bestemt epistemologisk grunnholdning: All tenking forutsetter et standpunkt – et teoretisk utgangspunkt, og all rasjonalitet er forankret i menneskelige behov og erfaringer. Det finnes ingen autonom vitenskap som agerer på egen hånd; det finnes bare mennesker som utvikler og forvalter kunnskap i ulike samfunnsmessige kontekster (Grue 2015). Kritisk teori handler om å ta høyde for usikkerhet, for forforståelser og for strukturelt betingede interesser (Grue 2015), eller å følge Czarniawskas (2004) oppfordring om å ta så lite som mulig for gitt.

### **1.3 Oppgavens struktur og oppbygging**

I denne innledende delen av oppgaven har jeg redegjort for tema og formål med denne masteroppgaven, jeg plasserer min forskning inn i en større empirisk og forskningsmessig kontekst, og har gitt en gjennomgang av hvilke teoretiske verktøy og metoder jeg har støttet meg til i denne prosessen.

Jeg vil i kapittel to redegjøre for hvilke teoretiske perspektiver jeg har funnet nyttige, og som danner kunnskapsgrunnlaget for denne oppgaven. Med utgangspunkt i denne litteraturen har jeg utviklet en analysemodell som jeg presenterer mot slutten av kapittelet. Analysemodellen består av forskningsspørsmål/delproblemstillinger som jeg vil benytte i analysekapitlene.

De teoretiske perspektivene jeg presenterer påvirker også de vurderingene jeg har gjort for valg av metode og vitenskapelig tilnærming. Dette gjennomgår jeg i kapittel tre, der jeg også knytter noen kritiske refleksjoner til forskningsprosessen.

I kapittel fire, fem og seks gjennomgår og analyserer jeg det empiriske materialet. Det teoretiske ståstedet jeg har valgt vil også danne rammen for det analytiske arbeidet jeg gjør her. I denne analyseprosessen benytter jeg de tre forskningsspørsmålene som jeg presenterer i kapittel tre.

I kapittel sju knyttes empirien og den kunnskapen jeg mener å ha utviklet gjennom forskningsprosessen sammen med det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Her synliggjøres sammenheng og konflikt mellom de ulike diskursive posisjonene som er identifisert i de tre analysekapitlene. Diskursene blir videre sammenholdt med og drøftet i lys av den teorien jeg har valgt, og dette bidrar til en nærmere utforskning av forskningsspørsmålene.

Avslutningsvis foretar jeg en sammenfattende drøfting av den innsikten jeg mener denne undersøkelsen har bidratt til, og gjør meg noen betraktninger om hvilke implikasjoner dette kan ha.

Den siste delen av oppgaven er viet avsluttende refleksjoner rundt forskningsprosessen.

## 2 Teoretiske perspektiver

I dette kapitlet presenterer jeg den teoretiske bakgrunnen jeg har valgt for min tilnærming til problemstillinga for oppgaven. Teorien kan forstås som «briller» å betrakte og analysere det empiriske materialet med. Jeg har i tråd med det jeg betrakter som problemstillingas tre dimensjoner, fokusert på tre ulike teoretiske innganger for å gi bakgrunn for den seinere analysen og drøftinga. Disse teoretiske områdene er organisasjonsstrukturer, makt og ledelse.

Jeg starter med et overblikk på organisasjoner og organisasjonsstrukturer. Fordi begrepet kunnskapsledelse særlig forbindes med utvikling av postbyråkratiske organisasjonsformer (Rasmussen 2008), finner jeg det hensiktsmessig å se både kunnskapsledelse og kunnskapsintensive virksomheter i lys av teorier om postbyråkratiske og postmoderne organisasjoner. Begreper som modernitet og postmodernitet, samt byråkrati og postbyråkrati blir derfor gjennomgått.

Det neste teoretiske temaet jeg går inn i, er ulike forståelser av makt og kontroll. Her ønsker jeg å få en oversikt over maktbegrepet, og det sentrale for meg her er å få innsikt hvordan begreper som makt og innflytelse inngår i arbeidslivskontekster

Deretter beveger jeg meg ned mot det mer praktiske nivået, i det jeg ser på ledelse fra ulike ståsteder. Jeg vil foreta en gjennomgang av ulike teoretiske perspektiver på ledelse, og tar utgangspunkt i overordna og generelle beskrivelser og tendenser, før jeg går nærmere inn på postmoderne og postbyråkratiske ledelsesformer – herunder kunnskapsledelse. Deretter ser jeg på hvordan teorien presenter ledelse i en særlig norsk kontekst.

Oppgavens tema gjør det nødvendig å se norsk ledelse i sammenheng med de kontekstuelle og strukturelle rammene som utgjør norsk arbeidslivstradisjon. Organisasjon, makt og ledelse er teoretiske begreper som er nært forbundet med hverandre, og vil framstå i ulike konstellasjoner. Det som omtales som den norske samarbeidsmodellen på virksomhetsnivå er en slik konstellasjon. Kapitlet avsluttes med en presentasjon av de sentrale kjennetegnene ved denne modellen.

Jeg vil imidlertid innlede dette kapitlet med å gjøre rede for det vitenskapsteoretiske utgangspunktet for denne oppgaven. Dette vil danne et bakteppe for den øvrige teoretiske tilnærminga i oppgaven. Oppgaven bygger på et sosialkonstruktivistisk perspektiv, og jeg benytter diskursteori som et teoretisk utgangspunkt for analysen.

### 2.1 Språkskapt virkelighet og konstruerte sannheter

Jeg vil i denne delen av kapitlet beskrive hvordan jeg forstår diskursbegrepet, samt plassere diskursanalysen i en vitenskapsteoretisk kontekst. Jeg vil også redegjøre for teoretiske valg som er foretatt og hvilke føringer dette har lagt for gjennomføring av oppgaven. Diskursanalysen blir plassert i forhold til begreper som ontologi og epistemologi, og videre beskrives sosialkonstruktivismen som vitenskapsteoretisk utgangspunkt for diskursanalyse,

samt diskursteoretiske perspektiv og begreper som benyttes i analysen. Ettersom temaet for oppgaven – det nye arbeidslivet – rommer et endringsaspekt, og fordi mitt hovedanliggende har vært å belyse ulike handlingsbetingelser knyttet til denne endringsprosessen, har jeg funnet viktige bidrag i Faircloughs kritiske diskursanalyse, som gir en tilgang til analyse av diskursers rolle som drivkraft i sosiale forandringsprosesser (Jørgensen og Phillips 1999, s. 144).

Denne oppgaven er basert på en forståelse av diskurs som både et språklig og et materielt fenomen, og hensikten med en diskursanalyse fra et slikt perspektiv er å studere det meningsbærende i språket og de sosiale institusjonene som bærer mening med en og samme metode (Fairclough 2008). Hovedpoenget med diskursanalyse er å bidra til å kunne analysere det språklige og det materielle i et helhetsperspektiv (Fairclough 2008, Neuman 2001). I denne oppgaven innebærer det å se på hvordan forhold som ledelse og arbeidsliv konstrueres både språklig, sosialt og institusjonelt.

Hensikten med diskursanalyse er videre å synliggjøre at det eksisterer en rekke handlingsbetingelser for det som sies og gjøres, og at et gitt utsagn muliggjør eller setter i spill en serie sosiale praksiser. Diskursanalysen undersøker også hvorvidt utsagnet i sin tur bekrefter eller avkrefter disse praksisene (Neumann 2001, s. 83).

For å oppnå formålet med min undersøkelse, har jeg i oppgaven valgt å støtte meg til teori fra ulike retninger innenfor diskursanalysen. I arbeidet med å konkretisere og avgrense diskursene som skisseres i analysen, har jeg benyttet meg av diskursteori, samt sentrale begreper fra Faircloughs (2008) kritiske diskursanalyse. Særlig gjelder dette begreper om diskursorden, hegemoni og interdiskursivitet. Diskursorden beskriver det feltet eller området som diskursen avgrenses av og utspiller seg innenfor. Innenfor dette diskursive feltet eksisterer ulike diskurser, og disse vil kjempe om definisjonsmakt og hegemoni. De ulike diskursene vil ha ulik grad av slektskap og avhengighet til hverandre, og graden av sammenheng mellom diskursene uttrykkes ved begrepet interdiskursivitet (Jørgensen og Phillips 1999).

Det pågår en kontinuerlig kamp mellom ulike diskurser om å kunne definere de kategorier og fenomener som vi kjenner som vår verden, og kampen om definisjonen av begrepet diskurs er intet unntak, hevder Neumann (2001, s. 21). Det finnes av den grunn ulike forståelser og definisjoner av diskurs, både som begrep og fenomen. Neumann (2001, s. 18) gir følgende definisjon av begrepet:

«En diskurs er et system for frambringelse av et sett utsagn og praksiser som ved å innskrive seg i institusjoner og framstå som mer eller mindre normale, er virkelighetskonstituerende for sine bærere og har en viss grad av regularitet i et sett sosiale relasjoner».

I denne oppgaven har jeg valgt å legge til grunn Jørgensen og Phillips (1999) sin forståelse av diskurs som «en bestemt måte å snakke om og forstå verden – eller et utsnitt av verden – på» (Jørgensen og Phillips 1999, s. 9).

Diskursanalyse er en samlebetegnelse for flere tverrfaglige og multidisiplinære tilnærminger der ulike teoretiske og metodologiske retningslinjer inngår, og som kan anvendes på mange forskjellige sosiale områder og i ulike typer undersøkelser (Jørgensen og Phillips 1999). Et fellestrekk ved disse tilgangene er at de har til hensikt å synliggjøre hvordan vår forståelse av verden oppstår i en refleksiv prosess mellom språket og omgivelsene. Vår tilgang til verden skjer gjennom språket, og gjennom språket skapes representasjoner av virkeligheten, og disse representasjonene er i sin tur med på å skape virkeligheten. Måten vi snakker på avspeiler ikke vår omverden, vår identitet og sosiale relasjoner på en nøytral måte; tvert imot bidrar språket aktivt til både å skape og forandre disse forholdene (Jørgensen og Phillips 1999).

Til tross for språket som felles utgangspunkt for ulike diskursanalytiske tilnærmingene, har det etter hvert utviklet seg et skille mellom de rene lingvistiske diskursanalyser og de samfunnsvitenskapelig orienterte analyser. Michel Foucault var en sentral aktør i denne utviklinga (Neumann 2001, s. 21). De samfunnsorienterte analysene vil også ha fokus på det språklige, men er større grad opptatt av å synliggjøre sammenhengen mellom språk og sosial virkelighet. Fokuset i denne oppgaven gjør at den metodisk og teoretisk vil plasseres innenfor den siste kategorien.

Diskursanalysen belyser også hvordan språk og utsagn er knyttet til praksis og makt, og den har et kritisk siktemål (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2010, s. 225). Min ambisjon med denne oppgaven har vært å belyse hvordan ulike diskurser virker i forhold til både å forklare og skape endring, men også til å fastholde mening og opprettholde makt i arbeidslivet.

Jørgensen og Phillips (1999) viser til at man ikke kan bruke diskurs som analysemetode løsrevet fra det teoretiske og metodiske grunnlaget den bygger på, og diskursanalytiske tilnærminger må derfor forstås som en teoretisk og metodisk «pakkeløsning» der filosofiske premisser, teori og metode integreres. Denne pakken består av ontologiske og epistemologiske premisser knyttet til språkets funksjon i den sosiale konstruksjonen av verden, av ulike teoretiske modeller, metodologiske føringer for hvordan man angriper et forskningsområde, samt spesifikke språkanalytiske teknikker (1999, s.12). Av dette følger at for å kunne benytte diskursanalyse i empiriske undersøkelser, så må man anerkjenne visse filosofiske nøkkelpremisser om hvordan mening skapes. De fleste diskursanalytiske teorier bygger på sosialkonstruktivistisk teori, og i dette vitenskapsteoretiske utgangspunktet ligger implisitt føringer for både framgangsmåte og siktemål for undersøkelsen. Jeg vil nå se nærmere på de grunnleggende premissene som følger av sosialkonstruktivismen.

## **2.2 En kritisk innstilling til det som tas for gitt**

Sosialkonstruktivisme er en bred vitenskapelig tradisjon som kommer i ulike «styrkegrader», hvor vurderingstemaet er grad av tilslutning til forestillingen om vitenskapelig rasjonalitet. Den mest radikale utgaven vil hevde at alt blir virkelig kun som sosiale konstruksjoner, at naturvitenskapelige fakta er sosialt konstruert, og avviser en reell, språkuavhengig fysisk virkelighet. Den svakere varianten har som sitt utgangspunkt at mennesker og sosiale



fenomener ikke har en fast og bevissthetsuavhengig essens som kan avdekkes, og at vitenskapen dermed ikke kan operere med faste variabler som er kontekstuavhengige (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, s. 145-147).

Burr (1995 i Jørgensen og Phillips 1999) presenterer fire generelle filosofiske antakelser som ligger til grunn for de sosialkonstruktivistiske retningene, og som også danner utgangspunktet for de fleste diskursanalytiske tilnærminger:

For det første innebærer det en kritisk innstilling ovenfor selvfølgelig viten. Vår kunnskap om verden kan ikke forstås som objektiv sannhet. Virkeligheten er kun tilgjengelig for oss gjennom våre kategorier (språket), og vår viten og vårt verdensbilde er ikke speilbilder av en virkelighet som eksisterer uavhengig av oss. Objektiv sannhet om virkeligheten er derfor umulig.

Det andre premisset knyttes til historisk og kulturell spesifisitet. Måten vi forstår og oppfatter verden på er kulturelt og historisk kontingent, noe som peker mot at både vårt verdensbilde og vår identitet under andre forhold ville vært annerledes – og kan endres over tid. Diskursiv praksis er en form for sosial praksis som er med på å konstruere den sosiale verden, og bidrar gjennom dette til å opprettholde visse sosiale mønster. En anti-essensiell holdning ligger her til grunn. Virkeligheten determineres ikke av ytre, forhåndsgitte forhold, og mennesket har ingen intern essens – en kjerne av ekte, stabile eller autentiske karakteristika.

Videre er det en forutsetning om sammenheng mellom kunnskap og sosiale prosesser. Dette premisset kan knyttes til avvisningen av objektive sannheter. Vår måte å forstå verden på oppstår og opprettholdes i sosial interaksjon, hvor man både konstruerer felles sannheter og kjemper om forståelsen av hva som er sant og galt. Den siste antagelsen er knyttet til sammenhengen mellom viten og sosial handling. Innenfor et gitt verdensbilde vil noen handlinger oppfattes som naturlige, mens andre er utenkelige. Ulike sosiale verdensbilder fører til forskjellige sosiale handlinger, og den sosiale konstruksjonen av viten og sannhet får dermed konkrete sosiale konsekvenser (Jørgensen og Phillips 1999, s. 13-14).

Dette bringer oss tilbake til formålet med diskursanalyse generelt, og denne oppgavens intensjon spesielt. I følge Jørgensen og Phillips (1999, s. 150), er diskursanalysens siktemål både å belyse hvordan omverdenen – eller deler av den – framstilles, og å synliggjøre hvilke sosiale konsekvenser denne framstillingen får. Ved at diskursene framstiller virkeligheten på én måte fremfor på andre mulige måter, konstitueres også objekter på en bestemt måte, det skapes en bestemt oppfatning av hva som er sant og galt, og visse handlinger gjøres dermed relevante, mens andre blir utenkelige. Diskursen setter dermed rammer for både det som kan tenkes, sies og gjøres, og diskursens rolle i å konstituere den sosiale virkeligheten trer her fram.

I denne oppgaven vil det sosialkonstruktivistiske perspektivet bli anvendt på flere måter. For det første vil det – som beskrevet ovenfor – representere et teoretisk grunnpremiss for selve diskursanalysen, og vil sann sett ligge inneleiret både i konstruksjonen og analysen av de ulike diskursene. Med henblikk på denne oppgavens fokus – framstillinger av det nye arbeidslivet – kommer det konstruktivistiske lett til syne. Fenomenet det nye arbeidsliv finnes kun som en

språklig konstruksjon, men den språklige konstruksjonen manifesterer seg gjennom diskursen i handling og får sosiale konsekvenser.

Tilnærmingen til de ulike diskursene vil skje på tilsvarende måte. I tråd med anbefalinger fra Jørgensen og Phillips (1999) vil jeg i denne oppgaven betrakte diskurs som et analytisk begrep, som benyttes for å skape en ramme for det gjenstandsfeltet som undersøkes; det vil si at spørsmålet om diskursens avgrensning avgjøres strategisk i forhold til forskningsformålet (Jørgensen og Phillips 1999, s. 149). I dette perspektivet blir diskurser noe man som forsker konstruerer, snarere enn fenomener som finnes i virkeligheten og som skal avdekkes gjennom analysen. Mine diskurskonstruksjoner får direkte konsekvenser som sosial praksis gjennom arbeidet med denne masteroppgaven.

Jeg avslutter med dette den innledende beskrivelsen av det vitenskapsteoretiske ståstedet for oppgaven, og beveger meg videre til de andre teoretiske perspektivene jeg mener har betydning for min overordna problemstilling.

### **2.3 Et nyinstitusjonelt perspektiv på organisasjoner**

For å forstå hvorfor og hvordan ulike utviklingstrekk i samtida påvirker det norske arbeidslivet, har jeg funnet interessante perspektiver innenfor det som kalles nyinstitusjonell teori, og særlig skandinavisk institusjonalisme (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre og Woll 2014). Denne teoretiske tilnærmingen avspeiler en skepsis til det rasjonelle synet på organisasjoner som formålsrettede redskaper, og fokuserer i stedet på hvordan organisasjoner utvikler seg som følge av gjensidig påvirkning og samspill mellom samfunn og organisasjonsfeltet (Eriksson-Zetterquist et al 2014). For å få legitimitet, må organisasjoner leve opp til vekslende normer og idealer – og ulike deler av organisasjonen kan være avhengig av ulike og ofte motstridende forventninger fra ulike eksterne aktører, som media, profesjoner, banker osv. (Røvik 2007, s. 26).

I følge Meyer og Rowan (1977) utvikler samfunnet institusjonaliserte og rasjonaliserte konsept om organisasjoner, og dette kommer til uttrykk som utbredte prosedyrer og praksiser som organisasjoner blir drevet til å inkorporere. Dette gjør organisasjonene for å øke sin legitimitet, og dermed også styrke eget eksistensgrunnlag – uavhengig av den umiddelbare effekten disse prosedyrer og praksiser har (Meyer og Rowan 1977, s. 340).

En sentral tanke innenfor institusjonell teori er at institusjoner vokser fram parallelt med at vi konstruerer vår sosiale virkelighet. Utgangspunktet er at mennesker og organisasjoner tilpasser sine handlinger for å unngå uorden og kaos. Nyinstitusjonell teori er primært opptatt av de endringer som skjer mellom organisasjoner, og fokuserer ikke like mye hva som skjer i den enkelte organisasjonen, som teorier om organisasjonsendring gjør (Eriksson-Zetterquist et al 2014). Denne tilnærmingen er mest nyttig som forklaring på organisasjoners tilpasning i sterkt institusjonaliserte omgivelser, og ikke i samme grad under forhold preget av økonomiske eller teknisk konkurranse (Hatch 2001, s. 105).

Begrepet institusjon tillegges ulik betydning innenfor ulike fagfelt, men innenfor organisasjonsteorien betraktes institusjoner som et mønster for kollektiv handling (Czarniawska-Jorges 1997 i Eriksson-Zetterquist et al 2014, s. 247). En institusjon er kollektiv og virker over lang tid, og har også en normativ begrunnelse. Institusjoner både skaper og reagerer på sine omgivelser på samme tid.

Et nyinstitusjonelt perspektiv er opptatt av organisasjonsprosesser og strukturer, og fokuserer særlig på hva som gjør at ulike organisasjoner på forskjellige felt (arbeidsmarkeder, statsapparat, skoler og private selskaper) tenderer til å være så like i utforming og struktur. Utvikling og endring i organisasjoner forstås som en streben etter stabilitet, og imitasjon av andre organisasjoner bidrar til denne stabiliteten (Eriksson-Zetterquist et al 2014).

Institusjonaliserte myter (Meyer og Rowan 1977 i Hatch 2001) er begrep som benyttes for å beskrive hvordan ulike normer – og da særlig normer om rasjonalitet – etablerer seg som sannheter vi tror på og tar for gitt, og som vi tar i bruk for å legitimere våre handlinger. Organisasjoner adopterer slike institusjonaliserte myter for å framstå som legitime og rasjonelle, og tilpasser sin organisering i tråd med dette. Mytene blir dermed en del av den formelle strukturen. Eksempler på slike myter som organisasjoner tar til seg, kan være knyttet til miljø- og likestillingstiltak, rekrutteringsstrategier, kvalitetskontroll eller ulike ledelsesformer. Karakteristisk for disse mytene er at de gir organisasjonen legitimitet, uten at de nødvendigvis har en direkte virkning på den virksomheten gjør. De får dermed ofte en symbolsk eller seremoniell betydning (Eriksson-Zetterquist et al 2014).

Gjennom tilpasning til de etablerte mytene, blir organisasjoner innenfor det samme feltet stadig mer like; noe som beskrives med begrepet isomorfisme. Men til tross for at organisasjoner tilstreber å imitere hverandre, vil det midlertid opprettholdes ulikheter og variasjoner mellom dem (Sahlin- Andersen 1996). Dette skyldes at det alltid vil være rom for tolkning, tilpasning og redigering innenfor rammene av den lokale imitasjonen.

Men hva er det som igangsetter disse imitasjonsprosessene? I motsetning til de modernistiske forklaringene som forstås endring som planlagte innovasjoner og tilpasninger til omgivelsene (ref), peker institusjonell teori på at teorier om endring må forstås som nettopp teorier; de har sitt opphav i idéer, og tar form av ulike moter og trender på reise i verden (Czarniawska og Joerges (1996).

Når en gitt trend er blitt tilstrekkelig utbredt oppfattes den ikke som trend lenger, og i en streben etter det unike og nye, oppstår grunnlag for nye idéer, moter og modeller som kan imiteres.

## **2.4 Fra modernistiske til postmoderne organisasjons- og ledelsesteorier?**

Røvik (2007) beskriver i sin gjennomgang av organisasjonsidéer som har preget det siste århundret det han kaller et fundamentalt skille innenfor organisasjons- og samfunnsvitenskapen. På den ene siden finner vi den modernistiske og rasjonelle

orienteringen som har vært den dominerende de siste hundre årene, og som representerer den idémessige røde tråden som binder sammen ulike ledelses- og organisasjonsteoretiske tradisjoner fra flere historiske perioder. Denne retningen spenner fra Taylors scientific management (Taylor 1903, 1911), via systemteori til nymodernistiske og nyrasjonalistiske retninger (Røvik 2007).

Modernismen i organisasjonsteorien kjennetegnes ved tre forhold (Røvik 2007): en grunnleggende fremskritt- og utviklingsoptimisme, som blant annet innebærer en forestilling om at samfunnet beveger seg mot stadig høyere grad av sivilisasjon – underforstått en progressiv sosial, politisk, teknologisk og økonomisk utvikling. Dette beskrives som modernismens hovedprosjekt.

Å realisere denne utviklingsoptimismen, betinges av det neste særtrekket ved modernismen, nemlig troen på organisasjon og organisering. Formelle organisasjoner er det viktigste redskapet i denne prosessen, og for at de skal kunne bidra til samfunnsutviklinga, må de designes på en hensiktsmessig måte. Den tredje faktoren som kjennetegner modernismen er derfor vitenskaps- og kunnskapsoptimisme, noe som blant annet innebærer en tro på planmessig forskning for å avdekke de mekanismene som antas å være virksomme i velfungerende systemer. Organisasjonsteoriens rolle blir her å bidra med kunnskap om hvilke ledelses- og styringsgrep som virker under gitte betingelser (Røvik 2007, s. 47). Dette kan også ses i lys av det Hatch (2001) beskriver som et trekk ved modernistiske teorier, nemlig at de utgår fra et syn på usikkerhet som noe som er uønsket og kan unngås. Usikkerhet er dermed er en viktig drivkraft bak organisatorisk handling. Modernismen beskrives ofte som kulminasjonen av opplysningsprosjektet, som hadde som siktemål å rasjonalisere kultur og samfunn (Hatch 2001, s. 60).

Den andre orienteringen innenfor organisasjonsteorien som Røvik (2007) referer til, er den sosialkonstruktivistiske orienteringen, og denne framstilles ofte som modernismens motstykke. Denne retningen har til tross for at den har eksistert i et langt kortere historisk spenn enn modernismen, framstått som et tydelig paradigme siden 60-tallet, og vært en viktig bidragsyter innenfor ulike institusjonelle tilnærminger, og danner en idémessig plattform for ulike postmoderne organisasjons- og ledelsesforståelser (Hatch 2001).

Som det modernistiske paradigmet, har også det sosialkonstruktivistiske tre tydelige kjennetegn, ifølge Røvik (2007, s. 47). Det første av disse er den grunnleggende forestillingen om den sosialt konstruerte virkeligheten. Dette synet innebærer at de tilsynelatende naturgitte ytre rammer som organisasjoner befinner seg i, forstås som sosiale konstruksjoner, og organisasjonen bidrar selv til å etablere konstruksjonen av sine omgivelser. Disse betingelsene er ikke objektive – men objektivert. Karl Weick (1969 i Hatch 2001) hevder i sin teori om enactment (iscenesettings- og handlingsteori) at når organisasjoner danner seg begreper om sine omgivelser, så skaper de også situasjoner og konstruerer omgivelser som organisasjonen i sin tur responderer på – som om omgivelsene tvinger den til det, noe de på dette tidspunktet også gjør (Hatch 2001, s. 112).

Videre er sosialkonstruktivismen kjennetegnet av en grunnleggende skepsis til positivistisk (objektivistisk) organisasjonsvitenskap. Dette står i klar motsetning til modernismens søken etter universelt anvendbare prinsipper for design, styring og ledelse, og denne skepsisen følger som en konsekvens av forståelsen av organisasjoner som kontekstbetingete konstruksjoner. Det siste kjennetegnet ved sosialkonstruktivistisk orientert organisasjonsteori er en kritisk innstilling til den modernistiske forståelsen av organisasjoner som redskaper for måloppnåelse. I et sosialkonstruktivistisk perspektiv er organisasjoner også arena for utvikling og fortolkning av mening (Røvik 2007, s. 48).

Selv om de modernistiske og sosialkonstruktivistiske (postmoderne) organisasjonsforståelsene tilsynelatende etterfølger hverandre i tid og det er en viss kronologi i utviklingen av nye perspektiver, advarer Hatch (2001) oss mot å tro at nyere perspektivene ensidig avløser de eldre. Tvert imot så vil ulike perspektiver heller akkumuleres, og etter hvert som teoriene tas i bruk vil de over tid påvirke hverandre gjensidig, og dette samspillet mellom perspektiver fører til kontinuerlig forandring (Hatch 2001, s. 18).

Røvik (2007) følger dette standpunktet og hevder at «...organisasjonsidéer oftest kun kan formuleres absolutistisk – og holdes innenfor rammene av enten det ene eller det andre av de to paradigmene – i de tilfeller der teoretiseringen foregår på et abstrakt nivå og relativt distansert i forhold til empiriske observasjoner». Han hevder videre at jo mer innsikt man tilegner seg om feltet, jo mer vil man oppdage at perspektiver og logikker i den praktiske verden er kjeda sammen på mange og komplekse måter (Røvik 2007, s. 53).

Utviklinga av ulike organisasjonsteorier, må også ses i sammenheng med ulike syn på hvordan sosial endring foregår. Og sosial endring er heller ingen rettlinjert bevegelse der en sosial form avløser en annen (Ellingsæter 2009). Det brukes ofte dikotomier for å beskrive overgangen fra industrisamfunn til det postindustrielle samfunnet; fra standardisering til fleksibilitet, fra tvang til frihet og fra kontroll til tillit. Men dette skaper en forenklet framstilling av virkeligheten som kan være problematisk, for sannsynligvis er endringene prega av blandete utviklingsformer, og endringsprosesser i ulike deler av arbeidslivet kan dessuten preges av ulike trender (Ellingsæter 2009, s. 19).

## **2.5 Organisasjonsstrukturer: byråkratiske og postbyråkratiske organisasjoner**

Det man gjerne omtaler som den tradisjonelle tenkingen bak oppbygging av industrielle virksomheter og offentlige forvaltningsorganisasjoner, har tatt utgangspunkt i forestillinger om at organisasjoner kan konstrueres med samme struktur som maskiner (Morgan 2004). Ledelsesmodeller innenfor dette paradigmet bygger på en «top-down»-tilnærming for ledelse, og kjennetegnes ved begreper som styring og kontroll. Ledelsesretninger som Taylorismen og dens scientific management tok sikte på å utvikle en objektiv og vitenskapelig måte å lede på, og var basert på en radikal og detaljert arbeidsdeling (Ellingsæter 2009).

Denne ledelsesforståelsen hviler på tanken om et skille mellom de som arbeider, og de som planlegger, organiserer, koordinerer og kontrollerer arbeidet. Dette synet bygger på en idé om vertikal inndeling og organisering av arbeidet – på hierarki – og etter hvert også på byråkrati (Alvesson og Kärreman 2001). Byråkratiske organisasjoner karakteriseres ved sterk vektlegging av formell avgjørelsesmyndighet knyttet til hierarkisk plassering, en kombinasjon av både sterk vertikal og horisontal spesialisering, samt en relativ stabilitet i organisasjonsformer over tid (Røvik 2007).

I følge Jannis Kallinikos (2004) er det en nær sammenheng mellom byråkrati og modernitet:

Bureaucracy and modernity ... are inextricably bound up with one another. Bureaucracy is the organization form of modernity. It is closely associated with the overall cultural orientations of modern man, the social mobility that coincided with the gradual dissolution of premodern stratification, and the burgeoning bourgeois ideals of individual freedom and justice, which it helped itself to embed (Kallinikos 2004, s. 22 i Styhre 2009).

Framveksten av byråkratiske organisasjonsformer representerte en ny måte å se mennesket i institusjonelle rammer på som vi nå har en tendens til å ta for gitt, nemlig et tydelig og institusjonelt skille mellom arbeid og folks øvrige liv. Oppfatningen av arbeid som en distinkt sfære i det sosiale livet avgrenset fra andre sosiale felt, har hatt en avgjørende betydning av utvikling av den moderne arbeidsliv (Kallinikos 2004 i Styhre 2009). Byråkrati kan imidlertid ikke forstås som en integrert og monolittisk enhet, men vil opptre i ulike framtredeelsesformer og mangesidige fasonger (Styhre 2009).

