

FORSKNINGSBASERT VITEN OM MOTIVASJON AV KUNNSKAPSARBEIDERE F



RUNE LINES (professor, dr.oecon.) er ansatt ved Institutt for Strategi og Ledelse, NHH. Lines sine forskningsinteresser er for tiden: Effektiv, norsk lederskap, motivasjon via ledelse av kunnskapsarbeidere, årsaker til og konsekvenser av emosjonelle reaksjoner på ledelse, beslutningstaking og organisasjonsendring. Lines har skrevet en rekke fagartikler som er publisert i nasjonale og internasjonale fagtidsskrift og artikkelsamlinger. Han er fagredaktør for Magma 0311.

SAMMENDRAG

Kunnskapsarbeideres verdiskapning er sterkt knyttet til motivasjon. Ulike nivå på verdiskapning observeres og disse forskjellene er antakelig mer en refleksjon av ulik motivasjon enn ulik evne, målt ved intelligens og nivå eller kvalitet på utdanning. Dette betyr at ledere av slike arbeidstakere primært skaper verdi om de makter å påvirke motivasjon på en positiv måte. Tilsvarende så ødelegges verdi om ledere gjennom sin atferd bidrar til å redusere kunnskapsarbeidernes motivasjon. Når motivasjon står så sentralt i verdiskapningsprosessene til slike arbeidstakere,

skulle vi vente at den forskningsbaserte kunnskapen om slike forhold var omfattende og velutviklet. I denne artikkelen vises det at så ikke er tilfelle, men at det finnes lite forskning på dette feltet. Denne mangelen på basiskunnskap om motivasjon har ikke hindret ledelsesforskere i å formulere prinsipper for organisering og ledelse av slike arbeidstakere. Disse er imidlertid svakt funderte og mer kunnskap om motivasjon er nødvendig om en skal komme videre i utviklingen av mer sofistikerte, realistiske og effektive konsepter for ledelse i denne sektoren.

INNLEDNING

Effektivitets- og lønnsomhetsforskjeller i arbeidslivet ser stadig oftere ut til å stamme fra forskjeller i hvordan organisasjoner anskaffer, utvikler og utnytter *kunnskap*. Andelen kunnskapsintensive organisasjoner øker, og det samme gjør andelen kunnskapsarbeidere innen både nye og tradisjonelle deler av arbeidslivet. I denne artikkelen presenterer vi resultatene fra en gjennomgang av den internasjonale forskningslitteraturen om motivasjon av kunnskapsarbeidere. Vi argumenterer også for at kunnskapsarbeidere har flere likhetstrekk med enn særtrekk som skiller dem fra arbeidende i sin alminnelighet. Dermed blir antakelig teori om arbeidsmotivasjon et naturlig utgangspunkt for å tenke organisasjon og ledelse også for denne gruppen.

Framveksten av kunnskapsøkonomien reiser spørsmål om effektiv ledelse av kunnskapsarbeidere. Faglitteraturen om ledelse i denne sektoren inneholder forestillinger om kunnskapsarbeidere som kategori og hva som skiller denne fra andre kategorier, som yngre versus eldre arbeidere, kvinnelige versus mannlige, leger versus ingeniører, og så videre.

For at kategorien skal være nyttig som utgangspunkt for tenkning rundt motivasjon, ledelse og organisasjonsdesign, bør to forhold være innfridd: For det første bør medlemmer av kategorien skille seg fra andre på en slik måte at særskilte løsninger innenfor organisasjonsdesign og ledelse synes nødvendig. For det andre bør heterogeniteten innenfor kategorien – si mellom eldre og yngre kunnskapsarbeidere – være begrenset,

slik at responsen på bestemte typer ledelse og organisasjonsdesign går i samme retning, om ikke responsstyrken nødvendigvis må være den samme.

En gjennomgang av forskningslitteraturen om kunnskapsarbeidere støtter bare delvis et slikt syn. Så langt finnes det begrenset dokumentasjon som tilsier at den prototypiske kunnskapsarbeideren skiller seg vesentlig fra andre arbeidstakere (Alvesson 2000, Scarbrough 1999 har trukket tilsvarende konklusjon basert på tidligere lesing av denne forskningslitteraturen). Populære forestillinger om kunnskapsarbeideren og hans verdigrunnlag framstår langt på vei som *fantasier* som passer på noen utvalgte eksemplarer, men som ikke representerer gruppen på en god måte. Selv forestillingen om at kunnskapsarbeidere er særlig sensitive overfor forandringer i autonomi, er ikke godt dokumentert gjennom komparativ forskning.

Disse fantasiene gir grunnlag for utvikling av ledelsesmodeller og organisasjonsmodeller som antakelig ikke er så effektive som de kunne ha vært om forestillingene de bygde på, var mer realistiske og på en bedre måte bygde på den kunnskap en faktisk har innenfor motivasjon på jobb og menneskelig motivasjon i bredere forstand.

KUNNSKAPSARBEIDEREN – HVA VET VI OM HAM/HENNE

I dette avsnittet klargjør vi først hvordan verdi skapes via kunnskapsarbeid, og hvordan organisering og ledelse kan skape og ødelegge verdi gjennom påvirkning av kunnskapsarbeidere. Deretter gjennomgås forskningen om trekk og særtrekk ved kunnskapsarbeidere samt foreslåtte løsninger for organisering og ledelse av kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere.

