

Komplekse lederroller i kunnskapsvirksomhet: en casestudie

Maud Krag



Masteroppgave ved Det utdanningsvitenskapelige fakultet
Pedagogisk forskningsinstitutt

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2008

SAMMENDRAG AV MASTEROPPGAVEN I PEDAGOGIKK**TITTEL:**

Komplekse lederroller i kunnskapsvirksomhet: en casestudie

AV:

Maud Krag

EKSAMEN:

Masteroppgave i pedagogikk

SEMESTER:

Vår 2008

STIKKORD:

Kunnskap, kunnskapsledelse, kommunikasjon

Problemområde/ problemstilling

Oppgaven diskuterer hvorvidt lederrolle i kunnskapsvirksomhet kan forstås og utøves på en annen måte enn tradisjonell ledelse som er påvirket av ”scientific management”s forståelse av arbeidsdeling, planlegging og kontroll. ”Scientific management” har fremdeles stor innflytelse på lederatferd. Kunnskapsøkonomien har andre kjennetegn enn produksjonsøkonomien, og det ligger derfor nærliggende å tro at det å lede kunnskapsmedarbeidere krever noe annet. Min målsetting med oppgaven har vært å belyse dette gjennom relevant teori og empiri for å finne et ståsted for egen forståelse av lederroller i kunnskapsvirksomhet, og for å finne frem til et grunnlag for bedre praksis. Taus kunnskap er sentral for innovasjon og kunnskapsutvikling. Derfor blir lederskap som sikrer innovasjon og utnyttelse av taus kunnskap viktig.

Metode

Jeg har valgt å belyse problemstillingen gjennom et enkeltstående, eksplorerende case fra en norsk kunnskapsvirksomhet. Undersøkelsesenheten er ledergruppen. Gjennom en kvalitativ tilnærming med intervjuer og observasjon, og støttet av sekundærdata, belyses ulike sider ved lederrollen. Tilnærmingen er fenomenologisk og hermeneutisk.

Analyse og valg av temaer er foretatt abduktivt.

Teorivalg

Jeg har valgt teori som har et annet perspektiv enn det lineære. Sentrale bidragsytere er teoretikere som inntar en dynamisk perspektiv og er påvirket av bl.a. kompleksitetsteori, som Haridimos Tsoukas og Ralph. D. Stacey. Andre teoretikere bidrar til å sette oppgaven inn i en ramme der sosial praksis, kommunikasjonsprosesser og tilrettelegging for samhandling er sentralt. Jeg har funnet verdifulle bidrag hos bl.a. Mats Alvesson, Walter J.B Baets, Von Krogh m.fl.

Funn og konklusjon

Både empiri og teori viser at det å lede en kunnskapsvirksomhet krever en faglig bakgrunn som er relevant for det kunnskapsområdet man leder. Dette synes å være et resultat av de ulike diskursene som eksisterer i praksisfellesskap og som påvirker kommunikasjon og handling. Å forstå diskursen til bunns synes å være en forutsetning for å kunne lede prosesser i denne typen virksomhet. Den diskursive praksis har sine koder og sitt språk der kunnskap utveksles uten omfattende dokumentasjon eller bevisføring. Dette underletter kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling.

Lederrollen i kunnskapsledelse handler fundamentalt om å lede menneskelige prosesser. Dette er en annen tilnærming enn den vi kjenner fra ”scientific management”. Lederen i kunnskapsvirksomheten har en mer tilretteleggende faciliterende rolle med fokus på komplekse, sosiale prosesser internt og mot interessenter eksternt. Posisjonsmakt er erstattet av faglig tyngde og legitimitet og

organisatorisk, prosessuell dyktighet. Kunnskapsdeling er viktigere enn arbeidsdeling, god kommunikasjon er viktigere enn kontroll og lederens analytiske evner når det gjelder å lese og sette sammen mennesker riktig er viktigere enn ferdigheter i planlegging. Kontroll kan eventuelt utøves normativt, og synliggjøring og imagebygging internt og eksternt synes å være en viktig oppgave.

Som svar på det forskningsmessige hovedspørsmålet om hvorvidt alle ledere kan lede en kunnskapsvirksomhet, er min konklusjon at dette neppe er mulig. Har man et diskursivt ståsted som er forskjellig fra dem man leder, og ikke tar del i de koder og det språklige fellesskap som kjennetegner diskursen, blir man en ”utenfor”, og kommer lett i en situasjon der man ser organisasjonen utenfra og inn. Fra et slikt ståsted er det vanskelig å påvirke konstruktivt. Jeg konkluderer derfor med at ledere i det jeg definerer som kunnskapsvirksomhet er best tjent med, for alle parter, å ha en faglig bakgrunn som er den samme som, eller nært beslektet med, den diskurs man skal lede.

Innhold

INNHold	5
FORORD	9
1. INNLEDNING	10
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	10
1.2 AVGRENSNING	10
1.3 PROBLEMSTILLING	11
1.4 FORSKNINGSSPØRSMÅL OG TEORETISKE SPØRSMÅL	12
1.5 ORGANISERING AV OPPGAVEN	13
2. TEORETISK DEL	15
2.1 HVORDAN UTVIKLES KUNNSKAP?	15
2.1.1 <i>Innledning</i>	15
2.1.2 <i>Det viktige skillet mellom informasjon og kunnskap</i>	15
2.1.3 <i>Kunnskap utvikles intersubjektivt</i>	16
2.1.4 <i>Utvikling av ny kunnskap gjennom selvorganisering</i>	17
2.1.5 <i>Den tause, erfaringsbaserte kunnskapen</i>	18
2.2 HVORDAN KAN VI FORSTÅ ORGANISASJON I ET KUNNSKAPS- PERSPEKTIV?	19
2.2.1 <i>Innledning</i>	19
2.2.2 <i>En organisasjon er et distribuert kunnskapssystem</i>	20
2.2.3 <i>Gjensidig påvirkning mellom det individuelle og det kollektive</i>	21
2.2.4 <i>Kunnskapsutvikling skjer i komplekse kommunikasjonsprosesser</i>	23
2.2.5 <i>Symboler som kroppslig interaksjon</i>	24
2.2.6 <i>Maktfordeling i selvorganiserende interaksjon</i>	26

2.2.7	<i>Temaer og agendaer konstruerer interaksjonen</i>	28
2.3	IMPLIKASJONER FOR EN LEDERROLLE.....	29
2.4	OPPSUMMERING	30
3.	HVA ER EN KUNNSKAPSVIRKSOMHET?.....	31
3.1	INNLEDNING.....	31
3.2	KUNNSKAPSVIRKSOMHETENS SÆRTREKK.....	31
3.3	KUNNSKAPSARBEID.....	34
3.3.1	<i>Innledning</i>	34
3.3.2	<i>Autonomi</i>	34
3.3.3	<i>Vanskelig å definere avgrensede faser i kunnskapsarbeid</i>	35
3.3.4	<i>Lære ved å delta og observere</i>	35
3.3.5	<i>Kunnskapsmedarbeidere vet hva de gjør</i>	36
3.3.6	<i>Engasjement er viktig</i>	36
3.3.7	<i>Kunnskapsmedarbeidere vet at kunnskapen er mye verdt</i>	36
3.4	OPPSUMMERING	37
4.	HVA KJENNETEGNER KUNNSKAPSLEDELSE?	38
4.1	EN KOMPLEKS, KREVENDE OG ANNERLEDES ROLLE.....	41
4.2	OPPSUMMERING AV TEORETISK DEL.....	43
5.	EMPIRISK DEL.....	44
5.1	METODISK TILNÆRMING.....	44
5.2	VALG AV FELT	44
5.3	VALG AV METODE	45
5.4	VALG AV RESPONDENTER.....	46
5.4.1	<i>Ledere</i>	46

5.4.2	<i>Medarbeidere</i>	46
5.5	OBSERVASJON.....	47
5.5.1	<i>Gjennomføring av observasjon</i>	47
5.6	GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE.....	48
5.6.1	<i>Intervjuer med lederne</i>	48
5.6.2	<i>Kommentarer til intervjuene med lederne</i>	50
5.6.3	<i>Intervjuer med medarbeidere</i>	51
5.7	ETISKE BETRAKTNINGER	52
5.8	METODEKRITIKK.....	52
5.9	ER DETTE EN KUNNSKAPSVIRKSOMHET?	53
5.9.1	<i>Konklusjon</i>	55
5.10	OVERSIKT OVER LEDERE SOM ER INTERVJUET.....	56
5.11	ANALYSE AV EMPIRI	56
5.11.1	<i>Innledning</i>	56
5.11.2	<i>Faglig legitimitet</i>	57
5.11.3	<i>Åpenhet for ny læring</i>	59
5.11.4	<i>Stor frihetsgrad</i>	62
5.11.5	<i>Selvledelse</i>	64
5.11.6	<i>Se hva som kommer</i>	66
5.11.7	<i>Utvikle og motivere kompetansebasen</i>	67
5.11.8	<i>Styrke sosial praksis</i>	73
5.11.9	<i>Felles mål og samlende identitet</i>	77
5.11.10	<i>Normativ kontroll</i>	78
5.11.11	<i>Kundefokus og tette kunderelasjoner</i>	79

5.11.12	<i>Lede oppover</i>	80
5.12	LEDERROLLER I KONFLIKT	82
6.	DRØFTING AV FORSKNINGSSPØRSMÅL	85
6.1	INNLEDNING	85
6.2	HVORDAN FORSTÅR OG UTØVER LEDERE I KUNNSKAPSVIRKSOMHET SIN ROLLE?	85
6.3	ER KUNNSKAPSLEDELSE NOE ANNET ENN GOD LEDELSE I SIN ALMINNELIGHET?	87
6.4	KAN ALLE LEDERE LEDE EN KUNNSKAPSVIRKSOMHET?	89
6.4.1	<i>Konklusjon</i>	91
6.5	AVSLUTTENDE KOMMENTARER OG TANKER RUNDT VIDERE FORSKNING	91
	KILDELISTE	93
	VEDLEGG 1	95
	VEDLEGG 2	96

Forord

Takk til min veileder Dorothy Sutherland Olsen for alle gode spørsmål og innspill som gjorde det mulig å komme videre når jeg sto fast eller var på villspor.

Takk til ledere og medarbeidere i virksomheten som lot meg få stille mine spørsmål og være flue på veggen.

Takk også til Nils Eriksen. Gode samtaler og refleksjon rundt arbeid med kunnskap i komplekse organisasjoner gjennom år har vært sterkt medvirkende til utvikling av min for forståelse som er bakgrunn for valg av tilnærming i denne oppgaven.

Takk- ikke minst- til min familie som har vært verdens tålmodigste når jeg har prioritert å sitte med nesen i en bok eller over PC`en.

Oslo, mai 2008

Maud Krag

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Begrepet kunnskapsledelse har i de senere år fått utbredt anvendelse når man snakker om ledelse av moderne virksomheter. Det synes imidlertid ikke å eksistere noen enhetlig oppfatning av hva begrepet innebærer. Begrepet synes i praksis å bli brukt mer eller mindre generelt om det å lede en virksomhet i vår tid. Dette bekreftes i mye av den litteratur som omhandler det som går under betegnelsen "knowledge management". Det er også mitt generelle inntrykk fra egen yrkeserfaring at norske ledere ikke har et avklart forhold til hva kunnskapsledelse innebærer når man bruker ordet, og man skal lete langt etter ledere som ikke selv mener at de leder en kunnskapsvirksomhet. Man kan spørre seg selv om det er motebegreper, en retorikk som man ønsker å være en del av. Kan det tenkes at det bare dreier seg om en overflatisk taleform som virker legitimerende i forhold til et sett av sosiale normer innenfor den ledelsesmessige diskurs, men ellers ikke gjør noen forskjell i praksis (Holdt Christensen, 2003)? Man kan også spørre seg om det å bedrive kunnskapsledelse i en kunnskapsvirksomhet som for eksempel et innovativt teknologiselskap er "finere" og mer statusbelagt enn å lede en produksjonsorientert servicebedrift som for eksempel Mc Donalds eller en mer administrativ virksomhet som for eksempel en bank eller et forsikringselskap.

Motivasjonen for den foreliggende oppgaven ligger i den utbredte bruk av begrepet kunnskapsledelse, den uklare praksis som utøves under begrepet, en fornemmelse av at det er noe som er spesielt ved å lede kunnskapsvirksomhet, og en nysgjerrighet på å finne et fastere ståsted for egen kunnskap og egen praksis på feltet. Det foreligger også et ønske om å kunne bidra til en avklaring av sentrale faktorer for å kunne utøve reell kunnskapsledelse.

1.2 Avgrensning

Ledelse i kunnskapsvirksomhet er en mangfoldig og sammensatt rolle som omfatter et variert spekter av oppgaver og problemstillinger. Det har vært nødvendig å foreta avgrensninger for å gjøre oppgaven praktisk gjennomførbar innen de rammer som foreligger.

Oppgaven avgrenses til en diskusjon om hvorvidt rollen som kunnskapsleder kan forstås på en annen måte og ha et annet innhold enn en tradisjonell produksjonslederrolle.

I forhold til ulike teoretiske vinklinger inn mot forståelse av kunnskapsledelse, har jeg valgt å gjøre ytterligere en avgrensning. Kunnskapsledelse forstås med ulik vekt på henholdsvis ledelse av eksplisitt, kodifisert kunnskap på den ene side og taus, erfaringsbasert kunnskap på den annen side. I denne oppgaven vil hovedtyngden ligge på den erfaringsbaserte, tause kunnskapen. Det er denne kunnskapen som er forutsetning for innovasjon og konkurransefortrinn i et lengre perspektiv.

Taus kunnskap deles og utvikles intersubjektivt mellom mennesker. Dette representerer et interaksjonsbasert perspektiv på kunnskapsutvikling. Relasjoner og kommunikasjon står sentralt i kunnskapsdeling. Denne oppgaven handler om de sidene ved lederrollen som bidrar til å sikre at kunnskap kan deles, utvikles og beholdes gjennom god sosial praksis.

Dette ekskluderer ikke betydningen av dokumentasjon som basis for kunnskapsdeling som del av en helhet, for eksempel kunnskapsdatabaser. Det er viktig til sitt bruk. Jeg har valgt å se lederrollen i et innovasjons- og utviklingsperspektiv. Det følger av dette at jeg konsentrerer fokus om relasjoner og interaksjon.

1.3 Problemstilling

Kunnskapsledelse som begrep er dukket opp i litteraturen i løpet av de siste tjue år. Begrepet brukes i forbindelse med betegnelsen kunnskapsøkonomien, kunnskapssamfunnet eller læringssamfunnet (jfr. Sveiby, 1997, Brandi m.fl., 2001). Disse betegnelsene brukes for å beskrive en endring i synet på individers og gruppers kompetanse som konkurranseparameter, og understreker behovet for nye ledelsesformer. Det blir viktig å identifisere, beholde og utvikle virksomheters kjernekompetanser (jfr. Hamel & Prahalad, 1994). Flere og flere tar høyere utdanning, og arbeidstakere vet å verdsette sin kompetanse. Mens Fredrik Taylors scientific management preget tenkning og praksis på hele 1900-tallet, er vi nå inne i en tid der det kreves revurdering av tenkning og praksis rundt ledelse og organisasjon (Brandi m.fl., 2001). Det er medarbeiderne som eier kompetansen, og det blir større og større behov for kunnskapsdeling mellom individer og grupper. Medarbeiderne er

ikke en ressurs, de er i større grad selve bedriften, dens gull. Det er konkurranse om de beste hodene, og disse hodene stiller krav til arbeidsgiver (ibid.).

Når det er knappe ressurser, gjør kompetansens marked virksomheter sårbare i forhold til både å ivareta sin attraktivitet som arbeidsgiver og å tiltrekke seg dyktige medarbeidere, og i forhold til å beholde og få det beste ut av dem man har. Dette er spesielt viktig for virksomheter som lever i markeder med kort levetid på produkter og høy innovasjonstakt.

Skal slike virksomheter overleve, er de avhengige av godt lederskap. Men hva er godt lederskap i kunnskapsintensive virksomheter? Jeg mener ut fra egen ledererfaring intuitivt å ha identifisert at det er en forskjell som knytter seg til ledelse i kunnskapsvirksomhet og som det ikke snakkes mye om annet enn i bisetninger. Gjennom denne oppgaven har jeg benyttet muligheten til å arbeide med dette både teoretisk og empirisk.

1.4 Forskningsspørsmål og teoretiske spørsmål

Med utgangspunkt i denne erfaringsbaserte forforståelsen ønsker jeg å finne svar på dette forskningsmessige hovedspørsmålet:

Kan alle ledere lede en kunnskapsvirksomhet?

Jeg formulerer også to forskningsspørsmål som skal bidra til å belyse hovedspørsmålet:

- 1. Hvordan forstår og utøver ledere i kunnskapsvirksomhet sin rolle?**
- 2. Er kunnskapsledelse noe annet enn god ledelse i sin alminnelighet?**

Som underlag for drøftingen vil det være nødvendig å belyse fire teoretiske fenomener. For det første kan kunnskap og kunnskapsutvikling forstås på ulike måter. Det vil være tjenlig å presisere hvilken forståelse av kunnskap og kunnskapsutvikling som gjelder i drøftingen i denne oppgaven. Det første teoretiske spørsmålet er formulert slik:

1. Hvordan utvikles kunnskap?

For det andre er det nødvendig å ha et avklart forhold til hvordan ordet organisasjon kan forstås som bakgrunn for hvordan man som leder kan arbeide med den organisatoriske siden ved kompetansen. Det andre teoretiske spørsmålet er formulert slik:

2. Hvordan kan vi forstå organisasjon i et kompleksitetsperspektiv?

For det tredje er det et spørsmål om ordet ” kunnskapsvirksomhet” har et annet innhold enn en mer generell betegnelse på moderne virksomheter i sin alminnelighet. Det tredje teoretiske spørsmålet er formulert slik:

3. Hva er en kunnskapsvirksomhet?

For det fjerde er det et spørsmål om hva man legger i begrepet kunnskapsledelse, om ledelse i kunnskapsvirksomhet har andre, distinkte kjennetegn enn i andre typer virksomheter. Det fjerde teoretiske spørsmålet er formulert slik:

4. Hva kjennetegner kunnskapsledelse?

1.5 Organisering av oppgaven

Oppgaven har en teoretisk del og en empirisk del. Teoridelen kommer først og vil ta for seg de fire teoretiske spørsmålene som ble nevnt under ”problemstilling” over. Den empiriske delen beskriver resultater fra en kvalitativ undersøkelse i en kunnskapsvirksomhet.