Postbyråkrati omtales ofte som byråkratiets motsetning, og som en motreaksjon til de hierarkiske strukturene som byråkratiet representerer. Begrepet avbyråkratisering brukes ofte om denne bevegelsen bort fra de byråkratiske idealene. Dette omfatter ulike idéer, oppskrifter og konkrete reformgrep med sikte på å endre organisasjoners formelle struktur i retning vekk fra den klassiske byråkratiske organisasjonsformen (Røvik 2007, s. 124). Veksten i kunnskapsøkonomien og økt vektlegging av kunnskap som den nye kapitalen, forstås som en viktig mekanisme bak utviklinga av postbyråkratiske organisasjonsformer, og organisering av kunnskapsarbeid brukes gjerne som eksempel på framveksten av postbyråkratiske former (Rasmussen 2010, s. 8).

Som en del av denne postbyråkratiske tendensen inngår idéstrømninger som handler om «flate» organisasjoner (Røvik 2007). Slike idéer medfører imidlertid ikke en fullstendig eliminering av hierarki. Reformgrep innenfor denne retningen kan grovt sett deles i tre kategorier: de som tar sikte å redusere det øverste nivået – toppledelse og stab, de som fokuserer på å kvitte seg med de nederste lagene – de ytre, operative enhetene, mens det tredje grepet rettes inn mot mellomstjiktet i organisasjonen. Dette er den vanligste forståelsen av slik «utflating». Idéen om flat struktur er en av samtidas tydeligste og tyngst befestede idéstrømninger (Røvik 2009).

Postbyråkratier opptre sjelden i rendyrket form, og postbyråkrati som begrep bør forstås som nært forbundet med byråkratibegrepet, snarere enn som dets erstatning (Styhre 2009).

Dikotomien byråkrati – postbyråkrati representerer dermed i dette perspektivet ikke et epistemologisk brudd eller en historisk overgang, men må forstås som en modifisering og forsterking av de prinsippene som ligger i byråkratimodellen (Styhre 2009, s. 89). Det kan se ut til at organisasjoner utvikler en «postbyråkratisk retorikk» som uttrykk for behovet for å håndtere byråkratiets svakheter og tilkortkommenhet, parallelt med at interne kontrollprosesser og inndeling i spesialistområder videreføres innenfor det tradisjonelle hierarkiet. Det oppstår som følge av dette spenning mellom postbyråkratiske ambisjoner og den etablerte praksisen (Styhre 2009).

Jeg støtter meg i denne oppgaven til teoretiske tilganger som argumenterer for at postbyråkratiet ikke er en selvstendig utviklingsform, men må leses som et uttrykk for endrings- og tilpasningsevne i byråkratiske organisasjoner. Dette innebærer likevel at maktforholdene kan og vil være endret i postbyråkratiske organisasjoner. Jeg skal nå se nærmere på det.

## **2.6 Perspektiver på makt, kontroll og innflytelse**

En klassisk definisjon av makt som gjerne dukker opp når noen har behov for å definere begrepet, skriver seg fra Dahl (1957 i Grue 2016): A har makt over B hvis A kan få B til å gjøre eller la være å gjøre noe – også noe som ikke er i Bs interesse eller i direkte motstrid til det B helst vil gjøre. Denne definisjonen uttrykker det som kan forstås som konvensjonell makt, og uttrykker en aktørs kapasitet til å drive igjennom sin vilje; å få noen annen til å handle mot sin vilje – underforstått en kapasitet til å tvinge noen til lydighet eller å gi avkall på sine interesser eller ønskemål (Alvesson 2004, s. 105).

Makt er noe noen har, den er knyttet til posisjoner og utfoldes gjennom handling, men fungerer som både en prosess og en tilstand. Den sirkulerer i sosiale systemer og utfolder seg gjennom strukturer og handlingsfelt, hevder Sartre (1976 i Sørhaug 1999). Selv følger Sørhaug opp med en egen definisjon av makt, som han beskriver som både enkel og dypt tvetydig: «Det dreier seg om kapasiteter i personer og institusjoner som får folk til å gjøre ting de (sannsynligvis) ellers ikke ville ha gjort» (Sørhaug 1999).

I seinere tids maktforskning understrekes imidlertid at makten virker gjennom idealer, identiteter og ønskemål (Clegg 1989 i Alvesson 2004), og makt får dermed en mer «innvendig» karakter.

I følge Foucault er den moderne makten både produktiv og disiplinerende – den skaper individer snarere enn å tvinge dem til handling. Maktutøvelse virker produktivt ved at den gjennom disiplinering, trening, sosialisering og individualisering differensierer handlinger og skaper nye sosiale livsformer (Elliassen 2016).

Spørsmål som omhandler identitet har generelt stor betydning for forskning og kunnskapsutvikling innenfor områder som angår samfunn og arbeidsliv, hevder Alvesson (2000), men når vi har med kunnskapsintensive kontekster å gjøre, vil et tema som identitet

ha spesiell interesse. Kompleksiteten i, og den organiske karakteren til kunnskapsarbeid, åpner opp for ulike og konkurrerende identiteter. Når teknologiske forhold og hierarkiske strukturer ikke lenger bidrar til å instruere atferd i organisasjoner, vil selvbildet man konstruerer og den sosiale gruppen man ser seg selv som en del av, få større betydning. Identitetsskapende prosesser vil derfor ha særlig relevans når man skal forstå ledelse og arbeidsliv i kunnskapsintensive virksomheter.

Postmoderne og postbyråkratiske organisasjoner beskrives ofte i termer som vektlegger fleksibilitet og desentraliserte organisasjonsformer, og i bildet av det postbyråkratiske arbeidslivet er hierarkiske strukturer erstattet med selvstyrte arbeidstakere og likestilte kolleger (Ellingsæter 2009). De tradisjonelle styrings- og ledelsesstrukturene avbyråkratiseres; industrialismens byråkratiske hierarkier byttes ut med flate nivåer og selvstrukturerende team. Makt og kontroll overføres til arbeidstakerne, og relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker vil endre karakter fra kontrollbasert til tillitsbasert.

Maravelias (2003 i Styhre 2009) hevder imidlertid at postbyråkratier ikke bare er byråkratier i en ny og mer tiltalende forkledning. Postbyråkratiet kontrolleres ved hjelp av desentraliserte maktprinsipper som bare delvis er frikoblet den sentrale makten, og makten befinner seg overalt i de praksisnettverkene som den etablerer. Postbyråkratiske organisasjoner framstår på samme tid som både mer totalitære og demokratiske enn byråkratier. De er mer totalitære fordi de mangler klare grenser og tilstreber å underordne betydningen av instrumentelle roller, og mer demokratiske fordi makten følger en inkluderende – ikke ekskluderende – logikk. I motsetning til byråkratiet som ekskluderer ulike personlige egenskaper som faller utenfor det instrumentelle skjema, åpner postbyråkratiske organisasjoner for å inkludere ulike aspekter og sfærer i sine nettverk. En økt vektlegging av det personlige og det relasjonelle i arbeidslivet resulterer i at nye former for kontroll oppstår. Dette inngår i en generell samfunnsprosess der grensene mellom det private og personlige brytes ned, og knyttes gjerne til det Sennet (1993 i Ellingsæter 2009) omtaler som intimitetstyranniet.

I arbeidslivet er medvirkning og medbestemmelse begreper som benyttes for å uttrykke former for innflytelse, og disse begrepene brukes i daglig tale ofte om hverandre. En vanlig distinksjon mellom disse begrepene i arbeidslivssammenheng, er imidlertid at medbestemmelse refererer til representative ordninger der ansatte lar seg representere av valgte representanter i ulike råd og utvalg i virksomheten, mens medvirkning er knyttet til den enkeltes mulighet til å øve direkte innflytelse over eget arbeid. Begge disse formene for innflytelse knyttes til bedriftsdemokratiet, men får ulikt praktisk uttrykk. Medbestemmelse begrenses ofte til deltakelse i den konkrete valgsituasjonen, mens medvirkning impliserer et daglig engasjement i å utvikle og påvirke egne arbeidsbetingelser (Levin et al 2012, s. 90). Individuell og kollektiv medvirkning og medbestemmelse er komplementære forutsetninger for et produktivt arbeidsliv (Trygstad og Hagen 2007, s.8).

Øyum et al (2010) og Finnestrand (2011) mener imidlertid at det forekommer en tredje form for innflytelse i arbeidslivet, som handler om tillitsvalgtes direkte og daglige medvirkning i drift og utvikling av virksomheten. Dette beskriver et partssamarbeid i skjæringspunktet mellom



styringsrett og ansatterepresentasjon, og som utøves i et handlingsrom som bare delvis er avtaleregulert. Tillitsvalgte medvirker her på måter som går utover avtalefestede mandater, og dette representerer en ny form for uregulert partsamarbeid (Levin et al 2012).

## 2.7 Hva er ledelse?

Ledelse som fagfelt har røtter som strekker seg om lag hundre år tilbake, og feltet handler om bestrebelser på å gi svar på hva som kreves for å designe og styre en organisasjon i en gitt retning og for å oppnå visse mål (Klev og Vie 2014). Hva som ligger i selve begrepet ledelse, og hvordan det kan avgrenses fra annen mål- og oppgaveorientert aktivitet som involverer samhandling mellom mennesker, er ikke faglitteraturen i stand til å gi nevneverdig gode svar på. Wennes (2006) henviser til Bass (1990) som hevder at det finnes nesten like mange definisjoner på ledelse som det er forsøk på å definere begrepet. Til tross for en betydelig mengde ledelsesstudier, er det fortsatt usikkerhet forbundet med å forklare hva ledelse er og hva den resulterer i, og det hevdes at ledelse er et av de mest observerte, men minst forståtte fenomener i verden (Wennes 2006, s.89).

Jeg vil i det følgende se nærmere på utviklingstrekk som jeg mener har hatt særlig relevans for utvikling av norske og nordiske ledelsesforståelser, men vil innledningsvis først se litt nærmere på utviklinga innenfor ledelsesfeltet mer generelt.

Alvesson og Kärreman (2001) hevder at det innenfor det teoretiske feltet knyttet til kunnskapsledelse ser ut til å ha vært langt mer interesse for kunnskapsbegrepet enn av ledelse som fenomen, og at ledelsesbegrepet innenfor kunnskapsledelseslitteraturen blir behandlet som enten selvforklarende eller uproblematisk. Kanskje kan en av forklaringene på utfordringene knyttet til å beskrive ledelsesfeltet finnes i følgende beskrivelse fra Sørhaug (1996):

Ledelsesfunksjonen befinner seg i krysningspunktet av den motsetningsfylte avhengigheten mellom makt og tillit (...) Ledelse dreier seg om å kontrollere forholdet mellom innsiden og utsiden av en organisatorisk enhet. Enhver leder befinner seg derfor både innenfor og utenfor sin egen organisasjon (Sørhaug 1996, s. 24).

Sørhaug hevder imidlertid videre at det er lite teoretisk fruktbart å kjempe seg fram til entydige og klare definisjoner av hva ledelse er, fordi en definisjon alltid innebærer en risiko for at man taper mer i innsikt enn man vinner i klarhet. Videre vil det alltid oppstå brudd mellom teori og praksis fordi «utøvelse av ledelse fundamentalt sett baserer seg på doktriner og ikke på hypoteser, på tro – eller på filosofi – snarere enn på teori» (Sørhaug 1996, s. 74).

Å finne en beskrivende definisjon av ledelse, er heller ikke min hensikt med dette innledende avsnittet. Heller enn å lete meg fram til en slags essensiell forståelse av fenomenet og begrepet ledelse, vil jeg i dette kapitlet belyse ulike perspektiver og retninger innenfor dette feltet. For den seinere diskusjonen, vil det være fruktbart å sondre mellom to sentrale begreper

innenfor organisasjonsteorien, nemlig styring og ledelse, der begge representerer virkemidler for ressursutnyttelse og resultatoppnåelse i organisasjoner (Røvik 2007). Der ledelse handler om desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom leder og den enkelte ansatte, er styring et uttrykk for en sentralisert, direktivliknende påvirkning utøvd indirekte, eksempelvis gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner (Røvik 2007, s. 146).

Hva og hvordan man ønsker å styre, og hvilke virkemidler man finner det hensiktsmessig å ta i bruk, varierer både historisk og kulturelt, og er avhengig av flere forhold. Framvekst av ulike ledelsesteorier blir, slik jeg leser litteraturen på feltet, gjerne knyttet opp til ulike historiske, samfunnsmessige perioder, og endringer på det teoretiske feltet kan forstås i lys av skiftende ideologiske og økonomiske paradigmer (Hatch 2001, Røvik 2007).

Innenfor mye av litteraturen om kunnskapsledelse har utviklingen av ulike ledelsesstrategier gjerne også blitt forstått og presentert som produkt av et underliggende kunnskapssyn. Irgens (2007) henviser til Blackler (1995) som hevder at det finnes to grunnleggende syn på kunnskap, nemlig det strukturelle og det prosessuelle. Det strukturelle perspektivet uttrykker et statisk og objektivistisk kunnskapssyn, mens det prosessuelle innebærer et dynamisk og praksisbasert syn. Hvilket perspektiv man inntar, vil ha implikasjoner for ledelse. (Irgens 2007, s. 57-59).

Et annet spenningsfelt innenfor ledelsesteorien knyttes til hvorvidt man forstår ledelse som en henholdsvis teoretisk eller praksisbasert disiplin, og teoretikere som Kennings og Thorsrud representerer hvert av disse perspektivene (Sørhaug 1996, Byrkjeflot 2002). Begrepet faglig ledelse og faglederidealet har røtter i det tradisjonelle laugsvesenet, og beskriver en ledelsesforståelse der ledelse får sin legitimitet og autoritet fra kunnskapen om faget. Ledelse innebærer å være et kompetent og faglig forbilde, og ledelse vil inneholde aspekter av taus kunnskap som har utviklet seg gjennom inngående kjennskap til den konkrete virksomheten. Denne forståelsen av ledelse nært knyttet til faglig dyktighet var en viktig komponent i den samarbeidsbaserte ledelsesformen som Thorsrud var eksponent for, og som vokste fram i Norge i etterkrigstida (Byrkjeflot 2002).

Som en motsetning til fagledelsestradisjonen finner vi det som omtales som Kennings ledelsesideal. Denne retningen representerer en forståelse av ledelse som et eget fagfelt, og begrepet profesjonell ledelse benyttes for å beskrive dette. Ledelse er ikke noe som naturlig springer ut av det faglige miljøet og fellesskapet. En av Kennings teser lyder: «Faglig dyktighet er ingen lederkvalitet. En leder kan som leder lede hva som helst» (Levin et al 2012, s. 108). I tråd med dette kan det utvikles systemer og metoder for ledelse av mer universell karakter, noe som dannet utgangspunkt for en egen «bransje» av kurstilbydere, ledelseslitteratur og teoretiske lederutdanninger (Byrkjeflot 2002). Denne ledelsesretningen inngår i det som også beskrives som managementtradisjonen, og fikk stor oppslutning på 80-tallet. Den har hatt spesielt stor innflytelse blant norske næringslivstopper (Levin et al 2012).

Alvesson og Kärreman (2001) hevder at ledelsesfeltet kjennetegnes av et gjennomgående og grunnleggende fokus på to forhold; den ansattes atferd på den ene siden, og de ansattes tankesett og holdninger på den andre. Ledelsesstrategier som har til hensikt å kontrollere atferd fokuserer typisk på planlegging, design og gjennomføring av arbeidsprosessen, og målet er å minimere den innsatsen som kreves for å utføre arbeidet. Dette kan beskrives som en direkte form for ledelse. Ledelse som innretter seg mot ansattes tenking utøves langt mer indirekte, og kommer til uttrykk blant annet gjennom verdier, normer og følelser. Normativ kontroll er et nøkkelord, og ledelse handler her om å utvikle en indre forpliktelse og identifikasjon med virksomheten og dens mål (Kunda 1992 i Alvesson og Kärreman 2001).

## **2.8 Ledelse av kunnskapsarbeidere**

Begrepet kunnskapsledelse danner fundamentet i det kunnskapsmessige feltet som denne masteroppgaven inngår i, og begrepet står sentralt i denne oppgavens problemstilling. Men før jeg beveger meg inn på dette, vil jeg se litt nærmere på konteksten som begrepet inngår i.

I litteraturen om kunnskapsarbeid blir det ofte poengtert at begrepsbruken på feltet framstår som upresis, og at begrepene i seg selv er vanskelige å definere. Alvesson (2000, 2001, 2004) har i ulike sammenhenger problematisert nettopp dette. Han hevder at det ikke uten videre lar seg gjøre å påvise hvilke trekk det er ved kunnskapsarbeid som legitimerer et skille mellom kunnskapsbasert og ikke-kunnskapsbasert virksomhet, all den tid alle organisasjoner og alle typer arbeid involverer kunnskap. Dette kompliseres ytterligere hvis man ikke bare reserverer begrepet til formell, vitensbasert kunnskap – noe som i seg selv er upresist, men som Blackler (1993), inkluderer kroppsliggjort og kulturbasert kunnskap (Alvesson 2000, s. 1103).

Alvesson påpeker imidlertid at fravær av entydige definisjoner ikke er uvanlig innenfor samfunnsvitenskapen, og at begrepet kunnskapsintensive virksomheter kan tjene til en utforskning av kunnskapsfenomener i strekket mellom det spesielle og det generelle ved organisasjoner (Alvesson 2000). Begrepene kunnskapsarbeider og kunnskapsvirksomhet står sentralt i det som er denne oppgavens tema, og jeg vil i dette avsnittet se nærmere på noen av de utfordringene jeg mener finnes i litteraturen på feltet.

Å frambringe en definisjon av kunnskapsarbeidere som gir innsikt i hva som kjennetegner nettopp denne kategorien arbeidskraft, ser ut til å være problematisk. Wennes (i Irgens og Wennes 2011, s. 127) hevder at det innenfor litteraturen er en viss enighet om at begrepet dekker arbeid av intellektuell karakter, det involverer høy kompetanse, og produktet skal være kunnskap – ikke varer. I et arbeidsmarked der kunnskap har fått status som kapital (Drucker 1959), og omsettes som andre varer og tjenester, bidrar det siste kriteriet i liten grad til å presisere begrepet. Det indikerer imidlertid at kunnskap både er innsatsfaktor og sluttprodukt i prosesser som involverer kunnskapsarbeidere. Men hva består denne prosessen i? Irgens og Wennes (2011, s.15) gir følgende beskrivelse av fenomenet kunnskapsarbeid: «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 arbeideren har tilgang til og utvikler gjennom praksis.»

I de kunnskapsintensive virksomhetene finnes ikke kunnskapen om det som skal gjøres nedfelt i maskiner, standardiserte prosedyrer og rutiner, eller er primært kroppsliggjort – den befinner seg i de ansattes intellektuelle kapasitet (Irgens 2007, s. 32). Kunnskapsarbeid handler først og fremst om anvendelse av ekspertise, der kunnskap og jobbutførelse skjer simultant, og der tenking og følelser vanskelig kan skilles fra hverandre (Zack 1999 i Irgens 2007).

Irgens og Wennes (2011, s. 14) sier videre at «vi åpner for et bredere syn på kunnskapsarbeid enn at det kun er intellektuelt. Kunnskapsarbeidere har følelser, de har med kroppen på arbeid, og de er som alle andre avhengige av sitt sanseapparat i den daglige praksis». For kunnskapsarbeidere inngår altså kroppen som en del av det naturlige og sanselige kunnskapsrepertoaret, og i denne forståelsen av kunnskap synes den klassiske dualismen mellom intellekt og kropp som opphevet.

Imidlertid ser det ut til at litteraturen om kunnskapsarbeid avgrenser mot at det motsatte kan være tilfelle. Sammenhengen mellom det kroppslige og intellektuelle ser ut til å forstås på en annen måte i yrker der intellektuelle prosesser er knyttet til manuell og praktisk utførelse. Irgens (2007) hevder at selv om arbeidet ikke er direkte rutinebasert, kan det ikke kalles kunnskapsintensivt dersom utførelsen er mer kroppslig enn intellektuell. Selv om det kreves hjernearbeid for å utføre oppgavene, vil kunnskapen i enkelte yrker etter hvert sitte som kroppsliggjort erfaring i hendene, som hos eksempelvis en snekker (Irgens 2007, s. 31). I slike former for arbeid ser det ut til at det er et skille mellom hånd og ånd som diskvalifiserer med hensyn til å bli regnet som kunnskapsarbeid.

Kunnskapsarbeidere kan også beskrives på følgende måte: «Den nye generasjonen arbeidstakere, de ressurssterke, viljesikre, kompetente, bevegelige og autonome er blitt kalt både gullskjørt og gullsnipper i sin jakt på vellykkethet, penger og anerkjennelse, men det er likevel først og fremst høy kompetanse som er kjennetegnet. Denne høye kompetansen er ervervet gjennom konsentrasjon, hardt arbeid, utdanning og praksis» (Irgens og Wennes 2011, s. 14).

Irgens (2007, s. 33) referer til Newell (2002) der en rekke kjennetegn ved kunnskapsarbeidere blir presentert. Autonomi i arbeidssituasjonen og uavhengighet når det gjelder fysisk arbeidssted er blant disse trekkene, og det er hyppig forekomst av funksjonærer i denne gruppa. Videre foretrekker kunnskapsarbeidere å jobbe i egeninitierte arbeidsgrupper, at beslutninger blir tatt desentralisert – det vil si av dem selv eller nært dem selv, og de foretrekker å jobbe i et adhocracy framfor i et byråkrati (Irgens 2007, s. 33). I tillegg motiveres kunnskapsarbeidere av følgende (Newell 2002):

- at arbeidet gir mulighet for personlig vekst
- av operasjonell autonomi
- av måloppnåelse

- av at betaling og avlønning er rettferdig

Hvilke yrkesutøvere som eventuelt ikke skulle motiveres av disse forholdene, sier litteraturen imidlertid ingenting om. Men kunnskapsarbeidere kjennetegnes altså ved behov for større grad av autonomi og mobilitet enn såkalt «tradisjonelle arbeidere». Det kan være grunn til å stille spørsmålstegn ved hvordan denne påstanden skal forstås i et stadig mer internasjonalt orientert arbeidsmarked, hvor operasjonell autonomi, fleksibilitet og mobilitet er etterspurte og nødvendige egenskaper ved alle kategorier arbeidskraft. At denne autonomien også har uønskede tilleggseffekter, blir problematisert fra flere hold innen litteraturen på feltet, og et viktig spørsmål som særlig melder seg er hvordan grensene for denne autonomien håndteres (Ellingsæter 2009).

Kunnskapsarbeidere vokste ifølge Drucker (1959) fram som en «ny» type arbeidere som var forskjellig fra de tradisjonelle, og disse utfører arbeidet basert på sin egen kunnskap – ikke på bakgrunn av prosedyrer eller instruksjoner gitt fra en formann. Men historisk har det personlige kunnskapsmessige elementet vært svært viktig – ikke minst i håndverksfag (Tesfaye 2013). Med Taylorismen og prinsippene om scientific management ble det imidlertid viktig å eliminere den personlige kunnskapens betydning, og etablere standarder, prosedyrer og instruksjoner (Myklebust 2002). Fra dette perspektivet kan man spørre om ikke taylorismen representerer et historisk parantes innen kunnskapshåndtering, og at pendelen svinger tilbake med Drucker. Det framvoksende fokuset på kunnskapsarbeid og betydningen av kunnskapen som element i arbeidet, kan i lys av dette forstås som en motreaksjon på at kunnskapskomponenten ble undervurdert innenfor de modernistiske ledelsesidealene.

Drücker (1993 i Irgens og Wennes 2011) hevder videre at kunnskap (human kapital) har erstattet manuelle ressurser og naturressurser som den viktigste faktor i økonomisk virksomhet. I «klassisk» økonomisk tenking er arbeidskraft en kostnad eller utgift. Men når kompetanse i kunnskapssamfunnet betraktes som kapital, framstår også menneskelig arbeid igjen som verdiskapende. Forholdet mellom arbeid og kapital endres, og arbeidsforholdene er dermed ikke fremmedgjørende lenger. Kunnskapsarbeideren får mer makt. Denne påstanden har stått sentralt i utviklinga av teorier om kunnskapsledelse. Imidlertid kan det spørres, slik Sørhaug (1996) gjør, om ikke dette bare åpner for ett nytt perspektiv på ansatte som et investeringsobjekt, som produksjonsprosessen forutsetter enda større kontroll over? Vil slike selvregulerte arbeidsformer representere et tilskudd til menneskelig autonomi, eller vil det bare innebære forsterket kontroll – særlig over de personlige aspektene ved ansattes praksis? (Sørhaug 1996, s. 109).

Et viktig poeng hos Drucker (1959 i Meyer og Myklebust 2002) er at autonomien som knyttes til den nye kunnskapsarbeideren også representerte frigjøring av ressurser for virksomhetene, ved at ansatte leder og kontrollerer seg selv. Dette forutsetter en ny form for arbeidsetikk basert på selvregulering og andre disiplineringsstrategier enn i den overvåkede industribedriften. For at kunnskapsarbeideren skal kunne lede som ledelsen, må den også tenke som ledelsen.

Alvesson (2004) mener det er på sin plass å rette et kritisk blikk på hvordan begrep som kunnskapsledelse og kunnskapssamfunn blir brukt. Han advarer mot det han kaller utdanningsfundamentalismen som han mener på frammarsj, og hevder at vi kan snakke om en fetisjering av begreper som kompetanse og kunnskapssamfunnet. Denne myten om kunnskapssamfunnet er et eksempel på hvordan grandiositeten forfører oss, og at vi styres av ren ønsketenking, hevder Alvesson (2004, s. 119).

Dette fokuset på kunnskap må ses i lys av det som beskrives som en generell akademisering av både kunnskap og samfunn (Teskaye 2013). Det kan se ut til at kunnskap som begrep etter hvert har fått en særegen status, og det er naturlig å tenke seg at denne statusen kommer som følge av slektskapet mellom kunnskap og vitenskap. En konsekvens av dette ser ut til å være en tendens til at kunnskapsbegrepet benyttes som prefiks til andre begreper – kanskje i et forsøk på å gi disse tiltrengt tyngde og legitimitet? Men slike sammenstillinger bidrar ikke alltid til opplysning. Et lokalt eksempel på dette er en presentasjon av byutviklingsplaner for Trondheim kommune, der begrepet «kunnskapsakse» introduseres for å beskrive et bestemt geografisk areal, der «by og kunnskap flettes sammen», og veistrekningen som går gjennom dette området omtales som «kunnskapsaksens ryggrad» (regjeringen.no).

Makt og kunnskap samvirker i å etablere sannheter, hevder Alvesson (2004). Han hevder at det han kaller kunnskapssamfunnsprat og kunnskapssamfunnspraksis bidrar til å skape normer for hvordan mennesker vurderes, forholder seg til hverandre og utvikler sine selvbilder. Kunnskapssamfunnet blir dermed en sosialt fasthamret realitet, hevder Alvesson (2004).

Jeg har i det foregående presentert et utvalg fra teorien om kunnskapsarbeid og kunnskapsledelse. På bakgrunn av den diskusjonen jeg har synliggjort på feltet, vil jeg argumentere for at begrepet kunnskapsledelse framfor å betraktes som en ledelsesform som beskriver ledelse av en særskilt, men samtidig udefinerbar gruppe yrkesutøvere, bør forstås som en ledelsesstrategi som har som ambisjon å skape fordomsfrie og kunnskapsutviklende læringsrom som anerkjenner og involverer ulike former kunnskap, og der både teoretisk og praktisk, intellektuelt og manuelt arbeid er nødvendige og viktige komponenter. En slik forståelse og tilnærming har implikasjoner for både ledelse, makt og kunnskap.

Jeg avslutter dette kapittelet med å se nærmere på hvordan denne utviklinga har kommet til å prege den norske arbeidslivskonteksten.

## **2.9 En norsk form for ledelse?**

Som jeg allerede har vært inne på, er det innenfor den litteraturen jeg har støttet meg til i oppgaven vanlig å forstå ledelse som en kontekstbasert øvelse (Sørheim 1996, Byrkjeflot 2002). Ulike ledelsesformer er alltid forankret i lokale kulturer. Dette er i tråd med en sosialkonstruktivistisk forståelse av hvordan virkelighet oppstår, og knytter også an til et nyinstitusjonelt perspektiv på samspillet mellom idéer og den lokale konteksten de utspiller seg i. Det er dermed grunn til å anta at ledelse i norske virksomheter vil bære preg av norsk historie,

kultur, demokratiforståelse og det vi kanskje kan kalle et norsk ledelsesmessig «temperament».

Innenfor ledelsesfeltet er det imidlertid motstridende oppfatninger knyttet til hvorvidt det finnes en særskilt norsk ledelsesform, og skepsisen til denne påstanden gjør seg særlig gjeldende innenfor de økonomisk orienterte fagmiljøene. Eksempelvis avviser miljøer som BI at det finnes empirisk grunnlag for noe som kan kalles norsk eller skandinavisk ledelsesmodell, og underviser derfor heller ikke om dette (Nordrik og Falkum 2015).

Litteraturen om norsk ledelse er likevel svært samstemt, og synliggjør stor grad av samsvar mellom norske samfunnsverdier og den ledelseskulturen man finner i norske bedrifter (Trygstad og Hagen 2009). Byrkjeflot (2002) mener norsk ledelse må ses i lys av den norske demokratiske kulturen basert på likhet og uformelle relasjoner. Trygstad og Hagen (2009) har funnet empirisk støtte for det de omtaler som nordisk eller skandinavisk ledelse, og som norsk ledelsestradisjon inngår i. Denne tradisjonen kjennetegnes ved følgende trekk (Schramm Nielsen et al 2004 i Trygstad & Hagen 2007):

- en uformell, likhetsorientert og selvbindende ledelsesstil
- flate hierarkier, stor lønnsammenpressing og få frynsegoder
- motstand mot å flagge egen ledermakt, og tendens til overtalelse framfor dominans
- beslutnings- og endringsprosesser vektlegger konsensus, deltakelse og inkludering
- markeds- og kundefokus som fremmer koordinering på tvers av hierarkier og interne skiller

Bak disse punktene finnes fire sentrale verdier for skandinavisk ledelse: konsensus, likhet, anstendighet og sosialt ansvar (Trygstad & Hagen 2007).

Ravn (2016) finner følgende særtrekk ved norske bedrifter: direkte kommunikasjon og felles opptreden, høy grad av tillit, diskret og rasjonell ledelse, konfliktferdighet, ansvarskompetanse og profesjonalisering. Disse elementene inngår som en sentral del i den norske samarbeidsmodellen.

Dette bringer meg over til det neste avsnittet i dette kapittelet. Her vil jeg se på hvordan ledelse praktiseres i det norske arbeidslivet. Det norske arbeidslivet er kjennetegnet av samarbeidsformer utviklet i og for norsk kontekst, og norsk ledelse er nært knyttet til det som omtales som den norske samarbeidsmodellen. Denne modellens betydning som kontekstuell bakgrunn er viktig og nødvendig å innlemme i en diskusjon om kunnskapsledelse i norske virksomheter. Jeg vil derfor her se nærmere på utviklinga av denne.