VERDISKAPNING GJENNOM KUNNSKAPSARBEID

Kunnskapsarbeidere skaper verdi gjennom kompetent utførelse av oppgaver og innovasjon i produkt-, tjeneste-, organisasjonsdesign- og prosessdomenene. Med kompetent utførelse mener vi arbeidsprosesser (inkludert kognitive prosesser) som trekker på kunnskap som er ervervet gjennom høyere utdanning (se nedenfor). I tillegg skapes verdi gjennom deling og spredning av kunnskap internt i bedriften, på en slik måte at andre ansatte presterer bedre gjennom de samme grunnleggende verdiskapningsprosessene (Argot og Ingram 2000). Mye av forskningslitteraturen vektleg-

ger innovasjon som viktigste medierende variabel mellom kunnskapsarbeiderens innsats og organisasjonens måloppnåelse. Dette skyldes at mange av studiene har vært gjennomført innenfor en FoU-kontekst. For mange kunnskapsarbeidere utgjør imidlertid innovasjon, tradisjonelt forstått, antakelig bare en perifer del av de samlede aktivitetene som utføres, hvor kunnskapen kommer til uttrykk og dermed påvirker organisasjonens måloppnåelse (praktiserende jurister, leger, revisorer, ingeniører).

Nivået på verdiskapning for den enkelte kunnskapsarbeider kan framstilles slik: *verdiskapningsnivå = evne x motivasjon*. Denne enkle formelen viser at verdiskapningsnivået kan påvirkes gjennom to baner: Enten via en økning i evne eller via en økning i motivasjon. Verdiødeleggelse skjer enten gjennom reduksjon i evne (via avgang eller utdatering av kunnskaper og ferdigheter) eller i motivasjon. Vi betrakter i denne sammenhengen problematikken rundt relasjonene mellom ledelse og evne som del av domenet kunnskapsadministrasjon (eng. *knowledge management*), selv om beslutninger innenfor dette domenet også kan påvirke motivasjon positivt eller negativt. Disse beslutningene betraktes bare i den grad de kan tenkes å ha motivasjonsmessige effekter som biprodukt. Eksempler på beslutninger innenfor domenet kunnskapsadministrasjon er innføring av fleksible strukturer for å lette anvendelse av eksisterende kunnskap og ferdigheter og innføring av systemer for lagring, registrering og framhenting av kodifisert kunnskap. Det viser seg i tillegg at motivasjon er en viktig variabel for å forstå implementering av beslutninger innenfor domenet kunnskapsadministrasjon. Uten motiverte brukere vil disse strukturene ikke bli tatt i bruk eller bare bli brukt symbolsk for å signalisere velvilje overfor ledere, organisasjonen eller selve strukturene som sådan.

Ledelse av kunnskapsarbeidere dreier seg om hvordan ledere, frivillig eller ufrivillig, gjennom beslutninger, prosessutforming og relasjonell atferd skaper eller ødelegger verdi gjennom innvirkning på kunnskapsarbeideres *motivasjon*. Noen ganger har beslutningene og prosessene styrket motivasjon som primært fokus (for eksempel jobbdesign, innføring av prestasjonsbasert avlønning, design og bruk av rettfærdige beslutningsprosesser). Oftest er imidlertid effekten på motivasjon et biprodukt av strukturer og prosesser som innføres for å nå andre primærmålsetninger, som økt innovasjon,

læring eller effektivitet. Forskjeller i motivasjon kan i visse tilfeller bedre forklare variasjon i prestasjonsnivået mellom individer enn forskjeller i evne. Følgende konklusjon er antakelig gyldig også for kunnskapsarbeidere og kunnskapsarbeid:

It must be remembered, however, that the work of the world seldom is done at maximal capacity, for only in the rare emergency does one call forth his full power. The level of achievement that is attained at any age is much more likely to be a question of interest and incentive than of capacity (Poffenberger 1942:65).

Motivasjon dreier seg om to fenomener: (1) Hvorvidt en kunnskapsarbeider velger å engasjere seg i en aktivitet, og (2) når dette valget er gjort, hvor hardt, målrettet og utholdende vil kunnskapsarbeideren engasjere seg i aktiviteten.

Motivasjon hos kunnskapsarbeidere kan anta forskjellige nivå. Til tross for at kunnskapsarbeideren noen ganger framstilles som kronisk hypermotivert, er det antakelig mer realistisk å tenke på et normalnivå hvor arbeidsoppgavene utføres med et akseptabelt minimum av innsats (Alvesson 2000, Schnake 2007). I tillegg er de organisatoriske konsekvensene av et ekstremt høyt aktivitetsnivå hos kunnskapsarbeidere usikre fordi risiko for å bli utbrent kan øke kraftig (Finegold og Frenkel 2006). *Positive avvik* fra dette nivået finner en i tilfeller hvor (1) innsatsen i utførelse av kjerneoppgaver er høyere enn normalt, og/eller når kunnskapsarbeideren tar på seg ekstraoppgaver som virker positivt inn på organisasjonens måloppnåelse (Brief og Motowildo 1986). Eksempler på denne typen atferd er *organizational citizenship behaviors* (OCB-er) som det å hjelpe kolleger, spontan initiativtaking og ekstra innsats for å kompensere når kolleger ikke yter nok til å få realisert gruppens mål (Organ og Ryan 1995). *Negative avvik* reflekteres i at kunnskapsarbeideren arbeider med mindre innsats enn dette normalnivået og/eller unnlater å utføre oppgaver som ligger innenfor en normal forståelse av jobbinnholdet. I tillegg kan en observere ulike former for atferdsmessig tilbaketrekning, slik som forsentkomming, fravær, snylting i gruppesammenhenger, tanker om å slutte og faktisk valg om å slutte i organisasjonen (Rossé 1988). Andre typer atferd som reflekterer et negativt avvik, er motstand mot beslutninger og sabotasje (Piderit 2002).

FORSKNINGSBASERTE SYN PÅ TREKK OG SÆRTREKK VED KUNNSKAPSARBEIDERE

Kunnskapsarbeidere antas ofte å ha sterke preferanser for høy grad av *autonomi* i arbeidssituasjonen, og at denne autonomien er en forutsetning for at kunnskapsarbeidere skal prestere på et høyt nivå (for eksempel Davenport 2005). I en studie av kunnskapsarbeidere som jobber i team med stor versus liten grad av gjensidig avhengighet mellom teammedlemmene, fant Janz, Colquitt og Noe (1997) en sterk sammenheng mellom teamets autonomi og gjennomsnittlig motivasjon blant teammedlemmene. Sammenhengen ble imidlertid bare påvist når den gjensidige avhengigheten mellom teammedlemmene var lav. Ved høy grad av gjensidig avhengighet var sammenhengen mellom autonomi og motivasjon null eller negativ (s. 895).

