

UTFORDRINGER VED MOTIVASJON OG LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE F



PETER HOLDT CHRISTENSEN Institutt for Strategi og Globalisering, Copenhagen Business School / Handelshøjskolen i København



NICOLAI J. FOSS Institutt for strategi og ledelse, Norges Handelshøyskole og Institutt for Strategi og Globalisering, Copenhagen Business School / Handelshøjskolen i København

SAMMENDRAG

En undersøkelse fra 2007 utført av det offentlige spillmonopolet Danske Spil blant 539 lottomillionærer viste at to av tre faktisk beholder jobben. Der er altså noe på eller ved arbeidsplassen som – tross alt – får oss til å jobbe der. Dette *noe* kalles også motivasjon, og det å dyrke frem motivasjon er dermed en av ledelsens viktigste oppgaver.

Lærebøker i organisasjons- og ledelsesteori hevder ofte at enhver virksomhet (ja, faktisk enhver type organisasjon) står overfor to sentrale problemer (Milgrom og Roberts 1990). For det første dreier

det seg om *motivasjonsproblemet*, det vil si utfordringen ved å sikre at medarbeiderne har den rette motivasjonen til å arbeide i virksomhetens interesse. For det andre *koordineringsproblemet*, som handler om at selv om virksomhetens medarbeidere er nokså motivert, hjelper det ikke hvis virksomheten ikke også evner å koordinere innsatsen fra disse motiverte medarbeiderne (Heath og Staudenmayer 2000). I denne artikkelen retter vi søkelyset mot temaet motivasjon knyttet til en bestemt type medarbeidere.

I de senere år er det dukket opp en ny type medarbeider, *kunnskapsarbeideren*. Beslektede begreper er *den kreative klasse*, *de nye profesjonelle* og *primadonnaene*. Kunnskapsarbeiderens fremvekst er selvfølgelig en del av det som ofte omtales som *kunnskapssamfunnet*. Begge uttrykk brukes ofte ganske upresist, men dekker reelt eksisterende tendenser (se Foss 2005: kapittel 1). Det dreier seg om

- at kunnskapstilførsel står for en stadig større del av verditilveksten i produksjonen – og også kan tilegne seg en stadig større del av denne verdiøkningen
- at det har skjedd en generell oppgradering av arbeidsstyrkens kunnskaper og ferdigheter de siste tiårene
- at det å rekruttere, holde på og utvikle gode talenter har blitt et viktig ledelsesverktøy for nettopp å sikre riktig kunnskapstilførsel

- at informasjons- og kommunikasjonsteknologier har fått stor betydning (blant annet som koordinerings- og motivasjonsverktøy)
- at *kunnskapsdeling* har blitt en generell ledelsespraksis
- at det har vokst frem åpne innovasjonsmodeller, hvor virksomhetene i mye større grad enn før samarbeider med leverandører, kunder, universiteter og andre om å øke tilførselen av kunnskaper som kan brukes i innovasjonsprosessen
- at virksomhetene må bli flinkere til å trekke inn kunnskaper utenfra (såkalt absorberende kapasitet)
- at innovasjon blir en stadig viktigere kilde til konkurransemessige fordeler

Ofte snakker vi om disse fenomenene som noe som foregår på virksomhetsnivå eller til og med på samfunnsnivå. Men til sjuende og sist er det ingen tvil om at de alle henger sammen med hver enkelt medarbeiders atferd knyttet til kunnskaper. Deler medarbeideren i tilstrekkelig grad kunnskapene med sine kolleger? Har medarbeideren tilstrekkelig menneskelig kapital i forhold til de kunnskapsutfordringene virksomheten står overfor? Bruker medarbeideren kunnskapene sine optimalt i sin aktuelle jobbfunksjon? Trenger han mer etterutdanning og opplæring? Skal den i så fall være virksomhetsintern eller virksomhetsekstern? Er virksomheten flink nok til å rekruttere, lære opp og motivere medarbeidere med attraktiv menneskelig kapital, altså kunnskapsarbeidere?

Formålet med denne artikkelen er for det første å diskutere hva kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere er, for det andre å diskutere arbeidsmotivasjon og dermed også identifisere sentrale motivasjonsfaktorer, og for det tredje å analysere hvilke utfordringer det innebærer for ledelsen å skulle motivere kunnskapsarbeidere.