Kapitel 2 tar for seg kunnskapsutvikling i et intersubjektivt perspektiv. Det klargjøres hva individuell og organisatorisk kompetanse er, og hvordan kunnskap distribueres og utvikles. Taus kunnskap får en sentral plass. Jeg har valgt å legge stor vekt på teoretiske bidragsyttere som er påvirket av kompleksitetsteori, bl.a. Haridimos Tsoukas og Ralph D. Stacey.

Kapitel 3 omhandler begrepet kunnskapsvirksomhet og drøfter hvorvidt det er berettiget å benytte en slik benevnelse på virksomheter med spesielle kjennetegn. Teori er hentet fra KUNNE, Mats Alvesson og Thomas H. Davenport.

Kapitel 4 omhandler kunnskapsledelse og belyser hvilke trekk som kan sies å være spesifikke for ledelse i kunnskapsvirksomhet. Jeg har valgt å støtte meg til Karl Erik Sveiby,

Ralph D. Stacey, Haridimos Tsoukas , Walter R. J. Baets og Von Krogh m.fl. som hovedbidragsyttere.

Kapitel 5 presenterer metodevalg, casevirksomhet og analyse av den kvalitative studien. Presentasjonen og diskusjonen er delt inn i temaer. Temaene er utarbeidet og analysearbeidet gjennomført i vekselvirkning mellom teori og empiri, en abduktiv tilnærming.

Kapitel 6 trekker linjer mellom empiri og teori i drøfting og konkludering av forskningsspørsmålene, og gir kommentarer til videre arbeid med temaet kunnskapledelse.

2. TEORETISK DEL

2.1 Hvordan utvikles kunnskap?

2.1.1 Innledning

Begrepet kunnskap oppfattes og defineres på ulike måter, og den forståelse man har preger den praksis man velger som leder. Jeg skal redegjøre for de viktigste distinksjonene ved kunnskapsbegrepet som kan gi retning for en innfallsvinkel til lederskap i kunnskapsvirksomhet.

2.1.2 Det viktige skillet mellom informasjon og kunnskap

Vi lever i kunnskapssamfunnet, eller informasjonssamfunnet som det også kalles. Vi har ubegrenset tilgang til informasjon gjennom internett, databaser, TV- programmer og trykte medier. Vi har aldri hatt så god tilgang til informasjon for så mange mennesker. Fra et opplysningssynspunkt skal dette sette oss i stand til å tenke, handle og leve på en orientert og ansvarlig måte. Den informasjon vi innhenter på denne måten er imidlertid kodifisert, abstrakt og dekontekstualisert (Tsoukas, 2005:17). Den har slik sett et reduksjonistisk element i forhold til kunnskap. Det at vi har mer informasjon, er ikke ensbetydende med at vi har mer forståelse. Den kodifiserte informasjon vi innhenter er representasjoner av kunnskap, ikke kunnskap i seg selv. Den forståelse og mening som oppsto i den situasjonen informasjonen er en representasjon av, får vi ingen del i. Vi kjenner heller ikke godt nok til den kontekst informasjonen oppsto i. Informasjonen er silt og valgt ut alt etter formål og ønsket vinkling, som kan være tabloidiserende, politisert eller manipulert bevisst eller ubevisst. All informasjon blir til i en hermeneutisk sammenheng, avhengig av hvem som ser og foretar definisjonene og av i hvilken sammenheng og med hvilket formål informasjonen konstrueres (ibid.).

Den valgte representasjonen er heller ikke den eneste mulige representasjonen, men kun en av mange mulige. Virkeligheten er kompleks, og den lar seg ikke beskrive en gang for alle. Vår mulighet for kunnskap har et potensiale vi ikke kan forutse eller ha oversikt over på

forhånd. Det er ikke slik at vi kun avdekker og beskriver en på forhånd gitt virkelighet, slik et systemisk perspektiv implisitt innebærer. Det er heller ikke slik at potensialet er en objektiv virkelighet som kan avdekkes en gang for alle i positivistisk forstand. Brukes begrepene informasjon og kunnskap som synonymer, overser man potensialet og fokuserer på det som har vært. Her kan Tsoukas terminologi ”potensiale” og ”fravær” være til hjelp. Han argumenterer for at fenomener alltid kan fremstå med flere sider og ansikter enn vi allerede har fått øye på og er i stand til å definere. Det uoppdagede representerer et potensiale og et fravær, mens den kunnskap vi allerede har representerer et nærvær. Hvis det er slik at informasjon er det samme som kunnskap, er det jo ingen forskjell mellom nåtid og fremtid. Vi overser potensialet, vi ser bare det som har vært så langt (ibid.).

En bok, et dataprogram eller en hvilken som helst dokumentasjon er i dette perspektivet ikke kunnskap (Stacey, 2003b). De er representasjoner av kunnskap, artefakter og verktøy som vi som mennesker kan nyttiggjøre oss når vi arbeider med bruk og utvikling av kunnskap. Kunnskaps- representasjoner spiller en viktig rolle i kunnskapsutvikling, men de er ikke selve kunnskapen. Kunnskap og mening betinger at mennesker samhandler i praksis (ibid.).

2.1.3 Kunnskap utvikles intersubjektivt

Kunnskap skapes og gjenskapes gjennom handling og kommunikasjon her og nå (Stacey, 2003b). Dette representerer et interaksjonistisk perspektiv. Kunnskap produseres når medarbeidere arbeider sammen i praksis eller snakker med hverandre. Kommunikasjon er derfor en viktig komponent i produksjon av kunnskap i en organisasjon (Kalling & Styhre, 2003).

Kommunikasjon kan tolkes på ulike måter. Korte transaksjoner med forklaringer vil også gå under denne betegnelsen. I et kunnskapsutviklingsperspektiv vil det være snakk om en utvidet kommunikasjon i tid og omfang. Sosial evolusjon skjer gjennom dialog. Denne dialogen behøver ikke nødvendigvis å være målrettet eller nytteorientert. Vanlige samtaler i hverdagen er vesentlige for deling og distribusjon av kunnskap (Kalling & Styhre, 2003).

Sveiby (2001) argumenterer for at ”the People track”, til forskjell fra ”the IT-track”, innen knowledge management beskjeftiger seg med hvordan man kan legge til rette for at de menneskelige ressurser i organisasjonen kan skape ny kunnskap og hvordan rammebetingelser kan skapes som fremmer kunnskapsdeling. Han argumenterer for

investeringer i den menneskelige infrastruktur, og definerer dette som investeringer i at medarbeidere kan møtes ansikt til ansikt, bruke tid på dialog, fjerne kilder til frykt og lignende. Han påpeker den sentrale rolle tillit har i en slik infrastruktur. Tillit er den bølgelengde kunnskap utvikles på.” The bandwidth of the human infrastructure is the trust between people and between management and employees” (Sveiby, 2001:2). Sveiby understreker at vi når det gjelder ”The People Track”, til forskjell fra ”The IT-Track” som så langt har vært dominerende, bare er ved begynnelsen av en utvikling. Han føyer til at det er innen ”The People Track” mulighetene ligger for å bruke de ressurser vi har optimalt for å utvikle ny kunnskap og å tilrettelegge rammer som fremmer kunnskapsdeling.

2.1.4 Utvikling av ny kunnskap gjennom selvorganisering

I de senere år har flere teoretikere støttet seg på kompleksitetsteori i sin refleksjon rundt kunnskap og kunnskapsutvikling. En av de sentrale er Ralph D.Stacey.

Stacey (2001) argumenterer for analogier mellom datasimuleringer og menneskelig interaksjon. Datasimulering av komplekse adaptive systemer tar utgangspunkt i programmering av såkalte lokale agenter. De lokale agentene er programmert til å følge lokale regler, hvilket betyr at de følger sine egne regler. Under datasimuleringen observerer man de mønstre for interaksjon som oppstår mellom de lokale agentene. Resultatene viser at det oppstår nye, såkalt globale mønstre. Dette innebærer at det har oppstått en overordnet form for selvorganisering, en selvorganisering som er blitt til nettopp gjennom at de lokale agentene har fungert ut fra egne regler uten noen form for overordnet plan. Det er fremkommet noe som er helt nytt, et nytt mønster på grunnlag av uendelig mange interaksjoner mellom lokale agenter.

Staceys interesse i dette er ikke å påvise at det er en analogi mellom datasimuleringer og menneskelig interaksjon. Det han er opptatt av, er å vise hvordan nyskaping skjer. Han ser en mulig analogi mellom de kontinuerlige, sirkulære prosessene mellom gestus og respons hos mennesker og kontinuerlige sirkulære interaksjonsprosesser mellom dataprogrammer i form av digitale symboler. Potensialet for nyskaping skjer når det er et tilstrekkelig stort antall lokale agenter i den dynamikk som inntreffer på randen av kaos. Forutsetningen er at de som er involvert er tilstrekkelig forskjellige. Han forstår det slik at den sirkulære prosessen med gestus og respons mellom forskjellige mennesker er selvorganiserende

relasjonsbygging gjennom symbolbruk med en iboende kapasitet til å skape nye mønstre. Men ikke bare nytt, det gamle og det nye er deler av samme prosess. ”..patterns of relating pattern in ways that constitute both continuity and novelty, both identity and difference” (Stacey, 2001: 93). Etter Staceys oppfatning skjer nyskaping når noen inne i systemet trer ut av det, eller noen kommer utenfra og inn i systemet.

2.1.5 Den tause, erfaringsbaserte kunnskapen

Begrepet taus kunnskap tilskrives opprinnelig kjemikeren og filosofen Michael Polanyi. Vi vet mer enn vi kan gi uttrykk for (Polanyi, 2000). Vi kan for eksempel både sykle og gå på ski, men vi kan ikke forklare hvordan vi går frem når vi holder oss oppe på sykkelen eller beveger oss i forhold til terrenget når vi suser nedover løypene på ski. På samme måte kan vi kjenne igjen ansikter på forskjellige mennesker, men i det øyeblikk vi blir bedt om å beskrive hvilke enkelttrekk i disse ansiktene som gjør at vi kan skille dem fra hverandre kommer vi til kort. Vi vet det, vi har kunnskapen, men vi kan ikke uttrykke det. Vi kan enten velge å fokusere på helheten eller på deler. Når vi fokuserer på et ansikt som en helhet, oppfatter vi også trekkene indirekte selv om vi ikke har dem i fokus. I det vi dreier fokus til enkeltheter forandres mening. Det er en kompleks prosess der det vi fokuserer på fremtrer i integrasjon med sanseintrykk som ligger underordnet som et bakteppe, og som vi oppfatter uten at vi retter oppmerksomheten mot dem. Vi oppfatter delene uten å fokusere på dem, og delene hjelper oss å tolke og forstå helheten. I det vi dreier fokus til enkeltheter forandres mening. Hvis en pianist endrer fokus fra helheten og flyten i pianospillet til konkrete fingerbevegelser, forandres mening totalt. Det flytende spillet stopper opp, bevegelsen blir isolert og vi taper den musikalske sammenhengen. Dette er den tause kunnskapens struktur som består av to deler: de underordnede inntrykkene som fremstår i tilknytning til noe vi fokuserer på, og som vi integrerer når vi sanser. Vi leder vår oppmerksomhet fra en eller flere underordnede faktorer til et fokusområde som delene gjør seg gjeldende i forhold til.

Gjennom det fokale og det distale blir kunnskap en prosess i to faser (Polanyi, 2000), og disse to stadiene kan defineres bare i den tause handlingen som er avhengig av det første for å lytte til det andre. Polanyi understreker at han inkluderer både praktisk og teoretisk kunnskap i sin argumentasjon om taus kunnskap.

Det kroppslige er det grunnleggende redskapet for all kunnskap (ibid.). Han inkluderer også redskaper som forlengelser av det kroppslige. Det kan for eksempel være en spaserstokk, et medisinsk instrument eller et musikkinstrument. Dette tolker jeg slik at det ikke kun er snakk om en intellektuell ferdighet, men en internalisering av erfaringer som innhentes gjennom hele sanseapparatet. Det betyr at følelser spiller en rolle i utvikling av taus kunnskap. Jeg oppfatter også taus kunnskap som et intersubjektivt fenomen slik Polanyi beskriver det. Intersubjektiviteten kan forekomme i relasjon til andre mennesker eller levende vesener, eller i relasjon til redskaper. Vår subjektive, sansbare forståelse samspiller med andre levende veseners subjektive, sansbare forståelse og med ulike artefakter i et bredt spekter av kroppslige fornemmelser. Historiefortelling om fagarbeidere i fabrikker som ut fra lyden av en smelteovn kan høre hvilken pakning som kommer til å ryke om kort tid, er et godt eksempel på en sanse-erfaring som gjennom lang tids internalisering gir en presis diagnose av stor betydning for bedriften. Det er en taus kunnskap som er kompleks i sin natur, og som medarbeideren ikke ville være i stand til å sette ord på, dokumentere eller lære fra seg over natten. Læreren på institusjonen for utsatt ungdom som tilsynelatende uten å se i deres retning allikevel oppfatter at et angrep er på gang og kjapt går imellom og forhindrer det, har gjennom erfaring lært å lese på små signaler. Det er taus kunnskap. Heller ikke han ville være i stand til å forklare, dokumentere eller lære fra seg hva han faktisk sanser og tolker på et hundredels sekund som grunnlag for å handle. Jeg oppfatter utvikling av taus kunnskap som en langsiktig prosess der utvidet forståelse blir internalisert slik at vi kan handle intuitivt. Den tause kunnskapen ligger implisitt i handlingen.

2.2 Hvordan kan vi forstå organisasjon i et kunnskaps- perspektiv?

2.2.1 Innledning

Det finnes ulike tilnærminger til å forstå hva en organisasjon er, hvordan individuell og organisatorisk kompetanse forholder til hverandre og hvordan kunnskap utvikles. Dette vil bli drøftet på de neste sidene som kontekst for en tilnærming til en kunnskapsleder- rolle.

2.2.2 En organisasjon er et distribuert kunnskapssystem

Webers byråkratimodell representerte et kunnskaps-hierarki, der abstraksjonsnivået og graden av dekontekstualiserte representasjoner økte med organisatorisk nivå. Dette er ingen funksjonell modell i dagens kunnskapsparadigme (Tsoukas, 2005). Fra et kunnskapsbasert perspektiv er en organisasjon et sett av dynamiske, sosiale interaksjoner internt og i dialog med omverdenen. I dette perspektivet blir våre fortolkninger og vår kommunikasjon sentrale.”... viewing organizations as knowledge systems highlights the crucial role of human interpretation, communication, and skills in generating effective organizational action (Tsoukas, 2005: 3). Tsoukas poengterer at det er nødvendig å se på individet i sammenheng med den sosiale kontekst som eksisterer i bedriften. Hvilken sosial praksis eksisterer? Hvordan foregår interaksjon med hvem? Hvilke verdier, rutiner, prosedyrer og maktstrukturer eksisterer? Hvordan organiseres arbeidet (ibid.)?

Kunnskap skapes i samspill i praktiske situasjoner. ”Seen from a knowledge- based perspective, the locus of individual understanding is not so much in the head as in *situated practice* (Tsoukas 2005:3, uthevelse i originalen).

Organisasjoner har ulike løsninger på hvordan de bruker sine menneskelige ressurser og hvilke tjenester som blir resultat av ressursbruken. Hvordan ressurser utnyttes har nær sammenheng med de formelle og uformelle kommunikasjons- og læringsprosesser som gjør at medarbeiderne kan dra nytte av den organisatoriske kunnskap – i betydningen erfaring som eksisterer. Eksisterende erfaringer har form av etablert praksis som overføres gjennom muntlig eller praktisk overlevering, eller i form av regler og rutiner. Nye måter å utnytte ressursene på fremkommer gjennom å arbeide på denne måten og reflektere over hvordan man gjør ting. En organisasjon som distribuert kunnskapssystem omfatter med andre ord både de organisatoriske rutiner som benyttes og den kreativitet som utløses i praktisk handling når generaliseringer benyttes i nye kontekster.

Tsoukas ser på organisatorisk kompetanse som den evne medarbeiderne har opparbeidet seg og som gjør det mulig å handle funksjonelt i arbeidssituasjonen ved å støtte seg på generaliseringer som har utviklet seg over tid som kollektiv forståelse.

Baets (2006:34) poengterer at en organisasjon er en samling individer som forsøker å nå sine egne mål og som gjør bruk av noen regler for interaksjon. Et slikt system skaper sin egen

orden, sier Baets , forutsatt at det ikke blir tredd noen kunstig orden ovenfra og ned. Han betrakter enhver organisasjonsmodell som er designet utenfra som kunstig. Scientific management gjør nettopp dette, og er muligens årsaken til at ting går galt. Selvorganisering er å foretrekke, sier Baets. Språk og kommunikasjon er viktig for menneskelig erfaring. All forståelse skjer gjennom språk og språklig representasjon, og all kommunikasjon med andre i det nettverk som en organisasjon er skjer gjennom språk.