## **2.10 Det litt større bildet – den nordiske velferdsstatsmodellen**

Det som omtales som den norske modellen har nært slektskap med samfunns- og arbeidslivsstrukturene i de andre nordiske landene, og man omtaler derfor dette som den nordiske modellen. Denne kan beskrives som en triangelmodell (Dølvik 2013, s. 47), og

karakteriseres ved tre forhold: statlig økonomisk styring, et organisert og regulert arbeidsliv, og offentlige velferdsordninger. Et kjennetegn ved modellen er at arbeidslinja står sterkt – hvilket innebærer at arbeid forstås som både som rett og plikt (Bungum, Forseth og Kvande 2016, s. 15). I kortversjon innebærer dette ifølge Levin et al (2012) at «vi er friske og rike, har høy velstand, god velferd, mange vekttall, høy yrkesdeltakelse, lav arbeidsledighet og mye harmoni» (Levin et al 2012, s. 26).

Den nordiske modellen har de siste årene fått internasjonal oppmerksomhet som følge av sin kapasitet til å produsere både velstand, livskvalitet og tillit (Bungum et al 2016), og blir av økonomitidsskriftet *The Economist* framholdt som «The Next Supermodel» (*The Economics* 2013).

Denne presentasjonen beskriver det som forstås som den nordiske eller norske modellen på samfunnsnivå; også forstått som velferdsstatsmodellen. Når vi snakker om den norske modellen på virksomhetsnivå, beskriver dette en samarbeidsmodell som handler om hvordan partssamarbeidet mellom ansatte og ledelse foregår i det daglige på arbeidsplassen. Det er dette nivået som opptar meg i denne oppgaven. Hernes (2006 i Bungum et al 2016) kaller dette den norske mikromodellen.

## **2.11 Den norske samarbeidsmodellen**

Det vi kjenner som den norske samarbeidsmodellen har vokst fram i løpet av en periode på hundre år, og er et resultat av både ideologiske motsetninger og samarbeid (Ravn 2015). Samarbeidsmodellen har vokst fram som et resultat av politiske kamper, kompromisser og vedtak i den første delen av 1900-tallet, og kommer til syne i form av lov- og avtaleverk, institusjonelle ordninger, samt gjennom formelle og uformelle samhandlingsstrukturer på bedrifts- og samfunnsnivå (Bungum et al 2016, s. 16). Modellen kjennetegnes ved et velorganisert arbeidsliv preget av jevnbyrdighet i makt mellom partene. Premisset i modellen er at aktørene samarbeider fordi de har felles interesser (Klev og Vie 2014, s. 14).

I dette spenningsfeltet mellom konflikt og samarbeid har det utviklet seg et samspill der interessekonflikter blir ansett som naturlige og legitime (Dølvik et al 2014). Modellen oppsto som følge av kamp og forhandlinger og i en erkjennelse av at løsninger basert på kompromiss i det lange løp kan tjene felles interesser bedre enn permanent konflikt, og den har i kraft av sin kompromissorientering vist seg å være et viktig konkurransefortrinn for norsk økonomi (Barth og Moene 2010, Levin et al 2012, Dølvik et al 2014).

At den norske modellen representerer et konkurransefortrinn for norsk arbeidsliv, har også fått oppmerksomhet i internasjonal sammenheng, og modellens suksess årsaksforklares med flere forhold. En av forklaringene er en sammenpresset lønnsstruktur med relativt små inntektsforskjeller (Barth og Moene 2010, Bungum et al 2016). Et sentralisert forhandlingssystem med koordinerte lønnsoppgjør inngår også i dette. Modellen kjennetegnes også av både avtaleregulert og uformelt samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte ved



endrings- og utviklingsarbeid, noe som øker innovasjonsgraden i norske bedrifter (Klev og Levin 2009, s. 140).

Viktig for utviklinga av den norske forståelsen av begreper som arbeidsmiljø, medvirkning og bedriftsdemokrati var de såkalte Samarbeidsforsøkene på 60-tallet, som hadde sitt utspring i NTH og var initiert av Einar Thorsrud. (Sørhaug 1996, Rennemo 2006, Bungum et al 2016). Thorsruds forskning fikk direkte konsekvenser for utvikling av lov- og avtaleverk, og har i tillegg hatt indirekte virkninger på organisasjonsforståelsen i det norske arbeidslivet. Den bidro også til å utvikle nye former for arbeidsetikk (Sørhaug 1999, s. 100).

Tillitsbegrepet er sentralt for å forstå den norske modellen. Tilliten mellom partene i arbeidslivet er det grunnleggende fundament, og er en viktig forutsetning for å skape ikke-hierarkiske organisasjoner. Gjensidig tillit overflødiggjør detaljerte jobbspesifikasjoner og kontrolltiltak, og åpner i stedet for en kobling mellom fag, kompetanse, ansvar og utvikling (Levin m fl. 2012). Mindre behov for kontroll og administrasjon gjør dermed økonomien og arbeidslivet mer effektivt, og gir både den lokale virksomheten og norsk økonomi konkurransemessige fordeler (Bungum et al 2015).

Videre kjennetegnes det norske arbeidslivet av det som Ravn (2015) kaller konfliktferdighet. Dette innebærer en holdning til fortsatt daglig samarbeid til tross for at det er konflikt mellom partene på et område. Dette resulterer også i en svært lav forekomst av arbeidskonflikter (Levin et al 2012).

En diskret og rasjonell bruk av makt fra ledelsens side, er et annet kjennetegn. Ledelsesfunksjonen utøves i samhandling mellom leder og ansatt i ulike posisjoner (Ravn 2015, s. 39). At ansatte tar et helhetlig ansvar for egen arbeidsplass, medvirker i beslutningsprosesser og jobber selvstendig uavhengig av lederens kontroll, uttrykker det Ravn (2015) kaller ansvarskompetanse, og har en grunnleggende betydning for innovasjons- og utviklingsprosesser (Levin et al 2012).

Den norske modellen omfatter også prinsipper for ledelse. Ledelse i en norsk samarbeidskontekst må tilfredsstillende bestemme krav og forventninger til atferd og prosesser: grunnleggende aksept for fagforeninger, konflikt og samarbeid i sameksistens, tillit, diskret autoritet, direkte kommunikasjon og felles opptreden, samt forventninger om selvstendighet og autonomi. I praktisk ledelse vil dette anta ulike former, men disse sentrale elementene må være på plass for at den norske samarbeidsmodellen skal kunne realiseres (Levin et al 2012, s. 190).

Modellen er fundamentert på et demokratisk ledelsesideal med mål om å bidra til de ansattes innflytelse og deltakelse. Både arbeidsgivers styringsrett og ledernes autonomi begrenses av de ansattes individuelle og kollektive rettigheter forankret i lov- og avtaleverk. Det norske arbeidslivet kjennetegnes også av at det er få organisatoriske nivåer og liten avstand mellom leder og ansatt. Det kan se ut til at skandinavisk ledelse og flate organisasjonsstrukturer forutsetter hverandre gjensidig (Bungum et al 2016, s. 110).

Jeg har i dette kapitlet presentert det teoretiske bakteppet for oppgaven. Jeg har sett på hvordan ulike organisasjonsstrukturer og ledelsesformer har utviklet seg og preget arbeidslivet i ulike historiske perioder, hvordan makt og innflytelse kommer inn og kommer til uttrykk i arbeidslivet, og jeg har beskrevet hva som kjennetegner norsk ledelse og arbeidslivskontekst.

I den påfølgende delen av oppgaven vil jeg presentere det metodiske utgangspunktet jeg har hatt i min praktiske studie av de forholdene som teorien her har beskrevet. Det neste kapitlet vil gi en beskrivelse av min forskningsmessige tilnæringsmåte i denne prosessen.

### 3 Metode og analysestrategi

Et viktig ideal i all forskning er å tilstrebe transparens i arbeidsprosessen. Innsyn i de ulike valg og vurderinger som er gjort vil forhåpentligvis gi den som leser mulighet til å forstå og vurdere undersøkelsens indre konsistens – det vil si sammenhengen mellom problemstilling, teoretiske perspektiver og metodiske valg. Dette henger sammen med ønsket om at forskningen skal framstå som pålitelig. Å beskrive de ulike trinnene i prosessen, samt de vurderinger og valg jeg har foretatt så godt det lar seg gjøre, har vært en ideell målsetning for meg. Dette er tema for dette kapittelet.

Innledningsvis vil jeg beskrive teoretiske og metodiske føringer for oppgaven som følger av å ha valgt diskurs som analytisk virkemiddel. Deretter følger en inngående beskrivelse av den metodiske tilnærmingen, analysestrategi og valg som er foretatt underveis. Dette omfatter hvordan utvalg av informanter er foretatt, samt en beskrivelse av forhold knyttet til gjennomføring av intervjuer, samt påfølgende analyse av disse. Til slutt gjør jeg meg noen betraktninger knyttet til forskningens kvalitet.

#### 3.1 Teoretiske og metodiske føringer for diskursanalysen

Denne oppgaven har som vitenskapsteoretisk utgangspunkt et sosialkonstruktivistisk perspektiv, i det den overordna problemstillinga er:

**Hvordan forstår kunnskapsledere ledelse i det nye arbeidslivet, og hvordan inngår den norske samarbeidsmodellen i dette?**

Et sosialkonstruktivistisk ståsted innebærer en forståelse av at samfunn og arbeidsliv ikke kan studeres som objektive størrelser, men er fenomener som oppstår i og gjennom en kulturelt og historisk betinget sosial praksis. Et slikt perspektiv vil også ha metodiske implikasjoner for arbeidet.

Oppgavens tema inviterte til å bruke diskursbegrepet i min tilnærming. Mer konkret betyr dette at jeg benytter diskurs som analytisk grep i arbeidet med å bearbeide og gjennomgå det empiriske materialet. Dette innebærer at oppgaven ikke er å betrakte som en lingvistisk orientert *diskursanalyse* som fokuserer på retoriske elementer i tekst og tale, men heller må forstås som en *analyse av diskurser* (Jørgensen & Phillips 1999). Jeg bruker av praktiske grunner likevel begrepet diskursanalyse om denne tilnæringsmåten. Diskursbegrepet brukes til å beskrive ulike perspektiver og meningskonstellasjoner som jeg finner i de intervjuene jeg har gjennomført.

Ved valget av diskursanalyse som framgangsmåte har jeg ifølge Jørgensen og Phillips (1999) allerede bidratt til å konstruere forskningsfeltet på en gitt måte. Den forskningsmessige tilnæringsmåten jeg har benyttet meg av, har sammen med mitt teoretiske utgangspunkt lagt føringer for hvordan det empiriske materialet blir betraktet, presentert og forstått.

Analyserammen innvirker på hvilke deler av empirien som løftes fram, og hvilke som skyves i bakgrunnen (Jørgensen & Phillips 1999).

Dette illustrerer at valg av diskursanalyse som vitenskapelig framgangsmåte krever at teori og metode må ses i nær sammenheng. Det kan derfor være både uhensiktsmessig og vanskelig å opprettholde det skillet som tradisjonelt oppstilles mellom teori og metode i vitenskapelige undersøkelser (Neumann 2001). Innenfor den diskursanalytiske tradisjonen har det vært en viss motvilje mot å utvikle en særskilt metodelitteratur, fordi diskursanalyse anses som både teori og metode (Fairclough 2008), og man har hatt et ønske om å bryte ned skillet mellom metodologi og teori i den hensikt å synliggjøre at enhver teori har metodologiske implikasjoner (Neumann (2001, s. 13-14).

Michel Foucault, som tilskrives opprinnelsen til ulike typer diskursanalyse, var på sin side overhodet ikke tilhenger av metodebegrepet, og brukte begreper som strategi eller framgangsmåte. Han hevdet at «*metoden bør ikke være målet for arbeidet – metoder bør utvikles for at man skal kunne kvitte seg med dem*» (Eliassen 2016, s. 48).

Neumann (2001) problematiserer dette forholdet som diskursanalysen har til metodebegrepet. Han hevder at det fra et vitenskapelig ståsted vil være strategisk uklokt å avskrive metode som et tema man ikke trenger å forholde seg til, fordi man dermed avskriver seg fra en maktressurs. I tråd med diskursanalytisk forståelse foregår det en uopphørlig kamp om definisjonsmakt mellom ulike diskurser – også i metodediskursen. Ettersom metodediskursen er gjennomsyret av makt, vil det å stille seg utenfor diskursen – ved ikke å ha en metodebeskrivelse – svekke tilliten til eget forskningsprosjekt. I stedet bør man gå inn i diskursen og jobbe for å utvide begrepets innhold og anvendelse, noe som vil gagne idealet om en pluralistisk vitenskapspraksis (Neumann 2001, s. 15).

Metodebegrepet brukes om en gitt framgangsmåte for vitenskapelig arbeid, der metoden er et redskap for å sikre valide og reliable funn. Dette er ikke formålet med en diskursanalyse; den tar ikke sikte på funn som kan generaliseres eller overføres på en objektiv virkelighet. Der den logisk-empiriske vitenskapsforståelsen etterstreber valide funn, er diskursanalysens hensikt snarere å synliggjøre hvordan diskurser bidrar til at noe anses som «sann» kunnskap, og å åpne for en forståelse av at også vitenskapelige funn er sosialt konstruert. Diskursanalyse skiller seg på flere vesentlige måter fra andre samfunnsvitenskapelige metoder, og kan også forstås som en kritikk av konvensjonell kvantitativ og kvalitativ metode (Lysgård 2001).

Diskursanalysen har som ontologisk utgangspunkt en forståelse av at det vi opplever som en meningsfylt tilværelse ikke utspiller seg i en bestemt og nøytral virkelighet. For diskursanalytikeren vil det derfor ikke være mulig eller tenkelig å etablere en posisjon på utsiden av det sosiale hvorfra man kan foreta sin analyse uten å selv være involvert (Jørgensen & Phillips 1999). En tradisjonell forståelse av metode som plasserer analytikeren utenfor det som analyseres, er derfor ikke bare upassende på diskursanalytiske prosjekter – den er også urealiserbar, hevder Neumann (2001, s.15).

For diskursanalytikeren er derimot utgangspunktet at verden framtrer som mer eller mindre omskiftelig – i fluks, så det interessante er ikke å bare beskrive det som er, men samtidig å analysere hvordan fenomenet oppsto, å se hva som opprettholder tilstanden og hvordan den utfordres av andre muligheter. Diskursanalytikeren er ikke primært engasjert i det værende, men i det vordende – av hvordan og hvorfor verden framstår som den gjør (Neumann 2001, s.14). Det er dermed epistemologiske spørsmål – hvordan vi kan ha kunnskap om verden, som opptar diskursanalytikeren.

Neumann henviser til Åkerstrøm Andersen (1999) som beskriver diskursanalysens opptatthet av fenomenenes fremkomst som en «forskyvning fra ontologi til epistemologi». I følge Åkerstrøm Andersen (1999 i Neumann 2001) vil forskningsmessige spørsmål innenfor en ontologisk orientert vitenskapsteori være knyttet til spørsmålet om en teori er sann, objektiv eller vitenskapelig. Denne typen vitenskap støtter seg til prosedyre- og metoderegler i en slik utstrekning at det er disse som avgjør hva som eksisterer og hva virkeligheten består i. Gjennom metoden ontologiseres forskningsobjektet til en bestemt form for virkelighet, og det man ser tas for gitt.

I en epistemologisk vitenskapsteori vil de viktige spørsmålene være av en annen orden. Her spør man ikke *hva*, men *hvordan*. Det interessante er å belyse hvordan, i hvilke former og under hvilke betingelser en gitt meningsfullhet – i mitt tilfelle for eksempel ulike diskurser om det nye arbeidslivet – har oppstått. Hvordan kan undersøkelsen bidra til å synliggjøre alternative forståelsesmåter for det som framstår som gitt? Der en ontologisk orientert vitenskap ontologiserer forskningsobjektet, vil epistemologien deontologisere den (Åkerstrøm Andersen 1999 i Neumann 2001).

### **3.2 Å skrive om og som diskurs: betraktninger om den vitenskapelige diskursen og akademiske praksis**

*«Hver gang vi griper ordet, fortsetter vi uvegerlig en diskurs forut for oss – som allerede er der og allerede har foregrepet hva vi sier. Den setter betingelsene for hva vi kan si, hvordan vi kan si det, og hvem som kan si det» (Eliassen 2016 s. 52)*

Det finnes et uttrykk som påstår at «*den som har en hammer, ser spiker over alt*». I løpet av arbeidet med denne masteroppgaven har jeg utviklet en tendens til å forstå «alt» som diskurs. Dette er for så vidt helt i tråd med det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Diskurser bidrar til å konstruere verden, og (nesten) alt kan leses som diskurs. Så også innenfor akademia. Eller kanskje spesielt innenfor akademia?

Den akademiske diskursen følger sine bestemte regler og prinsipper, og styres som andre diskurser av det Foucault beskriver som tre typer prosedyrer: eksklusjonsprosedyrer som er de sett med forbud som utelukker utsagn fra diskursen, interne prosedyrer hvorved diskursen kontrolleres og ordnes, og prosedyrer som regulerer adgangen til diskursen (Eliassen 2016, s

69). Disse prosedyrene bestemmer hva som kan sies, hvordan og av hvem; hva er fornuft, hva er galskap, sant og falskt.

Den rådende diskursen innenfor forskning var lenge (og er til dels fortsatt) knyttet til idealer som hadde sitt opphav i det naturvitenskapelige paradigmet. Formålet med forskning innenfor denne tradisjonen er å avdekke faktiske forhold i natur og samfunn, og på den måten innhente fakta og utvikle sann kunnskap. Forestillinger om objektivitet og rasjonalitet har dominert på dette området, og en viktig forutsetning for å oppbevare dette idealet om objektivitet, er forskerens evne til å gi verdinøytrale og transparente beskrivelser. Når forskning presenteres som objektive beskrivelser, eksempelvis i sjangere som vitenskapelige artikler og avhandlinger, framstår den som sannere enn funn som presenteres innenfor sjangere der det subjektive kommer til uttrykk. Teksten får makt ved at forskeren gjør seg usynlig, hevder Meyer og Myklebust (2002).

Donna Haraway (1997 i Meyer og Myklebust 2002) kaller dette forskeridealet «det beskjedne vitnet». Det vitenskapelige idealet har vært at man ved hjelp av vitenskapelige metoder i all beskjedenhet skal gjenspeile virkeligheten systematisk og nøyaktig, og ikke forstyrre framstillingen med sin egen subjektivitet. Forskerens status er observatørens, og som vitne til det observerte skal kunnskapsprodusenten, paradoksalt nok gjennom sin tilstedeværelse, greie å gjøre seg selv umerkelig og usynlig. Vitenskapen skulle være objektiv, og bare som et ubemerket subjekt kan man snakke med markert vitenskapelig autoritet. Belønningen for en slik beskjedenhet er sosial og epistemologisk makt, makt til å definere hva kunnskap er og hva som skal gjelde som sant og riktig (Asdal et al 1998 i Meyer og Myklebust 2002, s.10). Forestillingen om det beskjedne vitnet er ifølge Meyer og Myklebust (2002) dominerende innenfor det akademiske tekstuniverset, og har fått autoritet i samfunnet som følge av en forståelse av vitensspråket som objektivt og verdinøytralt.

Mitt utgangspunkt for arbeidet med denne oppgaven er at det ikke finnes et maktfritt og nøytralt språk som kunnskap og vitenskap kan formidles gjennom. Makten og diskursen virker gjennom språket, og språket konstruerer sannheter. Jeg ønsker å synliggjøre denne sammenhengen, og samtidig både være og gjøre oppmerksom på min egen rolle som aktør i denne prosessen. Jeg er ikke et beskjedent vitne. I tråd med kritisk teori og diskursanalyse er formålet å peke på og utfordre tatt-for-gitte sannheter. Den nostalgiske insistering på verdifri vitenskap og det teoretiske skillet mellom vitenskap og politikk har lite å bidra med i møtet med praktiske utfordringer og vitenskapelig usikkerhet knyttet til de mest brennende spørsmålene i samtida, hevder Enebakk (2002, s. 97).

### **3.3 Min forskningsmessige tilnærming og analysestrategi**

I denne oppgaven har jeg valgt å benytte det jeg vil beskrive som en eklektisk tilnærming til diskursanalyse, og har i hovedsak hentet elementer og begreper fra henholdsvis diskursteori og kritisk diskursanalyse, som er to retninger innenfor diskursanalysen. I tillegg låner jeg begreper fra det diskursanalytiske vokabularet til Foucault. Jeg har ikke foretatt en lingvistisk

orientert diskursanalyse, men bygger min analyse på intervjuene og det empiriske materialet som helhet. Jeg trekker i tillegg inn annen aktuell teori og empirisk materiale i det som utgjør det Jørgensen og Philips (1999, s. 155) kaller en multiperspektivistisk ramme for forskningsformålet. Ved å kombinere tekstanalyse med annen samfunnsanalyse og - teori etableres det en forbindelse mellom tekst og annen samfunnsvitenskapelig kunnskap og erfaring.

Den kritiske diskursanalysen har et særlig fokus på å synliggjøre forandring (Fairclough 2008), og for å innfri denne ambisjonen, trengs det et perspektiv å holde diskursene og analysen av disse opp mot. Man må sammenholde den kommunikative begivenheten (diskursen) med den overordnede konteksten (diskursordenen) og andre sosiale praksiser som diskursen inngår i (Jørgensen og Phillips 1999).

Et hvert forskningsprosjekt vil ta utgangspunkt i noen overordnede forskningsspørsmål eller problemstillinger, og problemstillingen bør videre være konkret og beskrive hvordan man skal innfri formålet med analysen. I følge Hitching, Nilsen & Veum (2011, s.14) er det et fellestrekk ved all diskursanalyse at prosjektets problemstilling i høy grad styres av datamaterialet. Dette medfører at man underveis erfarer at det kan være nødvendig å endre problemstilling – fordi man utvikler ny kunnskap underveis. Ofte starter man med utgangspunkt i et overordnet sosialt spørsmål som konkretiseres i form av nye forskningsspørsmål etter hvert som man opparbeider seg innsikt i analysematerialet.

Mitt ståsted ved inngangen til arbeidet med masteroppgaven var en generell nysgjerrighet på lederes forståelse og tilnærming til det som omtales som det «nye» arbeidslivet. Allerede i det første intervjuet ble det åpenbart at den norske samarbeidsmodellens relasjon til kunnskapsledelse burde ha en langt mer framtrædende plass i dette utviklingsbildet. Dette ble derfor tema i de påfølgende intervjuene. Dette synliggjør at den informasjonen man får gjennom feltarbeidet bidrar til å videreutvikle problemstillingen og undersøkelsens fokus (Thagaard 2013, s. 71).

I denne undersøkelsen har jeg vært interessert i å belyse hvordan ledere snakker og skriver om det nye arbeidslivet. Intensjonen har vært å bruke data som kunne tilføre analysen både bredde og dybde. Målet har ikke vært å finne en underliggende mening, gjøre fortolkninger av respondentenes svar, eller å finne fram til en objektiv sannhet. Siktemålet for oppgaven har vært å undersøke diskurser slik de formidles gjennom språket, og gjennom en analyse av dette materialet.

I diskursanalytiske prosjekter kan ulike meningsskapende, kommunikative prosesser og fenomener inngå som kunnskapsgrunnlag. Gjennom sin utvelgelse, og ved å knytte de utvalgte fenomenene til teori, gir forskeren disse fenomenene status som data (Hitching et al 2011, s. 15). Som empirisk grunnlag for denne oppgaven har jeg foretatt intervjuer med seks ledere i trøndersk nærings- og arbeidsliv. Intervjuene ble foretatt i perioden februar- april 2016.

### **3.4 Utvalget**

Valg av informanter ble foretatt ved det som kan beskrives som strategisk utvalgsmetode (Thagaard 2013, s. 60). Denne utvalgsmetoden benyttes når man søker informanter som har spesielle kvalifikasjoner eller egenskaper. Jeg var i den innledende fasen av prosjektet opptatt av å finne informanter som hadde gjort seg tanker om hva det «nye» arbeidslivet ville innebære. Dette var i januar 2016, og NHO hadde i starten av måneden sin årskonferansen i Oslo, der dette var tema. Jeg henvendte meg i kjølvannet av konferansen til NHOs regionkontor i Trondheim, og fikk der tips om lokale næringslivsledere som hadde deltatt på denne konferansen. Per telefon ble det tatt kontakt med et utvalg av disse. Den videre rekrutteringa av informanter skjedde delvis gjennom de jeg allerede hadde fått kontakt med. Dette representerer da en rekrutteringsmetode som beskrives som snøballmetoden. Jeg fant også informanter gjennom mitt eget nettverk, slik at det endelige utvalget er et resultat av en kombinasjon av strategisk utvalg og tilgjengelighetsutvalg (Thagaard 2013, s.61).

Jeg hadde et ønske om å få en bred representasjon med hensyn til bransjer, fag og ledererfaring. I tillegg var kjønnsfordeling et tema jeg ville ta hensyn til. Utvalget som har deltatt i denne undersøkelsen besto av tre kvinner og tre menn i alderen 49-64 år. Informantene har ulik bakgrunn, og representerer både privat og offentlig sektor. Tre av dem har topplederstillinger, mens de tre andre har mellomlederposisjoner.

Informantene er i denne oppgaven anonymisert. Dette var ikke formulert som et ønske fra noen av de som stilte til intervjuer, men jeg hadde på forhånd bestemt for en anonymisert undersøkelse fordi jeg antok dette ville bidra til en friere samtale. Informantene er tildelt fiktive navn i presentasjonen av empirien.

### **3.5 Gjennomføring av kvalitative forskningsintervju**

Kvalitative forskningsintervju gir et godt grunnlag for å få fylldig og omfattende informasjon om informantenes synspunkter og perspektiver (Thagaard 2013). Som jeg allerede har beskrevet, har ikke diskursanalyse til hensikt å fange opp underliggende tanker og følelser slik mer hermeneutisk orienterte tilnærminger er, men fokuserer på det som formidles gjennom språket.

Et forskningsintervju kan utformes på flere måter avhengig av hvilken grad man ønsker å strukturere eller styre samtalen. Den mest vanlige måten – og den som er benyttet i denne undersøkelsen – er det som beskrives som et delvis strukturert intervju. Dette betyr at jeg har benyttet meg av en forhåndsdefinert intervjuguide, der de temaene jeg ønsket å belyse var lagt opp. Imidlertid åpner denne typen intervju opp for at jeg kunne endre rekkefølgen på spørsmålene i tråd med hvordan de ulike samtalene forløp. Fordelen med dette er at intervjuobjektet i større grad får mulighet til å følge egne resonnementer, samtidig som at intervjuguiden hjelper forskeren til å få belyst de temaene som undersøkelsen og problemstillingen krever (Thagaard 2013, s. 98). Denne strukturen sikrer at det blir en tematisk



likhet i gjennomføringa av de ulike intervjuene, men åpner samtidig for den fleksibiliteten som en slik utforskende samtale krever.

Intervjuene ble med ett unntak gjennomført på informantenes arbeidsplass, og det ble benyttet lydopptak. Det siste intervjuet måtte av praktiske grunner gjennomføres på en kafé, hvilket ikke var veldig gunstig med tanke på kvaliteten på lydopptaket. Underveis i intervjuene ble det i en viss utstrekning også tatt skriftlige notater.

### **3.6 Bearbeiding, kategorisering og analyse**

Analyseprosessen startet umiddelbart i etterkant av intervjuene. Den første tida benyttet jeg til å høre gjennom intervjuene flere ganger. Deretter ble intervjuene transkribert. Det transkriberte materialet utgjorde til sammen drøyt 90 sider. I transkriberingsfasen valgte jeg å omskrive tale direkte til tekst – på dialekt, slik at det transkriberte materialet fikk et til dels veldig muntlig preg. Hensikten med dette var å la informantenes stemme komme til syne så ubearbeidet som mulig når jeg seinere startet arbeidet med å identifisere/konstruere diskurser. Dette medførte at deler av dette materialet måtte oversettes og omskrives når de utvalgte sitatene skulle presenteres i den endelige oppgaven.

Etter transkribering startet arbeidet med selve analysen. Jeg benyttet her metodiske grep hentet fra diskursteori. Elementer, momenter, nodalpunkter og flytende betegner er begreper som betegner ulike tegn eller ord som inngår i etablering av en diskurs. Jeg velger å ikke gi en inngående beskrivelse av disse ulike begrepene, men for å beskrive mitt analysearbeid er begrepet nodalpunkt og flytende betegner viktig. Disse er de tegnene som diskursen organiseres rundt, og som diskursene kjemper om å «erobre» (Jørgensen & Phillips 1999). Nodalpunkt er tegn som av diskursen er gitt en viss mening, mens flytende betegner er begreper som enda ikke er «okkupert» av en bestemt betydning.

Ved å lete etter spesifikke signalord begynte jeg å systematisere materialet. Jeg benyttet fargekoding som hjelpemiddel til å finne viktige signalbegrep og stikkord som kunne bidra til å synliggjøre de ulike meningsdannelsene (diskursene) i materialet. Med utgangspunkt i en prosess hvor jeg hele tida beveget meg mellom de mindre meningsbærende begrepene og den mer overordna helheten i materialet, så dannet det seg etter hvert mer tydelige mønstre, og de diskursive formasjonene ble synlige.

Jeg har valgt å bruke forholdsvis mange sitater i denne oppgaven. Dette gjøres av flere grunner. Jeg har ønsket å la informantenes stemme komme tydelig til orde, noe som innebærer større grad av autensitet i materialet. Videre spiller sitatene en selvstendig rolle i å underbygge og illustrere de diskursene jeg har konstruert, og gir leseren mulighet til å vurdere mine seinere analyser og tolkninger. Jeg har så langt det har latt seg gjøre gjengitt sitatene så nært opptil den opprinnelige, muntlige formuleringa som mulig. Av hensyn til lesbarhet, sammenheng og tydelighet i formuleringene, har jeg imidlertid foretatt mindre omformuleringer og redigeringer.

Jeg har tilstrebet å la intervjuobjektene perspektiver komme til syne uten inngående fortolkning fra min side. Imidlertid – gjennom mitt utvalg av sitater og utsagn – og ikke minst gjennom konstruksjonen av de ulike diskursene, har tekstmaterialet likevel gjennomgått en betydelig fortolkningsprosess (Thagaard 2013, Jørgensen og Phillips 1999). På samme måte som at fotografens valg av motiv, kameravinkel og bildeutsnitt avgjør hvilke opplevelser som får status som ferieminner i fotoalbumet (eller på Facebook), bærer presentasjonen av det empiriske materialet preg av mine valg og mitt perspektiv.

### **3.7 Pålitelighet, troverdighet og overførbarhet**

Det sentrale spørsmålet i vurdering av pålitelighet i forskning er hvorvidt selve forskningsprosessen – undersøkelsen og den påfølgende analysen som har forårsaket resultatene. Innenfor kvalitativ forskning er det objektive eller nøytrale forskningsidealet forlatt, til fordel for et krav om en grundig redegjørelse for forskerens motivasjon og ståsted, samt et krav om metodisk transparens i alle faser av forskningsprosessen. Dette gjøres av hensyn til leserens mulighet for å vurdere både forskningsprosess og -resultat, og vil dermed bidra til å styrke undersøkelsens pålitelighet.