KUNNSKAPSARBEID OG KUNNSKAPSARBEIDERE

Det bildet som oftest males av kunnskapsarbeideren i avisenes næringslivsspalter og populariserte bøker om ledelse, er at dagens arbeider verken er arbeider, medarbeider eller motarbeider. Han er snarere kunnskapsarbeider og stiller temmelig store krav til virksomheten; krav som virksomheten selvfølgelig må innfri, for ikke å miste den unike ressursen kunnskapsarbeideren tilsynelatende er gjennom sin kreativitet, nysgjerrighet

og verdiskaping. Vår tids kunnskapsarbeider er heller ikke preget av noen form for latskap eller stillstand. Til gjengjeld har han en sterk indre motivasjon som kan skape en indre uro, og som fører til en nærmest konstant forpliktelse til ikke bare å være på jobb, men i særdeleshet til å være *på*.

Man kan med rette spørre om ikke denne beskrivelsen av kunnskapsarbeideren bare er en utopi som ikke samsvarer med virkeligheten, men snarere er et retorisk forførende moteuttrykk. Det dukker jo hele tiden opp nye betegnelser for noe som slett ikke er nytt, men alltid har vært der, men som nå bare skal omtales på litt andre måter. Som allerede antydnet mener vi likevel at betegnelsen er dekkende for et reelt fenomen som til en viss grad er målbart, for eksempel ved å se på endringen i utdanningsnivå over tid, som avspeiler en generell forskyvning fra fysisk kapital i produksjonen over mot menneskelig kapital (Rajan og Zingales 2000). Det betyr blant annet at den moderne arbeider har fått mer makt i form av større forhandlingsstyrke.

Kunnskapsarbeide kjennetegnes for det første ved at de oftere fokuserer på kreative, spennende og utfordrende oppgaver. For det andre at de er mer variert, det vil si at kunnskapsarbeidet ikke bare omfatter kreativt, spennende og utfordrende arbeid, men også mer rutinepregede og individbaserte oppgaver. For det tredje har kunnskapsarbeideren høy grad av selvbestemmelse over utføringen av arbeidet. Han har altså større innflytelse på når han vil utføre arbeidet. Den stereotype kunnskapsarbeider beskjefter seg kun med kreative, utfordrende og spennende oppgaver – men kunnskapsarbeid er også rutinepregede aktiviteter som blant annet kan observeres når kirurgen gjennomfører en planlagt og rutinemessig operasjon, eller når ledelseskonsulenten (igjen) selger en oppskrift på hvordan en virksomhet kan skape en endringsvillig kultur. Begge aktiviteter er eksempler på kunnskapsarbeid, men uten at det skapes ny kunnskap; derimot brukes eksisterende kunnskap til nok en gang å sikre suksess.

Kunnskapsarbeid kan imidlertid også handle om å skape ny kunnskap, for eksempel gjennom kreativ kommersialisering av nye produkter eller tjenester eller omlegging av virksomhetens interne produksjonsprosesser. Kunnskapsarbeid kan altså være arbeid som er rutinepreget, men som også kan være mer kreativt og fortolkende. Kunnskapsarbeid kan også være basert på en individuell aktivitet, for eksempel ledelsesguruen

som – nesten – egenhendig kan inspirere og påvirke virksomhetens ledelse til nye visjoner og strategier. På den andre siden handler kunnskapsarbeid også, og kanskje spesielt, om samarbeid, hvor kunnskapsarbeidere dels kan utfordre hverandres kunnskaper, og dels også kan sikre at de blir mer robuste fordi de utsettes for positiv kritikk.

Oppsummeringsvis kan vi beskrive kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere som følger:

- Kunnskapsarbeid består i høy grad av komplekse oppgaver som innebærer problemløsning, kreativitet, innovasjon og samarbeid.
- Kunnskapsarbeideren må imidlertid også påta seg mer rutinepregede og dermed kanskje mindre spennende oppgaver.
- Kunnskapsarbeideren kan i høy grad selv planlegge når – og hvordan – han vil utføre tildelte oppgaver.

UTFORDRINGER VED LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

HVA SIER FORSKNINGSLITTERATUREN?

Fra et teoretisk perspektiv kan det raskt identifiseres noen særegne problemer knyttet til det å skulle lede kunnskapsarbeidere. Det er vanskelig (og kanskje ødeleggende for kunnskapsarbeiderens motivasjon) å overvåke den faktiske arbeidsinnsatsen, og det kan også være vanskelig å gjennomskue den faktiske arbeidsinnsatsen, for eksempel hvor kreativ og idéskapende medarbeideren har vært. Løsningen kan ideelt sett være å la resultatet av arbeidet danne grunnlag for en stor del av lønnen. Det kan imidlertid være vanskelig å måle et konkret resultat helt nøyaktig, særlig når det er et resultat av innsatsen i et team av kunnskapsarbeidere. En ytterligere komplikasjon er at bonussystemer og kunnskapsarbeid ikke alltid er en god kombinasjon. I noen bransjer, for eksempel innen ledelses- og virksomhetsrådgivning, er det selvfølgelig relativt uproblematisk å kombinere dem, mens det i andre kan være mer problematisk. Motivasjonspsykologisk forskning viser at den indre motivasjonen som er så viktig ved kunnskapsarbeid, kan fordampe når arbeidsinnsats eller resultater knyttes tett opp til pengebelønninger og andre *extrinsic motivators* (se Deci og Ryan 1985).

