



NHH

NORGES HANDELSHØGSKOLE
Bergen, våren 2010

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon, hovedprofil Strategi og Ledelse
Veileder: Post. Doc. Tore Hillestad

Ledelse av kunnskapsmedarbeidere

Hvordan lede indre motiverte
kunnskapsmedarbeidere?

av

Kjartan Pedersen Gurholt og Harald Gjerdahl

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Kunnskapsmedarbeidere og intellektuell kapital er kunnskapsorganisasjoners viktigste konkurransefortrinn, og enkelte forskere hevder at ledelse av kunnskapsmedarbeidere er dette århundrets største ledelsesutfordring. Denne studien belyser denne ledelsesutfordringen ved å undersøke følgende problemstilling: Hvordan lede indre motiverte kunnskapsmedarbeidere?

For å svare på problemstillingen har vi valgt en kvalitativ tilnærming og et design med to caser fra kunnskapsyrker; sogneprester i Den norske kirke og vitenskaplig ansatte ved et universitet. Innenfor casene har vi intervjuet både kunnskapsmedarbeiderne og deres ledere.

Studien viser at kunnskapsmedarbeiderne har en sterk indre drivkraft som kan beskrives som et kall. Selv om de i stor grad er selvdrevne ønsker kunnskapsmedarbeiderne ledere som inspirerer, gir tilbakemeldinger, utøver skjermende lederskap, legger til rette for selvstendighet og er tilstedeværende. Ønsket om selvstendighet og frihet kan virke som et paradoks i forhold til ønsket om utøvelse av ledelse. Gode ledere mestrer den balansegangen paradokset medfører, og de har en personlig autoritet basert på relasjonelle ferdigheter og fagkompetanse. Gode arbeidsvilkår og god ledelse vil kunne føre til at kunnskapsmedarbeiderne opplever kickets ”gylne øyeblikk” og/eller utviklende arbeidsprosesser karakterisert som flyt. Våre funn viser at sogneprestene opplever kick oftere enn de vitenskaplig ansatte, mens de vitenskaplig ansatte oftere opplever flyt.

Våre funn tyder på at indre motiverte kunnskapsmedarbeidere ønsker ledere som i størst mulig grad har en transformerende lederstil. De må inspirere, vise individuell omtanke for medarbeideren, stimulere medarbeiderens intellektuelle kapasitet og tilrettelegge for kick og flyt. Andre lederstiler kan i større grad kvele kunnskapsmedarbeiderens indre drivkraft.

Forord

Det er spennende at det er mulig å starte opp med en klar ide om hva man skal gjøre, og ende opp med et resultat som ser helt annerledes ut, uten at man følte man skiftet fokus en eneste gang. Slik har vår prosess vært, og det er ikke tvil om at endringene har vært til det bedre.

Arbeidsprosessen har gjort at vi har utviklet våre kunnskaper både som forskere og personer. Det har vært interessant, spennende og lærerikt, men også en krevende prosess, og vi ser nå frem mot å anvende vår kunnskap i arbeidslivet.

Mange har hjulpet oss på veien og uten disse ville vår oppgave blitt utrolig mye vanskeligere å gjennomføre. Vi vil spesielt takke:

- Våre informanter for deres bidrag, og den åpenhet og tillit som de har vist oss.
- Amel Balic for lån av båndopptaker.
- Ida Nærbø og Hermund Haaland.
- Kirsti Pedersen Gurholt og Kjersti Magelssen Godø for gode råd og oppmuntring underveis i prosessen.
- Post. Doc. Tore Hillestad for faglig veiledning og råd, og for støtte og inspirasjon til å drive prosjektet framover.

Harald Gjerdahl

Kjartan Pedersen Gurholt

Bergen, 15. Juni 2010

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	5
1.1 Presentasjon av oppgavens tema	5
1.2 Problemstilling	6
1.3 Definisjoner	7
1.4 Gangen videre i oppgaven.....	9
2. Teori.....	10
2.1 Kunnskap.....	10
2.2 Kunnskapsmedarbeideren og motivasjon.....	15
2.3 Ledelse av kunnskapsmedarbeidere	21
2.4 Kick og flyt.....	27
3. Forskningsmodell	30
4. Metode.....	32
4.1 Forskningsdesign.....	32
4.2 Forskningscase og utvalg	33
4.3 Datainnsamling.....	34
4.4 Generaliserbarhet	36
4.5 Intern validitet	37
4.6 Reliabilitet	37
4.7 Dataanalyse	38
5. Resultater.....	39
5.1 ”Jeg er min egen drivkraft”	39
5.2 Handlinger og virkemidler kunnskapsmedarbeidere ønsker at deres ledere utøver.....	48
5.3 ”Gylne øyeblikk” – når arbeidet oppleves meningsfullt	67
6. Drøfting	77
6.1 Kjennetegn ved sogneprestenes og de vitenskaplige ansattes motivasjon.....	77
6.2 Lederhandlinger og virkemidler.....	80
6.3 Følger av gode arbeidsvilkår	86
7. Ledelse av indre motiverte kunnskapsmedarbeidere.....	89
8. Kilder.....	91
Vedlegg 1: Intervjuguide kunnskapsmedarbeider	94
Vedlegg 2: Intervjuguide leder	98

Figurliste

Figur 1: Intellektuell kapital.....	13
Figur 2: Flytdiagrammet.....	29
Figur 3: Kunnskapsmedarbeideres eksistensielle motivasjonsfaktorer.....	78

Tabelliste

Tabell 1: Oppsummering av resultater I: Indre motiverte kunnskapsmedarbeidere	48
Tabell 2: Oppsummering av resultater II: Ledelse av kunnskapsmedarbeidere.....	66
Tabell 3: Oppsummering av resultater III: Kick og flyt gir næring til motivasjonen	76

1. Innledning

1.1 Presentasjon av oppgavens tema

Utnyttelse og kontroll over naturressurser var tidligere ansett som organisasjoners viktigste kilde til varige konkurransefortrinn. Dette synet er i endring. I dag, hvor det er flere og flere kunnskapsorganisasjoner, har fokuset skiftet til at det er evnen til å utnytte og kontrollere menneskelige ressurser som er konkurransefortrinnets viktigste kilde (Lawler, 1992 i Hersey, Blanchard & Johnson, 2008). Mennesket har med andre ord gått fra hovedsakelig å være de som utnyttet konkurransefortrinn til å bli konkurransefortrinn selv. Det som anses som årsaken til denne forskyvningen, er blant annet at det i vår del av verden har foregått en endring fra industrialisme til tjenesteytende servicesamfunn. Samtidig har økt globalisering og raskere teknologisk utvikling gjort at naturressurser som tidligere var sjeldne og viktige, i dag er enklere å få tak i eller erstatte.

Menneskelige ressurser, i form av spesialisert kunnskap, er ikke like enkelt å erstatte og har av den grunn fått et sterkere fokus. Dette skiftet innebærer nye utfordringer for ledelsen tilknyttet kontroll og utnyttelse av ressursene som gir konkurransefortrinn. Å kontrollere enkeltmenneskets ressurser kontra naturressurser er en utfordring fordi menneskelige ressurser ikke kan kontrolleres gjennom eierskap. Hvis for eksempel medarbeidere flytter til andre bedrifter, flytter den kompetansen de besitter med ”på lasset”. Utfordringen med å utnytte enkeltmenneskets ressurser er at det ikke er noen direkte sammenheng mellom menneskelige ressurser, kontroll og utnyttelse, siden en kan risikere at arbeideren enten ikke ønsker, eller ikke klarer å anvende sin spesifikke kunnskap. Disse utfordringene er ikke nye, siden det også tidligere har vært anvendelse av kunnskap som har stått bak viktig utvikling. Det som er nytt nå er at den økte globaliseringen gjør at verdien av gode ideer er større, da de kan utkonkurrere nesten like gode ideer i tidligere utilgjengelige områder. For å være konkurransedyktig trenger en organisasjon nå flere arbeidere med stor kunnskap for å fremavle de mest geniale og langvarige ideene. Det har ført til at arbeidertypen med spesialisert kunnskap er i sterk vekst (Drucker, 2007).

Drucker definerte i 1959 denne arbeidertypen som kunnskapsmedarbeider og har senere sagt at ledelse av kunnskapsmedarbeidere er dette århundrets største ledelsesutfordring (Drucker, 2007). Årsaken til at det er århundrets utfordring er at lederen må få arbeiderne til

både å ønske og klare å anvende sin kunnskap for at deres organisasjon skal oppnå konkurransefortrinn. Ledelsen må derfor tilrettelegge slik at kunnskap utnyttes like maksimalt som maskinene ble utnyttet tidligere. Dette har bidratt ”til en maktforskyvning i medarbeidernes favør” (Hillestad 2008: 171). Tidligere var det ledelsen som hadde kunnskapene, mens medarbeideren var arbeidskraft som skulle realisere ledelsens ideer. I dag representerer medarbeiderne i mye større grad både kunnskapen, ideene og arbeidskraften på samme tid. Hillestad (2008) viser blant annet til en norsk undersøkelse av Colbjørnsen, Drake og Haukedal (2001) hvor de fant at mange ledere av kunnskapsmedarbeidere har erfart at medarbeiderne hadde større innsikt enn dem selv på flere områder, at de var vanskelig å holde på og at de ikke anerkjente ledelse. Dette bekrefter Druckers syn på at ledere står overfor andre utfordringer enn tidligere.

1.2 Problemstilling

Vårt formål med denne masteroppgaven er å bidra med kunnskap som forhåpentligvis vil danne grunnlag for bedre løsninger på kunnskapslederens utfordringer. Det blir stadig flere kunnskapsmedarbeidere, mens lederne henger igjen i gamle ledelsesmønstre (Drucker, 2007; Haukedal, 1997; Goffee & Jones, 2007a; Csikszentmihalyi, 2003). Vi ønsker derfor å undersøke hvordan ledelse utøves og erfares i typiske kunnskapsbedrifter, for å utvikle kunnskap om hva denne nye formen for ledelse innebærer og hvordan ledernes måter å lede på påvirker medarbeiderne. Hein (2008) har funnet ut at det er forskjell på hva som gjør at kunnskapsmedarbeidere både ønsker og klarer å anvende sin kunnskap og på bakgrunn av det har vi delt dem inn i to overordnede kategorier, indre og ytre motiverte kunnskapsmedarbeidere. Grovt sett kan man si at indre motiverte arbeidere anvender sin kunnskap uavhengig av ytre belønning, mens ytre motiverte arbeidere er avhengige av belønningen for å gjøre jobben. Vi ønsker å fokusere på indre motiverte kunnskapsmedarbeiderne og har valgt følgende problemstilling:

Hvordan lede indre motiverte kunnskapsmedarbeidere?

Problemstillingen er i og for seg nokså vid og årsaken er at vi ønsker å undersøke flere sider av temaet ledelse av indre motiverte kunnskapsmedarbeidere. Vi ser likevel at det er et behov

for å avgrense. Vi har ikke mulighet til å se på alle indre motiverte kunnskapsmedarbeidere og har derfor valgt oss to caser fra ulike kunnskapsorganisasjoner, sogneprester tilknyttet Den norske kirke og vitenskaplige ansatte tilknyttet et universitet i Norge. Omfanget av denne oppgaven har også gjort at vi har avgrenset oss til kun å se på hva som kjennetegner kunnskapsmedarbeidernes motivasjon, hvordan kunnskapsmedarbeiderne ønsker at ledelse skal utføres og hvilke følger ledelse får for kunnskapsmedarbeidernes arbeid. Derimot har vi ikke kontrollert for om de ønskede lederhandlingene gjør at kunnskapsmedarbeiderne bedre klarer å anvende sin kunnskap.

For å undersøke kunnskapsmedarbeidernes indre motivasjon, har vi hovedsaklig basert oss på teori utviklet av Hein (2008), hvor hun har valgt å beskrive indre motiverte kunnskapsmedarbeideres eksistensielle motivasjonskilde som et kall. Temaet ledelse har vi avgrenset ved å bruke lederskapskontinuumet transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og "laissez-faire" ledelse som teoretisk rammeverk for oppgaven. I tilknytning til dette velger vi å se på seks virkemidler som er ansett som gode (Drucker, 2007; Hein, 2008); skjermende lederskap, individuelt ansvar for produktivitet, autentisk lederskap, inspirerende lederskap, tilbakemeldinger og tilrettelegging for flyt. Temaet følger av ledelse er også avgrenset til å undersøke de to psykologiske tilstandene kick og flyt.

Oppgaven har ikke et normativt formål. Vi ønsker ikke å avklare hva som er rett og gal måte å lede kunnskapsmedarbeidere på, men å undersøke hvordan ledelse erfares av kunnskapsmedarbeiderne og deres ledere, og hvordan kunnskapsmedarbeidere ønsker at ledelse skal utøves.

1.3 Definisjoner

I dette avsnittet vil de begrepene som er sentrale i problemstillingen bli definert: indre motivert kunnskapsmedarbeider og ledelse.

Begrepet *indre motivert kunnskapsmedarbeider* er ikke tidligere definert, så vi må gå veien om definisjonene for kunnskapsmedarbeider og kunnskapsmedarbeidertypen "primadonna" før vi kan legge frem vår definisjon av begrepet. Kunnskapsmedarbeider er en norsk oversettelse av det engelske begrepet "knowledge worker" som ble introdusert av Peter Drucker i 1959. Han har definert kunnskapsmedarbeidere som arbeidstakere som kan mer om jobben sin enn ledelsen. I følge Haukedal (2000) er ofte kunnskapsmedarbeideren høyt

utdannet og tilhører en profesjon, noe som skiller kunnskapsmedarbeideren fra industriarbeideren. Det blir også sagt at kunnskapsmedarbeideren har en kunnskap som er ”av avgjørende betydning for virksomheten, noe som gjør kunnskapsmedarbeideren til en nøkkelmedarbeider” (Skrede, Jensen, Bråthen & Teigland, 2007: 5).

Begrepet primadonna beskriver indre motiverte kunnskapsmedarbeidere. Prima stammer fra det latinske ordet primus som betyr først, eller beste, eller at noe eller noen er av fineste sort (Henriksen, Reisegg, & Smith-Meyer, 1994: 946). Hein (2008) bruker primadonnabegrepet som et synonym på en sterk fagperson. Primadonnaen er en kunnskapsmedarbeider ved at han/hun har en overordnet/spesialisert kunnskap og sterke faglige verdier. Denne overordnede kunnskapen er tilegnet gjennom lang tids utdanning eller erfaring innenfor et fagområde. Det som skiller primadonnaen fra andre kunnskapsmedarbeidere er at han/hun i større grad er indre motivert. Primadonnaen opplever arbeidet som en primærkilde til glede og tilfredshet. Arbeidet gir en indre belønning gjennom å være interessant, spennende og meningsfullt. Primadonnaens indre motivasjonen kjennetegnes gjennom at arbeidet oppleves som et kall og at de gjennom arbeidet ønsker å tjene et høyere formål (Hein, 2008). Vi samler de forskjellige kjennetegnene og definerer en indre motiverte kunnskapsmedarbeider som:

En medarbeider som besitter en overordnet kunnskap som er av avgjørende betydning for organisasjonen. Arbeidet er en primærkilde til glede og tilfredshet, og medarbeideren har et kall og et ønske om å tjene et høyere formål, som drivkraft for sitt arbeidet.

Begrepet *å lede* er en verbalisering av å utøve ledelse. Ledelse er i følge Yukl (2006) tatt fra dagligtalen og innarbeidet i et teknisk vokabular uten at det har blitt presist definert på nytt. Dette mener han er årsaken til at det er litt uklarhet om hva ledelse egentlig betyr. Det kan også tenkes at dette er årsaken til at det finnes uendelig mange definisjoner på ledelse. Yukl (2006: 2) viser til Stogdill (1974) som har konkludert med: ”there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept”. På norsk har vi bare et ord for ledelse, mens de på engelsk ofte bruker ordene ”leadership” og ”management” om to forskjellige sider av ledelse noe sitatet under viser.

Managers value stability, order and efficiency, whereas leaders value flexibility, innovation, and adaptation. Managers are concerned about how things get done, and they try to get people to perform better. Leaders are concerned with what things mean to people, and try to get people to agree about the most important things to be done (Yukl, 2006: 5-6).

Vi skal ikke forsøke å definere ledelse på nytt og velger hovedsaklig å studere leadership-betydningen av ledelse. Derfor anvender vi Yukls (2006: 8) definisjon:

Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.

Ledelse er altså en prosess hvor det blir utøvet innflytelse mellom to eller flere personer, samt at man forsøker å tilrettelegge for å nå noen definerte felles mål. I tillegg brukes begrep som makt, autoritet, administrasjon og kontroll for å beskrive lignende fenomen (Yukl, 2006).

1.4 Gangen videre i oppgaven

Videre i oppgaven starter vi med å presentere et teoretisk grunnlag og rammeverk som belyser den valgte problemstillingen og som danner rammer for fortolkningen av data generert gjennom en empirisk undersøkelse. Vi vil først gi en introduksjon til hva som menes med kunnskap og forklare hvorfor kunnskap i form av intellektuell kapital i dag har blitt kunnskapsorganisasjoners viktigste konkurransefortrinn. Deretter gir vi en dypere beskrivelse av kunnskapsmedarbeiderbegrepet, motivasjon og ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Vi avslutter teoridelen med en beskrivelse av to sentrale begrep eller fenomener som antas å være følger av gode arbeidsvilkår; kick og flyt, før vi oppsummerer det hele i en forskningsmodell som visualiserer hva vi ønsker å finne ut med vår problemstilling. Deretter følger metodedelen med en kort beskrivelse av de to casene som inngår i undersøkelsen og en beskrivelse av hvordan vi har generert data. Resultatene av den empiriske undersøkelsen og våre funn blir deretter presentert, før de til slutt blir drøftet opp mot teorien som allerede er presentert. I resultatkapittelet vil det dukke opp funn som ikke kan drøftes mot presentert teori. Det gjør at vi i drøftingskapitlet vil introdusere noe ny teori som både belyser og gjør det mulig å drøfte funnene. I tillegg vil vi utlede våre egne tolkninger/teorier basert på presentert data.

2. Teori

Teorikapitlet starter med en drøfting om hva kunnskap og intellektuell kapital er, før vi går videre med hva det vil si å være en kunnskapsmedarbeider og hva som ligger i begrepet motivasjon. Dette spisses deretter enda en gang med en beskrivelse av kjennetegnene ved indre motiverte kunnskapsmedarbeidere, og en kort drøfting om hvordan indre og ytre motivasjonskilder påvirker arbeidet til en indre motivert arbeider. Det neste hovedpunktet handler om ledelse og hvilke virkemidler og lederstiler som ansees å være hensiktsmessige. Til slutt går vi inn i teorier som beskriver tilstander som antas å ha en sterk sammenheng med produktive kunnskapsmedarbeidere, kick og flyt.

2.1 Kunnskap

Kunnskap er definert som: ”Formell/systematisk forståelse av et fagfelt, som oftest dokumentert gjennom utdanning, men også i visse tilfeller som systematisert erfaring/egenopplæring” (Norsk Journalistlag). For at noe skal kunne anses for å være kunnskap må det derfor være en systematisk forståelse av noe, og denne systematiske forståelsen kan opparbeides gjennom utdanning eller erfaring. Utdannet og erfart kunnskap blir også omtalt som teoretisk og praktisk kunnskap, og videre vil vi også omtale utdannet kunnskap som teoretisk kunnskap, og erfart kunnskap som praktisk kunnskap.

Teoretisk kunnskap er nært knyttet til begrepet profesjon. Filosofen Harald Grimen (2008: 71) skriver at ”et spesielt kjennetegn ved de klassiske profesjonene er at yrkesutøvere er sertifisert til å forvalte bestemte typer kunnskap”. Han viser blant annet til de klassiske profesjoner som lege, advokat, prest og lærer, og skriver at de må ha gjennomgått en utdanning av en viss lengde, enten på høyskole eller universitet, for å kunne utøve sin profesjon. Gjennom utdannelsen har det hovedsaklig blitt formidlet teoretisk og vitenskaplig kunnskap. Han skriver at ”profesjonell yrkesutøvelse er en av måtene vitenskaplig kunnskap er tenkt å komme befolkningen til gode” (Grimen, 2008: 71). Med dette kan vi forstå profesjonene som forvaltere av vitenskaplig kunnskap, noe Grimen (2008) skriver har blitt ansett å være et viktig trekk som skiller profesjoner fra andre yrker hvor det er hovedvekt av praktisk kunnskap, for eksempel kokker, snekkere eller elektrikere. Disse tre yrkene er i hovedsak forvaltere av erfaringsbasert kunnskap.

I forbindelse med praktisk kunnskap brukes det mange forskjellige begreper, blant annet ”taus kunnskap”, ”knowing how” og ”personlig kunnskap”. Grimen (2008: 76) skriver at ”praktisk kunnskap kjennetegnes av at kunnskapens form og innhold ikke lar seg løsrive fra dem som har den, og fra de situasjoner hvor den blir lært og anvendt. Kunnskapen peker essensielt på kunnskapsbæreren og brukssituasjonene”. Videre karakteriserer han praktisk kunnskap som kunnskap hvor opphav, brukssituasjoner og kunnskapsbærere ikke er helt utskiftbare. Praktisk kunnskap blir uttrykt i handlinger, bedømmelser, vurderinger og skjønn.

Skillet mellom teoretisk og praktisk kunnskap er trolig noe mer komplisert enn at profesjoner benytter seg av teoretisk kunnskap og at andre yrkesgrupper anvender praktisk kunnskap. Grimen (2008) antyder at praktisk kunnskap spiller en større rolle i all profesjonsutøvelse enn hva det klassiske bildet skisserer. Dette illustreres gjennom den vanligste måten å skille mellom teoretisk og praktisk kunnskap. I følge Grimen (2008) finnes det to klassiske modeller for å forstå forholdet mellom praktisk og teoretisk kunnskap. Den eldste og mest dominerende modellen betrakter praktisk kunnskap som anvendelse av teori. Dette medfører at teoretisk kunnskap blir primær. I den andre modellen er praktisk kunnskap primær gjennom at ”teoretisk kunnskap flyter på et underlag av praksis” (Grimen 2008: 75).

Grimen (2008) hevder at begge modellene byr på problemer, og ingen av dem gir fullt ut gode forklaringer. For å forklare hvorfor modellene byr på problemer refererer Grimen (2008) til den greske filosofen Platon, og viser til det ”platonske kunnskapsbegrepet” som består av tre ledd: oppfatninger, sannhet og begrunnbarhet. Oppfatninger består av et påstandsinhold og en trossak, videre må den være riktig (kunnskap var for Platon essensielt knyttet til sannhet), og man må ha gode grunner for å mene at oppfatningen er sann. Med andre ord så må man vite. Grimen (2008) skriver at praktisk kunnskap neppe kan forstås som oppfatninger og at dette trolig er noe av grunnen til at slik kunnskap har ligget i et kunnskapsteoretisk skyggeland helt siden antikken. Praktisk kunnskap er noe kroppslig. Slik kunnskap blir vist gjennom innøvde kroppslige ferdigheter og fortrolighet med omgivelsene. Språk spiller en mindre rolle. Grimen (2008: 79) skriver at ”man kan utøve praktisk kunnskap uten å si noe, men ikke uten at kroppen gjør noe”. Begrepet ”taus kunnskap” er nært knyttet til praktisk kunnskap. Taus kunnskap er viten som enten ikke er eller ikke kan artikuleres verbalt. Grimen (2008: 79) refererer til Polanyi (1983) som definerte taus kunnskap med formuleringen: ”Vi kan vite mer enn vi kan utsi”. Vi tenker og handler på grunnlag av hva vi tror, vet og kan, men det er ikke alltid like lett å uttrykke det verbalt.

Det er imidlertid en del trekk som er felles for teoretisk og praktisk kunnskap. For det første kan all kunnskap bli artikulert, men all kunnskap kan ikke artikuleres verbalt. Noe kunnskap blir blant annet artikulert gjennom handlinger. Vi kan vise hva vi kan, dermed kan vi si at kunnskap kan artikuleres gjennom verbalisering og handling. For det andre kan all kunnskap bli lært, men læremetodene er ulike. For det tredje kan all kunnskap bli overført mellom mennesker. For det fjerde pekes det på at praktisk kunnskap er indeksert, men det betyr ikke at språket ikke spiller noen rolle. At praktisk kunnskap er indeksert vil si at ”kunnskap opptrer med merker som viser hvor den kommer fra, hva den anvendes til og hvem som har den” (Grimen, 2008: 76). Som eksempel nevner Grimen (2008: 76) blant annet at ”et trent øre kan høre hvem som har vært en fiolinspillers lærer”. Likevel spiller språket en rolle fordi språket kan brukes til å gi hint og instruksjoner, noe som gjør praktisk kunnskap overførbart. Språket brukes med andre ord ikke bare til å beskrive ting eller formulere påstander. For det femte kan kunnskap akkumulere. Et siste fellestrekk er at kunnskap kan bli utsatt for kritisk granskning. Grimen (2008: 84) oppsummerer kunnskapsbegrepet og praktisk kunnskap på følgende måte:

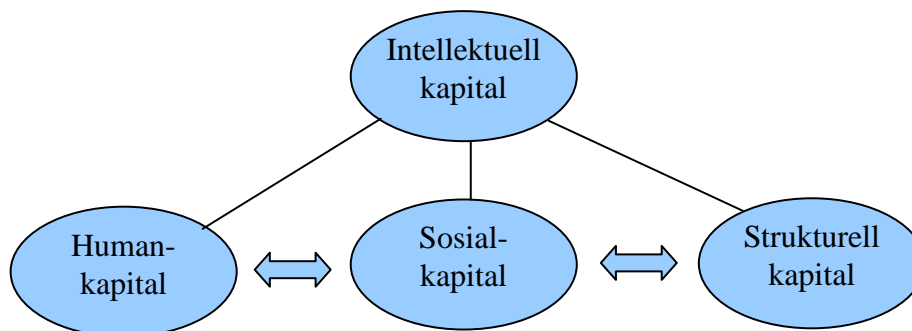
Begrepet kunnskap betegner en familie av fenomener. Det er grunn til å hevde at praktisk kunnskap er kunnskap: Den er artikulert, lærbar, kritiserbar, overførbart og artikulert gjennom handling. Og den kan akkumulere. Det finnes ikke gode prima facie grunner for å ekskludere viten med andre artikuleringmåter enn de verbale fra kunnskapsbegrepet.

Intellektuell kapital

Som vi har vært inne på har flere og flere bedriftsledere og forskere rettet økt oppmerksomhet mot betydningen av menneskelige ressurser for å oppnå varige konkurransefortrinn (Hersey et al., 2008; Seemann, Long, Stucky & Guthrie, 2000). Seemann et al. (2000) skriver at bedrifter besitter immaterielle eiendeler i form av personspesifikk kunnskap. Teoretisk og praktisk kunnskap er kunnskap som en medarbeider besitter, og man bruker begrepet humankapital for å beskrive denne eiendelen. For en organisasjon er det imidlertid ikke nok bare med humankapital og en gjeng individualister, den er også avhengig av godt samarbeid, gode strukturer og gode relasjoner for å utnytte kunnskapen best mulig. En felles betegnelse for disse kunnskapseiendelene er intellektuell kapital. I tillegg til humankapital, består intellektuell kapital av sosialkapital og strukturell kapital (se figur 1).

Humankapital består som nevnt av medarbeideres kunnskaper, ferdigheter og

erfaringer, og innebærer både teoretisk og praktisk kunnskap. *Sosialkapital* blir definert som medarbeidernes eller ulike gruppers evne til å samarbeide innad i organisasjonen. Evnen til samarbeid er i hovedsak et resultat av tillit, og fordelene for organisasjoner kan være reduserte transaksjonskostnader (raskere og mer effektive beslutninger, samt iverksetting), kunnskap av høyere kvalitet (utforsking av flere ideer) og det gir grunnlag for en ikke imiterbar konkurransefordel. *Strukturell kapital* handler om hvordan den kunnskapen som virksomheten besitter er organisert. Det inkluderer blant annet organisasjonens nedskrevne ”policies” (fremgangsmåte/holdninger), prosedyrer, arbeidsprosesser og systemer, og databaser. Disse tre hovedtyper av kapital er avhengige av hverandre, og de påvirker hverandres verdi og hva som blir prestert innad i en organisasjon, noe som medfører at de må ledes for effektivt å virke sammen, for slik å bygge en organisasjons intellektuelle kapital (Seemann et al., 2000).



Figur 1: Intellektuell kapital (utvidet figur gjengitt fra Seemann et al., 2000: 3)

Hillestad (2000: 84) skriver at ”[...] kunnskap i form av intellektuell kapital [har] utkrystallisert seg som den kanskje mest kritiske ressursen for bedrifter og organisasjoner”. I likhet med Drucker (2007) viser Hillestad (2000) til at det blir flere og flere organisasjoner som har kunnskap som sin viktigste ressurs. Denne typen organisasjoner forstår vi som kunnskapsorganisasjoner. I kunnskapsorganisasjoner vil majoriteten av de ansatte ha en formell utdannelse av en viss lengde, og de ansatte vil utgjøre en viktig ressurs (humankapital) for organisasjonen. Deres kunnskap må integreres i gode strukturer av kunnskapsdeling og samarbeid. For å kunne posisjonere seg i markedet har kunnskapsbedrifter dermed blitt avhengig av å skape, produsere og foredle kunnskap og kompetanse. Seemann et al. (2000) peker på at et viktig karaktertrekk på kunnskap er at den bare skaper verdi for organisasjonen når det blir brukt i praksis. Kunnskapen må bli brukt på

en produktiv eller effektiv måte, noe som innebærer at det ikke er tilstrekkelig for en organisasjon å ha høy humankapital, i form av kunnskapsrike medarbeidere. Det er også avgjørende for organisasjonens produktivitet at medarbeiderne er motiverte, at de har evnen til å samarbeide og at arbeidet er tilrettelagt slik at de kan bruke kunnskapen sin til å produsere tjenester eller ny kunnskap. Humankapital utgjør således en viktig del av kunnskapsorganisasjoners konkurransefortrinn, noe som har medført at disse organisasjonene har blitt stilt ovenfor nye utfordringer knyttet til både ledelsens innhold og organisering. Hillestad (2000) trekker også fram at det i kunnskapsorganisasjoner har skjedd en endring av maktforhold. Det er arbeidstakeren som besitter fagkunnskapen og ekspertisen (humankapital) på sitt område, og dette vil trolig få konsekvenser for lederens autoritet, og relasjonene mellom leder og medarbeider. Medarbeideren kan selv velge å ta med seg sin humankapital til en annen organisasjon, eller velge å ikke bruke kunnskapen sin effektivt. Samtidig vil en medarbeider ha påvirkning på samarbeidsrelasjonene. Hillestad (2000: 85) trekker blant annet fram et sitat fra Karl Marx, og peker på at han i dag har fått rett: ”Arbeidstakerne eier og kontrollerer de kritiske produksjonsressursene i form av intellektuell kapital”.

Selv om humankapital består av både teoretisk og praktisk kunnskap, så forstår vi det som at definisjonen benytter den eldste av de klassiske modellene for skillet mellom teoretisk og praktisk kunnskap. Her er teoretisk kunnskap det primære, og praktisk kunnskap forstås som anvendelse av teori. Grunnen til at vi tolker det slik, er at den klassiske modellen også er grunnlaget for å definere de klassiske profesjonene, hvor man må ha en utdanning av en viss lengde for å kunne utøve profesjonen. Denne modellen, hvor teoretisk og vitenskaplig kunnskap er det primære, er også den som blir benyttet for å definere kunnskapsmedarbeidere og kunnskapsorganisasjoner. Men som definisjonen av humankapital viser, spiller praktisk kunnskap også en betydelig rolle i kunnskapsbasen til profesjonene, og dermed også til kunnskapsmedarbeideren. Dette blir støttet av Grimen (2008) og Hein (2008). I sin beskrivelse av primadonnaen skriver Hein (2008: 1) at de har en ”overordnet kunnskap, som kun kan erverves gjennom lang tids utdanning eller trening innen for faget”. Den første delen av denne definisjonen, som referer til kunnskap som er tilegnet gjennom lang tids utdanning, forstår vi som teoretisk eller vitenskaplig kunnskap. Hun referer også til kunnskap som er tilegnet gjennom trening innenfor faget. Dette forstår vi som praktisk kunnskap, eller erfaringsbasert kunnskap. Denne typen kunnskap er altså knyttet til den som erfarer noe, altså vil kunnskapen være knyttet til personen og bestemte brukssituasjoner. Praktisk kunnskap er

således en veldig vesentlig del av kunnskapsbasen for dem. Det er faktisk kanskje den viktigste kunnskapsbasen til kunnskapsmedarbeideren. Organisasjoner vil ved å ansette medarbeidere som har tilegnet seg teoretisk kunnskap ved ulike utdanningsinstitusjoner hele tiden få tilgang på teoretisk kunnskap, mens når en kunnskapsmedarbeider slutter vil han/hun ta med seg både sin teoretiske og praktiske kunnskap. I tillegg er det slik at medarbeiderens kunnskap først får verdi når kunnskapen blir tatt i bruk i praksis, og effektiv bruk av kunnskapen krever at alle de tre elementene av intellektuell kapital praktiseres samtidig.