En konsekvens av å innta et sosialkonstruktivistisk utgangspunkt for forskningsprosessen, er at man som forsker også forholder seg til eget arbeid som kun en av flere mulige framstillinger av den virkeligheten man undersøker. Ved å benytte sosialkonstruktivistiske teorier og perspektiv på egen forskningspraksis, inntar man som forsker dermed en refleksiv tilnærming til egen forskning. I diskursanalytisk sammenheng vil forskningsarbeidet betraktes som en diskursiv konstruksjon som inngår i den diskursive striden innenfor forskningsfeltet. På samme måte som annen diskurs, produserer vitenskapelig diskurs kunnskap, sosiale relasjoner og identiteter. I dette perspektivet forstås vitenskapelig kunnskap som produktiv; noe som adskiller seg fra det objektivistiske vitenskapssynet man finner innenfor positivismen, der viten betraktes som en passiv avspeiling av virkeligheten (Jørgensen & Phillips 1999, s. 120).

Et slikt refleksivt og relativistisk perspektiv reiser imidlertid noen problemstillinger. Innenfor kvalitativ forskning er det forskerens ansvar å argumentere for forskningsresultatets overførbarhet; det vil si å sannsynliggjøre at den forståelsen man har kommet fram til også kan være relevant i andre sammenhenger (Thagaard 2013, s. 211). Men hvordan kan man som forsker argumentere for at ens egen framstilling er riktigere enn andres? Hvordan kan man fra et sosialkonstruktivistisk – mer konkret diskursanalytisk – ståsted påstå og begrunne dette?

Wetherell og Potter (1992 i Jørgensen & Phillips 1999) hevder at den relativismen som knyttes til diskursanalyse hverken svekker forskningens standard eller politiske betydning. Selv om man som forsker innenfor denne tradisjonen ikke aksepterer de objektivistiske krav om reliabilitet, validitet og generalisering – som i dette perspektivet er sosiale konstruksjoner, vil en vurdering av forskningens gyldighet like fullt være påkrevd. Metoden man benytter vil

imidlertid være en annen. I forbindelse med diskursanalyse vil en vurdering av politisk betydning være relevant, noe som f.eks innebærer å vurdere forskningens rolle med hensyn til å opprettholde eller utfordre maktrelasjoner i samfunnet. I denne oppgaven vil det innebære en vurdering av undersøkelsens evne til å sette spørsmålstegn ved og utfordre etablerte forestillinger om kunnskapsledelse og den norske samarbeidsmodellen.

### **3.8 Refleksivitet og kritisk tilbakeblikk**

Jeg vil her løfte fram noen utfordringer og snublesteiner jeg har støtt på underveis i denne prosessen.

Opgaven har hatt et tematisk stort omfang. Det «nye» arbeidslivet, kunnskapsledelse og den norske modellen er tre omfattende felt som hver for seg hadde fortjent en selvstendig undersøkelse. I retrospektiv ser jeg at dette har vært et ambisiøst prosjekt som inviterer til større avgrensning, noe oppgaven bærer preg av. Samtidig var det nettopp samvirket mellom disse aktuelle forholdene som tente min interesse, og en «triangulering» av disse tre fenomenene har vært en lærerik utfordring.

Innenfor forskning har det vært vanlig å studere arbeidsliv og velferdsstat hver for seg (Dølvik 2013). Denne oppgavens tema berører imidlertid både den norske modellen på samfunnsnivå, og den norske samarbeidsmodellen på virksomhetsnivå. Ved å operere mellom ulike nivåer risikerer jeg at presisjonsnivået blir utydelig, og at diskusjonen framstår som upresis og uoversiktlig. Jeg har definert temaet for oppgaven til å være knyttet til den norske samarbeidsmodellen på virksomhetsnivå, og både analyse og drøftinger vil foregå med utgangspunkt i dette perspektivet. Imidlertid opplever jeg at begrepet den norske modellen refererer til to forhold som uløselig er knyttet til hverandre; og der endringen på ett nivå får konsekvenser for det andre. Dette skyldes at institusjoner og virkemidler i disse to sfærene er tett knyttet sammen (Bungum, Forseth og Kvande 2016, s. 17). Min ambisjon har vært å til enhver tid å presisere hvilket nivå jeg befinner meg på underveis i den konkrete drøftinga, og slik prøve å opprettholde den nødvendige distinksjonen mellom disse begreper og nivåer.

Diskursbegrepet var til dels totalt fremmed og ukjent for de som ble intervjuet, og dette skapte noen utfordringer. Det krevde at jeg innledningsvis i intervjuene måtte bruke tid på å forklare den metodiske tilnærminga. Dette var utfordrende, både fordi diskursanalyse er et komplekst fenomen, og fordi diskursanalyse også var relativt ny kunnskap for meg. Dette bidro trolig til at min introduksjon ovenfor informantene framsto som noe uprofesjonell.

Et annet poeng som er verdt å problematisere, er at jeg ikke hadde en ferdig formulert problemstilling fra start. Dette forårsaket en del teoretisk famling, og bidro også muligens til at dette framsto som et utydelig prosjekt ovenfor de som stilte opp i intervjuene. Det åpnet samtid for en mer åpen tilnærming til selve forskningsprosessen.

## 4 Ledelsespraksis og maktforståelse

I de foregående kapitlene har jeg beskrevet gangen i arbeidsprosessen med denne oppgaven; fra den innledende nysgjerrigheten på feltet, via teoretisk posisjonering, valg av tilnærming og analysestrategi, til den praktiske gjennomføringa av intervjuene. Denne delen av oppgaven består av presentasjon, analyse og drøfting av det empiriske materialet som utviklet seg i løpet av de seks intervjuene jeg har gjennomført. I dette og de to påfølgende kapitlene vil jeg presentere og analysere materialet, mens det i kapittel 8 vil bli foretatt en drøfting av de funnene jeg har gjort.

Som jeg redegjorde for innledningsvis, bygger denne oppgaven på sosialkonstruktivistisk teori og benytter diskurs som analytisk grep. En slik tilnærming innebærer at min personlige erfarings- og kunnskapsmessige forforståelse setter tydelige fingeravtrykk på forskningen, og alle funn, analyser og tolkninger i oppgaven vil derfor måtte vurderes som konstruksjoner jeg har skapt.

I dette kapitlet er jeg opptatt av å få kjennskap til hvilke forståelser informantene mine har av ledelse, og hvilken rolle makt spiller i denne ledelsesforståelsen. Først vil jeg gi en presentasjon av informantenes erfaringer og synspunkter på ledelse, for deretter å se nærmere på maktens plass i ledelse.

Maktbegrepet rommer, som jeg var inne på i teorikapitlet, ulike perspektiver og framtredelesformer, og er uløselig knyttet til ledelse som fenomen og praksis. I denne oppgaven har lederes maktforståelse interesse relatert til to forhold; det ene gjelder hvilke perspektiver på makt som knyttes til kunnskapsledelse, det andre til hvordan makt inngår som komponent i den norske samarbeidsmodellen. Det første forholdet beskriver lederes egen forståelse og praksis – og representerer dermed makt på individnivå, mens det andre aspektet knytter seg til makt både på individuelt og kollektivt nivå.

I prosessen med å analysere det empiriske materialet spurte jeg:

### ***Hvordan beskriver kunnskapsledere egen ledelsespraksis, og hvordan inngår makt i denne?***

Med utgangspunkt i det transkriberte tekstmaterialet, har jeg funnet at det er to diskursive posisjoner det snakkes om ledelse fra. I den ene diskursen fokuseres det på omsorgsdimensjonen ved ledelse, og den karakteriseres ved at de emosjonelle og relasjonelle aspektene i samhandling med medarbeiderne vektlegges. Denne diskursen har jeg ganske enkelt kalt *omsorgsdiskursen*.

Den andre diskursen representerer perspektiver på viktigheten av involvering og medbestemmelse, og her fokuseres det på de ansattes ansvar og deltakelse. Denne diskursen har jeg valgt å kalle *diskursen om flate strukturer og medvirkning*. Denne diskursen kan både forstås som beslektet med og som en motdiskurs til omsorgsdiskursen.

Jeg begynner med å beskrive omsorgsdiskursen.

#### 4.1 Å lede med tanke på trivsel

Som jeg har vært inne på tidligere i oppgaven, knytter det seg spesielle forestillinger og forventninger til den gruppen yrkesutøvere som omtales som kunnskapsarbeidere. Selvstendighet og frihet – autonomi – i arbeidssituasjonen, faglig engasjement og lidenskap er stikkord som brukes i beskrivelser av denne gruppa (Irgens 2007). Videre inngår naturlig nok begrepet kunnskap som en del av karakteristikken. Irgens og Wennes (2011, s. 15) henviser til Zack (1999) som hevder at kunnskapsarbeid først og fremst handler om anvendelse av ekspertise. Dette fokuset på kunnskap – eller på *fag*, som det gjerne omtales som i disse intervjuene, får også implikasjoner for ledelse.

Kunnskap er, som vist i teorikapittelet – blant annet av Drucker (1959) omtalt som kapital. Dermed representerer kunnskap en verdi som må forvaltes på lik linje med annen kapital. I kunnskapsbedrifter vil kunnskapskapitalen stå i en særstilling, fordi det i mindre grad vil finnes verdier knyttet til andre kapitalformer. Å ivareta og utvikle kunnskap krever andre innsatsfaktorer og betingelser enn det som kreves for å forvalte realkapital som maskiner og annet utstyr. Frode fra forskningsbedriften uttrykker de utfordringene han opplever som leder slik:

*I en sånn nyskappings- og høykompetansebedrift som oss – å skulle forklare hvordan du utøver ledelse her, det er mer komplisert. (...) Verdiene i denne bedriften ligger mellom ørene på folk, så når alle går hjem klokka fire, er ingen verdier her lenger. Her er det ingen maskiner eller andre ting av verdi – med unntak av noen pc-er. Så utfordringa går som leder på å forvalte denne verdien, som er kunnskapen og kompetansen, og min erfaring er at for at den skal være produktiv, så må man trives. Vi kan ikke ha medarbeidere som stempler inn og stempler ut, og ellers er revnende likegyldige. Med en så veldig kompetent arbeidskraft som vi kan si at det er her – hvor ca 35% har doktorgrad – så tror jeg at dette med interessante arbeidsoppgaver og trivsel er helt avgjørende. Så du må lede med tanke på det.*

Når verdiene i virksomheten «*sitter mellom ørene på folk*», slik Frode beskriver det, må altså ledelse anta andre former. Ledelse vil ifølge Frode handle om å forvalte kunnskap, samt å skape et interessant og utviklende arbeidsmiljø og god trivsel. I dette sitatet kan det se ut som det er et nært forhold mellom arbeidsoppgaver og trivsel. Dette innebærer at man som leder må ha innsikt i de faglige prosessene som pågår, men ledelse av kunnskapsintensive bedrifter handler ikke nødvendigvis om å være et faglig forbilde eller ekspert på sitt fagfelt. Flere av intervjuobjektene gir imidlertid uttrykk for at lederens fagkunnskap er en viktig forutsetning for å gi ledelse legitimitet.

Denne spenningen mellom fag og ledelse er et tema som blir problematisert av flere av intervjuobjektene. Det blir referert til Kennings ledelsesteori, som er basert på en forståelse av ledelse som et eget fag (Byrkjeflot 2002), men denne tilnærmingen til ledelse blir problematisert i intervjuene. Dette er en ledelsesforståelse som kanskje kan være gangbar på det øverste, administrative planet, men ikke på det operative nivået, hevdes det. I intervjuene blir begrepet *faglig ledelse* brukt for å beskrive lederrollen på dette nivået. For å fylle rollen

som faglig leder, må man innfri gitte krav om faglig tyngde og erfaring innenfor sitt kompetanseområde. Dette er en forståelse i tråd med Webers byråkratimodell, der autoritet er basert på kompetanse, og er en tankegang som har gjennomsyret mye av den europeiske ledelsesfilosofien (Sørhaug 1999). Men i intervjuene kommer det fram at autoriteten som følger av lederrollen ikke får karakter av overstyring og maktutøvelse. Informantene gir uttrykk for at detaljstyring og kontroll ikke harmonerer med ledelse av det som beskrives som «kompetente fagfolk». Man skal som leder bidra med kvalifisert kunnskap og erfaring i kompliserte, faglige spørsmål, og være i stand til å ta en faglig avgjørelse i slike spørsmål, men i det daglige, løpende arbeidet vil «organisasjonen» best håndtere «det faglige» på egen hånd, hevdes det. Dette standpunktet er igjen nært forbundet med et perspektiv på hvor og hvordan fag og kunnskap utvikles. Stine sier følgende:

*De (sykepleierne) sitter jo midt i dette med pasientene og får veldig direkte tilbakemeldinger fra dem, og det er jo pasienten til sjuende og sist som utvikler helsetjenesten videre på pleienivå (...) Og da kan ikke jeg som leder sitte på kontoret mitt og vite det. Det veit jo de som er der ute – og er hands on på pasientene. Så vi utvikler vel pleietjenesten nedenfra og opp, hvis man tenker i forhold til det gamle hierarkiet.*

Stine uttrykker her en holdning til ledelse av kunnskapsutvikling som er basert på de ansattes faglige autonomi, og signaliserer stor grad av tillit til deres kompetanse. Slike tillitsbaserte relasjoner blir ofte knyttet til begrepet *empowerment*, som kan forstås som en bevisst strategi for maktoverføring, og som har hatt stor innflytelse i ledelses- og organisasjonslitteraturen (Ellingsæter 2009, s. 76). Dette får også konsekvenser for ledelse. Når det faglige ansvaret for ulike arbeidsoppgaver i stor utstrekning overlates til de ansatte, så kan det se ut til at *ledelse* dreier over mot andre dimensjoner eller kvaliteter, og får nytt innhold. En av informantene beskriver sin opplevelse og forståelse av rollen som leder på denne måten:

*Jeg leder jo folk som kan i hvert fall like mye som meg, og da blir jo ledelse mer tilrettelegging av arbeidslivet gjennom forskjellige livsfaser. Tilrettelegging sånn at de som ikke er i topp form kan komme litt seinere eller gå litt før, ta en pause midt på dagen, kombinere med hjemmekontor... Så vi tilrettelegger veldig mye (...) Det syns jeg er viktigst i lederfunksjonen, – å legge til rette for at de klarer å komme seg på jobb i forhold til sin livssituasjon, men også når de først er på jobb, så skal de føle seg trygge i de arbeidsoppgavene de er satt til å gjøre.*

Å legge til rette for ansattes behov, samt å skape trygghet og trivsel er denne lederen viktige aspekter ved ledelse. Trivsel forstås som en viktig komponent i det å forvalte kunnskap og kompetanse, og knyttes i intervjuene direkte opp mot medarbeidernes yteevne. Å trives på arbeidsplassen beskrives som en grunnleggende forutsetning for produktivitet. Dette kan dermed leses som uttrykk for at omsorgsdiskursen støtter seg til en diskurs om effektivitet og produktivitet. I utsagnet over, vil vi også kunne se en interdiskursiv sammenheng mellom omsorgsdiskursen og fleksibilitetsdiskursen, i det tilrettelegging fra leders side kan forstås som en motytelse til krav og forventninger om økt individuell fleksibilitet hos ansatte.

Men hvordan får man medarbeiderne til å trives? Frode fra forskning uttrykte tidligere at en sentral lederoppgave være å sørge for interessante arbeidsoppgaver, men han mener at å legge til rette for selvstendighet og mulighet for kreativitet og personlig utfoldelse er like nødvendig:

*Å klare å lede i forhold til at det er spennende ting å jobbe med, og at man trives – og at de faglige primadonnafaktene får blomstre – det er vi avhengige av for å være et forskningsmiljø som går framover. (...) Jeg tror den dagen dette med trivsel og kreativitet er borte, så tror jeg mye av innmaten er borte også. Det handler mye om det.*

For å kunne drive fagutvikling og bygge opp et fruktbart forskningsmiljø, er det ifølge Frode vesentlig å ha et arbeidsmiljø der ansatte føler seg trygge og komfortable, fordi de da vil ta flere sjanser, og de vil i større grad bruke fantasi og kreativitet, og tørre å hevde seg. Trivselsbegrepet blir vurdert som en forutsetning for kreativitet og innovasjonsprosesser.

Berit knytter trivsel til det hun mener er en annen viktig lederegenskap, nemlig det hun kaller raushet. Hun beskriver seg selv som en markant og «kjempetydelig» leder – både i ord og handling. Som en slags motvekt til denne tydeligheten – for å skape balanse i sitt lederskap, er hun opptatt av å skape det hun kaller en arena for trivsel. I hennes trivselsforståelse inngår også det å ha det «artig» på jobb; at ansatte drar på hytteturer og reiser i fellesskap, deler opplevelser, bygger felles identitet og skaper stolthetsfølelse. Å ha felles sosiale møtepunkter i arbeidstida inngår også i dette. Hun mener at hennes ledelsesstil spiller en viktig rolle i arbeidet med å bygge en kultur som stimulerer til dette:

*Det er dette med raushet, som jeg tror er veldig viktig i ledelse. (...) Ikke vær redd for å gi noe, for du får tilbake. (...) Jeg har tro på at mennesket yter hvis det har det bra – det er min filosofi – ikke at det yter bedre hvis du strammer til. Derfor blir jeg veldig glad når jeg får høre at jeg er raus, for det er noe jeg ønsker å være. (...) Det er viktig for meg. Ærlighet, nærhet, åpenhet og raushet.*

I alle intervjuene gis det uttrykk for et ledelsesideal som vektlegger nærhet, omsorg og det relasjonelle. Som leder må man gi – både av seg selv og av sin tid. Man må se sine ansatte. Men hva som faktisk og praktisk ligger i dette, kan være vanskelig å sette ord på, hevdes det. «Når du ser at det er utøvd god ledelse, så greier du ikke helt å forstå hva som har skjedd, fordi det ligger så mye relasjonelt i det», sier en av lederne. «Men man ser hva som er god ledelse er når man opplever det». Det trekkes videre en parallell mellom denne opplevelsen av ledelse og kunstopplevelser, som også kan være vanskelig å beskrive teoretisk. Det er det som skjer i øyeblikket som er viktig – og hva man fokuserer på. Stikkord som benyttes i intervjuene for å forsøke å beskrive hva dette egentlig handler om, er oppmerksomhet og tilbakemelding. En av lederne uttrykker det på denne måten:

*Et prinsipp som jeg er opptatt av – og mer og mer ser viktigheten av – det er oppmerksomhet. Altså, det vi hos oss kaller «attention»(...) Å ha tid og anledning til å se den enkelte ansatte i stor nok grad (...) Det at folk ikke skal få følelsen av at ingen*

*ser hva de gjør. Det mest demotiverende er at folk på en måte blir oversett. Ingen feedback, ingen tilbakemelding...*

Denne oppmerksomheten er gjennomgående viktig i det daglige arbeidet, men får økt betydning når kriser eller vanskelige situasjoner oppstår, både profesjonelt og privat. Her gis det uttrykk for at skillet mellom den personlige og profesjonelle sfæren er underordnet. Det forventes at lederen stiller opp hvis medarbeidere opplever sykdom, dødsfall eller av andre grunner har det utfordrende på hjemmebane, og selvfølgelig også når krevende situasjoner oppstår på arbeidsplassen. Som vi så i det forrige kapittelet, antas det at omstilling og raske endringer vil være sentrale trekk også i det nye arbeidslivet. For oljebransjen er nedbemanning en særlig aktuell problemstilling for tida. I dette sitatet fra Ole beskriver han hvordan han mener praktisk ledelse må utøves når virksomheten gjennomgår slike krevende omstillingsprosesser:

*Nå er tidspunktet for å vise lederskap her, i den forstand at vi må se våre kolleger. Nå går folk og er bekymra, de går og surrer rundt, og du ser det i øynene deres. Stopp, snakk spør hvordan de har det! Er det ting vi kan snakke sammen om? (...) Og dette henger ikke på at man skal ha en faglig prat, men rett og slett om hvordan man har det. Er det noen følelser eller noe man bør snakke om? (...) Så jeg er mer opptatt av den uformelle, personlige delen av mennesket enn den faglige delen, for å utvikle det gode leder-kollega-forholdet, da. Jeg tror ikke at det er den faglige diskusjonen folk savner i størst grad for å føle seg motivert eller til stede, men det er mer den uformelle og den ikke-faglige delen. At lederen ser folk.*

De emosjonelle og relasjonelle sidene er ifølge dette utsagnet viktigere enn det faglige for å utvikle et godt forhold mellom leder og ansatt. Omsorg, oppmerksomhet, trivsel og tilrettelegging er også begreper som kjennetegner de øvrige utsagnene som jeg har rammet inn som omsorgsdiskursen knyttet til ledelse. Man må ha faglig tygde for å kunne innta rollen som leder, men i denne diskursen virker det faglige aspektet ved ledelse å være underordnet omsorgsaspektet. Omsorgsaspektet ser ut til å få suksessivt større plass i lederrollen parallelt med at ansatte tildeles mer av ansvaret for både faglige spørsmål og egen utvikling.

## **4.2 Å utøve ledelse som medarbeider**

I teorikapittelet har vi sett hvordan litteraturen presenterer kunnskapsarbeid som å ikke være kompatibelt med tradisjonelt byråkrati, og i stedet bør få utfolde seg i ikke-hierarkiske og nettverksorienterte organisasjonsformer. Dette perspektivet har jeg funnet igjen i mitt empiriske materiale som en *diskurs om flate strukturer og medvirkning*.

Et særtrekk ved det som i organisasjonslitteraturen omtales som kunnskapsbedrifter, eller postmoderne og postbyråkratiske organisasjoner, er bestrebelsen etter å bryte med de hierarkiske maktstrukturene som preget de modernistiske organisasjonsformene (Hatch 2001). Denne tilnærmingen kan forstås som en forskyvning av makt fra det vi kan kalle



tradisjonell ledelse og over på medarbeideren, og der ansatte i større grad trekkes inn i og ansvarliggjøres gjennom samarbeidet.

Dette samarbeidet blir i intervjuene omtalt som en viktig komponent i ledelsespraksisen. Ledelsesbegrepet får dermed både et annet innhold og et annet uttrykk. En av lederne jeg intervjuet uttrykker denne situasjonen slik:

*I dag er du nødt til å utøve ledelse også som medarbeider. Du må ta beslutninger, du må lage deg strategier, du må stå for det du gjør på en helt annen måte. Ledelsesarbeidet blir mye mer å samhandle og diskutere seg fram til hva som er gode løsninger sammen med medarbeiderne.*

En samarbeidsbasert ledelsesform innebærer, som vi ser i utsagnet ovenfor, at ansatte blir trukket inn i og ansvarliggjort for beslutningsprosesser. Jeg tolker dette som et uttrykk for anerkjennelse av ansattes kunnskap og kompetanse. Det forventes at man som ansatt tar ansvar for egen utvikling, men det forventes også at man engasjerer seg i virksomheten. Dette perspektivet bygger på en maktforståelse som får konsekvenser både for utøvelse av ledelse og for den ansatte, i det dette danner grunnlag for ledelsesformer basert på samhandling og involvering.

Noe av dette samarbeidet utspiller seg på kollektivt nivå, ved at man som fag-, yrkes- eller ansattgruppe er representert og deltar i ulike, både strukturerte og uformelle samarbeidsformer. Men det foregår også på individuelt plan ved at det både forventes og kreves en planmessig, strategisk tenking fra den enkelte medarbeiders side knyttet til egen rolle og innsats på arbeidsplassen. En av lederne beskriver hvordan denne prosessen foregår hos dem:

*En gang i måneden så har jeg ROS-samtaler med alle som jobber her; Resultats-Oppnåelses-Samtale. En-til-en-samtale, det er deres tid med meg. Og den samtalen er forskjellig fra person til person, fordi det er forskjellige behov, men jeg har noen måleparameter som vi snakker om. Det kan gå på faglig utvikling, det kan gå på: hvor vil du hen, det kan gå på: hva skal jeg bidra med for at du skal nå disse målene som vi har satt. Så har vi disse oppfølgingssamtalene – Utviklingssamtalen – en gang i året i tillegg. De er et resultat av alle ROS-ene, og gir grunnlag for en utviklingsplan totalt sett for kontoret.*

Det knytter seg ifølge denne lederen åpenbare krav og forventninger både til den enkelte ansattes engasjement i egen utvikling, og i utvikling av virksomheten. Som det framkommer i sitatet foregår denne prosessen innenfor det som beskrives som strukturerte resultats- og målorienterte rammer. Utsagnet viser hvordan lederen benytter rutinemessige samtaler som styringsverktøy i sin strategi for kontoret. Ansattes involvering innebærer deltakelse og medansvar i den overordna planlegginga og utviklinga av virksomheten.

Forvaltning av de ansattes kunnskap og kompetanse inngår som en viktig del av den strategiske planlegginga, men også på dette området forventes økt involvering fra ansattes side. Det følgende sitatet viser hvordan en av lederne forstår ansattes rolle i denne prosessen:

*Dette med kompetanseutvikling ligger jo i lederrollen også, men jeg vil si at arbeidslivet mer og mer har skjøvet ansvaret for kompetanseutviklinga over på medarbeideren, som har et betydelig egenansvar for å sørge for å henge med i svingene. Og dette tror jeg ikke det blir noe mindre av i årene framover. Du må investere i deg selv, for å framstå som attraktiv for arbeidsgiveren. Dette et vesentlig moment, også i forhold til karriereutvikling. At du er stand til å fornye deg.*

Her gis det uttrykk for en forventning om at den enkelte ansatte må ta en stadig større del av ansvaret for egen kompetanseutvikling. Dette utsagnet synliggjør forøvrig hvordan diskursen om medvirkning og ansvar trekker på en diskurs om fleksibilisering og underliggende tendenser til individualisering. Når endringene inntreffer, er det den enkeltes ansvar å oppvise evne til omstilling – eller «å henge med i svingene», som det her uttrykkes. Som ansatt er man å betrakte som en del av virksomhetens kunnskapskapital, og den ansattes individuelle kunnskapsutvikling vil i tråd med en slik tenking forstås som en investering – i seg selv og egen framtid.

I intervjuene gis det uttrykk for at en slik relasjonell og involverende lederform – av flere også omtalt som *nordisk ledelse* – er en måte å lede på som de mener representerer konkurransemessige fordeler. I teorikapittelet ble det synliggjort at forskning også har funnet belegg for en slik påstand. En del av forklaringa bak dette, ser ut til å handle om at denne ledelses- og samarbeidsformen også gir effekter knyttet til forhold som kunnskapsdeling, trivsel og andre miljømessige faktorer. Stine forteller hvordan hun opplever å være leder for en avdeling der de ansatte beskrives som en drivende og viktig kraft både i den daglige drifta og for fagutvikling:

*Jeg synes det beriker ledelsesposisjonen. Det blir veldig lærerikt for min del (...) Det blir mye mer demokratisk; det gjør noe med lederrollen. Strukturen flater jo ut, blir mindre toppstyrt, og blir styrt av de som skal jobbe i situasjonen. Det de (sykepleierne) sier selv, er at de setter veldig pris på å få påvirke sin egen arbeidssituasjon. Og det har vi jo sett på sykefraværet – vi har bare 1,6% sykefravær...*

Aktiv deltakelse og påvirkning fra ansattes side i både drift og utvikling oppleves altså som berikende og lærerikt fra lederståsted, og kan ha gunstig effekt på arbeidsmiljøet. Denne deltakelsen omfatter også hvordan ansatte både får og tar ansvar for fagutvikling. Som vi også så i beskrivelsen av omsorgsdiskursen, ser det ut til at mye av det faglige ansvaret og for fagutviklinga er i ferd med å flytte seg fra ledelse til ansatte. «Jeg sitter egentlig mer i bakgrunnen, søker opp litteratur (...) og har da mer sweeper-rollen, kan du si», sier en av lederne om sin egen rolle i dette.

Innenfor denne diskursen deler informantene en forståelse av at ledelse som fagfelt i dag utøves i et landskap der det tilstrebes flatere maktstrukturer og «*kortere avstand mellom topp og bunn*», som en av lederne uttrykker det. Lederne jeg intervjuet gir uttrykk for at de ser det som hensiktsmessig og ønskelig at mer ansvar og oppgaver overføres fra ledelses- til ansattnivå – og denne utviklinga kan forstås som drevet av en blanding av demokratiske idealer og effektivitetshensyn. Det blir i intervjuene også pekt på at denne utviklinga vil kunne få store konsekvenser for både ledelses- og organisasjonsstrukturen. Når oppgaver, makt og ansvar gjennom involvering og medvirkning overføres fra leder til ansatte, vil behovet for ledelse – særlig på mellomledernivå – reduseres. Dette er ei utvikling som langt på vei imøteses og betraktes som gunstig. En av lederne uttrykker det slik:

*Selvfølgelig gjør dette noe med ledelsesstrukturen. Og jeg har tenkt det mange ganger – og også sagt det høyt – at jeg håper at om et par-tre år, så er rollen min borte. At vi da har fått laget noen ledelsesstrukturer som gjør at en del av disse mellomlederne – jeg er jo mellomleder – og jeg tenker at vi kunne laget systemer som gjør at en del ledelsesposisjoner har blitt borte, fordi de (ansatte) er i grunnen dyktige nok til å lede seg sjøl.*

Denne lederen forstår her sin egen rolle som et til dels unødvendig mellomledd. Her kan vi ane at forhold som effektivisering og lønnsomhet spiller inn, men også andre ledelsesidealer kan ligge bak et slikt ønske om at ansatte tar mer direkte lederskap. Spissformulert kan det fra dette perspektivet imidlertid se ut som at det endelige målet med kunnskapsledelse er å overflødiggjøre seg selv.

Men til tross for at man på avdelingsnivå jobber som om de hierarkiske strukturene er på vei til å bli borte, så kompliseres dette bildet av at den øverste ledelsen kan ha andre perspektiver. Det kan se ut som at både byråkratiske og hierarkiske trekk vil kunne gjenfinnes også i organisasjoner som betraktes og drives som kunnskapsvirksomheter. Dette skaper spenninger, og ikke minst utfordringer for ledelse på lavere nivå. Stine setter ord på dette:

*Toppledelsen må ha tillit til at en gruppe med høyt kompetente folk kan greie å styre seg selv; det er den største bøygen i et sånt hierarki som et sykehus faktisk er. Vi hører veldig ofte at de sier at strukturene her er så flate, men de er ikke det. Vi har jo linjer, vi.*

Dette utsagnet kan tyde på at det innenfor ledelsen på det øverste nivået fortsatt råder en mer tradisjonell forståelse av makt enn det vi finner hos ledere på mellomledernivå. Dette vitner igjen om at det eksisterer ulike ledelsesforståelser og -idealer innenfor den samme organisasjonen.