Det er ikke slik at vi som mennesker er bevisste på den selvorganisering som eksisterer oss imellom (ibid.). På samme måte er heller ikke ledere i store organisasjoner bevisste på den selvorganisering som eksisterer i virksomheten. Dette er årsaken til at reorganiseringer som blir implementert ”utenfra” og ”ovenfra” risikerer å ødelegge den fine, organisatoriske veven som setter virksomheten i stand til å arbeide som en integrert helhet (ibid.: 40).

2.2.3 Gjensidig påvirkning mellom det individuelle og det kollektive

Tsoukas poengterer at kunnskap både er individuell og kollektiv (Tsoukas, 2005). Han tar utgangspunkt i Polanyis forståelse av kunnskap som grunnleggende personlig i karakter. Dette bidraget fra Polanyi setter han sammen med Wittgensteins forståelse av all kunnskap som kollektiv. ” Our claim is that knowledge is the individual capability to draw distinctions, within a domain of action, based on an appreciation of context or theory, or both” (Tsoukas, 2005: 119).

Den individuelle kunnskap utvikles gjennom språklig interaksjon i et fellesskap. Dette fellesskapet eier en kollektiv utviklet kunnskap. For eksempel utvikles legers kunnskap innenfor en diskursiv praksis som legestudenter får gradvis utvidet innsikt i. Dette gjelder innen alle diskurser, enten de er fagfelt, bransjer eller teknologier.” Individuals draw distinctions within a collective domain of actions, that is, within a language- mediated domain of sustained interaction” (ibid.:122).

Taus kunnskap hviler på personlig dømmekraft. Denne dømmekraften forekommer innen en kontekst, og utvikles gjennom sosialiseringprosesser. Generaliseringene kan betraktes som organisasjonens teorier, og kan være et rammeverk, noen generelle prinsipper eller abstrakte instruksjoner. Det at vi velger oss ut en slik teori og bruker den i en ny kontekst forutsetter dømmekraft, og vår evne til å foreta en slik bedømmelse er kunnskap slik Tsoukas ser det.

Forutsetningen for denne dømmekraften hviler på uttalte og uuttalte regler som finnes i praksisfelleskap, og som er en forutsetning for utvikling av den individuelle dømmekraft. Det er imidlertid ikke reglene i seg selv som skaper kunnskap, det er den dømmekraften som knyttes til bruk av reglene.

Fra dette utgangspunktet trekker Tsoukas sammenhengen mellom kunnskap på individuelt og organisatorisk nivå. Det faktum at kunnskap blir brukt, utviklet og overført mellom individer i organisasjonen antyder i seg selv at kunnskapen er organisatorisk. Den andre siden av organisatorisk kunnskap omfatter de generiske regler som er utviklet av organisasjonen over tid og som medarbeiderne har med seg i arbeidssituasjoner i kraft av at de er sosialisert inn i en diskurs. Det er kombinasjonen av organisasjonens generaliseringer og bruk av disse generaliseringer i praktisk arbeid i ulike kontekster som utgjør summen av organisatorisk kompetanse, slik Tsoukas ser det.

Generaliseringene i form av regler har ikke konstituert seg selv. De blir etablert og satt i bruk gjennom at mening skapes i arbeidsfelleskap. Denne kollektive deling av tolkning og mening mener Tsoukas antyder organisasjon som et tett forbundet kommunikasjonsnettverk som sikrer enhetlig forståelse. Tsoukas argumenterer for at internalisering av kollektiv forståelse i form av generaliseringer som er så innarbeidet at det utgjør taus kunnskap, gjør det mulig å arbeide kreativt og problemløsende. Han argumenterer også for at nye erfaringer må bearbeides individuelt og kollektivt og bli en del av vår tause kunnskap fortløpende.

I praktisk handling forekommer både formell organisatorisk kunnskap og uformell organisatorisk kunnskap. Den uformelle kunnskapen forekommer når medarbeidere improviserer i arbeidssituasjoner og utvikler ny (heuristisk) kunnskap, og den finnes både i individuelle bevisstheter og i historier som deles i arbeidsfelleskap. Slik kunnskap kan beskrives formelt og omdannes til regler og prosedyrer, og slik omdannes til organisatorisk kunnskap, ifølge Tsoukas. Men han er også tydelig på at abstrakte generaliseringer ikke på noe tidspunkt kan omfatte organisatorisk kunnskap totalt sett: ”..the case still remains that, at any point in time, abstract generalizations are in themselves incomplete to capture the totality of organizational knowledge. In action an improvisational element always follows it as a shadow follows an object” (ibid.:135).

Det sosiale og det individuelle er ikke overordnet eller underordnet hverandre (Stacey, 2003b). Individ og kontekst utvikles i kontinuerlig utveksling. Individuell bevissthet og

sosiale relasjoner er to sider ved samme sak. Dette innebærer et brudd med den tradisjonelle forståelse av en organisasjon som et system som kan sees utenfra og inn og som har klare grenser og klare begrensninger (ibid.).

2.2.4 Kunnskapsutvikling skjer i komplekse kommunikasjonsprosesser

Kunnskap utvikles i komplekse samhandlingsprosesser mellom mennesker. Kunnskap blir hele tiden reproduisert og transformert. Kunnskap er ikke en definerbar, avgrenset ting, men en aktiv relasjonsprosess (Stacey, 2001).

Stacey (2001) legger en prosessuell forståelse til grunn når han plasserer kommunikasjon mellom mennesker i organisasjoner sentralt i kunnskapsarbeid. Han kaller det selv en dialektisk prosesstenkning, en teori om interaksjon mellom kropp. Tanker rundt dette henter han fra George Herbert Mead.

Symboler er medium for menneskelig interaksjon. Symbol kan imidlertid forstås på to måter: som noe som representerer noe annet enn seg selv, for eksempel representerer ordet ”bord” en innretning av tre med bordplate og bein som vi kan sette ting oppå. Den andre måten er den Mead legger i ordet symbol. For ham er symboler handlinger. En gest fra et vesen som blir besvart av den andre er et symbol. Stacey sier selv at han forstår dette som at en gest knyttes til en respons, og sammen konstituerer de mening (Stacey, 2003a).

Som Mead, tar Stacey følgelig begrepet gest og respons i bruk for å forklare interaksjon. Gesten er et symbol i den forstand at den innebærer en mening. Meningen ligger ikke kun i gesten, men i den sosiale handlingen som helhet. Gesten utløser en respons som kan tolkes som samarbeidende eller konkurrerende, underkastende eller fiendtlig. Meningen skapes i denne responsive interaksjonen mellom aktører. ”Meaning does not arise first in each individual, to be subsequently expressed in action. Meaning is not transmitted from one individual to another but, rather, arises in the interaction between them. Meaning is not attached to an object, or stored, but perpetually created in the interaction”(Stacey, 2001: 79).

Stacey understreker det kontinuerlige og prosessuelle i gestus- respons interaksjoner.” Every gesture is a respons to some previous gesture, which is a response to an even earlier one, thereby constructing history” (ibid. :79).

En gest er et signifikant symbol, i den forstand at et signifikant symbol fremkaller samme respons i den som foretar gesten som i den gesten er rettet mot. Dette gjør det mulig for den som sender gesten å vite hva han eller hun gjør. Man kan forutse en sannsynlig respons fra den andre. Denne evnen til å kjenne på kroppen det den andre kjenner som respons på en gest er selve grunnlaget for bevissthet og for viten. Kroppens nervesystem blir sentralt i å forstå hvordan vi ”vet” noe. Fører man dette videre, kan man reflektere og velge gest, og følgelig velge respons. På samme måte kan den andre reflektere og velge ulike responser. Dette gjør ulike nivåer av samarbeid mulig.

2.2.5 Symboler som kroppslig interaksjon

Stacey argumenterer for at vi gjør bruk av tre ulike typer symboler når vi kommuniserer. Symboler har en annen betydning i hans kompleksitetsteori enn i semiotikken. De tre symboltypene er protosymboler, signifikante symboler og reifierte symboler. Under skal hver symboltype kort redegjøres for. Det er viktig å være oppmerksom på at ingen av disse tre symboltyper er overordnet eller underordnet noen av de andre, og at flere symboltyper kan forekomme, og forekommer i stor grad, samtidig i menneskelig interaksjon (ibid).

1. Protosymboler

Protosymboler er kroppslige gester som fremkaller en kroppslig respons hos den andre slik at mening skapes for dem begge. Protosymbolene er knyttet til det følelsesmessige planet i oss. Møte med andre mennesker avstedkommer et rikt spekter av følelsesmessige nyanser som er med å berede grunnen for kommunikasjon og interaksjon. Stacey bruker betegnelsen rytmiske kroppslige variasjoner, en dynamikk som skaper resonans i forhold til andre menneskers kroppsrytme. Det er snakk om helt grunnleggende følelsesmessige uttrykk som for eksempel å rødme eller å smile. Denne form for protokonversasjon betrakter han som en ubevisst kommunikasjon av følelser i form av kroppslig resonans, et behov for å bli tatt i mot og forstått på et dypt, eksistensielt plan. Protokonversasjonen har derfor stor betydning, og må ikke forstås som en lavere og mer primitiv form for konversasjon som er underliggende andre former for konversasjon. Det er i protokonversasjoner vi som mennesker har de største

opplevelsene av å være virkelig levende, av intens eksistens. De gjør det mulig å føle empati og avstemme oss i forhold til andre mennesker. De gjør det også mulig å skape følelsesmessig avstand til andre gjennom kroppslige signaler som kan fremkalle for eksempel frykt eller usikkerhet. Hvordan protokonversasjon foregår mellom mennesker i et felleskap er en selv-organiserende prosess som skaper mening og kunnskap i den aktuelle konteksten. Protokonversasjon foregår som en del av all kommunikasjon fordi all kommunikasjon innbefatter en kropp og alle kropper har alltid følelsesmessig dynamikk. Blikk, stemmeleie, berøring er alle viktige deler i protokonversasjoner. ”In essence, what we are doing is mirroring, echoing and resonating with each other`s temporal feeling dynamic and thereby empathically attuning ourselves to each other in ways of which we are not normally conscious”(Stacey, 2003a: 69).

2. Signifikante symboler

De signifikante symbolene har en annen struktur enn protosymbolene. De kan også være en ansiktstrekning eller et annet kroppslig signal, men stort sett er det språklige symboler det er snakk om. Mens protosymbolene er ubevisste, er de signifikante symboler bevisste. Det spesielle med de signifikante symbolene er at de kan fremkalle den samme respons i en selv som i den andre. Dette er overensstemmende med Meads bruk av termen signifikant symbol. De signifikante symbolers vesentlige forskjell i forhold til protosymboler, er at de har et potensiale for å forstå og reflektere i forhold til virkninger av de gester man sender, og slik har mulighet for bevissthet i forhold til å påvirke hvordan en relasjon kan utvikle seg. Det blir mulig å sette seg i den andres sted. Signifikante symboler skaper en bevissthet som også utvikler selvbevissthet, og også en bevissthet om den generaliserte andre og en kollektiv bevissthet.

3. Reifierte symboler

Protosymboler og signifikante symboler har kroppen som medium. Reifierte symboler er koblet fra kroppen, og er objektgjorte symboler. De er av betydning for å kunne abstrahere. Disse symboler eksisterer og utvikles i en annen kontekst enn protosymboler og signifikante symboler. Mens disse to former for symboler utveksles her og nå, i levd liv konstruert av erfaringer historisk og rekonstruert av erfaringer fra nå av, finnes de reifierte symboler i det Stacey kaller abstrakt-systematiske rammeverk. Eksempler på slike rammeverk er fysikkens område som fysikere kommuniserer abstrakt i, eller medisinsk rammeverk som leger og

helsepersonell kommuniserer i. Skrift er et reifisert symbol, likeså matematiske formler. ”Each science, profession, discipline and community of practice has its own framework and its own conventions for manipulating and processing the associated reified symbols” (Stacey, 2001:109). Det dreier seg om tegn som kan lagres som artefakter. De representerer virkeligheten på en abstrakt måte, og referer til abstraksjonen som virkelighet. Dilemmaet med disse rammeverkene er at de oppfattes som mening og kunnskap av de innvidde. ” These frameworks are taken to be meaning and knowledge and the essential gesture- response nature of meaning tends to be lost sight of, despite frequent reminders” (ibid.: 109).

Stacey påpeker at den abstrakt forklarende konteksten kan virke begrensende og rigid. Bl.a. kan symboler i reifiert form atskille mennesker fra levd erfaring, og de kan brukes som forsvar mot følelser og engstelse for endring og mening og følgelig endring i identitet. Men de kan også brukes til å transformere den konteksten mennesker handler innenfor på kreative måter som kan være både konstruktivt og destruktivt. Det er imidlertid slik at vi ikke kommuniserer isolert i reifierte symboler. Når vi diskuterer innen abstrakt- systematiske rammer, kommuniserer vi samtidig i både signifikante symboler og protosymboler i og med vår menneskelige kroppslighet (Stacey, 2001).

2.2.6 Maktfordeling i selvorganiserende interaksjon

Makt og ideologi spiller en rolle for hvorvidt man er inkludert eller utdefinert (Stacey, 2001), og dette kompliserer kommunikasjon. Interaksjoner preges av hvem som får ha ordet på hvilket tidspunkt, hvem som fremsetter spørsmål for utdyping, hvem som trekker tråder sammen etc. I grupperinger henter man frem temaer og variasjoner som organiserer kommunikative handlinger i medlemskapskategorier. Disse temaene har en ideologisk karakter som bestemmer hvem som får komme til orde, når og hvordan. Det er dette ideologiske, tematiske mønsteret som gjør at noen kommer til orde mens andre hindres i det samme, og dette har en inkluderende/ ekskluderende effekt (ibid.). Makt blir slik sett en begrensning som ekskluderer noen kommunikative handlinger og inkluderer andre. Men makt gjør også kommunikativ handling mulig. Makt er en strukturell karakteristikk ved alle relasjoner, sier Stacey, og det kan være av det gode eller det onde. Makt reflekterer det faktum at vi er avhengige av hverandre. Kommunikativt samarbeid oppstår når man holder hverandre ansvarlig for handlinger. Dette innebærer en anerkjennelse av gjensidig avhengighet, og handlinger i forhold til hverandre er gjenstand for forhandling. Uten denne

form for forhandling brytes relasjonen ned. Kommunikativ interaksjon er en sentral del av enhver kompleks prosess, hvis kjerne er en avveining av egne ønsker i forhold til andres ønsker og behov. Kommunikativ interaksjon blir en politisk prosess der makt utøves når de neste handlinger forhandles. Siden alle relasjoner har disse kjennetegnene, er alle relasjoner både maktrelasjoner og kommunikativ interaksjon. Vår individuelle bevissthet er et privat rollespill som innebærer kommunikativ interaksjon som har samme form som den offisielle. Slik sett er en individuell bevissthet også et rollespill i makt, en privat politisk prosess. Dette innebærer en selvrefererende refleksiv prosess der individuelle bevisstheter formes av maktrelasjoner mens de samtidig former disse maktrelasjonene i både private relasjoner med seg selv og i maktrelasjoner med andre (ibid.).

Inkluderings- og ekskluderingsmekanismer oppstår når en gruppe mennesker er sammen over lengre tid. De utvikler en identitet, en "vi" forståelse. Selv trivielle forskjeller mellom etablerte og nykommere kan brukes for å etablere ulike medlemskaps- kategorier og maktforhold. Temaer av ideologisk karakter dukker opp i de kommunikative handlingene mellom etablerte og nykommere. Det er ikke slik at ulikhet i seg selv skaper problemer, det er det faktum at ulikheten gis en ideologisk form. Dette er en ubevisst prosess som utvikler seg i en selvorganiserende prosess (Stacey, 2001).

Selvorganisering kan fra et individualistisk perspektiv lett oppfattes som en anarkistisk tilnærming, der alle på individuelt grunnlag organiserer seg og sitt etter eget forgodtbefinnende. Det er ikke dette som ligger i Staceys tanker. Det er ikke det enkelte individs atferd som separat preger interaksjon, det er det overordnede mønster av interaksjoner når mange individer endrer seg som utgjør den selvorganiserende prosessen. Denne selvorganiseringen består av krefter som både driver fremover og holder igjen samtidig. Det er summen av små endringer som skapes i samme prosess som utgjør selvorganiseringen (ibid.).

Selvorganisering innebærer heller ikke en demokratisk eller konsensusorientert tilnærming. Det er Staceys poeng at ikke alle har samme kapasitet til å respondere i forhold til andre. Vi har alle ulike erfaringer med tidligere interaksjoner, og disse erfaringene har satt oss i stand til å respondere på noen måter, samtidig som vi ikke har kapasitet til å respondere på andre måter (Stacey, 2003b). Dette innebærer at noen har opparbeidet seg mer kunnskap, mer forståelse og mer makt enn andre i en organisasjon (ibid.).

Ledere er selv deltagere i selvorganiserende prosesser sammen med sine medarbeidere og sitt nettverk internt og eksternt. Utspill fra ledere mottas med ulike former for respons fra medarbeidere og interessenter. Disse responsene møter nye responser hos lederen, som igjen kommer med nye responser. På samme måte vil innspill fra medarbeidere og andre interessenter føre til responser fra lederen, som igjen fører til nye responser o.s.v. Dette er selvorganisering. Organisering skjer ikke etter en overordnet plan som er gitt på forhånd som et system, men ut fra den enkeltes lokale kapasitet til respons. Makteliter på toppen av organisasjonen bidrar til både å befordre og hemme andre i organisasjonen gjennom organisasjonsdesign, regler og prosedyrer, strategier, visjoner og beslutninger de tar. De har imidlertid liten innflytelse over responsene på dette som kommer fra medarbeiderne. Gjennom selvorganiserende interaksjon blir både individet og gruppen kontinuerlig gjensidig konstruert (ibid.).

