

LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEID F



ALEXANDER MADSEN SANDVIK, 32 år, stipendiat ved institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole (NHH). Forsker på ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere. Utdannelse: Master i Økonomi og Administrasjon (Siviløkonom) ved NHH og dataingeniør ved HIB.

Enkelt sagt består begrepet kunnskapsarbeid av både kunnskap og arbeid. Siden slutten av 1970-tallet og frem til i dag har det pågått en debatt om hvorvidt ledelse av kunnskapsarbeid skiller seg fra tradisjonell ledelse, og om leders og ledelsens betydning for kunnskapsarbeideres produktivitet. Kunnskapsarbeid karakteriseres ut fra egenskaper ved arbeidet, og ved hjelp av disse egenskapene kan vi skille kunnskapsarbeid fra mer tradisjonelt arbeid. Hovedargumentet i debatten er at samfunnet har blitt mer kunnskaps- og informasjonsintensivt (Barley og Kunda 2001, Hislop 2009), og at dette skiftet har ført til endringer i hvordan vi arbeider og utøver ledelse. I dagens debatt er hovedfokuset den økende massen med høyt utdannet arbeidskraft og behovet for innovasjon og tjenesteyting i arbeidslivet – eller med andre ord hvordan vi kan bruke kunnskapen vår på en best mulig måte. Norge klarer ikke å konkurrere på arbeidskraft, så derfor må vi fokusere på innovasjon og produktivitet.

I Norge er det en generell trend at flere mennesker arbeider med kunnskap og tar høyere utdanning. I 1970 var det 200 000 voksne mennesker med høyere utdanning i Norge, mens vi i fjor (2009) passerte en million. Det er en femdobling på 40 år. Utfordringene ved ledelse av kunnskapsarbeid løses ikke bare ved å øke antall kunnskapsarbeidere – det handler og om å lede kunnskapsarbeiderne slik at man kan bruke kunnskapen på en effektiv måte. Det viser seg nemlig at kunnskapsarbeid er med på å forklare hvorfor noen selskaper gjør det bedre enn andre (Davenport 2005). Mange mener også at finanskrisen skyldtes at vi ikke var gode nok på kunnskapsarbeid. Dette er så viktig at

EU har lansert en egen strategi, Lisboa-strategien for de ti neste årene frem til 2020, for hvordan EU kan bli bedre på kunnskapsarbeid. Målet er at EU innen 2020 skal bli den «mest konkurransedyktige og dynamiske kunnskapsbaserte økonomien i verden».

Formålet med denne artikkelen er å presentere og analysere ulike trekk ved lederstil knyttet til ledelse av kunnskapsarbeid, samt forslag til løsninger. Først presenteres kort forskning om begrepet kunnskapsarbeid, deretter diskuteres karakteristika og egenskaper ved kunnskapsarbeid samt effektiv lederstil. I avslutningen gjøres det en sammenligning mellom karakteristikaene ved kunnskapsarbeid og lederstil.

BAKGRUNN OG HISTORIEN OM LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEID

Det er over 50 år siden Peter Drucker introduserte begrepet kunnskapsarbeid i sin bok *Landmarks of tomorrow* og uttrykte bekymring for hvordan ledere skulle få kunnskapsarbeidere til å være produktive (Drucker 1959). Ett av de sentrale problemene Drucker signaliserte, var at de ledelsesformene man til da kjente til, ikke var tilpasset kunnskapsarbeidere, eller fremtidens ledelse, som Drucker kalte det. En annen sentral forsker, Mandt (1978:138) var inspirert av Drucker og skrev at: «... å lede kunnskapsarbeidere er og vil være ekstremt vanskelig.» Helt på slutten av 70-tallet var Bell (1979) den første sosiologen som brukte begrepet kunnskapsarbeid i debatten om samfunnsklasser og tilhørighet. Argumentene i disse debattene er at det er et økende behov for kompetente og produktive kunnskapsarbeidere, og at ledere mangler kunnskap eller

har få verktøy til å utføre slik ledelse. Med andre ord, kunnskapsarbeid krever en helt egen form for ledelse, og datidens ledere kjente ikke til de verktøyene og hadde ikke den nødvendige forståelsen for hvordan ledelse av kunnskapsarbeid burde utføres.