Seeman et al. (2000) skriver at praksis er den faktiske måten ting blir gjort på i en organisasjon. Praksis utvikles over tid og blir til erfaringer. Det reflekterer måten medarbeidere og grupper både skaper og bruker teoretisk og praktisk kunnskap. Dermed vil trolig bedriftens praksis og tilgang på praktisk kunnskap være mest kritisk for kunnskapsorganisasjoner. En organisasjons praksis og praktiske kunnskap er vanskelig å imitere av andre organisasjoner, og kan dermed bli en kilde til konkurransefortrinn. Kunnskap er uløselig linket til praksis. Seemann et al. (2000) konkluderer dermed med at en organisasjon ikke bare kan tiltrekke og lagre kunnskap, for å skape verdi må de forbedre hvordan kunnskapen faktisk blir brukt i organisasjonens kjernevirksomhet.

I følge både Hillestad (2000) og Hein (2008) vil trolig teoretisk kunnskap være det primære. Man trenger en eksplisitt humankapital for å kunne skape god praksis. Når de snakker om kunnskapsmedarbeidere så refererer de i hovedsak til arbeidere innen de klassiske profesjonene. Arbeidere med en hovedvekt av praktisk kunnskap, for eksempel selvlærte kunstnere, blir likevel ikke utelukket fra kunnskapsmedarbeiderbegrepet, men de vil trolig være i mindretall, samt at de er vanskeligere å identifisere. Hovedvekten i definisjonen av kunnskapsmedarbeidere ligger altså i at teoretisk kunnskap er det primære og at denne kunnskapen utøves gjennom en profesjon. Kunnskapsmedarbeidere har hovedsaklig en teoretisk kunnskapsbase i bunn, og de anvender denne til handlinger, samt at de gjør seg erfaringer på bakgrunn av denne.

2.2 Kunnskapsmedarbeideren og motivasjon

Peter F. Drucker introduserte begrepet kunnskapsmedarbeider, og kunnskapen han referer til er noe veldig spesifikt. Drucker (2005: 42) sier at ”nobody is very good knowing many things”. Han definerer kunnskapsmedarbeidere som arbeidstakere som kan mer om jobben sin

enn ledelsen og alle andre i organisasjonen (Drucker, 2007). Videre sier Drucker (2005) at spesialisert kunnskap alene ikke vil være produktivt. Det må integreres med kunnskapen til andre, for eksempel integreres til et team av kunnskapsmedarbeidere.

Denne erkjennelsen er trolig noe av grunnen til at kunnskapsorganisasjoner har fått en flatere og mer desentralisert struktur. Hierarkier har blitt bygd ned, og teamorganiserte nettverk har blitt mer vanlige. Det har blitt behov for organisering og ledelse som gir rom for kreativitet. Ved å luke bort unødvendige hierarkiske nivåer har man klart å skape mer fleksible organisasjoner, noe som gjør det lettere for bedriftene og tilpasse seg skiftende omgivelser. Man forsøker også å utnytte kunnskapen til medarbeiderne bedre gjennom mer fleksibel og effektiv samhandling. Drucker (2007) karakteriserer også kunnskapsmedarbeidere som sterke individualister. De er ikke nødvendigvis einstøinger, men han mener de byr på nye lederutfordringer for å gjøre dem produktive. I følge Drucker (2007) ligger det i praktisk talt all faglitteratur om ledelse en antagelse til grunn om at det fins en riktig måte å lede mennesker på, eller at det helst skulle gjøre det. Dette er en tradisjonell antagelse som han mener ikke gjenspeiler virkeligheten. Forestillingen ble, i følge Drucker (2007), utfordret av Maslow allerede i 1962, men veldig få har viet denne utfordringen oppmerksomhet. Den tradisjonelle antagelsen har ført til at man ser på folk som jobber for en organisasjon som ansatte og underordnede. Dette stemte i det forrige århundret, i tiden etter den industrielle revolusjonen, men i dagens kunnskapssamfunn blir det færre underordnede og flere kunnskapsmedarbeidere. Kunnskapsmedarbeidere er medarbeidere, ikke underordnede. De kan ikke byttes ut på samme måte som tidligere arbeidskraft, og må derfor ledes annerledes.

Det å motivere blir sammen med planlegging (sette mål), organisering og kontroll sett på som de mest grunnleggende ledelsesprosessene (Hersey et al., 2008; Hillestad, 2008). En kunnskapsrik og dyktig medarbeider som har lav motivasjon vil prestere på samme nivå som en medarbeider med lite kunnskap og dårlige ferdigheter. Dette gjør spørsmål knyttet til motivasjon ekstremt viktig for ledere (James, 1890 i Hersey et al., 2008). Hersey et al. (2008) referer til Kurt Lewin (1946) som mener at en persons atferd er et resultat av relasjoner mellom person og situasjon, altså som følge av et forhold mellom både noe indre (person) og ytre (situasjon). Det er altså vanlig å skille mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon vil si at man gjør noe fordi det er interessant, involverende, spennende, tilfredsstillende eller personlig utviklende, mens ytre motivasjon vil si at man gjør noe fordi man forventer å bli evaluert og kontrollert. For eksempel ved at man forventer konkurranse, ordrer, belønning

eller straff (Amabile, 1997).

Motivasjon er det som får oss til å handle, og handlinger er generelt sett motivert ut i fra et ønske om å oppnå et spesifikt resultat, et mål. Det er årsaken til at vi gjør en ting framfor en annen. En persons motivasjon er avhengig av styrken på motivene. Hersey et al. (2008: 17) definerer motiv som "needs, wants, drives, or impulses within the individual and are directed toward goals that may be conscious or subconscious. [...] Motives are the 'whys' of behavior". Det fins mange motivasjonsteorier, og en teori vi vil utdype er Hertzbergs teori om motivatorer og hygienefaktorer (Hertzberg, 1959 i Hersey et al., 2008). Motivatorer er faktorer relatert til jobben i seg selv og arbeidet noen utfører, og de er med på å gjøre folk gladere og til å yte ekstra innsats. Det å prestere, få anerkjennelse for å ha gjennomført noe, utfordrende arbeid, økt ansvar, og personlig vekst og utvikling er alle motivatorer. Disse faktorene blir antatt å ha en positiv effekt på jobbtilfredshet, noe som kan resultere i økt produktivitet. Hygienefaktorene derimot er relatert til arbeidsmiljøet, og deres primære funksjon er å hindre utilfredshet ved jobben. En organisasjons "policies" og administrasjon, overvåkning, arbeidsforhold, mellommenneskelige relasjoner, og penger, status og trygghet er alle hygienefaktorer. De bidrar ikke til økt produktivitet, men de hindrer at produktiviteten går ned (Hersey et al., 2008). Hersey et al. (2008: 57) oppsummerer med at "hygiene factors affect an individual's willingness, and motivators affect an individual's ability".

Indre motiverte kunnskapsmedarbeidere

Det er flere forfattere som har delt inn kunnskapsmedarbeidere i underkategorier. Hein (2009) deler dem inn i fire kategorier etter hva som motiverer dem: Primadonnaen, prestasjonsjegeren, pragmatikeren og lønnsnettakeren. *Primadonnaen* blir av Hein (2008) sett på som den ypperste kunnskapsmedarbeideren. Hun mener man finner primadonnaer i alle bedrifter og organisasjoner. De drives av et kall og et ønske om å utgjøre en forskjell i en høyere saks tjeneste. Kallet gir en sterk indre motivasjon hvor arbeidet er en primær kilde til glede og tilfredshet. Anerkjennelse, penger og andre ytre motivasjonsfaktorer er for primadonnaen bare hygienefaktorer (jfr. Hertzberg, 1959 i Hersey et al., 2008). *Prestasjonsjegeren* henter sin motivasjon hos omgivelsene. Ytre motivasjon spiller en større rolle, noe som gir seg utslag i at hvis prestasjonsjegeren opplever at han/hun kan få penger eller prestisje for arbeidet sitt, så vil han/hun legge ned ekstraordinær innsats. *Pragmatikeren* ser det som viktig å være lojal og samvittighetsfull ovenfor jobben, men det er klare skiller

mellom jobb og privatliv. Pragmatikeren, setter arbeid-fritid-balansen høyere enn kall og prestisje. Til slutt har vi *lønnsmottakeren*. Dette en arbeider som primært arbeider for å få fri, og ønsker å oppnå høyest mulig inntjening for minst mulig innsats (Hein, 2009).

Av disse typene kunnskapsmedarbeidere er det bare primadonnaen som hovedsakelig er indre motivert gjennom at de har kontakt med sitt kall og har arbeidet som primærkilde til glede og tilfredshet. De andre kunnskapsmedarbeidertypene blir av Hein (2009) ansett for i større grad å være ytre motiverte. Siden primadonnaen er den kunnskapsmedarbeideren som tydeligst er beskrevet som indre motivert, vil vi se nærmere på akkurat primadonnaen, og hans/hennes motivasjon.

Mange får negative assosiasjoner når de hører betegnelsen primadonna. Hein (2008) skriver at det blir sagt at primadonnaer er ledelsesfiendtlige, egenrådige, forfengelige og selvhøytidelige. De gjør ikke oppgavene de blir satt til og nekter å delta på felles arbeidsarenaer (Skrede et al., 2007: 3). Dette har gjort at de blir karakterisert som hysteriske, urimelige og barnslige når de ikke får viljen sin, og denne karakteristikken har lagt grunnlag for uttrykket primadonnanykker. Men det å være primadonna er av Hein (2008) ansett for å være noe helt annet enn å ha primadonnanykker, det er å være ”den beste”. Primadonnanykkene gir seg først utslag hos demotiverte primadonnaer, og langt fra bare primadonnaer har disse nykkene det blir referert til.

I arbeidslivet blir primadonnaer sett på som faglig dyktige arbeidstakere, som er kreative, initiativrike og svært dedikerte til jobben sin. De er idealister som brenner for jobben sin, noe som er med på å gjøre dem til organisasjons viktigste arbeider. Hein (2008: 2) skriver at primadonnaen har et kall som kjennetegnes av fire kriterier:

- Kallet er forbundet med følelsen av å tjene et høyere formål. For eksempel kan de yte en tjeneste overfor pasienten, publikumet, kunden, kunsten, religionen eller samfunnet.
- Kallet innebærer en sterk dedikasjon til arbeidet og at kunnskapsmedarbeideren selv setter høye standarder for sin yrkesutøvelse.
- Kallet gjør at de søker etter mening, samt at de ønsker å utgjøre en forskjell.
- Kallet gjør også at de føler seg forpliktet til å hele tiden streve etter å levere det absolutt beste i den høyere saks tjeneste. Godt nok er ikke godt nok.

For primadonnaen er arbeidet en primærkilde til tilfredshet, livsglede og identitetsfølelse. Hein (2008) skriver at kallet er primadonnaens eksistensielle motivasjonsfaktor. Det medfører en sterk indre motivasjon, og lederen kan ikke gjøre noe for å skape denne motivasjonen, men feil ledelse kan gjøre at den kan kveles. Det er derfor viktig at lederen forstår kallet slik at lederen ikke risikerer å kvele det.

Noe annet som kjennetegner primadonnaen er at deres personlige og faglige verdier smelter sammen (Hein 2008). Man legger ikke arbeidets verdier fra seg når man går hjem. Man er prest, kunstner eller lege uavhengig om man er på arbeid eller har fri. Det gjør at det er uklare skiller mellom rollene som arbeidstaker og privatperson.

Ledelse av indre motiverte arbeidere

Kuvaas (2009a) fant at det var en sterk positiv sammenheng mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon. ”Medarbeidere som opplever tilfredshet, glede og mening når de utfører arbeidsoppgavene sine, skaper de beste resultatene”, de er indre motiverte (Kuvaas, 2009b). Senere skriver han at indre motiverte medarbeidere ”opplever en stor grad av frihet til å planlegge og utføre arbeidsoppgavene på sin egen måte” (Kuvaas, 2009b). De opplever at lederne styrker deres følelse av å være kompetente i jobben og oppfordrer til selvstendighet og utvikling. Samtidig virker utstrakt samhandling med kollegaer positivt. Med andre ord vil en følelse av mer autonomi, altså selvbestemmelse, påvirke indre motivasjon. Autonomi innebærer at man kan utføre handlinger med en følelse av vilje, og en opplevelse av valgmuligheter. I følge selvbestemmelsesteori har mennesker et behov for å føle seg kompetente og autonome for å opprettholde sin indre motivasjon (Gagne og Deci, 2005).

Drucker (2007) mener videre at kunnskapsmedarbeidere motiveres av det samme som frivillige. De får motivasjon fra selve jobben, hvilket betyr at de trenger utfordringer, de trenger å vite organisasjonens visjon, samt at de må tro på den. Samtidig trenger de å se resultater fordi resultatene gir dem motivasjon til å fortsette arbeidet. Dette medfører at lederen må vite hva medarbeideren ønsker, hva som er deres verdier, mål, og hvilke tanker de gjør omkring resultater. Kunnskapsmedarbeiderne må videre ledes som likemenn/kvinner, mens andre arbeidertyper kan ledes som underordnede. Kunnskapsmedarbeiderne må bli overtalt, framfor å bli beordret. Dette synet blir delt av Csikszentmihalyi (2003) som også mener at kunnskapsmedarbeidere responderer dårlig på ordre. Man må heller skape et miljø og en kultur hvor arbeidet deres har mening og er verdifullt.

Ytre motivasjonskilders påvirkning på indre motiverte

Som tidligere nevnt er ikke penger og prestisje en hovedmotivasjonsfaktor for indre motiverte kunnskapsmedarbeidere, slik det kan være for andre kunnskapsmedarbeidere. Drucker (2007) og Hersey et al. (2008) refererer til Hertzberg (1959) og peker på at lønn og status bare er en hygienefaktor, noe som vil si at disse aldri vil virke motiverende på arbeidet hvis de øker, men de kan virke demotiverende hvis de mangler eller kommer under et visst nivå. Dette betyr ikke at indre motiverte kunnskapsmedarbeidere ikke ønsker belønning i form av for eksempel ekstra lønn, men muligheten for ekstra lønn er ikke det som får dem til å prestere bedre (Kuvaas, 2006a).

Bruk av ytre belønning overfor indre motiverte medarbeidere er et omdiskutert tema, hvor forskning indikerer at det kan ha både uønskede og ønskede effekter. Blant annet skriver Gagne og Deci (2005) at flere studier indikerer at ytre belønninger kan undergrave den indre motivasjonen i arbeidssammenheng. Ytre belønning kan oppleves som kontrollerende av medarbeiderne. Nyere studier derimot indikerer at dersom ytre belønninger blir gitt i et autonomi-støttende miljø og brukt til å styrke medarbeidernes følelse av å være kompetente, så vil konsekvensene bli mindre negative og kanskje til og med bidra til å styrke den indre motivasjonen. Kuvaas (2008) mener prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser. Hans funn viser at prestasjonsbasert belønning virker på kvantitet, men ikke på kvalitet. Det virker bare på enkle, rutinepregede og i utgangspunktet lite motiverende oppgaver som kan reduseres til et eller noen få resultater som er enkle å måle. Prestasjonsbasert belønning har altså effekt på innsats, men ikke på utnyttelse av medarbeidernes kunnskaper, ferdigheter og evner. Er innsatsen i utgangspunktet høy nok, kan en risikere at det har motsatt effekt, altså virker demotiverende. Videre mener han at prestasjonslønn gir incentiver til å utføre oppgaver raskest mulig med et akseptabelt resultat. Dette kan ha negative effekter på kvalitet, innovasjon og nyskaping. Dermed kan prestasjonslønn ha negative konsekvenser for kunnskapsmedarbeidere som jobber med kompliserte og sammensatte oppgaver. Kuvaas (2008) mener at man bør betale medarbeiderne en god lønn som oppfattes som rettferdig og konkurransedyktig, for deretter forsøke å få de til å glemme økonomiske incentiver.

Kuvaas (2006b) skriver at de som mottar en høyere fastlønn enn sine kollegaer, føler at innsatsen deres er relativt mer verdsatt og er viktigere for organisasjonen. Høy fastlønn er et budskap om tillit til hva arbeidstakeren er verdt. ”Fastlønn gir autonomi og indre motivasjon,

som øker arbeidsprestasjonene, [...] fastlønn er et symbol på hva og hvem du er for organisasjonen over tid, fortid og fremtid. En bonus snakker kun om hva du nylig har gjort” (Kuvaas, 2006b). Disse funnene er basert på studier av ansatte i en kunnskapsorganisasjon. Fastlønn kan imidlertid også være problematisk i kunnskapsorganisasjoner, i alle fall hvis det innebærer store lønnsforskjeller. Haukedal (2004) skriver at dersom man opplever et misforhold mellom det vi mottar og det andre mottar, målt mot arbeidsinnsats, så vil vi ønske å gjenopprette denne balansen. Ønsket om å gjenopprette denne balansen kan også forstyrre arbeidsprestasjonene og produktiviteten.

2.3 Ledelse av kunnskapsmedarbeidere

Ledelse handler om å nå organisasjonens mål gjennom andre. Det innebærer bruk av ulike handlinger og virkemidler for å motivere, organisere og kontrollere medarbeiderne, samt planlegging. Hersey et al. (2008) deler lederatferd inn i to dimensjoner: oppgaveatferd og relasjonsatferd. Oppgaveatferd er definert som styrende atferd, hvor lederen i stor grad organiserer og definerer rollene til medarbeiderne. Lederen klargjør hvem som skal gjøre hva, og når, hvor og hvordan oppgavene skal utføres. Relasjonsatferd derimot blir definert som støttende atferd, og viser seg ved at lederen i større grad legger til rette for toveis kommunikasjon med medarbeiderne. I tillegg til aktiv lytting og tilrettelegging for kommunikasjon, innebærer relasjonsatferd at lederen bidrar med emosjonell støtte og tilbakemeldinger, samt at lederen tilrettelegger for selvstendighet og vedvarende høye prestasjoner.

Videre i dette avsnittet vil vi først presentere tre generelle lederstiler, transformasjons-, transaksjons- og ”laissez-faire” ledelse, som vil fungere som et utgangspunkt for å drøfte vår problemstilling. Deretter vil vi presentere noen konkrete virkemidler som tidligere forskning viser bør benyttes overfor kunnskapsmedarbeidere.

Transformasjonsledelse eller transaksjonsledelse?

I kunnskapsorganisasjoner har det trolig foregått en maktforskyvning i medarbeidernes favør. Hillestad (2008) skriver at ledere i denne typen organisasjoner i større grad enn tidligere må konkurrere med de ansatte når det gjelder kompetanse, status og dyktighet. En leders beslutninger kan bli møtt med kritiske vurderinger og alternative forslag, noe som kan få

betydning for medarbeidernes lojalitet. En leders autoritet (fullmakt for påvirkning) i slike organisasjoner, som tidligere ofte hadde forankring i lederens hierarkiske posisjon, blir i dag betegnet som en kombinasjon mellom kompetansemessig og personlig autoritet. Denne autoriteten kan for eksempel være forankret i kompetanse, erfaring eller karisma. En generell maktforskyvning og endret autoritetsgrunnlag er en del av årsaken til at flere hevder at kunnskapsmedarbeidere kan trenge en annen form for ledelse. For å diskutere generelt hva slags form for lederstil og lederatferd som kreves overfor en stadig økende gruppe av kunnskapsmedarbeidere, kan det være hensiktsmessig å benytte et ledelsesteoretisk perspektiv utviklet av Bernard M. Bass. Han utviklet et lederskapskontinuum hvor det skilles mellom transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og "laissez-faire" ledelse (Bass, 1990 i Yukl, 2006 og Hillestad, 2008).

En leder med en transformerende lederstil vil transformere og motivere medarbeiderne ved for det første og gjøre de mer oppmerksomme på viktigheten av oppgaven. For det andre vil lederen få medarbeiderne til overgå sine egne interesser til fordel for organisasjonen eller teamet, og for det tredje motiverer lederen medarbeiderne gjennom å aktivere deres behov for personlig utvikling og selvrealisering. En transformasjonsorientert leder blir sett opp til av medarbeiderne, og de føler tillit, lojalitet og respekt overfor lederen. Gjennom dette blir medarbeiderne motivert til å yte mer enn hva som forventes av dem. Teknikkene og atferden en transformasjonsorientert leder bruker for å oppnå dette kjennetegnes av at lederen vekker sterke følelser hos medarbeiderne, bidrar til å stimulere deres intellektuelle kapasitet, viser individuell omtanke gjennom blant annet støtte og coaching, og inspirerer ved bruk av visjoner og symboler (Bass, 1990 i Yukl, 2006 og Hillestad, 2008). På engelsk blir disse teknikkene referert til som de fire I'ene ved transformasjonsledelse: "idealized influence", "individualized consideration", "inspirational motivation" og "intellectual stimulation" (Yukl, 2006: 263).

På den andre siden vil en leder med en transaksjonsorientert lederstil støtte seg mer på en bytteprosess hvor han klargjør hvilket arbeid som kreves gjort for å få belønning, og således støtter lederen seg på belønningssystemer for å påvirke motivasjonen. En annen lederatferd er å bruke straff eller irettesettende atferd ved avvik fra bestemte prestasjonsstandarder. En transaksjonsorientert lederatferd er med andre ord mer kontrollerende og regelstyrt, og er nært knyttet til tradisjonell lederatferd som er kjent fra den hierarkiske modellen. "Laissez-faire" ledelse, eller "la det skure" ledelse, blir bruk for å

beskrive en lederatferd hvor lederen verken bryr seg om organisasjonens oppgaver, mål eller dens medarbeidere (Yukl, 2006; Hillestad, 2008). Yukl (2006) skriver at "laissez-faire" ledelse best kan beskrives som fravær av effektiv ledelse. Hillestad (2008: 177) derimot peker på at denne formen for ledelse kan ha visse likhetstrekk med nyere former for selvledelse, "i hvert fall når det gjelder praktisering av selvledelse".

Hillestad (2008) skriver at forutsetningene for ren transaksjonsorientert ledelse i dag har endret seg. Han skriver at "transaksjonell ledelse er i stor grad basert på at medarbeiderne opptrer ut fra egeninteresse, og at de i all hovedsak motiveres og drives av ytre motivasjon" (Hillestad, 2008: 177). For indre motiverte kunnskapsmedarbeidere vil den intellektuelle stimulansen som arbeidsutførelsen og måloppnåelsen gir være deres sterkeste motivasjon og drivkraft. Overfor denne typen medarbeidere vil en transaksjonsorientert lederstil være demotiverende, og i verste fall vil det kunne være ødeleggende for bedriftens måloppnåelse. Derfor argumenterer Hillestad (2008) for at transformasjonsledelse bør være det toneangivende overfor kunnskapsmedarbeidere. Hein (2008) derimot skriver primadonnaen er tolerant overfor ulike lederstiler. Hun mener dermed at lederstilen ikke er så viktig så lenge det skapes gode arbeidsvilkår.

Virkemidler for ledere av kunnskapsmedarbeidere

Som nevnt hevder Drucker (2007) at kunnskapsmedarbeidere motiveres av det samme som frivillige, og dermed må de også ledes som om de var frivillige. Dette synspunktet blir også delt av Haukedal (1997). Han skriver at kunnskapsmedarbeidere må forstås som frivillig arbeidskraft fordi de selv velger hvor de vil arbeide og hvor mye de vil yte. Hvis de ikke er tilfreds kan de lett ta med seg kunnskapen til en annen arbeidsgiver, eller starte opp for seg selv. Kunnskapsmedarbeidere eier sitt eget produksjonsmiddel, altså deres kunnskap (Drucker, 2007). Dette medfører at kunnskapsmedarbeideren trolig er eiendelen kunnskapsorganisasjoner vanskeligst klarer å kontrollere.

I det forrige århundre stod produktiviteten til den industrielle arbeideren sentralt, noe som medførte at bedriftens produksjonsutstyr ble dens viktigste eiendel. Og da Taylor introduserte "scientific management" viste han verden hvordan manuelt arbeid kunne gjøres mer produktivt (Drucker, 2007). I dagens industrialiserte verden er utfordringen en annen, ettersom kunnskapsmedarbeidere fremstår som organisasjoners viktigste eiendel, men ingen har klart å knekke koden for hvordan disse gjøres mer produktive. Kunnskap om hvordan øke

kunnskapsmedarbeideres produktivitet er relativt lite studert (Haukedal, 2000), men det har etter hvert dukket opp en et mer nyansert bilde av kunnskapsmedarbeideres produktivitet, og det har gitt oss en del retningslinjer. Vi vil her presentere seks forskjellige virkemidler som er foreslått for å øke produktiviteten.

Det første vi skal beskrive er *skjermende lederskap*, et virkemiddel som ofte blir framhevet i litteratur om kunnskapsmedarbeidere (Drucker, 2007; Hein, 2008; Goffee & Jones, 2007b). Skjermende lederskap er at kunnskapsmedarbeideren skjermes fra alt som ikke har med deres oppgave å gjøre. Drucker (2007) bruker ikke ordet skjermende lederskap, men skriver at det viktigste spørsmålet man bør stille kunnskapsmedarbeidere er: ”hva er oppgaven?” Når oppgaven er klarlagt må det tilrettelegges slik at medarbeideren kan utføre/konsentrere seg om oppgaven gjennom at ”tidstyver” elimineres. Eksempler på slike tidstyver er unødvendige oppgaver og fokus på interesser som ikke er relatert til oppgaven. Drucker (2007: 125) skriver at man for å avdekke hvilke oppgaver som anses som unødvendige må spørre medarbeideren: ”Hva er oppgaven din? Hvordan burde den være? Hva er det forventet at du bør bidra med? Og: Hva hindrer deg i å utføre oppgaven, og dermed burde vært fjernet?” Hein (2008) skriver at det kan så tvil om hvorvidt ledelsen deler og forstår kunnskapsmedarbeiderens kall hvis det fokuseres for mye på interesser som ikke har med deres oppgave å gjøre. Ledelsesformen og retorikk bør derfor ta utgangspunkt i fagets vesen slik at ledelsen skjærmer kunnskapsmedarbeiderne fra for eksempel økonomiske og logistikkmessige hensyn. Budsjetter og lignende er viktige, men argumentasjon ut i fra faglige hensyn er en fin måte å motivere kunnskapsmedarbeidere til å ta hensyn til dem. Hvis ikke vil kunnskapsmedarbeiderne kunne oppleve at ledelsen oppfører seg som om det er de som er organisasjonens midtpunkt og ikke kunnskapsmedarbeideren. Dette vil kunne føre til at medarbeiderne reager med mistillit til ledelsen og muligens forsvinner.

For det andre må man pålegge kunnskapsmedarbeiderne *individuell ansvar for deres produktivitet*. De må ha frihet og mulighet til å individuelt styre sin arbeidshverdag, noe som gjør selvledelse mer aktuelt. Selvledelse er forbundet med frihet og autonomi som skal være med på å gi ansvarsfølelse og motivasjon. Indre motiverte kunnskapsmedarbeidere vil trolig i større grad enn andre praktisere selvledelse. De setter egne standarder, gir seg selv tilbakemeldinger og foretar korrigeringer om nødvendig (Hein 2008). De tar personlig ansvar for resultatene av egen arbeidsinnsats, samt at de søker om veiledning, ressurser og hjelp om nødvendig, alt dette for å nå sine standarder. Det vil her trolig være en balansegang for ledere

med tanke på hvor mye autonomi og ansvar de skal gi fordi ledelsen også må ha en viss kontroll over arbeidet som utøves. Csikszentmihalyi (2003) mener at mange arbeidstakere i dag føler en manglende kontroll både med målene og prosessen. Mange medarbeidere klager på manglende variasjon i arbeidet, føler de ikke blir hørt og ikke har noe de skulle ha sagt. Dette fører til at man ofte reduserer innsatsen, og man yter ikke mer enn minimum av det som er nødvendig for å få jobben gjort. Medarbeidere har behov for selvstendighet og autonomi samtidig som det er et behov for noe overordnet kontroll og faste holdepunkter. Hillestad (2008: 182) viser til Bastøe, Dahl og Larsen (2002), som skriver at behovet for faste holdepunkter kan begrunnes ut i fra ”at mennesker har et grunnleggende behov for avgrensninger av tid og rom på ulike måter for å skape orden i tilværelsen og for å unngå kaos”. Goffee og Jones (2007a) viser til at hierarkiene tidligere fungerte som strukturelle koordineringsverktøy, og at kunnskapsorganisasjonenes flatere struktur har svekket de tradisjonelle kildene til samhørighet. Dette fører til et økt behov for ledelse. ”Ledelse kan bli substitutt for struktur, og når regler og rammer er i forandring, skapes det både rom og behov for ledelse – gjerne en ny form for ledelse” (Sørhaug, 2004 i Hillestad, 2008: 182). Denne balansegangen mellom selvledelse på den ene siden og at lederen skal erstatte holdepunktene som hierarkiet tidligere representerte på den andre siden er en stor utfordring for ledere og kan oppleves konfliktfylt. Selvledelse vil også kunne gi en følelse av tillit fra organisasjonen, samt at det muliggjør noe av det handlingsrommet som trengs for å oppleve flyt.

Autentisk lederskap er det tredje virkemiddelet og handler om at lederen framstår som ekte, noe som i følge Goffee og Jones (2007a) er helt avgjørende for å bygge et tillitsforhold. Autentitet betyr ”ubestridt opprinnelse” og handler om å finne seg selv. Det vil si at ledere må ha tilstrekkelig selvinnsikt (de vet ikke alt, men de vet nok), de må ha en sterk selvbevissthet. Ledere må være trygge på seg selv og tørre å vise sine særegenheter i passe doser. De må trives med den de er, samtidig som de har evnen til å tilpasse seg nok i forhold til den organisasjonskulturen de skal utøve sin ledergjerning i. Ledere må være konsistente i både ord og handling, de må samkjøre rollene sine, og samtidig vise både engasjement og målbevissthet. Goffee og Jones (2000: 70) oppsummerer autentisk lederskap med å gi ledere et godt råd: ”vær deg selv – i større grad – med ferdighet”.

For det fjerde viser det seg at kunnskapsmedarbeidere ofte ”forventer *inspirerende ledere* som tilrettelegger arbeidet og skaper rammebetingelser med gode forutsetninger for å forløse deres potensial gjennom utnyttelse av personlig fagkunnskap og evner” (Hillestad

2008: 183). Nyere forskning har vist at kunnskapsmedarbeidere er opptatt av tydelige ledere som er synlige og aktivt coacher og gir tilbakemelding på deres prestasjoner. Hillestad (2008) referer til Mintzberg (1998) som argumenterer for at kunnskapsmedarbeidere først og fremst responderer på inspirasjon, ikke veiledning. Klare organisasjonsverdier og en klar og attraktiv visjon, som blir etterlevd av ledelsen i både ord og handling, er andre måter som virker inspirerende og gi medarbeiderne motivasjon og retning i arbeidet. Hein (2008) peker på at lederen også inspirerer gjennom å gå foran som et godt eksempel. Hvis lederen har evnen til å gå ut av sin egen komfortsone og ta noen sjanser er det lettere at kunnskapsmedarbeideren våger det samme, og det er ofte i slike situasjoner at ekstraordinære resultater oppnås.