2.2.7 Temaer og agendaer konstruerer interaksjonen

Det er ikke slik å forstå at dette er temaer og agendaer som er avgrensede og isolerte som en slags bokser eller kategorier i kommunikasjonsprosesser. Staceys hensikt er å sette ord på noen trekk ved hvordan kommunikasjon mellom mennesker beveger seg i ulike temaer som danner mønstre i det å være sammen med andre mennesker for bedre å kunne reflektere over det som skjer i en og samme kommunikasjonsprosess. Han bruker selv ordene ” how I think communicative interaction patterns communicative interaction” (Stacey, 2001:171). Hans poeng er at disse ulike aspektene ved kommunikasjonsprosesser er kjernen i hvordan organisasjoner utvikler seg. Kommunikasjonsprosesser er prosesser som på samme tid både bevarer og endrer helt vanlige, hverdagslige maktforhold.

Tema og agendaer kan være formelle eller uformelle, legitime eller skjulte, bevisste eller ubevisste. De formelle, bevisste, legitime tema representerer den offisielle ideologien som er rådende i øyeblikket og som fremkommer i visjoner, verdier, roller, policies etc. Den rådende ideologien har imidlertid ikke alltid vært slik den er nå. Tidligere var den kanskje en skjult, uformell ideologi som gjennom komplekse responsprosesser etter hvert endret maktforhold og ble transformert til formell og legitim. Tilsvarende kan dagens skjulte temaer danne grunnlag for morgendagens formelle ideologi og skape endring og utvikling. For Stacey er konflikten mellom legitime temaer og skjulte temaer en fruktbar spenning som gjør nyskaping mulig.

De temaene som utgjør den offisielle ideologien kan man snakke åpent om fordi det er trygt og legitimt. Ofte er det imidlertid ikke samsvar mellom den offisielle ideologien og organisasjonens praksis. Stacey nevner selv som eksempel en virksomhet som har likestilling mellom kvinner og menn som uttalt mål, mens det ikke utnevnes noen kvinner i toppleder-stillinger (Stacey, 2003b: 365). Man kan med andre ord ikke snakke om at man foretrekker menn som høyere ledere, men man kan i praksis sørge for at bare menn blir det. I lukkede fora kan menn gi uttrykk for at de ikke vil rapportere til kvinner, altså en uformell ideologi. Uformelle ideologier kan undergrave den offisielle ideologien. Skjulte samtaler i lukkede rom kan også ha karakter av formell ideologi. Det vil være tilfelle når kvinner i sine lukkede rom snakker om fravær av praksis når kvinner ikke rekrutteres til høyere lederstillinger. Temaer og ideologier kan være ubevisste eller bevisste. Menn som rekrutterer menn gjør ikke dette nødvendigvis som et bevisst valg, og de har alltid rasjonelle argumenter (ibid.: 366).

Samspeillet mellom formelle og uformelle, legitime og skjulte ideologier er komplekst, og det er nettopp dette samspeillet som konstruerer maktforhold. Det er en selvorganiserende, dynamisk prosess der tema trigger tema, som igjen trigger nye tema i en prosess som både virker reproduserende og fornyende. Det kan skje plutselige brudd når noen trer ut av det eksisterende mønsteret, og ny ideologi får gjennombrudd (ibid.)

2.3 Implikasjoner for en lederrolle

Hvordan man forstår kunnskap og kunnskapsutvikling vil være styrende for hvordan man utformer sin lederrolle. Når man forstår kunnskap som et interaksjonsbasert fenomen i stadig bevegelse og forstår at taus kunnskap er et mer omfattende fenomen enn det som er mulig å dokumentere og lagre i for eksempel databaser, vil man vektlegge respekt for individer og grupper som besitter verdifull taus kunnskap og arbeide med facilitering av sosiale prosesser. Instrumentelle tiltak og kontroll vil kunne tones ned til fordel for dialog og frihet til kontroll av eget arbeid.

Forstår man organisasjonen som et distribuert kunnskapssystem, og ikke som en byråkratimodell der den komplekse kompetansen ble regnet å følge høyere posisjoner, ligger det nært å tolke sin lederrolle som den som legger til rette for at kunnskap kan flyte mellom individer og avdelinger. Tiltrettelegging for kunnskapsdeling gjennom sosialisering og

gjennom å synliggjøre god praksis som kan internaliseres i felles rutiner og prosedyrer som forenkler arbeidet og frigjør tid til nyskaping blir viktig.

Med Staceys forståelse av ulike sider ved kommunikasjon, av maktforhold, ulike ideologier, inn- og utdefinering og den hårfine balansen mellom det etablerte og nyskaping, blir lederrollen mer kompleks enn den tradisjonelle byråkratimodellen og stiller store krav til analyse av samhandlingsmønster, kommunikasjonsevner for å kunne gripe inn og moderere maktkamper og avvikle skjulte agendaer som virker kontraproduktivt og spiller kollegaer ut over sidelinjen. Det kan ikke være slik at selvorganisering foregår anarkistisk uten at lederen bryr seg. Stacey sier spesielt at selvorganisering kan virke kreativt og nyskapende, men det kan også virke destruktivt. I et kompetanseperspektiv må en side ved lederrollen være å sørge for at ressurser blir brukt, også de som ikke er flinke til å posisjonere seg.

Når taus kunnskap er individuell og besittes av individer og grupper, vil det også være en viktig lederoppgave å ta vare på disse individene og gruppene slik at de ikke forlater virksomheten enkeltvis eller som gruppe.

2.4 Oppsummering

Kapittel 2 har diskutert hva kunnskap er og hvordan kunnskap utvikles. Forståelse av taus kunnskap er sentral i kunnskapsorganisasjoner. Det er også vesentlig å være klar over skillet mellom informasjon og kunnskap, og mellom kunnskap og representasjon av kunnskap. Vi har argumentert for at taus kunnskap er et intersubjektivt fenomen som utvikles over tid med erfaring og som setter medarbeidere i stand til å løse problemer på nye måter gjennom bruk av kollektive generaliseringer og individuell bedømmelse av situasjoner. Det er også sentralt å forstå kvalitet i samhandling og relasjoner som en vesentlig side ved bruk og utvikling av kunnskap. Kunnskap skapes og gjenskapes intersubjektivt i samhandling mellom mennesker. Samhandling og kunnskapsutvikling fremmes eller vanskeliggjøres av komplekse, responsive prosesser mellom aktører i og mellom organisasjoner. Ulike tema som er mer eller mindre legitime, mer eller mindre bevisste og mer eller mindre formelle preger kommunikasjon og maktforhold.

3. HVA ER EN KUNNSKAPSVIRKSOMHET?

3.1 Innledning

Begrepet kunnskapsvirksomhet oppfattes på ulike måter. Det kan synes som om betegnelsen brukes om de fleste typer virksomhet i kunnskapssamfunnet. Ettersom taus kunnskap er innbakt i bedriftens rutiner (jfr. Tsoukas, 2005), vil mange definere bedrifter med standardiserte tjenester som kunnskapsvirksomheter på linje med virksomheter som skaper innovative, skreddersydde produkter og tjenester. I dette kapitlet vil det bli presentert fire bidragsytere som på ulike måter gir kunnskapsvirksomheten og kunnskapsarbeid distinksjoner som skiller dem fra annen virksomhet: KUNNE, Mats Alvesson, Karl Erik Sveiby og Thomas H. Davenport.

3.2 Kunnskapsvirksomhetens særtrekk

Jeg er opptatt av hva vi egentlig snakker om når vi bruker begrep som kunnskapsledelse. KUNNE [2003] opererer med følgende karakteristika for kunnskapsintensive forretningsmessige tjenesteytere:

- Kunde og leverandør jobber tett sammen
- Man ser at det blir vanskeligere å kvalitetsevaluere den tjenesten som utvikles
- Tjenestene blir i større grad skreddersydd til kunden og blir derfor vanskelig å repetere. Repeterbart salg blir følgelig vanskelig.
- Leveransene overfor og til kundene er ofte av immateriell art
- Økt mobilitet og forskyvning av makt
- Kunnskapsintensive virksomheter er i stor grad distribuerte og prosjektbaserte
- Strategiske grep gjøres gjennom prosjekter

Dette er muligens en noe snever betegnelse på kunnskapsvirksomhet. Spesielt punktet om at leveransene ofte er av immateriell art. Om man tenker seg en virksomhet som leverer løsninger til olje- og gassindustrien, enten dette er undersjøiske installasjoner eller dataprogrammer for beregning av for eksempel trykk, er dette materielle leveranser, men hvor kunnskap og innovasjon spiller en svært stor rolle både for å få frem prototyper og for skreddersøm.

Sveiby skiller mellom tjenestebedrifter og kunnskapsbedrifter, samtidig som han også sier at de kan være identiske. "Kunnskapsbedrifter løser innfløkte problemer. Tjenestebedrifter løser enkle. Kunnskapsbedriftene har høyt utdannet personale, tjenestebedriftene domineres av ikke- akademikere." (Sveiby & Risling, 1987: 15-16). De fortsetter:

"Kunnskapsbedriftenes produksjon er ikke standardisert, men kreativ, er sterkt individavhengig og komplekst problemløsende" (ibid.:17). De argumenterer for at det i bedrifter kan være "profesjonelle øyer" med denne typen høyt kvalifisert personale.

Alvesson (2004) har en lignende forståelse av "profesjonelle øyer". Han nevner som eksempel at banker kan ha spesialiserte enheter med eksperter, samtidig som de fleste andre i banken hovedsakelig utfører rutineoppgaver og har lavere utdanning og lavere lønn. Han sier at kunnskapsvirksomheter kan defineres "loosely and preliminary as organizations that offer to the market the use of fairly sophisticated knowledge or knowledge-based products. The products may be plans, prototypes, blueprints or mass-produced products where the R&D cost outweighs manufacturing expenditure" (Alvesson, 2004:17). De viktigste aktivitetene i slike virksomheter er basert på intellektuelle ferdigheter hos medarbeidere som er engasjert i utviklingsarbeid, og ofte også salg av produkter også i servicearbeid. En stor andel av medarbeiderne har akademisk utdanning. Det betyr ikke at det ikke er mulig å opparbeide seg ekspertise gjennom erfaring uten å ha en akademisk grad, men det er typisk at en stor andel medarbeidere har universitetsutdanning (ibid.). Theory-guided cognitive activity is important- or at least makes a difference- in more situations and for more people in a KIF than in other organizations." (Alvesson, 2004: 17-18)

Han legger også inn som et kjennetegn at de ansatte i kunnskapsvirksomheter vanligvis har høyere lønn enn gjennomsnittet og har høy status, de såkalte "gold-collar workers."

At bedriften har profesjonelle øyer, gjør den ikke dermed til en kunnskapsvirksomhet, ifølge Alvesson. Forutsetningen er at en alt overveiende del av virksomheten består av kunnskapsintensive enheter.

Han skiller mellom to typer av kunnskapsvirksomheter: profesjonelle servicebedrifter og FoU virksomheter. Som eksempler på profesjonelle servicebedrifter nevnes advokatkontorer, revisjonsfirmaer, managementconsulting- og datakonsulentvirksomheter, reklamebyråer og investeringsbanker. Som FoU virksomheter inngår forskningsbaserte virksomheter som legemiddel- og bioteknologibedrifter og høyteknologiske bedrifter basert på ingeniørkunnskaper.

Han angir et antall særtrekk som synes å være felles for kunnskapsvirksomheter når det gjelder arbeidets art og hvordan det ledes og organiseres:

1. Highly qualified individuals doing knowledge-based work, using intellectual and symbolic skills in work
2. A fairly high degree of autonomy and the downplaying of organizational hierarchy
3. The use of adaptable, ad hoc organizational forms
4. The need for extensive communication for coordination and problem-solving
5. Idiosyncratic client services
6. Information and power asymmetry (often favouring the professional over the client)
7. Subjective and uncertain assessment

(Alvesson, 2004: 21)

Det nest siste punktet oppgis å være relevant først og fremst for profesjonelle servicevirksomheter, mens de øvrige er like gyldige for produksjonsorientert kunnskapsarbeid og produksjonsorienterte kunnskapsvirksomheter. Noen av egenskapene sammenfaller også med hverandre.

3.3 Kunnskapsarbeid

3.3.1 Innledning

Davenport (2005) har en noe annen innfallsvinkel til kunnskapsarbeid og kunnskapsvirksomhet. Han finner ingen mening i begrepet kunnskapsvirksomhet, og legger større vekt på kunnskapsarbeid. Han definerer kunnskapsarbeideren slik: "Knowledge workers have high degrees of expertise, education or experience, and the primary purpose of their jobs involves the creation, distribution or application of knowledge"(Davenport, 2005: 10).

Han poengterer at kunnskapsmedarbeideren lever av å tenke, av intellektuelle ressurser. Han nevner eksempler på kunnskapsmedarbeidere: fysikere, vitenskapsmenn og - kvinner, piloter, flydesignere. Slik han ser det, er det ikke nødvendigvis slik at de arbeider i kunnskapsintensiv virksomhet. Han anser alle ledere som kunnskapsmedarbeidere i og med at de tar kunnskap i bruk når de tar beslutninger til beste for bedriften. Enhver produksjonsbedrift har jo ingeniører, forskere, markedsførere og planleggere. Han finner det vanskelig å skille ut hvem som pr. definisjon ikke er kunnskapsmedarbeidere. Er en taxisjåfør en kunnskapsarbeider fordi han er ekspert på å finne frem i gatene? Nei, mener Davenport, for å kunne betegnes som kunnskapsmedarbeider må den rolle kunnskap spiller være sentral i jobben, og man må være høyt utdannet eller ekspert.

Davenport deler Sveibys oppfatning av at virksomheter kan ha profesjonelle øyer, uten at den nødvendigvis defineres som en kunnskapsvirksomhet per se.

Han setter opp spesielle kjennetegn for kunnskapsmedarbeidere.

3.3.2 Autonomi

I dette legger han at kunnskapsmedarbeidere ikke liker å bli fortalt hva de skal gjøre. Behovet for autonomi kommer som en naturlig følge av kunnskapsarbeidets art. De har behov for synlighet, og behov for at noen forteller hvilken betydning arbeidet deres har og hvilken totalsammenheng det inngår i. Siden det er vanskelig for kunnskapsmedarbeidere å

gi eksakt uttrykk for "output" fra det de gjør, må man stole på den kunnskapen de har og den lojalitet de viser. Han påpeker også det faktum at evnen til å lede seg selv stiger med økt utdanningsnivå. Kunnskapsmedarbeidere eier selv sine produksjonsmidler- hjernen og kunnskapen. Derfor må behovet for autonomi respekteres. Dette innebærer at de selv må være premissleverandører for når, hvor og hvordan de legger opp arbeidet sitt."Tell them what they need to get done and when it needs to be finished, and they will, if they have their preference, figure out the details..... If a computer programmer tells the boss that he is most productive working from 8 p.m. to 4 a.m., a smart boss would try to facilitate that arrangement" (Davenport, 2005:16).

3.3.3 Vanskelig å definere avgrensede faser i kunnskapsarbeid

Dette forklarer Davenport med kunnskapsarbeidets art, som ikke kan reduseres til en serie bokser og piler. Han argumenterer for at den tradisjonelle tilnærmingen fra Frederick Taylors tid med å bryte oppgaver ned i sekvenser ikke passer i kunnskapsparadigmet. Jo mer komplekst og kunnskapsintensivt arbeidet er, desto mindre mulig vil det være å beskrive trinn og sekvenser i en prosess. Spesielt egner det seg dårlig med en sekvensiell beskrivelse fordi høykompetent arbeid skjer i samarbeid mellom flere individer, og dette vanskeliggjør en modellerende beskrivelse av de arbeidsprosesser som foregår.

3.3.4 Lære ved å delta og observere

Det er umulig å få noen til å forklare i detalj hva de gjør, derfor er det fornuftig å observere i detalj for å skaffe seg innsikt i det som skjer under kunnskaparbeid, mener Davenport. Han anbefaler systematisk observasjon, gjerne deltakende observasjon, "shadowing" eller "ethnography", for å finne ut hvordan kunnskapsmedarbeidere arbeider. Han påpeker også at det å delta sammen med medarbeidere øker tilliten til den som observerer og åpner for innsyn i arbeidsprosesser. Forutsetningen er at intensjonen med observasjon er å bistå medarbeidere med å gjøre deres hverdag eller synlighet bedre, og at det innsyn som gis ikke har agendaer som resulterer i negative konsekvenser for dem som viser tilliten.

3.3.5 Kunnskapsmedarbeidere vet hva de gjør

Davenport argumenterer for at kunnskapsmedarbeideres måte å organisere og forbedre arbeidet sitt på er gjennomtenkt av medarbeideren selv. Han gjør oppmerksom på faren ved å stille spørsmål ved å innføre rasjonaliseringstankegang fra tidligere tiders business process reengineering og for eksempel stille spørsmål ved om det er bortkastet tid når kunnskapsmedarbeidere snakker sammen, eller at tid til tenkning og refleksjon kan kuttes uten konsekvenser. Han påpeker behov for respekt for kunnskapsmedarbeiderens tilnærming til eget arbeid.