I forskningslitteraturen har det vært to tydelige perioder der en har forsket på kunnskapsarbeid. Den første bølgen varte fra sent på 50-tallet til slutten av 70-tallet, mens den andre bølgen har vart fra midten av 1990-tallet og frem til i dag. I tillegg er det skrevet mye populærlitteratur om kunnskapsarbeid og lederes utfordringer. I løpet av disse 50 årene har Druckers ideer vært ganske resistente, og fremdeles tar mange utgangspunkt i Druckers ideer og tanker. Drucker selv mener fremdeles at å lede kunnskapsarbeid er den største ledelsesutfordringen i vårt århundre. En stor utfordring for forskningen om kunnskapsarbeid har vært at man ikke har klart å enes om en felles definisjon av begrepet. En rekke oppsummeringsartikler (Darr og Warhurst 2008, Hislop 2008, 2009, Kelloway og Barling 2000, Schultze 2004) rapporterer om svakheter ved definisjonen og utfordringer ved operasjonaliseringen av begrepet kunnskapsarbeid. Det at man ikke har blitt enige om en definisjon eller en måte å operasjonalisere kunnskapsarbeid på, har ført til at det har vært vanskelig å forske på ledelse av kunnskapsarbeid, både konseptuelt og empirisk. Jeg vil derfor først presentere et forslag til en definisjon og en operasjonalisering av begrepet kunnskapsarbeid.

DEFINISJON OG OPERASJONALISERING AV BEGREPET KUNNSKAPSARBEID

Ved en definisjon av kunnskapsarbeid er det naturlig å ta utgangspunkt i oppgave- og prosedyrekunnskap i kombinasjon med personlige egenskaper hos kunnskapsarbeideren. Videre er det viktig at en definisjon av kunnskapsarbeid også inneholder at arbeideren på en eller annen måte skaper verdi for arbeidsplassen (Davenport, Jarvenpaa og Beers 1996, Wikström og Normann 1994). Kunnskapsarbeid kan derfor forstås som et sett med karakterika og egenskaper ved situasjonen der arbeideren anvender sin kunnskap. Jeg velger å definere kunnskapsarbeid som et sett med karakteristika ved arbeidet, bestående av jobbkompleksitet, informasjonsprosessering, problemløsning og mangfold av ferdigheter. Videre foreslår jeg at arbeidet foregår i en kontekst som er autonom. Drucker (1999) og

SAMMENDRAG

Arbeidslivet har endret seg til å bli mer kunnskaps- og informasjonsintensivt. Mange private virksomheter har høyt utdannede arbeidstakere som de ønsker å anvende på en mest mulig effektiv måte. Et sentralt spørsmål i den forbindelse blir derfor hvordan man kan lede kunnskapsarbeidere? I denne artikkelen diskuteres ulike situasjonskarakteristika og lederstiler for hvordan effektivt lede kunnskapsarbeidere. Forskning har nemlig vist at ledelse av kunnskapsarbeidere er med på å forklare hvorfor noen bedrifter gjør det bedre enn andre og er derfor viktig for bedrifters prestasjoner.

Robertson og Swan (2003) har foreslått at autonomi har en sentral plass i kunnskapsarbeid. Basert på dette kan kunnskapsarbeid defineres som komplekse og problemløsende arbeidsoppgaver som krever prosessering av informasjon og et mangfold av ferdigheter i en autonom kontekst. En kunnskapsarbeider er en person som arbeider med og som har kompetanse til å løse arbeidsoppgaver lik karakteristikaene og konteksten beskrevet ovenfor.

For å operasjonalisere begrepet kunnskapsarbeid støtter jeg meg til Morgeson og Humprey (2006) sitt arbeid. De har foreslått en operasjonalisering av autonomi og fem andre kunnskapskarakteristika som til sammen utgjør kunnskaps- eller profesjonelt arbeid. Autonomi er et tredimensjonalt begrep, som består av (a) frihet til å planlegge arbeidet, (b) frihet til å velge arbeidsmetode, og (c) frihet til å ta beslutninger som vedrører egen arbeidssituasjon. De fem andre kunnskapskarakteristikaene består av 1) jobbkompleksitet, 2) informasjonsprosessering, 3) problemløsning, 4) mangfold av ferdigheter, og 5) spesialisering. De seks karakteristika er beskrevet i tabellen under.