Det femte virkemiddelet er *tilbakemeldinger*. Korrekte tilbakemeldinger hjelper medarbeiderne til å holde fokus, samtidig som man unngår at de famler i blinde. Det beste, og det som gir den sterkeste motivasjonen, er om oppgaven man utfører gir direkte tilbakemelding. Tilbakemelding fra overordnet ledelse er viktig, og for å gi gode tilbakemeldinger kreves det at lederne snakker med og lytter til sine medarbeidere, slik at de lærer å kjenne både deres styrker og svakheter (Csikszentmihalyi, 2003). Tilbakemeldinger må ikke bare være av positiv art, det er også viktig med negative tilbakemeldinger i form av kritikk. Kritikk kan faktisk virke inspirerende fordi det vil være med å utfordre og utvikle kunnskapsmedarbeideren mot nye mål. For at kritikk skal virke inspirerende er det avgjørende at den blir formidlet på riktig måte. Kritikken må ikke gå på person, og må gis på et tidspunkt hvor man har anledning til å gjøre noe med det. Hvis man for eksempel gir kritikk utenfor en arbeidssetting så vil den som mottar kritikken ha liten anledning til å rette på kritikken, og det vil det vil trolig virke demotiverende og frustrerende (Hein, 2008). Csikszentmihalyi (2003) mener mangel på nødvendige og tilstrekkelige tilbakemeldinger vil hindre flytopplevelser, mer om flyt kommer senere i kapitlet. Tilbakemeldingene blir ofte overflatiske, og det som bemerkes er elementer medarbeiderne som oftest allerede er klar over. For dårlig kommunikasjon er som oftest årsaken til manglende tilbakemeldinger. På den andre siden er heller ikke for mye tilbakemeldinger bra ettersom det kan oppleves som kontrollerende og svekke følelsen av tillit og autonomi.

Det siste vi vil nevne er at gode ledere forstår at en av deres hovedoppgaver er å *legge til rette for flyt*. Det innebærer at ledere påvirker arbeidet og legger til rette for utvikling blant medarbeiderne. Grunnlaget for å få til dette er at lederen er kjent med, og deler organisasjonens og medarbeidernes verdier, samt at de kjenner medarbeidernes ferdigheter.

De to faktorene, kjennskap til verdier og medarbeidernes ferdigheter, er trolig viktige årsaker til at flere studier har vist at internt rekrutterte ledere fungerer bedre enn ledere som blir rekruttert utenfor organisasjonen (Collins, 2001). Å tilrettelegge for flyt innebærer å legge til rette for økt variasjon og nye utfordringer i arbeidet, noe som vil kunne forhindre stagnasjon i medarbeidernes utvikling (Csikszentmihalyi, 2003). Ledelse handler om å fjerne hindringer som gjør det vanskelig å oppleve flyt på alle nivåer i organisasjonen, og heller tilrettelegge med handlinger og kultur som gjør arbeidet mer verdifullt og meningsfullt. Csikszentmihalyi (2003) mener at medarbeidernes ferdigheter og kompetanse alt for ofte ikke blir utnyttet godt nok. Dette gjelder også for typiske kunnskapsintensive yrker som jurister og konsulenter der nyutdannede ofte blir satt til å gjøre rutinearbeid og drittoppgaver, eller pålagt store arbeidsmengder som fører til utbrenthet i løpet av et par år. Csikszentmihalyi (2003) mener økende spesialisering må ta noe av skylden for manglende utnyttelse av medarbeidernes ferdigheter. Han peker på at spesialiserte arbeidsoppgaver fort kan bli monotone, medarbeiderne får ikke brukt sine ferdigheter til fulle, og arbeidet blir heller en byrde enn en kilde til glede og utvikling. Dette hemmer medarbeidernes engasjement, og man begynner å lengte etter fritiden.

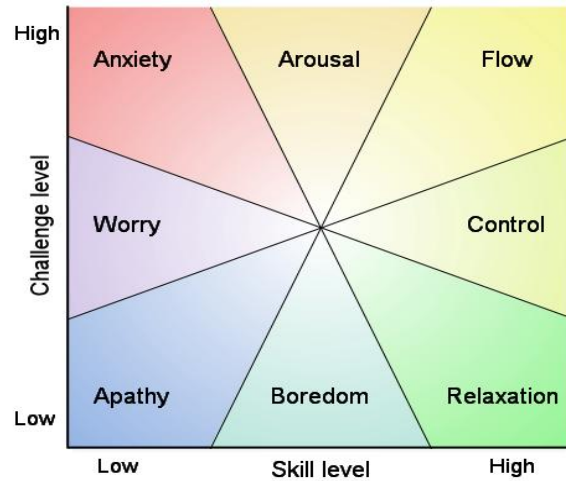
2.4 Kick og flyt

Kick og flyt er to psykologiske tilstander som Hein (2008) fremhever som følger av god ledelse. *Kick* er et lite studert begrep, men blir av Hein (2008) beskrevet som en psykologisk tilstand som har sterk sammenheng med kunnskapsmedarbeiderens søken etter mening, og oppstår når man presterer. For eksempel kan foredragsholderen oppleve det, når han føler en spesiell kontakt med tilhørerne. Legen kan oppleve det når en vanskelig behandlingsform lykkes, eller journalisten når hun får historien sin på førstesiden. Kicket oppleves ganske sjelden, og det henger nesten alltid sammen med at man opplever en spesiell kontakt med dem man tjener. Arbeidet man gjør er med andre ord også meningsfullt for andre. Kicket er knyttet til spesielle anledninger, ”stjernestunder”, hvor man tenker: dette er grunnen til at jeg arbeider. Dette setter sterke emosjonelle følelser i sving, og man kan føle seg ”høy” og lykkelig gjennom å bli rørt. Man kan også oppleve å få klump i halsen, frysninger på ryggen, gåsehud eller tårer i øynene (gledestårer). Kicket er forbundet med den største lykke, og det er noe kunnskapsmedarbeideren strever etter å oppnå. Men fordi det oppleves sjeldent, vil det ikke

være det som hovedsaklig driver kunnskapsmedarbeiderne til daglig, her vil flytopplevelsen spille en større rolle (Hein, 2008).

Flyt kan karakteriseres som den gode prosess hvor man analyserer et problem for å finne løsningen (Hein, 2008). Den gode prosessen krever et dypt engasjement, noe som kan føre til at man glemmer tid, sted og rom, og kun konsentrerer seg om arbeidsoppgaven. Det er oppgavens kompleksitet som skaper dette engasjementet og flyt kan gi en sterk følelse av tilfredshet og mestring. Ikke alle opplever flyt, men de som opplever denne tilstanden beskriver den på mer eller mindre samme måte. De beskriver det med at de blir ”carried away by an outside force, of moving effortlessly with a current of energy, at the moments of highest enjoyment” (Csikszentmihalyi, 2003: 39). Dette er årsaken til at Csikszentmihalyi har gitt tilstanden navnet ”flyt”. Flytopplevelser er autoteliske, de er et mål i seg selv.

Det er også en bakside ved flyt. Selve prosessen kan bli forbundet med smerte, risiko og usikkerhet, prosessen kan med andre ord være fryktelig frustrerende (se figur 2). For å oppnå flyt må man ha relativt utfordrende oppgaver, og man jobber helt på grensen av sin kapasitet. Flyt er et resultat av at vi forsøker å gjøre vårt beste, og det er en tilstand som oppstår når mennesket får utnyttet sitt potensial. Dette fører til en risiko for at man til tider vil gå over grensen, noe som kan resultere i usikkerhet, redsel og frustrasjon. Problemet da er at lederen noen ganger tolker kunnskapsmedarbeiderens frustrasjon som utilfredshet, og ikke som en del av en god prosess. Hein (2008) mener det er viktig i slike situasjoner at lederen ikke forsøker å dekke behovene som kunnskapsmedarbeideren har akkurat der og da, ettersom det egentlige problemet trolig er at et høyereliggende behov ikke er dekket. Hvis lederen da kun dekker de uttrykte behov kan det lede til enda sterkere frustrasjon.



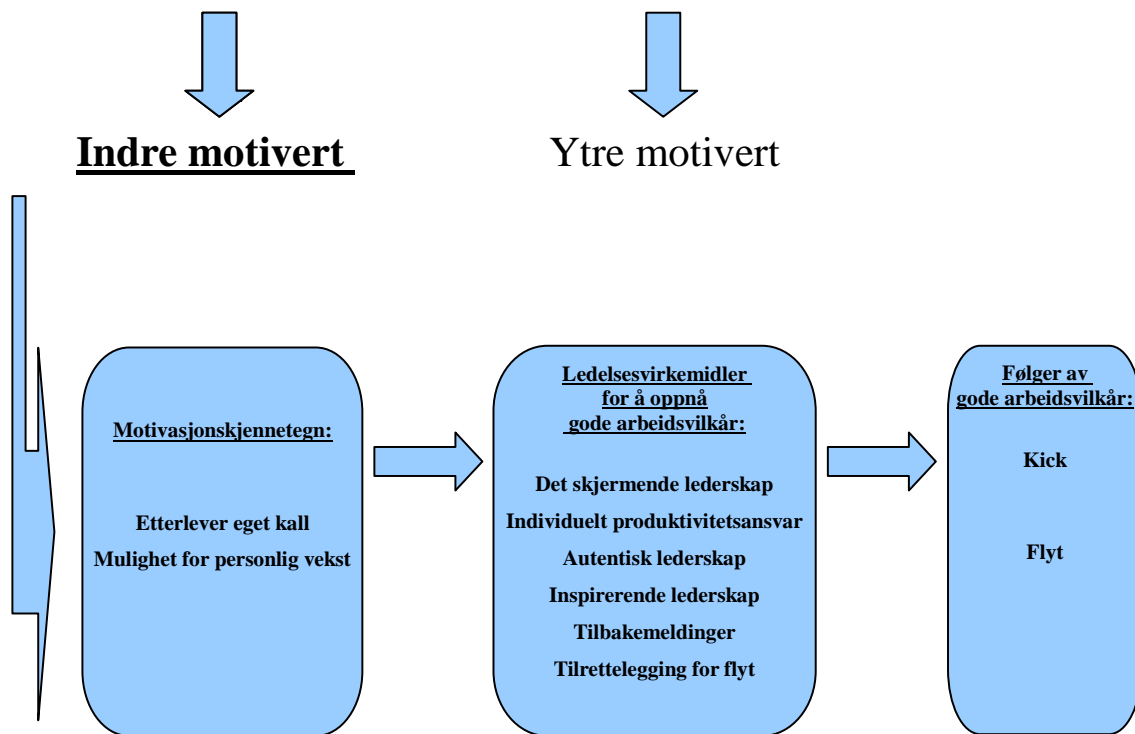
Figur 2: Flytdiagrammet (Csikszentmihalyi, 2003)

Flytdiagrammet består av to akser, og kan være til hjelp for å tolke medarbeideres handlinger og følelser. Langs den vertikale akse har vi *utfordringer*. Det vil si i hvilken grad arbeidsoppgavene man blir stilt ovenfor blir sett på som utfordrende, og hvilke muligheter man har til å handle i forhold til disse utfordringene. Langs den vannrette akse har vi *ferdigheter*, som referer til hvilken kapasitet medarbeideren har til å utføre en bestemt oppgave. Ulike kombinasjoner av utfordringer og ferdigheter vil resultere i ulike følelser og påvirke humøret. Generelt kan man si at jo mer kompetent en person føler seg, desto bedre blir humøret, og jo større utfordringer man står ovenfor, desto mer fokusert og konsentrert blir man. Når både utfordringer og ferdigheter er over et gjennomsnittlig nivå, vil man oppleve optimale opplevelser karakterisert som flyt. Som vi har sett blir denne tilstanden karakterisert ved at man både er fokusert, samt at man føler glede, tilfredshet og mestring. Det er et balansert forhold mellom utfordringer og ferdigheter, og dette skaper den sterkeste mestringsfølelsen. I diagrammet er det i tillegg til flyt skissert sju andre tilstander. De to som ligger nærmest flyt, aktivering og kontroll, er også karakterisert av positive følelser. De vil i likhet med flyt kunne bidra til vekst og læring, fordi de vil fungere som sterke motivatorer til enten å øke sine egne ferdigheter, eller velge litt mer utfordrende oppgaver. Csikszentmihalyi (2003) skriver at redsel (anxiety) er den tilstanden som de fleste prøver å unngå. Når det blir for stor ubalanse, og utfordringene er for store i forhold til ferdighetene vil det føre til at man blir veldig stresset og på vakt. Hvis ikke lederen gjør noe, vil de fleste forsøke å unnsnippe ved å redusere utfordringene gjennom for eksempel å si fra seg ansvar, senke ambisjonene eller benekte situasjonen. Denne strategien vil trolig føre til stagnasjon og ikke føre til flyt, men man vil kanskje oppleve at tilstanden blir mindre stressende og frustrerende.

3. Forskningsmodell

Målet med denne masteroppgaven er å bidra til økt innsikt i mysteriet med hvordan man skal lede indre motiverte kunnskapsmedarbeidere. Teorikapittelet startet derfor med å forklare hva kunnskap er og plasserte kunnskapsmedarbeideren i en kategori hvor teoretisk kunnskap er den primære kunnskapsformen. Anvendelsen av denne teoretiske kunnskapen samt erfaringer (praktisk kunnskap) er det som gjør kunnskapsmedarbeidere så verdifulle og attraktive, at ledelsen gjerne vil ha deres humankapital i sin organisasjon. Kunnskapsmedarbeiderbegrepet kan deles inn i flere kategorier hvor primadonnaen skiller seg fra de andre typene gjennom at deres arbeid i størst grad drives av den indre motivasjonen og ikke den ytre. Denne indre motivasjonen kjennetegnes ved kallet; et ønske om å tjene et høyere formål, en sterk dedikasjon til arbeidet, søken etter mening og en følelse av forpliktelse til alltid å levere sitt beste. Indre motiverte arbeidere presterer ofte bedre enn ytre motiverte, men de virker avhengig av mye frihet og selvstendighet i arbeidsutførelsen. Ytre motivasjonskilder som prestasjonsbasert lønn kan derimot ha motsatt effekt og lede til at kunnskapsmedarbeideren ikke fokuserer på sitt kall, men heller på å oppfylle disse ytre kriteriene. Indre motiverte er derfor avhengige av ledere som forstår dem og som ønsker å legge til rette på en slik måte at de kan prestere best mulig. Virkemidler som lederen kan bruke for å legge best mulig til rette er ved å utøve skjermende lederskap, gi individuelt ansvar for produktiviteten, være autentiske i sitt lederskap, inspirere, gi tilbakemeldinger og tilrettelegge for flyt. Lederskap ble slik også satt inn i en kontekst hvor transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og ”la det skure” ledelse ble diskutert. Mens enkelte teorier hevder at transformasjonsledelse er den mest hensiktsmessige form for ledelse, hevder andre at hvilken lederstil en bruker ikke har noen betydning. Hvis alt dette gjøres riktig vil kunnskapsmedarbeideren oppleve to motiverende og utviklende tilstander som kalles kick og flyt. Denne teorien har ledet oss til følgende forskningsmodell.

KUNNSKAPSMEDARBEIDER



Modellen forsøker å illustrere at når vi skal utforske hvordan en bør lede indre motiverte kunnskapsmedarbeidere er tanken at hvis en kjenner kjennetegnene ved motivasjonen vil en som leder anvende de riktige virkemidlene som gjør at en oppnår kick og flyt. Måten vi vil undersøke det på er ved først å avdekke hva som motiverer kunnskapsmedarbeiderne vi intervjuer. Deretter vil vi se på hvilke ledelservirkemidler de anser som motiverende og som dermed skaper gode arbeidsvilkår. Til slutt vil vi spørre om de kjenner til tilstandene kick og flyt for å se på hvilken sammenheng det er mellom de tilstandene, indre motivasjon og ledelse.

4. Metode

Hensikten med denne oppgaven er å finne ut hvordan indre motiverte kunnskapsmedarbeidere ønsker at ledelse skal utøves. Derfor har vi valgt å studere kunnskapsmedarbeidere i yrkesgruppene sogneprest og vitenskaplig ansatt. For å besvare problemstillingen velger vi å fordype oss i en case innenfor hver yrkesgruppe. Hver case består av fire informanter, tre medarbeidere og deres leder. En case studie innebærer en empirisk undersøkelse av et fenomen i dens reelle kontekst. Det gjør at det er en god strategi for å få en dyp forståelse for konteksten og prosesser som pågår, samt at det er en god strategi for å generere svar på spørsmål som ”hvorfor?”, ”hva?” eller ”hvordan?” (Saunders, Lewis & Thornhill, 2007). For å innhente våre data har vi valgt å benytte kvalitative intervju. Det vil dermed være data generert gjennom intervjuer med kunnskapsmedarbeiderne og deres ledere som danner grunnlaget for våre beskrivelser og forklaringer. Denne oppgaven føyer seg inn rekken av forskning på ledelse, men er forsøkt å være nyskapende gjennom å se på nyere litteratur om kunnskapsmedarbeidere, hvor spesielt Hein (2008) har blitt lite anvendt i norsk kontekst tidligere.

4.1 *Forskningsdesign*

”Forskningsdesign er alt som knytter seg til en undersøkelse” (Johannessen, Kristoffersen & Tufte 2004: 73). Det omfatter temaer fra valg av kvalitativ/kvantitativ metode til detaljplanlegging av hvordan disse skal gjennomføres for å finne svaret på oppgavens problemstilling.

Kvalitative og kvantitative tilnærminger kan lett ansees for å være konkurrerende måter å forske på, men det er mer fruktbart å se på dem som alternative forskningsmåter som gir alternative svar. Kvantitativ data gir muligheten til å teste diverse hypoteser gjennom analyse av et stort datamateriale, mens kvalitativ metode egner seg bedre for å utvikle hypoteser og teorier, fordi en kan gå mer i dybden på det enkelte materialet en har samlet inn (Johannessen et al., 2004). Skillet mellom kvalitativ og kvantitativ er et udefinert sted på en linje hvor de kvalitative og kvantitative metodene er ytterpunktene (Grønmo, 1996). Dataene en samler inn er med andre ord mer eller mindre kvalitative eller kvantitative, og hvilken tilnærming en velger er slik sett et strategisk valg. En kombinasjon av ulike tilnærminger kan i mange tilfeller gi en supplerende effekt og kompensere for de enkelte tilnærmingenes svakheter (Østbye, Helland, Knappskog & Larsen, 2002).

En slik kombinerer kalles metodetriangulering og betyr at man studerer ”et fenomen fra flere perspektiver, det vil si ved hjelp av forskjellige teknikker for å samle inn og analysere data” (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2006: 317). Man kan bruke både kvalitative og kvantitative tilnærminger, eller man kan kombinere ulike kvalitative eller kvantitative metoder (Østbye et al., 2002).

For våre formål og innenfor de rammene vi arbeider bruker vi ikke metodetriangulering, men det betyr likevel ikke at vår utredning ikke er relevant. Vi har valgt å bruke semi-strukturerte intervju og to caser. Saunders et al. (2007) skriver at hvis en bruker flere case i en studie kan en gjennom å sammenligne dem, ha et sterkere grunnlag for å si hvorvidt det er riktig å generalisere eller ikke. En slik komparasjon vil kunne gi innsikt i om det finnes trekk som er gyldige for flere yrkesgrupper som kan inngå i kategorien kunnskapsmedarbeider. Saunders et al. (2007) argumenterer også med at casestudier er en glitrende måte å utfordre eksisterende teori og bidra til nye hypoteser eller fortolkninger. Vi har derfor valgt å basere oss på kun kvalitative intervju i våre to casestudier. Dette gjør at vårt hovedmål er å utfordre de etablerte teoriene og utvikle nye teorier og fortolkninger.

4.2 Forskningscase og utvalg

For å besvare vår problemstilling har vi valgt forskningscaser blant sogneprester i Den norske kirke og vitenskaplige ansatte ved et norsk universitet.

En sogneprest er den presten som har det overordnede ansvar i et prestegjeld underlagt Den norske kirke. Et prestegjeld kan bestå av et eller flere sogn (menigheter) noe som gjør at sognepresten kan ha hovedansvar for flere sogn samtidig. For at en prest skal bli tildelt tittelen sogneprest må man minimum være ordinert som prest i Den norske kirke, noe som krever seks års utdanning (Den norske kirke), men i praksis blir man ikke tildelt denne tittelen uten noen års presteerfaring.

Med Kirkeloven av 1997 (Kirkeloven, 1996) ble det etablert to administrasjonslinjer i Den norske kirke - bispedømmelinjen, som omfatter preste-tjenesten, og kirkelig fellestråd, som har arbeidsgiveransvar for alle øvrige ansatte på lokalt nivå. Sognet ble dermed grunnenheten i Den norske kirke. Neste administrative nivå er prostiet, som ledes av prosten. En sammenslutning av prostier utgjør et bispedømme, ledet av biskopen. Sognepresten mistet etter Kirkeloven av 1997 det administrative ansvar for sognet, som ble overført til en daglig leder, ofte kalt kirkeverge. Det er i dag rundt 1.000 sogneprester i Den norske kirke (Kirkedatabasen, 2010), og prostiet vi ser på har under 10 sogneprester. Sogneprestene har flere arbeidsoppgaver tilknyttet sin stilling. Blant annet skal de være formidlere, medvandrere og ledere i menigheten.

For å betegnes som vitenskaplig ansatt må man, i denne oppgaven, være ansatt som enten professor, førsteamanuensis eller post doktor ved et universitet. De vitenskaplige ansattes jobb er hovedsakelig tredelt og består av forskning, undervisning og administrasjon. Minimumskravene for en forsker er mastegrad med laudabelt resultat, men i dag får en ikke fast tilsetning som forsker ved universiteter og høyskoler uten godkjent norsk doktorgrad eller tilsvarende utdanning ved

utenlandsk institusjon. I de fleste tilfeller betyr dette at slike arbeidstakere også har fullført en stipendiatorordning – en lære- og studietid som er normert til tre eller fire år, i praksis er den ofte lenger.

Vitenskaplige ansatte er tilknyttet et institutt hvor deres nærmeste leder er instituttlederen. Over instituttlederen er det en fakultetsledelse og universitetsledelse. I 2001 var det 11.600 vitenskaplige ansatte i Norge, og instituttet vi studerer har i underkant av 50 (Grønli, 2004). Vitenskaplige ansatte har sin vitenskaplige forankring i et eller flere vitenskapelige fag, men deler av lønnen kan komme fra eksterne aktører, hovedsaklig forskningsrådet (Forskningsrådet).

Etter råd fra veileder tok vi et utvalg innenfor hver case på fire personer, siden åtte intervjuer er et respektabelt omfang for en masteroppgave. Disse fire personene er tilknyttet samme institutt/prosti og den ene av de fire er lederen. Siden våre utvalg er veldig små i forhold til populasjonen vil svarene våre ikke være representative for sine yrkesretninger, men forhåpentligvis vil de være representative for sine arbeidsplasser (Saunders et al., 2007). Representativitet er ikke nødvendigvis et mål ved kvalitative studier av denne art, og heller ikke hovedmålet for vår studie. Vår hovedintensjon er å frambringe kunnskap om hvordan kunnskapsmedarbeidere kan ledes. Generaliserbarhet vil være av refleksiv art; det vi finner vil trolig kunne være gjenkjennbart og dermed gyldig også for andre kategorier kunnskapsmedarbeidere i andre kontekster.

Når det gjelder utvalget av informanter, har vi valgt å sette sammen et såkalt strategisk utvalg. Et strategisk utvalg ”består av utvalgte personer eller tilfeller som er rike på informasjon fordi de er sterkt preget av det kjennetegnet som skal undersøkes” (Johannessen et al., 2004: 110). Innen begge yrkesgruppene undersøkte vi forskjellige kandidater, og etter å ha sjekket flere av dem fant vi ut hvilke case vi valgte å gå for. Deretter tok vi kontakt per e-post og telefon med en forespørsel om å delta i vår studie. Vi fortalte kort om oss selv, formålet med studien, hva som ville kreves for å delta, at de kunne være anonyme og at deltagelse var fullstendig frivillig. Noen var litt skeptiske, men vi fikk stort sett positive svar fra alle vi henvendte oss til.

4.3 Datainnsamling

Vi har tidligere nevnt at vi valgte å gå for en kvalitativ innsamling. Hein (2008) brukte i sin forskning to år med observasjon for å avdekke sine funn. En slik innsamlingsmetode er for omfattende for denne oppgaven. Det har gjort at vi har valgt semi-strukturerte intervju for å belyse vår problemstilling, siden slike intervju anses for å være en god metode hvis en ønsker å finne ut hva som skjer, og søke ny innsikt (Saunders et al., 2007). Selve intervjuguiden (vedlegg 1 og 2) ble bygd opp i tre temaer (motivasjon, ledelse og gode arbeidsprosesser) med hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål. I praksis ble den ikke fulgt slavisk. Fordelen med semi-strukturert intervju er

at en kan tilpasse spørsmålene til svarene en får på foregående spørsmål.

Vi vektla å bruke mye tid på forberedelsene, ettersom det har blitt skrevet at forberedelser er et viktig suksesskriterium når man skal gjennomføre intervjuer (Saunders et al., 2007). I forberedelsene gjennomførte vi bakgrunnssøk på informantene, sendte dem relevant intervjuinformasjon, utviklet intervjuguider tilpasset både medarbeidere og ledere, gjennomførte prøveintervju, reflekterte over støy tilknyttet intervjulokale, klesstil og anonymitet. Det vil bli for utfyllende å gå i detalj på alle disse punktene, men vi vil fremheve det viktigste vi erfarte i forhold til hvert av punktene.

Det er viktig å ha kunnskap om organisasjonen eller konteksten en skal intervju i (Saunders et al., 2007). Vi fulgte her metodebokens råd og brukte tid på å finne relevant informasjon om alle informantene, i a-tekst og på internett, for at vi lettere skulle forstå deres vinkling og kunne stille relevante og presise spørsmål.

Vi avtalte intervjutidspunktene rundt en måned i forveien, for så å sende en påminnings e-post om avtalen dagen før intervjuet, en e-post som også inneholdt et informasjonsskriv om intervjuet. Dette informasjonsskrivet inneholdt relevant informasjon om hva vi skulle intervju dem om og hvorfor vi ønsket å intervju dem. Vi håpet at informasjonsskrivet skulle være med på å øke vår troverdighet som masterstudenter, og dermed gjøre respondentene tryggere på oss som intervjuere (Saunders et al., 2007).

Intervjuguiden er bygd opp med åpne spørsmål og vi vektla å ikke avbryte intervjupersonen med tilleggsspørsmål før resonnementet virket ferdig. Guiden er også bygget opp med underspørsmål, som vi så for oss kunne være oppklarende å stille hvis vi følte at svarene vi fikk ikke samstemte med det vi ønsket å få svar på eller ikke var utfyllende nok.

Under prøveintervjuene gjorde vi flere erfaringer om hvilke spørsmål som fungerte, og hvilke som eventuelt manglet. Saunders et al. (2007) anbefaler at en tester forståelse gjennom å oppsummere det en føler er hovedessensen i intervjuet. Dette forsøkte vi, men oppdaget at det ble vanskelig grunnet manglende trening i å gjengi ordrett det respondentene sa. Dette resulterte i at vi i informantintervjuene avsluttet hver spørsmålsbolk med et åpent spørsmål om informantene følte de hadde fått delt alle sine tanker tilknyttet spørsmålsområdet. Under gjennomføringen opplevde vi at disse spørsmålene tilførte ny kunnskap. Prøveintervjuene gjorde også at vi valgte å kutte ut ordet kall fra formuleringene våre. Årsaken til det er at begrepet kall har sterke assosiasjoner tilknyttet seg, og hadde vi brukt det måtte vi anvendt mye tid på å forsikre oss om at informanten forsto vår bruk av ordet før vi stilte spørsmålene tilknyttet begrepet.

På grunn av begrensede ressurser og hensynet til respondentenes tid, ble intervjuene uten unntak gjennomført på respondentenes arbeidsplass. Dette innebar utfordringer tilknyttet deres anonymitet, siden vi som intervjuere kunne blitt gjenkjent siden vi besøkte den samme

arbeidsplassen ved flere anledninger. Det gjorde at vi besluttet å kle oss forskjellig hver gang vi besøkte arbeidsplassene, noe som gjorde at vi gikk bort fra rådet om ”lik klesstil for alle intervjuer” (Saunders et al., 2007: 322). Grunnen til dette var at vi mente støy fra omgivelsene, gjennom å være på et offentlig sted, var viktigere å unngå enn ”støy” fra ulik klesstil. Av hensyn til anonymitet burde vi gjennomført intervjuene på et sted ingen av partene hadde tilknytning til. For å unngå å ta for mye av informantenes tid og en frykt for kompliserende organisering valgte vi å oppsøke informantenes arbeidssted. Antall informanter er lavt og siden vi kun besøkte de enkelte arbeidsplassene et begrenset antall ganger er vår oppfatning at informantenes anonymitet er sikret. I ettertid er vi glad for dette valget, siden ingen av opptakene ble ødelagt grunnet støy fra omgivelsene. Vi startet alle intervjuene med en informasjonsbolk om selve intervjuet i tillegg til å dele ut en samtykkeerklæring. Dette ble gjort med det formål at de skulle bli trygge på oss og at de skulle våge å snakke fritt om temaene vi presenterte.

Vi lovet deltakerne anonymitet, også fordi sjansene for flere ærlige svar øker når muligheten for sporing ikke er til stede. Og når anonymitet først er gitt er det viktig å følge den lovnaden (Saunders et al., 2007). Denne lovte anonymiteten er også årsaken til at både arbeidsplassene og medarbeiderne ikke kan identifiseres. Alle lydfiler ble slettet etter de var transkribert og under prosessen oppbevarte vi lydfiler og personfiler på forskjellige lokasjoner.

4.4 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet eller det man kaller overførbarhet, handler om i hvilken grad resultatene vi kommer frem til kan overføres til lignende fenomener. ”En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt en lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger” (Johannessen et al., 2004: 229). Resultatene fra denne undersøkelsen kan ha verdi for andre organisasjoner hvor kunnskapsledelse utføres, men man skal være var for å overføre alle våre slutninger til andre kontekster. Vi har kun sett på to caser hvor ledelse av kunnskapsmedarbeidere utføres, og datagrunnlaget vårt er begrenset. For å styrke den eksterne validiteten valgte vi å studere to forskjellige fagområder, for å bedre vise hvorvidt konklusjonene er overførbare. For øvrig er det opp til lesere av vår undersøkelse å reflektere over hvorvidt våre funn og tolkninger kan ha relevans i situasjoner og kontekster de selv kjenner til eller arbeider.

4.5 Intern validitet

God intern validitet vil si at man klarer å kontrollere for om andre faktorer påvirker undersøkelsen enn de årsaksvariablene man fokuserer på (Johannessen et al., 2004). Undersøkelsen vår er basert på at kunnskap om kunnskapsmedarbeiderens motivasjon bør påvirke hvilke virkemidler ledelsen anvender slik at medarbeideren skal oppnå produktive arbeidsprosesser. Vi antok at hvis motivasjonskjennetegnene ikke tas hensyn til vil det kunne lede til at gode arbeidertilstander, som kick og flyt, uteblir.

Aspektene kall, motivasjon, ledelse, kick og flyt har mange variabler og det er vanskelig å avdekke eller avgjøre hvilke av variablene som betyr mest, så vi er åpne for at dette vil variere fra person til person. Også vår begrensede tid sammen med den enkelte informant, 60 minutter, gjorde at vi måtte snevre inn i hvor mange variabler vi kunne spørre om innen de forskjellige temaene. Så selv om vi forsøkte å bedre denne validiteten gjennom muligheten for å stille oppfølgingsspørsmål vil validiteten aldri bli optimal, fordi vi umulig kunne ta med alle indikatorer som påvirker.

4.6 Reliabilitet

Reliabilitet, eller pålitelighet, handler om i hvilken grad innsamlede data er pålitelige. Dette henger sammen med hvilke data som brukes og hvordan de er samlet inn og til slutt måten de er bearbeidet på. For å sikre god reliabilitet har vi lagt stor vekt på å være nøyaktige i transkriberingen av hvert enkelt intervju. Vi har forsøkt å gjengi disse så autentisk som mulig, det vil si at transkriberingene inneholder gjentakelser, tenkepauser og også flere halve setninger. Det er slik muntlige samtaler er. I presentasjonen av våre data, har vi lagt vekt på transparens og åpenhet slik at lesere av vår forskning skal få mest mulig innsyn i informantenes egne måter å beskrive sine erfaringer på.