Eksisterende empiri på området viser at det er en viktig sammenheng mellom en bestemt ledelsespraksis,

kunnskapsarbeidere og verdiskaping og konkurransevne. For eksempel er det nå i en rekke undersøkelser dokumentert en positiv sammenheng mellom innovasjon og økonomisk prestasjon. Laursen og Foss (2003) viser ved hjelp av danske data at virksomheter med en HR-politikk som er spesielt tilpasset kunnskapsarbeidere (for eksempel kvalitetssirkler, bonus som en viktig del av lønnen samt kunnskapsdeling) også er spesielt innovative. Foss og Laursen (2005) viser med samme data at de virksomhetene som i høyest grad lar medarbeiderne multitaske og gir dem mest innflytelse på arbeidet, er virksomheter i dynamiske og kunnskapsintensive bransjer. Foss, Laursen og Petersen (2011) viser at de virksomhetene som er flinkest til å utnytte samarbeid om innovasjon med kundene sine, er de virksomhetene som er mest desentralisert, har mest kunnskapsdeling og belønner medarbeiderne når de deler kunnskaper. Med andre ord er det mye som tyder på at det ikke er likegyldig hvordan kunnskapsarbeiderne ledes.

LEDELSESRESISTENTE KUNNSKAPSARBEIDERE?

Ifølge en dansk undersøkelse, «Morgendagens ledere 2008», utarbeidet av Dagbladet Børsen og SAS Institute, mener 374 av morgendagens ledere (definert som personer under 40 år som i dag sikter mot en lederstilling) at den største ledelsesutfordringen vil være å sikre attraktivitet overfor disse kvalifiserte medarbeiderne. Det er opplagt at det ikke bare handler om rekruttering. Kunnskapsarbeideren er ofte begeistret for arbeidet, men ikke alltid for rammene som virksomheten ønsker at arbeidet skal utføres innenfor.

Kvalifisert arbeidskraft er altså ikke alltid like lett å tilfredsstille. Kunnskapsarbeideren er ikke bare et skall fylt med gode ideer, en umåtelig trang til å følge ordre og et udekket behov for simpelthen bare å samarbeide så det suser! Kanskje tvert imot; det er gode grunner til at betegnelsen *primadonna* ofte brukes om kunnskapsarbeidere. Denne kvalifiserte arbeidskraften kan på den ene siden være verdiskapende for virksomheten, men er på den andre siden også både ledelsesresistent og for øvrig ikke alltid like samarbeidsvillig. Samtidig med at medarbeiderne kanskje selv løser motivasjonsproblemet, bidrar de til å forverre koordineringsproblemet. Med andre ord: Selv om kunnskapsarbeiderne altså er temmelig motivert for jobben, kreves det store ressurser for å sikre at de for det første også utnytter

denne motivasjonen til fordel for virksomheten, og for det andre at de ikke blir overmotivert og dermed står i fare for blant annet å rammes av stress. Ifølge Burke og Cooper (2008:227) er det i Japan så mange arbeidstakere som stryker med på grunn av altfor stor arbeidsbelastning, at det rett og slett finnes et eget begrep for fenomenet – *karoshi*.

Med kunnskapsarbeiderens inntreden og økende betydning i arbeidsstyrken trodde mange at vi hadde løst et tilbakelagt problem med motivasjon, fordi kunnskapsarbeid er så sterkt forbundet med viktige motivasjonsfaktorer, ikke minst en iboende arbeidslyst, en naturlig faglig stolthet og et ønske om å hjelpe kolleger. Som vi skal se, er det likevel langt igjen før vi kan si at det å skape motivasjon er blitt en trivialitet.

HVA ER MOTIVASJON?