Argumentet er at personer som gjør kunnskapsarbeid, vil skåre høyere på disse karakteristikaene enn personer som i mindre grad gjør kunnskapsarbeid. Morgeson og Humphrey (2006) testet ut denne hypotesen på 540 personer som hadde 243 forskjellige jobber bestående av både kunnskapsbaserte og mindre kunnskapsbaserte jobber, for å sjekke om

TABELL 1 karakteristika ved kunnskapsarbeid

KARAKTERISTIKA	BESKRIVELSE
Autonomi	Følelsen av frihet og uavhengighet til arbeidet
Jobbkompleksitet	Arbeidsoppgavenes vanskelighetsgrad/kompleksitet
Informasjonsprosessering	Grad av kognitiv informasjonsprosessering i arbeidet
Problemløsning	I hvilken grad arbeidet krever nye ideer og løsninger
Mangfold av ferdigheter	I hvilken grad arbeidet krever flere ferdigheter for å bli løst
Spesialisering	I hvilken grad arbeidet krever en form for dybdekunnskap eller ferdighet for å bli løst

disse karakteristikaene forklarte kunnskapsarbeid. Morgeson og Humphrey (2006) laget en kategori for mindre kunnskapsbaserte jobber innenfor følgende næringer: restauranter og catering, jordbruk, fiske og skogbruk, bygg og anlegg, installasjoner, vedlikehold, reparasjoner, produksjon, transport og materialforvaltning samt deler av militær virksomhet. Kunnskapsbaserte virksomheter ble definert som resten. Fem av seks karakteristika rapporterte et signifikant resultat, mens spesialisering rapporterte et ikke signifikant svar. Det er derfor naturlig å ikke inkludere spesialisering i den videre diskusjonen i artikkelen.

I et norsk anonymt kunnskapsintensivt tele- og kommunikasjonsselskap rapporterte 207 ansatte om sin oppfatning av arbeidet og arbeidsoppgavene de utførte. En eksplorativ faktoranalyse gav en trefaktorløsning: 1. autonomi, 2. kompleksitet og 3. fleksibilitet. Fleksibilitet består av de resterende kunnskapskarakteristikaene (informasjonsprosessering, problemløsning og mangfold av ferdigheter) i arbeidet. Fleksibilitet er en dimensjon der arbeidet består i at en prosesserer informasjon kognitivt, samt at en må komme opp med nye løsninger og ideer og ha et mangfold av ferdigheter.

HVORDAN LEDE KUNNSKAPSARBEIDERE?

I et forsøk på å integrere ulike ledelsesperspektiver i ledelse foreslo Manz og Sims (1991, 2001) en firefaktortypologi som består av fire distinkt forskjellige ledelsesteorier. Perace mfl. (2003) har analysert denne firefaktortypologien med tre forskjellige datasett der de på bakgrunn av en annenordens bekreftende faktoranalyse (CFA) konkluderer med at disse fire typene lederstil er distinkte, og at de har ulike karakteristika. De fire typene lederstil er direkte ledelse, transaksjonsledelse, transformerende ledelse og myndiggjørende ledelse (*empowering*). En rekke forskere har presentert

og diskutert denne typologien som en situasjonsbestemt ledelsesmodell (Houghton og Yoho 2005, Sims jr., Faraj og Yun 2009) samt effekten av de ulike typene lederstil ved ledelse av kunnskapsarbeid (Liu, Lepak, Takeuchi og Sims 2003, Pearce 2004). Houghton og Yoho (2005) har utviklet og presenterer en modell for situasjonsbestemt ledelse og psykologisk bemyndiggjøring som beskriver i hvilke situasjoner selvledelse bør anvendes. Liu, Lepak, Takeuchi og Sims (2003) har også en situasjonsbestemt tilnærming og beskriver koblingen mellom lederstil og situasjonsfaktorer. De foreslår at myndiggjørende ledelse er mest effektiv ved ledelse av kunnskapsarbeidere, og at direkte ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse er mindre effektiv. Pearce (2004) beskriver og diskuterer de fire typene lederstil ut fra vertikal og horisontal ledelse i kunnskapsarbeid. Artikkelen er konseptuell og trekker spesielt frem betydningen av horisontal ledelse (*shared leadership*) i kunnskapsarbeid. Sims, Faraj og Yun (2009) diskuterer typologien (de fire lederstilene) ut fra spesifikke trekk ved situasjonen (situasjonsbestemt ledelse). De diskuterer en case fra egen forskning på kirurger og hvilke typer lederstil som passer i de ulike situasjonene som oppstår. De foreslår at myndiggjørende ledelse passer bedre ved mindre kriser og lang erfaring, mens direkte ledelse er mer effektiv ved større kriser og liten erfaring. Oppsummert viser litteraturen om ledelse av kunnskapsarbeid til fire forskjellige typer lederstil som alle har ulike egenskaper for hvor effektive de er til å lede kunnskapsarbeidere. Jeg vil nå se nærmere på de fire typene lederstil og diskutere hvilke implikasjoner de har for effektiv ledelse av kunnskapsarbeidere.