Kunnskapsarbeidere har *mer makt* over arbeidsgiveren enn tradisjonelle arbeidere på grunn av knapphet: Organisasjoner kjemper om kunnskapsarbeidere, mens arbeidere tidligere kjempet mot hverandre om ansettelse i organisasjoner.

De er mer *selvbevisste* og vet/antar at arbeidsgiveren/eierne ikke kan nå sine mål uten dem. De vet at organisasjonens måloppnåelse skjer via deres innsats, og hvis denne reduseres, eller hvis de «hopper av», vil organisasjonen bli skadelidende og få problemer med å nå sine mål.

De er likevel til en viss grad *avhengig av organisasjonen* for å prestere på et høyt nivå. Når de bytter arbeidsplass, kan det hende at prestasjonsnivået reduseres betydelig. I en undersøkelse av prestasjonsnivået til 366 *star analysts* (aksjeanalytikere som hadde prestert særlig godt; mindre enn 3 % av populasjonen i 1996) som byttet arbeidsgiver, fant Groysberg, Lee og Nanda (2008) at prestasjonsnivået gikk ned umiddelbart, og at det holdt seg lavt over en femårsperiode. Dette ble tolket som en konsekvens av at prestasjonen til *star analysts* skyldes en kombinasjon av personlig kunnskap og ressurser som i noen grad er spesifikke for enkeltorganisasjoner.

Noe av verdiskapningen som kunnskapsarbeiderne står for, er basert på besittelse og anvendelse av kunnskap som er av taus, ikke-kodifisert natur. En konsekvens er at anvendelse og deling av denne kunnskapen må skje på *frivillig* grunnlag. Kunnskapsarbeideren kan velge å holde denne tilbake uten at organisasjonen lett kan sanksjonere dette direkte.

Kunnskapsarbeidere motiveres av *meritokrati* og *rettferdighet* i tildeling av belønninger. De reagerer sterkt negativt med blant annet redusert engasjement for organisasjonen og høyere grad av intensjoner om å slutte når de oppdager brudd mot disse verdiene. Flood mfl. (2001) studerte sammenhenger mellom kunnskapsarbeideres forventninger til rettferdig fordeling (*equity*) og forfremmelser basert på meritter blant kunnskapsarbeidere i høyteknologi- og finanssektoren og fant signifikante sammenhenger mellom organisasjoners bruk av meritbasert belønning og rettferdig fordeling på den ene siden, og hvor dedikert en er til (målt ved *OC*) og planer om å forbli i organisasjonen på den andre.

Kunnskapsarbeidere skaper verdi gjennom innovasjon innenfor både prosess og produkt-/tjenestedomene.

Det kan imidlertid være *enorme forskjeller i prestasjon og produktivitet* innenfor en gitt klasse med kunnskapsarbeidere (se for eksempel Alvesson 2000). I mange organisasjoner er det enkeltpersoner som driver innovasjon, snarere enn grupper av kunnskapsarbeidere (Felin og Hesterly 2007). Zucker og Darby (1995) oppsummerer sine funn slik:

Scientific breakthroughs are created by, embodied in, and applied commercially by particular individuals responding to incentives and working in specific organizations and locations; it is misleading to think of scientific breakthroughs as disembodied information which, once discovered, is transmitted by a contagion-like process in which the identities of the people involved are largely irrelevant. (s. 1)

Eldre kunnskapsarbeidere oppgir andre årsaker til å forbli i bedriften, til at de er tilfredse med arbeidet, og til vekten de legger på 20 fasetter ved jobben, ifølge *Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Eldre kunnskapsarbeidere er også i gjennomsnitt mer dedikert til organisasjonen hvor de jobber enn de yngre (Lord og Farrington 2006).

Kunnskapsarbeidere føler sterkere tilknytning til og forpliktelse overfor *profesjoner*, profesjonsverdier og profesjonsnormer enn overfor organisasjonen, dens kultur og ledelse.

Kunnskapsarbeidere (800 FoU-ansatte) oppga at de ble motiverte av personlig vekst, autonomi, samt det å oppnå gode resultater ut fra en standard som gjør arbei-

deren stolt (task achievement), og lønn. De tre første betydde en god del mer enn den siste (Tampoe 1993). En forestilling om at kunnskapsarbeidere motiveres sterkest av *ikke-monetære* sider ved arbeid, er utbredt, men Zucker og Darby (1998) utfordrer denne antakelsen i sin konklusjon fra en undersøkelse av kunnskapsarbeidere i bioteknologisektoren:

Until recently, economists and sociologists studying science and technology have been averse to viewing scientists – particularly top scientists – as pursuing private motives, viewing them instead as disinterested contributors to a shared pool of knowledge. Our results suggest that star scientists often are better viewed as entrepreneurial individuals who value both financial rewards and the pleasure, recognition and resources that come from being the first to make a significant scientific discovery.

Tilsvarende konklusjon ble trukket av Petroni og Colacino (2008) basert på en studie av 376 ingeniører ansatt i privat sektor. De konkluderte med at lønn var en viktig motivasjonsfaktor, og at lønnsforskjellene ble oppfattet å være for små. Økte forskjeller var altså ønskelig, men disse forskjellene måtte være basert på objektive forskjeller i prestasjon mellom kunnskapsarbeiderne.

Kunnskapsarbeidere antas gjerne å ha sterkt behov for å arbeide sammen med og å lære av andre medlemmer av samme profesjon (Brown og Duguid 1996, Dumaine 1994).