FRA TAYLOR TIL MODERNE MOTIVASJONSFORSKNING

Da den amerikanske ingeniøren Frederick W. Taylor for etter hvert over 100 år siden vitenskapeliggjorde organisering av arbeid, var det naturligvis i et forsøk på å effektivisere arbeidet. Et sentralt utgangspunkt for taylorismen var at arbeideren (og den gangen, for over 100 år siden, var man verken medarbeider eller kunnskapsarbeider, men derimot altså arbeider eller såkalt motarbeider) slett ikke var motivert for å gjøre noe som helst på jobb, og derfor var det viktig for ledelsen å lokke med de riktige motivasjonsfaktorene, som på det tidspunktet primært var økonomiske insitamenter. Men motivasjon handler i dag om mer enn økonomiske insitamenter. Hvis motivasjon utelukkende handlet om penger, ville vi enkelt kunne slå fast at verdens lykkeligste mennesker ville være å finne blant styrtrike sportsfolk og de styrtrike skuespillerne som bor i Hollywood – men slik er det altså ikke (Latham og Ernst 2006:181). Internasjonal lykkeforskning viser også at mens eksempelvis Danmark og Hong Kong har samme inntekt per innbygger, er dansker dobbelt så lykkelige som innbyggerne i Hong Kong.

Det siste århundret har motivasjonsteorien utviklet seg nærmest eksplosivt, og forståelsen av hva som motiverer, er blitt både temmelig omfangsrik og temmelig nyansert. Ikke minst har man i økende grad erkjent at motivasjon ikke bare er et spørsmål om et nivå, altså *hvor* motivert man er. Det er som allerede antydnet også et spørsmål om *hvordan* man er motivert. Dette er noe man har rendyrket ikke minst i såkalt egenmoti-

vasjonsteori (*self-determination theory*) (for eksempel Deci og Ryan 1985).

MOTIVASJONSLITTERATUREN ER EN JUNGEL

På den ene siden er det selvfølgelig viktig å skaffe bedre innsikt i hva det er som egentlig motiverer individer, men på den andre siden skaper den nærmest uoverskuelige forskningen på motivasjon også et paradoks. For det første kan det nemlig synes nærmest umulig å sette seg bare noenlunde inn i noen mer eller mindre grunnleggende perspektiver på motivasjonsteorien, som nå omfatter så forskjellige disipliner som atferdsteorier, kognisjon, klinisk psykologi, sosialpsykologi og økonomi. For det andre kan det også være vanskelig å omsette bare en liten del av alle disse perspektivene til virksomhetens praksis.

Medarbeideren skal nemlig motiveres ved på én og samme tid selvfølgelig å motta en rimelig økonomisk belønning (*extrinsic motivator*) som imidlertid for alt i verden ikke må underminere medarbeiderens indre motivasjon (*intrinsic motivation*). Dertil må medarbeideren ikke føle seg urettferdig behandlet sammenliknet med kollegene sine, og i tillegg skal medarbeideren også ha oppgaver som det er mulig å gjennomføre samtidig som de er intellektuelt stimulerende og forøvrig tillater medarbeideren å bli så opplukt av arbeidet at han helt glemmer hva han egentlig skal gjøre, i tillegg til å glemme når (om overhodet) oppgaven skal være ferdig!

Selv om motivasjon intuitivt synes viktig, er det ikke lett å motivere på riktig måte, og det skyldes de mange forskjellige, og kanskje ofte forvirrende, teoretiske forklaringene på og praktiske anvisningene til hvordan man bør motivere, samt problemet (eller utfordringen) som ligger i at folk altså ikke alltid reagerer på samme måte på samme motivasjonsfaktor. Det blir ikke enklere når noen av de teoretiske vurderingene møter den praktiske virkeligheten: På den ene siden er det teoretisk enighet om at en viktig måte å motivere medarbeideren på er ved å gi ham høy grad av medbestemmelse eller valgfrihet knyttet til oppgavene som nå en gang skal løses, men på den andre siden har jo alle virksomheter også oppgaver som ikke alltid kan være valgfrie eller intellektuelt utfordrende og stimulerende, og som derfor i noen tilfeller må tvinges ned over hodet på de ansatte. Motivasjon er altså viktig, men som begrep eller prosess har motivasjon i

de senere årtier kanskje snarere skapt mer forvirring enn avklaring – både i teoretisk og praktisk forstand (Locke 1991:288).

MOTIVASJONSTEORIENES PRAKTISKE FORMÅL

Det praktiske formålet med motivasjonsteori er å bidra til å forutsi, forstå og påvirke hva virksomheten gjør for å motivere medarbeiderne sine, slik at den kan bli mer effektiv, ha større inntjening, øke omsetningen eller hvilket mål motivasjonen enn måtte ha (Latham og Pinder 2005). Ordet motivasjon har røtter i latinsk *motio*, *moveo*, *movere*, *movus* og *motivus*, som kan oversettes med bevegelse, sette i bevegelse eller en bevegende årsak (Katzenelson 2004:15, Pinder 1998:12) – motivasjon handler altså om å skape bevegelse, og denne bevegelsen skal selvfølgelig også være målrettet organisatoriske aktiviteter.