Lederne jeg har intervjuet beskriver gjennomgående en tilnærming til ledelse som vektlegger medansvar og involvering, og i denne diskursen framheves betydningen av samarbeidsrelasjonen mellom ledelse og ansatt. En gjensidig anerkjennelse av kunnskap og kompetanse som en sentral maktfaktor framstår som den bærende komponenten i denne

relasjonen, men jeg mener at denne diskursen også representerer et ideologisk perspektiv basert på humanistisk tradisjon, og at det ligger en demokratisk holdning til grunn for dette ledelsessynet.

Som belyst innledningsvis, er forvaltning av kunnskap en sentral del av virksomhetens kapital, og er en vesentlig utfordring knyttet til ledelse av kunnskapsintensive virksomheter. I tråd med beskrivelsene av en postbyråkratisk og ikke-hierarkisk organisasjon, innebærer imidlertid dette økt grad av involvering fra ansattes side. Dette skaper potensielt noen spenninger.

Jeg har så langt i dette kapitlet presentert ulike diskurser om ledelse som jeg har funnet i det empiriske materialet jeg fikk som følge av mitt utvalg informanter. Hadde jeg snakket med andre ledere – på andre nivå i de samme virksomhetene, ville diskursene trolig sett annerledes ut. Makt antar ulike former, avhengig av om du kikker oppover eller nedover i organisasjonen. Dette bringer oss over på en nærmere utforskning av ulike maktforståelser, som er tema for det siste avsnittet i dette kapitlet.

### 4.3 Lederskapets diskret makt

I teorikapitlet presenterte jeg det teoretiske utgangspunkt for den maktforståelsen jeg har lagt til grunn i arbeidet med denne oppgaven. Makt inngår som en sentral komponent i ledelse som styringsrett, og legitimeres først og fremst av eiendomsretten (Trygstad og Hagen 2009). Men også her spiller de kontekstuelle forhold inn, og det har derfor vært interessant for meg å undersøke hvilke forståelser de lederne jeg har intervjuet har av makt og maktutøvelse.

Jeg velger å la følgende utdrag av et av intervjuene innlede dette avsnittet om makt i ledelse:

- «Hva legger du i makt?»
- «Evne til å påvirke».
- «Påvirke hvem?»
- «Påvirke et resultat; få organisasjonen til å gå i enten den ene eller andre retningen (...) Ta en beslutning på et eller annet grunnlag som man har fått organisasjonen til å bygge opp rundt (...) Men makt utøves jo gjennom ledelse, da.»

Informanten uttrykker her et syn på makt som primært fokuserer på muligheten til å påvirke og skape endring. Forandringsaspektet ser dermed ut til å være viktig i maktforståelsen. Denne lederen slår videre fast at makt utøves gjennom ledelse, men representerer det jeg vil kalle et «upersonlig» syn på maktens funksjon i ledelse, i det det snakkes om «resultat» og «organisasjonen» som mål for makten - ikke individer. Utsagnet viser også at makten søker legitimitet, gjennom at beslutninger bør ha forankring i organisasjonen.

Men makten finnes også andre steder enn i ledelsen. En av informantene sier følgende om dette:

*Man har jo makt innenfor hver enkelt stilling, men nivået på makt og hvordan man påvirker retning og strategi og de filosofier selskapet har – det øker jo etter hvert som man går oppover i organisasjonen. Men innenfor sitt eget fagområde, så har jo alle makt, i den forstand at man kan påvirke resultatet.*

I dette utsagnet gis det i en viss grad uttrykk for en desentralisert maktforståelse, der makt knyttes til fag og fagutøvelse. Utsagnet synliggjør sammenhengen mellom makt og (faglig) autonomi, ved at makt forstås som uttrykk for den enkeltes mulighet til å påvirke eget arbeid. Dette tyder på en forståelse av sammenheng mellom makt og ansvar, i det makt kobles til den enkeltes handlingsrom innenfor sitt fagområde. Men sitatet viser også det som kan leses som en klassisk forståelse av makt som et fenomen som tiltar i styrke oppover i organisasjonen. På dette øverste nivået handler makt om å påvirke strategi og retning, mens det på lavere nivå knyttes til resultat.

Makt som komponent i egen ledelsespraksis optok lederne jeg intervjuet i ulik grad. En av dem hadde imidlertid et svært bevisst syn på hva maktbegrepet innebar, og på hvilken betydning det hadde for egen rolle:

*Jeg vet at jeg har makt, og jeg vet at jeg kan utøve det. Men den dagen jeg utøver makt, da taper jeg. Jeg er veldig, veldig bevisst på at jeg ikke skal utøve makt. Men jeg kan gjerne utøve innflytelse. Og det syns jeg er to helt forskjellige ting. (...) Jeg kunne utøvd en rolle i firmaet her som en leder med makt, men jeg blir overrasket hvis de andre her sier at jeg utøver makt. Men at jeg utøver innflytelse, det håper jeg at jeg gjør. (...) Jeg ønsker jo selvfølgelig at det jeg sier skal bli gjennomført. Men det må ikke gjennomføres. Det kan godt hende at det andre forslaget som kommer opp er like viktig. Og det er ikke sikkert at jeg er enig, heller. Men er partnerskapet enig, så er det det vi går for.*

Denne lederen har en klar forståelse av at makt inngår i lederrollen, men har en bestemt oppfatning av at den ikke må brukes. Å bruke makt er ensbetydende med «å tape», påstås det i dette utsagnet. Dette kan innebære en forståelse av at direkte maktutøvelse bidrar til å undergrave lederrollen, og er uforenlig med det som vurderes som det gjeldende ledelsesidealet. Slik maktutøvelse forstås som noe som bør unngås – eller modifiseres til innflytelse, som i dette sitatet formidles som en langt mer akseptabel måte å påvirke på. En slik forståelse av makt som noe som bør unngås, kan knyttes til et syn på makt som noe som forbindes med overgrep eller annen unødvendig inngripen i andres vilje. Her tas det i stedet til orde for en maktforståelse som åpner for å underordne seg fellesskapets – i dette tilfellet partnerskapets – vilje og ønsker, noe som må forstås som et demokratisk maktperspektiv. Denne demokratiske maktforståelsen gjenfinnes i flere av intervjuene. En av de andre informantene uttaler dette om sammenhengen mellom makt og ledelse:

*For å ta tak litt mer i det her med nordisk ledelse – det at man delegerer mye ansvar, man involverer folk, man deler ikke bare ut oppgaver, men man deler kanskje ut forventningene til hva som skal gjøres og hva som skal oppnås – det tror jeg er*

*underforstått mer og mer. Og dermed så blir jo ledelse i mindre grad direkte styring og kontroll og pådriving, og det handler mer om motivasjon og å peke ut retning.*

Delegering av makt og ansvar knyttes her til det som informanten kaller nordisk ledelse. Denne maktforståelsen innebærer å delegere ansvar, men den handler ikke bare først og fremst om å formidle oppgaver. Makten virker her i større grad gjennom å formidle *forventninger* til den ansattes innsats. Dette handler om en forståelse av ledelse som i større grad innebærer involvering, på bekostning av tradisjonelle styringsteknikker basert på kontroll. Makt kan i dette sitatet forstås som noe som i større grad utøves gjennom «innvendige» maktteknikker knyttet til selvkontroll og disiplinering.

Som en foreløpig oppsummering av den innsikten jeg har fått i kunnskapslederens ledelsesforståelse, vil jeg avslutte med det følgende sitatet, som jeg mener sammenfatter dette kapitlet:

*For vi er nødt til å være mye mer tangodansere. Det har jeg tro på – at framtidens ledere må danse tango. For i tango så speiler du – du fører ikke.*

Dette utsagnet forteller om et syn på både makt og ledelse som fokuserer på likhet og partnerskap. Maktforståelsen kommer til uttrykk som en kapasitet for tilpasning – her beskrevet som å speile omgivelsene. Utsagnet uttrykker dermed makt og ledelse som refleksive fenomen. Dette stilles opp som motsetning til begrepet *å føre*, som er et uttrykk som både anvendt på dans og ledelse gir assosiasjoner til styring og kontroll. Forståelsen av ledelse som styring knytter seg til en moderne ledelsesdiskurs som omhandler behovet for å føre eller lede i retning av bestemte mål. Ved å forstå maktutøvelse som et speilbilde av konteksten, tar denne lederen i bruk et postmoderne perspektiv.

I tangometaforen finner vi også uttrykk for temperament og lidenskap, men i tillegg signaliserer dans, brukt som bilde på makt, nødvendigheten av å finne en melodi som omgivelsene faktisk er villige til å danse til.

I dette kapitlet var formålet å presentere de beskrivelsene informantene bruker om egen lederpraksis. Jeg har synliggjort to diskurser som kommer til uttrykk i det empiriske materialet knyttet til dette spørsmålet. Den ene diskursen beskriver ledelse som omsorg, og den andre handler om flate strukturer og medvirkning. Det ser ut til å være stor grad av sammenheng mellom disse to diskursene. I den siste delen av kapitlet har jeg undersøkt disse lederens maktforståelse.

Jeg skal nå bevege meg over til det neste kapitlet. Makt inngår også som et sentralt aspekt i det temaet som skal behandles der, hvor jeg er interessert i å undersøke hva den norske samarbeidsmodellen betyr for ledelsesforståelsen til de lederne jeg har intervjuet.

## 5 Partssamarbeid i norsk kontekst

Dette kapittelet vil ha sitt omdreiningspunkt rundt det andre av de tre forskningsspørsmålene som jeg presenterte innledningsvis. Temaet for dette kapittelet er den norske samarbeidsmodellen, og hvordan lederne jeg har intervjuet forholder seg til. I likhet med det foregående kapittelet, benytter jeg også her diskurs som et analytisk grep når jeg skal analysere informantenes beskrivelser av den norske modellens rolle i deres ledelsesforståelse. Forskningsspørsmålet som er utgangspunkt for dette kapittelet er:

### ***Hvordan inngår den norske samarbeidsmodellen i kunnskapslederens beskrivelse av egen praksis?***

I tilknytting til dette spørsmålet finner jeg én diskursiv posisjon. Innenfor denne diskursen uttrykkes det stor grad av oppslutning rundt den norske samarbeidsmodellen, til tross for at det påpekes at modellen også har sine begrensede sider. Jeg har valgt å kalle denne diskursen *norsk idyll*<sup>1</sup>.

#### **5.1 Norsk idyll?**

Denne diskursen representeres av et aktivt forsvar av den norske modellen som et institusjonalisert uttrykk for det som omtales som et «særnorsk» arbeidslivsfenomen. Dette handler om forhold som medbestemmelse, involvering og medvirkningsbaserte ledelsesprosesser. Her gjenkjennes flere karakteristikk og stikkord som ble brukt for å betegne diskursen om medvirkning og ansvar i forrige kapittel.

Både medvirkningsaspektet og partssamarbeidet som den norske samarbeidsmodellen bygger på, ser ut til å representere en naturlig og viktig del av lederens ledelsesforståelse. En av lederne sier følgende om sin generelle holdning til medbestemmelse og involvering av ansatte på ulike områder:

*Det moderne arbeidslivet, det dreier seg jo mer og mer om medbestemmelse og involvering. Og jeg er jo tilhenger av at – ansatte sitter på mye kompetanse og er en ressurs, og det å få innspill fra ansatte, det være seg fagforeninger eller andre ansatte-representanter – organisert eller uorganisert – det er viktig å få med seg i viktige, store prosesser.*

Denne informanten uttrykker en generelt positiv innstilling til det han her kaller involvering og medbestemmelse. Ønsket om medvirkning fra ansatte knyttes i sitatet primært til to forhold: Det første er anerkjennelsen av ansattes kunnskap og kompetanse som betraktes som en ressurs det er viktig for bedriften å nyttiggjøre seg i viktige prosesser. Dette kompetanseperspektivet kan knytte an til utvikling av virksomheten og dens konkurranseevne.

---

<sup>1</sup> Uttrykket er lånt fra Francis Sejersted (2000), som i en samling essays drøfter demokratiutviklinga i Norge.

Det andre hensynet som medbestemmelse her relateres til, er behovet for å legitimere, hjemle og forankre ulike organisatoriske prosesser på ansattnivå. Denne lederen har det jeg vil beskrive som et ganske bredt syn på det han regner som representativ medbestemmelse, i det han inkluderer både organiserte og uorganiserte ansatterepresentanter.

Ole fra oljebransjen gir følgende beskrivelse av hvorfor han mener denne forankringa blant ansattes representanter er viktig:

*Dette regelverket vi særlig har i Norge, det innebærer at man har informasjons- og drøftingsplikt; det være seg om årlige budsjett, små eller store endringer i organisasjonen, og ha kontakten på slike løpende ting, med alt fra innspill til lønnsystem og rekrutteringssystem, og utvelgelse og sånne ting. Men særlig i store omorganiseringsprosesser eller nedbemanninger som vi holder på med nå, så er denne forankringa viktig å få med seg. For en ting er å få med seg innspillene, men en annen ting er å få en så god prosess som mulig. For det er klart – vi kan lage en mer eller mindre ideell nedbemanningsprosess, men den som får oppsigelsesbrevet, vil uansett kunne stille spørsmål ved prosessen, utvalget, urettferdighet, sånne ting. Da er det viktig at man har med seg representanter fra de ansatte som sier at «dette er gjort så godt som mulig, og vi har fått lov til å komme med innspill, og vi har godkjent at vi gjør det på den og den måten. Vi har lagt rammene sammen med arbeidsgiver, sånn at det kan gå så bra som mulig».*

Dette utsagnet illustrerer hvordan de institusjonelle ordningene knyttet til partssamarbeidet inngår i og påvirker ledelsespraksis. I tillegg synliggjør det de ansattes representanter sin rolle i prosessen. Gjennom å være representert i drøftinger som angår endringsprosessene, gis de ansatte mulighet til å fremme sine synspunkter og interesser, og de kan komme med innspill. Når beslutningen seinere er tatt, forventes det at man stiller lojalt bak avgjørelsen og forsvarer den ovenfor sine kolleger. Man blir som ansattrepresentant dermed medansvarlig for beslutningen, og denne prosessen kan forstås i lys av det utvidete ledelsesbegrepet som ble beskrevet i forrige kapittel; man utøver ledelse også som ansatt.

I forlengelsen av dette framholdes det også at denne formen for omfattende medvirkning fra ansattes side inngår som en viktig faktor i kvalitetssikringsprosesser. Spesielt blir det institusjonaliserte samarbeidet knyttet til helse, miljø og sikkerhet trukket fram som en konkurransefremmende faktor, men også samarbeid om produktutvikling og generell kvalitetskontroll er viktig i denne sammenhengen, og antas å bidra til å styrke virksomhetenes omdømme:

*I de store linjene blir det bedre beslutninger av det (...) Og når vi kan sannsynliggjøre ovenfor kunden at dette er ting vi har jobbet med sammen med de ansatte – enten det gjelder sikkerhet eller organisasjon – at dette er det organisasjonen som står bak, så tror jeg absolutt at det har sin fordel.*

Denne situasjonen er ifølge flere av informantene spesiell for Norge, og den norske arbeidslivsmodellen representerer en situasjon som også andre land er i ferd med å – eller bør



– nærme seg. Modellen beskrives slik som en tilstand der det norske arbeidslivet har et betydelig forsprang på andre land det er «naturlig å sammenlikne seg med». En av lederne jeg intervjuet gjør følgende sammenlikning med andre land hans virksomhet er engasjert i:

*Dette her er veldig særnorsk. Det handler om medbestemmelse og involvering i vid forstand både på små og store ting, og der har vi jo kommet mye, mye, MYE lenger enn i de andre landene vi opererer i. Det være seg i England – der blir det mye mer sånn som hierarkiet sier. Du stiller ikke spørsmål i den forstand. Det å ha et allmøte, rekke opp hendene og komme med innspill og sånne ting, det gjøres ikke. Og når sjefen har sagt noe der, så er det ikke noen omkamper, slik vi kan oppleve i Norge. Her er det jo sånn: «OK, jeg hører hva du sier, men har du tenkt over dette? Er det så lurt å gjøre det på den måten? Og så kan det være at man (som leder) tenker: nei, dæggern han! – det var et godt innspill – kanskje vi skal revurdere dette?» Jeg sier ikke at det er utenkelig i Storbritannia, men det er mye, mye, mye mindre av det. Hvis sjefen har bestemt seg og gitt uttrykk for det, så blir det mer eller mindre sånn.*

Dette utsagnet illustrerer også hvordan autoritetsforhold spiller inn når det er spørsmål om ansattes medvirkning og deltakelse i sentrale prosesser. Det synliggjør hvordan både kulturer og strukturer i det norske arbeidslivet bidrar positivt til medvirkning og medbestemmelse. Møteformen forstås her som viktig. Dette følges også av en forventning om aktiv deltakelse fra ansatte. Utsagnet viser dermed også hvordan et arbeidsmiljø med flate(re) strukturer fungerer. Dette peker videre til det neste poenget i dette sitatet, nemlig lederens vilje til og ønske om å ta ansattes innspill til etterretning. Her kan vi gjenkjenne anerkjennelsen av kunnskap og kompetanse som er beskrevet i diskursene om ledelse det foregående kapitlet, men den blir her tydelig koblet sammen med en ydmyk og ikke-autoritær holdning fra ledelsens side.

I intervjuene har jeg som nevnt identifisert en hegemonisk posisjon knyttet til forsvar av den norske samarbeidsmodellen. Dette betyr imidlertid ikke at informantene overså at modellen kan ha implikasjoner som trekker i motsatt retning av effektivitet og lønnsomhet. Fra oljebransjen presenteres dette eksempelet på det som der oppleves som et overslag av medarbeiderinvolvering:

*Men vi har også opp gjennom tida hatt mange eksempler på at vi har vært for tungrodd, at det har tatt for lang tid. På en offshoreenhet vi overtok fra et annet selskap, der måtte alle ting behandles på alle skift før man kunne ta en beslutning. Og det vil si at prosessen kunne ta over to måneder – for de hadde rotasjonsordning. Da måtte vi skjære igjennom og si at de som var der ute nå måtte være tillitsmenn for resten av mannskapet.*

En ordning med for omfattende involvering på individnivå, kan ha konsekvenser for partssamarbeidets effektivitet; blir det for tungrodd vil det bidra til å undergrave tilliten til samarbeidsmodellen. Utsagnet uttrykker likevel det jeg forstår som et forsvar for intensjonen med medarbeiderinvolvering, i det ledelsen her foreslår en alternativ og mer effektiv måte for ansatte å bli representert på. Men også andre sider ved modellen problematiseres av lederne. En av dem hevder følgende:

*De som representerer denne korporative delen av samfunnet – hovedsammenslutninger, arbeidstakerorganisasjoner og andre interesseorganisasjoner – de driver fram sine interesser, og får politikerne til å lage lovgiving og sette rammer for mye. Men dette er også med på å drive fram endring. Det blir en sånn snedig mekanisme; det driver fram endring, men hindrer utvikling.*

Informanten peker her på det hun mener kan være en bieffekt av reguleringer på arbeidslivsfeltet. Når reguleringer stenger igjen et område, så vil det som noen opplever som behovet for endringer presse seg fram på andre og mindre regulerte områder. Det kan vise seg som mistillit til og eventuell overtredelse av regelverket. Sett i sammenheng med den norske samarbeidsmodellen vil en slik utvikling arte seg som undergraving av lov- og avtaleverk eller uthuling av andre bestemmelser som angår det avtaleregulerte arbeidslivet.

Men for samarbeidsmodellen kan det også være andre skyer på himmelen. I et av intervjuene blir ansattes oppslutning om den norske samarbeidsmodellen problematisert. Stine erfarer følgende:

*(...) Så vi ser at en del av disse arbeidslivsorganisasjonene følger ikke helt med på hva som faktisk skjer ute på arbeidsplassene. Vi har jo hatt de obligatoriske samtalene med tillitsvalgte og fagorganisasjonene, og har gått igjennom disse avtalene, men det virker jo nesten bare som en informasjonssak, egentlig – det blir jo aldri noen diskusjoner ut av noe. (...) Vi skulle gjerne ønsket at arbeidstakernes organisasjoner hadde «stått litt mer på kravene». Men vi ser at det har blitt så mye politikk i arbeidslivsorganisasjonene...*

Utsagnet gir uttrykk for utfordringer forbundet med den norske samarbeidsmodellens legitimitet som knyttes til fagorganisasjonenes engasjement og rolle i samarbeidet. Det opplyses at samarbeids- og drøftingsmøter blir gjennomført uten reelle diskusjoner. Samarbeidsformen får mer karakter av å handle om obligatoriske formaliteter enn demokrati og medvirkning. Utsagnet uttrykker også at arbeidslivsorganisasjonene ikke «følger med på hva som faktisk skjer». Mangel på engasjement fra partene truer legitimitet til denne samarbeidsformen. I dette utsagnet kan det se ut som at samarbeidsmodellen har større oppslutning blant ledere enn ansatte. Det er grunn til å tro at bildet er mer sammensatt enn dette skulle tyde på. Dette vil bli drøftet nærmere seinere i oppgaven.

## **5.2 En internasjonal trend?**

Til tross for at det beskrives som ineffektive og byråkratiske trekk ved den norske samarbeidsmodellen, så uttrykkes det i intervjuene det jeg opplever som en sterk tillit til både modellen, dens eksistensberettigelse og framtid. Den norske samarbeidsmodellen omtales av flere informanter som et eksempel på framskredent bedriftsdemokrati, og det gis uttrykk for at det norske arbeidslivet i denne sammenhengen ligger foran andre land i utvikling. I denne tilliten til modellens bærekraft ligger også implisitt en tro på dens evne til videre utbredelse. En av lederne uttrykker det slik:

*Jeg tror at det som betegnes som den norske modellen – med stor grad av involvering av ansatte på alle nivå, og at det er kort avstand mellom topp og bunn – det er noe som vil tvinge seg fram mer og mer over større deler av verden. Produktivitetskravene og effektivitetskravene øker, og man kommer unna å ta i bruk all den kompetansen ligger i folk ved å involvere dem mer. Så jeg tror dette med at topp og bunn nærmer seg hverandre – at man får større grad av inkludering og samarbeid – det vil være en trend.*

I dette utsagnet forespeiles det en «globalisering» av de sentrale elementene i den norske samarbeidsmodellen – involvering og samarbeid – og dette utviklingstrekket begrunnes med økte produktivets- og effektivitetskrav globalt. Modellens styrke i denne sammenhengen presenteres her som et potensial for økt kunnskapsutnyttelse gjennom involvering, og internasjonal konkurranse vil bidra til at andre land gradvis også vil få øynene opp for dette. En annen av informantene sier om dette: «Når det gjelder den norske medbestemmelsen – hvis man snakker trender, så tror jeg nok at flere land går i retning av den norske modellen, men hastigheten kan være litt ulik.»

På grunn av en globalisert økonomi og internasjonalisering av nærings- og forretningsliv, får flere av de bransjene jeg var i kontakt med også merke påvirkning fra ledelsesformer som i intervjuene blir betraktet som fremmedartet og til dels uegnet for norske forhold. Som eksempel på ledelsesformer som ikke er kompatible med norsk arbeidsliv, vises det til amerikansk bedrifts- og ledelseskultur. Frode fra forskningsbedriften forteller følgende om hva som skjer i en innovasjonsbedrift han har kjennskap til:

*De startet med utspring i NTNU, og ble solgt til et amerikansk selskap som har en helt annen «company policy» som de nå ruller ut. Og det stemmer jo ikke, veit du. Så derfor gir de blanke, disse guttene, når «big chief» kommer på storskjerm og legger ut om «company policy» fra USA. Det er ikke interessant i det hele tatt; helt fjernt – så fjernt som det kan bli, ikke sant.*

Men kollisjoner mellom ulike arbeidslivskulturer framtrer også på andre måter. Arbeidsinnvandring skaper situasjoner der ansatte med annen kultur- og erfaringsbakgrunn kolliderer med den norske modellens forventninger om initiativ og medvirkning. Jeg lar Frode fra forskningsbedriften fortelle videre, og hans poeng her bør være innlysende. Det tillitsbaserte forholdet som ligger innebygget i samarbeidsmodellen kombinert med den relativt flate organisasjonsstrukturen som vi har i Norge, er ifølge ham et viktig fortrinn i innovasjonsprosesser. Dette tillitsforholdet virker to veier; det omfatter tillit til ansattes kompetanse og engasjement, men det rommer samtidig en tillit til at dette engasjementet ikke møtes med sanksjoner:

*Vi driver jo og rekrutterer folk fra andre deler av verden; vi har ansatte både fra Asia og en del fra Øst-Europa. Disse er vant til et veldig hierarkisk system – der det er sånn: «sjefen har sagt – eller sjefen har ikke sagt». (...) Og da tør man jo ikke gjøre noen ting, fordi man er livredd for å gjøre feil. Og da er vi jo død som forskningsinstitutt, ikke sant?*

Tilsvarende erfaringer om kulturtelaterte utfordringer har også en annen leder gjort. I forbindelse med at selskapet skulle etablere seg i Tyskland, ble det introdusert en norsk lederstil basert på åpenhet, mye informasjon, selvstendighet og kort avstand mellom leder og faggruppe. Erfaringer som det vises til her, tyder på at responsen på denne lederstilen var veldig positiv – inntil et visst nivå. Hvis krav og forventninger om selvstendighet og involvering ble trukket for langt, skapte det utrygghet og en viss motstand. Dette forstås som at ikke alle land har et arbeidsliv som er modent for å kunne importere den norske modellen i full skala – men «*kun i små doser*».

Jeg har i dette kapittelet presentert informantenes beskrivelser av den norske samarbeidsmodellens plass i deres ledelsespraksis. Disse beskrivelsene kom til uttrykk som én diskurs som jeg kalte norsk idyll. Gjennom intervjuene skapes det et inntrykk av at den norske samarbeidsmodellen har oppslutning blant ledere; den er robust, konkurransefremmende og oppleves som motstandsdyktig mot globale ledelsestrender. Den norske samarbeidsmodellen forstås – om enn i kulturelt modifiserte utgaver – som en samarbeidsform i arbeidslivet som i kraft av sin effektivitet bør og vil få økt utbredelse internasjonalt.

I kapittelet som nå følger vil fokuset rettes mot framtida. Jeg er i det neste kapittelet opptatt av hvilke trekk lederne mener preger utviklinga av arbeids- og samfunnsliv.

## 6 Det nye arbeidslivet

Det overordna formålet med oppgaven er å få innsikt i hvorvidt og hvordan den norske samarbeidsmodellen inngår i kunnskapslederens forestillinger om framtidig arbeidsliv. I de to foregående kapitelene har mitt fokus vært rettet mot å beskrive informantenes perspektiver på ledelse, samt deres erfaring med den norske samarbeidsmodellen på virksomhetsnivå. For å kunne nærme meg oppgavens overordna problemstilling, trenger jeg i tillegg å få kunnskap om informantenes forståelser av utviklingstendenser i arbeidslivet.

I kapittel 2 så jeg på ulike utviklingstrekk på samfunnsnivå – nasjonalt og globalt – som ser ut til å medvirke til endringer i arbeidslivet. Men hvordan forstås og beskrives disse endringsprosessene sett fra den lokale konteksten – av ledere på virksomhetsnivå? Hvilke kjennetegn mener de lederne jeg har intervjuet preger utviklinga av arbeidslivet? Det er tema for dette kapittelet. Diskurs er valgt som analytisk grep også i denne delen av oppgaven fordi det nettopp er godt egnet til å beskrive og ramme inn ulike forståelser og meningshorisonter (Jørgensen & Phillips 1999).

I dette kapittelet har jeg fokus på det tredje av de forskningsspørsmålene som jeg presenterte innledningsvis: ***Hvordan beskriver kunnskapsledere utviklingstrekkene i det nye arbeidslivet?***

I intervjuene stilte jeg spørsmål om hvilke utviklingstrekk og tendenser informantene antar vil prege framtidig arbeidsliv. Gjennom analysen av det empiriske materialet finner jeg én diskurs som dreier seg om betydningen av fleksibilisering av arbeidslivet, og denne diskursen omtaler jeg som *fleksibilitetsdiskursen*. I tillegg finner jeg en annen diskursiv posisjon som er mindre framtredd i materialet, og som tilsynelatende er fleksibilitetsdiskursens motsetning. Denne handler om framveksten av reguleringer, instruksjoner og prosedyrer i arbeidslivet. Denne diskursen kaller jeg en *diskurs om styring og kontroll*. Jeg begynner med å presentere det jeg har valgt å kalle fleksibilitetsdiskursen.

### 6.1 Stram økonomi – tøyelige strukturer

Begrepet fleksibilisering refererer allment til at noe som i utgangspunktet er stivt, stabilt eller ubevegelig forsøkes gjort mer bøyelig, tøyelig eller mindre stabilt, hevder Røvik (2007, s. 137). Behovet for en slik økt tøyelighet blir i intervjuene satt i nær sammenheng med behovet for omstilling og endring, og knyttes til endrede økonomiske rammebetingelser både nasjonalt og på virksomhetsnivå.

I tillegg til at disse utviklingstendensene innebærer kontekstuelle endringer og endringer i måter arbeidet organiseres på, så representerer fleksibilisering også nye utfordringer, muligheter, forventninger og krav til den enkelte ansatte. Fleksibilitet forstås i denne sammenhengen som en individuell kapasitet og egenskap, og i denne diskursen inngår også individualisering som et viktig og tydelig utviklingstrekk. Videre er midlertidighet og effektivisering sentrale begrep i fleksibilitetsdiskursen. Både individualisering, midlertidighet og

effektivisering kan betraktes som selvstendige diskurser, men jeg har i denne sammenhengen valgt å behandle disse som diskursive elementer som inngår i en større, overordna fleksibilitetsdiskurs. Jeg skal nå se nærmere på hva dette innebærer.

Behovet for fleksibilitet knyttes til nye rammebetingelser som ikke bare gjelder konkurranseutsatt privat sektor, men kommer også til syne i intervjuene i sammenhenger som berører utviklinga av offentlig sektor og framtida til velferdsstaten. Informantene i offentlige virksomheter forteller at de opplever et sterkere press på å etablere mer effektive, fleksible og lønnsomme driftsformer. Den gunstige økonomiske situasjonen vi har hatt her i landet som følge av å være oljenasjon trekkes fram som forklaringsmodell på at behovet for fleksibilitet ikke har framstått med tyngde før nå, men det antas at kravene nå vil bli skjerpet. En av lederne har følgende analyse av bakgrunnen for denne utviklinga:

*Jeg tror det vil tvinge seg fram, også på grunn av at den økonomiske situasjonen vil endre seg i landet. For jeg tror vi har kunnet holde på sånn fordi vi har hatt råd til det, for det er veldig dyrt å drive på sånn som vi gjør. (...) Så jeg tror at denne tungroddheten vil endre seg fordi vi må.*

Den teknologiske utviklinga inngår også som en viktig komponent i fleksibilitetsdiskursen, og forstås som en sentral driver i endringsprosessene. I mange bransjer vil nye teknologiske løsninger bidra til at karakteren på arbeidsoppgaver endres, og behovet for arbeidskraft avtar eller endres. Konsekvensen av dette vil være er at både en del funksjoner, men også hele yrkeskategorier forsvinner. «Flygeledere, det er en utdøende rase; der vil robotene ta over... Og flyvere er nok også en saga blott om noen år», mener en av lederne jeg intervjuet.