I resultatdelen har vi foretatt enkelte endringer av informantens utsagn. Endringene er markert med klammer. Disse klammene kan bety flere ting: tomme klammer, [...], betyr at vi har utelatt enkelte ord eller setninger fordi vi mener de ville gjort sitatene unødvendig lange uten at de tillegger sitatene ekstra innhold. Dette er typiske pauseord eller overgangssetninger. Klammer med innhold, for eksempel [biskopen], betyr at vi enten har byttet ut et ord med et annet for å anonymisere eller presisere noe, eller puttet inn et ord slik at sitatene flyter bedre.

Et problem som også følger kvalitativ forskning er at det er omtrent umulig for andre forskere å oppnå samme konklusjon fordi funnene en kommer med bare er pålitelige i "tidspunktet de ble samlet inn og situasjonen den reflekterer" (Saunders et al., 2007: 319).

4.7 Dataanalyse

Dataene kan analyseres induktivt eller deduktivt. Deduktiv analyse innebærer at man tester hypoteser man avdekket mens man anvendte teorien, mens induktiv analyse innebærer at man bygger ny teori basert på innsamlet data (Saunders et al., 2007). Dersom en kvalitativ undersøkelse blir godt utført og analysert med transparens og åpenhet, vil den danne et godt utgangspunkt for å trekke relevante og fruktbare konklusjoner. Ved analyseringen av intervjuene er det en fordel å skrive ned intervjuene i sin helhet for så å kode og kategorisere resultatene (Johannessen et al., 2004). Denne metoden er tidkrevende, men gjør at dataene blir troverdig gjengitt.

Utgangspunktet for vår induktive analyse var lydopptak, som vi valgte å transkribere i sin helhet. Når transkriberingen var fullført utviklet vi analysekategorier basert på dataene og plasserte de aktuelle utsagnene i de riktige kategoriene. Analysekategoriene er også delvis basert på eksisterende teori, ettersom teori var grunnlaget for oppbygging av intervjuguiden. Vi startet med noen få grove kategorier, som igjen ble delt opp i mer spesifikke kategorier etter hvert som vi analyserte dataene. Deretter valgte vi ut de sitatene vi mener best gjenspeiler innsamlede data, og det er disse ”beste” sitatene som er presentert i resultatdelen. Styrken med denne fremgangsmåten er at vi har mulighet til å plassere alle utsagnene til kategorien vi mener de passer best uten å ta hensyn til eksisterende teori. Det gjør det lettere å finne nye elementer som tidligere forskning ikke har pekt på. Det kan absolutt diskuteres hvorvidt vi har oppnådd vår hensikt, siden vi ser at de fleste kategoriene vi har anvendt stemmer overens med presentert teori.

I resultatdelen vår har vi valgt å anonymisere respondentene våre gjennom bruk av pseudonymer. Sogneprestene har navn som begynner på P (Per, Pål og Petter), de vitenskaplige ansatte har navn som begynner på V (Vidar, Vera og Venke), og lederne har navn som begynner på L (Levi og Lars). Levi er de vitenskaplige ansattes leder, og Lars er lederen til sogneprestene.

5. Resultater

I denne delen av oppgaven vil vi presentere våre resultater og funn fra intervjuer med kunnskapsmedarbeidere og deres ledere. Vi vil først presentere resultatene om hva kunnskapsmedarbeiderne sier har vært grunnen til valg av yrke, altså hva som har motivert dem og hva som motiverer dem i dag. Deretter vil vi vise hva kunnskapsmedarbeiderne og deres ledere mener er god og dårlig ledelse. Vi vil vise hvilke handlinger og hvilke virkemidler lederne bruker, og hvordan medarbeiderne reagerer på disse. Tilslutt vil vi presentere noen positive arbeidsopplevelser medarbeiderne har hatt i jobben, kick og flyt. Dette kan sees på som følger av ledelse, og vi vil komme inn på hva som ligger til grunn for opplevelsene, og hvordan disse virker å påvirke videre arbeid. Resultatdelen vil være grunnlag for neste del av oppgaven hvor vi vil drøfte resultatene.

5.1 *”Jeg er min egen drivkraft”*

Motivasjon er det som får oss til å handle, det som får oss til å gjøre en ting framfor en annen. Humankapital, som er knyttet til medarbeidernes kunnskaper og ferdigheter, er et av tre elementer som utgjør organisasjonens intellektuelle kapital. Tidligere i oppgaven refererte vi til forskning som fant at en kunnskapsrik og dyktig medarbeider med lav motivasjon vil prestere på samme nivå som en medarbeider med lite kunnskap og dårlige ferdigheter (James, 1890 i Hersey et al., 2008). Høy motivasjon vil dermed være viktig for å utnytte verdien av organisasjonens humankapital, og dermed også påvirke produktiviteten. Intellektuell kapital er kunnskapsorganisasjoners viktigste ressurs og kilde til konkurransefortrinn. Derfor vil det trolig være viktig for ledere av kunnskapsmedarbeidere å vite noe om medarbeidernes motivasjon, hvordan den skapes, opprettholdes og kveles, slik at medarbeiderne kan få utnyttet sitt potensial. I avsnittene under vil vi presentere våre funn om hva som motiverer kunnskapsmedarbeidere. Vi vil først presentere hva det er ved våre funn som viser at kunnskapsmedarbeiderne er indre motiverte, før vi i de tre siste avsnittene presenterer fire kjennetegn ved medarbeidernes motivasjon.

Det personlig interessante: Arbeidet som kilde til glede og mening

I våre intervjuer med vitenskaplig ansatte og sogneprester har vi spurt om hva som ligger til grunn for valg av yrkesretning for å få innblikk i hva som har motivert dem til å forfølge den karriereveien de har valgt. Blant de vitenskaplig ansatte kommer det ganske klart fram at de synes fagområdet de jobber med er spennende og interessant. I tillegg viser sitatene under at nysgjerrighet, et ønske om å lære mer og en søken etter svar er grunner til valget av yrkesretning.

”Helt siden jeg var liten har [jeg] vært uendelig nysgjerrig på ny kunnskap, hvordan verden fungerer, hvordan mennesker fungerer og hvordan nyutvikling kan skje. Og det betyr at hele mitt liv har jeg jobbet med kunnskap på en eller annen måte fordi jeg synes at det er utrolig spennende” (Vera).

”Jeg studerte ting som jeg syntes var spennende og interessant og derfor var det interessant og fortsatte i dette miljø. [...] Og altså fordi jeg trivdes da både i miljøet og med arbeidsoppgavene” (Vidar).

”Det er en kombinasjon av nysgjerrighet, interesse for det å alltid gå dypere i det en arbeider med [...]. Så en kombinasjon av nysgjerrighet og interesse om å lære mer om akkurat dette faget. [...] jeg så at det var huller i pensum, og jeg ønsker å lære mer” (Venke).

Sitatene over er i stor grad knyttet til forskningsdelen av jobben deres, så det fremstår som det er den delen av jobben som interesserer dem mest. Men de liker også undervisning og kontakt med studenter selv om ”det stjeler forskningstid det også”, som Venke uttrykker det. Likevel synes hun det er ”kjekt å snakke med studentene”, spesielt de studentene som er motiverte og engasjerte. Vidar beskriver kontakten med studenter både i undervisnings- og veiledningssammenheng som ”veldig fruktbart”. Han forteller at han på et tidspunkt hadde mulighet til å fortsette i en stilling på universitetet uten undervisning, men at han likevel bestemte seg for å fortsette i en stilling som innebar både forskning og undervisning. Om det valget sier han: ”Det var i veldig stor grad fordi jeg syntes at kontakten med studentene var interessant og viktig”. Administrative oppgaver virker ikke å være arbeid de setter pris på. Venke sier at ”administrasjon er et nødvendig onde, [for] ingen har lyst til å administrere”. Administrative oppgaver er forbundet med noe kjedelig som de selv bare må gjøre, av den grunn at ingen andre kunne gjort det bedre. ”Jeg [Venke] ville følt at det ble litt snodig arbeidsfordeling hvis administrasjonen skulle gjort slike ting for oss forskere”.

Av sitatene over ser vi at ord som går igjen når de beskriver arbeidet sitt er: ”interessant”, ”interesse”, ”spennende”, ”kjekt”, ”trivdes” og ”nysgjerrighet”. Dette er ord som tyder på at de er indre motiverte. Arbeidet er interessant og gir de glede, det gir en indre belønning. Samtidig indikerer det første sitatet til Vera at interessen for faget og ny kunnskap har ligget der lenge. Dette er også tilfellet for de to andre informantene:

”Jeg var samfunnsinteressert fra tidlige skoledager og synes det var en befrielse å begynne på universitetet og [som student] kunne jobbe med ting som interesserte meg på heltid [...]. Så jeg blomstret opp når jeg begynte å studere og har fortsatt med de samme problemstillingene i hele mitt yrkesaktive liv. Så på den måten har jeg vært veldig heldig da, at jeg har hatt sjansen til å jobbe med problemstillinger, og fortsatt kan jobbe med problemstillinger som interesserer meg” (Vidar).

”[Jeg visste] allerede fra videregående at det var et fag jeg hadde lyst til å ta. [...] Og så kom jeg inn, og tenkte at dette er sikkert greit nok, og så fant jeg ut at det var ganske spennende og fant ut at dette var gøyere enn jeg hadde trodd, og så da jeg kom over mer obskure [fagtekster], så ble det slik at dette var veldig spennende. Så gnisten ble tent, og så fant jeg ut at det var dette jeg ville gjøre” (Venke).

Sitatene over mener vi indikerer at de vitenskaplig ansatte er indre motiverte. De jobber med noe de synes er interessant og spennende, samtidig som uttrykk som ”befrielse”, ”blomstret opp” og ”gnisten ble tent” viser at de gjør noe de føler er personlig riktig for dem. Som inspirasjonskilder til valg av yrkesretning, trekker Vera fram foreldrene sine. De stimulerte henne til nysgjerrighet og kontinuerlig læring, mens Vidar peker på en ”veldig inspirerende professor” han hadde mens han var student.

Når det gjelder sogneprestene, så forteller de en litt annen historie om sitt yrkesvalg. For dem har blant annet muligheten til kontakt med mennesker vært viktig:

”Bakgrunnen er det at jeg ønsket å ha noe med mennesker å gjøre. Jeg hadde først tenkt en teknisk utdannelse, men fant ut at det ble for mye ’dippedutter’ og for lite menneskerelatert” (Per).

”Det som jeg først og fremst synes er at det er veldig meningsfullt å stå i en sånn tjeneste med kontakt med mennesker, og det at du føler at kirken da, kan bety noe for folk i forskjellige situasjoner” (Pål).

Dette ønsket om kontakt med mennesker er sterkt forankret i det kristne budskap og kristne verdier. Forholdet til religionen har således også spilt en avgjørende rolle for valget å bli prest. Pål sier: ”jeg har alltid bekjent meg som kristen tror jeg”, og ”jeg har bakgrunn da, veldig bestemt bakgrunn fra et kristent ungdomsarbeid”. Han forteller også at han tror han fikk et kall fra Gud om å bli prest: ”Jeg tror jeg via min ungdomsleder, [...], fikk et kall fra Gud til å bli prest”. Petter forteller også at

ungdomstiden hadde betydning for hvorfor han valgte å bli prest. Han var knyttet opp mot et kristent ungdomsmiljø, og forteller at han valgte å bli prest fordi ”jeg hadde en indre overbevisning om at jeg ønsket å bli misjonær”, og i den forbindelse så han det som naturlig å bli prest.

Samtidig som kontakten med mennesker og religionen har spilt en avgjørende rolle for sogneprestenes yrkesvalg, forteller også de om en indre glede og drivkraft i yrkesutøvelsen. De synes de har en flott og viktig oppgave, og de gjør noe de liker. Dette mener vi viser at de arbeider med noe de synes er interessant og spennende.

”Jeg er glad i å være prest, og jeg synes det er viktig. Og jeg synes det er en flott oppgave å ha det” (Pål).

”Jeg liker begravelse, jeg liker å forkynne til unger, jeg liker å forkynne til gamle, jeg liker å gå på tur med folk og sånne ting” (Pål).

Pål sier altså at han liker mange ting ved arbeidet, og han beskriver seg selv som en ”allrounder”. Gleden ved arbeidet blir også uttrykt når han nevner inspirasjonskilder som ”møte med mennesker”, ”bibelens ord”, ”fjellene” og fritidsinteresser, og at det kan føre til at han ”gleder [seg] til å ta fatt på ting”. Petter forteller også at jobben gir han glede. Han forteller at et av hans viktigste budskap, er budskapet om at alle mennesker er verdt like mye. Det formidler han ”med glede til [alle]”.

Utsagnene over mener vi viser at alle kunnskapsmedarbeiderne har en indre motivasjon. Det er ingen som nevner penger, belønning eller prestisje som årsak til at de har valgt sitt yrke, mens det at de synes de fagområdene de arbeider med er interessante og spennende nevnes av flere som motivasjonskilde. De synes det er interessant og spennende å jobbe med nye problemstillinger eller å ha kontakt med mennesker. Selve arbeidet beskriver de med ord som ”trivsel”, ”kjekt”, ”glede”, ”liker” og ”lyst”, noe vi mener viser at arbeidet i seg selv er en kilde til tilfredshet og glede. Vera forteller blant annet: ”Jeg har hatt lyst til å jobbe mer, men har ikke tid”. Ikke alle forteller om denne lysten til å jobbe mer, men lederen for prestene, Lars, forteller om engasjerte medarbeidere som ”brenner for oppgaven”. Han opplever at medarbeiderne ”trives veldig, selv om de arbeider mye”. Han forteller også at ”de fleste jobber for mye og tar ikke ut den fritiden de skal ha”. Dette forsterker vårt inntrykk av at jobben er en kilde til glede og trivsel.

Det å tjene noen andre enn seg selv

I tillegg til at arbeidsoppgavene gir kunnskapsmedarbeiderne tilfredshet og glede, så ønsker de alle å bidra med noe overfor andre mennesker og/eller samfunnet. For eksempel forteller Vera at hun har et mål om å bidra med ny kunnskap som er viktig for andre og seg selv:

”Målet mitt hele tiden er å bidra til ny kunnskap som jeg for det første selv synes er spennende, og som for det andre er ting jeg tenker er viktig for andre. Så jeg er opptatt av ’empowerment’ av andre mennesker. At jeg skal kunne bidra til at andre mennesker skal kunne få kunnskap og informasjon og innsikt akkurat slik jeg selv har fått” (Vera).

Videre forteller hun at hun er opptatt av læring som fenomen, ”[både] lære selv og lære bort å hjelpe andre gjennom det. Det er jo en måte å hjelpe andre på”. I tillegg sier hun at hun ønsker og å ”oppleve at [arbeidet] er vesentlig. Og viktig, ikke bare for meg, men for samfunnet”. Dette blir understreket ved at hun senere sier at hun ønsker at arbeidet ”skal kunne bidra til noe som er viktig”. Sitatene over mener vi viser at selv om ting skal være personlig viktig, så er hun også opptatt av å yte en tjeneste overfor andre. Det gir mening å hjelpe andre og å bidra med noe som er vesentlig for samfunnet. Dette gjelder også for de andre informantene, noe sitatene under viser:

”[Jeg] synes at det er veldig viktig at [yrkesgruppen vår] syns på de ulike arenaene, [og] hvis vi har innspill til samfunnsdebatten så syns jeg det er viktig å kunne komme med dem. Og jeg synes [faget] er viktig” (Vidar).

”Jeg stilte alltid disse spørsmålene. [...] Og det var viktig for meg da både å forfølge den veien der da og kunne tilføre noe ny kunnskap til feltet” (Venke).

I sitatene over ser vi at Vidar mener det er viktig å komme med innspill til samfunnsdebatten og han synes fagområdet han jobber med er viktig. Årsaken til dette er et sterkt samfunnsengasjement og en ideologi om at ”samfunnet har et ansvar for å legge forholdene til rette for at flest mulig skal kunne ha det bra”. Faget mener han spiller en viktig rolle i prosessen med å skape og opprettholde gode fellesskap og velfungerende demokratier. Venke på den andre siden forteller om et ønske om å finne svar på de spørsmålene hun lurer på. Bak denne nysgjerrigheten sier hun at det også ligger et ønske om å finne ut av noe som kan være ”nyttig for andre forskere, og som kan tilføre ny forskning til fagfeltet”. Hun har et ønske om at det kan være ”allmennyttig” som hun sier, altså ikke bare hjelpe forskere, men også ”tilføre ny kunnskap som kan hjelpe den bransjen som jeg er interessert i, [...] som kan hjelpe til å utvikle bedre produkter og så videre”. Disse utsagnene mener vi viser at de vitenskapelig ansatte har et ønske om å yte en tjeneste overfor andre, eller vi kan si at de har et ønske om å tjene et høyere formål; nemlig samfunnet, andre mennesker og næringslivet.

Blant prestene kommer det kanskje enda tydeligere fram at de ønsker å tjene noe utenfor seg selv. Petter forteller blant annet at han ser på det å være en formidler, en medvandrer og en leder som de tre hovedformålene i jobben sin:

”Altså, jeg vil tenke tre sånne bæresøyler i jobben min. Altså det er den formidlerrollen, altså et budskap å gå med. Så er det dette å være en medvandrer med mennesker i sorg og glede. [...] og så er det også dette og på en måte være en leder i et kristent fellesskap, altså i en menighet” (Petter).

Når det gjelder formidlingsrollen så forteller Petter følgende: ”Jeg ønsker å formidle, til alle mennesker, at uansett så er de er like mye verdt som absolutt [alle] andre mennesker”. Han ønsker å kunne ”gi alle mennesker en forankring på det at de er viktige og verdifulle, og fortjener respekt fra andre og en fortjener og å respektere seg selv”. Samtidig ønsker han å formidle ”budskapet om Jesus, [...] korset, [...] [og] frihet til mennesket”. Disse rollene blir også nevnt av de andre prestene. Om det å bli prest forteller Per: ”Det å kunne komme i en forkynnende sammenheng både for barn og ungdom var noe som jeg kunne tenke meg”. Han forteller videre at han ønsker å ”formidle et budskap om at ethvert menneske er verdifullt sånn som det er, ikke i form av det vi presterer”. Han understreker dette budskapet ved å følge opp med å si at ”vi er like verdifulle alle sammen. Det er bruk for oss alle”. Han forteller også at han ønsker å ”holde ryktet om Jesus levende. [...] og gi mennesker et ståsted der de kjenner at de står trygt i med og motgang”. Gjennom denne formidlerrollen så svarer han også at han føler at han tjener ”noe som er større enn meg selv”. Pål forteller også at han har et ønske om å formidle det kristne budskap, og han ser på den kontakten som han får med mennesker, blant annet ved begravelser, som veldig viktig. Om kontakten med mennesker så sier han at han opplever det: ”Både i samtale, men også gjennom selve liturgien og ritualer og sånne ting”. Han forteller også at han ser det kanskje som sin viktigste oppgave som prest, ”å motivere, å utdanne, utvikle, utruste andre til tjeneste i menigheten”, og han forteller at han har et ønske om ”å gi noe tilbake” til det miljøet han selv var en del av i sin ungdom. Prestene viser med dette et sterkt ønske om å tjene andre mennesker og religionen.

Et ønske om kvalitetsarbeid

De kunnskapsmedarbeiderne vi har snakket med viser også en sterk dedikasjon til arbeidet, og de ønsker å levere arbeid av god kvalitet og som holder mål.

”[Jeg] ønsker jo å gjøre en god forskning, og et godt arbeid. Så man ønsker ikke å ta snarveier, [men heller] komme til bunnen i den grad man kan det” (Venke).

”Jeg er opptatt av at det er kvalitet i det jeg gjør” (Vera).

Vera forteller også at hun har vært veldig bevisst på å søke seg til det stedet å jobbe ”der kvaliteten er høyest og hvor det er størst mulig sjanse for meg til å nå mine mål”. Dette sitatet mener vi viser at hun har et ønske om å gjøre arbeid av god kvalitet, og at hun setter seg høye mål. Sogneprestene har det samme ønske om å gjøre et godt arbeid. Petter henviser til rollen som formidler og sier:

”Jeg ønsker jo at det som jeg bærer fram skal holde mål. Altså, jeg ønsker jo at det budskapet [jeg] bærer kan på en måte forsvares med et visst sånn bibelteologisk belegg. [...] Så jeg ønsker jo at det skal holde mål, det skal kunne belegges, det skal kunne forsvares, [...]. [...] jeg ønsker jo, og jeg håper jo at det jeg sier skal [...] 'holde vann' for å si det sånn” (Petter).

Pål forteller at han synes det er en flott oppgave å være prest, og han har et mål om å levere det beste, men at det ikke alltid er så lett:

”Og så kan du føle nederlag fordi at du skulle gjort mer, du skulle gjort bedre ting, og samtidig så føler du at det [å være prest] er veldig meningsfullt” (Pål).

Petter forteller også om følelsen av å aldri få gjort nok, men han har lært seg å takle arbeidet på en slik måte at det ikke fører til altfor stor frustrasjon:

”Du kommer aldri så langt som du på en måte skulle ønske du kunne. Og da tenker jeg: Ok, det ble som det ble. Jeg ga min skjerv, og det som var godt, det var godt. Og det som ble mislykket, ble mislykket, men der er noe større som dette får hvile i, liksom” (Petter).

Vi tolker disse sitatene som at de setter seg relativt høye mål, som de ønsker å nå. De er ikke nødvendigvis perfektjonister. Om de ikke alltid når målet 100 %, opplever de arbeidet likevel som meningsfullt og givende.

Personlig meningsfullt

Flere av sitatene over viser at kunnskapsmedarbeiderne ønsker å utgjøre en forskjell for andre mennesker og samfunnet vi lever i. De ønsker å ”bidra til noe som er viktig”, ”oppleve at det [arbeidet] er vesentlig”, ”tilføre ny kunnskap”, ”formidle [bringe, forkynne] et budskap”, ”gi mennesker et ståsted” og ”å være en medvandrer med mennesker i sorg og glede”. De søker etter mening med jobbene sine. I forhold til jobben sin og kontakten med mennesker sier blant annet Pål følgende:

”Så det meningsfylte, det motiverer meg veldig. [...] Så det med meningsfullt, det å møte mennesker, det å møte dem i alle livets situasjoner på en måte, er interessant og gir mening” (Pål).

Samtidig som de ønsker å gjøre en forskjell, så ønsker de også sterkt å oppleve en egen personlig utvikling, og at arbeidet må oppleves personlig riktig. Vera forteller at det har vært viktig for henne å søke seg til det hun opplever som ”det beste stedet og jobbe” og hvor hun føler størst sjanse til ”å nå [sine] mål”. Dette tolker vi som et ønske om utfordringer og personlig utvikling. Hun forteller også at personlig frihet i arbeidet er en grunnleggende verdi for henne: ”Jeg er nødt til å gjøre det som jeg opplever som viktig”. Det ligger noe personlig til grunn for valg av yrke. Derfor legger hun vekt på å følge sin vei. Hun vil ikke bli styrt av andre. Blant prestene forteller blant annet Pål at selv om han står helt og holdent på den norske kirkes grunnlag, så står dette med ”det hele mennesket” veldig sentralt hos han: ”Kristentroen har ikke bare med en åndelig side å gjøre, men det har med en helhet å gjøre og sånt ting”. Han har også ønske om å utvikle og forbedre seg selv. Om et møte hvor hans arbeidssituasjon ble diskutert forteller han at han uttalte følgende: ”Jeg er ikke her for å finne ut hvordan jeg skal slutte, men jeg har fremdeles lyst til [...] å forkynne bedre og sånn”. Petter forteller også om hvor viktig det personlige er for han. I forbindelse med gudstjenester så ønsker han at det han formidler skal holde mål fagteologisk, men det er ikke det han først og fremst tenker på:

”[...] jeg [kjenner] at jeg har ikke veldig mye av min identitet i fagteologien. Det klinger nok litt i bakgrunnen, men det er ikke det som er lengst framme hos meg. [...] men jeg kjenner nok at det som først og fremst inspirerer meg i for eksempel forberedelse av en preken, [er] hva slags strenger berører dette i mitt indre personlige kristenliv og trosliv, og hvor hen er vi som forsamling” (Petter).

Det å følge sin personlige overbevisning er viktig, og de har et ønske om å sette sitt personlige preg på arbeidet. Blant de vitenskapelig ansatte kommer det fram at den indre motivasjonen skapes og gjenskapes av dem selv.

”Jeg er jo selvdrevet. [...] jeg er min egen drivkraft” (Vera).

”Det er mine egne interesser som har vært drivkraften” (Vidar).

Sitatene over viser at kunnskapsmedarbeiderne vi har snakket med i stor grad er selvstendige og selvdrevne. Blant annet gir de et klart uttrykk for et ønske om ”fri forskning”. De ønsker å drive fram sine egne ideer, og vi kan kanskje si at de er individualister, men ikke egoister. De har et ønske om å følge sine interesser og gjennom det få brukt sine kunnskaper og ferdigheter. Samtidig viser de en evne til å se løsninger og ”skape en form for motivasjon” som Venke sier. Et eksempel på at de ikke lar arbeidet bli kjedelig, men heller tar initiativ og ser etter løsninger er når Vera sier: ”jeg skaper spenning i min jobb uansett”.

De eksistensielle motivasjonsfaktorene

Vi mener resultatene våre viser at de kunnskapsmedarbeiderne vi har snakket med alle har en sterk indre motivasjon. De jobber med noe de synes er spennende, interessant og meningsfullt, og det gir dem glede og tilfredshet. Arbeidet er belønning nok i seg selv. Vi mener deres indre motivasjon kan beskrives med fire kjennetegn. For det første har de et ønske om *å tjene noen andre enn seg selv*. Prestene yter en tjeneste overfor religionen og andre mennesker, mens de vitenskaplig ansatte tjener andre mennesker, samfunnet og næringslivet. For det andre *søker de etter mening* gjennom jobben. Prestene ønsker å være formidlere og en støtte for andre mennesker, og de opplever det som meningsfullt. De vitenskaplig ansatte ønsker at arbeidet deres skal bety noe viktig og vesentlig, ikke bare for seg selv, men også for andre. For det tredje har de vi har intervjuet en sterk dedikasjon til jobbene sine, og vi tror de identifiserer seg med yrket sitt. *De ønsker å levere kvalitetsarbeid*, setter høye standarder for seg selv, men samtidig er de klar over at det perfekte er vanskelig å oppnå. Vi mener derfor vi kan si at de enten ønsker å tjene andre mennesker gjennom formidling av det kristne budskap og religionen, eller de ønsker å tjene andre mennesker og samfunnet gjennom kunnskapsformidling og svar på nye problemstillinger. I tillegg til ønsket om å bety noe for andre, så mener vi at de kunnskapsmedarbeiderne vi har intervjuet også har et ønske om at arbeidet skal være personlig interessant og utviklende. Arbeidet er personlig viktig, og *personlig stimulerende* (interessant, spennende og utfordrende). De ønsker å sette sitt personlige preg på arbeidet. De har valgt yrket fordi de ønsker å jobbe med noe som de interesserer seg for og som de synes er spennende. Samtidig virker det som at de trives og at de på en måte er sin egen drivkraft. Disse fire kjennetegnene mener vi utgjør de eksistensielle motivasjonsfaktorene til de kunnskapsmedarbeiderne vi har intervjuet. I tabellen under har vi oppsummert våre funn om hva som motiverer kunnskapsmedarbeidere.

Tabell 1: Oppsummering av resultater I: Indre motiverte kunnskapsmedarbeidere

Funn	Illustrerende uttrykk/sitater	Implikasjoner
De sogneprestene og vitenskaplig ansatte vi har intervjuet er alle i stor grad indre motiverte.	”interessant”, ”interesse”, ”spennende”, ”kjekt”, ”nysgjerrighet” ”trivsel”, ”glede”, ”liker” og ”lyst”	
<ul style="list-style-type: none"> De ønsker å jobbe med noe de opplever er interessant og gir mening. 	”Jeg var samfunnsinteressert fra tidlige skoledager og synes det var en befrielse å begynne på universitetet og kunne jobbe med [som student] ting som interesserte meg på heltid” (Vidar).	Arbeidet er en kilde til glede og tilfredshet. Det gir belønning gjennom at det er interessant, spennende, meningsfullt og utviklende. Det virker ikke som at lederen kan skape motivasjon hos kunnskapsmedarbeiderne, bare stimulere, opprettholde eller kvele motivasjonen. Samtidig er kunnskapsmedarbeiderne selvdrevne og de ønsker å sette sitt personlige preg på arbeidet, noe som innebærer at de ønsker frihet og fleksibilitet i arbeidet.
<ul style="list-style-type: none"> De ønsker å yte en tjeneste overfor andre/tjene noen andre enn seg selv. De ønsker å utgjøre en forskjell overfor andre mennesker og samfunnet vi lever i. 	”gi mennesker et ståsted der de kjenner at de står trygt i med og motgang” (Per).	
<ul style="list-style-type: none"> De ønsker å levere kvalitetsarbeid. 	”Jeg ønsker jo at det jeg bærer fram skal holde mål” (Petter).	
<ul style="list-style-type: none"> De ønsker å oppleve arbeidet som personlig utviklende og de ønsker å sette sitt personlige preg på arbeidet. 	”[Det har hele tiden vært viktig for meg å søke meg til det stedet å jobbe] der kvaliteten er høyest og hvor det er størst mulig sjanse for meg til å nå mine mål” (Vera).	

5.2 Handlinger og virkemidler kunnskapsmedarbeidere ønsker at deres ledere utøver

Ledelse har vi definert som en innflytelsesprosess hvor man får andre til å forstå og bli enige om hva som må gjøres og hvordan gjøre det, og prosessen med å muliggjøre individuell og kollektiv innsats for å nå felles delte mål. På bakgrunn av intervjuene har vi kategorisert dataene våre i to hovedkategorier: god ledelse og dårlig ledelse. Innenfor disse kategoriene har vi forsøkt å se på hvordan medarbeiderne og lederne erfarer ulike handlinger og virkemidler som lederne benytter. Handlinger er noe lederen gjør og er nært knyttet til atferd. Handlinger er målrettede og de har en intensjon, mens atferd er refleksstyrte bevegelser. I litteratur om ledelse er det vanlig å skille mellom oppgaveatferd og relasjonsatferd, en grovinndeling som sier noe om hvordan lederens atferd blir oppfattet av dens medarbeidere. Vi vil også benytte dette skillet, men knytte det mer til handlinger ettersom vi ikke har bedrevet atferdsforskning. Når det gjelder virkemidler så er det også handlinger, men vi velger å bruke begrepet om mer spesifikke teknikker lederne bruker for å utøve innflytelse overfor medarbeiderne. I avsnittene under vil vi først presentere medarbeidernes og ledernes generelle syn på ledelse, før vi går mer inn på de ulike handlingene og virkemidlene lederne benytter.

”De ønsker ikke så mye ledelse”

Alle våre respondenter virker å ha en forventning om at noen skal utøve ledelse. De har i alle fall relativt klare oppfatninger om hva som er god og dårlig ledelse. Samtidig forteller begge lederne at de har erfaring med at kunnskapsmedarbeidere ikke vil ledes:

”Først og fremst ønsker disse å ikke ledes i det hele tatt. De har valgt denne jobben fordi de har et faglig engasjement og som de er interessert i og ønsker å drive med, stort sett. Og det trenger ikke så mye ledelse, de ønsker ikke så mye ledelse” (Levi).

”Jeg har jo erfaringer på at prester ikke vil bli ledet. Vi er et gammelt yrke av selvstendige næringsdrivende hvor presten gjør som han vil” (Lars).

Når vi intervjuet kunnskapsmedarbeiderne fikk vi derimot inntrykk av at de ønsket en leder, eller noen som utøvde ledelse, men enkelte hadde litt vanskelig med å definere sin leder. Blant annet omtalte Venke seg selv som ”min egen leder”. Det er store individuelle forskjeller, og i våre intervjuer stilte vi spørsmål koblet opp mot gode og dårlige erfaringer med ledelse. Det ble konkret spurt om forhold som selvstedighet, frihet og tilbakemeldinger. Våre funn viser at kunnskapsmedarbeiderne ønsker ledelse i en eller annen form, og i avsnittene under vil vi først presentere hva som kjennetegner god ledelse, og deretter presentere hva som kjennetegner dårlig ledelse. Blant svarene om hva god ledelse er nevnte de ordene ”raus”, ”interessert”, ”målbevisst”, ”empatisk”, ”ekte” og ”inspirerende”, mens ”mistenksom”, ”misunnelig” og ”fjern” ble nevnt som negative assosiasjoner.