3.3.6 Engasjement er viktig

Kunnskapsmedarbeideren yter best når han/hun er mentalt og følelsesmessig dedikert, sier Davenport. I produksjonsøkonomien var ikke dette en forutsetning i samme grad. Det var fullt mulig å være mentalt fraværende og allikevel manuelt gjøre en brukbar innsats. Davenport påpeker også at kunnskapsmedarbeidere ikke bare har behov for rettferdighet på resultatsiden, men også når det gjelder prosessen som leder til ulike typer resultater. Han fremholder rettferdig prosess som et sentralt ledelsesmessig verktøy for å tilpasse seg kunnskapsparadigmet:”Fair process profoundly influences attitudes and behaviors critical to high performance. It builds trust and unlocks ideas” (Davenport, 2005: 20).

3.3.7 Kunnskapsmedarbeidere vet at kunnskapen er mye verdt

Davenport føyer til at kunnskapsmedarbeidere ikke deler sin kunnskap uten videre. I sin kommentar til dette legger Davenport vekt på frykten for å bli overflødig som årsak til monopolisering av kunnskap. Bedrifter er opptatt av å konvertere individuell kunnskap til organisatorisk kunnskap som er uavhengig av medarbeideren i størst mulig grad, og dette skaper en skepsis og sårbarhet hos den enkelte medarbeider. Samtidig understreker han nødvendigheten av at kunnskapsdeling forekommer, og han foreskriver belønning og/eller garantier som botemiddel for å få kunnskapsdeling til å praksis.

På dette punktet vil det sannsynligvis være kulturelle forskjeller både fra en nasjon til en annen, fra bedrift til bedrift og fra avdeling til avdeling. Davenport skriver ut fra amerikanske erfaringer. Amerikansk kultur er mer individuell og konkurrerende enn den

tradisjonelle norske kultur. Amerikanske arbeidstakere er også preget av de store nedbemanninger som har foregått de siste to tiår, og beskyttelse for den enkelte arbeidstaker er generelt dårligere enn i Norge og Skandinavia. Generelt kan man si at han understreker trygghet som nødvendig forutsetning for at kunnskapsdeling kan skje.

Når han snakker om at medarbeidere er skeptisk til konvertering av individuell kunnskap til organisatorisk kunnskap, kan det også være at han mener dokumentasjon av eksplisitt kunnskap. Davenport nevner ikke på noe punkt i sin bok begrepet taus kunnskap eller deling av kunnskap gjennom kommunikasjon. Når han omtaler kunnskapsutvikling, argumenterer han for struktur, måling og ledelsesmessig inngripen gjennom instrumentelle tiltak. I et slikt perspektiv er det lettere å forstå hans argument om at kunnskapsmedarbeidere gjør motstand mot deling.

3.4 Oppsummering

Dette kapitlet har vist noen sentrale kjennetegn som skiller kunnskapsvirksomhet og kunnskapsarbeid fra produksjonsbedrifter og produksjonsarbeid. Vi kan snakke om kunnskapsvirksomheter når en alt overveiende del av virksomheten består av kunnskapsmedarbeidere. Men vi kan også snakke om profesjonelle øyer inne i virksomheter som ikke pr. definisjon er en kunnskapsvirksomhet. Kunnskapsmedarbeideren skiller seg fra andre medarbeidere ved å ha høyere utdanning, eventuelt ha opparbeidet seg ekspertise uten høyere utdanning. Kunnskapsmedarbeideren leder seg selv i stor grad, har stort sett høyere lønn enn annen arbeidskraft, lever av sin kunnskap, er vanskelig kontrollerbar på annet enn sluttresultat og er sårbar i forhold til tillitsforhold til virksomheten, spesielt gjelder dette prosedyre-rettferdighet.

Begrepet kunnskapsvirksomhet er med andre ord ikke entydig, men jeg legger til grunn at de distinksjoner som her er omtalt gjør det legitimt å bruke betegnelsen når jeg i den videre drøftingen skal redegjøre for empiri og forsikre meg om at de data som er innhentet stammer fra en virksomhet som kan bære betegnelsen.

4. HVA KJENNETEGNER KUNNSKAPSLEDELSE?

Når man skal diskutere hvordan ledere forstår og utøver sin rolle i kunnskapsvirksomhet, skulle man ideelt sett hatt en komplett teori om kunnskapsledelse som utgangspunkt.

Lesning av litteratur på feltet levner ingen slik komplett teori. Den litteratur som finnes, baserer seg på ideer og tilnærminger. Mestedelen av litteraturen baserer seg på en lineær mål- middel tenkning. Ettersom min tilnærming innebærer et interaksjonistisk perspektiv, har jeg derfor funnet det nødvendig å trekke på utdrag fra flere bidragsytere under diskusjonen av det empiriske materialet

Relatert til den teoretiske forståelse av kunnskap, organisasjon og organisatorisk kompetanse som er drøftet i kapittel 2, har jeg derfor valgt å gjøre noen utdrag fra ulike teoretikere som jeg opplever som relevant i forhold til et ikke- lineært, komplekst og intersubjektivt perspektiv. Det vil kunne oppleves som fragmenterte utdrag, og er for så vidt også det. Det må ses som impulser til trekk ved kunnskapsledelse.

Sveiby (1997) argumenterer for at det er noe annet å lede en kunnskapsvirksomhet enn å lede en produksjonsvirksomhet. Ledere i kunnskapsvirksomhet må være sterke både faglig og organisatorisk, ikke bare det ene eller det andre. Faglig kompetanse er vesentlig hvis lederen skal få det beste ut av medarbeiderne. "Leaders in successful knowledge organizations are high in both professional and organizational competence, not just one or the other as are professionals and managers.. Leaders are usually former experts themselves. They belong to the same profession as the experts, but they need not be outstanding professionals" (Sveiby, 1997:60).

Mens tradisjonell virksomhet ble kjennetegnet av sentralisert ledelse, er kunnskapsvirksomheten kjennetegnet av selvledelse (Holdt Christensen, 2003). Kontroll er erstattet av selvkontroll, og hierarkiet er erstattet av praksisfellesskap.

Kunnskapsvirksomheten kjennetegnes dessuten av åpenhet mot omverdenen i en annen grad enn tradisjonell produksjonsvirksomhet. Dette utvider spekteret av relasjoner, innebærer en stor mengde dynamiske interaksjoner og øker kompleksiteten og forutsigbarheten i lederskapet (ibid.).

Man kan ikke lede kunnskap som sådan gjennom for eksempel å forsøke å konvertere taus kunnskap til eksplisitt gjennom dokumentasjon som blir bedriftens eie i for eksempel databaser. Det er i så fall bare en begrenset side ved lederskapet. Derimot kan man lede prosesser som gjør at kunnskap utnyttes og utvikles, sier Stacey (2001). Dette innebærer en prosessuell tilnærming til lederskap. Von Krogh m.fl. (2000: 4) påpeker at ledere må ha fokus på å støtte kunnskapsutvikling heller enn å forsøke å kontrollere den. De påpeker at lederskap i kunnskapsorganisasjon handler om å sørge for en organisatorisk praksis som påvirker kunnskapsutvikling i gunstig retning. De nevner spesifikt facilitering av relasjoner og samtaler, og betydningen av å dele lokal kunnskap på tvers i organisasjonen og på tvers av geografiske grenser og kulturer. Gode relasjoner skaper tillit og bryter ned barrierer både på det personlige og det organisatoriske plan (ibid.:9). Det dreier seg også om en annen og dypere følelsesmessig dimensjon som omhandler hvordan man behandler hverandre på en omsorgsfull måte som kan danne grobunn for kreativitet. Omsorg og omtanke er det viktigste for å få til kunnskapsutvikling (ibid.:4,5). De påpeker at det ikke er mulig å piske medarbeidere til å være skapende. Det vil være nødvendig å tenke nytt både om belønningssystemer og å rive organisatoriske hierarkier for å gjøre det mulig å utvikle sterke relasjoner (ibid.:5). For å forsøke å forklare hva kjernen i rollen som kunnskapsleder muligens kan handle om, bruker de ord som omsorgsekspert, psykolog og samtaleleder. De begrunner dette med at kunnskapsutvikling handler om menneskelige prosesser (ibid.:12-13).

Tsoukas argumenterer for det dynamiske, interaksjonsbaserte perspektivet på kunnskapsledelse. Viktige sider ved lederrollen er å bidra til å gjøre ureflektert praksis reflektert gjennom å sette på agendaen regler som gjelder for praksis. En annen viktig side ved rollen er å gi den kollektive forståelsen et tydelig uttrykk, og å sørge for facilitering slik at ny, heuristisk kunnskap får muligheter til å vokse frem. Han poengterer at arbeidet med å lede organisatorisk kunnskap ikke bare omhandler harde fakta i form av informasjon, men primært å ta vare på og styrke sosial praksis. (Tsoukas, 2005: 136-137).

Taus kunnskap er kompleks og vanskelig å få oversikt over for ledelse. Det er ikke mulig å dele kunnskapsprosesser opp i lineære deler som kan vurderes, beherskes eller kontrolleres av utenforstående. Det er vanskelig både å forstå transformasjonsprosessen for utenforstående og å måle resultater (Alvehus & Kärreman, 2007). Dette skaper behov for nye måter å styre på. Derfor er normativ styring, gjerne i kombinasjon med resultatstyring,

en vanlig måte å nærme seg styring på i kunnskapsvirksomheter. Når man har med autonome individer å gjøre, kan human resource management være en farbar vei, mener Alvehus & Kärreman. Dette innebærer at man er svært bevisst på hvem man rekrutterer og hvordan man utvikler og belønner sine medarbeidere. Dette kaller de personalstyring, som er den form for styring som er mest fremtredende i kunnskapsvirksomhet. De argumenterer for at kunnskapsarbeid omfatter to viktige aspekter. Det ene handler om hvordan kunnskapens kompleksitet håndteres i praksis. Det andre handler om hvordan man skaper et bilde, et image, av arbeidet overfor kunder og andre interessenter. Imagebyggingen skal bidra til å skape tillit til leveransene, men kan også innebære muligheter for manipulasjon (ibid.).

Alvesson foreslår at det finnes ledelsesspørsmål som er mer relevante for ledere av kunnskapsorganisasjoner enn av andre typer organisasjoner:

1. Creating social integration within the company by managing boundaries and creating the feeling of a common purpose and community around an organization`s identity.
2. Working with an indirect form of control, i.e. normative control, by reinforcing common beliefs and values, e.g. trying to influence, maintain, and develop organizational culture.
3. Working with client orientation among employees and the satisfaction of important clients. This includes nurturing relationships, and managing the expectations and perceived quality of important clients. This is most critical in PSFs and in some product-focused KIFs ordering tailor-made systems and products.
4. Working with the development and reproduction of a corporate image and a shared feeling of organizational identity, and providing support for ongoing image management by all employees.
5. Recruitment, motivation, retention, and mobilization of employees, and long- term competence development- creating and developing knowledge and also the motivational base of the organization.
6. Improving the use of knowledge by building upon existing knowledge and stimulating innovativeness through the combination of various competences (knowledge management).

(Alvesson, 2004:124-125)

Baets foreslår følgende kjennetegn på en kunnskapsleder:

*"The main mission of the learning manager is to continually learn him- or herself. Fixed schemas should always be examined."

* "Rather than directing people, the learning manager stimulates them in order for them to learn. In practice this means not fixing everything at the outset, but leaving space for improvement, learning and innovation."

* "The learning manager is a link in the network of people working together and learning clients. The rules of interaction deserve the manager`s attention."

* "The rules of interaction in the network should be stimulated so that the network works well. To restrict and correct are not priorities."

* "Finally, the learning manager must make the context as rich and as broad as possible."

(Baets, 2006:86)

4.1 En kompleks, krevende og annerledes rolle.

Ledelse av produksjonsvirksomhet kjennetegnes tradisjonelt av planlegging, beslutninger, tydelig arbeidsdeling, kontroll og stor grad av rasjonalitet. Scientific management tradisjonen bygde på at ledelsen hadde kompetanse til å foreta analyser og hadde tilstrekkelig kompetanse til å treffe riktige avgjørelser. Dette var en form for lederskap som kunne fungere i en stabil og forutsigbar verden. I en postmoderne verden med en helt annen dynamikk og uforutsigbarhet, er ikke dette en fruktbar ledelsesform . I postmoderne virksomheter er kunnskap distribuert til alle nivåer i organisasjonen på individer og praksisfellesskap. Det er medarbeidere og avdelinger som sitter på den tause kompetanse som utgjør virksomhetens konkurransefortrinn. Dette forrykker maktbalansen i organisasjonen i forhold til den tradisjonelle måten å tenke kompetanse på.

De postmoderne innspill til forståelse av kunnskapsledelse som ble presentert på de foregående sidene, bidrar til konstruksjon av en lederrolle med vekt på andre oppgaver og andre krav til ferdigheter enn den vi kjenner fra tradisjonell industriproduksjon.

Bildet tegnes av en tilretteleggende, faciliterende rolle som skal ha fokus på komplekse, sosiale prosesser internt og mot interessenter eksternt. Det legges vekt på menneskelige prosesser. Lederen må være nær mennesker, se dem, forstå dem, kunne hjelpe dem videre faglig og menneskelig. Lederen skal sørge for gode samtaler, og han eller hun er selv en del av samtalene. Slik er det ikke mulig å se sin organisasjon utenfra og inn slik man kunne i det gamle lederregimet. Leder, medarbeidere, kunder og offentligheten er deler av samme kommunikasjonsprosess. Dette øker også risikoen betydelig siden åpne kommunikasjonskanaler ikke kan kontrolleres eller beregnes. Det er en rolle som krever analytisk evne på andre områder enn den tradisjonelle. Mens den tradisjonelle la vekt på rasjonelle analyser av harde fakta, dreier kunnskapsledelse seg om analytisk evne når det gjelder myke faktorer som hvem mennesker er, kunne lese samspill, evne til dialog i små og store fora og i det offentlige rom, brobyggende og tillitsskapende evne uten å henfalle til manipulasjon.

Vi ser konturene av en rolle der prosesser, og evne til å lede prosesser, er sentralt. Ledelse av kunnskapsprosesser er det viktigste. Dette er en helt annen og mer kompleks rolle enn den tradisjonelle. Mens man som leder av en produksjonsbedrift kunne sitte på toppen av et hierarki og fordele oppgaver og kontrollere, er kunnskapslederen avhengig av å være nær medarbeidere, mellomledere og kunder. Det tegnes bilde av en leder som er åpen og fleksibel i forhold til sine egne forforståelser, og som lærer i samspill med mennesker han eller hun møter. Det tegnes også bilde av en leder som ikke er opptatt av posisjonsmakt. Arbeidet som leder dreier seg om å fjerne barrierer for kunnskapsdeling, stimulere og tilrettelegge for god sosial praksis, etablere belønningsstrukturer som støtter kunnskapsprosesser og som oppleves som rettferdige, være nøye med at prosedyrer oppleves som rettferdige og synliggjøre organisasjonens kompetanse innad og utad. Lederen må også være så trygg på seg selv at han eller hun er i stand til å vise full tillit til medarbeidere.

4.2 Oppsummering av teoretisk del

Den teoretiske delen har belyst tre begreper: kunnskap, kunnskapsvirksomhet og kunnskapsledelse. Vi har sett at kunnskap er sosialt konstruert, og at nyskaping skjer når en tilstrekkelig mengde og et tilstrekkelig antall personer med ulik kompetanse samspiller. Den tause kunnskapen er kompleks og verdifull, og kan ikke dokumenteres i sin helhet eller kontrolleres. Kommunikasjon og samhandling er sentrale prosesser som kunnskapslederen må ha fokus på og kunne påvirke. Kunnskapslederrollen er kompleks og stiller andre krav enn det vi er vant til fra produksjonsledelse. Det stilles krav både om faglig dyktighet og godt gangsyn og omtanke når det gjelder mennesker, kommunikasjon og interaksjon for å kunne påvirke og styre prosesser.

Hvordan dette innvirker i praksis vil bli belyst i neste kapittel i den empiriske delen, gjennom et case fra en kunnskapsvirksomhet.

5. EMPIRISK DEL

5.1 Metodisk tilnærming

Lederes forhold til sin rolle vil bli belyst gjennom et eksplorerende case fra en norsk kunnskapsvirksomhet. Det er et enkeltstående case (Yin, 2003). Hensikten med undersøkelsen er å studere kompleksitet i kunnskapslederrollen. Case er velegnet når man får frem informasjon best gjennom å stille "hvordan" og "hvorfor" type spørsmål og det fenomen man studerer foregår her og nå i en reell hverdagssituasjon (ibid.).

Undersøkelsesenheten er ledergruppen.

Et case kan bestå av både kvantitative og kvalitative metoder, studier av sekundærdata etc. (Yin, 2003).

5.2 Valg av felt

I arbeidet med å finne en virksomhet som kunne være villig til å stille felt til rådighet, søkte jeg etter en bedrift som hadde høyt utdannete medarbeidere som primært arbeidet med utviklingsoppgaver. Virksomheten måtte ha flere bedriftskunder, og det måtte være høy grad av skreddersøm til den enkelte kunde. En stor del av arbeidet skulle foregå i prosjekt. På grunn av problemstillingens kompleksitet ønsket jeg å kunne studere feltet ut fra flere synsvinkler, hvorav observasjon var et ønske. Praksis kan skille seg fra hvordan man tror man arbeider. Ikke alt kan fortelles i et intervju, det krever i så fall høy bevissthet og presis verbalisering. Den tause kunnskapens vesen er også slik at vi vet og gjør mer enn vi kan si og har reflektert over. På grunn av problemstillingens art ønsket jeg også å studere en ledergruppe. Det ville vært vanskelig å få pålitelig informasjon ved å intervju enkeltledere som ikke sto i noen relasjon til hverandre. Det ville etter min oppfatning heller ikke gitt tilstrekkelig kvalitet å foreta intervjuer uten å supplere med observasjon.