I tillegg så opplever informantene det som at den generelle utviklingshastigheten i samfunnet øker:

*Ting går mye hurtigere. Og ting skifter mye mer i det framtidige arbeidslivet, så det med å skulle være i den samme jobben i tretti år, det tror jeg ikke noe på – ikke i noen bransjer.*

Informantene antar også at økt endringstakt og høyere omstillingstempo vil endre karakteren til næringsstrukturen i en del bransjer. I intervjuene presenteres det scenarier der oppstartsselskaper (startups), gründeraktivitet og nyetableringer avløses av hyppige fusjoner og oppkjøp, eller at selskaper opprettes med sikte på svært kortsiktige formål og legges deretter ned: «Jeg tror det blir kortere perioder der enkelte tjener mye penger, organiserer opp og får med seg folk, og så forsvinner selskapene igjen.» I dette utsagnet ser vi et eksempel på hvordan midlertidighet, fleksibilitet og effektivitet er innleiret i hverandre i en felles diskurs.

Denne overordnede utviklinga i arbeidslivet knyttes i intervjuene opp til betraktninger om at det generelt vil bli tøffere vilkår i arbeidslivet. Utviklinga vil imidlertid ramme ulike bransjer og faggrupper ulikt:

*Jeg tror det blir et veldig todelt arbeidsmarked, og jeg tror at de som er lavtlønna og «jobber med hendene» i typisk lavstatusyrker – der tror jeg det vil bli tøffere å jobbe. Det blir dårligere arbeidsvilkår, fordi det er knappe marginer. Jeg tror det blir mye midlertidig; ut og inn, og frem og tilbake. Så jeg tror det blir tøft å være på det nivået i arbeidslivet.*

Behovet for økt fleksibilitet og fokus på effektivitet har imidlertid allerede gjort seg gjeldende i flere bransjer. Stine forteller hvordan ikke bare endrede økonomiske vilkår spiller inn, men at også pasientenes forventninger og behov bidrar til å påvirke arbeidsforholdene. Her er det i første rekke arbeidstidsbestemmelsene som utfordres. På spørsmål om hvordan framtida for hennes ansatte ser ut, svarer Stine:

*Jeg tror det vil bli tøffere – for mange. (...) På poliklinikken har vi allerede fått utvida åpningstider, men med samme arbeidsstyrke som før. For å øke tilgjengeligheten for pasientene så har vi måttet justere på arbeidstidene våre. I tillegg kommer en mye tyngre pasientgruppe. (...) At dette krever mer kompetanse er det ingen tvil om, og behovet for bedre ressursutnyttelse gjør nok at det også blir mer kveldsarbeid. Det er mye mer travelt, mye tyngre pasienter og mer krav om lengre åpningstid.*

## **6.2   Fleksible arbeidsformer og udefinerte arbeidsplasser**

Et av utviklingstrekkene i arbeidslivet er utviklinga av det som gjerne omtales som *fleksible arbeidsformer* (Irgens 2007). Dette begrepet beskriver former for utvidelse av de rammer og strukturer som tradisjonelt har vært benyttet for organisering av arbeid. Fleksible arbeidsformer omfatter eksempelvis utvidede arbeidstidsordninger, nye arbeidssteder (hjemmekontor), atypiske eller midlertidige arbeidsavtaler, og endrede tilknytningsformer til arbeidsgiver (Irgens 2007, s. 198).

I denne sammenhengen er også ny teknologi en viktig bidragsyter; ikke minst når det gjelder å skape nye og mer grenseløse måter for organisering av arbeidet. Særling bidrar internett-teknologien til at nødvendigheten av fysisk tilstedeværelse på jobb reduseres. «Arbeidsplassen blir mer udefinert; den kan være i Singapore, i parken, på et kontor, eller hvor som helst», sier en av de jeg intervjuet. En annen av lederne mener imidlertid at slike fleksible arbeidsformer kan gå på bekostning av faglig utvikling: «Det er jo viktig at folk er her også, sånn at vi er et miljø, og kan interferere slik at vi får skapt noe.»

Fleksible arbeidsformer handler ikke bare om at det oppstår nye steder og plattformer å jobbe fra. Flere av lederne jeg intervjuet mener å se tendenser i arbeidslivet som innebærer endringer i retning vekk fra det som forstås som det klassiske ansettelsesforholdet. Det klassiske eller tradisjonelle arbeidsforholdet er i denne sammenhengen et uttrykk ansettelses regulert av dagens arbeidslivslovgivning, der faste ansettelses er hovedregelen (lovdata.no). Informantene forventer imidlertid at dette vil endres, og dette begrunnes som tidligere nevnt med en skjerpet og mer usikker konkurransesituasjon for mange bedrifter, og at den nasjonale økonomien er i ferd med å endre seg som følge av fallet i oljeprisen. Dette rammer

virksomhetene i oljenæringa direkte, men får også ringvirkninger for leverandør- og forskningsmiljøer som har vokst fram i tilknytting til oljeindustrien.

Informantene som jobber i offentlig sektor beskriver på sin side behovet for endring av et system med en komplisert og til dels ineffektiv organisering «*som ikke passer i et moderne og effektivt byråkrati.*» Dette, hevdes det, manifesterer seg som et behov for endring og deregulering av lov- og avtaleverk. Som eksempel på dette trekkes det blant annet fram at det finnes en rekke bestemmelser knyttet til hvilke profesjoner eller faggrupper som kan rekrutteres til bestemte stillinger, noe som hindrer fleksibel bruk av arbeidskraft, vanskeliggjør intern rekruttering og gjør ansettelsesprosesser mer krevende. Arbeidstakerorganisasjonene hevdes å spille en viktig rolle i opprettholdelsen av disse strukturene.

Denne utviklinga som skisseres i intervjuene begrunnes delvis med internasjonale tendenser og påvirkning fra land «det er naturlig å sammenlikne seg med», og knyttes til forhold som økt internasjonal konkurranse og globalisering. Hensynet til bedriftenes konkurranseevne i et globalisert marked begrunner behovet for internasjonale reguleringer, samt tilpasninger av nasjonale regelverk i arbeidslivet (Trygstad & Hagen 2007, Dølvik et al (2014). Dette legitimerer også import av internasjonale organisasjonsmodeller og -praksiser (Røvik 2007). Slike internasjonale trender forventes også å påvirke den enkelte ansattes selvforståelse og holdning til egen rolle som arbeidstaker. Ole fra Olje uttrykker det slik:

*Jeg tror jo at arbeidslivet går mot en oppmyking av det der med fast tilsetning. Det trodde jeg enda mer for 10-15 år siden, for i USA og Canada der er det jo sånn at den ansatte ønsker jo ikke fast tilsetning, for den ønsker jo å stå fritt. Vil ikke binde seg til en arbeidsgiver. Dette trodde jeg kom til Europa allerede den gang, men den norske modellen har i så måte holdt stand.*

Her forstår Ole en deregulering av stillingsvernet som en «oppmyking». Dette kan ses i lys av Røviks (2007) definisjon innledningsvis, der fleksibilitet uttrykker endring av noe stivt og ubøyelig – i dette tilfellet altså lovverket. Utsagnet stiller videre opp en motsetning mellom faste tilsetninger og frihet; å være ansatt innebærer å være bundet. En slik oppmyking forventes å være på vei til Norge, men Ole modifiserer imidlertid sine tidligere antakelser om hastigheten på denne tendensens gjennomslag i norsk arbeidsliv. Dette tyder på at det er utfordringer knyttet til en direkte sammenligning av ulike arbeidslivskontekster og -kulturer, og indikerer at en import av ideologiske perspektiver kan stange mot mer lokale forståelsesrammer. Ole peker særlig på det han mener handler om den norske modellens motstandsdyktighet i denne sammenhengen. Jeg vil komme tilbake til en nærmere diskusjon av dette i kapittel 8.

### **6.3 Freelancing og jobshopping – ungdommelig dårskap?**

I sitatet fra Ole ovenfor, blir ei utvikling i retning av mer fleksible tilsetningsformer begrunnet med – og forstått som motivert av – den enkelte ansattes ønske om og behov for fleksibilitet. Det skapes dermed en kobling mellom fleksibilitet og individualisering. Å ha en ordinær tilsetning («fast arbeid») framstilles her som å være bundet. Denne forståelsen av fleksibilitet



kan knyttes opp til et liberalt frihetsbegrep, og kan videre leses som et uttrykk for en nyliberal forståelse av individets ansvar for å investere i egen karriere og framtid basert på markedsmessige behov. Begrepet *portfolio workers* brukes som betegnelse på dette (Rasmussen & Håpnes 2010, economist.com). Midlertidighet og usikkerhet er stikkord som benyttes i intervjuene for å beskrive denne utviklinga. Begrepet midlertidighet knyttes til den enkeltes ansettelsesforhold. Korttidsengasjement, prosjektansettelser og freelancing er eksempler på ansettelsesforhold som hører til i dette bildet.

At behovet for fleksibilitet uttrykker en individuell frihetsverdi, er et fenomen som i disse intervjuene spesielt knyttes til ungdom. Den generasjonen yngre arbeidstakerne som nå er på vei inn i arbeidslivet omtales i mange sammenhenger som *Generasjon Y*, og skal ha særlige preferanser for uavhengighet og selvstendighet (aftenposten.no 09.05.15, forskning.no 29.10.08). Når fleksibilitet knyttes til denne gruppa – som i intervjuene også omtales som curlinggenerasjonen, refererer intervjuobjektene til selvbevisste arbeidstakere som forventer at både arbeidsgiver og arbeidsplassen tilpasser seg deres behov for faglig og personlig utvikling.

En av lederne jeg intervjuet forteller om yngre jobbsøkere som i jobbintervjuer spør sin (potensielt) framtidige leder: «Hva er det som gjør at du som leder føler deg kompetent til å legge beslag på min tid som ansatt her i fem år?». For en mangeårig leder i en anerkjent kunnskapsbedrift oppleves slike utsagn som et uttrykk for at det tradisjonelle maktforholdet mellom ansatt og ledelse er endret. Der man tidligere var opptatt av hva den ansatte kunne tilføre bedriften, er forholdet nå snudd på hodet, og spørsmålet som stilles er hvordan virksomheten kan inngå i den enkelte medarbeiderens individuelle karriereplanlegging.

Intervjuobjektene knytter sine beskrivelser av dette til ungdommelig selvtillit og en viss grad av hybrid. Dedikasjon til fagfeltet, selvtillit og faglig nysgjerrighet kombinert med et ideal om uavhengighet forstås som motivasjonsfaktorer for å velge en slik «løs» tilknytting til arbeidslivet. En av lederne refererer følgende fra en konferanse han deltok på tidligere i år, der noen yngre arbeidstakere holdt innlegg om sine forventninger til arbeidslivet:

*På konferansen i Oslo så var det noen yngre folk som var freelance; som ikke ville ha noen fast arbeidsgiver, og som jobbet litt her og litt der... Ja, da skal du ha ganske god tro på deg selv og den kunnskapen du sitter på – at den er etterspurt.*

I intervjuene uttrykkes det imidlertid også en bekymring for om dette virkelig er en bevisst og ønsket utvikling. Denne bekymringen kan forstås med referanse til begrepet prekariatet (Standing 2014), som benyttes for å illustrere ei internasjonal utvikling hvor ikke bare ufaglærte, men også høyt utdannede får ufrivillig status som «løsarbeidere». For å skaffe inntekt tilsvarende en hel stilling, må man knytte seg til mange ulike arbeidsgivere, noe som medfører mye usikkerhet og stort behov for koordinering. En slik utvikling vil være både problematisk og lite ønskelig, hevdes det i intervjuene. Selv om enkelte unge, frihetssøkende individualister foretrekker uformelle og uforpliktende ansettelsesformer, så bør ikke dette danne hovedregelen, hevdes det:

*Det sies at framtidens arbeidstakere ikke er opptatt av fast jobb, og de vil bare shoppe hit og dit, bruke kunnskapen sin og hoppe videre til neste oppdrag – dette tror jeg bare gjelder en forsvinnende liten del av arbeidstakerne. Og hvis det gjelder en større andel, så er det bare i en periode av ens liv. Vi er alle fanget av alt vi har ansvar for, ikke sant – skal tjene penger til mat på bordet, ha penger til bolig, du skal oppdra unger og ta vare på foreldrene dine, og oppi alt det der så må du ha en viss trygghet og forutsigbarhet på et eller annet nivå. Og så kan jo det variere mellom ulike personer og ulike faser av livet ditt, men jeg tror jo likevel basisen i en fast jobb med en relativt regulert arbeidstid og sånn – hvor vi også ivaretar kravene til å utvikle oss og være effektive slik at vi er konkurransedyktige – det vil være grunnplanken i en eller annen modell framover også.*

Den individuelle friheten knyttet til uavhengighet og «fristilling» fra faste arbeidsforhold, blir her veid opp mot behovet for forutsigbarhet og trygghet. Behovet for sistnevnte øker naturlig nok med økonomisk ansvar for hus og hjem. Og forutsigbarhet forutsetter reguleringer. «*Alt kan ikke få flyte fritt, (...) dette må reguleres innenfor noen spilleregler som gjør at vi ikke går tilbake i forhold til rettigheter og sånn for oss mennesker også den tida på døgnet når vi er arbeidstakere*», sier Idar fra industrien.

At skillet mellom arbeid og fritid imidlertid ser ut til å bli mer utvasket, er også et tema som inngår i fleksibilitetsdiskursen. Som tidligere beskrevet knyttes fleksibilitet ofte til behov for mer fleksible arbeidstidsordninger, noe som gjør at arbeidet spiser seg inn i fritida. Men jobb og fritid griper inn i hverandre også på andre måter. «*Arbeidslivet begynner å minne om fritida*», sier en av lederne. «*Det er der du har de sosiale relasjonene, du utvikler deg på jobben, du lærer nye ting, du reiser sammen med jobben, finner på spennende prosjekter, og det tar mer og mer av livet ditt.*»

Arbeid har – i tillegg til å være kilde til inntekt – tradisjonelt alltid hatt betydning for utvikling av identitet og sosialt nettverk. Men som utsagnet over beskriver, får arbeidslivet stadig sterkere karakter av å være grenseløst. Ikke bare blir arbeidstidsbegrepet strukket, men arbeidsplassen og det nettverket som utvikler seg der overtar stadig mer av de funksjonene som tidligere var forbundet med den private sfæren. Dette er forhold som ser ut til å påvirke hverandre gjensidig. Når «*arbeidslivet begynner å minne om fritida*» er det grunn til å tro at grensedragningen mellom arbeidstid og fritid utviskes ytterligere.

#### **6.4   Fleksible arbeidstakere**

Det som innledningsvis blir beskrevet som den økte endringshastigheten i arbeids- og samfunnsliv stiller også andre krav til ansatte. Omstillingskompetanse er et begrep som gjerne benyttes om det som omtales som en sentral ferdighet i det nye arbeidslivet, og som også knytter an til individualisering som fenomen. Når endringene inntreffer, er det den enkeltes kapasitet og evne til å håndtere disse som er avgjørende. Dette begrepet omfatter en kombinasjon av ulike personlige egenskaper og relevant, faglig kompetanse. Nina fra NAV illustrerer viktigheten av å inneha denne typen kompetanse med å fortelle om hvordan

innføring av et nytt regelverk for tretti år siden resulterte i at mange ansatte sluttet, fordi de opplevde det som for krevende og til dels urimelig å skulle lære så mye nytt. Hun mener kontrasten til dagens arbeidsliv er stor:

*Helt i andre enden er dagens arbeidslivskrav. I dag skjer slike endringer ukentlig. (...) Så du må være i stand til å fornye deg hele tida. (...) Og det er derfor vi jobber ganske mye med å utvide kompetansen til medarbeiderne, slik at de kan ha flere bein å stå på hvis politikerne bestemmer seg for å legge ned noe eller finne på noe nytt. Fleksibilitet.*

Kompetanse forstås her som et viktig element i forhold til fleksibilitet. Et bredt kunnskaps- eller kompetansegrunnlag vil kunne øke både den ansattes og bedriftens omstillingsevne. Å utvikle tilstrekkelig bredde i kompetanse vil dermed fra både arbeidsgiver og ansattstøsted kunne betraktes som en investeringsstrategi – en måte å forvalte humankapital på, men også som en form for forsikringsordning - en slags «livspolise» i tilfelle endrede rammebetingelser.

Fleksibilitet knyttes imidlertid også direkte til ansattes evne til å prestere og produsere. I intervjuene brukes begrepet *effektive medarbeidere* for å illustrere og operasjonalisere fleksibilitetsbegrepet på individnivå. Fleksibilitet uttrykker evnen til å tilpasse seg organisasjonens og – underforstått – markedets, behov, og kobles her med effektivitet for å bidra til ressursutnyttelse i tråd med disse behovene.

*«Dette gjelder evnen til å tilpasse seg. Vi er jo på jakt etter effektivitet og hvem det er som løser oppgaver mest effektivt, og de som er klare for den organiseringa som arbeidslivet går i retning av. (...) Det er effektive medarbeidere man er på jakt etter, og i ordet effektiv ligger det å få løst flest mulig av organisasjonens oppgaver med minst mulig ressurser».*

Hensynet til effektivitet legitimerer altså mer fleksible ansettelsesformer, og dette er en uunngåelig konsekvens av tøffere konkurransevilkår i næringslivet. Den underforståtte logikken er at ordninger som muliggjør mer fleksibel bruk av arbeidskraft og kompetanse vil kunne være gunstig for virksomhetene. Men ikke alle informantene slutter seg til dette, og de peker på at det ikke er gitt at virksomheten tjener på å ha ansatte med en løs tilknytning til arbeidsplassen. Frode fra forskning problematiserer denne utviklinga ved å relatere til sin egen virksomhet: *«Kunne vi drevet dette forskningsinstituttet uten ansatte – med bare freelancere rundt omkring? Det tror jeg hadde blitt veldig vanskelig.»* Han utdyper dette med arbeidsmiljøets betydning; og viser til viktigheten av fellesskap og tilstedeværelse som betingelse for å utvikle et fruktbart forskningsmiljø – og for god kompetanseutvikling.

En forståelse av ansattes kompetanse som virksomhetens viktigste kapital ligger til grunn for dette standpunktet. Å forvalte denne kapitalen innebærer i dette perspektivet blant annet å sikre ansatte gode arbeidsbetingelser slik at de ønsker å bli værende i jobben – og dermed ivaretas også instituttets langsiktige behov for kompetanse.

Innenfor oljebransjen ser det imidlertid ut til at tendensen er en annen, til tross for at man også der er klar over de mulig uheldige effektene av de såkalt nye ansettelsesformene. Ole opplever det sånn:

*Fordi man får stadig større krav om effektivisering, så må man finne effektive løsninger, og effektive løsninger tvinger seg fram; at man kjøper heller tjenester enn å benytte egne ansatte. Og så har dette massevis av negative sider: i forhold til lojalitet til selskapet, ansvarlighet for oppgavene, man blir mer en sånn shoppingvariant. Men det kan i hvert fall skape mye mer fleksibilitet, og gi mulighet for ansatte som får prøve seg, lettere får erfaring her og der og sånn sett bygger opp kompetansen sin. For selskapet så vil det bli lettere å kunne si at: nå trenger jeg deg for seks måneder, og så kan jeg avslutte, og så blir du kanskje borte i to måneder, og så ønsker vi kanskje å ta deg inn igjen. Så jeg tror nok at fleksibiliteten i arbeidslivet vil være annerledes om ti år.*

Jeg lar dette utsagnet stå som en foreløpig oppsummering av diskursen om fleksibilisering. Som vi har sett har lederne jeg har intervjuet et sammensatt syn på hva dette utviklingstrekket vil avstedkomme. I diskursen kommer det til syne en posisjon der økt fleksibilitet forstås som et nødvendig og uunngåelig utviklingstrekk i arbeidslivet. Men diskursen rommer imidlertid også en skepsis til denne utviklinga, i det den fremmer et syn på stabilitet og forutsigbarhet som fleksibilitetens forutsetning og motsetning. Innenfor diskursen uttrykkes det en usikkerhet knyttet til hvilke konsekvenser eller hvilken utstrekning fleksibiliseringa vil få.

Det er slik jeg ser det ikke mulig å peke på en posisjon som dominerer eller har hegemonisk status, og diskursen er dermed i diskursteoretiske termer ikke lukket, noe som betyr at ulike krefter innenfor diskursen vil fortsette å kjempe om definisjonsmakten og trekke i ulike retninger. Hva dette innebærer vil være tema i diskusjonen som følger i kapittel åtte. Jeg skal nå gå over til å beskrive den andre diskursen jeg mener å ha identifisert i intervjuene.

## **6.5 Mer styring og kontroll**

Den andre – men mindre synlige – diskursen jeg mener å identifisere i disse intervjuene, handler om utviklingstrekk som tilsynelatende peker i en helt annen retning enn fleksibilitetsdiskursen. Der den forrige diskursen dreide seg om behovet for deregulering, oppmyking av regelverk og større grad av fleksibilitet på alle områder i arbeidslivet, finner jeg i *diskursen om styring og kontroll* utsagn som beskriver tendenser til at arbeids- og næringsliv i større grad underlegges ulike bestemmelser og reguleringer. Standardisering og ulike former for kvalitetskontroll innføres i mange bransjer, og kommer delvis som et pålegg utenfra, men utvikler seg ofte også som følge av påtrykk fra bransjen selv.

Stine forteller om utarbeiding av retningslinjer, prosedyrer og standardisering av pasientforløp som et vesentlig utviklingstrekk innenfor dette fagfeltet, og her oppleves dette som en etterspurt og viktig støtte i det daglige arbeidet for ansatte. For en del bransjer kommer krav om kontrolltiltak og standardisering som følge av internasjonale bestemmelser knyttet til EU og EØS, mens man innfor andre fagfelt opplever at denne utviklinga påskyndes av en

kombinasjon av interne og eksterne krefter. En av lederne observerer følgende trekk ved utviklinga:

*Arbeidslivet blir mer og mer regulert i fht myndighetskrav og prosedyrer, og det kommer mer og mer formaliteter på plass. Reguleringsamfunnet kommer, uavhengig av hva slags politisk ledelse man har, og om man ønsker mer eller mindre av det. Det kommer også fra fagområdene selv – det gjelder ikke bare oljebransjen – men man får mer overordnede retningslinjer og prosedyrer som man må holde seg innenfor.*

Denne utviklinga beskrives som krevende fra ledelsesståsted, og den møtes til en viss grad med mye skepsis også blant ansatte, som gir uttrykk for at de opplever at faget forsvinner i rapporter, prosedyrer og beskrivelser. Men slike rutiner forstås av andre som verktøy og redskaper for god fagutøvelse. En av lederne reflekterte slik om innføring av ulike styringsverktøy og målinger – spesielt innenfor offentlig sektor:

*Jeg opplever vel at det ubevisst har vært et sug etter ett eller annet som man kan måle seg mot – hvordan ligger vi an? Gjør vi det bedre og er vi flinkere enn i fjor? Dette tror jeg er en del av motivasjonen som både organisasjonen og enkeltmennesker trenger.*

Resonnementet bygger på at når offentlig sektor ikke har et økonomisk resultat i bunn å måle seg mot, så trenger man andre verktøy for å måle forbedring. Her finner vi igjen en underliggende diskurs om effektivitet.

Innenfor offentlig forvaltning har for øvrig regelverk og rutiner historisk vært en viktig del av den demokratiske kontrollen som ligger innebygget i byråkratiet (Weber 1971). Informanten fra NAV forteller følgende om hvordan man tenker framtidig organisering og ledelse:

*I de nye NAV-kontorene så har vi sagt at hver leder ikke kan ha mer enn 20 medarbeidere hvis lederen skal ligge så tett på at den vet at medarbeideren behersker dataverktøyene, at de er i stand til å veilede jobbsøkere på en god måte, at de følger opp de økonomiske rutinene, og at de samarbeider med andre og utvikler seg. For som leder i NAV må du vite hvordan den ansatte håndterer sin portefølje, veilede den ansatte på registreringsarbeid, på hvordan den samtaler, hvor ofte den følger opp og hva slags type valg den gjør sammen med brukeren.*

Her beskrives det et tett oppfølgingsarbeid fra leders side, og dette begrunnes med kvalitetskontroll, ressursutnyttelse og et ønske om å ta best mulig beslutninger sammen med bruker av tjenesten. Byråkratiske strukturer og kontroll legitimeres her av hensynet til kvalitet og effektivitet. Ole mener nettopp kvalitetskontrollen er et viktig positivt aspekt knyttet til slike organisatoriske strukturer, i tillegg til at et system med flere beslutningsnivåer vil kunne forhindre maktmisbruk. Imidlertid må dette balanseres mot effektivitetshensynet for å unngå motivasjonstap, hevder Ole, som jeg lar avslutte beskrivelsen av denne diskursen om økt styring og kontroll:

*For byråkrati har også absolutt positive elementer med seg. For at et demokrati skal fungere, så er det avhengig av et byråkrati. Fordi det skaper en kvalitetssikring på*

*prosessene. Det betyr at det ikke skal være for korte beslutningslinjer (...) Men det skaper også noen flere ledd av beslutninger. Så det er en balanse. Og et for tungrodd system kan jo på en måte gå ut over den enkeltes motivasjon.*

I dette kapitlet har jeg beskrevet to diskursive posisjoner jeg har funnet i det empiriske materialet relatert til spørsmålet om hva som kjennetegner det framtidige eller «nye» arbeidslivet. Den første diskursen uttrykker det som kan beskrives som hegemonisk enighet knyttet til at fleksibilitet i økende grad vil inngå som fenomen i arbeidslivet i tida som kommer – både på individuelt plan og på virksomhetsnivå. Men diskursen rommer også en skepsis til om dette er en ønsket utvikling, og den fremmer et syn på stabilitet og forutsigbarhet som både forutsetning for og motsetning til fleksibilisering. Innenfor diskursen uttrykkes det usikkerhet med hensyn til hvilken utstrekning og hvilke konsekvenser denne fleksibiliseringa vil få.

Den andre diskursen jeg har gjort rede for handler om økt styring og kontroll som en tendens i arbeidslivet framover. Reguleringer, prosedyrer, måling og kvalitetsstyring er begreper som inngår i denne diskursen, og diskursen knyttes opp til byråkratibegrepet.

I det kapitlet som nå følger skal jeg se nærmere på hvilke implikasjoner disse diskursene om framtidig arbeidsliv vil kunne få når de blir sammenholdt med funnene i de to første empiriske kapitlene.

## 7 Diskurser og diskusjon – en analytisk gjennomgang av empirien

I de tre foregående kapitlene har jeg presentert det sentrale materialet fra de seks intervjuene jeg har gjennomført. Jeg har benyttet diskursbegrepet som et analytisk virkemiddel for å ramme inn ulike forståelser av de temaene jeg har ønsket å belyse. Gjennom analysen jeg har foretatt, har jeg identifisert fem ulike diskurser relatert til oppgavens overordnede problemstilling.

De diskursive posisjonene som kom til uttrykk der, danner nå utgangspunkt for diskusjonen jeg vil foreta i dette kapitlet. Skal den kritiske diskursanalysens ambisjon om å synliggjøre forandring innfris, må disse diskursene holdes opp mot et teoretisk bakteppe og drøftes i lys av annen sosial praksis som diskursene inngår i. Som jeg beskrev i kapittel 3, er ikke siktemålet for diskursanalysen å etterstrebe funn som kan generaliseres eller overføres på en objektiv virkelighet. Framfor å se på det empiriske materialet som bestående av «funn», foretrekker jeg å betrakte diskursene som tendenser og utviklingstrekk det er interessant å forfølge og problematisere. I tråd med det vitenskapsteoretiske utgangspunktet for oppgaven, er mitt formål ikke å finne endelige svar, men å synliggjøre og sannsynliggjøre ulike og alternative utviklingstendenser.

I de foregående kapitlene har jeg sortert og strukturert det empiriske materialet med utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene jeg presenterte innledningsvis:

- 1. Hvordan beskriver kunnskapsledere egen ledelsespraksis? Hvilke maktforståelser inngår i denne?*
- 2. Hvordan inngår den norske samarbeidsmodellen i kunnskapslederens beskrivelse av egen praksis?*
- 3. Hvordan beskriver kunnskapsledere utviklingstrekene i det nye arbeidslivet?*

I dette kapitlet vil disse spørsmålene danne utgangspunkt for en mer inngående diskusjon hvor det empiriske materialet drøftes i lys av teorien jeg presenterte i kapittel 2. Her trekkes det empiriske materialet og den kunnskapen som foreligger på feltet sammen for å gi innsikt i det som er oppgavens hovedproblemstilling:

**Hvordan forstår kunnskapsledere ledelse i det nye arbeidslivet, og hvordan inngår den norske samarbeidsmodellen i dette?**

### 7.1 Trivsel, tilrettelegging og tilløp til tango

Lederne som jeg intervjuet representerer ulike bransjer, yrker og erfaringsfelt. Det er av den grunn naturlig å forvente at de representerer ulike syn på hva som er god ledelse og ikke minst ha ulike beskrivelser av egen ledelsespraksis. Denne forventningen om variasjon ble bare til en viss grad innfridd. Det viste seg tidlig i analysearbeidet at det var klare og sammenfallende trekk i beskrivelsene.

Jeg identifiserte to diskurser tilknyttet forskningsspørsmålet som handlet om beskrivelser av egen ledelsespraksis; der den ene dreide seg om ledelse som omsorg, og den andre om flate strukturer og medvirkning. Der den første kan betraktes som en diskurs som beskriver ledelsens innhold og framtredelesform, er diskursen om flate strukturer og medvirkning i større grad både et uttrykk for en holdning til egen praksis og en beskrivelse av kontekst. Sagt på en annen måte representerer disse to diskursene både en forståelse av ledelsens «essens», men også normative retningslinjer for ledelsespraksis. Det er dermed en forbindelse mellom disse diskursene som det er interessant å se nærmere på. Men først og fremst vil jeg utforske, diskutere og prøve å forstå diskursenes «logikk», og de mulige konsekvenser de kan få.