Likevel hevdes det ofte at de er sterke individualister og konkurranseorienterte (eng. *competitive*) (for eksempel Drucker 1989).

VURDERING

Forskningen til nå har forsøkt å kartlegge hvilke faktorer som motiverer kunnskapsarbeidere, blant annet ved å måle verdigrunnlag og betydningen av spesifikke motivasjonsfaktorer ut fra disse verdiene. Forskningsdesignene som har vært benyttet, er imidlertid uegnet til å påvise forskjeller mellom kunnskapsarbeidere og andre arbeidstakere. Undersøkelsene mangler kontrollgrupper, noe som er en nødvendighet for å påvise og måle slike forskjeller. Så langt finnes det derfor lite forskningsbasert kunnskap om eventuelle forskjeller. Tvert imot, verdiene og motivasjonsfaktorene som rapporteres, er kjente begreper fra generell forskning

om motivasjon i arbeidslivet. For eksempel viser teori om motivasjonspotensialet i jobber (*job characteristics theory*) at autonomi i jobben virker positivt inn på motivasjon i de fleste populasjoner av arbeidstakere (Ambrose og Kulik 1999). Teori og empirisk forskning på effekter av rettferdige prosesser viser at mennesker i sin alminnelighet reagerer positivt på rettferdige prosesser og negativt på urettferdige prosesser, på samme måte som kunnskapsarbeiderne (Konovsky 2000). Det er fortsatt mulig at kunnskapsarbeidere skiller seg fra andre typer arbeidstakere, men forskjellene er antakelig like mye knyttet til ulik vektlegging som til forskjeller i verdisystemer og motivasjonsfaktorer som sådan.

MOTIVASJON AV KUNNSKAPSARBEIDERE - FORESLÅTTE LØSNINGER

En rekke organisatoriske og ledelsesmessige løsninger har vært foreslått for å øke nivået på motivasjon hos kunnskapsarbeidere. Løsningene som har vært foreslått, kan deles inn i tre kategorier: (1) motivasjonsfremmende organisasjonsstrukturer, (2) insentiver, belønninger og anerkjennelse, (3) jobbdesign. I det følgende beskrives disse løsningene.

MOTIVASJONSFREMMENDE STRUKTURER

Doble karriereveier tar utgangspunkt i en antakelse om at kunnskapsarbeidere motiveres av å gå gradene oppover i et organisasjonshierarki, men ikke tiltrekkes av tradisjonelle lederroller. En forsøker her å skille mellom den tekniske og administrative/produksjonsorienterte delen av organisasjonen. Disse strukturene differensierer mellom kunnskapsarbeidere innen et domene ved å plassere dem i interne hierarki basert på ett eller flere kriterier, ofte relatert til formell kompetanse, ansiennitet eller tidligere prestasjoner. Eksempler her er stillingsbetegnelser som ingeniør, overingeniør, senioringeniør, forsker I, II, III, forsker og seniorforsker.

Tredje karriere-orientering er en løsning som baserer seg på at kunnskapsarbeidere framfor alt motiveres av interessante arbeidsoppgaver, som i noen tilfeller også gir status og prestisje innenfor fagfellesskapet eller profesjonen. Denne løsningen forsøker ikke å etablere karriereveier via hierarki i tradisjonell forstand, men forsøker å motivere gjennom belønning som består i deltakelse på de mest interessante prosjektene i organisasjonen, gitt kunnskapsarbeiderens interesse og kompetanse. Et element i denne strukturen er ofte egne,

interne innovasjonsfond hvor kunnskapsarbeideren kan søke om finansiering av sine ideer.

Elitegrupper er en løsning hvor de antatt beste kunnskapsarbeiderne innen et felt blir medlemmer av en egen gruppe som får positive omtale i offentligheten.

Fleksibel organisering er en løsning som bygger på at en deler populasjonen av ansatte i to brede grupper, kjerneansatte og periferiansatte, og utformer differensierte organisasjonsstrukturer for hver av gruppene. Kjerneansatte betraktes som synonymt med kunnskapsarbeidere (Holland, Hecker og Steen 2002). Organisering rettet mot kunnskapsarbeidere kjenne-tegnes av høy grad av jobbsikkerhet og muligheter for utvikling av bestemte kunnskapstyper og ferdigheter som ikke lett kan kjøpes i markedene. Kunnskaps- og ferdighetsutvikling skjer gjennom at organisasjonen stiller ressurser til rådighet for opplæring innenfor disse domene. Holland, Hecker og Steen (2002:76–77) beskriver et større nordamerikansk IT-selskap (4600 ansatte) som ønsket å bli bedre på å tiltrekke seg, utvikle og beholde en gruppe kunnskapsarbeidere (programmerere). Den verdimessige antakelsen løsningene ble bygd på, var at kunnskapsarbeiderne søkte utfordrende og stimulerende oppgaver som også ga rom for videreutvikling av ferdigheter. Organisasjonen konkluderte tidlig med at de ikke var i stand til å tilby slike oppgaver internt, og valgte en distribuert modell hvor kunnskapsarbeiderne delvis hospiterte på andre steder i bedriftens nettverk (hos kunder og hos leverandører). For å forsterke effekten av denne løsningen ble også rekrutteringsprosedyrene lagt om. Bedriften begynte å legge mer vekt på rekruttering av personer som oppga faglig videreutvikling og karriereprogresjon som viktige arbeidsverdier. På denne måten ønsket en antakelig gradvis å skape større samsvar mellom kunnskapsarbeidernes verdigrunnlag og den valgte organisasjonsstrukturen. Noen fullstendig effektevaluering blir ikke rapportert, men forfatterne oppgir at årlig turnover etter omleggingen er på fem prosent, mens bransjegenomsnittet er på 15 prosent.