Den inspirerende lederen

Vera beskriver den gode lederen som ”usynlig”, samtidig som hun sier at det er viktig å ha en god leder. Det er ingen frustrasjoner knyttet til god ledelse, det inspirerer og motiverer, og fungerer som olje for arbeidet. At lederen eller noen andre som utøver ledelse oppleves inspirerende, er med på å stimulere medarbeidernes motivasjon. Den inspirerende lederen er med å legge til rette for at noe nytt kan skapes eller at det som allerede er der kan videreutvikles.

”[Det begynte med] en liten gruppe med [fagansatte]. [...] Så kom det et initiativ utenfra og som ble fanget opp av universitetsledelsen, som ga oss muligheten til å sette i gang og planlegge” (Vidar).

”[Stiftsdirektøren ba oss] tydeliggjøre presten som en leder for arbeidet i menigheten. [...] Og det husker jeg var et budskap som jeg tok veldig med meg. [...] det var en invitasjon til å vise lederskap, som jeg satte veldig pris på” (Petter).

Vi ser her at lederen gjennom egne handlinger får medarbeideren til å våge å skape noe nytt, teste ut noe nytt. Begge parter gjorde det gjennom å fortelle at det finnes muligheter, men lot det være opp til medarbeiderne selv å avgjøre om de ville følge opp. Noe annet som er interessant er at ingen av de som er nevnt her er medarbeiderens nærmeste ledelse. Universitetsledelsen og stiftsdirektøren er begge to hakk over medarbeidernes nærmeste leder, men likevel har beskjedene nådd fram.

Nærmeste leder virker likevel å kunne ha en rolle som inspirator. Blant annet sier Venke at ”lederen bør være inspirerende og motiverende, det er to helt sentrale ting”. Venke utdyper ikke dette sitatet videre, men Vera forteller at lederen gjerne kan komme med en ide eller et forslag. Dette vil kunne utfordre og inspirere henne. Samtidig forteller hun at hun ser på dette som en gjensidig prosess, ved at hun også kan utfordre sin leder med ideer. Det Vera beskriver er også noe som den ene lederen forteller at han prøver å gjøre. Levi sier at han forsøker å inspirere og engasjere medarbeiderne gjennom å komme med ideer, forslag og informasjon. Det virker som om lederne inspirer når de forstår medarbeidernes eksistensielle motivasjonsfaktorer, eller når de klarer å vekke en ”gnist” tilknyttet disse. Andre virkemidler lederen kan benytte for å inspirere medarbeiderne er tilbakemeldinger, mål og visjoner. Disse virkemidler vil bli presentert senere.

Relasjonelle ferdigheter: Autoritetsbase I

I tillegg til å være inspirerende, viser resultatene våre at medarbeiderne både ønsker og setter pris på at lederen har gode relasjonelle ferdigheter. De ønsker en leder som både lytter og snakker til dem, og har en relasjonsorientert atferd. Relasjonsatferd kan beskrives som støttende atferd. Det sier noe om i hvilken grad lederen involverer seg i dialog med medarbeiderne, at lederen lytter til medarbeiderne, gir ros og anerkjennelse, og i hvilken grad lederen tilrettelegger for selvstendighet og høy prestasjon (Hersey et al., 2008). Per og Petter sier blant annet følgende om hvilke kvaliteter de mener det er viktig at lederen besitter:

”En leder må være glad i mennesker, interessert i mennesker og være opptatt av hvem den enkelte er i den gitte situasjonen” (Per).

”[Jeg] ønsker at han skal se meg, være tilgjengelig, og så ønsker jeg at han skal gi meg frihet under ansvar” (Petter).

Også Pål sier at ”det relasjonelle er viktig”, mens Venke sier at det er viktig at lederen har kontakt med medarbeiderne. Vera mener det er viktig at lederen har empati, altså evnen til å ”forstå andre” eller sette seg inn i andres situasjon. En viktig relasjonell ferdighet som blir nevnt av både medarbeidere og ledere er evnen til å lytte. Vidar beskriver en leder som er ”villig til å høre på innspill”, noe han synes er bra. Samtidig nevner Venke at en leder bør ha ”evnen til å lytte og sortere ut informasjon”. En konsekvens av det å lytte er at man ikke griper inn for fort hvis det er konflikter eller andre uenigheter. Sitatene under viser at det å ikke ta for raske avgjørelser har vært en viktig erfaring blant lederne. Lytter man for lite kan det lede til at man tar for kjappe avgjørelser og det som var ønsket løst oppleves av de involverte partene som fortsatt uløst. Grunnen er at en sak svært sjelden bare har en løsning og det viktigste er at de involverte er enige i løsningen man kommer frem til, eller føler at de har blitt hørt.

”Da må jeg som leder også ikke nødvendigvis bare gripe inn å si hva som er rett og galt, men lytte meg frem til: 'hva er det egentlig som foregår i den gruppen her nå?’” (Lars).

”Jeg skulle tatt litt mer tid til å sette meg inn hva som egentlig var konfliktdimensjonen og hva som var produktive måter å håndtere det på. Var litt for kjapp i vendingen, hvor det bare forsterket noen uenigheter og lagde dem større enn hva de egentlig var” (Levi).

”[Det viktigste lederen gjør, er at] han legger gode rammer, er oppmerksom og at jeg opplever at han er entusiastisk i forhold til det jeg jobber med og at han alltid lytter når jeg forteller ting og sier at det er spennende. Og så kan han komme med en ide eller et forslag, og motsatt” (Vera).

Det at lederen er tilgjengelig og lytter gjør at medarbeiderne opplever at de blir sett. Dette er noe Levi prøver på. Han sier at han forsøker å snakke med medarbeiderne, spesielt nyansatte, og få de til å føle seg velkommen. I følge Venke gir lyttende ledere en følelse av at man blir tatt på alvor som medarbeider, hun føler at hun betyr noe. Å lytte gjør lederen mer ekte, og hvis lederen ikke blander seg for mye kan det føre til at medarbeiderne opplever frihet under ansvar. Det virker som om relasjonelle ferdigheter virker tillitsbyggende for lederen, noe som igjen er med på å gi lederen makt og autoritet.

”Jeg må ha en ekte person, ikke et forvaltningsorgan”

En del av relasjonsatferd er at lederen oppleves som ekte. Den opplevelsen er en konsekvens av flere ting, men lederen må ha empati og evne til å se den enkelte.

”Jeg ønsker meg en leder som på en måte er til stede med sin person. Altså jeg må ha en ekte person. Ikke en person som reduserer seg selv til et forvaltningsorgan” (Petter).

”Det at en vet at lederen vil den andres beste. En ektehet i lederskapet” (Vera).

Begge disse utsagnene peker på viktigheten av tilstedeværelse, og den næringen som psykisk tilstedeværelse gir til mellommenneskelige forhold. Det at lederen er psykisk til stede gjennom at lederen lytter og bruker av sin egen kunnskap, og gjennom det påvirker kunnskapsmedarbeideren videre mot det overordnede målet. Det gjør at lederen oppleves som å være tilstede som person og at medarbeideren har et sted å gå hvis de har behov for hjelp. Samtidig må denne nærheten utøves med en porsjon realisme, og det er lett at den forveksles med fysisk tilstedeværelse.

Ektehet oppleves blant annet når lederen har tilstrekkelig med både selvtillit og selvinnsikt. Pål forteller at han mener at gode ledere er ”trygg i seg selv. [...] Ikke være utsatt for vær og vind”. Ledere må ha selvtillit til å stå for noe, og ikke alltid gi etter for andres meninger. Likevel må de kunne ta i mot tilbakemeldinger og lytte, samt ha tilstrekkelig selvinnsikt til å se når de selv kommer til kort. Vera beskriver en god leder som en som er ”så trygg at han kan glede seg over andres suksess”. Lederen må kunne sette seg selv til side og ha medarbeiderne i fokus. Lederen må kunne stole på sine medarbeidere. Når hun opplever dette, at lederen vil medarbeidernes beste, så er det med på å skape en trygghet i lederskapet og tilliten til lederen forsterkes. At lederen har evnen til å sette seg selv til side, mener hun henger sammen med at lederen har ”romslighet og modenhet”.

”Som leder så må en sette seg selv til side, og sette sitt eget ego til side, fordi det er medarbeiderne og institusjonen som er i fokus” (Vera).

”[Jeg har] veldig liten tro på veldig unge ledere, fordi de har rett og slett ikke den romsligheten og modenheten og tryggheten i forhold til å våge å stole på andre” (Vera).

”[...] det handler om at man, at alder er et bidrag til at de fleste av oss utvikles og modnes, og dette gjør en i bedre stand til å forstå andre” (Vera).

Romslighet og modenhet mener hun delvis henger sammen med alder. Vi tolker det dit hen at hun mener både livserfaring og ledelseserfaring vil være med på å utvikle disse evnene. Grunnen til dette er at hun forteller om ledere som har utviklet seg etter at de har fått barn eller kommet seg etter alvorlig sykdom. Hun tror at de gjennom disse erfaringene lærte å sette seg til side, samt at de utviklet sine empatiske evner. De forstår andre bedre og fremstår som mer ydmyke, noe hun omtaler som ”ydmykt lederskap”.

Fagkompetanse: Autoritetsbase II

Som leder mener Levi det er en fordel at han ”har evnen til å gjøre noen grep og sette noen mål”. At lederen gjør noen grep, viser handlekraft og går foran som et eksempel kan bli sett på som noe godt. Per mener en leder bør kunne ”ta ansvar”, mens Vera blant annet beskriver en god leder som en som ”vet hva han vil [og] iverksetter en rekke ting”. Dette står i kontrast til noe Per opplevde som frustrerende, nemlig sviktende innsteg fra lederen. Per opplevde et problem i organisasjonen, men ingen tok tak i det, og problemet ble værende. For å kunne ta ansvar og grep må lederen besitte en viss autoritet. I tillegg til autoritet som følge av relasjonelle ferdigheter, får vi inntrykk av at også fagkunnskap er noe som er med på å gi lederen autoritet. I våre funn er det interessant å bemerke at bare en av medarbeiderne konkret nevner fagkunnskap som et viktig kjennetegn på en god leder. Vera beskriver en god leder som at han er ”drivende dyktig”, og at han er en ”dyktig fagmann”. Vi får inntrykk av at hun mener fagkunnskap er noe av det viktigste en leder besitter. Hun sier blant annet:

”Jeg har ingen tro på at en person med lederutdanning skal kunne gå inn i en hvilket som helst virksomhet og kunne lede på en god måte. Man er nødt til å kjenne det faget som det handler om, for da kan man ta de riktige beslutningene, og innenfor forskning for eksempel, blir det å ta kvalifiserte beslutninger og å meisle ut riktige strategier og satsningsområder som er en leders ansvar. Og for å klare det må en ha tipp topp fagkunnskap” (Vera).

De andre kunnskapsmedarbeiderne nevner ikke fagkunnskap spesielt, men når vi spurte om det var svarene litt sprikende. Pål sa at lederen til en viss grad bør ha fagkompetanse, og at mangel på det kan føre til at lederen mister sin autoritet, mens Petter, Per og Vidar kom med litt andre svar:

”Det går jo ikke an å si at det er uviktig, men jeg tenker nok at den personlige karakteren til syvende og sist, faktisk vil telle mer enn formell utdannelse i mange ting” (Petter).

”Jeg synes ikke det er nødvendig at den som skal være min leder skal være prest” (Per).

”[En som] så godt som mulig [...] har peiling på fagområdet” (Vidar).

Lederne derimot var ganske klare på at de trenger kunnskap om fagområdet de skal lede. Levi sier han tror det hadde vært vanskelig å være leder uten å kunne noe om fagfeltet, for som instituttleder skal man også være faglig leder og han sier en del av jobben er å ”ta initiativ og utvikle en forskningsstrategi”. Han ser ikke hvordan han kunne klart dette uten noen form for fagkompetanse. Fagkompetanse mener han også er viktig for å skape forståelse for hva folk driver med:

”Det [fagkompetanse] tror jeg er en fordel, å skjønne hva de driver med. Og så er det viktig i en slik institusjon eller bedrift som dette her at den er veldig mangfoldig. Så det å ha en toleranse for det mangfoldet og være tolerant i hensyn til hva det går an å drive med, som forskning, det er viktig. Særlig på dette instituttet, for der er store forskjeller. Jeg tror det er en fordel å ha god oversikt og ha en bredde i forståelsen for hva som foregår. Men jeg tror respekt for det folk driver med er viktigere. For det går an å se at det har jeg ikke noe peiling på, men det betyr ikke at vi nedprioriterer det bare fordi jeg ikke skjønner det. Det er viktig” (Levi).

”I den lederstillingen som jeg har, tror jeg det er viktig at jeg er prest når jeg skal lede prestetjenesten” (Lars).

Sitatet til Levi over, viser også at det er viktig at lederen har toleranse for mangfoldet og han anser det nok som en styrke for instituttet å opprettholde det slik. Han anser det også som fordelaktig og viktig med fagkompetanse for å utøve sin ledergjerning. Fra sitatene over ser vi at Lars direkte sier at han er avhengig av fagkompetanse, og han forteller videre at han mener fagkompetanse er basisen for å ”skjønne dynamikken”, ”skjønne hva det dreier seg om”, kunne gi ”faglige råd” og for å ”skjønne kirkens målsetting og budskap”.

Sitatene over mener vi peker i retning av at fagkunnskap fremstår som en styrke for lederen, og at det er med på å gi lederen autoritet. Det gjør at en enklere kan ta de riktige beslutningene, og utvikle gode strategier og satsningsområder. Som leder har man også ansvar for det faglige, og kjenner man ikke til faget blir det vanskeligere å ta de korrekte beslutningene. Fagkunnskapen gjør også at man kjenner bedre til miljøet og kulturen man er leder for. Det gjør at en lettere har kjennskapen som trengs for å gjøre de rette grepene.

Tilrettelegging for hovedoppgaven: skjermende lederskap

Ledere kan bruke ulike virkemidler og teknikker for å utøve innflytelse overfor medarbeiderne. Ledelse handler om å nå organisasjonens mål gjennom andre. I kunnskapsorganisasjoner vil det derfor være avgjørende at medarbeiderne får brukt sin humankapital, samtidig som innsatsen er med på å nå organisasjonens mål. I den forbindelse har vi gjennom våre intervjuer fått inntrykk av at en av hovedoppgavene til lederen er å være en tilrettelegger, slik at kunnskapsmedarbeiderne skal få utnyttet sin humankapital. Blant annet sier lederen for de vitenskaplig ansatte følgende om hva han ser på som sitt hovedformål:

”Jeg tror først og fremst at det [mitt hovedformål] er å legge til rette og sørge for at folk får mulighet til å fokusere på det faglige arbeidet sitt og [...] ikke at det er andre type spørsmål som tar oppmerksomhet og fører oss bort fra det som er hovedformålet med oppgavene våre” (Levi).

I tillegg sier Levi at han forsøker å legge til rette for selvstendig forskning:

”Man må bare gi dem tillit og spørre hvordan det går og er det noe vi kan gjøre for å legge til rette, og så er jo folk stort sett motivert til å gjøre den jobben” (Levi).

Lars sier at han forsøker å se medarbeidernes kompetanse og tilrettelegge slik at de kan gjøre mer av det de er gode på. Det å legge til rette og lage gode rammer blir også nevnt av Vera. Hun beskriver en god leder som en ”som kan glede seg på andres vegne og som kan legge til rette”. En god leder ”legger til rette for at andre skal kunne yte mest mulig”. Senere forteller hun mer konkret om lederen som tilrettelegger. I beskrivelsen av en god leder sier hun ”at han legger gode rammer og er oppmerksom”, ”[at han] er opptatt av å lage gode rammer slik at folk skal kunne gjøre spennende ting”. Samtidig påpeker hun at hun ønsker seg full frihet innenfor godt tilrettelagte arbeidsrammer. Skjermende lederskap handler om at lederen tilrettelegger arbeidet slik at medarbeideren kan konsentrere seg om å utføre hovedoppgaven, samt at man argumenterer ut i fra et faglig ståsted heller enn et økonomisk ståsted. Gode arbeidsrammer må være bygget rundt hva som er medarbeiderens hovedoppgave, og samtidig må man sørge for at de ikke forstyrres av unødvendige ting. Hvis en klarer det oppleves det som ”kjempedeilig” som Vera uttrykker det, fordi man da får bruke tankene og energien på det som er viktig. Sitatet under er sagt i forbindelse med en sammenligning av to jobber:

”Der var det mye møter, her er det lite møter, korte møter og det er ikke flere til stede enn de som trenger å være involvert, og jeg slipper å høre om deres rapporteringer og budsjetter og personalproblemer og slike ting. Det hører jeg ingenting om. For det er ikke min sak”
(Vera).

Som nevnt oppleves dette som ”kjempedeilig”, og hun begrunner det med at hun ønsker å bruke sine tanker på sitt. Mindre forstyrrelser gjør at hun kan jobbe mer effektivt. Samtidig beskriver hun at de har gode systemer for informasjonsdeling, blant annet gjennom intranett og forskjellige utvalg. På den måten har hun god tilgang til den informasjonen som hun synes er viktig, og hun slipper en masse ”e-poster om alt mulig dill og dall”. Denne typen organisering vil vi beskrive som skjermende lederskap, man skjerner ikke bare om faget, men også om medarbeiderens hovedoppgave.

Organisering av arbeidet er en viktig del av skjermende lederskap. Hvordan organisasjonens struktur er lagt opp og hvordan arbeidet er organisert er noe som virker å oppta medarbeiderne. Strukturen må reflektere målene og visjonene man skal jobbe etter, noe som gjør det lettere for alle å jobbe i samme retning. Strukturen har ikke alltid den egenskapen at den klarer å samle organisasjonen. Innenfor presteyrket virker det som de har tenkt mye på hvordan kirkens struktur er bygd opp, og det var et tema sogneprestene villig fortalte om. I Den norske kirke har de to arbeidsgivere, og vi har fått noen eksempler på at det er vanskelig å få de til å samarbeide. Samtidig har det vært en omorganisering og det virker som om strukturen og ansvarsområdene er litt uklare. Per forteller at menigheten tidligere hadde en daglig leder, men at disse nå er trukket inn. De er nå kun til stede i menigheten to dager i uken. Han beskriver ledelsessituasjonen med uttrykk som ”vakuumbledelsessmessig” og ”ingen som samler trådene”. Som en konsekvens av dette sier han følgende:

”Veldig mye tid og krefter har blitt brukt til ting som andre veldig godt kunne gjort” (Per).

Dette er et eksempel på det motsatte av skjermende lederskap, ettersom fokuset blir tatt bort fra hovedoppgaven. I tillegg virker organiseringen av presteyrket å være slik at arbeidsbelastningen i perioder kan bli for stor. Dermed kan rammene også bli begrensende fordi alt for mye overlates til den enkelte. Alle tingene man faktisk gjør er viktige for den overordnede oppgaven, problemet er bare at det rett og slett er for mye.

”Altså det generelle arbeidspresset av må-oppgaver. Altså, i prestetjenesten så snakker du om må-oppgaver, det er på en måte å håndtere dåp og bryllup, og gudstjeneste, og gravferd, og sognerådsmøte, som er på en måte de lovpålagte tingene som du nesten ikke har lov å si nei til, innenfor de avtaler som er gjort. Og i perioder av året er de slik at det ikke er rom for de kan-oppgavene som går på: videreutvikle menighetsarbeidet, fornyelse av gudstjeneste liv, oppfølging av medarbeidere og medvandring over tid med enkeltpersoner” (Petter).

”Jeg skulle gjerne skrudd ned den belastningen, men hvis prisen for det er, på en måte, bare å få en lang rekke med vikartjenester, så er ikke jeg sikker på om summen blir så veldig positiv” (Petter).

De vitenskaplige ansatte nevner ikke det samme arbeidspresset, men de nevner blant annet at undervisning kan stjele forskningstid. De har trolig også begrensede tidsressurser, men vi får likevel gjennom intervjuene et inntrykk at de at vitenskaplige ansattes rammer er mindre overfylte av må-oppgaver enn det som er tilfellet blant prestene, og at de har mer fleksibilitet. Selv om trykket av må-oppgaver er stort, så opplever prestene frihet. De har frihet til å bestemme hvordan de skal gjøre noe, men når trykket av må-oppgaver er stort er det trolig arbeidet som bestemmer hva de må gjøre.

”Vi er jo veldig fri med tanke på dette med tid og prioriteringer også videre. Vi har ting som vi skal gjøre, som jeg må gjøre og bør gjøre. Men det er og i stor grad veldig selvstendig” (Per).

Belønningssystemer og systemer for fordeling av ressurser kan også være en måte å styre og organisere arbeidet på. Det er spesielt viktig å ha gode rammer og rettferdige systemer når man som leder har flere ting man er ansvarlig for enn man klarer å håndtere.

”Vi må ha noen mekanismer som fordeler, fordi at hvis ikke vil det være helt uholdbart med press på instituttlederen, som hele tiden måtte reagere på slik lobbying på ressurser” (Levi).

”Vi prøver å markere det når folk har fine publikasjoner eller får priser og den type ting. Så at folk blir sett og lagt merke til, det tror jeg er viktig, og at der er også litt økonomiske incentiver. Jeg tror ikke man skal undervurdere de heller altså. Du får litt ekstra driftsmidler for å publisere, for eksempel” (Levi).

”Jeg er ikke sikker på om pengene betyr så mye, men det at systemet viser at det verdsettes en viss type output tror jeg har en funksjon” (Levi).

”Jeg forstår det slik at universitetet ønsker å gå lengre enn hva som er fornuftig når det gjelder å kvantifisere. Jeg mener at en del av de målene som brukes for tildeling av ressurser er dårlige. [...] Så jeg tror det er litt for mye kvantifisering og [...] at koblingen til kvalitet blir for tynn” (Vidar).

Lederen fokuserer her positivt på ytre motivasjonskilder som en hjelp til på å opprettholde et arbeid som i utgangspunktet skal være drevet av den indre motivasjonen, men samtidig så presiseres det også at det ikke er det økonomiske som er drivkraften, men det pengene representerer.

Medarbeideren ser mer negativt på dette siden han mener det kan føre instituttet i feil retning. Dette henger trolig sammen med at han opplever belønningssystemene som en form for styring og kontroll, heller enn belønning. Forskningen oppleves ikke lenger like fri, men han ser også at det er vanskelig å finne effektive systemer for å belønne kvalitet som ikke er veldig ressurskrevende.

”[Det er kanskje ett] uløselig dilemma å finne gode og effektive systemer” (Vidar).

Tilrettelegging for selvstendighet

Frihet og selvstendighet blir sett på som et gode blant kunnskapsmedarbeiderne. Blant annet nevner Vera ”fravær av kontroll” i sammenheng med god ledelse, mens Petter sier at han ønsker at lederen skal ”gi meg frihet, under ansvar”. Selvstendighet gir medarbeiderne mulighet til å være kreative og bruke sine evner best mulig selv.

”Jeg har opplevd stor, stor frihet i å definere mine satsingsområder, i på en måte hva jeg ønsker å gjøre og hvor langt jeg ønsker å gå i ulike retninger” (Petter).

”De må ha stor frihet, fordi at de har [...] sin egen utdannelse, de har sin egen forståelse av prestetjenesten, som selvfølgelig skal samsvare med hovedforståelsen, men de må samtidig innordne seg på enkelte oppgaver også” (Lars).

Det siste sitatet over peker på at balansegang mellom frihet og kontroll. Får å nå organisasjonens mål må det være en viss styring og koordinering. Dette er både ledere og medarbeidere klar over. De vitenskaplige ansatte sier at de i forbindelse med forskningen ønsker frihet, noe sitatet under viser, men de ser også at det trengs en del styring og kontroll i forbindelse med undervisning.

”Forskningen ønsker jeg å styre mest mulig selv” (Vidar).

For å utøve styring og kontroll sier Lars at ordrer fungerer dårlig. Dette kommer også delvis fram i sitatet under. Man må ha folk med seg, medarbeiderne må dele og forstå målene, og det faglige spiller en viktig rolle. Dette kan tyde på at autoritet i liten grad er knyttet til posisjon i de organisasjonene vi har undersøkt. I stedet for ordrer må det i følge informantene heller benyttes ledelsesteknikker som tilbakemeldinger, skjermende lederskap, hensiktsmessig struktur/organisering og visjoner.

”Man kan ikke gjøre noe i en slik type organisasjonen uten å ha folk med deg. Og folk gidder ikke å være med på noe som de ikke føler er fornuftig faglig sett” (Levi).

Mål og visjoner

Klare mål og visjoner er også noe medarbeideren etterlyser. I beskrivelsen av gode ledere blir det blant annet nevnt:

”Når lederen tiltrer her så er det viktig at lederen skal ha en form for visjon for instituttet og for hvordan utviklingen skal være de neste fire årene. Og selvfølgelig skal han jo være litt fremsynt, og ha ideer om utvikling og progresjon” (Vera).

”Han er drivende dyktig, han vet hva han vil og har målene klare” (Vera).

”[En som] kan finne ut hvor instituttet bør gå, men som ikke nødvendigvis har planene klare når de starter” (Vidar).

”Det er viktig for meg å være med å forme en presterolle hvor de ser hvorfor de er der. At vi er til for menigheten, at det ikke er menigheten som er til for oss” (Lars).

Også Levi, Venke og Pål nevner viktigheten av lederen har noen visjoner og mål. Samtidig viser sitatet til Vidar over igjen dette med at lederen må lytte til og involvere medarbeiderne. Mål og visjoner virker som en god måte og å utøve innflytelse. Samtidig vil det kanskje også kunne bidra til å inspirere, og styre medarbeidernes innsats.

Tilbakemeldinger

Både medarbeidere og ledere sier at tilbakemeldinger er viktige. Medarbeiderne ønsker å få tilbakemeldinger, mens lederne sier at de forsøker å gi tilbakemeldinger. Sitatene under sier både noe om viktigheten av tilbakemeldinger og konsekvensene det får. Tilbakemeldinger kan blant annet inspirere og utfordre medarbeiderne, og det kan gi de en følelse av å bli sett og at de betyr noe for organisasjonen.

”[Lederen bør] kunne kommet med tilbakemeldinger. Slik at en fikk en følelse av at det betydde noe, for instituttet” (Venke).

”Observere dine medarbeidere i å gjøre noe bra. Det synes jeg er en på sett og vis en læresetning som slår igjennom veldig mange av de andre viktige ledergrepene. Men ta en medarbeider på fersk gjerning i å gjøre noe godt, da får jeg også lyst til å rose. Og da stimulerer det ti ganger mer enn det å korrigere en feil” (Lars).

”Ja absolutt. Begge deler [ros og kritikk] er veldig utviklende. Det er jo kjempespennende” (Vera).

”Det er viktig å få tilbakemeldinger på det du gjør, både godt og dårlig. Men jeg tror nok at vi kunne vært flinkere til å gi hverandre ærlig tilbakemelding. Vi skygger nok kanskje litt unna for det” (Per).

Sitatet til Lars over viser at han forsøker å gi tilbakemeldinger. Til forskjell fra lederen til de vitenskaplige ansatte er ikke lederen for prestene daglig til stede i menighetene. Vi vil derfor tro at han har vanskeligere for å gi tilbakemeldinger. Han forteller blant annet at han har medarbeidersamtale med prestene en gang i året hvor han også besøker deres menighet. I tillegg har han 6 samlinger for alle prestene og 6 samlinger kun for sogneprestene med temaer som er viktige å ta opp. Disse samlingene er trolig for å fylle medarbeidernes behov for tilbakemeldinger og faglig inspirasjon.

Nesten alle typer tilbakemeldinger virker å ha en verdi, hvorvidt den er spontan, gjennomtenkt, positiv eller negativ. Det viktigste er at det kommer. Det er lett å undervurdere verdien av kritikk, og noe mange savner er at flere våger å være kritiske i sine tilbakemeldinger. De gir uttrykk for at man ofte er for snille med hverandre, og at man kanskje kunne vært ærligere i tilbakemeldingene. Det betyr ikke at man må få et naivt forhold til negative tilbakemeldinger. Negative tilbakemeldinger kan ofte oppleves urettferdige og virke frustrerende. De må derfor gis på

riktig måte, i riktig medium og de trenger kanskje også en nærmere begrunnelse.

”[Kritikk] skaper alltid en sånn uro, men jeg prøver å gjøre noe med de følelsene som kommer, og så spør, er det noe jeg kan ta tak i her for og så gjøre ting bedre, gjøre ting annerledes. Men av og til så kan en jo føle at kritikken er feilslått, eller at det er for mye avhengig av vedkommendes premisser som retter kritikken, og da må jeg jo si bare legge det til side” (Pål).

”Mer kontante kommentarer kunne ført til større konflikter” (Vidar).

I tillegg til sitatene over forteller Petter om en gang han fikk krass kritikk for et arbeid han utførte. Han opplevde kritikken som urettferdig, og det virket demotiverende. Samtidig forteller han at kritikken bekymret han lite, ettersom han ikke skulle være i jobben noe særlig lengre. Hadde han hatt et lengre engasjement, kunne trolig kritikken på sikt fått større negative konsekvenser for motivasjonen og tilliten til lederen. Det er derfor også viktig at lederen er tilgjengelig når kritiske tilbakemeldinger kommer fordi det virker å resultere i at man i større grad reflekterer over om det man driver med er rett eller galt enn det gode tilbakemeldinger gjør. Manglende reflektering kan lede til at man glemmer å fokusere på hvorvidt man gjør jobben man er der for å gjøre.

”To ganger har jeg hørt det der fra menighetsrådsledere, at dere driver djevelens arbeid. Så det var ikke noe enkelt det, men som sagt god støtte fra [biskopen]. Han sa blant annet alltid at: 'Prøv det på fruktene', sa han, 'prøv det på fruktene, hvis det bærer frukter så må vi tåle dette'” (Pål).

”Fruktene” det her er snakk om er i overført betydning og betyr resultatet. Det er lov å prøve ut nye ting men resultatet av arbeidet viser om det er rett å drive med eller ikke. Tilbakemeldingen i seg selv fikk Pål til å reflektere og roet den usikkerheten han måtte ha, samtidig som det inspirerte han til å fortsette med det arbeidet han trodde på. Så selv om man ikke skal undervurdere kritiske tilbakemeldinger, er det trolig ros som bygger mest opp.

”Jeg husker at jeg fikk brev [...] fra en som jeg satte stor pris på, og han skrøt av meg. Og de brevene de tok jeg vare på, [de] betydde veldig mye for meg” (Pål).

Tilbakemeldinger innebærer også at lederen må overlevere vanskelige beskjeder. Venke har vært i en situasjon hvor hun opplevde uvisshet i forhold til videre karriere, og denne uvissheten preget

hennes arbeid i den perioden. Dette viser at lederen ikke må gi slipp på muligheten til å gi tilbakemeldinger selv om disse er vanskelige.

God ledelse kan stimulere kunnskapsmedarbeidernes motivasjon

Lederen og dens handlinger kan oppsummeres ved at medarbeiderne ønsker at handlingene skal inspirere. Lederen kan inspirere gjennom komme med ideer eller forslag, ved å tilrettelegge for hovedoppgaven og selvstendighet, ved å gi tilbakemeldinger, og ved å anvende mål og visjoner. Kunnskapsmedarbeiderne vi har intervjuet er indre motiverte, og det virker som at det er lite lederen kan gjøre for å skape motivasjon hos medarbeiderne. De virker å være selvdrevne, men lederen kan likevel gjøre mye for å stimulere deres motivasjon. Hva som inspirerer og motiverer vil variere fra medarbeider til medarbeider. Gjennom våre intervjuer ser vi likevel en trend hvor det som inspirerer mest er at lederen peker på hovedmålet og at medarbeideren selv velger hvordan dette målet nås. Det gjør at lederens handlinger må være både gjennomtenkte og ydmyke. Relasjonsatferd og relasjonelle ferdigheter virker å være viktig for ledere av kunnskapsmedarbeidere gjennom at de har evnen til å lytte og behandle den enkelte som det individet det er. Det gir medarbeideren tillit til lederen, de føler seg sett og blir oppmuntret til videre arbeid. For å bygge opp et tillitsforhold fremstår det som viktig å være i besittelse av fagkunnskap og ha en moden personlighet. Det gjør at en lettere kan motivere både individet til eget arbeid og til å samhandle i helheten. Fagkunnskap sammen med relasjonelle ferdigheter gir autoritet til å ta grep og iverksette beslutninger, samt at det gjør det enklere å se hvor organisasjonen bør være på vei og klare å få medarbeiderne med på denne veien.