Omsorgsdiskursen var svært fremtredende i intervjuene, noe som trolig kan forklares med at denne diskursen i mitt materiale skriver seg inn i en større og mer allmenn diskurs innenfor ledelsesfeltet. Omsorgsaspektet – med et særlig fokus på trivsel som forutsetning for effektivitet og produktivitet – er et sentralt aspekt innenfor det som vokste fram som human relation-tradisjonen (HR) i ledelse og personalforvaltning. Retningen kjennetegnes av sterk vektlegging av psykososiale forhold, og kan betraktes som et supplement til scientific management og den type byråkratisk organisasjon som dette skapte (Myklebust 2002). I kjølvannet av en periode der ledelse- og organisasjonsteorien var preget av strømninger som tilstrebet å minimere det sosiale og personlige aspektet ved arbeid, slik Taylorismen og byråkratiet gjorde, slo pendelen tilbake og ledelsesfeltet fikk økt oppmerksomhet på trivsel og arbeidsmiljø som forutsetning for produktivitet.

Innenfor den norske arbeidslivstradisjonen har arbeidsmiljø og trivsel hatt særskilt oppmerksomhet. I kjølvannet av samarbeidsforsøkene fikk arbeidsmiljøloven en egen bestemmelse som påla arbeidsgiver plikt til å tilfredsstille ansattes psykologiske jobbkraav. Ledelse innebærer dermed et overordnet og juridisk ansvar for å sikre og ivareta arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Denne utviklinga bygger på en forståelse av at arbeid mer enn noen annen aktivitet former menneskers utvikling (Byrkjeflot 2002).

Også i litteraturen om kunnskapsledelse inngår omsorg som en viktig komponent. Von Krogh et al (2005) beskriver omsorg som en av fem «hjelpere» for utvikling av kunnskap i organisasjoner. Betydningen av omsorg knyttes her særlig til utvikling av gode relasjoner i organisasjoner, noe som skaper tilstrekkelig trygghet til at ansatte tør å utforske ukjent terreng som nye markeder, nye kundegrupper, samt nye produkter og produksjonsteknologier (von Krogh 2005, s. 63). Her gjenkjennes beskrivelsene Frode fra forskningsbedriften ga av behovet for å skape trivsel, trygghet og gode arbeidsmiljøbetingelser for sine forskerkolleger som grunnlag for kreativitet og utvikling. Når ansatte trives og opplever trygghet, vil de tørre å ta flere sjanser, og det vil ha en positiv effekt på produksjon av nye tanker og idéer som en slik type kunnskapsvirksomhet er avhengig av.

I den postmoderne ledelseslitteraturen vies det relasjonelle aspektet mellom ledelse og ansatte stor oppmerksomhet, og tillegges en viktig betydning for ledelse (von Krogh 2005, Stacey 2008). Dette fokuset kan vi også finne igjen i det som omtales som *soft capitalism*



(Thrift 1999 i Ellingsæter 2009). Dette begrepet betegner ifølge Thrift en myk-kapitalistisk strategi ikledd en omsorgsretorikk, og er en dominerende ledelsesdiskurs som kjennetegnes ved fokus på personlig utvikling, lederskap og intuisjon (Ellingsæter 2009, s. 77-78). Den følelsesmessige og relasjonelle tilknyttinga til organisasjonen blir viktigere enn den rasjonelle, og følelser blir et viktig ledelsesmessig redskap.

Den underliggende motivasjonen for fokuset på trivsel og arbeidsmiljø vil imidlertid være produktivitet og effektivitet. Dette kommer også til uttrykk i intervjuene. «*Jeg har tro på at mennesket yter hvis det har det bra*», sa en av informantene om dette.

Omsorgselementet i ledelse kan dermed sies å ha legitimitet i ledelsesteorien ved å være knyttet til produktivitet og effektivitet, hvilket må settes i forbindelse med organisasjonens overordna mål. I tillegg har ledelse et formelt ansvar for ivaretagelse av arbeidsmiljøet. Informantene beskriver egen praksis tyder på at ledelse betraktes som en selvstendig komponent i nettopp utvikling av arbeidsmiljøet. I intervjuene kom dette til syne gjennom beskrivelser som handlet om *raushet*, om å *gi av seg selv* som leder, og om å *vise oppmerksomhet*.

En mulig tolkning av omsorgsdiskursens betydning i informantenes beskrivelse av lederskap, kan tilskrives uklare forventninger til lederrollen. I likhet med makt, må også ledelse legitimeres. Som jeg beskrev i teorikapittelet finnes det i litteraturen en rekke ulike og til dels motstridende forventninger til hva ledelse er eller bør være. Ledere skal både vise gjennomslagskraft og være lydhør, vise retning og samtidig holde seg i bakgrunnen. Slike paradoksale krav til ledelse som kan ses som uttrykk for at nye ledelsesdiskurser og ledelsesformer kommer til og supplerer feltet – uten å erstatte de mer tradisjonelle forestillingene om ledelse (Alvesson & Sveningsson 2003). Moderne og postmoderne ledelsesdiskurser eksisterer parallelt (Lüscher & Stærk 2009).

Ledelsesfunksjonen i det norske arbeidslivet kan av flere grunner framstå som utydelig – både for ledere og ansatte. Byrkjeflot (2002) spør om likhetsorienteringa i Norge har skapt utydelige ledere som er orientert mot å gjøre alle til lags. En psykologisk orientert forklaring på omsorgsdiskursen kan dermed være at å innta en ivaretagende omsorgsrolle framstår som en løsning på rollemessige dilemma og paradokser. Omsorgsdiskursen kombinerer tradisjonelle, paternalistiske forventninger til ledelse med demokratiske verdier som likeverd og medvirkning.

En annen forklaring kan være at omsorgsaspektet får større plass i lederrollen parallelt med at ansatte tildeles mer av ansvaret for både faglige spørsmål og egen utvikling. Informantenes beskrivelser av egen ledelse knytter seg til en tradisjon for *faglig ledelse*, men i intervjuene skapes det et inntrykk av at de ansatte i stor grad håndterer det faglige arbeidet uten involvering fra leder. Det framkom også i intervjuene at det ble forventet at ansatte i stor grad tar ansvar for å holde seg faglig oppdaterte, framstår som attraktive for arbeidsgiver, og at de «*henger med i svingene*», som en av lederne uttrykte det.

Det er ikke gitt at lederens formelle forpliktelser i denne prosessen blir mindre ved at ansvaret for kompetanseutvikling skyves over på den ansatte, men det er grunn til tro at rollen blir en annen. Når ansvaret for kompetanseutvikling individualiseres, overdras en viktig lederoppgave til den ansatte, og den enkelte må selv sørge for egen karriereutvikling, slik det framstilles i et av intervjuene.

Fokus på omsorgsaspektet i ledelse kan dermed ses som uttrykk for en kompensatorisk strategi som konsekvens av at lederrollen – særlig på mellomledernivå – «tappes» for funksjoner. Som det også framkom i et av intervjuene tok en av lederne til orde for at utviklinga gikk i retning av at mellomledersjiktet om noen år ville være borte. Dette ble begrunnet med at ansatte i stadig større grad er i stand til å lede både seg sjøl og egen arbeidsprosess, og at ledelse beskrives mer som ulike former for tilrettelegging. Et fagsystem basert på detaljerte jobb-beskrivelse og fylldige retningslinjer for kvalitetssikring danner bakteppet for dette, og lederens tilretteleggingsfunksjon bidrar til at ledelse i «tradisjonell» forstand blir overflødiggjort.

Så lenge en organisasjon kan følge sine regler, trenger den strengt tatt ikke ledelse, hevder Sørhaug (1999). Det spesifikke ved ledelse kommer til syne som en kapasitet til å bestemme over det ikke-regulerte og unntaksmessige (Sørhaug 1999, s. 25). Inntil videre må det vel oppsummeres at det er tilstrekkelig med ikke-regulerte felt i kunnskapsorganisasjoner til at ledelse på dette nivået fortsatt har berettigelse, men dette bildet endres i takt med økt bruk av ulike styringssystemer.

Å fokusere på omsorgsaspektet i ledelse vil også bidra til å ufarliggjøre lederrollen, i det maktaspektet blir mindre synlig. Og nettopp maktaspektet har en interessant plass i diskusjonen om norsk ledelse. Norsk arbeidsliv kjennetegnes av en likhetsorientert og demokratisk kultur basert på idealer om medvirkning og selvstyre (Trygstad & Hagen 2007). Dette får konsekvenser for hvordan begreper og fenomener som makt og ledelse oppfattes. I diskursen om flate strukturer og medvirkning finner jeg trekk som tyder på at informantenes beskrivelser av sin ledelsesforståelse støtter seg til en dominerende og offentlig diskurs om betydningen av ansattmedvirkning i det norske arbeidslivet. Norsk ledelsestradisjon er i så stor grad preget av samarbeidstanken at det er *samarbeidsbegrepet* som preger beskrivelser av hvordan lederskap blir utøvd i Norge (Byrkjeflot 2002).

I følge Trygstad & Hagen (2007) er individuell og kollektiv medvirkning er komplementære forutsetninger for et produktivt arbeidsliv. I intervjuene ser det ut til å være en utbredt forståelse av at en medvirkningsbasert og ikke-hierarkisk organisasjonsstruktur har oppslutning av to årsaker: den ene kan knyttes til en grunnleggende demokratisk kultur i norsk arbeidsliv, og den andre hensikten relateres til effektivitet. Dette er holdninger i tråd med den historiske motivasjonen bak partssamarbeid og medvirkningsbasert ledelse, nemlig hensynet til både rettferdighet og produktivitet (NOU 2010:1). Demokrati i arbeidslivet har dermed en dobbel begrunnelse; demokrati som rettighet og demokrati som effektivitetsfremmende tiltak. Innenfor litteraturen er det likevel konsensus om at effektivitetsargumentet har større betydning enn demokratiargumentet i dagens arbeidsliv (Trygstad & Hagen 2007).

Som det framkom i intervjuene, var det en viss motvilje mot å definere maktutøvelse som en sentral del av sin lederpraksis. I følge en av informantene ville en åpenbar utøvelse av makt være uforenlig med videre ledergjerning – «*da taper jeg*», ble det sagt i dette intervjuet. Denne forståelsen av hvordan makt bør – eller ikke bør – brukes, gjenfinnes blant annet i Ravn (2016) sin beskrivelse av de grunnleggende prinsippene for ledelse i norsk kontekst, der diskret autoritet og maktutøvelse blir framholdt som både et ideal og en forutsetning for den norske samarbeidsmodellens eksistens (Levin 2012). Dette kan også ses i sammenheng med likhetskulturen som preger det norske arbeidslivet, og at norsk lederstil blant annet kjennetegnes av en motstand mot å flagge egen ledermakt (Trygstad & Hagen 2007). Dette betyr imidlertid ikke at makt og hierarkier ikke eksisterer i det norske arbeidslivet. I følge Sørhaug (1996) er hierarkier like reelle i Norge som andre steder; de finner bare mer minimalistiske uttrykksformer (Sørhaug 1999, s. 84).

Vektlegging av en uformell og likhetsorientert lederstil kommer til uttrykk både i omsorgsdiskursen og i diskursen om flate strukturer og medvirkning. Ledelsespraksis blir i intervjuene beskrevet ved begreper som blant annet tilrettelegging og oppmerksomhet, men det snakkes i mindre grad om å *lede*. Dette kan ha sammenheng med at bruk av ledelsesbegrepet i seg selv forstyrrer likhetsidealet, og påminner om ulikheten i maktrelasjonen mellom ledelse og ansatt. I følge Byrkjeflot (2002) kan dette også ha historiske årsaker: Det utviklet seg i etterkrigstida en forståelse av at ledelse bare er noe som trengs på topp-planet, og det er fortsatt er sånn at man i Norge forsøker å unngå begrepet ledelse der det er mulig. Vi har et schizofrent forhold til ledere; vi fordømmer deres eksistens, men stiller samtidig sterke krav til dem; vi vil både ha ledere vi kan identifisere oss med, med samtidig se opp til, hevder Byrkjeflot (2002, s. 41).

Ulike strategier for medvirkning i arbeidslivet blir ofte beskrevet med motsetningsparet «boksing og dansing», og beskriver henholdsvis en konfliktorientert og samarbeidsorientert tilnærming til relasjonen mellom partene (Bungum et al 2016, Børve & Kvande 2012). I et av intervjuene ble ledelse også beskrevet med termer fra dansens verden, der en av lederne sammenlignet framtidens ledelse med å danse tango. Denne metaforen kan gi assosiasjoner både til lidenskap og dramatik, men beskriver også et behov for musikalitet og lydhørhet ovenfor omgivelsene. Evne til samspill og refleksivitet blir i litteraturen framholdt som viktige egenskaper for ledelse i norsk kontekst. Tangometaforen kan derfor egne seg som beskrivelse av framtidsrettet ledelse «på norsk», og som ivaretar de betingelsene som stilles til ledelse innenfor rammene av den norske samarbeidsmodellen.

## 7.2 Et egalitært hierarki?

I tilknytning til det andre forskningsspørsmålet, fant jeg det jeg beskriver som en hegemonisk diskurs som uttrykker stor grad av oppslutning om den norske modellen. Jeg kalte diskursen *den norske idyllen*. Diskursen kjennetegnes av en positiv holdning til partssamarbeidet, og vektlegger medbestemmelse, involvering og medvirkningsbaserte prosesser. Dette indikerer

at diskursen om den norske idyllen og diskursen om flate strukturer og medvirkning støtter seg gjensidig til hverandre.

I intervjuene framstilles samarbeidsmodellen som en viktig og godt inkorporert del av informantenes ledelsespraksis. Samarbeidsmodellen forstås også langt på vei som en naturliggjort komponent av norsk ledelse, og dette knyttes til at det moderne arbeidslivet både forventer og krever medbestemmelse og involvering. Dette samsvarer med synet norske ledere for øvrig har; oppslutninga om den norske samarbeidsmodellen er stor blant norske ledere. Ni av ti norske ledere opplever bedriftsdemokrati som positivt, og mener ansattes medbestemmelse er til fordel for norsk næringsliv (Gulbrandsen et al 2002 i Bungum et al 2016).

Involveringsmotivet beskrives i intervjuene både fra et demokratihensyn og et effektivitetshensyn, noe som er i tråd med den grunnleggende motivasjonen for medbestemmelse i det norske arbeidslivet (NOU 2010:1, Trygstad & Hagen 2007). Dette er også et sentralt moment i diskursen om flate strukturer. Medbestemmelse knyttes både til et ressursutnyttelsesaspekt, men forstås også som en selvstendig demokratisk verdi.

Involvering og medbestemmelse knyttes også til et behov for å forankre ulike prosesser som pågår i organisasjonen. Ansattes deltakelse og representasjon skaper både bedre prosesser og bedre resultat, hevdes det. I intervjuene begrunnes dette med at ansattes kompetanse og kunnskap gir viktige bidrag og korrektiv til ledelsens valg og strategier, men medvirkningsbaserte prosesser danner også grunnlag for medeierskap og medansvar for de beslutningene som blir tatt. Dette kan tolkes som et uttrykk for at ansattes medvirkning legitimerer den konkrete ledelsesprosessen, men det gir dermed også *ledelse* som fenomen legitimitet. Dokumentasjon på bred medvirkning fra ansatte skaper et bilde av god forankring og kvalitetssikring i virksomheten, hvilket også skaper inntrykk av en ledelse med legitimitet og kontroll.

Et framtrødende poeng i intervjuene er forståelsen av den norske samarbeidsmodellen – og underforstått norsk ledelsesstil – som et særnorsk fenomen. Det formidles en oppfatning av det norske arbeidslivet som å være i en særstilling når det gjelder bedriftsdemokrati og medvirkning. Dette støttes av forskning. I Norge har det vokst fram en samarbeidsform mellom ledelse, ansatte og tillitsvalgte preget av respekt og anerkjennelse, og som skiller seg fra andre lands praksis (Levin et al 2012). Det kan dermed se ut til at den norske modellen bidrar til både å gi norsk ledelse legitimitet, men også en egen status som et særegent fenomen innenfor ledelses- og organisasjonsteorien.

Som jeg nettopp har synliggjort, kan det se ut til at samarbeidsmodellen bidrar til å legitimere ledelse. Imidlertid viser litteraturen at den norske ledelsesstilen på sin side er en grunnleggende forutsetning for samarbeidsmodellen (Levin 2012, Trygstad og Hagen 2007). Med utgangspunkt i dette kan det være fare for at en drøfting av forholdet mellom ledelse og den norske samarbeidsmodellen kan få karakter av «høna-eller-egget»-resonnement, men dette kan også ses som uttrykk for et komplekst og gjensidig avhengighetsforhold mellom disse to begrepene.

Den norske samarbeidsmodellen blir i intervjuene framstilt som en viktig kvalitet ved det norske arbeidslivet, og omtales som en samarbeidsform som representerer en trend for det framtidige arbeidslivet. Dette signaliserer en tro på samarbeidsmodellens bærekraft. Ravn (2016) tegner opp flere scenarier for samarbeidsmodellens framtid. Som en av de viktige drivkreftene for dens videre eksistens, trekkes det her fram samarbeidsmodellens betydning i produktivitetsfremmende prosesser og innovasjon. En viktig forutsetning for videre utvikling er imidlertid partenes evne til å revitalisere modellen, inkludere nye grupper og utvikle nye samarbeidsformer (Ravn 2016).

Informantene formidler også en tro på samarbeidsmodellens evne til å kunne tilpasses til andre arbeidslivskulturer og land, men det advares i intervjuene mot å tro at denne samarbeidsformen vil kunne passe i «over alt». Dette uttrykker respekt for kulturelle forskjeller. Styrken i modellen forstås også, med tanke på dens eventuelle internasjonale gjennombrudd, å være knyttet til effektivitetspotensialet som ligger i en tillitsbasert arbeidslivskultur som den norske. Dette støttes av Levin et al (2012), som hevder at den norske tradisjonen med stor grad av selvstyre, medvirkning og medarbeiderdrevet innovasjon, har fått en global parallell i trenden med teamorganisering.

Andre studier støtter også opp under forventningen til samarbeidsmodellens eksportpotensial. Børve og Kvande (upublisert) har funnet at den norske samarbeidsmodellen kan praktiseres innenfor amerikansk arbeidslivskontekst til tross for fravær av institusjonelle ordninger som lover, avtaleverk og tradisjoner for medvirkning og partssamarbeid. I en studie av hvordan norske arbeidstidskulturer passer i USA, fant Foss Heggem og Kvande (2016) at det utvikles lokale, hybride former av det norske avtaleverket basert på den lokale institusjonelle konteksten.

### **7.3 Sprekker i idyllen?**

Som utfordringer knyttet til praktisering av modellen, viser informantene til at omfattende medvirkningsprosesser kan være tidkrevende og ineffektivt. Samarbeidsmodellen beskrives som å kunne ha ei tungrodd side. Det overordna inntrykket av informantenes erfaringer med samarbeidsmodellen ser imidlertid ut til å være at den bidrar nettopp til det motsatte – effektivitet.

Et annet forhold som trekkes fram som utfordrende for partssamarbeidet, er de ansattes engasjement i og rundt partssamarbeidet. I et av intervjuene forteller lederen om sin opplevelse av avtakende interesse for, og deltakelse i drøftinger om, lokale avtaler og prosesser. Dette forstås som et problem for videre utvikling og praktisering av modellen på virksomhetsnivå, og uttrykker en bekymring for samarbeidsmodellens oppslutning både blant ansatte og ledelse. Oppslutning om modellen forutsetter blant annet at de formelle strukturene, herunder avtaleverket, oppleves som relevant og legitimt. Forhandlingsinstituttet forstås dermed som en viktig komponent i nettopp forvaltninga av samarbeidsmodellen. Hvis invitasjonen til samarbeid

og deltakelse ikke imøtekommes – og partene som inngår i samarbeidet ikke oppfyller forventningene som ligger til rollen som en aktiv part, vil modellen undergraves.

*Avideologisering*, er et begrep som ofte benyttes for å beskrive et av flere elementer som kan true samarbeidsmodellen (Ravn 2016, Levin et al 2012). Dette innebærer at forståelsen for samarbeidsmodellens betydning forsvinner. Modellen har kommet til som resultat av et behov og har vokst fram fordi den representerer verdier partene har sluttet opp om. Som tidligere vist, kan disse verdiene kobles til to hovedformål; rettferdighet (demokrati) og produktivitet. Hvis et av disse formålene ikke lenger anses legitimt, eller om tilliten til at modellen evner å fremme målet avtar, forsvinner samarbeidsmodellens fundament. Andre forklaringer på fallende oppslutning om partssamarbeidet kan være *individualisering*. Dette begrepet uttrykker en utvikling der kollektive strategier avløses av individuelle løsninger, og kommer eksempelvis til uttrykk gjennom fallende oppslutning om fagforeninger. Ordninger med individuelle avlønning og bonusordninger kan bidra til dette (Ravn 2016).

#### **7.4    Fleksibel framtid – hardere vilkår?**

I gjennomgangen av det empiriske materialet knyttet til spørsmålet om hvordan lederne vil beskrive utviklingstendenser i arbeidslivet, avtegnet det seg to diskursive posisjoner. Disse handlet om henholdsvis *fleksibilisering* og *styring og kontroll*. Dette er to tilsynelatende motstridende tendenser, men som ser ut til å utvikle seg parallelt. Hvorfor skjer dette? Og hvilke implikasjoner vil disse diskursene eventuelt ha for utviklinga av den norske modellen?

Teorier om det postindustrielle arbeidslivet vektlegger framvekst av organisasjonsformer som fremmer fleksibilitet (Ellingsæter 2009). I diskursen om fleksibilisering finner jeg igjen dette som uttrykk for en forventning om at arbeidslivet framover vil preges av blant annet deregulering, «oppmyking» av lov og avtaleverk, bruk av innleid arbeidskraft, og et generelt inntrykk av at vi beveger oss mot mer fleksible tilknytningsformer i arbeidslivet. Denne fleksibiliteten forstås av lederne som nødvendige tilpasninger og omstillinger i et stadig mer konkurranseutsatt næringsliv. En slik forståelse er i tråd med Bateson (1973), som hevder at fleksibilitet i et systemperspektiv kan «*forstås som ubundet kapasitet som umiddelbart er anvendelig i håndteringen av nye situasjoner og oppgaver*» (Bateson i Sørhaug 1999).

Et organisatorisk uttrykk for slik fleksibilitet er det som omtales som Atkinsons (1984) modell for den fleksible bedrift. Denne modellen tar sikte på å håndtere markedsmessig usikkerhet gjennom fleksibel bruk av arbeidskraft. Den fleksible bedriften har en kjerne av fast ansatte med bedriftsspesifikk og oppgaveorientert kompetanse som ikke lett kan kjøpes inn. Disse er omgitt av innleid arbeidskraft som utfører de øvrige oppgavene, og som jobber på andre kontrakter og vilkår enn kjernearbeidstakerne. Begreper som numerisk og funksjonell fleksibilitet uttrykker i denne modellen henholdsvis bedriftens behov for kapasitetsmessig tilpasning til markedets svingninger og dens behov for fleksibel bruk av kompetanse (Ellingsæter 2009).

I intervjuene kommer dette til uttrykk i det som beskrives som behovet for *effektive medarbeidere*. Når begrepet fleksibilitet på denne måten knyttes til kompetanse, innebærer det en forståelse av det Sørhaug (1999) kaller flerferdighet. I tillegg handler det om selvregulering. Fleksibilitet står dermed i motsetning til klassiske spesialiseringsstrategier, som tar sikte på å binde opp kapasitet i forhåndsdefinerte og avgrensede oppgaver, og der det opereres med et tydelig hierarkisk skille mellom planlegging og utøvelse som begrenser muligheten for selvregulering. Innenfor scientific management var målsettingen nettopp å eliminere potensialet for selvregulering (Sørhaug 1999, s.111). En diskurs om fleksibilitet kan i lys av dette plasseres innenfor et postbyråkratisk paradigme.

Fleksibilitet kan forstås som et uttrykk for personlig frihet og uavhengighet. Å være i stand til – og ha mulighet til – å bevege seg og forandre seg, kan knyttes til menneskets opplevelse av frihet. Fleksibilitet har i dette perspektivet nær sammenheng med autonomibegrepet. Men i fleksibilitetsdiskursen eksisterer det også en forståelse av at denne friheten har sine begrensinger. Informantene gir uttrykk for at økt fleksibilitet knyttet til ansettelsesforholdet – en utvikling vekk fra faste ansettelse – ikke nødvendigvis ville være formålstjenlig hverken for ansatte eller virksomhet. En slik løs tilknytting til arbeid kan være aktuelt for en begrenset gruppe og i en begrenset fase av livet, hevdes det. Informantene mener atypiske ansettelsesformer preget av usikkerhet vil være i konflikt med behovet for forutsigbarhet på andre livsområder.

Den «offisielle» retorikken om fleksibilitet framhever kreativitet, mangfold og utviklingsorientering hos ansatte, men baksida av medaljen er ofte en forventning om å være «alltid beredt», stille opp og jobbe mye og lenge – når det trengs (Ellingsæter 2002). Selv om dette ikke nødvendigvis kommer formelt til uttrykk i ansettelsesavtalen, så kryper disse kravene inn bakveien i form av klare forventninger til den ansatte. Dette kan være uttrykk for at de egenskapene som vektlegges i retorikken om fleksibilitet, innhentes av disiplineringsmekanismer som til tross for ulik «innpakning» i praksis likner den industrielle karrieremodellens krav til ansattes tid og tilgjengelighet (Ellingsæter 2002).

Sennett (1998 i Ellingsæter 2009, s. 81) beskriver hvordan tidsbegrepet i det nye arbeidslivet er blitt frikoblet fra det han omtaler som fortidas *byråkratiske jernbur*, men i stedet utsettes ansatte for en ny type kontroll og overvåking, der «tidsfleksibilitet» kobles til en ny maktform som utøves blant annet gjennom mangel på langtidsengasjement. I intervjuene blir utryggheten og uforutsigbarheten slike ansettelsesforhold skaper forstått som ikke kompatibelt med livet forøvrig, og det vil derfor være behov for fortsatt å ha reguleringer på ansettelsesområdet.

Børve (2008) beskriver hvordan fravær av slike støttende strukturer undergraver den enkeltes frihet, og karakteriserer denne formen for arbeidsorganisering som «fleksibilitetens jernbur». I følge Bauman (2001) innebærer det å skulle innfri kravene det postmoderne samfunnet stiller om fleksible medborgere, at enkeltindividet nettopp er nødt til å gi slipp på egen fleksibilitet. Fleksibilitet kan i dette perspektivet stå i motsetning til autonomibegrepet som holdes for å være særlig viktig for kunnskapsarbeidere.

Også med utgangspunkt i bedriftens perspektiv, gir flere av informantene uttrykk for at fleksible ansettelsesformer vil representere utfordringer. Fravær av langsiktighet påvirker virksomhetens mulighet for investering i kunnskap og arbeidskraft, i tillegg til at midlertidighet innvirker på arbeidsmiljø og kunnskapsutvikling i det daglige, slik Frode fra forskningsinstituttet var opptatt av.

I fleksibilitetsdiskursen finner jeg altså en forståelse av at et avtaleregulert arbeidsliv representerer verdier som bør videreføres – men samtidig argumenterer informantene for at det vil skje en deregulering. Hvordan henger dette sammen?

I intervjuet med Ole kom det fram at han hadde forventet at en deregulering av lovverket knyttet til ansettelser skulle komme til Norge for 10-15 år siden. Dette var lenge før krisa i oljenæringa oppsto, og den økonomiske situasjonen i Norge var også da svært god. Han knytter imidlertid sine antakelser til tendenser han har observert i USA og Canada. Fra et nyinstitusjonelt perspektiv er dette betraktninger som uttrykker et behov for å tilpasse organisasjonen til det som oppfattes som samtidas arbeidslivsidealer, og er en tenkning i tråd med vestlige modernitetsnormer om kontinuerlig fornyelse og rasjonalitet (Røvik 2007, s. 26).

Behovet for – eller tendensen til deregulering – kan i dette perspektivet leses som en institusjonalisert (rasjonell) myte (Meyer og Rowan 1977 i Hatch 2001), som tas for gitt og anses legitim uavhengig av den lokale konteksten. Vi kan med andre ord si at fleksibilitetsdiskursen føyer seg inn i en større og mer globalt anlagt diskurs om fleksibilitet som forutsetning for utvikling, og som har sitt opphav i arbeidslivskulturer som bygger på andre samfunnsmessige og kulturelle forutsetninger enn den norske.

Hvilke konsekvenser og effekter import av slike konsepter og prosedyrer vil kunne få, er det imidlertid knyttet usikkerhet til, da disse ofte vil stange mot den etablerte praksisen. Dette kommer ofte til syne som et skarpt skille mellom den seremonielle retorikken og dagliglivets praksis i organisasjonen (Meyer og Rowan 1977).

Ole påpeker i intervjuet at endringene i norsk arbeidsliv ikke hadde skjedd så raskt som han hadde forventet, og konkluderte med at den norske arbeidslivsmodellen hadde holdt stand. Dette er en observasjon som jeg tolker som uttrykk for at det alltid vil og må foregå en lokal og kontekstuell fortolkning og tilpasning av trender og idémessige strømninger i en slik implementeringsprosess. Det norske arbeids- og samfunnslivet har fram til nå ikke sett behov for eller vært mottakelig for en slik deregulering. Adgangen til midlertidig ansettelse i ble imidlertid utvidet i arbeidsmiljøloven i 2015 (lovdata.no). Endringer oppstår som en gjensidig tilpasning og påvirkning mellom organisasjon og omgivelser (Eriksson-Zetterquist et al 2014),

## **7.5 Styring og kontroll gjennom flate strukturer?**

Et annet trekk knyttet til utvikling i arbeidslivet som avtegnert seg i intervjuene, handlet om tendenser til økt styring og kontroll. Dette er tilsynelatende en utvikling som peker i motsatt retning av det som kjennetegner diskursen om fleksibilisering. Diskursen om styring og kontroll



blir i intervjuene knyttet til det som omtales som økt byråkratisering. Både fleksibilitetsdiskursen og diskursen om styring og kontroll ha forbindelser til diskursen om flate strukturer og medvirkning.

Røvik (2007) har gjennom sin forskning funnet det han beskriver som en tung idéstrømning i samtida, som trekker i retning av rehierarkisering og rebyråkratisering; her forstått som økt fokus på styring. I følge denne trenden er fokuset på ledelse innenfor organisasjonsteorien i ferd med å avta, og den nye styringstenkinga kommer til syne i idéer og konsepter for utforming av den formelle, vertikale organisasjonsstrukturen, samt i idéer for utforming av personalarbeidet. Denne utviklinga skjer parallelt med tendenser til avbyråkratisering, og peker i retning vekk fra den klassiske byråkratiske og spesialiserte organisasjonsformen. Innenfor dette feltet dominerer idéer om fleksibilisering og kontraksjon – som uttrykker behovet for en sammentrekning og effektivisering av organisasjonsstrukturen både horisontalt og vertikalt. Dette innebærer flatere strukturer, færre sideordnede organisatoriske enheter og sterkere fokus på kjernevirksomhet (Røvik 2007).