DIREKTE LEDELSE

Direkte ledelse er koordinering og delegering av arbeidsoppgaver. Med andre ord at en leder gir instruks

til sine medarbeidere og signaliserer en forventning om måloppnåelse (f. eks. Manz og Sims 1991). Direkte ledelse er relatert til posisjonsmakt og legitim makt (French og Raven 1959). Direkte ledelse bygger også på å skape struktur (*initiating structure*) fra Ohio ledelse studier (Stogdill 1974, Stogdill og Coons 1957) og oppgaveorientert atferd ved Michigan-studiene (Katz, Mac-coby og Morse 1950).

I kunnskapsarbeid med komplekse arbeidsoppgaver og høy grad av autonomi kan koordinering av arbeidsoppgavene være viktig for at arbeidet skal kunne løses effektivt. Argumentet er at kunnskapsarbeid består av mange ustrukturerte arbeidsoppgaver, og at direkte ledelse kan bidra til å systematisere eller bringe inn struktur i det ustrukturerte slik at en oppnår produktive løsninger. Direkte ledelse kan være viktig i en initial arbeidsprosess, gjerne i starten av et prosjekt for å komme i gang. Direkte ledelse kan derfor være konstruktiv og gi den tiltrengte koordinering av og struktur på arbeidsoppgaver.

TRANSAKSJONSLEDELSE

Transaksjonsledelse er beskrevet som en instrumentelt betinget transaksjon mellom leder og medarbeider (Bass 1985). Det er et bytteforhold der medarbeider belønnes for innsats etter prestasjon. Teorien om transaksjonsledelse er reflektert i tidligere forskning som for eksempel forventningsteori (Vroom 1964), rettferdighetsteori (Adams 1963) og forsterkningsteori (Skinner 1953). Basert på disse klassiske teoriene handler transaksjonsledelse om å skape og avklare belønningsformer for ønsket atferd, der belønningene blir oppfattet som rettferdige og attraktive.

En hovedutfordring innen ledelse av kunnskapsarbeid er å holde på kunnskapsarbeideren og at arbeidsplassen fremstår som attraktiv. Videre kan transaksjonsledelse bidra til at leder definerer ønsket resultat, men at kunnskapsarbeideren selv kan velge fremgangsmåte samt ønsket grad av kompleksitet og risiko i forhold til måloppnåelse. Transaksjonsledelse legger dermed til rette for en avklaring av forventninger og mål mellom medarbeider og leder. Flere norske multinasjonale selskaper har i den senere tid lansert prestasjonskontrakter og prestasjonsmålingssystemer (*performance management-systemer*) som beskriver medarbeidernes oppgaver og forventninger i henhold til prestasjoner. Et eksempel på et

slikt system er «Ambition to action», som er en del av Statoils prestasjonsmålingssystem (Bogsnes 2009). Utfordringen med transaksjonsledelse innenfor kunnskapsarbeid er at medarbeideren vil ta et kalkulerende perspektiv der han/hun hele tiden vurderer hva han/hun får igjen for å oppfylle lederens forventninger. Dermed må belønningene fremstå som attraktive og rettferdige for at kunnskapsarbeideren skal bli i selskapet.

TRANSFORMASJONSLEDELSE

Teorien om transformasjonsledelse (Bass 1985, Bass og Riggio 2006) står ofte i kontrast til transaksjonsledelse. Teorien om transformasjonsledelse prøver å forklare hvordan ledere skaper og kommuniserer en visjon om en attraktiv fremtid, gjerne kommunisert på en karismatisk måte slik at det utløses følelsesmessige og emosjonelle responser som skaper et ønske om å oppfylle visjonen. Det teoretiske fundamentet for transaksjonsledelse bygger på Weber (1947) sin sosiale teori om karisma, Conger og Kanungo (1988, 1998) og House (1977) sine karismatiske ledelsesteorier samt Bass (1985) sin teori om transformasjonsledelse. Selv om disse perspektivene på ledelse har utviklet seg innenfor ulike retninger av ledelse, mener Conger (1999) at disse retningene i stor grad konvergerer, og at de derfor kan samles til et paradigme.