Motivasjonen er altså ikke i seg selv målet, men et *middel* til å oppnå et mål som kan handle om alt fra bedre inntjening via mindre gjennomtrekk i staben til utvikling av flere og bedre produkter gjennom kvalitetsforbedringer eller reell innovasjon.

PARADIGMER INNENFOR MOTIVASJONSTEORI

Men hva slags motivasjonsfaktorer er det helt konkret som sikrer riktig bevegelse? Dessverre er det langt fra lett å si. Det finnes atskillige paradigmer innenfor motivasjonsteorien. En av de nok mest kjente motivasjonsteoriene er Maslows (1954) behovspyramide, hvor utgangspunktet er at mennesker har en rekke grunnleggende behov som i en eller annen grad også skal dekkes på arbeidsplassen. Det handler blant annet om behovet for samvær med andre og behovet for respekt og anerkjennelse. En annen – om enn litt mindre kjent – teori er Hackmans og Oldhams (1980) teori om arbeidets (og arbeidsplassens) utforming og organisering, hvor det spesielt legges vekt på å etablere et meningsfullt arbeid, som blant annet understøttes ved at man til en viss grad selv ser konsekvensene (altså resultatene) av arbeidet en utfører. Et tredje paradigme er rettferdighetsteoriene, som understreker at motivasjonen styrkes når man opplever at det er et rimelig forhold mellom blant annet den enkeltes innsats og belønningen han mottar. Et fjerde paradigme som i de senere år har fått sterk innflytelse i ledelsesforskningen, er den allerede nevnte *self-determination theory*.

Det finnes selvfølgelig mange flere paradigmer, men det er imidlertid også en rekke fellestrekk ved paradigmen. Disse punktene er dermed et bud på sentrale motivasjonsfaktorer. Christensen (2007) hevder at det finnes seks forskjellige grupper motivasjonsfaktorer, nemlig *tilhørighet*, *utfordrende oppgaver*, *rettferdighet*, *prestasjon*, *autonomi* (og medbestemmelse) og *selvrealisering*, eller for enkelthets skyld TURPAS-modellen:

- *Tilhørighet*. Man føler at man er en del av et fellesskap.
- *Utfordrende oppgaver*. Man får oppgaver som kanskje ikke alltid er like lette, men som til gjengjeld gir mulighet for faglig selvrealisering.
- *Rettferdighet*. Innsatsen man yter, står i et rimelig forhold til både indre og ytre belønninger, og innsatsen er også rimelig sammenliknet med hva andre mottar.
- *Prestasjon*. Handler om å kunne se at man faktisk bidrar med noe og altså har et meningsfylt arbeid og før øvrig også får tilbakemeldinger.
- *Autonomi og selvbestemmelse*. Innenfor organisatoriske rammer bestemmer man selv hvordan man utfører gitte aktiviteter, og kanskje også i noen grad når. Man involveres til og med i beslutningsprosesser.
- *Selvrealisering*. Ønsket om personlig vekst gjennom arbeidet.

Disse seks faktorene er generelle faktorer i den forstand at de er et minste felles multiplum av en rekke motivasjonsteorier når det gjelder faktorer som i en eller annen grad kan bidra til motivasjon. Men ikke alle er like lette å gjennomføre i praksis, og slett ikke i kombinasjon med hverandre. De er naturligvis ressurskrevende hver for seg, og enhver leder og virksomhet vil med rette spørre hvilken faktor det er mest lønnsomt å vektlegge. Altså skal man eksempelvis satse mest på å være flink til å gi tilbakemeldinger, men litt mindre på etterutdanning og utfordrende arbeidsoppgaver?

Svaret på slike spørsmål avhenger også av hvordan motivasjonsfaktorene påvirker hverandre. Hvordan spiller for eksempel autonomi og selvbestemmelse sammen med tilhørighet? Selv om begge skal være til stede for at medarbeideren skal føle seg tilstrekkelig motivert, kan det godt være at en sterk vektlegging av tilhørighet kan gi en opplevelse av svekket autonomi og selvbestemmelse (og *vice versa*). Omvendt kan man også forestille seg at noen av motivasjonsfaktorene forster-

ker hverandre, eksempelvis utfordrende oppgaver og selvrealisering. På grunn av slike samspilleffekter kan ledelsen bli overrasket, kanskje ubehagelig overrasket, hvis man påvirker én motivasjonsfaktor og ikke har tatt med i beregningen at motivasjonsfaktorer henger sammen med hverandre.