BELØNNINGER, INSENTIVER OG ANERKJENNELSER

Dette er løsninger hvor en forsøker å identifisere og belønne kunnskapsarbeidere som presterer særlig godt. Eksempler er forelesningspriser, publikasjonspriser, bonus for kunnskapsdeling. Deler av forskningslitteraturen er sterkt skeptiske til denne formen for

motivasjonsteknikker. Årsaken er at en tror at indre, oppgavebasert motivasjon er avgjørende for verdiskapning hos kunnskapsarbeidere, og at indre og ytre motivasjon ikke kan forenes på enkle måter. Noe forskning tyder også på at indre motivasjon kan påvirkes negativt av ytre insentiver, uten at dette spørsmålet på noen måte er endelig avklart (se nedenfor for en mer utfyllende behandling av dette). Et aspekt ved slike systemer er at de delvis motiverer gjennom monetære fordeler, delvis gjennom symboler som kan gi økt prestisje og status i viktige referansegrupper innenfor og utenfor organisasjonen. Noen organisasjoner vektlegger imidlertid den ofte løse koplingen mellom nivå på kompetanse og nivå på prestasjon innen et gitt tidsintervall. Erkjennelse av at denne sammenhengen ofte er svak, samt antakelsen om at belønning for prestasjon innen et begrenset tidsintervall kan svekke risikoviljen, fører til at disse organisasjonene velger å ha kompetansebasert heller enn prestasjonsbasert belønning (Risher 2000).

JOBBDESIGN

Utgangspunktet for denne løsningen er en antakelse om at en ikke lett kan påvirke motivasjonen for å utføre kreativt arbeid direkte, men at denne type motivasjon er et biprodukt av innholdet i hver enkelt jobb. Løsningen blir derfor å øke indre motivasjon ved å gjøre jobben i seg selv så motiverende som mulig. Flere forskjellige jobbelementer antas å virke motiverende (se Hackman og Oldham 1980, og avsnitt nedenfor), men i forskjellig grad for ulike grupper kunnskapsarbeidere (Petroni og Colacino 2008). For eksempel antas ingeniører å motiveres av mer utfordrende oppgaver, mens forskere antas å motiveres sterkest av autonomi i jobben. Begge grupper antas å motiveres av tilgang på ressurser til å utføre jobben, og løsningene følger relativt direkte av disse antakelsene. For eksempel ser de fleste organisasjoner ut til å ville gi kunnskapsarbeiderne maksimal autonomi. Amabile og Gryskievick (1987) skiller imidlertid mellom operativ og strategisk autonomi, hvor den første gjelder frihet til å organisere arbeidet og til å løse problemer på den måten som synes best, sett fra kunnskapsarbeiderens synsvinkel. Strategisk autonomi gjelder frihet til selv å definere hvilke FoU-prosjekter som skal igangsettes. Disse forfatterne argumenterer for at bare den første formen for autonomi balanserer motivasjonsmessige og økonomiske hensyn på en god måte. Profesjonsidentitet antas å være særlig viktig for

kunnskapsarbeidere. Profesjonsidentitet vedlikeholdes og styrkes gjennom samhandling med andre medlemmer av samme profesjon. Dette har ført til design av jobber hvor flere fra samme profesjon lokaliseres i samme avdelinger, eller at det tilrettelegges for kontakt med andre profesjonsmedlemmer innenfor og utenfor organisasjonen.

MICROSOFT

Den mest kjente integrerte organisasjonsdesignen for motivering av kunnskapsarbeidere er antakelig strukturen ved hovedkontoret til Microsoft i Seattle (Cusumanu og Selby 1996). Denne organisasjonen har eksplisitt forsøkt å kopiere utvalgte strukturelle og kulturelle elementer fra det klassiske forskningsuniversitetet. I et forsøk på å redusere spenningen mellom ansattes profesjonsverdier og organisasjonens fokus på lønnsomhet og vekst, rekrutteres hovedsakelig ledere med en sterk forhistorie innen sine fag. I tillegg arbeider lederne delvis på prosjekt parallelt med lederoppgavene. Dette er et eksplisitt forsøk på å skape og vedlikeholde et tosidig fokus på eierinteresser og ansatteinteresser hos lederne. Organisasjonen har en fysisk layout som en tradisjonell universitetscampus, skillelinjene mellom jobb og privatliv/fritid forsøkes visket ut, og en forsøker å sosialisere ansatte inn i en kultur hvor lange arbeidsdager er normalen. En forsøker å redusere rigiditet og byråkratisering gjennom design av arbeidsprosesser («store team som jobber som små team») og ved kulturbyggingstaktikker (seleksjon og sosialisering for å skape overlappende verdisystemer) og motivasjonstaktikker som er ment å redusere behovene for kontroll. For ytterligere å redusere en potensiell målkonflikt mellom eiere og ansatte gis det aksjeopsjoner til de kunnskapsarbeiderne som presterer best.

VURDERING

I litteraturen om disse løsningene finner en sjelden en eksplisitt drøfting av det motivasjonsteoretiske grunnlaget for struktur og innhold, det vil si hvilke verdier hos kunnskapsarbeideren som søkes stimulert. Utvikling av differensierte løsninger som reflekterer viktige forskjeller mellom kunnskapsarbeidere, er sjelden eller aldri presentert, selv om det er sterke teoretiske grunner til å anta at det er stor variasjon i verdier innad i denne heterogene gruppen. For eksempel vil kunnskapsarbeidere fra ulike profesjoner ha forskjellige

verdisystemer, noe som i sin tur betyr at de motiveres og demotiveres av forskjellige sider ved organisasjon, arbeid og lederskap. Noe forskning tyder også på at alder spiller en vesentlig rolle i motivasjon av kunnskapsarbeidere (Kanfer og Ackerman 2004). Det finnes også begrenset med forskningsbasert kunnskap om hvordan og i hvilken grad de foreslåtte løsningene virker på motivasjon og spesifikke typer prestasjonsdrivende atferd som innovasjon og kunnskapsdeling. En viktig implikasjon av dette er at mye av den forskningsbaserte kunnskapen om menneskelig motivasjon antakelig også er gyldig for å forstå motivasjon av kunnskapsarbeidere. Dette gjelder for eksempel forskning på sammenhenger mellom motivasjon og (1) jobbkaraktistika, (2) prosedyrerettferdighet, (3) flytopplevelser og (4) bruk av eksplisitte målsetninger.