Transformasjonsledelse er ideell for kunnskapsarbeid ved at lederen skaper og kommuniserer en felles overordnet visjon for retningen på arbeidet, slik at en legger til rette for at kunnskapsarbeidere arbeider mot kollektive mål fremfor egne interesser. En transformerende leder skaper også et emosjonelt engasjement som bidrar til økt innsats mot måloppnåelse. Dette er viktig fordi det har vist seg utfordrende å måle kunnskapsarbeideres innsats (Quinn 2005). Transformasjonsledelse har og vist seg effektivt ved å legge til rette for kreativitet og innovasjon (Gong, Huang og Farh 2009, Gumusluoglu og Ilsev 2009). Transformasjonsledere kan ha utfordringer ved at de skal initiere det som skjer, spesielt innenfor kunnskapsarbeid der medarbeideren har høy kompetanse. Det er derfor viktig at transformasjonsledere kommer seg et hakk videre fra intellektuell stimulering, og at ledere sammen med kunnskapsarbeideren skaper en felles realiserbar visjon om et produkt som gir verdi både for leder, medarbeider og organisasjon.

MYNDIGGJØRENDE LEDELSE

Teorien om myndiggjørende ledelse beskriver hvordan ledere kan legge til rette for selvledelse hos medarbeiderne, der medarbeidere selv kan ha innflytelse og lede seg selv mot bedriftens mål (Srivastava, Bartol og Locke 2006, Vecchio, Justin og Pearce 2010). Denne ledelsesformen har også vært kalt *superledelse* i populærlitteraturen (Manz og Sims 1991, 2001). Myndiggjørende ledelse er å skape et handlingsrom der medarbeidere kan arbeide og lede seg selv innenfor visse rammer definert av den myndiggjørende leder. Denne formen for ledelse har røtter i sosial kognitiv teori (Bandura 1986) og deltakende målsettingsteori (Erez og Arad 1986). Myndiggjørende ledelse har vist seg svært effektiv for kreativitet og innovasjon (Zhang og Bartol 2010) og ved fravær av leder (Manz og Sims 1987, Srivastava mfl. 2006). Denne formen for ledelse er mindre ovenfrastyrt ledelse enn de andre formene og overlater mer av selve ledelsesprosessen til individet selv.

En viktig forutsetning for effektiv selvledelse er at de ansatte må trenes til å mestre selvledelse. En annen forutsetning er at lederne spesifiserer mandater for medarbeiderne der de definerer og avklarer hva som ligger i handlingsrommet til hver enkelt. Myndiggjørende ledelse er ment å fungere best for langsiktige, kunnskapsintensive arbeidsmål, fordi en myndiggjørende leder kan virke svak i et operativt, stressende miljø. Myndiggjørende ledelse passer derfor ikke i alle situasjoner og er mest effektiv overfor høyt kompetente medarbeidere, gjerne der en kan utvikle et effektivt gjensidig handlingsrom basert på tillit (Houghton og Yoho 2005).

ET RAMMEVERK FOR LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEID

Jeg har nå sett på fire forskjellige typer lederstil som har ulike implikasjoner for ledelse av kunnskapsarbeid. For å vite hvilken lederstil som er mest effektiv, må vi ta hensyn til situasjonen det skal ledes i (situasjonsbestemt ledelse). I tabellen under er det oppsummert implikasjonene for ledelse gitt kunnskapskarakteristikaene, tidsperspektiv og de fire typene lederstil.

Tabellen over har to hensikter. For det første viser den implikasjonene av ulike situasjonsfaktorer for fire typer lederstil ved ledelse av kunnskapsarbeid. Disse sammenhengene kan forskning bygge videre på empirisk og undersøke effekter av karakteristikaene og de

ulike typene lederstil. For det andre har tabellen implikasjoner for praktiserende ledere ved at den beskriver ulike situasjonsfaktorer og hvilken lederstil som er effektiv i ulike situasjoner. Kontingente eller situasjonsbestemte ledelsesteorier sier at ulike situasjoner passer til ulike typer lederstil. En løsning kan være å velge den lederstilen som best passer til den situasjonen man leder i. Derfor er det ikke så dumt å være fleksibel i valg av lederstil og å kunne tilpasse denne til den situasjonen man leder i. Fleksibel lederstil, eller fleksibel ledelse (Yukl og Lepsinger 2004), har nemlig vist seg effektiv også ved ledelse av kunnskapsarbeid. En generell kritikk i forskning mot situasjonsbestemte ledelsesteorier er at selv om de har intuitiv appell, har det vist seg vanskelig å predikere lederstil empirisk i gitte situasjoner.