Dessverre mangler vi forskning på spørsmål av typen hvordan faktorene spiller sammen. Det skyldes det allerede nevnte forhold at motivasjonsteorien i høy grad har utviklet seg innenfor bestemte paradigmer og dermed har fokusert på bestemte motivasjonsfaktorer, og ikke på andre, og derfor i mindre grad har fokusert på kombinasjonen av forskjellige paradigmer og motivasjonsfaktorer.

Et annet problem er at hver enkelt faktor kan ha negative konsekvenser. Når det for eksempel er snakk om kunnskapsarbeidere, er kunnskapsarbeid nettopp karakterisert ved blant annet høy grad av autonomi og utfordrende oppgaver og i så måte nærmest arketypen på arbeid som passer inn i TURPAS-modellen. Foss, Minbaeva, Reinholt og Petersen (2009) påviser da også på grunnlag av data fra en dansk kunnskapsintensiv virksomhet en statistisk sammenheng mellom autonomi og kunnskapsdeling. Men den ofte automatiske motivasjonen som kunnskapsarbeid besitter, skaper også en rekke ledelsesutfordringer som vi vil drøfte etter en kort diskusjon om hva kunnskapsarbeid er.

MOTIVASJONSUTFORDRINGER VED LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEIDERE

Selv om kunnskapsarbeideren av enkelte beskrives som virksomhetens viktigste ressurs (Drucker 1993) som – i motsetning til den tayloristiske arbeider – samtidig selv eier det avgjørende aktivum i produksjonen, nemlig kunnskap, er kunnskapsarbeideren ikke uproblematisk. Eksempelvis understreker Marston (2007:4) at nye generasjoner av arbeidere ikke lenger er opptatt av tradisjonelle motivasjonsfaktorer som for eksempel muligheten til å klatre opp eller frem og tilbake på karrierestigen. I dag handler det om selvrealisering – ikke i forhold til virksomheten, men ganske enkelt i forhold til seg selv og sin egen faglighet.

Davenport (2005) understreker at nettopp på grunn av lederens forventninger om at kunnskapsarbeideren avskyr enhver form for ledelse, blir lederen nærmest bevisst handlingslammet og lar ganske enkelt bare

kunnskapsarbeideren være. Man kan jo så allikevel ikke på noen måte styre eller snakke om hva kunnskapsarbeideren kan – eller skal – gjøre. Dermed oppstår det Davenport (2005: 39) kaller HSPALTA-fenomenet – «hire smart people and leave them alone». Men det er jo heller ikke riktig vei å gå, for da risikerer jo virksomheten at hver enkelt kunnskapsarbeider følger sine egne mål, og det er ikke nødvendigvis i virksomhetens interesse. I tillegg er det en fare for at kunnskapsarbeideren vil oppleve at han blir ignorert, og er det noe kunnskapsarbeideren ikke vil, så er det å bli ignorert. Som Goffee og Jones (2007:74) påpeker: “

Clever people want a high degree of organizational protection and recognition that their ideas are important. They also demand the freedom to explore and fail. They expect their leaders to be intellectually on their plane – but they do not want a leader’s talent and skills to outperform their own.

Disse kunnskapsarbeiderne – *clever people* – er altså ikke alltid like lette å gjøre til lags. Goffee og Jones (2007: 75) har satt opp følgende sju særtrekk ved kloke hoder på arbeidsplassen:

- De vet hva de er verd.
- De er organisatorisk smarte.
- De ignorerer hierarkier.
- De krever direkte adgang til sjefen.
- De har gode forbindelser.
- De har lav kjedsomhetsterskel.
- De takker deg ikke.

For det første vet de altså hva de vil ha i lønn, og nettopp fordi de har lav kjedsomhetsterskel, vet de også hvilke oppgaver de for alt i verden vil ha, og hvilke oppgaver de ikke vil ha. Det at de kontrollerer viktige aktiva, nemlig sin egen menneskelige kapital, gir dem en forhandlingsstyrke som skaper en nærmest omvendt form for autoritet, hvor kunnskapsarbeideren i noen situasjoner avviser en oppgave fordi den rett og slett er for kjedelig (Christensen 2007). For det andre vet kunnskapsarbeideren godt hvordan han skal te seg i organisasjonen, og hvilke mer eller mindre formelle rettigheter han har. For det tredje gir kunnskapsarbeiderne blaffen i mange byråkratiske strukturer som de mer opplever som en bremsekloss for sin egen nysgjerrighet og kreativitet.