Gjennom nettverk fikk jeg tilgang til virksomhetens direktør, som viste stor romslighet og imøtekommenhet i forhold til å gi innsyn i både eget arbeid og i organisasjonens daglige liv.

Virksomheten er en mellomstor IT-virksomhet innen et konsern, og jeg velger å kalle den IT-NOVA. Hvis det skulle finnes en virksomhet med dette navnet i virkeligheten, er den ikke identisk med min case- bedrift. IT-NOVA har både interne og eksterne kunder. Virksomheten leverer gode forretningsmessige løsninger og har stabil IT-drift.

Medarbeiderstaben består av et infrastrukturmiljø og et utviklingsmiljø. Dette caset begrenser seg til utviklingsmiljøet. Denne avgrensningen er gjort fordi utviklingsmiljøet i større grad enn infrastrukturmiljøet har de kjennetegn som er distinkte for en kunnskapsvirksomhet. En annen grunn til avgrensningen er at utviklingsavdelingens innovasjonsevne og løsninger er av strategisk betydning for kundene og slik sett representerer forretningsmessige tjenester som gir variable inntekter, påvirker renomme og gir unikt konkurransefortrinn.

Det gjøres ikke krav på generalisering utover dette ene caset.

5.3 Valg av metode

Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming til empirien. Hensikten med studien er ikke å generalisere eller å konkludere med statistisk signifikans. Det har vært viktig for meg å få frem materiale som kan belyse fenomener slik at det er mulig å komme frem til bedre forståelse gjennom å studere ledere og medarbeidere i daglig arbeid. Tilnærmingen kan derfor sies å være fenomenologisk. Det innsamlede materialet blir fortolket ut fra forskerens subjektive forståelse. De svar respondentene gir i intervjuer representerer også en fortolkning fra deres side. Det er den forståelse de har, som kommer til uttrykk og som utgjør datamaterialet. Tilnærmingen er dermed også dobbelthermeneutisk (Alvesson & Skoldberg, 1994: 221).

Behovet for triangulering (Yin, 2003) er ivaretatt gjennom intervjuer med et antall medarbeidere, observasjon og bruk av sekundærdata i form av policy-og strategidokumenter, medarbeiderundersøkelse, kundeundersøkelse og referater fra lederfora. Kunnskapsutvikling er et komplekst fenomen, og det er lite sannsynlig at intervjuer kun med lederne ville gitt gode nok data. Dels er det vanskelig å snakke om kunnskapsutvikling i et perspektiv som ikke er eksplisitt eller instrumentelt, dels kan det være fristende å skjønne virkeligheten.

Det foreligger intervjuguider både for ledere og medarbeidere. Data fra medarbeidere kommer mindre tydelig frem i redegjørelsen for empirien enn intervjuene med lederne. Disse dataene fungerer som et korrektiv for å unngå fordreining. Der det er på sin plass, vil tilleggsinformasjon fra medarbeidere bli kommentert løpende i teksten.

5.4 Valg av respondenter

5.4.1 Ledere

Utgangspunktet for undersøkelsen var å studere kunnskapslederens rolleforståelse og rolleutøvelse. Det var naturlig å spørre medlemmene i ledergruppen hvordan de tolket sin rolle. Som nevnt innledningsvis er ledergruppen undersøkelsesenheten. Utviklingsenheten besto av fire ledere. Alle lederne samtykket i å delta i individuelle intervjuer, i å bli observert samlet i ledergruppen og å bli observert i egen avdeling i møter og i daglig arbeid. Virksomhetens direktør foretok de nødvendige avklaringer med hver enkelt leder, og orienterte også i allmøte slik at alle medarbeiderne fikk full informasjon om arbeidet. Forutsetningen for romsligheten var løfte om full anonymitet både for virksomheten, for den enkelte leder og for medarbeiderne (Kvale, 1997).

Fire ledere er ikke et stort utvalg. De er imidlertid representative for den problemstilling som drøftes. Når man er sikret at informantene er representative, trenger man ikke et stort antall i en kvalitativ studie (Fog, 1994). Virksomheten og lederne er valgt ut fra deres relevans for å studere kunnskapsledelse. Utvalget kan derfor betraktes som teoretisk (Silverman, 2005).

5.4.2 Medarbeidere

Selv om undersøkelsesenheten er ledergruppen, anså jeg det for nødvendig å sikre pålitelighet gjennom å intervjuer et antall medarbeidere. Her bød spørsmålet om representativitet på utfordringer. Dette IT- miljøet ble kjennetegnet av et antall aktive og verbale medarbeidere som gjennom selvutnevning var talsmenn for ”de andre”. I antall utgjorde disse i underkant av 20% av den totale medarbeiderstaben. Dette var en gruppering som til stadighet hadde diskusjoner med ledelsen. Fagforeningen var representert, men kun som en av de andre i grupperingen. Da jeg tok opp utvalg av medarbeidere med direktøren,

hadde jeg i utgangspunktet tenkt meg å be om å få intervjuer åtte medarbeidere: to fra hver avdeling som kunne bidra til å gi relevant informasjon om sin nærmeste leder og om ledergruppen. Jeg hadde vurdert tilfeldig trekning blant medarbeidere i den enkelte avdeling som hadde vært ansatt i minst to år. Jeg støttet meg på Fogs (1994) vurderinger av representativitet. Den ene medarbeideren er like representativ som den andre så lenge de er del av et utvalg som er relevant for problemstillingen. Dog bør de som intervjues ha vært såpass lenge at de har konkrete erfaringer med ledelsen over noen tid. Direktøren frarådet dette med den begrunnelse at det ikke hadde noen hensikt, siden et stort antall medarbeidere var svært lite verbale og så å si aldri åpnet munnen.” Du må gjerne prøve, men du får ikke noe ut av det”. Samtidig gjorde han det klart at den verbale, selvoppnevnte gruppen ville kunne være til stor hjelp, siden den kunne sette ord på ting og dermed gi meg verdifull informasjon. I fellesskap valgte vi ut åtte medarbeidere fra den selvoppnevnte gruppen. Måten disse ble plukket ut på ligger nært opp til kvoteutvelgning og selvseleksjon (Hellevik, 1999).

5.5 Observasjon

Lederen gav tillatelse til observasjon i lokalene under løpende arbeid, i ledergruppens møter og åpnet for deltakelse i andre fora etter behov, for eksempel avdelingsmøter, allmøter, prosjektmøter, møter om spesielle saker etc.

5.5.1 Gjennomføring av observasjon

Hensikten med studien er å forstå hvordan ledere fortolker og utøver sin rolle som kunnskapsledere, og hvilke krav og forventninger som stilles til disse lederne fra ulike kanter. Det var derfor viktig å få delta i fora der ledere befant seg i dagligdagse situasjoner for å se hva de faktisk sa og gjorde i ulike situasjoner. Deltakende observasjon kan forstås som en prosess der man beveger seg gradvis i tre steg (Flick, 2006). I første fase dreier det seg om en generell orientering uten at man har spesielle elementer man ser etter. Denne fasen tar sikte på å få innpass på feltet og bli kjent med personer. I den andre fasen blir man mer fokusert på de problemstillinger eller prosesser studien dreier seg eksplisitt om, og i den tredje fasen, selektiv observasjon, snevrer man fokuset enda mer for å finne eksempler og dokumentasjon innen de områdene man valgte i fase to (ibid.).

Lederen hadde informert om min tilstedeværelse i lokalene og i ulike fora i allmøte, og hadde orientert om hensikten og om kravet til anonymitet. Jeg oppfatter observasjonsrollen som vanskeligere ved bevegelse i lokalene fritt uten spesielle møtepunkter eller agendaer enn i avdelingsmøter og ledermøter. Det kan fort oppfattes som lytting ”utenfra og inn”, som man reserverer seg mot. Jeg løste derfor dette dilemmaet med å føre uformelle samtaler med medarbeidere med utgangspunkt i det de holdt på med. Det falt dessuten naturlig etter hvert å sette seg ned når uformelle grupper av medarbeidere tok en kaffekopp og diskuterte alt fra dagens nyheter og uformell sladder til faglige utfordringer. Min observasjon ble derfor hele tiden deltakende. Jeg opplevde ikke på noe tidspunkt at noen følte seg brydd eller trakk seg tilbake, og det kom også innspill til temaet jeg arbeidet med.

I ledergruppemøtene satt jeg ved bordet på linje med de andre deltakerne. Jeg hadde notatblokk med, og noterte underveis. Jeg forsøkte å gjøre dette så diskret og kort som mulig, og la vekt på å følge oppmerksomt og interessert med uten å være altfor synlig. Jeg kan ikke si i hvilken grad min tilstedeværelse gjorde at de opptrådte annerledes enn de pleide. I det første møtet var de muligens en nyanse mer nølende og avventende enn i de neste møtene, men jeg er ikke i stand til å se at noen av dem spilte noen form for annen rolle enn den vanlige. Sett under etter opplever jeg at alle lederne har opptrådt konsistent.

I avdelingsmøtene med den enkelte leder satt jeg rundt bordet sammen med medarbeiderne. Lederen informerte om hensikten med mitt nærvær og om anonymitet, og jeg sa også selv noen ord om det samme og om at jeg ville gjøre noen notater underveis. I den grad jeg merket noen reaksjon, vil jeg kalle det en nysgjerrig interesse ispedd litt godlynt spøk.

Feltnotatene ble skrevet fullt ut og supplert med mine kommentarer umiddelbart etter at møtene var avsluttet.

5.6 Gjennomføring av intervjuene

5.6.1 Intervjuer med lederne

Lederne er intervjuet individuelt, og jeg valgte å benytte semistrukturerte intervjuer a ca. 2 timers varighet. Semistrukturering innebærer i stor grad åpne spørsmål rundt aktuelle temaer. Den semistrukturerte formen gir respondentene frihet til å reagere spontant eller

reflektere, velge innfallsvinkler til de åpne temaene og bygge videre på sine egne resonnementer. Dette gir muligheter for nye og overraskende vinklinger som egner seg godt ved eksplorerende studier. Den semistrukturerte formen gav også meg som intervjuer muligheter til å stille utdypende og avklarende spørsmål for å være sikker på at jeg tolker så riktig som mulig det jeg hørte. Slik blir det semistrukturerte intervjuet også en form for samkonstruksjon mellom respondent og forsker som også sikrer reliabilitet (Kvale, 2001). Metoden kjennetegnes også ved at tolkning skjer underveis i intervjuet, ikke etterpå som ved kvantitative studier (ibid).

Det ble gjennomført to testintervjuer med andre ledere som er relevante for kunnskapsvirksomhet. I etterkant er det gjort endringer i spørreguiden. Når spørsmål om tillit har fått så stor plass i spørreguiden, har dette sammenheng med at disse spørsmålene avfødte et bredere sett av kommentarer og informasjon enn de initielle mer generelle spørsmålene.

Jeg har benyttet meg av notater i stikkords form som ikke tar mye oppmerksomhet fra det å være fullt ut mentalt til stede i det respondenten sier og være fullverdig samtalepartner. Jeg er klar over at det gjennom å arbeide med notater i stedet for båndopptaker vil være umulig å spole fysisk tilbake hvis man i etterkant skulle bli i tvil om noe eller oppdage nye sider ved saken som man ikke fikk med seg der og da. Jeg er også klar over at båndopptaker anbefales av teoretikere innen kvalitativ forskning (jfr. Kvale, 2001). Når jeg allikevel ikke benyttet det, var det med en forforståelse om at det ville virke hemmende på mine respondenter i forhold til å snakke trygt og fritt om sider ved sine lederroller der tillit, relasjoner, konflikt og åpne og skjulte agendaer var viktige temaer. Siden det var en liten, tett gruppe ledere som skulle snakke om seg selv i relasjon til de andre, inneholdt min forforståelse antagelsen om at de ikke ville gjøre dette med tilstrekkelig åpenhet med båndopptaker på. Jeg var klar over at denne holdningen var kommentert i bøker om teori rundt kvalitative studier som ubegrunnet frykt, men jeg ville ikke ta noen sjanser på å spolere en god mulighet. Mitt beste argument for dette er at det er gjort mye kvalitativt god forskning også med feltnotater som eneste hjelpemiddel. Siden jeg ikke har benyttet båndopptaker, har jeg heller ikke fått praksis som har endret min forforståelse på dette punktet.

Min arbeidsform har vært å komplettere notatene umiddelbart etter at samtalene er fullført. Ut fra sitater er hele setninger skrevet ut, og det er supplert med observasjoner av bl.a.

kroppsspråk. Det har vært mulig å stille spørsmål til respondentene i etterkant hvis det var sider jeg ikke hadde fått med eller noe jeg fant uklart eller ønsket presisert. Jeg har ikke følt behov for dette. Feltnotatene er studert flere ganger gjennom arbeidet med analysen, og det er oppdaget nye sider ved materialet kontinuerlig. Dette har vært en overraskende og positiv erfaring.

Geografisk ble intervjuene gjennomført på et grupperom inne i virksomheten og på en kafe i nærheten. Jeg lot respondentene få velge hvor de ville være. Tre ledere valgte å møte meg på kafe, mens en leder valgte å reservere et grupperom. Begge deler fungerte greit. Intervjuene på kafe hadde den fordelen at vi ikke ble forstyrret av andre i bedriften verken visuelt eller verbalt. Ulempen var en viss støy gjennom musikk fra høyttalere som krevde ekstra konsentrasjon i starten. Fordelen med grupperom var god plass og ingen støy, og det var ingen oppmerksomhet fra andre i bedriften omkring det som foregikk. Ingen av respondentene hadde mobiltelefon på, og vi fikk samtale uforstyrret.

5.6.2 Kommentarer til intervjuene med lederne

Lederne deltok i intervjuene med ulike tilnærminger og agendaer. Alle var svært positive til å stille opp, og alle var villige til å sette av tilstrekkelig tid. Kort oppsummert forholdt de ulike lederne seg slik i intervjusituasjonen:

Martin, IT-direktøren, gav inntrykk av å ville styre intervjuet i sterk grad. Uansett spørsmålsstilling, kom han alltid tilbake til den faglige siden ved lederrollen, mens han behendig styrte unna spørsmål om kommunikasjon, samhandling og relasjoner. Dette tolker jeg slik at lederen føler seg tryggest på den faglige delen, mens de organisatoriske og mellommenneskelige sidene er mindre bearbeidet og vanskeligere å verbalisere. Som intervjuet med ham og konklusjonen vil vise, er han relasjonelt sterk og legger til rette for samhandling i praksis, men det er ikke bevisstgjort og følgelig heller ikke identifisert av ham selv som en sterk side. Hans politiske ferdigheter skinte igjennom i hans taktiske manøvre for å styre. Han hadde også synspunkter på hvem som burde intervjues av medarbeiderne, og hvorfor. Han inntar også delvis en veilederrolle i forhold til intervjuerens studentstatus og kommer med faglige råd.

Trond, IT-direktør etter skifte

Dette intervjuet var vanskelig å gjennomføre. Direktøren var lite verbal og gav lite utdypende informasjon utover å svare i korte sekvenser. Han virket noe trett og stresset, og gav også uttrykk for at det var godt å sette seg ned og få litt pusterom i hverdagen og å få utløp for noen frustrasjoner. Når dette preget intervjuet, kan det ha sammenheng med at intervjueren gikk inn i rollen som lytter med empati og forståelse, og slik sett bidro til at intervjuet fikk stort innslag av lederens behov for å luften dilemmaer. En intervjusituasjon er en kontekstuell setting der det skjer en gjensidig påvirkning begge veier. Det er mulig intervjuet kunne vært strammet opp hvis intervjueren hadde gitt andre signaler tilbake til intervjuobjektet. På den annen side kan det være at den lyttende empati var nøkkelen til å få intervjuet i havn og få frem så mye informasjon som det tross alt gav. Målet var ikke å få konkrete, veloverveide svar på et antall konkrete spørsmål, men å få til en dialog som gav innsikt. Slik sett ser jeg i ettertid at intervjuet nok kan oppfattes som mer vellykket enn jeg opplevde både der og da og i de første bearbeidelsene av materialet. I forhold til analyse av denne lederen har observasjon i ulike arbeidsmessige situasjoner vært svært nyttig.

Hans, avdelingsleder, svarte saklig og presist på alle spørsmål.

Anne, utviklingsavdelingens leder

I samtalen tar hun seg god tid til å tenke igjennom spørsmålene og kommer tilbake til og utdyper sine svar underveis i samtalen. Hun gir ved samtalens slutt uttrykk for at dialogen har vært nyttig for henne for å reflektere over egen praksis, og hun poengterer at hun har sett sider ved sin lederrolle som hun ikke hadde tenkt over tidligere.

5.6.3 Intervjuer med medarbeidere

Medarbeiderne ble intervjuet individuelt. Det var satt av to timer pr. intervju, men størsteparten av intervjuene ble gjennomført hurtigere, i løpet av ca. en time. Det ble stilt et grupperom til rådighet i en annen etasje enn der virksomheten holder til for å sitte uforstyrret. En medarbeider ba om å bli intervjuet et annet sted, og intervjuet ble gjennomført på en kafe i nærheten. Intervjuet ble gjennomført i størst mulig grad som en åpen samtale rundt temaer i en semistrukturert spørreguide. De synspunkter medarbeiderne bidro med ble oppsummert og meldt tilbake fortløpende for å sikre at de ble oppfattet riktig. Dette sikrer reliabilitet (Kvale, 2001). Også i disse intervjuene ble det brukt feltnotater og ikke båndopptaker. Begrunnelsen er den samme som over ved intervju med lederne. Min

forforståelse, riktig eller gal, innebar forestillingen om at det ville utgjøre større trygghet til å snakke fritt om ulike sider ved relasjoner uten båndopptaker. Notater i sitats form med korte kommentarer er skrevet ut i sin helhet umiddelbart etter hvert intervju og utgjør de komplette feltnotater.