IMPLIKASJONER FOR LEDELSE OG FORSKNING

STERKERE KOPLING MELLOM MOTIVASJONSTEORI OG LEDELSEKONSEPTER

En fullstendig gjennomgang av ledelsesmessige implikasjoner av den forskningsbaserte viten om kunnskapsarbeidere ligger utenfor rammen for denne artikkelen. I tillegg tror vi at utvikling av slike implikasjoner i større grad handler om kreativitet enn om deduksjon fra teori. Slike kreative handlinger utføres best av praktiserende ledere som kan trekke på sin erfaringsbaserte kunnskap og kombinere denne med innsikten fra forskning på motivasjon i og utenfor arbeidslivet. Løsningene vi kan avlede fra kunnskap om motivasjon, er ganske generelle, men kan representere et nyttig utgangspunkt i jakten på beslutninger, prosesser og lederatferd som bidrar positivt til motivasjon. Ut fra teori om jobbdesign kan vi for eksempel slutte at de fleste kunnskapsarbeidere antakelig vil reagere negativt på beslutninger som innskrenker autonomi, i alle fall i valg av arbeidsprosedyrer. De vil også reagere negativt om de opplever stor grad av oppstyking av arbeidsprosessene, og om det tas beslutninger som gjør at de får brukt en mindre andel av sine ferdigheter. Teori om rettferdige prosedyrer predikerer at om ledere ikke utvikler og gir tilfredsstillende begrunnelser for sine beslutninger, for eksempel innføring av et nytt målesystem, vil denne atferden føre til negative skift i motivasjon. Fra flytteori kan vi anta at fravær av tilbakemeldinger og dårlig samsvar mellom kompetanse og jobbkrav (både positive og negative avvik) vil redu-

sere muligheten for flytopplevelser og dermed påvirke motivasjonen i negativ retning. De spesifikke løsningene må imidlertid tilpasses den konkrete organisasjonskonteksten, dens kultur og historikk og ikke minst særtrekk ved den enkelte leder, som tillit, kompetanse og nivå på andre faktorer som gir makt og innflytelse i moderne organisasjoner. Vi vil likevel påpeke følgende:

BRYT UT FRA FORESTILLINGEN OM ÉN OPTIMAL LØSNING – EKVIFINALITET

Store deler av ledelseslitteraturen er forpestet av forestillingen om at det finnes én beste løsning på ledelsesproblemer (her: hvordan bidra gjennom ledelse til økt motivasjon av kunnskapsarbeidere), eller at det for hver stiliserte situasjon finnes en beste løsning. Teori om ekvifinalitet i organisasjonsdesign, strategi og ledelse åpner for at en i enhver situasjon kan forvente å finne mange forskjellige løsninger som har samme effekt på en primær målsetning (her: motivasjon av kunnskapsarbeidere) (Gresov og Drazin 1997). Slik sett kan forskjellige elementer i kunnskapsarbeidernes verdisystemer velges ut som fokus for motivasjonsfremmende lederskap uten at det finnes sterke, forskningsbaserte grunner for å anta at motivasjonsstrategier basert på én slik verdi er mer eller mindre effektive enn en annen (Kehr 2002). En strategi basert på stimulering via lønn, kan dermed ha om lag samme effekt som en strategi basert på jobbdesign eller statusforskjeller. Empirisk forskning på motivasjonseffekter av ulike HRM-filosofier antyder at ekvifinalitet også er en treffende beskrivelse av situasjonen ledere av kunnskapsarbeidere står overfor (Orlitzky og Frenkel 2005). For eksempel fant Minbaeva (2008) at både HRM-teknikker rettet mot indre motivasjon og HRM-teknikker rettet mot ytre motivasjon hadde positive effekter på deling av kunnskap. Dette betyr at ledere har stor frihet til å velge tilnærminger til beslutningstaking, prosessutforming og lederatferd basert på særtrekk ved organisasjon, kunnskapsarbeidere og lederen selv.

FORSKNINGSMESSIGE UTFORDRINGER

Som vi har sett av denne gjennomgangen, finnes det lite empirisk, forskningsbasert viten om hva som motiverer kunnskapsarbeidere. Vi vet dermed også lite om hva som skiller denne gruppen fra andre arbeidstakere, samt i hvilken grad motivasjonsfaktorer varierer innenfor gruppen som funksjon av faktorer som alder, pro-

fesjonstilørighet, kjønn og etnisk tilørighet. Dette er ikke et særtrekk ved kunnskapssektoren i Norge, men beskriver kunnskapsstatusen internasjonalt. Vi understreker her at dette gjelder den forskningsbaserte kunnskapen. Praktiserende ledere innen denne sektoren og kunnskapsarbeiderne selv besitter åpenbart store mengde erfaringsbasert kunnskap, men denne er ikke systematisert, kodifisert og tilgjengelig for et bredt publikum. Bedre empirisk kunnskap om trekk og særtrekk ved motivasjon av kunnskapsarbeidere er en forutsetning for å kunne utvikle effektive tenkemåter og løsninger innenfor kjerneområdene beslutningstaking, prosessutforming og direkte ledelse. Løsninger som bygger på unøyaktige forestillinger – fantasier – er ineffektive og kan noen ganger virke verdigforringende ødelegge verdi ved å redusere motivasjonen. For eksempel viser forskning på deltakelse at nær 70 prosent sier «nei takk» til å delta i prosesser med potensiell stor betydning for egen arbeidssituasjon. Tilsvarende tyder forskning på at verdien «rettferdighet» i gjennomsnitt ikke er blant de viktigste verdiene til arbeidende generelt, og kanskje heller ikke for kunnskapsarbeidere. Design av prosesser med fokus på rettferdighet vil dermed ikke alltid ha den ønskede effekt. I den grad rettferdighet må avveies mot andre relevante verdier (for eksempel profesjonalitet), er det faktisk mulig at slike velmente tiltak har en negativ virkning.