Det er flere trekk i det empiriske materialet i denne oppgaven som er i tråd med den utviklinga Røvik beskriver. I intervjuene beskrives det hvordan arbeidsutførelsen knyttes til bruk av jobb- og rutinebeskrivelser, prosedyrer og retningslinjer. Denne utviklinga blir av flere knyttet til behov for kvalitetskontroll, med tilhørende behov for detaljering. I noen tilfeller kommer dette i form av pålegg fra myndigheter eller andre eksterne parter. Denne tendensen til økt mengde «papirarbeid» knyttet til nye retningslinjer og prosedyrer omtales av informantene som byråkratisering.

Det interessante er imidlertid at disse tilsynelatende motstridende tendensene til økt fokus på styring og en omfavning av flate strukturer som reformgrep og ledelsesform opptrer samtidig. Informantene uttrykker en oppslutning om desentraliserte organisasjonsstrukturer. Dette kan ha flere årsaker. Som det framkom i intervjuene knyttes flate strukturer til både et ønske og behov for involvering og medvirkning fra ansattes side. Dette kan forstås som både et demokratiserings- og effektiviseringsgrep, i tillegg til at det har betydning for kreativitet, trivsel, kunnskapsutvikling og innovasjon. For en leder på operativt nivå vil en desentralisert struktur innebære større handlingsrom på egen enhet, mens det fra den øverste ledelsens side vil gi enklere styringslinjer. Hvorfor er da pendelen ifølge Røvik (2009) i ferd med å svinge i retning av økt styring og kontroll?

Kanskje kan noe av svaret på dette finnes i intervjuet med Stine og de refleksjonene som hun gjorde om egen rolle i framtida. Som konsekvens av flatere strukturer, økt vekt på medvirkning og desentralisert ansvar tegner Stine opp et bilde av en gruppe ansatte som i stadig større grad har hånd om både daglig arbeid og faglig utvikling. Detaljerte retningslinjer og prosedyrer for arbeidet kan ifølge henne ivareta behovet for daglig ledelse og kontrollrutiner, og dette gjør at hun spør om det vil være behov for mellomledere som henne i framtida.

En dreining fra ledelse til styring kan forstås i lys av dette; nye styringstendenser manifesterer seg både gjennom formaliserte styringsverktøy og -systemer, men også i form av samvirkende reformgrep som øker den øverste eller sentrale ledelsens styringskapasitet og deres mulighet

til å kontrollere både organisatoriske resultater, prosesser og aktiviteter (Røvik 2009, s. 152). Krav og forventninger om økt fleksibilitet til både virksomheter og medarbeidere inngår også i dette bildet. Økt behov for styring og kontroll utvikler seg parallelt med tendenser til deregulering og fragmentering av lokale arbeidslivskontekster – og globalisering av næringslivsstrukturer.

Jeg har i denne delen av oppgaven diskutert de beskrivelser, forståelser og tendenser som har kommet til syne gjennom intervjuene jeg har foretatt. Denne drøftinga er gjort med utgangspunkt i de forskningsspørsmålene som er stilt. Forskningsspørsmålene anses som besvart gjennom disse beskrivelsene. Spørsmålenes beskrivende karakter gjør det umulig å konkludere med entydige svar, men de har tjent til å analysere det empiriske materialet. Her følger en kort oppsummering:

*1. Hvordan beskriver kunnskapsledere egen ledelsespraksis? Hvilke maktforståelser inngår i denne?*

Ledernes praksis beskrives gjennom henholdsvis en *omsorgsdiskurs* og en *diskurs om flate diskurser* og *medvirkning*. Maktforståelsen i intervjuene sammenfattes i begrepet *diskret makt*.

*2. Hvordan inngår den norske samarbeidsmodellen i kunnskapslederens beskrivelse av egen praksis?*

Intervjuene viser at den norske samarbeidsmodellen inngår som en viktig del av ledernes praksisbeskrivelser, og samtidig er ledelse en sentral komponent i samarbeidsmodellen.

*3. Hvordan beskriver kunnskapsledere utviklingstrekkene i det nye arbeidslivet?*

Informantene beskriver utviklinga som å trekke i to retninger, og dette beskrives henholdsvis gjennom en *diskurs om fleksibilisering* og en *diskurs om økt styring og kontroll*.

## 8 Oppsummering og avsluttende diskusjon

I denne avsluttende delen vil jeg sammenfatte og oppsummere det jeg mener er den viktigste innsikten som kan hentes ut av denne analysen. Underveis vil jeg diskutere det jeg mener kan være noen paradokser og utfordringer knyttet til temaet, og til slutt besvare oppgavens problemstilling:

**Hvordan forstår kunnskapsledere ledelse i det nye arbeidslivet, og hvordan inngår den norske samarbeidsmodellen i dette?**

### 8.1 Det store bildet – paradokser og utfordringer

I teorikapittelet beskrev jeg det som ifølge Levin et al (2012) er en rekke krav og forventninger til ledelse som må oppfylles for at den norske samarbeidsmodellen skal kunne realiseres. Sentrale elementer i ledelse innenfor den norske samarbeidsmodellen ble der sammenfattet i følgende seks grunntrekk: 1) *forventninger om selvstendighet, autonomi, ansvar og initiativ*, 2) *konflikt og samarbeid i sameksistens*, 3) *en grunnleggende aksept for fagforeninger*, 4) *diskret autoritet*, 5) *direkte kommunikasjon og felles opptreden* og 6) *tillit*.

Jeg lar disse punktene ligge som et bakteppe for denne avsluttende refleksjonen.

Den norske samarbeidsmodellen har bred oppslutning og legitimitet blant kunnskapslederne jeg har intervjuet. Til tross for at det er sider ved samarbeidsmodellen som kan gjøre beslutningsprosessene lengre, er den overordnede holdningen at den bidrar til effektivitet, bedre ressursnyttelse og resultater. Ansattes medvirkning og medbestemmelse legitimeres av både demokrati- og effektivitetsargumenter til tross for det som beskrives som samarbeidsmodellens byråkratiske trekk.

Medvirkningsaspektet virker å være dypt grunnfestet, og inngår som en sentral del av ledernes lederpraksis. Dette er ledelsesidealer som både er i tråd med krav til ledelse innenfor den norske samarbeidsmodellen (Levin et al 2012), og samsvarer med forventninger til ledelse av kunnskapsarbeidere (Irgens og Wennes 2011). Dette indikerer at teorier om kunnskapsledelse og den norske samarbeidsmodellen har et ideologisk slektskap, og bygger på felles ideologiske strømninger knyttet til demokratiske verdier og idealer om «frihet, likhet og brorskap».

Tillit inngår som en sentral komponent i den norske modellen (Trygstad og Hagen 2007), og tilliten mellom ledere og arbeidstakere i Norge er langt større enn det man finner i de fleste andre land (Levin et al 2012, s. 64). Et tillitsbasert forhold til ansatte gjenfinnes i beskrivelsen som lederne i intervjuene gir av egen ledelsespraksis. Fagorganisasjonene ble i intervjuene beskrevet som sentrale aktører for å få gjennomført og legitimert viktige prosesser. Flate strukturer, og en åpen og uhøytidlig kommunikasjonsform preger ledernes beskrivelser av egen praksis.

Framtidsbildet som tegnes opp i intervjuene preges av beskrivelser av fleksibilisering og individualisering, men også økt styring og kontroll. Der det første kan forstås som nyliberalistiske strømninger knyttet til deregulering og økt mobilitet, har den andre tendensen forbindelser til det som kan beskrives som det tradisjonelle byråkratiet. Flexibilitetsbegrepet kan tilsynelatende være kompatibelt med behovet for autonomi hos kunnskapsarbeidere, men representerer også tendenser til uforutsigbarhet og økt ufrihet; også forstått som «fleksibilitetens jernbur» (Børve 2008).

Individualisering og fleksibilisering representerer åpenbare utfordringer for den norske samarbeidsmodellen. Deregulering og uthuling av lov og avtaleverk vil svekke samarbeidsmodellens legitimitet. Flexible og mer midlertidige ansettelsesformer endrer samhandlingsbetingelsene mellom partene på arbeidsplassen, og svekker mulighetene for kollektiv organisering som modellen bygger på. Individualistiske idéstrømmer bidrar til avideologisering (Ravn 2016) og påvirker oppslutningen om kollektive strategier.

Individualisering virker også gjennom idéer om arbeid som selvrealisering, og individuelle ordninger og avtaler som utgangspunkt for egen karriere. Autonomiforståelsen som knyttes til kunnskapsarbeidere inngår også i dette bildet. Det foreligger for tiden et endringsforslag til Arbeidsmiljøloven der det foreslås at kategorien arbeidstakere med reell innflytelse på egen jobbsituasjon skal unntas fra lovens vernebestemmelser knyttet til arbeidstid (NOU 2016:1). Flexibilitet er et tveegget sverd. Og individualisering er en skjebne – ikke et valg, hevder Bauman (2001). Der individets frie valg regjerer, står muligheten for å unnslipe individualiseringsspillet ikke på agendaen (Bauman 2001, s. 46).

Økt styring og mer kontroll av arbeidsprosesser står i direkte motstrid til kunnskapsarbeideres forventninger om selvstendighet i arbeidssituasjonen. Styring og kontroll griper også inn i prinsippene om medvirkning og medbestemmelse som den norske samarbeidsmodellen bygger på (Levin et al 2012, Trygstad og Hagen 2007), og nye styringssystemer endrer betingelsene for både samarbeid og ledelse. Den norske modellen er imidlertid formet og drevet av modernismens logikk. Dette innebærer blant annet byråkratiske trekk som hierarkisk organisering, arbeids- og rollefordeling, regler og institusjonaliserte rutiner (Røvik 2007, Hatch 2001). Partssamarbeidet som modellen bygger på, virker gjennom disse institusjonaliserte strukturene.

I et arbeidsliv der delvis konflikterende ledelsesidealer sameksisterer, kan ledelsesfunksjonen oppleves som uklar. Paradoksale forventninger setter ledelse i skvis mellom ulike roller og oppgaver. Det norske ledelsesidealet forbindes med en forventning om diskret autoritet og maktutøvelse. Dette er også i samsvar med forventninger til kunnskapsledelse. Men hvis kunnskapslederens begrensede autoritet og kunnskapsarbeiderens autonomi lener seg for tett til hverandre, blir ledelsesfunksjonen utydelig. Maktforholdet mellom ansatt og leder tilsløres; den ansatte blir ansvarliggjort mens lederen blir avmektig. Relasjonens betydning øker, og omsorg og selvdisiplin blir den nye maktens ansikter.

For samarbeidsmodellen er dette en krevende utvikling. Partssamarbeidet fordrer nettopp parter; som anerkjenner at det er ulikhet i makt og interesser, men som samtidig ser verdien

av enighet om felles mål. Denne enigheten kommer i stand gjennom institusjonaliserte rutiner der forhandlinger om makt er selve omdreiningspunktet. Den norske modellen er et resultat av en demokratisk tradisjon, og representerer et perspektiv på ansattes innflytelse som strekker seg utover individuell autonomi. Autonomi og innflytelse over egen arbeidssituasjon er ikke ensbetydende med makt, selv om maktforholdet mellom leder og ansatt framstår som mer symmetrisk.

Når lederen bestreber seg på ikke å utøve makt, praktiseres da ledelse? Vil ledelse bli overflødig? I det ene intervjuet ble dette fremmet som et mulig scenario. Lüscher & Stærk (2009) problematiserer denne maktforståelsen, og spør om postmoderne ledelse er en teoretisk umulighet. Relasjonen mellom leder og medarbeider er ikke maktfri selv om makten utøves diskret. Makten har bare fått en ny og mer tiltalende garderobe; ifølge Lüscher & Stærk er den postmoderne lederen en ulv i fåreklær. De mener at det er riktiger å snakke om ansvarsfraskrivelse enn ansvarsoverføring når teamorganisering og flate strukturer overtar kontorlandskapene, og at postmoderne ledelsesteorier står i fare for å utvikle seg til en manipulatorisk praksis.

Som det ble synliggjort i teorikapittelet, er det mye som tyder på at nye organisasjonsformer og ledelsesteorier ikke brått avløser og erstatter de gamle; det er snarere en tendens til at ulike former både vil sameksistere og til dels også samvirke. Postmoderne ledelse vil opptre i ulike avskygninger og i kombinasjon med de tradisjonelle eller moderne utgavene av ledelse. Paradokser og utfordringer vil imidlertid følge med framveksten av nye organisasjonsidéer. Denne delen av oppgaven har synliggjort noen utfordringer dette kan få for både praktisering av kunnskapsledelse og den norske samarbeidsmodellen.

Vender jeg blikket tilbake til de seks prinsippene for ledelse i den norske samarbeidsmodellen som jeg presenterte innledningsvis, finner jeg at det er stor grad av samsvar mellom disse og informantenes beskrivelser av egen praksis. Informantenes beskrivelser indikerer at også morgendagens kunnskapsledelse vil bygge på det som i teorien beskrives som en norsk ledelsestradisjon, og at medvirkning og medbestemmelse er viktige komponenter i dette. Det må imidlertid skilles mellom de idealer for ledelse og organisering som blir presentert i disse intervjuene og den faktiske situasjonen på norske arbeidsplasser. Det er heller ikke tilstrekkelig å fokusere kun på ledelsespraksis – politiske rammebetingelser og institusjonelle omgivelser vil også spille en stor rolle for hvordan kunnskapsledelse i en norsk arbeidslivskontekst vil utvikle seg.

Jeg spør i oppgavens tittel om forholdet mellom kunnskapsledelse og den norske modellen har karakter av slektskap eller arrangert ekteskap. Jeg har i løpet av denne undersøkelsen funnet at kunnskapsledelse og partssamarbeids har mange sammenfallende trekk, og inneholder elementer som gjensidig forutsetter hverandre. Samarbeidsmodellen fordrer en samarbeidsorientert ledelse. Kunnskapsledelse er grunnleggende medvirkningsbasert, men blir gjennom den norske samarbeidsmodellen understøttet og supplert av institusjonaliserte strukturer og rutiner, og i samvirke skaper dette grunnlag for demokratisk innflytelse og medbestemmelse i arbeidslivet av en annen orden.

Hvorvidt disse likhetstrekkene jeg har funnet skyldes slektskap eller har oppstått som følge av å ha vokst fram i det samme ideologiske jordsmonnet, er uvisst. Det framtidige samlivet mellom kunnskapsledelse og samarbeidsmodellen vil som andre samlivsformer være avhengig av en kombinasjon av indre og ytre forhold, og dynamikken som oppstår som følge av dette. Et arbeidsliv med sterkere trekk av individualisering og fleksible tilknytningsformer, vil endre betingelsene for samarbeidsmodellen oppslutning og legitimitet. Jeg argumenterer for at retorikken om kunnskapsarbeidere som en yrkesgruppe i særstilling og dennes behov autonomi kan bidra til individualisering. Et framtidsrettet samliv mellom kunnskapsledelse og samarbeidsmodellen må være tuftet på kollektivt samarbeid og fellesskapsinteresser, men samtidig ivareta individuell deltakelse.

Dette er så nært jeg kan komme en konklusjon på den overordna problemstillinga for oppgaven.

## **8.2 Refleksjoner ved reisens slutt**

Kunnskapsledelse er et komplekst begrep, og et krevende fenomen å få tak på både teoretisk og praktisk. Gjennom intervjuer med seks ulike ledere har jeg prøvd å utforske deres forståelse av begrepet. Jeg har også vært opptatt av hvordan den norske samarbeidsmodellen inngår i deres ledelsespraksis. Som jeg skrev innledningsvis, ser det ut til å være en allmenn oppfatning – både i litteraturen og i daglig tale – at verden stadig går framover. Men hvor er vi på vei? Jeg ønsket derfor å få tak på hva de lederne jeg intervjuet tenkte om denne utviklinga. Hvilken retning tar det norske arbeidslivet?

Jeg har i de foregående kapitlene synliggjort ulike scenarier som tegnes opp i intervjuene, og jeg har benyttet diskursbegrepet for å ramme inn de ulike beskrivelsene. Beskrivelsene er ulike, men har likevel sammenfallende trekk. Påfallende sammenfallende trekk. Kanskje skyldes det at særtrekkene ved norsk ledelse faktisk er så sterke at de dannet er påfallende mønster i både ledelsespraksis og forståelse (Trygstad & Hagen 2007). Eller er det samhandlingspraksiser i det norske arbeidslivet som har en så sterk og formende påvirkning på ledelse? Definerer kunnskapsarbeideres forventning til ledelse disse kunnskapsledernes selvforståelse?

Kan likhetene skyldes svakheter ved utvalget? Denne oppgaven er basert på et relativt lite antall intervjuer, og kanskje ville resultatet vært et annet hvis utvalget var større. Er snøballmetoden uegnet i slike undersøkelser, fordi det da er en tendens til at informantene rekrutterer de som likner seg selv (Thagaard 2013)? Eller skyldes det at informantene var tilnærmet like gamle? Alle informantene var det som må betegnes som «voksne», og dette har spesielt betydning for synet på den norske samarbeidsmodellen. Jo eldre lederen er, jo større sannsynlighet er det for at partssamarbeidet betraktes som viktig (Trygstad & Hagen 2007). Et utvalg som inkluderte en yngre gruppe ledere kunne dermed bidratt til å styrke undersøkelsen.

Mitt utvalg informanter representerer i hovedsak de såkalte «utdanningsgruppene»; som ingeniører, helsepersonell, og andre høyskoleutdannede (profesjonslikende) faggrupper.

Disse har historisk sett hatt en sterk fag- og yrkesidentitet – og tradisjon for kollektive avtaler. Kanskje ville utfallet vært annerledes hvis jeg hadde intervjuet kunnskapsledere innenfor «nyere» fagfelt, som IT eller kommunikasjons- og reklamebransjen, der det både er mindre krav til formalkompetanse og tradisjon for fagorganisering.

Informantene har i undersøkelsen beskrevet og synliggjort mulige utviklingstendenser i arbeidslivet. Disse beskrivelsene har jeg analysert og presentert som diskurser. Disse diskursene er mine konstruksjoner. Når jeg forsøker meg på en konklusjon på grunnlag av disse seks ledernes erfaringer, så er det også mine egne beskrivelser og tolkninger konklusjonene bygger på.

Prosessen underveis i arbeidet har vært utrolig sammensatt; jeg har vekslet mellom tro og tvil, håp og fortvilelse, men først og fremst har jeg vært drevet av engasjement. Nysgjerrighet på ny kunnskap og nye mulige sammenhenger har vært den viktigste drivkrafta i prosessen. Underveis har jeg erfart at det å skrive aleine var en større oppgave enn først antatt; kanskje har for mange spørsmål og forskningsmessige dilemma måtte finne sin løsning i ett og samme hode, og dette hodet var til tider også engasjert med andre ting. Mitt håp har vært at sluttproduktet kan skape nye innsikter.

### **8.3 Epilog**

Det teoretiske utgangspunktet for denne oppgaven har vært at det vi forstår som virkelighet er språkskapte og sosiale konstruksjoner. Diskurser inngår i denne prosessen ved sin evne til å produsere meningssammenhenger og konstruere sannheter som får sosiale konsekvenser. Avhengig av sin kapasitet til å etablere oppslutning og hegemoni, vil diskurser endre historien, skape identitet og forme framtid.

Som jeg var inne på i teorikapitlet, oppstår det gjerne typiske dikotomier i beskrivelser av ulike teoretiske retninger og utviklingstrekk. Denne dualismen som preger framstillingene knytter seg ofte til motsetningspar som før - nå, gammelt - nytt, godt - dårlig, og kommer ofte til uttrykk som en lineær historieforståelse der framtida alltid befinner seg til høyre i enden av en oppadgående akse preget av kontinuerlig forbedring. Historien utvikler seg alltid oppover og framover, og mennesket foredles av sivilisasjonsprosessen.

Eller gjør den virkelig det? Er det vårt behov for å være historisk unike som skaper slike forestillinger? Clegg et al (1996 i Alvesson 2004) hevder at det som omtales som et skille mellom et gammelt og et nytt paradigme i organisasjonsledelse framstilles på følgende måte: Det gamle paradigmet preges av disiplin, hierarki, administrasjon, ikke-fleksibel organisering, mistillit og kontroll, mens det nye kjennetegnes ved organisatorisk læring, fleksibilitet, lederskap, åpen kommunikasjon og tillit. En slik dikotomisk beskrivelse sier Alvesson: «Alle som er for det gamle – rekk opp hånden!» (Alvesson 2004, s. 128).

Selv om det kan være besnærende å tro det – og av og til fristende å ty til slike forenklinger – er verden selvfølgelig aldri så ukomplisert. Alt var hverken bare bedre eller verre før, og det er

lite som tyder på at det vil være enten eller også i framtida. «Fremskrittet betegner ikke en egenskap ved historien, men uttrykker nåtidens selvtillit», hevder Bauman (2001, s. 153).

Hvilke valg vi gjør i dag, hvilke idéer vi velger å tro på og verdier vi hegner om, vil være avgjørende for hvordan morgendagens arbeids- og samfunnsliv ser ut. Hverken ledelse som fagfelt eller den norske samarbeidsmodellen vil være upåvirket av de endringene som skjer i arbeids- og næringsliv.

Referanser:



- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-1123.
- Alvesson, M. og Kärreman, D. (2001). Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of Management Studies* 38(7), 996-1018.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). Good Visions, Bad Micro-management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non-)Leadership in a Knowledge-Intensive Organization. *Organizations Studies*, 24(6), 961-988.
- Alvesson, M. (2006). *The Triumph of Emptiness*. Oxford: Oxford University Press.
- Arbeidsmiljøloven (2005). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Bauman, Z. (2001). *Flytende modernitet*. Oslo: Vidarforlaget AS.
- Bungum, B., Forseth, U. & Kvande, E. (red.) (2015). *Den norske modellen. Internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Brynjolfsson, E. og McAfee, A. (2014). *The second machine age. Work, progress and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W.W. Norton&Company Inc.
- Byrkjeflot, H. (2002). Ledelse på norsk: motstridende tradisjoner og idealer? I: Skogstad, A. og Einarsen, S. (red). *Ledelse på godt og vondt – Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 41-61.
- Børve, H. E. (2008). Norske kunnskapsorganisasjoner i et globalt arbeidsliv. Phd-avhandling. Trondheim, ISS, NTNU.
- Børve, H. og Kvande, E. (2012). The Nordic Model in a Global Company Situated in Norway. Challenging Institutional Orders? *Nordic journal of working life studies* 2(4).
- Dølvik, J. E., Fløtten, T., Hippe, J.M, & Jordfald, B. (2014). *Den nordiske modellen mot 2030 – Et nytt kapittel?* Fafo-rapport 2014:46.
- Elliassen, K. O. (2016). *Foucaults begreper*. Oslo: Scandinavian Academic Press
- Ellingsæter, A. L. (2009). *Vår tids moderne tider*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T, Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Grue, J. (2015). *Teori i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hatch, M. J. (2001). *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Hitching, T. R., Nilsen, A.B. & Veum, A.(red) (2011). *Diskursanalyse i praksis. Metode og analyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Hernes, Gudmund (2006). *Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital*. Rapport 07:25. Oslo: Fafo.
- Irgens, E. J. (2007). *Profesjon og organisasjon. Å arbeide som profesjonsutdannet*. Bergen: Fagbokforlaget
- Irgens, E. J. og Wennes, G. (2011)(red.). *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Jørgensen, M. W. & Phillips, L. (1999). *Diskursanalyse som teori og metode*. Fredriksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Klev, R. & Vie, O. E. (2014). *Et praksisperspektiv på ledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Levin, M., Nilsen, T., Ravn, J. & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet*. Bergen: Fagbokforlaget
- Lüscher, L. & Stærk, A. (2009). *Ledelse i det postmoderne – hvordan gjør man det?* <http://docplayer.dk/394914-Ledelse-i-det-postmoderne-hvordan-goer-man-det-af-lotte-luscher-clavis-erhvervpsykologi-og-anne-staerk-dispuk-marts-2009.html>. Hentet 30.06.16
- Lysgaard, S. (1985). *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lysgård, H. K. (2001). *Diskursanalysens sosialkonstruktivistiske grunnlag - muligheter og begrensninger i forståelsen av regional endring*. Kristiansand: Agderforskning <http://www.agderforskning.no/wp-content/uploads/2015/09/Lysg%C3%A5rd.pdf>. Hentet 25.08.16
- Meyer, S. & Myklebust, S. (red.) (2002). *Kunnskapsmakt*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag as
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. Vol. 83:2, s. 340-363 [http://www.jstor.org/stable/2778293?seq=2#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/2778293?seq=2#page_scan_tab_contents). Hentet 17.08.16
- Morgan, G. (2004). *Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Neumann, I. B. (2001). *Mening, materialitet, makt: En innføring i diskursanalyse*. Bergen: Fagbokforlaget
- NOU 2010:01. *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Oslo: Departementenes servicesenter, informasjonsforvaltning. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/NOU-2010-01/id597723/?ch=1&q=>. Hentet 24.08.16.
- NOU 2016:1. Arbeidstidsutvalget. *Regulering av arbeidstid – vern og fleksibilitet*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2016-1/id2467468/> Hentet. 30.08.16
- Rasmussen, B. (2008). Kunnskapsorganisasjoner – postbyråkrati eller markedsstyrt? *Nordiske organisasjonsstudier* 10(3), 7-28.
- Rasmussen, B. & Håpnes, T (2010). *Change in employment relation in knowledge work*.
- Rennemo, Ø. (2006). *Levér og lær. Aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget
- Sejersted, F. (2000). *Norsk idyll?* Oslo: Pax Forlag AS.
- Standing, G. (2014). *Prekariatet. Den nye farlige klassen*. Res Publica.
- Stacey, R. (2008). *Hvordan kunnskaps vokser fram. Et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Styhre, A. (2009). *Byråkrati; teoretiker, kritiker och försvarare*. Malmö: Liber AB.
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisasjoner*.

Sørhaug, T. (2004). *Managementaltet og autoritetenes forvandling. Ledelse i en kunnskapsøkonomi*

Tesfaye, M. (2013). *Kloge hænder - et forsvar for håndverk og faglighet*. Gyldendal.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

The Economist (2013). The next supermodel.

<http://www.economist.com/news/leaders/21571136-politicians-both-right-and-left-could-learn-nordic-countries-next-supermodel>. Hentet 29.08.16.

Trygstad, S.C. & Hagen, I. M. (2007). *Ledere i den norske modellen*. FAFO-rapport 2007:24. [http://www.fafo.no/media/com\\_netsukii/20024.pdf](http://www.fafo.no/media/com_netsukii/20024.pdf). Hentet 06.07.16.

Weber, M. (1972). *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Wennes, G. (2006). *Jakten på den avhengige variabel – om kvantitative idealer i ledelsesforskning og casestudier som alternativ*.

Øyum, L., Finnestrand, H.O., Johnsen, E., Lund, R., Nilsen, T., og Ravn, J.E. (2010). *PALU – Utvikling og praktisering av den norske samarbeidsmodellen*. Rapport fra SINTEF, NHO, LO, og HF. ([www.sintef.no/globalassets/upload/teknologi\\_samfunn/605511-arbeidsforskning/palu\\_rapport.pdf](http://www.sintef.no/globalassets/upload/teknologi_samfunn/605511-arbeidsforskning/palu_rapport.pdf))

#### **Artikler og kilder fra internett:**

<http://www.aftenposten.no/okonomi/De-er-generasjon-tilbakemelding-584327b.html> (hentet 19.07.16)

<http://forskning.no/arbeid-naeringsliv-psykologi-sosiale-relasjoner/2008/10/generasjon-y-klar-til-innsats> (hentet 19.07.16)

<https://www.regjeringen.no/contentassets/c7620156525004a2093383751cbd622d1/kunnska-psaksen---trondheim.pdf> (hentet 11.08.16)

## Intervjuguide masteroppgave

tema	spørsmål	stikkord	nøkkelord fra informanten
<b>ledelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva legger du i begrepet ledelse?</li> <li>• Hvilken kunnskap trenger ledere?</li> <li>• Hva er viktig for deg i din ledelsespraksis?</li> <li>• Hvordan inngår makt i din ledelsesforståelse?</li> <li>• På hvilken måte inngår kontroll i lederrollen?</li> </ul>		
<b>dagens situasjon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva mener du kjennetegner arbeidslivet i dag? (styrker og svakheter)</li> <li>• Hva kjennetegner ledelse i dag?</li> <li>• Utfordringer ved ledelse i dag?</li> </ul>		
<b>morgendagens arbeidsliv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke tanker gjør du deg om «morgendagens arbeidsliv»? (assosiasjoner?)</li> <li>• På hvilken måte vil det nye arbeidslivet være annerledes enn dagens?</li> <li>• Hva innebærer dette for ledelse? Vil ledelse ha et annet innhold i framtida?</li> <li>• Hva vil være annerledes for de ansatte?</li> <li>• Hva forstår du som de viktige drivkreftene i utviklinga av arbeidslivet?</li> <li>• Ditt generelle inntrykk?</li> </ul>		
<b>teknologi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan påvirker den teknologiske utviklinga din bedrift/bransje/sector?</li> <li>• Hvordan imøtekommes dette i bransjen?</li> <li>• Hvilke konsekvenser vil denne utviklinga få for ledelsespraksis?</li> <li>• Har bedriften innført ny teknologi – hvilke konsekvenser?</li> <li>• Tanker om hvordan teknologiske endringer påvirker kunnskapsdeling?</li> </ul>		
<b>samfunn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke sosiale konsekvenser får denne utviklinga?</li> <li>• Hva bør vi være oppmerksomme på?</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva er bra, og hva kan og bør motvirkes?</li> <li>• Totalvurdering?</li> </ul>		
<b>kunnskap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva forbinder/forstår du med begrepet kunnskapsarbeid?</li> <li>• Vi omtaler gjerne samtida som «kunnskapssamfunnet» - hvilken kunnskap vil det være behov for i <i>framtid</i>s arbeidsliv?</li> <li>• Hvilke egenskaper vil etterspørres?</li> <li>• Hvordan møter man framtidens kompetansekrav? (hvilke kunnskaps-/læringsarenaer...?)</li> </ul>		
<b>organisering og ansettelsesformer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan ser den ideelle organisasjon ut for ditt formål? Hvordan skiller dette seg fra dagens situasjon?</li> <li>• Hva forestiller du deg vil kjennetegne organiseringen av morgendagens arbeidsliv?</li> <li>• Hvilke implikasjoner/konsekvenser vil det få for ledelsespraksis? (og ellers?)</li> <li>• «Nye ansettelsesformer» (midlertidighet, innleie, frilansing, andre atypiske ansettelsesformer) – implikasjoner for ledelse?</li> </ul>		
<b>omstilling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva tenker du om/legger du i begrepet omstilling?</li> <li>• Hva eller hvem definerer behovet for omstilling?</li> <li>• Hva vil være viktig i omstillingsprosessen for deg som leder?</li> </ul>		
<b>Andre ting?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utdypende kommentarer?</li> <li>• Særlig opptatt av?</li> </ul>		