5.7 Etske betraktninger

Gjennom arbeidet med studien er det tatt hensyn til etiske prinsipper i alle faser. Dette gjelder både åpenhet om hva som skal foregå og hvorfor, hvordan informasjonen skal brukes og anonymitet. Det er lagt vekt på å yte respondenter og virksomheten rettferdighet gjennom å gi en så riktig beskrivelse og tolkning som mulig. I siste fase av arbeidet med oppgaven er den gjennomgått nok en gang for å sikre at ikke bedrift og respondenter kan identifiseres. Dette har ført til noen endringer i teksten som er blitt noe mer generell i beskrivelse av ledernes bakgrunn og særtrekk enn i tidligere bearbeidinger. Teoretikere innen kvalitativ forskning anbefaler at man legger frem sin beskrivelse og tolkning for respondentene (jfr. Silverman, 2005). Dette har jeg ikke gjort spesifikt utover at jeg sørget for verifisering av at jeg hadde forstått dem riktig i intervjuene.

5.8 Metodekritikk

Temaet belyses gjennom et enkeltstående case. En to-case studie ville ha gitt et mer omfattende materiale og muligheter for å identifisere likheter og forskjeller (Yin, 2003).

I kvalitative studier er intervjueren selv forskningsinstrumentet. Det innebærer at forskerens erfaringer, modenhet, egeninnsikt og evne til å vurdere seg selv kritisk underveis i prosessen er viktig. Man går til arbeidet med datainnsamling med sin forforståelse, sine biases og sine kjepphester. I dette tilfellet er man også alene om både å innhente data og fortolke dem. Det er ingen som gjør observasjoner eller lytter til spørsmål og svar sammen med en, og som kunne vært en diskusjonspartner og et korrektiv. Utvalg av hva som oppfattes og fortolkes bestemmes ene og alene av en person. Som mennesker er vi konstruert i kontekster med verdier, stereotyper og måter å se oss selv og verden på. Hva vi oppfatter og hvilke fortolkninger vi gjør er et resultat av både teoretiske kunnskaper, tidligere erfaringer i lignende situasjoner og hvilken innstilling vi har til andre mennesker. Det vil også

forekomme situerthet i fortolkning på bakgrunn av egen og andres kultur, og vi kan komme i skade for å trekke for raske konklusjoner eller forenkle når vi står overfor noe som er komplekst. Vi kan også ha ubevisste ”likes” og ”dislikes” som forstyrrer for en riktig tolkning, og vi kan ha ubearbeidet aggressivitet som gjør at vi fortegner. Jo mer kunnskap og jo høyere bevissthet man har om seg selv, og jo mer man er villig til å utfordre seg selv og sine holdninger, desto større presisjon vil instrumentet potensielt ha.

Det kan også diskuteres om notater er godt nok som dokumentasjon av intervjuene. Jeg opplever ikke selv at det har redusert kvaliteten på dataene at det ikke er benyttet lydbånd. Det skal imidlertid ikke utelukkes at det ville gitt mer informasjon og nyanser som jeg kan ha gått glipp av. Jeg har tidligere kommentert at jeg har bladd tilbake på notatene og funnet nye sider ved materialet, og at jeg har opplevd dette som overraskende og positivt. Rasjonelt sett er det trolig at samtaler på lydbånd ville gitt et enda rikere materiale som kan ha gått tapt og kunne vært reoppdaget på et bånd. En innvending mot notater er også at notater ikke inneholder data, men tolkning (Kvale, 2001).

5.9 Er dette en kunnskapsvirksomhet?

Jeg vil først diskutere hvorvidt utviklingsmiljøet er en kunnskapsvirksomhet. Under denne diskusjonen vil jeg konsentrere meg om Alvessons forståelse av hva som kjennetegner en kunnskapvirksomhet.

1. Highly qualified individuals doing knowledge- based work, using intellectual and symbolic skills in work

Utviklingsmiljøet oppfyller dette kriteriet. Medarbeiderne utfører kunnskapsbaserte utviklingsoppgaver der de bruker sin ekspertise sammen med andre i kommunikasjon språklig (signifikante symboler) og gjennom abstrakte symboler som Stacey (2003) kaller reifierte symboler.

Utdanningsmessig har utviklingsavdelingen et variert spekter, fra autodidakter som har lært seg faget på gutterommet, via høyskolekandidater til medarbeidere med hovedfag i informatikk, matematikk eller lignende. Ikke alle har høyere akademisk utdanning, men er allikevel blant de fremste. Den dyktigste medarbeideren innen JAVA er utdannet innen et

helt annet fagfelt, men har en genuin interesse for data og tar et ansvar både som den som ligger i front med å oppdatere seg selv, som rådgiver for kollegaer og som mentor for nyansatte. Han er det Davenport kaller ekspert.

2. A fairly high degree of autonomy and the downplaying of organizational hierarchy

Utviklingsmiljøet oppfyller dette kriteriet. Organisasjonen er basert på stor grad av selvstendighet og ansvar for egen utvikling, egen produksjon og egen evaluering.

3. The use of adaptable, ad hoc organizational forms.

Alle har tilhørighet i en linjeorganisasjon, men alle er også med i prosjekter eller kan være utleid til kunder der de i stor grad går inn i kundens organisasjon for en periode. Dette kriteriet anses også for oppfylt.

3. The need for extensive communication for coordination and problem-solving

Dette kriteriet er oppfylt. Nye kundeløsninger blir utviklet i samspill mellom flere medarbeidere og mellom medarbeidere, kunder og underleverandører.. Medarbeidere befinner seg i ulike prosjekter samtidig som de er del av en avdeling i linjen, og problemstillinger kan kreve oppmerksomhet fra eksperter på tvers av avdelinger. Det er behov for kommunikasjon mellom medarbeidere i samme avdeling eller på tvers av avdelinger, mellom leder og medarbeidere, mellom medarbeidere og kunde, mellom IT-seksjonen og leverandører, mellom leder og kunder og mellom seksjonens ledere og høyere ledere. Kommunikasjonen er omfattende, og den er kompleks.

1. Idiosyncratic client services

Når det foregår utstrakt grad av kundetilpasset utvikling, innebærer dette tett interaksjon mellom kunde og leverandør. Tekniske løsninger og sosiale relasjoner går delvis over i hverandre som forutsetning for å lykkes. Denne interaksjonen stiller store krav til kommunikasjon. IT-seksjonens utviklingsmiljø arbeider med skreddersøm av løsninger for spesifikke kunder. Dette kan være konfliktfylt. Et eksempel på dette er en situasjon som oppsto i observasjonsperioden der det ble problemer rundt et prosjekt. Kunden mente at seksjonen ikke leverte etter kravspesifikasjon, mens IT- seksjonen mente at kunden hadde levert mangelfull og delvis feil kravspesifikasjon i forhold til det som viste seg å være det reelle behovet når arbeidet var igangsatt. Problemer rundt kravspesifikasjoner og hvor langt

man skal gå inn i kundens domene i et tidlig stadium krever både relasjonelle evner og forretningsforståelse. Et annet eksempel er utvelgelse av medarbeidere til prosjekter, der det tas hensyn til hvem som kan "takle" hvilke profiler hos kunden. Dette betyr at relasjoner er viktige, og at de blir forstått og håndtert i IT- seksjonen. Kriteriet "idiosyncratic client services" er oppfylt slik Alvesson forklarer sin bruk av begrepet som sammensatte og kompliserte kunderelasjoner der teknisk problemløsning og sosiale relasjoner går over i hverandre (Alvesson, 2004:30).

2. Subjective and uncertain quality assessment

Det tar tid fra et prosjekt starter til det er avsluttet, og det kan være vanskelig å bedømme underveis om man er på riktig spor. Det er også vanskelig for andre utenfra, enten dette er ledere, kunder eller andre medarbeidere som ikke har samme kompetanse å gjøre en kvalifisert vurdering av det arbeidet som foregår. Dette kriteriet oppfylles av utviklingsmiljøet. Man har stor avhengighet av tillit til den kompetanse som finnes og til at den enkelte takler de problemer som foreligger sammen med andre med komplementær kompetanse.

3. Information and power asymmetri (often favouring the professional over the client)

I egenskap av sin unike kompetanse og sin ekspertise kan leverandøren komme i et maktforhold til kunden som gjør kunden sårbar. På den annen side kan kunden også ha kompetanse som utjevner eller forskyver maktforhold, og kunden har også en økonomisk makt. Dette kriteriet er også oppfylt. Selv om det finnes generell IT- kompetanse i kundenes virksomhet, sitter ekspertisen i IT- seksjonen. Dette innebærer makt hos IT- seksjonen. På den annen side er det kundene som sitter med pengene, men de er avhengige av IT- seksjonens forvaltning av det budsjett som er avtalt, eventuelt rederlighet i forhold til forhandlinger som føres om nødvendige overskridelser.

5.9.1 Konklusjon

Refleksjon og begrunnelse i avsnittet over viser at IT- virksomheten jeg redegjør for er en kunnskapsvirksomhet slik Alvesson definerer det. De ledere og medarbeidere som intervjues og beskrives vil det dermed også være legitimt å betegne kunnskapsmedarbeidere slik Davenport og Alvesson omtaler kunnskapsarbeid.

5.10 Oversikt over ledere som er intervjuet

Fire ledere i utviklingsavdelingen er intervjuet. Jeg har gitt dem fiktive navn av hensyn til anonymisering. De fire er:

Martin, IT-direktøren.

Trond, IT-direktør etter endring. Midt i observasjonsperioden ble det foretatt skifte av IT-direktør i forbindelse med interne omrokkeringer i regi av konsernet.

Hans, avdelingsleder.

Anne, leder for utviklingsavdelingen.

5.11 Analyse av empiri

5.11.1 Innledning

Under vil det bli redegjort for det empiriske materialet som omfatter hvordan lederne i IT-NOVA forstår og utøver sin rolle. Informasjon fra kvalitativt intervju med hver enkelt leder og tilleggsinformasjon fra observasjon, intervjuer med medarbeidere samt sekundærdata inngår løpende i teksten. Drøftingen er gruppert i temaer for å lette oversikten.

Analysearbeidet har hele veien vært preget av en vekselvirkning mellom teori og empiri, en abduktiv tilnærming. Dette preger også valg av temaer. Temaene er utarbeidet gjennom en kombinasjon av materiale fra empiri og teori. Ett tema, ”Lede oppover”, er utarbeidet kun på basis av empiri, og jeg har ikke vært i stand til å finne dette temaet omtalt i teori. To temaer er utarbeidet kun på grunnlag av teori, ”Felles mål og samlende identitet” og ”Normativ kontroll”. Jeg fant det nødvendig å ta med disse to siden de ut fra teori er viktige for å forstå og utøve en kunnskapslederrolle, selv om de ledere jeg har studert ikke har nevnt disse temaene som relevante og heller ikke hadde noen praksis på disse områdene. En ensidig induktiv tilnærming ville medført en for snever fokusering på kunnskapslederrollen og gitt for liten verdi til en forståelse som kan forbedre praksis, slik mitt mål er.

5.11.2 Faglig legitimitet

Martin, It-direktøren, understreker betydningen av egen faglig styrke for å bli akseptert og for å kunne vite hva som foregår:

”De må tro at du forstår hva de sier, ellers går det ikke. Det er alltid noen som skal teste deg ut, fulle av faen, hva skjønner han egentlig? Det er ingen ide og late som. Drar man inn prestisje, blir det helvete. Det er bedre å si at man ikke forstår helt, og be dem fortelle. Fagfolk fornemmer fort din usikkerhet. Du må verifisere at du behersker et eller annet som gjør at faggruppen respekterer deg. Da får du gjennomslag.”

Og videre:

”Du kan ikke ta en økonom, han eller hun må i så fall bli IT- menneske, og det krever lang læringstid. Hvis jeg skulle lede økonomiavdelingen, måtte jeg verifisere/ kontrollere fordi jeg ikke kunne nok. Kontroll kommer av utrygghet. Jo mindre man skjønner, desto mer må man kontrollere. Det blir selvforsterkende.”

Martin har hovedfag innen et naturvitenskapelig fagområde som er relevant for den teknologi virksomheten arbeider innenfor, og arbeider med teknologi både i arbeidstiden og om kvelden hjemme. Han kan teknologien like godt, eller bedre, enn de fleste medarbeiderne. Han har faglige synspunkter, og kan stille faglige spørsmål og være med å diskutere. Han melder seg også på et JAVA-kurs på universitetet sammen med sine medarbeidere, og er den av dem som får best karakter. Ved å delta på denne måten setter han seg faglig i respekt, det stilles ikke spørsmål ved hans faglighet eller legitimitet som fagperson. Han kan kodene gjennom den tause kunnskapen han har opparbeidet seg gjennom kombinasjonen av faglige studier og lang praksis, og slik har han en intuitiv forståelse av hva som foregår faglig sett og trenger ikke å støtte seg på kontrollsystemer for å ha tilstrekkelig trygghet på arbeid som utføres og leveranser til kunder.

Trond understreker også behovet for faglig bakgrunn når man leder en IT- virksomhet:

”Min oppgave er å lede gjennom fagkompetanse og utvikling. Det er krevende. Man må hele tiden holde seg oppdatert innen teknologi, trender og utviklingstrekk. Det er viktig å ha faglig bakgrunn for ikke å bli overkjørt. En salgsleder kan ikke lykkes i denne jobben. Jo lengre man går uten påfyll, desto vanskeligere er det å få aksept blant medarbeiderne.

Den tidligere lederen her tok Java- kurs, han ville skjønne hva folk drev med helt til bunns. Det er viktig å få tid til påfyll i hverdagen.”

Han opplever å få respekt for faglig kompetanse, både internt og eksternt.

Han sier at han lett kan bli for operativ, ha for nært fokus på det faglige, på bekostning av de nye utfordringene med å være leder. Han opplever å kunne bli respektert utad ved å være mindre operativ, men ikke i fagmiljøet internt.

Hans har ikke sin primærbakgrunn innen IT. Han har tatt noe tilleggsutdannelse innen IT-faget, men han både oppfatter seg selv og blir oppfattet som en mann med bakgrunn fra forsvaret, en ”militær”. Han bruker selv ordet ”bladvottledelse” om hva kunnskapsledelse går ut på. På spørsmål om hva ”bladvottledelse” innebærer, svarer han: ”Har man besluttet å gå til venstre, går man til venstre og ikke til høyre”. Han forklarer at god ledelse er å invitere til debatt om veivalg, og når veien er valgt følger alle den lojalt.

Han sliter med å bli akseptert som leder i sin avdeling:

”De fleste i min avdeling ville nok akseptert meg som sparringpartner, men noen vil ikke. Noen er tilbake til at ” jeg vet best”. De henger seg opp i at jeg ikke kan detaljer i arbeidet deres”. Han forteller med andre ord at han ser på sin rolle som en som skal være sparringpartner, og han sier indirekte at medarbeiderne har uttalt en forventning om at han skal kunne det IT-faglige på et slikt nivå at han kan delta i diskusjon med dem. Det er en faglig sparring de søker. Dette uttrykker også de intervjuede medarbeidere. ”Det er viktig for meg å ha en leder jeg kan diskutere faglige ting med”, slik en uttrykte det. En annen sa det slik: ”Hvordan skal en leder kunne ta beslutninger og velge mellom faglig sterke synspunkter hvis han ikke kan faget?”

Hans har også vanskeligheter med å bli faglig akseptert i ledergruppen. Dels ser dette ut til å komme av at han selv sier i ledermøtene at han ikke forstår hva de snakker om når de diskuterer teknologivalg, dels ser det ut til å skyldes at han henter sin mening primært fra den militære diskursens klare linjer og felles opptreden mens de øvrige i ledergruppen både har et mer avslappet forhold til oppfølging av beslutninger og praktiserer en mer ad hoc lederstil der ting løses i nuet. Hans kollegaer i ledergruppen gir også direkte uttrykk for det. Utsagn som ” Du er ikke i militæret nå”, forekom flere ganger i de ledermøtene der det ble foretatt observasjon.

Anne har IT- faglig bakgrunn på høyskolenivå. Hun har medarbeidere som er bedre skolerte og faglig spissere, men har en faglig generalistkompetanse som er akseptert. Som hun selv sier:

”Jeg kan nok til å forstå hva de snakker om”.

I intervjuer med medarbeidere forteller de at det var de som anbefalte at hun ble rekruttert som leder av avdelingen. De fremhever hennes kombinasjon av faglig ståsted og menneskelige egenskaper.

Behov for faglig legitimitet understrekes også av Sveiby. Han argumenterer for at kunnskapsledere som lykkes er gode både på det faglige og det organisatoriske, ikke bare på det ene eller det andre. Han sier videre at gode kunnskapsledere vanligvis er tidligere eksperter av samme profesjon som de ekspertene de leder, men de trenger ikke være blant de fremste. Men, understreker han, profesjonell kompetanse er nødvendig hvis lederen skal få det beste ut av sine medarbeidere. Leder man for eksempel et advokatkontor, må man ha juridisk utdanning, og man må i tillegg være god på ledelse og organisasjon (Sveiby, 1997:60).