Dårlige ledelserfaringer

Dårlig ledelse og organisering kan føre til mye frustrasjon. Om en dårlig leder forteller Vera at det ”gjorde ting veldig mye mer strevsomt” og at hun ”mistet mye energi på det”. Samtidig forteller hun at denne erfaringen gjorde at hun lærte mye av omstendighetene og om ledelse, fordi lederen ikke lenger var usynlig. Hun lærte også mye om seg selv, blant annet ”at det [ikke er noen] vits å fortsette hvis en har en leder som ikke forstår jobben sin, da er det bare å stikke av”. Sitatene under viser også noen negative følger av ledelse:

”Vi har denne rundgangen [hvor] altså en har ansvar for stabsmøter en måned, og så har vi sagt da at menighetskonsulenten [daglig leder] har ansvar for å hente posten når han er her to dager i uken, også den som leder stabsmøtet den uken henter posten når han menighetskonsulenten ikke er fysisk tilstede. Men det er kul i hodet å få det til å fungere altså” (Per).

”Problemet er at veldig mange av beslutningene treffes på høyere nivå, på administrativt nivå og at det er dårlig samsvar mellom det som egentlig er universitets lovbestemte mål og de regler som blir utformet oppover i universitetssystemet. At de som sitter på økonomiavdelingen, eller hvor det måtte være, ikke tenker over hva som er universitets mål, men hva som kan gjøre hverdagen lettere for dem. Og det vil ofte være å skyve problemene nedover i systemet slik at det blir vanskeligere å oppnå og drive etter de primære målene på universitetet” (Vidar).

Pers eksempel er hentet fra en omstillingsprosess som endte med en ledelsesfunksjon som forsøkte å fjernstyre menigheten, og limet som den foregående og nære lederen representerte ble borte. Dette er også et eksempel på manglende skjermende lederskap. Vi ser her at hvis ledelsen ikke tilrettelegger med medarbeiderens beste for øyet gjør det at arbeiderne retter fokuset på andre ting enn det som er hovedoppgaven og motivasjonen svekkes. Lederen må derfor ha evnen til å se om de grepene som utføres er til medarbeiderens og organisasjonens fremme eller ikke.

Levi, de vitenskapelige ansattes nærmeste leder, er både klar over og kjenner selv på problematikken at hans overordnede og underordnede har ulike syn på hva som er riktig og viktig. I begge casene er gruppen en del av et større hierarki og det gjør at lederne havner i en mellomlederposisjon hvor de presses av ulike typer forventninger.

”Du må liksom etterleve kravene på et nivå og dempe dem på et annet. Finne balansen mellom hva det er mulig å gjennomføre og hva det er fornuftig å bruke tid på” (Levi).

”Og det var stor motstand mot den nye tjenesteordningen [kirkeloven av 1997]. Og det var enkelte som ikke ville, og som jeg måtte, som jeg tilslutt da tenkte at jeg må velge mine kamper, hvor skal jeg stå slaget, og hva er vits i å kjempe for” (Lars).

Lederen føler seg presset mellom kravene fra de ulike partene og må arbeide for at alle opplever de får såpass at de er villig til å arbeide videre. Medarbeidernes ledere har også sine ledere, så det kan bety at den nærmeste leder og kunnskapsmedarbeideren selv ikke har så sterk påvirkningskraft som de ville hatt hvis nærmeste leder var øverste leder.

For mye kontroll, detaljstyrende og autokratiske ledere

Lederhandlinger som oppleves som autokratisk, detaljstyrende og for kontrollerende virker å være problematisk for de kunnskapsmedarbeiderne vi har intervjuet, noe sitatene under viser:

”[Det er] enda større frustrasjoner knyttet til ledere som treffer avgjørelser over hodet på staben” (Vidar).

”Detaljstyrende ledere, det står for meg som veldig klamt” (Petter).

I tillegg sier Vidar at han har liten tro på ”pisk” som lederredskap i kunnskapsorganisasjoner. Det virker å fungere dårlig med ordrer og sanksjoner, noe som igjen indikerer at autoritet knyttet til posisjon er svekket. Ledere må lytte til medarbeiderne. I sin beskrivelse av en dårlig leder sier Vera:

”Lederen var overkontrollerende og mistenksom, og misunnelig på medarbeiderne” (Vera).

Dette står i sterk kontrast til beskrivelsen av en god leder. Nemlig en som ”ikke driver med detaljstyring”. For mye kontroll kan også bli sett på som ”sabotasje”. Friheten i arbeidet blir borte, og medarbeiderne mister tilliten til lederen.

Andre beskrivelser av dårlige ledelseserfaringer forteller om ledere som er usikre på seg selv og tror de skal konkurrere med medarbeiderne sine:

”[Jeg ønsker] ikke en leder som blir misunnelig og som tror han kan konkurrere med sine egne medarbeidere, som får trøbbel med sitt eget selvbilde når en har møter med medarbeidere som er kjempedyktige” (Vera).

Disse handlingene er ikke med på å bygge opp under medarbeiderne, men heller bryte dem ned. Det gjør arbeidet mer strevsomt enn det trenger å være bare fordi lederen ikke evner å la medarbeiderne bruke sin humankapital. Det gjør igjen at medarbeiderne må bruke unødvendig tid på å forholde seg til lederen, noe som også svekker evne til måloppnåelse. Hva som er årsakene til at lederne gjør slik er det nok mange forklaringer på. En forklaring kan være at lederen frykter for egen stilling hvis det oppdages at medarbeiderne kan mer om det de driver med enn lederen selv.

Dårlig ledelse kan kvele motivasjonen

Dårlig ledelse er at lederen ikke evner å stimulere kunnskapsmedarbeiderne. Det fører til at kunnskapsmedarbeiderne mister energi og arbeidet oppleves unødvendig strevsomt. Dette blir et frustrasjonsmoment som tar fokus vekk fra kunnskapsmedarbeidernes hovedformål, og årsaken virker å være manglende fagkunnskap, selvinnsikt eller selvbilde hos lederen. Dårlig ledelse er med dette med på å kvele kunnskapsmedarbeidernes motivasjon. Det virker som om dårlige ledere enten blir for nærgående gjennom at de kontrollerer og detaljstyrer medarbeidernes arbeidssituasjon, eller at de blir for fjerne gjennom at de ikke har kontakt med medarbeiderne i det hele tatt.

En kort sammenligning av gode og dårlige ledelseserfaringer viser at ledere må ha evnen til å legge til rette slik at rammebetingelsene er tilpasset både medarbeiderens og organisasjonens mål. Det gjør at de har evnen til å lede medarbeiderne mot målet uten at lederen henger over skuldra. Rammene innebærer også en frihet for medarbeiderne til selv å bestemme hvordan de mener målene best nås. I tabellen under har vi oppsummert våre funn om hva kunnskapsmedarbeiderne og deres ledere mener er god og dårlig ledelse.

Tabell 2: Oppsummering av resultater II: Ledelse av kunnskapsmedarbeidere

Funn	Illustrerende uttrykk/sitater	Implikasjoner
Kunnskapsmedarbeidere har behov for god ledelse selv om de er selvdrevne og indre motiverte. God ledelse innebærer at lederen:	”raus”, ”interessert”, ”målbevisst”, ”empatisk”, ”ekte” og ”inspirerende”	Den gode lederen oppleves som ”usynlig”. Det er en leder som kjenner medarbeidernes motivasjon og verdier. Kjennskap til dette vil gjøre det lettere for lederen å inspirere og motivere medarbeiderne ved hjelp av ulike handlinger og virkemidler:
<ul style="list-style-type: none"> Inspirerer og motiverer: komme med ideer, forslag, informasjon, gi tilbakemeldinger, ha klare mål og visjoner. 	”det var en invitasjon til å vise lederskap, som jeg satte veldig pris på” (Petter).	komme med ideer, forslag, informasjon, gi tilbakemeldinger, formidle mål og visjoner.
<ul style="list-style-type: none"> Har gode relasjonelle ferdigheter: lytte, være tilgjengelig, ha empati. 	”[Jeg] ønsker at han skal se meg, være tilgjengelig, og så ønsker jeg at han skal gi meg frihet under ansvar” (Petter).	En leder må også kunne ta grep og iverksette ting. Det er lederens personlige og kompetansemessige autoritet som gjør lederen i stand til dette. Den personlige autoriteten bygger på gode relasjonelle ferdigheter, mens den
<ul style="list-style-type: none"> Er autentisk: tilstrekkelig selvtillit og selvinnsikt, trygg på seg selv. 	”Som leder må en ha evnen til å sette seg selv til side, [...] fordi det er medarbeiderne og institusjonen som er i fokus” (Vera). ”Det at en vet at lederen vil den andres beste. En ektehet i lederskapet” (Vera).	kompetansemessige autoriteten bygger på god fagkompetanse. Lederens autoritet er i liten grad knyttet til posisjon, samtidig som lederne uttrykker at er viktig å ha medarbeiderne med seg.
<ul style="list-style-type: none"> Er i besittelse av fagkunnskap. 	”Jeg har ingen tro på at en person med lederutdanning skal kunne gå inn i en hvilken som helst virksomhet og lede på en god måte. Man er nødt til å kjenne det faget som det handler om” (Vera).	Deretter virker tilrettelegging og skjermende lederskap å ha god effekt. Det oppleves ”kjempedeilig”, og gjør at medarbeiderne får konsentrert seg om hovedoppgaven.
<ul style="list-style-type: none"> Legger til rette og utøver skjermende lederskap. 	Hovedformål: ”[...] å legge til rett og sørge for at folk får mulighet til å fokusere på det faglige arbeidet sitt og [...] ikke at det er andre type spørsmål som tar oppmerksomhet og fører oss bort fra det som er hovedformålet med oppgavene våre” (Levi).	Selv om medarbeiderne ønsker en leder som er tilgjengelig og lytter, så må lederen også tilrettelegge for selvstendighet. Det er en balansegang mellom frihet og kontroll.
<ul style="list-style-type: none"> Legger til rette for selvstendighet. 	”De må ha stor frihet, fordi at de har [...] sin egen utdanning, de har sin egen forståelse av prestetjenesten, som selvfølgelig skal samsvare med hovedforståelsen, men de må samtidig innordne seg på enkeltoppgaver også” (Lars).	Kunnskapsmedarbeiderne har en indre driv, og for mye kontroll oppleves gjerne som detaljstyrende og mistenksomhet, noe de slett ikke ønsker.
<ul style="list-style-type: none"> Gir kvalifiserte tilbakemeldinger. 	”[Lederen bør] kunne kommet med tilbakemeldinger [...] Slik at en fikk en følelse av at det betydde noe for instituttet” (Venke).	Tilbakemeldinger virker å være et viktig virkemiddel for ledere. Det inspirerer, utfordrer, gir retning og en følelse av å bli sett/bety noe.
<ul style="list-style-type: none"> Lederen må vise tillit til medarbeiderne, heller enn å konkurrere med dem. 	”[Jeg ønsker] ikke en leder som blir misunnelig og som tror han kan konkurrere med sine egne medarbeidere, som får trøbbel med sitt eget selvbilde når en har møter med medarbeidere som er kjempedyktige” (Vera).	
<ul style="list-style-type: none"> Lederen må ikke bli for kontrollerende, detaljstyrende, eller ta autokratiske beslutninger. 	”Detaljstyrende ledere, det står for meg som veldig klamt” (Petter). ”[Det er] enda større frustrasjoner knyttet til ledere som treffer avgjørelser over hodet på staben” (Vidar).	

5.3 ”Gylne øyeblikk” – når arbeidet oppleves meningsfullt

I våre intervjuer har vi spurt informantene om de kan fortelle om gode opplevelser knyttet til arbeidet. Vi har brukt begrepet kick, og spurt de om hva de anser som kick i sitt yrke. Grunnen til at vi har spurt om kick er fordi det i følge Hein (2008) er noe som motiverer kunnskapsmedarbeidere, og da spesielt primadonnaen, altså indre motiverte kunnskapsmedarbeidere. Kicket er knyttet til ”stjernestunder” og setter sterke emosjonelle følelser i sving. Kick er altså ikke et begrep som våre informanter nødvendigvis ville brukt selv, men de har stått helt fritt til å fortelle om hva de selv legger i begrepet. I våre intervjuer med kunnskapsmedarbeidere forteller nesten alle om sterke følelsesmessige opplevelser i arbeidssammenheng. Det er kun Venke som ikke beskriver slike opplevelser, og hun sier at hun har vanskelig for å identifisere seg med den type ting. De andre har beskrevet kickopplevelsen som ”kjempegøy”, samtidig som deres svar har vært preget av sterke følelser. Vi har opplevd både latter og gråt, og det har virket som om enkelte har fått en ”klump i halsen” når de har fortalt om sine kickopplevelser. Det er derfor tydelig at kicket har rørt de emosjonelt. Kicket beskrives altså som noe positivt, noe sitatet under viser:

”[...] de gylne øyeblikkene som du tenker på som veldig flott” (Petter).

I våre intervjuer fant vi at kunnskapsmedarbeiderne har et eksistensielt motivasjonsgrunnlag som kan beskrives med fire kjennetegn. De har blant annet et ønske om å tjene andre mennesker, religionen, samfunnet, næringslivet og de ønsker å utvikle seg som menneske og fagperson. Når de senere fortalte om spesielle opplevelser fra arbeidslivet, ser vi at disse er sterkt knyttet til følelsen av å tjene et høyere formål. Kickopplevelsene kommer når de føler en spesiell kontakt med dem de tjener, og det gjør at arbeidet føles meningsfullt. Følgende sitater beskriver ulike kickopplevelser:

”[...] veiledning med en masterstudent over et års tid og det går litt tregt i begynnelsen, men så plutselig kommer studenten ordentlig i gang, får en 'drive', og greier å skrive en A-oppgave med litt veiledning, men hvor det klart er studentens A” (Vidar).

”Når jeg i veiledningen av en masterstudent ser at jeg har bidratt med noe som gjør at studenten kommer seg videre. Det kan da være et kick å se at det pedagogiske grepet fungerte” (Vera).

”Det som vel gir meg mest kick er når jeg får forespørsel om å bidra med noe [for eksempel holde et foredrag]” (Vera).

Uttalelsene over mener vi viser at kicket oppstår når de opplever at det de gjør er viktig for andre, at de bidrar til læring og kunnskapsformidling. Det oppleves når det er noe ”som løsner”, noen en plutselig forstår, noe som blir klarere. At akkurat veiledning av masterstudenter blir trukket fram som eksempel kan komme av at denne delen av jobben ligger nærmere forskningsbiten, og at det er dette de synes er mest spennende. Forskningen gir også mulighet til å bidra med noe som er nytt og vesentlig. Når det gjelder prestene så har de alle hatt kickopplevelser som er knyttet til situasjoner hvor de opplever at de er til hjelp for andre mennesker, blant annet i møtet med sørgende. Følgende sitat fra Per og Pål viser dette:

”Ja, altså det kan være i møtet med enkeltmennesker, hvor jeg opplever at mennesker kan se nye muligheter for eksempel. Litt helt tilbake til dette at et menneske som så seg selv så umulig fant at det kan være håp likevel” (Per).

”I møtet med sørgende. Jeg tror i alle fall at jeg opplever at jeg kan være til hjelp, og hjelpe de et lite steg videre” (Per).

”Det er klart at dette gir deg også kick. Å se folk komme frem som du har hatt en del med å gjøre. Og at du kanskje har betydd en del for folk” (Pål).

Også opplevelsen av å nå gjennom med budskapet sitt til mennesker uansett alder gir kick. De får umiddelbar respons på arbeidet, opplever det som betydningsfullt og de får en bekreftelse på at det de gjør er viktig:

”Også må jeg si at det gir kick å se at barn for eksempel utfolder seg i gudstjenestesammenheng, det vil si når de er med å synger av full hals eller hører det som blir sagt” (Per).

”Og på bussen kom der en jente bort til meg og sa: 'Jeg hadde ikke vært kristen uten deg'. [...] Sånne ting gir kick, at vi hadde vist en kristendom som kanskje var annerledes” (Pål).

”Å se at på en måte en stor del av konfirmanflokken ser ut til å være tilstede og engasjerte og deltakende på en ekte og god [...] måte som berører dem” (Petter).

Også opplevelsen av at mennesker tar troen på alvor gir kick:

”Så jeg tror jeg får det på mange felt, men ikke minst når jeg ser kristne tar [...] troen på alvor” (Pål).

”Jeg fikk en sms her i januar: 'Vi er noen jenter som har lyst til å starte opp søndagsskole. Er det grunnlag for det?' Det er sånn: WAAAOW!” (Petter).

Kickopplevelsene er nært knyttet til den indre motivasjonen og de kommer når opplevelsen av at arbeidet gir mening er sterkest. Vi har ikke tallfestet antall kickopplevelser, men vi har fått inntrykk av at prestene opplever det oftere enn de vitenskaplige ansatte. I forbindelse med kickopplevelsen knyttet til veiledning av masterstudenter sier blant annet Vidar: ”[...] det skjer av og til. [...] På en av fem, en av ti merker en sånt”. Kickopplevelsene er likevel så verdifulle at det holder dem gående.

Kicket: gir næring til motivasjonen

Gjennom intervjuene har vi også avdekket noen av årsakene til kickopplevelsene. Det ene er ønsket om å yte en tjeneste overfor andre, og det virker som om kicket kommer når de får tilbakemeldinger som viser at deres arbeid har betydd noe for dem de ønsker å tjene. Tilbakemeldinger fungerer som en bekreftelse på at andre opplever arbeidet deres som viktig og betydningsfullt. Samtidig mener vi våre funn viser at disse tilbakemeldingene bør komme direkte fra dem man tjener eller fra oppgaven de utfører. Eksempler på tilbakemeldinger direkte fra oppgaven, er når to av de vitenskaplig ansatte forteller om kickopplevelser i forbindelse med veiledning av en masterstudent. De ser hvordan deres pedagogiske grep er til hjelp for studenten. De ser selv at oppgaven deres, altså veiledning, bidrar til en kvalitativ endring i studentens arbeid. Prestene opplever det samme når de ser at budskapet deres når fram, eller når de ser at folk viser initiativ og tar troen på alvor. Også tilbakemelding direkte fra dem man tjener bidrar til kickopplevelser, noe vi mener sitatene under viser:

”I tillegg til at det [kick] kan komme når jeg får respons etterpå. Når folk sier at det var så spennende at nå har jeg fått noe nytt å tenke på” (Vera).

”Ja, det gir jo et spesielt inntrykk på meg, mennesker som har vært i veldig krevende sorgsituasjoner, og som gir uttrykk for takknemlighet for det en har vært og det en har gitt” (Petter).

”Jeg hadde en sånn kickopplevelse i går, jeg hadde en begravelse av en dame som ville fylt nitti år, som hele livet hadde bodd på institusjon, [...]. Og så er det en av disse som sier: 'Hei presten, kjekt å se deg'. Og at disse da som har en litt mindre 'håndbagasje' opplever at det som blir sagt gjelder de og” (Per).

”Og mange kommer etterpå og sier at: 'dette var flott i dag'. Og det samsvarer med det jeg selv har opplevd. Da er det et slags kick. Da går jeg hjem og er lykkelig og glad, og fornøyd og takknemlig resten av den dagen” (Petter).

”Det er klart at jeg har vært svak på tilbakemeldinger også, [...]. Men hvis det er kvalifisert på hva det går på, så gir det deg en lyst til å gå videre” (Pål).

Det siste sitatet ovenfor viser også litt av konsekvensene av disse sterke følelsesmessige opplevelsene. Det gir en ”lyst til å gå videre”, noe Pål nevner to ganger. Vidar beskriver også opplevelsen som ”veldig inspirerende”. Kicket er altså forbundet med noe positivt, selv om det kan komme sammen med tårer. Det gir en opplevelse av at arbeidet er meningsfullt, og det forsterker den indre motivasjonen. Vi kan si at kicket gir ny næring til motivasjonen.

Over har vi lagt vekt på de positive sidene ved arbeidet, og at kick er noe positivt. Det er også klart at kunnskapsmedarbeidere har negative opplevelser knyttet til arbeidet, og at disse påvirker motivasjonen i negativ retning. Dette kommer ikke fram hos alle, noe som nok har med at vi ikke har undersøkt det spesifikt, men et sitat illustrer dette ganske klart og vi tror flere vil kjenne seg igjen i følelsen av å ikke nå igjennom til de man ønsker å tjene.

”Og der er jo absolutt møter med enkeltmennesker og som er det motsatte av kick. Og hvor en har lyst til å spørre: 'vil du egentlig forandring?’” (Per).

Flyt – Den spennende og utfordrende prosessen

I tillegg til kick, spurte vi informantene om de opplevde flyt i arbeidet. Vi brukte ikke begrepet flyt direkte, men vi nevnte noen kjennetegn på flyt, og spurte om de hadde opplevd det i jobbsammenheng. Flyt er karakterisert som ”den gode prosess” og kan føre til en dyp tilfredsstillelse og mestringsfølelse. I våre intervjuer beskriver de vitenskaplig ansatte at de ofte har flytopplevelser, at de går inn i en ”boble”. De blir på en måte slukt inn i arbeidet, og det oppleves spennende og tilfredsstillende. Sitatene under viser hvordan Vera opplever flyt:

”[Flyt opplever] jeg jo stadig vekk. Det at jeg glemmer tid og sted tar jeg som en indikator på at jeg holder på med det som er riktig for meg. At det er så spennende at jeg bare blir helt borte, og det skjer både hjemme og på jobb det. Det skjedde for eksempel en dag jeg satt her og jobbet, og syntes at det jeg gjorde var så spennende, og så plutselig ringte telefonen hvor [noen] ringte og lurte på om jeg ikke skulle komme hjem snart” (Vera).

”Jeg har til stadighet en følelse av at tiden går for fort, fordi jeg er inne i en boble og tvinges til å rive meg selv ut. [...] Det som er det gode nå, er at arbeidsdagen er så fleksibel som den er, så har jeg muligheten til å kapsle meg inn i de boblene når det trengs” (Vera).

Også Venke forteller at hun opplever flyt ofte, men hun presiserer at det skjer ”i de gode periodene”. Hun forbinder altså flyt med noe positivt. Erfaringene Vera forteller om gir oss også et inntrykk av flyt ikke er fullstendig ubevisst, men noe hun klarer å styre selv og eventuelt rive seg ut om nødvendig. Sitatene under sier dette enda klarere, samtidig som de knytter flytopplevelsen til utfordrende arbeidsoppgaver.

”Jeg beveger meg inn og ut av det. Sånn at hele tiden er utfordrende. Slik at jeg utfordrer meg selv nok” (Vera).

”[...] altså jeg glemmer ikke tid og sted, men det er sånn som gir inspirasjon og du kan sitte utover ettermiddagen. Men jeg vet jo hvorfor jeg gjør det” (Vidar).

Det er noe de ønsker å finne ut av og forstå. Dermed virker dette med utfordrende arbeidsoppgaver som en sentral del av flytopplevelsen. De vitenskapelig ansatte forteller alle om flytopplevelser i forbindelse med arbeid som de synes er utfordrende, spennende, og riktig. Sitatene under forteller noe om når de opplever flyt, og vi mener de viser at flyt er knyttet til prosessen, at det oppleves når de analyserer eller jobber med å løse problemer:

”[...] det å sitte og jobbe med empirisk materiale og få ideer underveis, enten du sitter og analyserer et tallmateriale, en statistikkpakke, eller at du har intervjuer som du plutselig begynner å se litt mønster i eller at du får noen gode ideer når du leser gjennom intervjuer [...]” (Vidar).

”Det er jo det som skjer når man først plutselig føler at ting løsner og har man noe å skrive om og arbeide med. Eller at man sitter og analyserer dataene sine og plutselig begynner man å finne noen mønstre og da går det gjerne masse timer uten at man har fått med seg at det går mye timer og det er jo veldig inspirerende og det er kanskje der man får et kick” (Venke).

Sitatene over mener vi også viser at flyt henger sammen med ønske om at arbeidet skal være personlig stimulerende. Flyt oppleves med andre ord når de opplever at arbeidet er interessant, spennende, utfordrende og utviklende. Arbeidet oppleves personlig meningsfullt og blir en belønning i seg selv, noe som gir inspirasjon til å arbeide videre. På den måten virker flyt på samme måte som kick stimulerende på motivasjonen.

I våre intervjuer fant vi at prestene hadde vanskelig for å beskrive flytopplevelser. De hadde veldig sterke kickopplevelser, men bare en fortalte om flytopplevelser. Hans flytopplevelser var også knyttet til arbeidsprosessene, samt det å jobbe sammen med andre mennesker, noe sitatene under viser:

”Det er nok mange situasjoner hvor tiden bare har gått, det har både vært i samtaler med enkeltmennesker, og i ting som jeg har arbeidet med, men jeg klarer ikke ta noe sånn konkret ting” (Per).

”Men jeg har opplevd det å jobbe sammen med mennesker som vil det samme som meg, som flytopplevelser” (Per).

Tilrettelegging for flyt

Csikszentmihalyi (2003) peker på mangel på klare mål, manglende tilbakemeldinger, manglende balanse mellom utfordringer og ferdigheter, manglende følelse av autonomi og mangel på fleksibel bruk av arbeidstiden som barrierer mot det å oppleve flyt. Hvis vi ser på de vitenskaplig ansatte, så beskriver de flytopplevelser først og fremst i forbindelse med forskningsdelen av jobben deres, blant annet når de sitter og analyserer forskningsmateriale. Denne prosessen er i stor grad veldig selvstendig, noe følgende sitater viser:

”Forskningen som vi driver med, kan gjennomføres uten noen store koordineringstiltak. Jeg kan jobbe med mine prosjekter relativt isolert, hvis jeg vil det” (Vidar).

”Forskningen ønsker jeg å styre mest mulig selv, [...]. Og da mener jeg det er passende å utvikle prosjekter selv og knytte kontakter selv. Og slik er det i stor grad hos oss” (Vidar).

Denne friheten og følelsen av autonomi i forbindelse med forskningsprosjekter, samt fleksibel arbeidstid virker å være avgjørende for å oppleve flyt. Prestene sier også at de opplever frihet og selvstendighet, samt at de har et fleksibelt arbeid:

”Vi er jo veldig fri med tanke på dette med tid til og prioriteringer og så videre. Vi har ting som vi skal gjøre, som jeg må gjøre og bør gjøre. Men det er og i stor grad veldig selvstendig” (Per).

”[Frihet] hadde jeg. Jeg hadde mye frihet ja, det vil jeg si” (Pål).

”De har gitt meg stor frihet, gitt meg stort armslag” (Petter).

Denne friheten oppleves som god, men samtidig gir de klart uttrykk for at arbeidspresset til tider kan være veldig stort. Blant annet sier Petter at prestegjeringen til tider kan oppleves som et ”hardkjør”, mens Pål opplever at det er lite fleksibilitet, samt at han har et ønske om å bli brukt mer. Dette kan tyde på et ønske om utfordringer som er mer tilrettelagt hans kompetanse og erfaring. Samtidig vil for stort arbeidspress redusere fleksibiliteten og fungere som en barriere mot å utføre det de ser på som deler av sitt hovedformål:

”Nei, ikke annet enn på en måte den generelle arbeidsbyrden. Som på en måte i perioder er tung. Altså det generelle arbeidspresset av må-oppgaver. [...] Og i perioder av året er de slik at det ikke er rom for de kan oppgavene [...]” (Petter).

”Jeg følte at det var veldig masse sånne fine ord fra bispedømmet her da, om hvordan man skulle utnytte seniorprester og seniortiden. Da skulle man få bruke sine ressurser og sine erfaringer og sånne ting. Det ble mye prat. Det er i grunn lite fleksibilitet, og i bunn ligger at det er lite penger” (Pål).

Lederen for prestene er fullstendig klar over dette problemet, men han sier at mangel på ressurser begrenser hans handlingsrom:

”[...] men de økonomiske disposisjonene til å utøve god ledelse, seniorpolitikk, ta en prest til side og gi han noen spesialoppgaver for å kunne komme seg igjen, eller til å komme på sporet igjen, der har jeg veldig begrensede ressurser” (Lars).

Dette oppleves som frustrerende, fordi han ser at det er behov for vikarer eller en prostiprest (en ledig prest innad i prostiet som kan brukes der hvor det oppstår behov), men føler at han ikke har mulighet til å gjøre noe med det.

I tillegg til lite fleksibilitet kan mangel på tilbakemeldinger være en barriere mot flyt. Selve flytprosessen kan også oppleves som frustrerende. Man bruker sine evner til det maksimale og da vil man av og til møte store problemer, noe som kan medføre usikkerhet og redsel. Venke forteller at forskerjobben til tider kan være en ensom jobb, og at man er overlatt til seg selv ”på godt og vondt”. Det gode kan nok relateres til kick og flyt, hvor ting på en måte går av seg selv. Det vonde har helt klart sammenheng med frustrasjon og følelsen av ikke å komme noen vei:

”Og når man da sitter fast, for det gjør man hele tiden, sitter der og forsøker å skrive noe. River seg i håret, sletter den setningen man har skrevet og forsøker å skrive den på nytt, [...] Det er jo ikke en idealposisjon på den måten, at man er overlatt til seg selv også på de vonde dagene, ikke bare på de gode” (Venke).

Samtidig tror hun dette kan løses gjennom å få tilbakemeldinger på prosessen, men hun ser ikke helt hvordan dette skal skje, med mindre man samarbeider tett med andre.

”[...] man får ikke tilbakemelding på det man har sittet og slitt med. Det som man ikke har klart å skrive. For hvordan skal man gi tilbakemelding på det, når det viktigste man kommer med er produktet?” (Venke).

Dette kan tyde på at gode og kvalifiserte tilbakemeldinger på prosessen kan være med på å hjelpe medarbeideren inn i en flytprosess, sammen med god tilrettelegging av arbeidet. På oss virker det som om prestene har mer avstand til sin leder, gjennom at lederen ikke er til stede i menigheten til daglig. Dette vil trolig gjøre det vanskeligere å gi tilbakemeldinger på prosessen. Som Venke sier oppleves ikke den vitenskaplige friheten alltid som god, lederen må dermed trolig finne en god balanse mellom frihet og kontroll. Når medarbeideren derimot først er i flyten, så er det trolig viktig å gi dem stor frihet slik at flyten kan bli mest mulig produktiv. Men funnene våre peker på at det er individuelle forskjeller. En gir for eksempel klart uttrykk for at hun ønsker minst mulig innblanding, hun ønsker å styre flytprosessen helt selv både på godt og vondt:

”Jeg ser ikke på det som noen annens oppgave å drive min flyt. Og det er min utfordring, og glede og min alt” (Vera).

De gode opplevelsene

Våre funn tilknyttet kick og flyt er oppsummert i tabellen under, og viser at dette er positive opplevelser som forsterker og gir ny næring til kunnskapsmedarbeidernes eksistensielle motivasjonsgrunnlag. Vi mener kicket ligger nærmere deres ønske om å tjene et høyere formål. Det virker å være en sterkere følelsesmessig opplevelse enn flyt, og oppleves når de ser at arbeidet deres har betydning for andre. Det gir de en sterk følelse av at arbeidet er meningsfullt, og det gir de inspirasjon til å fortsette og arbeide. Tilbakemeldinger, spesielt fra dem man ønsker å tjene eller direkte fra oppgaven, virker å være en medvirkende årsak til å oppleve kick. Flyt derimot virker å være mer knyttet til arbeidsprosessen, og det å føle at arbeidet er personlig stimulerende, utviklende og riktig. Her vil også tilbakemeldinger være en medvirkende årsak, men kanskje først og fremst vil tilrettelegging av arbeidet være viktig. Man må ha tilstrekkelig tid og frihet for å oppleve flyt. Samtidig virker ikke flyt å være en fullstendig ubevisst opplevelse, men på samme måte som kick så gir det inspirasjon til å fortsette arbeidet.