La meg gi noen eksempler på hvordan man kan bruke tabellen. Ved en eventuell krisesituasjon er det kanskje ikke tid til å lage belønningstransaksjoner eller å utvikle evne til selvledelse hos medarbeiderne. Transaksjonsledelse og myndiggjørende ledelse vil derfor være to typer lederstil som ikke egner seg i en krisesituasjon. To typer lederstil som derimot passer godt, er direkte ledelse og transformasjonsledelse, som passer bra som ledelsesform ved kriser (Conger 1999, Manz og Sims 2001). Spesielt transformasjonsledelse og karismatisk ledelse har vist seg effektive ved politiske og religiøse kriser (Bass 1985, Bryman 1992, Weber 1947). Et annet eksempel er hvilken lederstil som er effektiv i autonome situasjoner. Direkte ledelse og transaksjonsledelse er begge en lederstil som impliserer lederkontroll ved at leder enten dirigerer medarbeider eller avklarer transaksjoner for ledelse. De to andre typene lederstil, som er transformasjonsledelse og myndiggjørende ledelse, er foreslått av forskere som effektive ved ledelse av autonome medarbeidere (Ahearne, Mathieu og Rapp 2005, Kirkman og Rosen 1997, 1999, Piccolo og Colquitt 2006, Zhang og Bartol 2010). Et annet aspekt som er viktig i kunnskapsarbeid, er komplekse arbeidsoppgaver. Ledelsesforskere har foreslått at direkte ledelse er effektiv ved ustrukturert arbeidsmiljø (House 1971). En kan for eksempel tenke seg at direkte ledelse fort blir ineffektiv ved enkle, repeterende oppgaver, fordi lederens instruksjoner kan bli oppfattet som unødvendige og irriterende. Bass (1985) og Marion og Uhl-Bien (2001) har foreslått at transformasjonsledelse passer best i organisasjoner der mål og strukturer er uklare

TABELL 2

KARAKTERISTIKA/LEDERSTILER	DIREKTE	TRANSAKSJON	TRANSFORMASJON	BEMYNDIGGJØRING
Autonomi	Lav grad	Lav grad	Høy grad	Høy grad
Kompleksitet	Høy effekt	Lav effekt	Høy effekt	Høy effekt
Informasjonsprosessering	Lav grad	Lav grad	Høy grad	Høy grad
Problemløsning	Lav effekt	Lav effekt	Medium effekt	Høy effekt
Mangfold av ferdigheter	Lav grad	Lav grad	Høy grad	Høy grad
Tidsperspektiv	Kort tid	Lang tid	Kort tid	Lang tid

(høy kompleksitet), mens transaksjonsledelse passer bedre i mekaniske organisasjoner der mål og strukturer er klare, og hvor medarbeiderne har klare arbeidsavtaler (lav kompleksitet). Myndiggjørende ledelse blir i forskning ofte trukket frem som den mest effektive lederstilen ved høy kompleksitet og ustrukturerte arbeidsoppgaver (Houghton og Yoho 2005, Marion og Uhl-Bien 2001, Sims jr. mfl. 2009). Når det gjelder de tre siste karakteristikaene (kognitiv informasjonsprosessering, problemløsning og mangfold av ferdigheter), er de ganske like. Direkte ledelse og transaksjonsledelse er to typer lederstil som tar mindre hensyn til i hvilken grad medarbeideren driver med kognitiv informasjonsprosessering, problemløsning (kreativitet) og har et mangfold av ferdigheter (kapabilitet). Transformasjonsledelse og myndiggjørende ledelse er to typer lederstil som i større grad fokuserer på medarbeiderens kapabilitet, problemløsning (kreativitet) og informasjonsprosessering (Houghton og Yoho 2005, Sims jr. mfl. 2009). Et eksempel på litteratur som underbygger dette, er Zhang og Bartol (2010), som fant en empirisk sammenheng mellom myndiggjørende ledelse, indre motivasjon og kreativitet. Videre har Manz og Sims (2001) foreslått at direkte ledelse og transaksjonsledelse har liten effekt på problemløsning (kreativitet), mens transformasjonsledelse og spesielt myndiggjørende ledelse er trukket frem som effektiv lederstil knyttet til problemløsning (kreativitet).