For det fjerde betrakter de seg selv som så viktige at de selvfølgelig må ha direkte adgang til sjefen – deres problemer er de viktigste og derfor dem som sjefen snarest mulig, og før alle andre, må forholde seg til. For det femte har de et velutviklet nettverk som nettopp er et resultat av både tidligere jobber og fagnettverk på tvers av virksomheter som de alle deltar i. For det sjette har de altså lav kjedsomhetsterskel, noe som kan resultere i at de rett og slett ikke gidder å utføre kjedelig arbeid som for eksempel resultatrapportering. For det sjuende har de også en tendens til å oppføre seg som konger, nettopp ved at de forventer mer av hvordan andre behager dem, enn selv å forsøke å behage – enn si takke – andre.

Slik kunnskapsarbeid nok temmelig stereotypt beskrives som kreativt og innovativt arbeid, gir disse sju særtrekkene selvfølgelig også et stereotypt bilde av kunnskapsarbeideren. Så ille er det altså ikke alltid.

LEDELSEMESSIGE UTFORDRINGER VED MOTIVASJON AV KUNNSKAPSARBEID

Selv om alle motivasjonsfaktorene i TURPAS-modellen er til stede i nesten utpreget grad i kunnskapsarbeid, er det ikke uproblematisk å motivere kunnskapsarbeidere, nettopp fordi kunnskapsarbeidere i langt høyere grad enn tidligere tiders arbeidere og medarbeidere arbeider mot egne mål og egen karriere, arbeider på tvers av organisatoriske grenser, søker både personlig og faglig selvrealisering og for øvrig også regner seg som bortimot den viktigste personen i virksomheten. Med utgangspunkt i TURPAS-modellen eksisterer det dermed seks sentrale ledelsesutfordringer som demonstrerer at selv om motivasjonen tilsynelatende er på topp, kan virksomheten få problemer. Merk at vi i det følgende beskriver *latente* utfordringer ved ledelse av kunnskapsarbeidere.

TILHØRIGHET

Kunnskapsarbeiderens faglige nettverk befinner seg ikke utelukkende innenfor organisatoriske rammer, men er langt mer flytende. Selv om han dermed fysisk befinner seg i virksomheten, motiveres han gjennom et tilhørighetsforhold som ikke nødvendigvis er fysisk avgrenset, men nettopp omfatter personer fra for eksempel andre virksomheter. Kunnskapsarbeideren motiveres altså gjennom et fellesskap som ikke entydig arbeider ut fra virksomhetens mål.

UTFORDRENDE OPPGAVER

Kunnskapsbasert virksomhet omfatter ikke bare utfordrende oppgaver, og derfor vil kunnskapsarbeiderens preferanse for utfordrende oppgaver nok en gang gjøre at andre oppgaver ikke blir gjort, for eksempel kjedelige oppgaver. Et annet problem er at kunnskapsarbeideren er så begeistret for de utfordrende oppgavene at han blir fullstendig oppslukt av dem, og dermed ikke nødvendigvis får løst dem innenfor avtalte tidsfrister. For det tredje opplever kunnskapsarbeideren også at det er ubalanse mellom kvaliteten han vil ha på løsningen av de utfordrende oppgavene, og de ressursene han har til rådighet. For det fjerde – og for øvrig avledet av de øvrige punktene – opparbeider kunnskapsarbeideren et etterslep av oppgaver fordi disse spennende og utfordrende oppgavene nettopp må løses på aller beste måte, og dermed blir kunnskapsarbeideren enda mer stresset.

RETTFERDIGHET

Kunnskapsarbeidere betrakter ofte seg selv som viktige medarbeidere, men når de en gang befinner seg innenfor organisatoriske rammer, føler de seg temmelig urimelig behandlet, fordi virksomheten nettopp ikke bare fokuserer på enkeltindividet, men enda mer på gruppen av enkeltindivider. Kunnskapsarbeidere opplever altså at det ikke tas tilstrekkelig hensyn til dem, og de vil derfor oppleve seg som latent urettferdig behandlet, selv om dette altså ikke trenger å være tilfellet.

PRESTASJON

Kunnskapsarbeid representerer i høy grad et ugjenomskuelig arbeid som blant annet er basert på anvendelsen av tause kunnskaper, og derfor er det vanskelig for personer utenfor det faglige fellesskapet å gi tilbakemeldinger som kan motivere kunnskapsarbeideren i det videre arbeidet.

AUTONOMI OG MEDBESTEMMELSE

Kunnskapsarbeidere vil helst selv bestemme hvordan og når de skal utføre arbeidet, men selv om dette umiddelbart motiverer kunnskapsarbeideren, er det fare for at virksomheten blir den store taperen. Der er en latent fare for at kunnskapsarbeideren utvikler en egoistisk tilnærming til arbeidet hvor han nekter å innrette seg etter virksomheten. Det medfører at han kun utfører det arbeidet han synes er interessant, og det innebærer ikke alltid samarbeid.