Tabell 3: Oppsummering av resultater III: Kick og flyt gir næring til motivasjonen

Funn	Illustrerende uttrykk/sitater	Implikasjoner
<p>Kick:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sterk følelsesmessig opplevelse. • Oppstår når man opplever at man når igjennom til de man tjener. • Tilbakemelding direkte fra oppgaven/de man tjener er viktig for å oppleve kick. 	<p>”De gylne øyeblikkene som du tenker på som veldig flott” (Petter).</p> <p>”Jeg hadde ikke vært kristen uten deg” (Pål).</p> <p>”Ja, det gir jo et spesielt inntrykk på meg, mennesker som har vært i veldig krevende sorgsituasjoner, og som gir uttrykk for takknemlighet for det en har vært og det en har gitt” (Petter).</p>	<p>Kick og flyt er opplevelser som oppleves som belønning for arbeidet. Det gir indre motiverte kunnskapsmedarbeidere lyst til å gå videre. Det gir kunnskapsmedarbeiderne en bekreftelse på at det de driver med er meningsfullt og riktig for dem selv.</p>
<p>Flyt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En ”boble” og er knyttet til arbeidsprosesser hvor man blir engasjert og delvis glemmer tid, sted og rom. • Frihet og fleksibilitet til å kunne konsentrere seg om arbeidet virker å være viktig for å oppleve flyt. • En tilfredsstillende følelse som oppleves nå arbeidet er interessant, spennende, utfordrende og utviklende. 	<p>”Jeg har til stadighet en følelse av at tiden går for fort, fordi jeg er inne i en boble og tvinges til å rive meg selv ut. [...] Det som er det gode nå, er at arbeidsdagen er så fleksibel som den er, så har jeg mulighet til å kapsle meg inn i de boblene når det trengs” (Vera).</p> <p>”[Flyt opplever] jeg jo stadig vekk. Det at jeg glemmer tid og sted tar jeg som en indikator på at jeg holder på med noe som er riktig for meg. At det er så spennende at jeg bare blir helt borte, og det skjer både hjemme og på jobb det” (Vera).</p>	<p>Tilrettelegging for kick og flyt vil dermed være med på å forsterke og gi ny næring til medarbeidernes motivasjon. Det vil være med på å utvikle medarbeiderne, og kanskje også bidra til å bedre deres prestasjoner.</p> <p>Tilrettelegging for kick innebærer at arbeidet tilrettelegges slik at man får tilbakemelding direkte fra oppgaven. På den andre siden vil tilrettelegging for frihet og fleksibilitet i arbeidsutførelsen være med på å føre til flere flytopplevelser.</p>
<p>Prestene opplever oftere kick enn de vitenskaplige ansatte, mens de vitenskaplige ansatte opplever oftere flyt enn prestene.</p>	<p>”[Flyt opplever] jeg jo stadig vekk. (Vera)</p> <p>”Jeg hadde en sånn kickopplevelse i går” (Per).</p>	

6. Drøfting

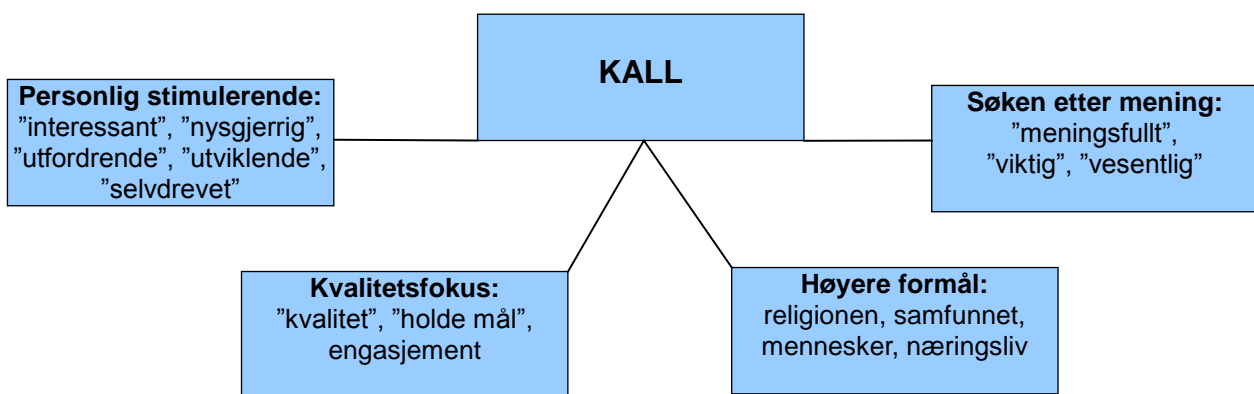
I dette kapitlet vil vi ta for oss resultatene og funnene som er kommet fram gjennom vår intervjuundersøkelse og drøfte dem i relasjon til den teoretiske fortolkningsmodellen vi har presentert. Først vil vi drøfte hvilke kjennetegn kunnskapsmedarbeidernes indre motivasjon har. Deretter vil vi drøfte hvilke handlinger og virkemidler som gjør at kunnskapsmedarbeideren opplever gode arbeidsvilkår. Tilslutt vil vi diskutere hvilken betydning disse handlingene og virkemidlene har i hverdagen til sogneprester og vitenskapelige ansatte, og hvilke følger disse får.

6.1 *Kjennetegn ved sogneprestenes og de vitenskaplige ansattes motivasjon*

Gjennom våre intervjuer fant vi at både prestene og de vitenskaplige ansatte i størst grad er indre motiverte, og at de hovedsakelig motiveres av fire elementer. De motiveres av et ønske om å yte en tjeneste overfor andre, de ønsker å levere arbeid av høy kvalitet, de ønsker at arbeidet deres skal være meningsfullt og de ønsker at arbeidet skal være personlig utviklende. Et ønske om å yte en tjeneste overfor andre, oppfatter vi som et ønske om å tjene et høyere formål eller noe som er større enn dem selv. Sogneprestene er en del av noe større gjennom å tjene sin Gud, menigheten, og andre mennesker, mens de vitenskaplige ansatte tjener andre mennesker, samfunnet og næringslivet. Begge yrkesgruppene har et sterkt kvalitetsfokus i arbeidet sitt. De ønsker å levere godt arbeid og de setter høye standarder for utførelsen av dette arbeidet. Dette innebærer en sterk forpliktelse og gjør at de hele tiden søker etter nye løsninger, men samtidig er de klar over at det perfekte er vanskelig å oppnå. I tillegg opplever de at arbeidet de står i gir mening og stimulerer. Prestene opplever det meningsfulle gjennom å være formidlere, lede og være en medvandrer for andre mennesker, mens de vitenskaplige ansatte ønsker at arbeidet deres skal bety noe viktig og vesentlig for dem deres forskning er rettet mot. I tillegg ønsker de at arbeidet skal være interessant, spennende og utviklende. De ønsker også å sette sitt personlige preg på arbeidet. Disse fire kjennetegnene mener vi utgjør våre kunnskapsmedarbeideres eksistensielle motivasjonsfaktorer.

Hein (2008) beskriver indre motiverte kunnskapsmedarbeideres eksistensielle motivasjonsfaktorer med et *kall*. Dette kallet har fire kjennetegn: tjene et høyere formål, sette høye standarder, forpliktelse til å levere sitt beste og søken etter mening. Sammenligner vi våre funn med Heins beskrivelse av kunnskapsmedarbeideres kall, ser vi at de er omtrent identiske. Å tjene et høyere formål samsvarer med et ønske om å yte en tjeneste overfor andre/et ønske om å være del av noe større. Høye standarder og forpliktelse til å levere sitt beste har vi slått sammen i en kvalitetsfokusert kategori. Det at arbeidet er meningsfullt og søken etter mening er også tett knyttet sammen. Denne likheten mellom våre funn og Heins beskrivelse av kallet, innebærer at vi mener at

indre motiverte kunnskapsmedarbeideres eksistensielle motivasjonsfaktorer kan beskrives som et kall. Men i tillegg mener vi at kunnskapsmedarbeidernes ønske om å sette sitt personlige preg på arbeidet og det å oppleve arbeidet som personlig stimulerende, kommer så tydelig fram at dette ikke kan utelukkes fra kallet. At arbeidet er personlig stimulerende er noe som også gir kunnskapsmedarbeiderne glede og tilfredshet. I beskrivelsen av kallet legger Hein (2008) størst vekt på følelsen av å tjene et høyere formål, og at oppfyllelse av dette gir glede og tilfredshet. Våre funn bekrefter at Heins beskrivelse er riktig, men vi mener hun overser den personlige delen av kallet. Vi har derfor lagt til det personlige elementet i beskrivelsen av kunnskapsmedarbeidernes eksistensielle motivasjonsgrunnlag (se figur 3).



Figur 3: Kunnskapsmedarbeideres eksistensielle motivasjonsfaktorer

Hein (2008) deler kallet inn i fire kjennetegn, mens vi velger å slå to av kjennetegnene sammen og i tillegg utvide med et personlig element. Grunnen til at vi har slått sammen to kjennetegn er at vi ikke finner noen forskjell på det å sette høye standarder og forpliktelsen om å levere sitt absolutt beste. Våre funn tyder på at disse to kjennetegnene er så like at det er unaturlig å skille dem, og vi samler dem derfor i en kvalitetsfokuseret kategori. Dette er ikke en så dramatisk forskjell at vi betrakter det som et funn, men vi ønsker å fremheve at Heins (2008) kjennetegn ved kallet kan oppsummeres enklere, uten å miste noe innhold. Derimot mener vi at vår utvidelse av kallet med et personlig element, gir begrepet en riktigere beskrivelse. Kjennetegnene tilknyttet vår beskrivelse av kallet var de motivasjonsmomentene både sogneprestene og de vitenskaplige ansatte snakket mest om når vi spurte om hva som motiverte dem. Kallet fremstår derfor som den viktigste motivasjonskilden. Samtidig opplever de arbeidet som interessant og meningsfullt, og arbeidet er en kilde til glede og tilfredshet. Arbeidet gir belønning i seg selv. Dette mener vi tyder på at våre kunnskapsmedarbeidere er indre motiverte.

Når det gjelder bruken av ordet kall, så kan det diskuteres om det er et godt begrep for å

beskrive indre motiverte kunnskapsmedarbeideres motivasjon. Den vanligste betydningen av ordet kall er oppfordring. At man har blitt oppfordret eller kalt til å gjøre noe, for eksempel kalt til å velge yrke. Den ene presten bruker ordet kall i denne betydningen når han forteller at han via sin ungdomsleder fikk et kall til å bli prest. Derfor vil nok prestene best kjenne seg igjen i beskrivelsen av sin motivasjon som et kall. Men kall betyr også indre trang eller livsoppgave. Det må altså ikke være en ytre oppfordring. Ettersom de vitenskaplige ansatte bruker ord som indre drivkraft, interesse og nysgjerrighet for å beskrive sin motivasjon, så vil nok de bedre kjenne seg igjen i kallet som en indre trang. På bakgrunn av dette mener vi at Heins (2008) bruk av ordet kall er et dekkende begrep.

De fire begrepene Hein (2009) bruker for å beskrive ulike kunnskapsmedarbeidere – primadonna, prestasjonsjeger, pragmatiker og lønnsmotager – kan være fruktbare kategorier. Vi har intervjuet indre motiverte kunnskapsmedarbeidere, og vi har beskrevet deres eksistensielle motivasjonsgrunnlag som et kall. Dermed mener vi med bakgrunn i kategoriene til Hein (2009) at deler av kategoriene pragmatiker og primadonna best beskriver informantene våre. De opplever arbeidet som interessant. Arbeidet gir dem mening, og de ønsker å gjøre noe betydningsfullt. I tillegg får vi inntrykk av at rekreasjon, familie og fritid er viktig for dem. Ingen av dem vi intervjuet mener vi kan klassifiseres som prestasjonsjegere eller lønnsmotagere. Man vil trolig også finne denne typen medarbeidere i kunnskapsorganisasjoner, altså de som i størst grad er ytre motiverte. Våre funn er basert på hvordan indre motiverte kunnskapsmedarbeidere ønsker at ledelse utøves, og vi vil anta at kunnskapsmedarbeidere som i størst grad er ytre motiverte kanskje ønsker en annen type ledelse.

Våre funn tyder på at muligheten for å oppfylle sitt kall er indre motiverte kunnskapsmedarbeideres primærkilde til tilfredshet, livsglede, identitetsfølelse og valg av arbeid. Vi fant at hvis man ikke opplever at premissene ligger til rette for at man kan etterleve kallet, så går dette ut over generell tilfredshet og identitetsfølelse med arbeidet. Ledelse kan både legge til rette, men også være en hindring for at premissene til å etterleve kallet er til stede. Hvis ledelse oppleves som en hindring, kan det medføre at medarbeiderne velger å bytte arbeidsplass. En strategi minst en av våre informanter har benyttet seg av. Hvilke handlinger og virkemidler som legger til rette, og hvilke som hindrer, blir drøftet i neste underkapittel.

Muligheten for at arbeidet skal bidra til personlig vekst, innebærer at arbeidet må være personlig stimulerende. I tillegg til kallet til å tjene eller utvikle andre, har kunnskapsmedarbeiderne et kall til å tjene sin egen personlige utvikling. Utviklingen er viktig fordi den stimulerer gjennom å være interessant, spennende, utfordrende og motiverende. De velger derfor yrke og arbeidsplass fordi de ønsker å jobbe med noe som de interesserer seg for og som bidrar til utviklingen de ønsker. Dette tror vi også er utgangspunktet for at flere påstår å være sin egen drivkraft, noe som tyder på at

de i stor grad er selvdrevne. De er så opptatt og bevisste på sin personlige utvikling at det inspirerer dem mer enn noen leder kan klare. Denne indre drivkraften og behovet for å sette sitt personlige preg på arbeidet, innebærer trolig at indre motiverte kunnskapsmedarbeidere må oppleve frihet og fleksibilitet i arbeidsutførelsen.

Kallet fremstår som våre kunnskapsmedarbeideres primærkilde for arbeidet og behovet for autonomi, personlig vekst og verdsettelse av gode arbeidsbidrag er følger av kallet og derfor momenter ledelsen må ta hensyn til.

6.2 Lederhandlinger og virkemidler

Målet for ledelsen er, gjennom valg av handlinger og virkemidler, å sørge for at motivasjonen til kunnskapsmedarbeideren ikke minker. Noen handlinger og virkemidler virker motiverende fordi disse får medarbeideren til å yte mer, mens andre handlinger og virkemidler fører til at motivasjonen minker og dermed til redusert ytelse. I avsnittene under vil vi drøfte to paradokser knyttet til ledelse av indre motiverte kunnskapsmedarbeidere: de er selvdrevne, men ønsker ledelse, og de ønsker frihet, men også noe kontroll. I tillegg vil vi trekke fram virkemidler ledere kan benytte overfor kunnskapsmedarbeidere.

Paradoks I: "De vil ikke ledes", men de ønsker ledelse

Selv om indre motiverte kunnskapsmedarbeidere i stor grad virker å være selvdrevne og lederne deres har erfaring med kunnskapsmedarbeidere som ikke vil ledes, så uttrykker kunnskapsmedarbeiderne også et behov for ledelse. Våre funn viser at lederens handlinger både kan motivere og demotivere. Det som virker motiverende er at lederen blir oppfattet som ekte, tilstedeværende og målbevisst. Samtidig som det er demotiverende hvis lederen er distansert, motarbeidende og detaljstyrende. De motiverende og gode lederhandlingene mener vi ligger nærmest en transformerende lederstil. Lederen virker å kunne inspirere gjennom mål og visjoner, tilbakemeldinger, eller ved at lederen kommer med ideer og forslag. I tillegg legger både medarbeiderne og lederne vekt på betydningen av lederens relasjonelle ferdigheter. Relasjonsatferd innebærer blant annet at lederen lytter og åpner for toveis kommunikasjon med medarbeiderne (Hersey et al., 2008). Transformasjonsledelse legger vekt på relasjonelle handlinger gjennom at lederen viser individuell omtanke for medarbeiderne. Kunnskapsmedarbeiderne sier blant annet at "det relasjonelle er viktig", og de ønsker en leder som er tilgjengelig, som har kontakt med medarbeiderne, som lytter og som blir oppfattet som ekte. At en leders handlinger er ekte, blir av Goffee og Jones (2007a) omtalt som autentisk lederskap, og er et viktig virkemiddel i å bygge et tillitsforhold mellom kunnskapsmedarbeider og leder, og det handler om at lederen er både

selvbevisst og har selvinnsikt. Vi får inntrykk av at instituttlederen er en leder med stor selvinnsikt gjennom utsagnet hvor han sier at ting ikke må nedprioriteres selv om han som leder ikke forstår dem. Det gjør at lederens handlinger fremstår som ekte. Han viser tillit til sine medarbeidere og saboterer ikke hvis han er usikker. Utsagn fra medarbeiderne peker også på at lederens handlinger virker motiverende i hverdagen. Hos prestene er det større avstand mellom prost og sogneprestene og selv om vi ikke har inntrykk av at prosten saboterer i hverdagen fremstår han som mindre ekte. Det har nok en sammenheng med at stillingen er lagt opp slik at han sjelden er tilstedeværende på sogneprestenes arbeidsplass. Vi får inntrykk av at han utøver transformasjonsledelse, men denne ledelsesformen har ikke ønsket effekt siden stor avstand gjør det vanskeligere å bygge gode relasjoner og å lære sine medarbeidere å kjenne.

Empati og ydmykhet blir av kunnskapsmedarbeiderne også nevnt som gode relasjonelle ferdigheter. Lederen må forstå sine medarbeidere og ha evnen til å sette seg selv til side. Gode relasjonelle ferdigheter virker å gi en trygghet i lederskapet, noe som er med på å gi leaderen autoritet. Det er en personlig autoritet, men våre data gir ikke grunnlag for å kalle det karismatisk autoritet. At relasjonelle ferdigheter er viktig for ledere av indre motiverte kunnskapsmedarbeidere er ikke noe nytt funn. Teorien vi presenterte tidligere la vekt på autentisk lederskap, men også annen forskning på relasjonelle ferdigheter som emosjonell intelligens (Goleman, 1998) og "Level 5 Leadership" (Collins, 2001) viser at det relasjonelle er viktig. Berg (2006: 186) refererer til Mayer og Salovey (1997) og skriver at emosjonell intelligens enklest kan defineres som "evnen til å identifisere, bruke, forstå og styre følelser". Goleman (1998) viste i sin forskning at emosjonell intelligens var dobbelt så viktig som fagtekniske og kognitive ferdigheter blant suksessrike ledere. Han deler emosjonell intelligens inn i fem områder: 1) selvinnsikt, 2) selvbeherskelse, 3) selvmotivasjon, 4) empati og 5) sosiale ferdigheter. Vi vil ikke gå inn på alle delene over, men mener det er klare likheter mellom emosjonell intelligens og autentisk lederskap, blant annet viktigheten av selvinnsikt og målbevissthet (selvmotivasjon). I "Level 5 Leadership" legges det vekt på at gode ledere har en sterk vilje til å skape resultater. De er engasjerte og målbevisste. Samtidig er de ydmyke gjennom at de har evnen til å sette seg selv til side og de gir medarbeiderne æren for gode resultater (Collins, 2001). Vi mener våre funn viser at indre motiverte kunnskapsmedarbeidere ønsker ledere med emosjonell intelligens og "Level 5 Leadership"-ferdigheter.

Begge yrkesgruppene fortalte også at det var viktig med en målbevisst leder, og at lederens fagkunnskap kan være et virkemiddel for å oppnå ønskede og målbevisste handlinger. Fagkunnskap virker å være med på å gi leaderen autoritet. Det gjør leaderen i stand til å ta beslutninger og iverksette dem. Samtidig mener vi våre resultater viser at fagkunnskap gjør det lettere å kjenne miljøet og kulturen man er leder for. Dette mener vi viser at ledere av kunnskapsmedarbeidere må ha god

kunnskap om fagområdet. Grunnen til det er at en leder med spesifikk kunnskap om faget, vil være mer rustet til utøve god ledelse gjennom å spille på medarbeidernes spesialiteter og dermed utvikle både kunnskapsmedarbeiderne som individer og organisasjonen som helhet. Lykkes dette vil det gi kunnskapsmedarbeiderne trygghet for utøvelse av sitt kall, og deres behov for videreutvikling stimuleres. Våre funn viser altså at relasjonelle ferdigheter og fagkunnskap er med på å gi lederen en personlig og/eller kompetansemessig autoritet. Hvilken autoritetsbase som er viktigst, og om de eventuelt kan være substitutter for hverandre, er spørsmål som vi mener vi ikke har grunnlag for å besvare.

Dårlig ledelse er i følge våre informanter at lederen ikke evner å se medarbeiderne. Lederen blir mer fokusert på at medarbeiderne ikke skal ta rampelyset fra en selv. I tillegg sier kunnskapsmedarbeiderne at det er frustrerende med ledere som er detaljstyrende, kontrollerende, misunnelige og som tar autokratiske (eneveldige) avgjørelser. Det gjør at medarbeiderne ikke tillates å blomstre og de opplever arbeidet som strevsomt. De mister motivasjon, og energien som kallet gir, blir svekket. Samtidig sier lederne at ordrer fungerer dårlig. Disse beskrivelsene ligger nærmere en transaksjonsorientert lederstil. En transaksjonsorientert lederstil baserer seg i stor grad på en tanke om at medarbeiderne er ytre motiverte og opptretter ut i fra egeninteresse. Vi fant at våre respondenter hadde en sterk indre motivasjon, og vi støtter derfor Hillestad (2008) som skriver at forutsetningene for transaksjonsledelse i dag har endret seg. Noe annet som viser dette er at ingen av de kunnskapsmedarbeiderne vi intervjuet, omtaler ytre motivasjonskilder som penger og status med positivt fortegn. Den eneste som snakker positivt om penger som motivasjonskilde er de vitenskaplige ansattes leder. Han sier imidlertid også at det ikke nødvendigvis er pengene i seg selv som er positivt, men symbolikken i at organisasjonen verdsetter en viss type output som gjør pengene betydningsfulle. Medarbeiderne er enige i at ledelsen må markere og verdsette betydningsfulle bidrag, men de virker ikke enige i at penger er en motiverende måte å verdsette bidragene på. De foretrekker heller direkte tilbakemelding fra leder, noe vi utdyper nærmere senere. Det gjør at vi stiller oss skeptiske til at bruk av belønningssystemer skal kunne motivere til bedre arbeid. Vår skepsis forsterkes av at Hein (2008) peker på at kallet skal være motivasjon nok i seg selv. Det gjør at diverse belønningssystemer kan virke mer kontrollerende enn motiverende, og blir lett knyttet mot kvantitet i stedet for kvalitet. Flere andre studier har samme skepsis til bruk av ytre belønninger. Blant annet viser Gagne og Deci (2005) til flere studier som har vist at ytre belønninger har en negativ effekt på indre motivasjon. Likevel skriver de at når ytre belønninger blir gitt i et autonomi-støttende miljø, så kan de få mindre negative konsekvenser og i noen tilfeller til og med positive konsekvenser på indre motivasjon. Ytre belønninger må ikke brukes til å kontrollere, men de må gis slik at de forsterker medarbeidernes følelse av å være kompetente.

Drøftingen ovenfor peker på at forutsetningene for en transaksjonsorientert lederstil i dag

har endret seg. Samtidig har det blitt skrevet at det i kunnskapsorganisasjoner har skjedd en maktforskyvning i medarbeidernes favør (Hillestad, 2008), ettersom medarbeiderne ofte besitter mer fagkunnskap enn lederen sin. En transaksjonsorientert lederstil baserer seg i stor grad på autoritet og makt som er knyttet til posisjonen vedkommende har i organisasjonen, mens våre funn viser at personlig og kompetansemessig autoritet trolig er ledes viktigste autoritetsbaser. Derfor mener vi våre funn viser at transformasjonsledelse bør være toneangivende overfor kunnskapsmedarbeidere, noe også Hillestad (2008) og Yukl (2006) argumenterer for. Selv om en transaksjonsorientert lederstil virker å være destruktiv, så sier kunnskapsmedarbeiderne at de har forståelse for at enkelte oppgaver må administreres og styres noe mer. De ser også at det er enkelte oppgaver som må utføres, for eksempel administrative oppgaver, selv om de er rutinepregede og lite motiverende. Overfor slike oppgaver, altså oppgaver som ikke føles direkte knyttet til kallet, må kanskje lederen bruke en mer transaksjonsorientert lederstil. Kunnskapsmedarbeiderne har altså et ønske om å bli ledet, men ikke for enhver pris. Handlingene og virkemidlene lederne bruker må av den grunn tilpasses det enkelte individet og konteksten.

Paradoks II: Autonomi, men også kontroll

Transformasjonsledelse innebærer også at lederen bidrar til å stimulere medarbeidernes intellektuelle kapasitet. Kunnskapsmedarbeiderne vi har intervjuet har en sterk indre motivasjon, og de uttrykker et behov for autonomi. Behovet for stor grad av autonomi i arbeidssituasjonen handler mye om behovet for å sette sitt personlige preg på arbeidet. Både prestene og de vitenskapelig ansatte ønsker at arbeidet og det som formidles skal være viktig for dem selv. Goffee og Jones (2007b) nevner at kunnskapsmedarbeiderne er bevisst sin egen verdi, og at de dermed har stort behov for autonomi. De vet hva de kan og hvordan de bør anvende sine spesialiteter for å oppnå best mulig resultat. Dette innebærer at de må få frihet, og det er nok også grunnen til at medarbeiderne fremstiller frihet i yrkesutøvelsen som veldig viktig. Behovet for frihet er muligens også grunnen til at lederne mener medarbeiderne ikke ønsker ledelse. Det er gjerne i arbeidsutøvelsen at lederen lettest blander seg inn, men det er her medarbeiderne har minst behov for ledelse ettersom de vet hvordan det best bør utføres. Dette innebærer at ledelsen må forstå at de har mindre behov for ledelse i arbeidsutførelsen, men at de har større behov for ledelse i situasjoner hvor de ikke er like motiverte. Kunnskapsmedarbeiderne ønsker altså ikke alltid full frihet. De etterlyser blant annet gode strukturer og en leder som er tilgjengelig, gir tilbakemeldinger, og som inspirerer og motiverer. Her er det imidlertid en balansegang, for vi vil anta at for mye av denne type handlinger vil kunne oppleves detaljstyrende, noe de ikke ønsker. Dermed må ledere ha evnen til å lese ulike situasjoner og balansere sine handlinger. Emosjonell intelligens vil trolig være en ferdighet som vil hjelpe ledere med denne balansegangen.

Lederen som tilrettelegger

God ledelse innebærer også evnen til å anvende virkemidler som motiverer og styrer kunnskapsmedarbeideren mot målet. Dette innebærer at man klarer å lage rammebetingelser i hverdagen slik at medarbeideren kan konsentrere seg om hovedformålet for arbeidet og ikke blir demotivert. Virkemidlene som i våre resultater fremstår som viktigst er to av de samme som Hein (2008) trekker frem: skjermende lederskap og tilbakemeldinger.

Skjermende lederskap innebærer at ledelsen fokuserer på medarbeiderens mål med arbeidet når de utøver ledelse. Dette innebærer at ledelsen må fjerne alle unødvendige elementer fra arbeidet, og hvis det må gjøres noe som medarbeideren finner unødvendig, sier Hein (2008) at lederen må argumentere med oppgaverelaterte hensyn for at motivasjonen skal opprettholdes. For å kunne utøve skjermende lederskap er det viktig at man spør medarbeideren om hva oppgaven går ut på og hvordan arbeidssituasjonen bør organiseres. Det gjør at ledelsen vet hvordan det er ønsket at de legger til rette. Hvis ledelsen klarer å få oversikt over dette, vil det være enklere å legge til rett for autonomi, riktige holdepunkter, klare oppgaver og personlig vekst. Dette betyr også at ledelsen må gi medarbeiderne ulike rammebetingelser etter hva de jobber med. Gjennom å ha ulike, men tilpassede rammebetingelser vil det være bedre grunnlag for at kunnskapsmedarbeiderne slipper å bruke energi på deloppgaver som ikke er relatert til deres kall. Men også her er det en balansegang. Som leder må man ikke fjerne oppgaver som virker unødvendige for en medarbeider, men som er viktige for organisasjonen uten at noen andre får denne oppgaven.

Vårt inntrykk er at prinsippet om skjermende lederskap etterleves blant de vitenskaplige ansatte. De har mye frihet til å fokusere på hovedoppgaven i tillegg til at de ser på unødvendige oppgaver som et nødvendig onde. Eksempler på dette er at medarbeiderne har stor forståelse for at det er de som må utføre de kjedelige administrative oppgavene tilknyttet egen stilling. Dette er fordi de selv ikke ser at noen andre kunne utført jobben bedre. De virker heller ikke å plages med budsjetter og andre økonomiske virkemidler som kan virke forstyrrende.

Prestene har også stor forståelse for at hverdagen deres er som den er, men de savner helt klart mer frihet og fleksibilitet. Det gjør at vi mener prostene bør gå gjennom sogneprestenes hverdag og se om det er oppgaver som kan overføres fra deres stilling til andres, eller om det er andre virkemidler som kan tas i bruk for at arbeidshverdagen skal oppleves friere. Både sogneprestene og prostene snakket om at økonomien begrenser deres handlingsrom. Det er godt mulig at det stemmer, men vi mener i lys av Heins (2008) forskning at sogneprestene må skjermes fra slik økonomisk argumentasjon og at fokuset heller bør rettes mot forhold som de har anledning og ressurser til å gjøre noe med.

Kvalifiserte tilbakemeldinger

Gode og kvalifiserte tilbakemeldinger virker å være noe kunnskapsmedarbeiderne ser på som viktig. Berg (2006: 224) skriver at ”en av de viktigste kildene for læring er ærlige, direkte og ikke-truende tilbakemeldinger”. Tilbakemeldinger bidrar til personlig vekst gjennom at man kan utvikle sine sterke og svake sider, og det gir kunnskapsmedarbeideren inntrykk av om han/hun er på sporet av kallet. Våre funn viser at tilbakemeldinger er noe kunnskapsmedarbeiderne både ønsker og ser på som veldig viktig. Tilbakemeldinger kan inspirere og utfordre medarbeiderne, og de har betydning for om medarbeiderne opplever kick og flyt. Tilbakemeldinger kan være både positive og negative. Positive tilbakemeldinger er med på å bekrefte ønskede hendelser, men det er samtidig viktig at tilbakemeldingene ikke er positive for positivitetens skyld, men gjenspeiler ledelsens syn på saken. Kritiske tilbakemeldinger kan også ha en positiv effekt gjennom at de får medarbeideren til å undre om det en driver med er riktig og kan lede en inn i en flytlignende og selvransakende prosess. Det gjør at man enten finner ut at kritikken er feilslått eller opplever at kritikken viser en kursen mot neste nivå. Det å få kritikk er noe som informantene våre har savnet, og ledelsen bør vurdere å anvende denne tilbakemeldingsformen i sterkere grad. Muligens har manglende kritikk sammenheng med at ledelsen ikke kjenner medarbeiderne, deres motivasjon og egenskaper godt nok til at de våger å anvende teknikken. For det er liten tvil om at kritiske tilbakemeldinger må utleveres med varsomhet, og at de må anvendes på det riktige tidspunktet. Fokuset på at lederne må bli mindre redde for å anvende kritiske tilbakemeldinger må ikke overskygge faktumet om at hovedvekten av tilbakemeldingene bør være positive. Men for at lederne skal klare å gi medarbeiderne riktig tilbakemelding på riktig tidspunkt, er det viktig at lederne kjenner medarbeiderne og hva som motiverer dem, noe som innebærer at de også må være tilstede og lytte til medarbeiderne sine.

Oppsummering

Våre funn peker på at indre motiverte kunnskapsmedarbeidere har stort behov for ledere som kan tilrettelegge for en fleksibel hverdag, som skjermes om hovedoppgavene og som har evnen til å motivere og inspirere medarbeiderne heller enn å styre dem. Tilrettelegging for fleksibilitet og selvstendighet vil påvirke motivasjonen fordi medarbeiderne da selv kan styre hvordan de best mulig skal klare å oppfylle det de opplever som svært meningsfylte oppgaver eller endog et kall. De har også noe behov for organisering og kontroll, spesielt på arbeidsområder som ikke er direkte knyttet til oppfyllelse av kallet, men vi mener de har større behov for transformasjonsorientert enn transaksjonsorientert ledelse. Grunnen er at kunnskapsmedarbeiderne har behov for en leder som har evnen til å stimulere deres intellektuelle kapasitet og en leder som har evnen til å vise individuell omtanke. Dette viser seg gjennom at medarbeiderne ikke ønsker seg en leder med

robotegenskaper, men heller en som er tilstedeværende og ser dem i den enkelte situasjon.