Det er behov for eksplisitte sammenlikninger av kunnskapsarbeidere og andre grupper arbeidere fordi de fleste organisasjoner har individer fra begge grupper. I tillegg beveger individene seg i noen grad mellom gruppene, blant annet fordi de fleste ikke arbeider kontinuerlig med det som forstås som kunnskapsarbeid (Ramirez 2006). Dette er viktig informasjon, fordi den

sier noe om behovet for å designe forskjellige organisasjoner, prosesser og lederstiler for de to hovedgruppene. Dette er en klassisk og vedvarende utfordring, blant annet innenfor fagfeltet organisasjonsdesign.

I tillegg til behovet for forskningsbasert kunnskap om motivasjon av kunnskapsarbeidere trenger vi mer kunnskap om faktiske løsninger utviklet av ledere i praktisk, kunnskapsintensivt arbeidsliv. Det faktum at det finnes mange vellykkede kunnskapsbedrifter og mange høyt motiverte kunnskapsarbeidere, viser at enkelte ledere har, gjerne gjennom prøving, feiling og refleksjon, noen ganger flaks, utviklet organisasjonsmodeller, prosessmodeller og tilnæringer til ledelse som virker, i den forstand at disse løsningene skaper omgivelser hvor kunnskapsarbeidere trives og motive-res. Kartlegging og effektvurderinger av disse løsningene krever en kombinasjon av induktiv og deduktiv forskning. Induktiv fordi anvendelse av kjente begrep fra teori om organisasjonsstruktur, prosessutforming og lederstiler gjør det vanskelig å oppdage løsninger som faller utenfor etablert tenkning om disse temaene. Deduktiv fordi en har behov for å etterprøve effektene av løsningene og hvor sensitive disse er overfor variasjoner i konteksten, inkludert trekk ved lederen selv. Et trekk ved ledere som krever spesiell oppmerksomhet, er utdannings- og yrkesbakgrunn. Et vedvarende kontroversielt tema i forskningslitteraturen, så vel som blant praktikere, er hvorvidt spesialiserte ledere eller respekterte fagpersoner med skolering i ledelse egner seg best som ledere av kunnskapsarbeidere (Goodall 2009). Gode teoretiske argumenter kan fremmes for begge typer bakgrunner, men en vet fortsatt lite om hvilken som er mest effektiv, og under hvilke betingelser ledere med de ulike bakgrunnene passer best. **M**

REFERANSER

- Ackerman, P.L., M.E. Beier og K.R. Bowen (2002). What we really know about our abilities and our knowledge. *Personality and Individual Differences*, 33:587–605.
- Al-Ali, N. (2003). *Comprehensive Intellectual Capital Management*. London: John Wiley.
- Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6):997–1015.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8):1101–1123.
- Amabile, T.M. og S.S. Grysiewicz (1987). *Creativity in the R&D Laboratory*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Ambrose, M.L. og C.T. Kulik (1999). Old friends, new faces: motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3):231–292.
- Argote, L. og P. Ingram (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in forms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82:150–169.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