IMPLIKASJONER OG VIDERE FORSKNING

Jeg har i denne artikkelen presentert et rammeverk for ulike karakteristika ved kunnskapsarbeid og fire typer lederstil. Artikkelen har diskutert ulike funksjoner for de fire typene lederstil og i hvilke situasjoner de vil være effektive og mindre effektive. Dette rammeverket kan sees på som et første skritt mot å definere

situasjonskarakteristikker for kunnskapsarbeid og for å forstå hvilken lederstil som er effektiv i ulike situasjoner. Selv om myndiggjørende ledelse virker som den intuitivt beste lederstilen, er det viktig å understreke at myndiggjørende ledelse også har sine svakheter. Myndiggjørende ledelse krever for eksempel nok tid til å utvikle selvledende kapabiliteter hos de ansatte. Direkte ledelse og transaksjonsledelse er nok å foretrekke når medarbeiderne har relativt lav kompetanse (kapabiliteter). Videre kan transaksjonsledelse være å foretrekke når arbeidsoppgavene er enkle og strukturerte. Transformasjonsledelse er trukket frem som spesielt effektiv i krise og når man skal skape en følelsesmessig tilhørighet til en overordnet visjon.

Generelt må ledere også spørre seg om hvilket handlingsrom de gir sine medarbeidere, og om mål og forventninger er avklart. Å lede kunnskapsarbeidere handler ikke bare om den lederstilen leder viser, men også om å legge til rette for autonomi, kompleksitet og fleksibilitet i omgivelsene samt å skape det rommet der kunnskapsarbeideren får mulighet til å være produktiv. En sentral utfordring ved ledelse av kunnskapsarbeid er å skape kreative og innovative resultater. Det nytter ikke å ansette høyt kompetente medarbeidere med lang utdanning hvis de ikke får omsatt utdanningen i praksis og klarer å skape verdi for organisasjonen. Ledelse av kunnskapsarbeid utfordrer dagens ledere, nettopp fordi det finnes få fasiter, og fordi kunnskap i seg selv er krevende å skape, men lett å kopiere.

En fleksibel tilnærming tror jeg er effektiv. Vi vet langt fra nok om hvilken lederstil som passer best i hvilke virksomheter (situasjoner), og dette bør stå sentralt i videre forskning. For en forsker er dette svært interessant, men for en leder i næringslivet kan det nok være forvirrende at det ikke finnes en beste universell løsning.