6.3 Følger av gode arbeidsvilkår

De ønskede følgene av ledelse er at medarbeiderne skal oppleve gode arbeidsvilkår, og kick eller flyt. Grunnen til dette er at kick og flyt fungerer som indre belønning for arbeidet. Det gir glede og en sterk mestringsfølelse, og motiverer kunnskapsmedarbeiderne mer enn ytre motivasjonskilder. Kick er en psykologisk tilstand man opplever gjennom en spesiell kontakt med dem man tjener, mens flyt er et kjennetegn på en prosess hvor man i jakten på å løse komplekse oppgaver, glemmer tid, sted og rom.

Hein (2008) skriver at kicket er forbundet med den største lykke. Dette fikk vi selv oppleve da den ene respondenten vår fikk tårer i øynene da han fortalte om en kickopplevelse. Hendelsen bak tårene, var at han opplevde at budskapet han delte hadde nådd en han tjente og endret personens liv. Slike ”gylne øyeblikk” gir kunnskapsmedarbeideren nye krefter og lyst til å arbeide videre. Det handler om at man får respons fra mottakerne om at det man har presentert har betydd noe for dem og gitt dem noe nytt å tenke på. Våre funn tyder på at prestene har et mer jevnlig forhold til kick enn de vitenskaplige ansatte. Antagelig har dette funnet en sammenheng med tilstandens opphav og måten yrkene er organisert. Kicket er et resultat av at man har nådd sitt publikum og prestenes arbeidsrytme er tilrettelagt slik at de mye oftere har kontakt med dem de tjener enn de vitenskaplige ansatte har med sine. Prestene møter menigheten gjennom begravelser, sjelesorg og gudstjenester. Denne kontakten forekommer flere ganger hver uke, og det skulle nesten bare mangle at det fører til kickopplevelser innimellom. De vitenskaplige ansatte har jevnlig kontakt med studentene de underviser, men studentene fremstår ikke som hovedvekten av dem de vitenskaplige ansatte har som målgruppe. Når det er sagt bør det nevnes at de opplever kick med studentene, men da er det gjennom veiledningstimer og ikke undervisningen. Uten at vi har tallfestet hvor ofte prestene opplever kick mener vi det er grunn til å utfordre Heins (2008) påstand om at kicket oppleves sjelden. Vi mener at hvor ofte en opplever kick kan ha en sammenheng med hvor ofte man møter de man tjener. Er man i et yrke hvor dette møtet sjelden skjer, som for eksempel innen arkitektur og forskning, er det også naturlig at kicket oppleves sjelden. Mens hvis man er i et yrke hvor man ofte møter de man tjener, som prester og idrettsutøvere, bør dette forekomme oftere. Det kan imidlertid tenkes at dette er et tilfeldig funn, og at det er andre grunner til at kicket oppleves ofte. Heins (2008) påstand er nemlig basert på en studie fra teatermiljøet, og vi vil anta at skuespillere i lengre perioder møter sitt publikum og at de dermed har store muligheter for å oppleve kick ofte.

Flyt er kjennetegnet på den gode prosess og virker å være en nesten ukjent tilstand for prestene, mens de vitenskaplige ansatte opplever den ofte. Flytopplevelsen er med på å motivere i

det daglige, og de vitenskaplige ansattes ledelse virker å ha klart å finne gode rammevilkår for at flytopplevelsen skal forekomme. Det spesielle er at prestene utrolig sjelden opplever flyt, og vi lurer på hva som kan være årsaken til det. Csikszentmihalyis (2003) studier peker på flere årsaker, og vi skal nå se på enkelte av dem.

Er det fordi sogneprestene ikke har utfordringer og/eller ferdigheter over et gjennomsnittlig nivå? Vi antar at det kreves et visst ferdighetsnivå for å bli sogneprest. Derfor virker det lite sannsynlig at manglende ferdigheter kan være grunnen til de manglende flytopplevelsene. Utfordringer antar vi også at de har mer enn nok av, siden de må være både ledere, medvandrere og forkynnere. De virker å ha stor variasjon i forhold til oppgaver de utfører og mennesker de møter, og det kreves at de skal prestere på alle felt hele tiden.

Er det fordi tilbakemeldingene de får ikke er gode nok? Dette kan være en årsak. Prosten oppsøker relativt sogneprestene sjelden i deres hverdag, noe som gjør at det er vanskelig for dem å gi tilbakemeldingene som prestene har behov for. Det er jo ikke nødvendigvis lederen som må komme med disse tilbakemeldingene, men prestene har nevnt at de savner ærligere tilbakemeldinger og da spesielt fra noen med faglig tyngde.

Er det fordi det er hindringer i hverdagen som forhindrer flyt? Dette er den årsaken vi mener best forklarer at de så sjelden opplever flyt. Prestenes hverdag virker til tider å være overfylt av måloppgaver, noe som gjør at de ikke har friheten og fleksibiliteten som er nødvendig for å komme inn i boblen som leder til flyt. Til sammenligning fremstår arbeidsdagen til de vitenskaplige ansatte mye friere, og de opplever også både boblen og flyt oftere. De kan styre eller lede arbeidet sitt selv på måter som gjøre at de ikke blir avbrutt i arbeidet til stadighet. De kan konsentrere seg om arbeidet sammenhengende over lang nok tid til å komme ”flytsonen”.

Noe annet som er interessant er at prestene ikke virker å miste sin motivasjon selv om flytopplevelsen uteblir. Hva er det som gjør at de klarer å opprettholde motivasjonen? Csikszentmihalyis (2003) teorier sier at manglende flytopplevelser vil lede til stagnasjon. Samtidig sier Hein (2008) at indre motiverte kunnskapsmedarbeidere ikke senker sine standarder. Kan det være slik at sogneprestene har stagnert på et nivå som er over deres egne minimums standarder? Vi lurer på om det kan være slik at prestene ikke mister motivasjonen, fordi kick og flyt er hverdagslige motivasjonssubstitutt. Man er avhengige av å oppleve den ene av de to tilstandene jevnlig for å få motivasjonspåfyll, men det betyr ikke nødvendigvis at man stagnerer selv om man ikke opplever flyt. Det er muligens en forklaring på at begge yrkesgruppene er motiverte og lystne på å utrette mer, men hovedsaklig bare opplever den ene tilstanden.

Våre funn tyder på at det kan tilrettelegges for kickopplevelser ved at kunnskapsmedarbeiderne jevnlig oppsøker miljøet de ønsker å forme, og ved at de får tilbakemeldinger direkte fra dem de ønsker å tjene eller direkte fra oppgaven de utfører.

Tilrettelegging for flyt derimot innebærer at man gir kunnskapsmedarbeiderne frihet og fleksibilitet i hvordan arbeidsdagen utformes.

7. Ledelse av indre motiverte kunnskapsmedarbeidere

En generell endring i vår del av verden fra industrialisme til tjenesteytende servicesamfunn gjør at arbeidere i større grad tilfører organisasjoner verdi gjennom anvendelse av kunnskap. Det har gjort at antallet av både kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsmedarbeidere er i sterk vekst.

Kunnskapsmedarbeidere har spesialisert kunnskap og kunnskapsorganisasjonene anvender denne kunnskapen som sin fremste kilde til varige konkurransefortrinn. Tidligere var det vanligere å se på medarbeiderne som underordnede. Organisasjoner var mer hierarkisk bygd opp, og det var vanlig at lederne utøvde en mer kontrollerende ledelse hvor de i større grad benyttet makt knyttet til posisjon for å gjøre de underordnede produktive. Flere har pekt på at kunnskapsmedarbeidere ikke blir produktive av den typen ledelse og blant annet Drucker (2007) skriver at ledelse av kunnskapsmedarbeidere er dette århundrets største ledelsesutfordring.

I denne oppgaven har vi undersøkt hvordan indre motiverte kunnskapsmedarbeidere ønsker at ledelse skal utøves. For å undersøke dette temaet har vi sett på to caser. En case blant sogneprester i Den norske kirke og en blant vitenskapelig ansatte ved et norsk universitet. De kunnskapsmedarbeiderne vi har intervjuet har en indre motivasjon som kan beskrives som et kall. Kallet kjennetegnes av et ønske om å yte en tjeneste overfor andre, å levere kvalitetsarbeid, at arbeidet skal være meningsfullt og at arbeidet skal være personlig stimulerende. Dette innebærer at medarbeiderne har en sterk indre drivkraft og behov for å sette sitt personlige preg på arbeidet.

Selv om medarbeiderne har en indre drivkraft og lederne sier at de har erfaring med kunnskapsmedarbeidere som ikke vil ledes, viser våre funn at indre motiverte kunnskapsmedarbeidere både ønsker og har behov for ledelse. Våre funn peker på at indre motiverte kunnskapsmedarbeidere ønsker og har behov for ledere som kan tilrettelegge for en fleksibel hverdag, som skjermes om hovedoppgaven og som har evnen til å motivere og inspirere heller enn å styre dem. Ledere av kunnskapsmedarbeidere må også i større grad basere seg på personlig og kompetansemessig autoritet til fordel for autoritet knyttet til lederposisjonen. Disse ønskene og behovene ligger nærmest en transformerende lederstil, og denne lederstilen fremstår som mest hensiktsmessig ovenfor begge yrkesgruppene. Noe av det som inspirerer mest er når lederne gjennom sine handlinger stimulerer medarbeidernes kall. Hvis lederen klarer det oppleves han/hun som en ekte person, hvilket innebærer at en har selvinnsikt, selvtillit og gode relasjonelle ferdigheter. I tillegg må lederen ha evnen til å stimulere medarbeidernes intellekt og vise individuell omtanke. Eksempler på dette er kvalifiserte tilbakemeldinger, psykisk tilstedeværelse gjennom lytting, tilrettelegging og empatiske evner. Medarbeiderne ønsker seg altså ikke en leder med robotegenskaper, men en leder som er tilstedeværende og ser dem i den enkelte situasjon. At lederen bør bruke disse virkemidlene kan oppleves som et paradoks ettersom kunnskapsmedarbeidere gir

uttrykk for at de er selvdrevne.

Lederen som tilrettelegger innebærer at lederen tilrettelegger for en fleksibel og selvstendig arbeidshverdag slik at medarbeiderne kan konsentrere seg om hovedoppgaven. Denne hovedoppgaven har en nær sammenheng med kallet. En slik tilrettelegging omtales som skjermende lederskap og omhandler at medarbeiderne skjermes fra detaljer som ikke samsvarer med hovedoppgaven. Tilrettelegging for fleksibilitet og selvstendighet påvirker motivasjonen fordi de da selv styrer hvordan hovedoppgaven oppnås. Dette gjør også at arbeidet lettere oppleves personlig stimulerende. De har likevel noe behov for organisering og kontroll, spesielt på arbeidsområder som ikke er direkte knyttet til hovedoppgaven. Relasjonelle ferdigheter, som emosjonell intelligens, vil trolig hjelpe ledere til å finne den rette balansegangen. Dette behovet for ledelse og kontroll kan også oppleves som et paradoks ettersom kunnskapsmedarbeiderne også gir uttrykk for at de er selvdrevne og ønsker frihet, men dette retter seg i hovedsak bare til den delen av jobben som er knyttet til deres kall.

Et virkemiddel som kunnskapsmedarbeidere etterspør er tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger bør være av både positiv og negativ karakter, men med hovedvekt på det positive. Tilbakemeldinger gir kunnskapsmedarbeidere retning og inspirasjon, og bidrar i tillegg til personlig vekst. Medarbeiderne etterlyser mer kritiske tilbakemeldinger siden det gjør at de går i seg selv og undersøker om man kan gjøre ting annerledes. Samtidig kan slike tilbakemeldinger føre til at medarbeideren kommer i forsvarsposisjon. Derfor må kritiske tilbakemeldinger gis, men de må gis på en ikke-truende måte.

Kick og flyt er sterke følelsemessige opplevelser. Det er opplevelser som er en følge av gode arbeidsvilkår, og de fungerer som en indre belønning for arbeidet. Vår studie viser at prestene ofte opplever kick, mens flyt nærmest er ukjent. For de vitenskaplige ansatte er situasjonen motsatt. De opplever flyt ofte, mens kick oppleves sjeldnere. Våre funn tyder på at dette skyldes at prestene oftere møter dem de tjener og de får direkte tilbakemeldinger fra oppgaven de utfører, mens de vitenskaplige har mer frihet og dermed en mer fleksibel arbeidsdag. Direkte tilbakemelding fra dem man tjener eller direkte fra oppgaven er trolig viktig for å oppleve kick, mens frihet og fleksibilitet er viktig for å oppleve flyt. Disse funnene mener vi bør medføre at ledere bevisst tilrettelegger for kick og flyt, siden disse tilstandene er ”gylne øyeblikk” som motiverer kunnskapsmedarbeiderne til å anvende humankapitalen i arbeidshverdagen.

Våre funn tyder på at hvis ledere klarer å bruke motiverende handlinger og virkemidler, så vil det bidra til at kunnskapsmedarbeidere anvender og utvikler sin humankapital, og slik vil de kunne fungere som kunnskapsorganisasjonens viktigste konkurransefortrinn.

8. Kilder

- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, Høst, 40(1), s. 39-58.
- Berg, M. E. (2006). *Coaching: å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Collins, J. (2001). *Good to great*. New York: Harper Business.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good Business: Leadership, flow, and the making of meaning*. New York: Penguin Books.
- Den norske kirke. *Prest*. Hentet 4. juni 2010, fra <http://kirken.no/?event=doLink&famID=333>
- Drucker, P. F. (2005). Thought leadership. *New Zealand Management*, Nov, s. 42.
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Forskningsrådet. *Hva finansierer vi?* Hentet 6. juni 2010, fra Forskningsrådet http://www.forskningsradet.no/no/Hva_finansierer_vi/1173185591012
- Gagne, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26, s. 331-362.
- Goffee, R. & Jones G. (2000). Why should anyone be led by you? *Harvard business Review*, September-oktober, s. 63-70.
- Goffee, R. & Jones G. (2007a). *Hvorfor skal noen la seg lede av deg?: kjennetegn på en autentisk leder*, oversatt av Boel Kristin Støvern. Oslo: Hegnar Media.
- Goffee, R. & Jones G. (2007b). Leading Clever People. *Harvard business Review*, Mars, s. 72-79.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, Nov-Des, s. 93-102.
- Grimen, H. (2008). Profesjon og kunnskap. I A. Molander, & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier*. (s. 71-86). Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønli, K. S. (2004, 10. desember). Norge fortsatt forskningsjumbo i Norden. *Forskning.no*. Hentet 19. mai 2010, fra <http://www.forskning.no/artikler/2004/desember/1102338922.78>
- Grønmo, S. (1996). Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskning. I H. Holter, & R. Kalleberg (Red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (s. 73-108). 2. Utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Haukedal, W. (1997). Å lede gullsnipper – møte med fremtidens medarbeidere. *Lederbulletin*, nr. 3, s. 6-8 og 22.
- Haukedal, W. (2000). Ledelse av kunnskapsarbeid: motivering av autonome arbeidere. I Einarsen & Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsliv*. (s. 55-78). Bergen: Fagbokforlaget.

- Haukedal, W. (2004). *Arbeids og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen forlag.
- Hein, H. H. (2008). Ledelse af primadonnaer – myter og fakta. *Ledelseidag.dk*, nr. 2, s. 1-8.
Hentet 1. februar 2010, fra
<http://www.lederne.dk/ledelseidag/Artikler/Seogeftermndogaar/2008/nr2februar/ledelseafprimadonnaermyterogfakta.htm>
- Hein, H. H. (2009). Nyt værktøj til ledelse af specialister. *Ledelseidag.dk*, nr. 4.
Hentet 1. februar 2010, fra
<http://www.lederne.dk/ledelseidag/Artikler/Seogeftermndogaar/2009/nr4april/nytvaerktoejtilledelseafspecialister.htm>
- Henriksen, P., Reisegg, Ø., & Smith-Meyer, T. (1994). *Aschehoug og Gyldendals trebinds leksikon – P-Å*. Oslo: Kunnskapsforlaget.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D. E. (2008). *Management of Organizational Behavior*, 9th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Hillestad, T. (2000). Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere. *Magma*, 2(3), s. 83-95.
- Hillestad, T. (2008). Ledelsesutfordringer og dilemmaer i team. I R. Assmann (Red.), *Teamorganisering – Veien til mer fleksible organisasjoner*. (s. 163-192). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode*. Oslo: Abstrakt forlag as.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 3. Utg. Oslo: Abstrakt forlag as.
- Kirkedatabasen (2010). *Datsett: Nøkkeltall kirkelig inndeling 1998-2008*. Hentet 19. mai 2010, fra Kirkedatabasen <http://kirkeedata.nsd.uib.no/webview/>
- Kuvaas, B. (2006a). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of organizational behaviour*, 27(3), s. 365-385.
- Kuvaas, B. (2006b, 3. mai). Fastlønn fremfor bonus. *Forskning.no*. Hentet 14. desember 2009, fra <http://www.forskning.no/artikler/2006/mai/1146658444.0>
- Kuvaas, B. (2008). Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser. *Praktisk økonomi og finans*, 24(2), s. 9-20.
- Kuvaas, B. (2009a). A test of hypotheses derived from self-determination theory among Public sector employees. *Employee Relations*, 31(1), s. 39-56.
- Kuvaas, B. (2009b, 31. august). Motivasjon slår lønn. *Forskning.no*. Hentet 14. desember 2009, fra <http://www.forskning.no/artikler/2009/august/227718>

- Kirkeloven (1996). *Lov om Den norske kirke m.v av 7. juni 1996 nr. 31*. Hentet 6. juni 2010, fra Lovdata <http://www.lovdata.no/all/nl-19960607-031.html>
- Norsk Journalistlag. *5. Definisjoner*. Hentet 19. mai 2010, fra Norsk Journalistlag http://www.nj.no/5.+Definisjoner.b7C_w7DUYx.ips
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. 4. Utg. Essex: Pearson Education Limited.
- Seemann, P., De Long, D., Stucky, S. & Guthrie, E. (2000). Building intangible assets: a strategic framework for investing in intellectual capital. I D. Morey et al. (Red.), *Knowledge management: classic and contemporary works*. (s. 1-17). Cambridge: MIT Press.
- Skrede, S., Jensen, A., Bråthen, G. & Teigland, G. (2007). *Hvordan lede autonome fagfolk som vi ikke har råd til å miste*. Fordypningsoppgave, Nasjonalt Topplederprogram høsten 2007. Hentet 3. mars 2010, fra <http://www.helse-midt.no/upload/Topplederprogrammet/Kull%204%20Fordypningsoppgave%20-%20Hvordan%20lede%20automome%20fagfolk%20som%20vi%20ikke.pdf>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, 6th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Østbye, H., Helland, K., Knapskog, K., & Larsen, L. O. (2002). *Metodebok for mediefag*. 2. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg 1: Intervjuguide kunnskapsmedarbeider

Semi-strukturert intervju i forbindelse med studien ”Ledelse av indre motiverte kunnskapsmedarbeidere”.

T1: Personlige motivasjonsfaktorer (Kall og søken etter mening: Hvilken type kunnskapsmedarbeider snakker vi med?)

I denne delen av intervjuet ønsker vi å snakke med deg som person og hva som har gjort at har tatt de karrierevalgene du har gjort.

1. *Hva var det som gjorde at du valgte å bli sogneprest/forsker?*

(Få frem om det var et bevisst eller tilfeldig valgt yrkesvei. Avdekke kall/søken etter mening)

- *Oppfølging: Når tok du et bevisst valg av denne yrkesretningen?*

2. *Hvilket budskap ønsker du å formidle gjennom arbeidet ditt?*

- *Oppfølging: Hva mener du er hovedformålet med jobben din? (Hva føler du er oppgaven du skal utføre?)*
- *Oppfølging: Føler du at du tjener et høyere formål? (Hvilket, beskriv)*

3. *Hvor finner du inspirasjon til arbeidet ditt?*

4. *Hvilke grunnleggende verdier legger du til grunn for arbeidet du utfører?*

(Avdekke verdier, holdninger, kall, mening.)

Hvis spørsmålet er uklart kan en følge opp med spørsmål tilknyttet pålitelighet, videreutvikling, menneskesyn, troverdighet, objektivitet.

(Intervjuer ramser opp verdiene som ble nevnt i forrige spørsmål) Er dette verdier som du også følger som privatperson?

- Still her oppfølgingsspørsmål knyttet til de verdiene som er ulike mellom yrke og privatperson, eventuelt spørre om de en er mest overrasket stemmer overens mellom yrke og privatperson.

Summer her opp de viktigste momentene som informanten har kommet med.

Spør i tillegg om det er noe de har å tilføre innenfor momenter som har vært avgjørende for karrierevalget de har gjort, som ikke allerede er nevnt.

T2: Ledelse/organisering (positiv erfaring):

I denne delen av intervjuet ønsker jeg å intervjuer deg som sogneprest/forsker, og jeg vil spørre det om dine erfaringer og ditt syn på ledelse og organisering av din arbeidssituasjon.

1. Kan du nevne hvilke arbeidsplasser du har jobbet som prest/forsker?

(Få personen i gang med et enkelt spørsmål, og få den inn på sporet vi skal stille spørsmål om den på.)

2. Blant jobbene som ble nevnt tidligere, (intervjuer ramser dem opp), i hvilken av disse føler du at du fikk utnyttet ditt potensial og dine evner best?

(Ønsker å få frem jobben hvor motivasjonen har vært sterkest og hvor det er størst sjanse for at de har opplevd kick eller flyt.)

Videre i intervjuet nå ønsker vi at du skal ha denne jobben i tankene når du besvarer spørsmålene.

3. Fortell om organiseringen av denne jobben?

(Samme grunnene som over, men en overgang til spørsmål om ledelse og rammebetingelser.)

- *Oppfølging: I denne jobben, hvordan opplevde du graden av frihet til å planlegge og utføre arbeidsoppgavene på din egen måte? (Spørsmål om autonomi)*
- *Oppfølging: Ble du oppfordret til selvstendighet og å gjennomføre egne tanker/ideer?*
- *Oppfølging: Hvordan opplevde du denne friheten? (Positivt (?), eller ønske om mer struktur(?))*

4. Hvordan var lederen du hadde i denne jobben?

(Tenker her på personlige egenskaper, lederstil, grad av autonomi i arbeidsdagen.)

- *Oppfølging: Hvordan og fram hvem får du tilbakemeldinger på jobben du utfører? (hva med kritikk?)*
- *Oppfølging: Hvordan opplever du tilbakemeldingene du får? (forskjell mellom ulike kilder?)*

- *Oppfølging: Føler du deg i stand til å gi deg selv «objektive tilbakemeldinger»?*
5. **Har du mottatt kritikk for arbeidet du utfører?** (hvordan/hvor mottok du denne?) Hvordan opplevde/tok de denne kritikken? Hvordan fulgte du opp kritikken?
 6. Hvor ofte var du i uformelle og formelle samtaler med din leder?

T3: Ledelse/organisering (negativ erfaring):

1. **Kan du tenke tilbake på en jobb hvor du følte at du ikke fikk utnyttet ditt potensial og dine evner best. Kan du fortelle litt om organiseringen og ledelsen av denne jobben? Hva følte du det var som gjorde at du ikke fikk ut ditt potensial?** (Få fram barrierer?)
 - *Oppfølging: Graden av frihet til å planlegge og utføre arbeidet? Tilbakemeldinger? Kritikk?*

Vi vil også høre litt om dine generelle tanker rundt ledelse.

2. **Hvilke kvaliteter mener du det er viktigst at lederen besitter?**
 - *Oppfølging: Hvor viktig er det at lederen har fagkompetanse?*
3. **Hvilke oppgaver mener du det er viktigst at lederen utfører med tanke på ditt arbeid?** (Føler du det er behov for ledelse?)
4. **Du nevnte tidligere at du følte at hovedformålet med jobben din var og Føler du at det er noe som hindrer deg i å utføre hovedformålet/oppgaven?** (Trenger ikke stille hovedspørsmål)
 - *Oppfølging: Blir du konfrontert med budsjetter og strategiplaner?*
 - *Oppfølging: Føler du det er for mye fokus på dette? (tar bort fokus fra fag/oppgaven)*
 - *Oppfølging: Hvordan opplever du dette?*
5. **Hvordan føler du at arbeidet/oppgaven ditt/din blir målt?**
 - *Oppfølging: Opplever du at det er kvalitet eller kvantitet som blir målt?*
 - *Oppfølging: Hvordan opplever du bruken av målstyring? (kontrollerende?)*

Oppsummer her de viktigste punktene innen temaet ledelse og organisering på arbeidsplassen, og

spør om informanten har noen å tilføye.

T4: Arbeidsprosesser

I denne delen ønsker vi at du skal besvare spørsmålene som forsker, men erfaringene må ikke være tilknyttet noen spesiell arbeidsplass.

1. Kick er en tilstand alle kan oppleve. Foredragsholderen kan oppleve det gjennom en spesiell kontakt med sine tilhørere, legen gjennom at en vanskelig behandlingsform lykkes og journalisten når den oppnår førstesideoppslag. Hva anser du som kick for deg i ditt yrke?

2. Når du har opplev et slikt kick? [Spør etter eksempler fra arbeidet]

- Oppfølging: Kan du beskrive foranledningen til det som skjedde, planleggingsprosessen?

(Hensikten er å avdekke hvilken posisjon lederen hadde i denne kicksekvensen.)

3. Føler du at jobben din gir deg tilstrekkelig med utfordringer i forhold til dine kunnskaper/ferdigheter?

- Oppfølging: Opplever du mange gode mestringfølelser? (oppfordr til eksempler)

4. Nå ønsker vi å snakke om en tilstand hvor du blir dypt engasjert, glemmer tid og sted, og hvor du er fullstendig konsentrert om å finne svaret på oppgaven du arbeider med. [Eget eksempel om nødvendig: skihopping] Husker du noen jobberelatert hendelse hvor du glemmer tid, sted og rom og alt fokus er rettet mot problemet du ikke finner en løsning på?

- Oppfølging: Hvordan reagerer du selv i slike prosesser?
- Oppfølging: Er det bare harmoni og lykke, eller innebærer det problemløsning og frustrasjon?

Oppsummer her de viktigste punktene innen temaet arbeidsprosesser på arbeidsplassen, og spør om informantet har noen å tilføye.

Takk

Vedlegg 2: Intervjuguide leder

Semi-strukturert intervju i forbindelse med studien ”Ledelse av indre motiverte kunnskapsmedarbeidere”.

T1: Personlige motivasjonsfaktorer (Kall og søken etter mening: Hvilken type kunnskapsmedarbeider snakker vi med?)

I denne delen av intervjuet ønsker vi å snakke med deg som person og hva som har gjort at har tatt de karrierevalgene du har gjort.

1. *Hva var det som har gjort at du nå innehar den lederposisjonen du har?*

- Oppfølging: Valgt eller ansatt (søkt på stillingen) leder?
- Oppfølging: Når tok du et bevisst valg om at dette var en lederposisjon du ønsket?

(Få frem om det var et bevisst eller tilfeldig valgt yrkesvei, myntet på om det er en primadonna vi snakker med. Avdekke kall/søken etter mening)

2. **Hva mener du er hovedformålet med jobben din? (Hva føler du er oppgaven du skal utføre?)**

6. *Oppfølging: Hvilket budskap ønsker du å formidle dine underståtte gjennom arbeidet ditt?*

7. *Oppfølging: Føler du at du tjener et høyere formål? (Hvilket, beskriv)*

3. *Hvor finner du inspirasjon til lederarbeidet ditt?*

4. *Hvilke grunnleggende verdier legger du til grunn for arbeidet du utfører?*

(Avdekke verdier, holdninger, kall, mening.)

Hvis spørsmålet er uklart kan en følge opp med spørsmål tilknyttet pålitelighet, videreutvikling, menneskesyn, troverdighet, objektivitet.

(Intervjuer ramser opp verdiene som ble nevnt i forrige spørsmål) Er dette verdier som du også følger som privatperson?

Still her oppfølgings spørsmål knyttet til de verdiene som er ulike mellom yrke og privatperson, eventuelt spørre om de en er mest overrasket stemmer overens mellom yrke og privatperson.

T2: Ledelse/organisering (positiv erfaring):

I denne delen av intervjuet ønsker jeg å intervju deg som instituttleder/prost, og jeg vil spørre deg om dine erfaringer og ditt syn på ledelse og organisering av Sokneprestene i ditt prosti/ ansatte ved ditt institutt som har forskning som en av arbeidsoppgavene.

1. Fortell om hva lederjobben din omfatter?

(overgang til spørsmål om ledelse og rammebetingelser.)

7. Oppfølging: *I denne jobben, hvordan opplevde du graden av frihet til å planlegge og utføre arbeidsoppgavene på din egen måte? (Spørsmål om autonomi)*

8. Oppfølging: *Blir du oppfordret til selvstendighet og å gjennomføre egne tanker/ideer?*

9. Oppfølging: *Hvordan opplevde du denne friheten? (Positivt (?), eller ønske om mer struktur(?))*

2. Kan du tenke tilbake på en situasjon hvor du følte at måten du organiserte og ledet din ansatt på gjorde at denne blomstret og utnyttet sitt potensial bedre?

- *Oppfølging:* Fortell om den konkrete situasjonen!
- *Oppfølging:* Hvordan fulgte du situasjonen opp?
- *Oppfølging:* Hvor godt kjente du vedkommende? (kvalifikasjoner, kall)
- *Oppfølging:* Rådet du vedkommende sterkt til å bevege seg i en bestemt retning?

- ***Kan du tenke tilbake på en situasjon hvor du følte at måten du organiserte og ledet din ansatt gjorde at denne ikke blomstret og utnyttet sitt potensial bedre?***

10. Oppfølging: Fortell om den konkrete situasjonen!

11. Oppfølging: Hvordan fulgte du situasjonen opp?

12. Oppfølging: Hvor godt kjente du vedkommende? (kvalifikasjoner, kall)

13. Oppfølging: Rådet du vedkommende sterkt til å bevege seg i en bestemt retning?

- ***Mottar du tilbakemeldinger for arbeidet du utfører? (hvordan/hvor mottok du denne?)***
- *Oppfølging:* Hvordan opplevde/tok de disse tilbakemeldingene? (lyttende, følger opp)

- *Oppfølging:* Er det overvekt av positive eller negative tilbakemeldinger?
- *Oppfølging:* Hvordan fulgte du opp kritikken?
- *Oppfølging:* Fra hvem mottok du kritikken?
- *Oppfølging:* Opplever du det som primadonnanykker?

5. Har du opplevd at medarbeiderne kommer til deg og uttrykker frustrasjon over praktiske rammer ved arbeidet?

- *Oppfølging:* Hvordan taklet du denne utfordringen?

Vi vil også høre litt om dine generelle tanker rundt ledelse.

6. Hvilke kvaliteter mener du det er viktigst at en person i din lederstilling besitter?

1. *Oppfølging:* Hvor viktig er det at lederen har fagkompetanse?
2. *Oppfølging:* Tilrettelegger eller en som gir ordre og kontrollerer?

7. Hvilke oppgaver mener du det er viktigst at du som leder utfører med tanke på at dine ansattes? (Føler du det er behov for ledelse?)

- *Oppfølging:* Er det viktig å gi tilbakemeldinger til dine medarbeidere? Forsøker du å gi tilbakemeldinger til dine medarbeidere? Hvordan? (ros/kritikk?)
- *Oppfølging:* Er det viktig å forsøke å inspirere dine medarbeidere? Forsøker du å inspirere dine medarbeidere? Hvordan, eller på hvilken måte?

8. Hvordan opplever du din overordnede ledelse (både universitets- / fakultetsledelse, biskop / kirkeminister???)?

- *Oppfølging:* Føler du at du har tilstrekkelig handlingsrom til å utøve din ledergjerning?

9. Hvordan legger du til rette for at dine ansatte skal få utfordringer som matcher deres kompetanse?

- *Oppfølging:* Er det noe du bevisst prøver på?

Takk