- Barrett, R. (2001). Labouring under an illusion? The labour process of software development in the Australian information industry. *New Technology, Work and Employment*, 16(1):18–34.
- Brown, J.S. og P. Duguid (1996). Organizational learning and communities of practice. I Cohen, M.D. og Sproull, L.S. (red.): *Organizational Learning*. California: SAGE.
- Chen, G., S.S. Webber, P.D. Bliese, J.E. Mathieu, S.C. Payne, D.H. Born og S.J. Zaccaro (2002): Simultaneous examination of the antecedents and consequences of efficacy beliefs at multiple levels of analysis. *Human Performance*, 15(4):381–409.
- Connell, J.P. og J.G. Wellborn (1991). Competence, autonomy, and relatedness: a motivational analysis of self-system processes. I M. Gunnar og L.A. Sroufe (red.): *Minnesota Symposium on Child Psychology*, 23:43–77.
- Cooksey, R.W. (2001). Pursuing an integrated decision science: Does «naturalistic decision making» help or hinder? *Journal of Behavioral Decision Making*, 14:361–362.
- Crawford, M.B. (2008). *Shop Class as Soulcraft: An inquiry into the value of work*. London: The Penguin Press.
- Cusumano, M.A. og R.W. Selby (1996). *Microsoft Secrets*. London: HarperCollins.
- Davenport, T.H. (2005). *Thinking for a Living*. Boston: MA, HBS Press.
- Deci, E.L. og R.M. Ryan (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E.L., R. Koestner og R.M. Ryan (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6):627–668.
- Drucker, P. (1989). *The New Realities*. Oxford: Heinemann.
- Dumain, B. (1994). Why do they work? *Fortune*, 130(3):130–135.
- Eccles, J.S. og A. Wigfield (2002). Motivational beliefs, values and goals. *Annual Review of Psychology*, 53:109–132.
- Finegold, D. og S. Frenkel (2006). Managing people where people really matter: the management of human resources in biotech companies. *International Journal of Human Resource Management*, 17(1):1–24.
- Flood, P.C., T. Turner, N. Ramamoorthy og J. Pearson (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7):1152–1165.
- Folkestad, S. (2009). Flat struktur ga både frustrasjon og motivasjon. Intervju med avdelingsdirektør Beate Karlsen, AFF. *NHH Bulletin*, 3:27–28.
- Gargiulo, M., G. Ertug og C. Galunic (2009). The two faces of control: Network closure and individual performance among knowledge workers. *Administrative Science Quarterly*, 54:299–333.
- Goodall, A.H. (2009). Highly cited leaders and the performance of research universities. *Research Policy*, 38:1079–1092.
- Gottschalk, P. (2004). *Strategic Knowledge Management Technology*. Idea Group Publishing.
- Gresov, C. og R. Drazin (1997). Equifinality: functional equivalence in organizational design. *Academy of Management Review*, 22(2):402–426.
- Hackman, R. og G. Oldham (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Holland, P.J., R. Hecker og J. Steen (2002). Human resource strategies and organizational structures for managing gold-collar workers. *Journal of European Industrial Training*, 26(2–4):72–80.
- Hooker, C. og M. Csikszentmihalyi (2003). Flow, creativity and shared leadership. I C.L. Pearce og J.A. Conger (red.): *Shared Leadership*. London: SAGE.
- Hope, K.L. (1999). *Og bakom ligg metodene*. Hovedfagsoppgave i sosiologi. Trondheim: STS, NTNU.
- Janz, B.D., J.A. Colquitt og R.A. Noe (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50:877–903.
- Kanfer, R. og P.L. Ackerman (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3):440–458.
- Kehr, H.M. (2002). Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition. *Academy of Management Review*, 29(3):479–499.
- Kim, W.C. og R. Mauborgne (2003). Fair process: managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, Januar:127–136.
- Kinnear, L. og M. Sutherland (2000). Determinants of organizational commitment among knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 31(3):106–112.
- Konovsky, M.A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3):489–511.
- Latham, G.P. og E.A. Locke (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50:212–247.
- Latham, G.P. og C.C. Pinder (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56:485–516.
- Lines, R. (2005). The dual role of values in reactions to organizational change. I R. Lines, I. Stensaker og A. Langley (red.): *New Perspectives on Organizational Change and Learning*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Locke, E.A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5:117–124.
- Locke E.A. og P.G. Latham (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- May, T.Y.-M., M. Korczynski og S.J. Frenkel (2002). Organizational and occupational commitment: Knowledge workers in large corporations. *Journal of Management Studies*, 39(6):775–801.
- Mayer, K.J. og J.A. Nickerson (2005). Antecedents and performance implications of contracting for knowledge workers: Evidence from information technology services. *Organization Science*, 16(3):225–242.
- Minbaeva, D.B. (2008). HRM practices affecting extrinsic and intrinsic motivation of knowledge receivers and their effect on intra-MNC knowledge transfer. *International Business Review*, 17:703–713.
- Neugarte, B. (1968). *Middle Age and Aging*. Chicago: University of Chicago Press.
- Orlikowski, W.J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13:249–273.

- Orlitzky, M. og S.J. Frenkel (2005). Alternative pathways to high-performance workplaces. *International Journal of Human Resource Management*, 16(8):1325–1348.
- Petroni, A. og P. Colacino (2008). Motivation strategies for knowledge workers: Evidence and challenges. *Journal of Technology Management and Innovation*, 3(3):21–31.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence. A multidimensional view of attitudes towards organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4):783–794.
- Poffenberger, A.T. (1942). *Principles of Applied Psychology*. New York: Appleton-Century.
- Ramirez, Y.W. og H.J. Steudel (2008). Measuring knowledge work: the knowledge work quantification framework. *Journal of Intellectual Capital*, 9(4):564–584.
- Rasmussen, B. og B. Johansen (2002). Kunnskapsarbeidere i dot.com-økonomien. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4(2):2002.
- Quinn, R.W. (2005). Flow in knowledge work: High performance experience in the design of national security technology. *Administrative Science Quarterly*, 50:610–641.
- Ramirez, T.W. (2006). *Defining measures for the intensity of knowledge work in tasks and workers*. Department of Industrial Engineering, University of Wisconsin-Madison, Madison, WI.
- Rossé, J.G. (1988). Relations among lateness, absence, and turnover: Is there a progress of withdrawal? *Human Relations*, 41:517–531.
- Scarbrough, H. (1999). Knowledge as work: Conflicts in the management of knowledge workers. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11(1):5–16.
- Schnake, M. (2007). An integrative model of effort propensity. *Human Resource Management Review*, 17:274–289.
- Skarlicki, D.P. og R. Folger (1991). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3):434–443.
- Stajkovic, A.D. og F. Luthans (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124:240–261.
- Steel, P. og C.J. König (2006). Integrating theories of motivation. *Academy of Management Review*, 31(4):889–913.
- Tampoe, M. (1994). Knowledge workers: the new management challenge. *Professional Manager*, November:12–13.
- Tierney, P. og S.M. Farmer (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6):1137–1148.
- White, R.H. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, 66:297–333.
- Yang, J. og J.M. Diefendorff (2009). The relations of daily counterproductive workplace behavior with emotions, situational antecedents, and personality behaviors: a daily diary study in Hong Kong. *Personnel Psychology*, 62(2):259–295.

Øyvind Bøhren

EIERNE, STYRET OG LEDELSEN

CORPORATE GOVERNANCE I NORGE

Boken diskuterer hvilken betydning eierne, styret og ledelsen har for selskapets evne til å skape økonomiske verdier. Det handler blant annet om effekter av aktivt eierskap, konflikter mellom eierne, kjønnskvoteerte styret, opsjonslønn for ledelsen, eierskifte gjennom oppkjøpsfond, eierutøvelse av pensjonsfond, eierløse selskaper og bedriftens samfunnsansvar. Boken bygger på norsk virkelighet, bred empiri fra norsk næringsliv og mange aktuelle eksempler fra mediene.

ISBN 978-82-450-0956-9 | 264 sider | Kr 369,-



FAGBOKFORLAGET

www.fagbokforlaget.no > e-post: ordre@fagbokforlaget.no > ordreteléfono: 55 38 88 38