REFERANSER

- Adams, J.S. (1963). Wage inequities, productivity, and work quality. *Industrial Relations*, 3:9–16.
- Ahearne, M., J. Mathieu og A. Rapp (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5):945–955.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: a Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Barley, S.R. og G. Kunda (2001). Bringing Work Back In. *Organization science*, 12(1):76–95.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. og R.E. Riggio (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Bell, D. (1979). The New Class: A Muddled Concept. *Society*, 16(2):15–23.
- Bogsnes, B. (2009). *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Bryman, A. (1992). *Charisma & Leadership in Organizations*. London: SAGE Publications Ltd.
- Conger, J.A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2):145–179.
- Conger, J.A. og R.N. Kanungo (1988). *The Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J.A. og R.N. Kanungo (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Darr, A. og C. Warhurst (2008). Assumptions, Assertions and the Need for Evidence. *Current Sociology*, 56(1):25–45.
- Davenport, T.H. (2005). *Thinking For A Living: How To Get Better Performance And Results From Knowledge Workers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T.H., S.L. Jarvenpaa og M.C. Beers (1996). Improving Knowledge Work Processes. *Sloan Management Review*, 37(4):53–65.
- Drucker, P.F. (1959). *Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper and Brothers.
- Drucker, P.F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York: HarperBusiness.
- Erez, M. og R. Arad (1986). Participative Goal-Setting: Social, Motivational, and Cognitive Factors. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 71(4):591–597.
- French, J., B.H. Raven (1959). The Bases of Social Power. I D. Cartwright (red.): *Studies of Social Power* (s. 150–167). MI: Institute for Social Research.
- Gong, Y., J.-C. Huang og J.-L. Farh (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4):765–778.
- Gumusluoglu, L. og A. Ilsev (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 62(4):461–473.
- Hislop, D. (2008). Conceptualizing Knowledge Work Utilizing Skill and Knowledge-based Concepts: The Case of Some Consultants and Service Engineers. *Management Learning*, 39(5):579–596.
- Hislop, D. (2009). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Houghton, J.D. og S.K. Yoho (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies (Baker College)*, 11(4):65–83.
- House, R.J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3):321–339.
- House, R.J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. I J.G. Hunt og L.L. Larsson (red.): *Leadership: The Cutting Edge* (s. 189–207). Carbondale, IL: South Illinois University Press.
- Katz, D., N. Maccoby og N. Morse (1950). *Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation*. MI: Institute for Social Research.
- Kelloway, E.K. og J. Barling (2000). Knowledge Work as Organizational Behavior. *International Journal of Management Reviews*, 2(3):287–304.
- Kirkman, B.L. og B. Rosen (1997). A model of work team empowerment. I R.W. Woodman og W.A. Pasmore (red.): *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 10:131–167). Greenwich, CT: Jai Press.
- Kirkman, B.L. og B. Rosen (1999). Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1):58–74.
- Liu, W., D.P. Lepak, R. Takeuchi og H.P. Sims (2003). Matching Leadership Styles with Employment Modes: Strategic Human Resource Management Perspective. *Human Resource Management Review*, 13(1):127–152.
- Mandt, E. (1978). Managing the Knowledge Worker of the Future. *Personnel Journal*, 57(3):138.
- Manz, C.C. og H.P. Sims jr. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1):106–129.
- Manz, C.C. og H.P. Sims jr. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4):18–35.
- Manz, C.C. og H.P. Sims jr. (2001). *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler Publ.
- Marion, R. og M. Uhl-Bien (2001). Leadership in Complex Organizations. *The Leadership Quarterly*, 12(4):389–418.
- Morgeson, F.P. og S.E. Humphrey (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6):1321–1339.
- Pearce, C.L. (2004). The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work. *Academy of Management Executive*, 18(1):47–57.
- Pearce, C.L., H.P. Sims jr., J.F. Cox, G. Ball, E. Schnell, K.A. Smith mfl. (2003). Transactors, Transformers and Beyond: A Multi-method Development of a Theoretical Typology of Leadership. *The Journal of Management Development*, 22(4):273.
- Piccolo, R.F. og J.A. Colquitt (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. [Article]. *Academy of Management Journal*, 49(2):327–340.
- Quinn, R.W. (2005). Flow in Knowledge Work: High Performance Experience in the Design of National Security Technology. *Administrative Science Quarterly*, 50(4):610–641.

- Robertson, M. og J. Swan (2003). «Control – What Control?» Culture and Ambiguity Within a Knowledge Intensive Firm. *Journal of Management Studies*, 40(4):831–858.
- Schultze, U. (2004). On Knowledge Work. Handbook on Knowledge Management 1: *Knowledge Matters*:43–58.
- Sims jr., H.P., S. Faraj og S. Yun (2009). When Should a Leader Be Directive or Empowering? How to Develop Your Own Situational Theory of Leadership. *Business Horizons*, 52(2):149–158.
- Skinner, B.F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.
- Srivastava, A., K.M. Bartol og E.A. Locke (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6):1239–1251.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stogdill, R.M. og A.E. Coons (1957). *Leader Behavior: Its Description and Measurement (Research Monograph Number 88)*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Vecchio, R.P., J.E. Justin og C.L. Pearce (2010). Empowering Leadership: An Examination of Mediating Mechanisms within a Hierarchical Structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3):530–542.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. London: Collier-Macmillan.
- Wikström, S. og R. Normann (1994). *Knowledge and Value: A New Perspective on Corporate Transformation*. London: Routledge.
- Yukl, G. og R. Lepsinger (2004). *Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Zhang, X. og K.M. Bartol (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1):107–128.

OTTO RISANGER

ANSATTEGODER

SKATT - SKATT IKKE

Med mer enn 100 kapitler er *Ansattegoder Skatt – skatt ikke* den mest omfattende oversikten over frynser i jobben. Forfatteren tar i denne boka for seg aktuelle frynsegoder som er helt eller delvis skattefrie og gir nøye beskrivelser av hvordan ordningene er lagt opp. Noe av det som boka tar for seg er:

- Utdanning
- Bedriftsbarnehage
- Trening
- Datautstyr
- Hjemmekontor
- Aksjer med rabatt
- Bilgodtgjørelse
- Forskuddslån
- Forsikring
- Firmahytte
- Finansielle goder
- Ferie og fritid
- Pensjon
- Pendling
- Personalrabatt
- Arbeidsreiser

E-bok:

ISBN 978-82-450-1158-6 | Kr 249, – ink. mva

Kan kjøpes hos alle nettbokhandlere!