SELVREALISERING

Kunnskapsarbeiderens streben etter selvrealisering oppfyller i høyere grad egoistiske mål, og disse målene fokuserer blant annet på arbeid som gir mulighet for både fordypelse, ingen forstyrrelser og høy konsentrasjon, noe det selvfølgelig også skal være mulighet for. Men den evige jakten på selvrealisering fortrenger etter hvert arbeidsoppgaver som bærer preg av rutinearbeid og fellesoppgaver, men som ikke desto mindre er viktige for virksomheten. Kunnskapsarbeideren selvrealiserer seg ut over virksomhetens grenser og blir dermed sin egen lykkes smed – på bekostning av virksomhetens effektivitet.

KONKLUSION

Selv om kunnskapsarbeideren er utropt til virksomhetens viktigste ressurs, og selv om kunnskapsarbeid i høy grad rommer sentrale motivasjonsfaktorer, er

motivasjon av kunnskapsarbeid temmelig problematisk. Helt grunnleggende henger det sammen med at kunnskapsarbeid er vanskelig å måle og belønne innenfor rammene av tradisjonelle belønningssystemer. Men det henger også sammen med en rekke psykologiske særtrekk ved kunnskapsarbeidere som vi har drøftet innenfor rammene av TURPAS-modellen. Kunnskapsarbeid kan være motivert ut over virksomhetens grenser, og selv om dette kan være positivt for den enkelte kunnskapsarbeider, kan det også gi negative konsekvenser for virksomheten. Kunnskapsarbeid bliver altså til et individuelt anliggende som i seg selv er motivevende, men som for virksomheten kan være temmelig destruktivt. Ledelse av kunnskapsarbeidere handler om å identifisere og håndtere slike latente problemer når de gjør seg gjeldende. M

Artikkelen er oversatt fra dansk av Ane Sjøbu

LITTERATUR

- Burke, Ronald J. og Cary L. Cooper (red.) (2008). *The long work hours culture: Causes, consequences and choices*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Christensen, Peter Holdt (2007). *Motivation i videnarbejde*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Davenport, Thomas H. (2005). *Thinking for a living. How to get better performance and results from knowledge workers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Deci, Edward og Richard Ryan (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Drucker, Peter F. (1993). *Post-capitalist society*. New York: Harper Business.
- Foss, Nicolai J. (2005). *Strategy, economic organization, and the knowledge economy: the coordination of firms and resources*. Oxford: Oxford University Press.
- Foss, Nicolai J. og Keld Laursen (2005). Performance Pay, Delegation, and Multitasking Under Uncertainty and Innovativeness: an Empirical Investigation. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 58:246–276.
- Foss, Nicolai, Keld Laursen og Torben Pedersen (2011). Organizing to gain from user interaction: The mediating roles of new organizational practices. *Organization Science* (under utgivelse).
- Foss, Nicolai J., Dana Minbaeva, Mia Reinholdt og Torben Pedersen (2009). Stimulating Knowledge Sharing Among Employees: The Contribution of Job Design. *Human Resource Management*, 48:871–893.
- Goffee, Rob og Gareth Jones (2007). *Leading clever people*. *Harvard Business Review*, March.
- Hackman, J. Richard og Greg R. Oldham (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Heath, Chip og Nancy Staudenmayer (2000). Coordination neglect: How lay theories of organizing complicate coordination in organizations. *Research in Organizational Behaviour*, vol. 22.
- Katzenelson, Boje (2004). *Drivkræfter, følelser og erkendelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Latham, Gary og Christopher T. Ernst (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, vol. 16 (2).
- Latham, Gary P. og Craig C. Pinder (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, vol. 56.
- Laursen, K. og N.J. Foss (2003). New HRM Practices, Complementarities, and the Impact on Innovation Performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27:243–263.
- Locke, Edwin C. (1991). The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50.
- Marston, Cam (2007). *Motivating the «What's in it for me?» workforce. Manage across the generational divide and increase profits*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Maslow, Abraham H. (1954). *The social problems of an industrial civilization*. Boston: Harvard University Press.
- Milgrom, P. og J. Roberts (1992). *Economics, Management and Organization*. Upper-Saddle River: Prentice-Hall.
- Pinder, Craig C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper-Saddle River: Prentice-Hall.
- Rajan, Rajan og Luigi Zingales (2000). The Influence of the Financial Revolution on the Nature of Firms. *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 91: 206–211.