5.11.3 Åpenhet for ny læring

Dette temaet bygger på Baets forståelse av behovet for kontinuerlig læring og revurdering av eksisterende tenkesett. ”The main need for the learning manager is to continually learn. Any fixed scheme must always be re-examined (Baets, 2006: xix). Jeg oppfatter det slik at det i dette ligger åpenhet for nye perspektiver, tid til refleksjon og nyorientering samt å være oppsøkende i forhold til å skaffe seg ny kunnskap.

Martin er opptatt av å holde seg faglig på topp. Jeg redegjorde under foregående tema for hans faglige bakgrunn på hovedfagsnivå. Han er med andre ord i utgangspunktet IT- faglig meget sterk. Han har dessuten som jeg fortalte videreutdannet seg ved å ta tilleggsutdannelse på universitetet i JAVA.

”Det var en gjeng herfra som skulle gå, og jeg synes jeg må være faglig oppdatert, så jeg meldte meg på.”

Han bruker også mye av sin fritid foran PC`en, og ser utfordringer i å eksperimentere med databaseprogrammer og vite hvordan ny teknologi fungerer helt ut. ”Jeg liker å knekke tekniske nøtter”.

Under foregående tema refererte jeg Sveibys argumentasjon for at en kunnskapsleder må være like sterk faglig som organisatorisk. Martin viser stor åpenhet og interesse for faglig oppdatering. Hvordan er det med læring når det gjelder den organisatoriske siden av rollen?

Martin har tatt initiativ til lederutvikling for seg og sine nærmeste ledere. Han har hatt bistand til å arbeide med sin egen kommunikasjon, og med kommunikasjonen i ledergruppen og mellom ledere og medarbeidere. Han har hentet inn hjelp til å arbeide med roller og spilleregler, og til å få systematisert ledelsesmessige metoder som hjelper ham å styre prosessene i virksomheten. Han forteller om erfaringer han har høstet, og hvilke feil han er bevisst at han gjorde før dette ble satt i verk. Han forteller også om smertelige erfaringer han høstet ved å prøve og feile. Spesielt nevner han tillitsforhold som kan være vanskelige å gjenopprette hvis man som ny leder kommer skjevt ut. Han understreker at det særlig er på området kommunikasjon han har enda mer å lære.

Martin viser gjennom refleksjonene sine åpenhet i møte med ny kunnskap på det ledelsesmessige og organisatoriske området. Den bistand han har hentet inn, har han verken blitt pålagt eller fått levert fra noen stab. Han har selv vært oppsøkende.

Trond viser interesse for ny læring innen teknologi. Han reiser bl.a. på internasjonale konferanser som omhandler det siste nye. Når det gjelder kompetanse innen ledelse og organisasjon gis det uttrykk for at han har udekkede behov. En av hans nærmeste medarbeidere uttrykker det slik:

”Han er ikke flink til å delegere, og skaper rot i situasjoner der han går ut og inn av oppgaver og relasjoner som tilligger ledere som rapporterer til ham. Jeg har tillit til han når det gjelder det meste unntatt på det menneskelige plan. Der er han helt blank. Han har ikke evne til å sette seg inn i hva andre tenker, føler og opplever. Det verste er kanskje at han ikke mener det er viktig. Så lenge det ikke er et teknisk problem, aksepterer han ikke at det er et problem. Han tror dessuten at det går an å beordre folk både om hva de skal gjøre og hva de skal føle. Han respekterer heller ikke andres tid og privatliv. Han kan sende en mail fredag ettermiddag kl. 14 med forespørsel om en oppgave som tar timesvis og skal være ferdig

mandag morgen kl. 10. Det er ikke livet om å gjøre at det blir ferdig til dette tidspunktet objektivt sett, men i hans øyne er det viktigere enn alt”.

En av hans underordnede ledere uttrykte det slik:

”Jeg har gitt opp, det er som å snakke til veggen. Han går direkte til medarbeiderne mine og spør om ting eller gir dem oppgaver, og når jeg tar dette opp forstår han ikke hva jeg snakker om. I møtene snakker han selv hele tiden og blir irritert når en eller annen kommer med et synspunkt som ikke passer med det han har tenkt ut selv på forhånd”.

Ny læring for denne lederen dreier seg om den menneskelige og kommunikasjonsmessige siden ved lederskapet. Hva gjør lederen med dette? Han har deltatt i de utviklingsaktivitetene som Martin iverksatte, den tiden Trond rapporterte til ham. Nå er Trond forfremmet til IT- direktør selv, og de uttrykte behovene er der fremdeles. Trond gir ikke uttrykk for noen planer om sin videreutvikling som leder, og i de tilfeller det tilspisser seg mellom ham og hans underordnede ledere eller medarbeidere synes mønsteret å være slik at han forklarer dette med egenskaper og motiver hos de andre. ”Ola er jo vanskelig”, var en kommentar som falt i ett tilfelle, og ” Randi har så lett for å ta ting ille opp”, var en annen kommentar. ”De er bare ute etter...” var en tredje kommentar. I forhold til Baets argument om å holde sine egne tankemodeller opp mot lyset for kontinuerlig inspeksjon og revidering, ble det observert flere tilfeller der Trond avviste tilbakemeldinger som omhandlet problemer han skapte for andre med sin lederstil. Avviser man tilbakemeldinger, vil det være vanskelig å revidere sine oppfatninger og sin atferd. Jeg observerte heller ikke at Trond endret atferd i ettertid når han hadde hatt tid til å tenke seg om. Dette ser ut til å innebære at han ikke har nok bevissthet om egne tenkemåter og ikke er åpen og oppsøkende i forhold til å finne mer funksjonelle alternativer i sitt lederskap. I mitt intervju med Trond virket han også frustrert over sin lederrolle og irritert over at han måtte bruke tid på å lære å håndtere mennesker og arbeide i en ledelsesmessig struktur med underordnede ledere. Han argumenterte for at det gjorde hverdagen stressende, og at han måtte tenke på så mange ting hele tiden. Dessuten tok det tid, det var mye raskere å få gjort ting uten å ta hensyn til alt og alle. ”Av og til lurer jeg på hvorfor jeg driver med dette ledertullet”, utbrøt han da vi samtalte om hvordan han arbeider som leder. Når Baets fremhever åpenhet for ny læring, vil jeg tro at han implisitt legger til grunn at lederen er motivert for læring og endring også når det gjelder lederatferd. Jeg spør meg selv om Trond ut fra de signaler han gav i samtale og

med den praksis han viste til tross for mange tilbakemeldinger fra omgivelsene hadde en genuin interesse for å utvikle seg som leder. Alternativt kan det være at interessen var der, men at den praktiske hverdagen var så full av motstridende krav at det ble for liten tid og energi til å prioritere arbeid med dette.

Hans virker åpen for ny læring om vi legger til grunn det han faktisk gjør i forhold til seg selv og sin arbeidssituasjon. Han arbeider seg igjennom et masterprogram på kveldstid som handler om ledelse. Han har en kompleks avdeling, og forteller at han har innhentet hjelp utenfra til å lære seg teknikker for å håndtere konflikter og få til en bedre kommunikasjon i avdelingen. Når lederen har bedt om bistand til å arbeide med disse sidene av sitt lederskap, viser han åpenhet for ny læring i forhold til noe av det som er kjernen i kunnskapsledelse: å arbeide med interaksjoner mellom mennesker (Stacey, 2001:189). I ledermøter er han en av dem som stiller flest åpne spørsmål rundt de temaer som er oppe til diskusjon. Jeg synes også dette tyder på åpenhet for nye vinklinger og ny læring. Gjennom å stille disse spørsmålene åpner han også muligheter for læring for sine kollegaer i ledergruppen.

Anne deltar i ulike kurs både innen bedriften og utenfor som omhandler å forstå og mestre ledelse. Hun opptrer lyttende og spørrende i samtale med sine medarbeidere både på tomannshånd og i avdelingsmøter, og hun er etter møtene opptatt av hvordan hun kan imøtekomme den feedback hun får gjennom å tilrettelegge på en bedre måte og være til stede for dem på en enda bedre måte. Hun uttrykker også at hun er bevisst på den sosiale og organisatoriske læring hun daglig har som mor til tre. I kommentarene til intervjuene redegjorde jeg for at hun benyttet intervjusituasjonen til refleksjon og høyttenkning som gav nye perspektiver for henne, slik hun selv uttrykte det. Under et senere avsnitt om ”utvikling av kompetansebasen” vil jeg også redegjøre for hvordan hun tenker når hun går på JAVA-kurs sammen med sine medarbeidere. Jeg har inntrykk av at hun suger kunnskap, og at hun også bruker kunnskapen til å forbedre seg.

5.11.4 Stor frihetsgrad

Medarbeiderne i IT-NOVA nyter stor grad av faglig og personlig frihet og stor takhøyde. Dette er et iøynefallende trekk ved seksjonen, og er en praksis som gjelder i alle avdelinger,

uavhengig av avdelingsleder. Martin understreker det komplekse i å lede sterke kunnskapsmedarbeidere, og behovet for stor frihetsgrad:

”Man må ta utgangspunkt i hvem medarbeiderne er. De har alle stolthet på egen kompetanse. Det er mange ulike fagmiljøer, og det bestemmer hva de velger å identifisere seg med. Identifikasjonen er så sterk hos noen at de mister helhetsperspektivet. Det ville være ufornuftig å utfordre dette. Man må leve med to parallelle løsninger, kampen for frihet for submiljøer er legitim. Det må bli konflikter. De prosesser folk har seg imellom må være det de er. Hvis man prøver å styre måten de gjør ting på, blir det mer skjæring enn hvis man sier hva resultatkravet er. Man må spille på de ressurser man har. Det finnes så mye spisskompetanse. Det nytter ikke å detaljstyre. Du må stole på folk, og gjør du ikke det, må du bestemme deg for å gjøre det allikevel”.

Han understreker forskjellen på ledertilnærming når man arbeider med innovasjon og når man arbeider med ”best practice”:

”Hvis man bare er på jakt etter ”best practice”, kunne vi styre annerledes. Da er det bare å se hva andre gjør. Men hvis vi skal være i forkant, må vi ha flinke folk og tørre å stole på dem. Hvis ikke, legger vi inn driftsorganisasjon.”

Frihetsgraden gir seg ikke bare utslag i faglig frihet. Medarbeiderne innretter sin arbeidsdag som de selv ønsker, det er mulig å arbeide hjemmefra, det tilrettelegges for redusert stilling for medarbeidere som ønsker det i perioder de har omsorgsansvar, og ledelsen blander seg ikke inn i den enkeltes arbeidsmåte. Ingen stiller spørsmål ved bruk av tid til å surfe på nettet i for eksempel ”open source” eller hvor medarbeidere er eller når de kommer tilbake når de er ute i eksterne nettverk for å oppdatere seg. Jeg opplever også at det ligger stor frihetsgrad i å kunne gi uttrykk for hva man ønsker å jobbe med når som helst, ikke bare i en årlig medarbeidersamtale, og å bli hørt og imøtekommet ved at det blir tilrettelagt for andre oppgaver. IT- NOVA foretar denne fortløpende tilretteleggingen i stor grad.

Behovet for stor frihetsgrad poengteres av flere teoretikere. Davenport (2005) understreker kunnskapsmedarbeideres behov for autonomi, og at de selv vet best hvordan de vil jobbe. Baets (2006) argumenterer for at man som leder må skape rom for at medarbeiderne kan prøve seg frem, lære og finne nye, gode løsninger. Baets anbefaler også å skape en ramme

rundt kunnskapsarbeidet som er så bred og variert som mulig for å sikre utvikling og innovasjon.

5.11.5 Selvledelse

Martin gir klart uttrykk for at han har å gjøre med medarbeidere som leder seg selv:

”De styrer seg selv. Om de bruker vel mye tid på det de er interessert i på nettet i for eksempel open source, får ikke det hjelpe. De kan det de skal kunne, og gjør det de skal gjøre. De leverer når de skal levere. Du er nødt til å stole på dem. Folk må få prøve og feile og må få bomme, ellers har vi en forvaltningssituasjon.”

Han gir uttrykk for at medarbeiderne er så selvgående at de ikke har behov for ros og oppmerksomhet, men modererer seg i løpet av intervjuet. Det kan tyde på at denne siden ved lederskapet ikke er gjennom-reflektert. Det innebærer slik jeg ser det også at han ser de rasjonelle sidene ved ledelse, men først erkjenner de følelsesmessige når han får tenkt seg om.

”Teknologer er ikke opptatt av ros. Det er selvbelønnende at løsningen de kommer frem til funker. Folk setter sine standarder selv, og lærer seg det de ønsker å lære. De forventer ikke ros, det holder at løsningen virker.” Etter å ha tenkt seg om et øyeblikk føyer han til: ” Men kanskje er det ikke helt slik. Jeg kom til å nevne for en medarbeider en gang at jeg syntes han hadde fått til en fin løsning, og da kom han inn på kontoret mitt og holdt en halvtimes foredrag om prosjektet”.

I en intern medarbeiderundersøkelse kommer det frem at medarbeiderne har gitt ledelsen lavt skåre på variabelen ” får ros og oppmerksomhet for godt utført arbeid”. Det stemmer godt overens med at lederen i utgangspunktet ikke mener ros har noen betydning.

Selvledelse, som Holdt Christensen (2003) foreslår er et kjennetegn ved kunnskapsvirksomhet, betyr at man selv tar initiativ til oppgaver og egenutvikling, finner samarbeidspartnere og organiserer sitt arbeid selv.

Empiri fra min undersøkelse kan tyde på at dette er en for snever beskrivelse av det å lede seg selv. Definisjonen er saks- og oppgaveorientert, og tar ikke høyde for at ledelse også handler om psykologiske faktorer som å bli sett, verdsatt, veiledet og lagt til rette for. Disse

behovene ble understreket av medarbeidere som ble intervjuet, og det kom også frem i medarbeiderundersøkelsen de selv hadde foretatt tidligere. En medarbeider besitter ikke selv på individuell basis alle muligheter for å velge. I IT- NOVA var det eksempler på at medarbeidere hadde sittet ved siden av og arbeidet sammen med kollegaer i en årrekke mens man når spørsmål om kompetanseutvikling ble reist kunne definere andre medarbeidere som man kunne lære mer av og som man ønsket tettere kontakt med. Ikke alle medarbeidere er like gode til å oppsøke andre og utvikle nettverk internt, og jeg mener at det er en lederoppgave å veilede medarbeidere slik at de utvikler nettverk, og facilitere prosesser mellom medarbeiderne ved behov slik at de arbeider sammen med andre som gir energi, ny kunnskap og bedre forretningsmessige løsninger for virksomheten.

Når man snakker om selvledelse, kan det også lett oppstå den misforståelse at selvorganiserende samarbeidsmønstre skal få leve sitt liv upåvirket av ledelsen. Samhandlingsmønstre som ikke er funksjonelle må etter min oppfatning tas tak i av ledelsen og forsøkes endret. Dette er til fordel både for de individer som er involvert og for helheten. Selvledelse må ikke feiltolkes som abdisering. Følger vi Staceys resonnement rundt komplekse responsprosesser (Stacey, 2001), vil det være ulike åpne og skjulte agendaer og ulike maktforhold for påvirker i hvilken grad kunnskap utvikles. I en idealsituasjon vil kommunikasjonsprosessen regulere seg selv slik at ressurser utnyttes på en optimal måte, I praktisk hverdag vil maktforhold som er basert på andre kriterier enn kompetanse kunne overskygge og virke dysfunksjonelt på kunnskapsutvikling. Dette var tilfelle i IT- NOVA, der en leder gjorde arbeid som medarbeiderne selv gav uttrykk for at de både var kvalifiserte for og ønsket å gjøre, og en medarbeider som var stille og ikke ”solgte seg” ble underutnyttet mens medarbeidere som var dyktigere til å synliggjøre seg selv fikk mer interessante oppgaver.

I IT- NOVA styrer medarbeiderne seg selv i det daglige, og er fornøyde med det. Men av og til dukker det opp situasjoner som krever at lederen er fullt ut til stede for sine medarbeidere. En prosjektleder uttrykte det slik:

”Som kunnskapsmedarbeider trenger du ikke leder i det daglige, du trenger det når du er i ferd med å gå tom og må komme videre”.

Medarbeidere som har hatt behov for menneskelig støtte, opplever Martin som en kompetent leder. Den samme medarbeideren sa: ”Jeg vet at jeg kan gå inn til ham hvis jeg har

problemer, jeg vet at jeg blir forstått og respektert, og det ble lagt til rette for meg en gang jeg hadde behov for det.” Dette forteller at Martin er sterk på disse sidene ved det menneskelige og organisatoriske, selv om han ikke snakker om det.

Han sier ikke i klartekst at han griper inn og regulerer graden av selvledelse og individuelle agendaer, men han sier indirekte at han ser de ulike agendaene – bevisste og ubevisste, åpne og skjulte:

”Folk er forskjellige. Mange er på jakt etter heder og ære, og hvem kan gi en realistisk vurdering? Noen selger seg, noen selger seg ikke i det hele tatt, og noen driver feilsalg. Noen fronter for å dekke over, men man aner fort når det glipper faglig.”

5.11.6 Se hva som kommer

Tsoukas (2005) presiserer behovet for å kunne se hva som kommer. Dette er en strategisk ferdighet som ikke lenger kan isoleres til en sentralisert, isolert planleggingsfunksjon slik man kunne i en mer lineær og forutsigbar verden der det var tilstrekkelig å fremskrive trender. Det er en ferdighet som tilligger ledelsen, men det er først og fremst en måte å tenke og handle på som omfatter alle i en kunnskapsbedrift, en måte å koble fortid, nåtid og fremtid sammen på ved å fokusere på nåtiden mens man samtidig har både fortid og fremtid for øye (ibid.).

Martin forteller indirekte om sin og avdelingens evne til å se hva som kommer når han forklarer en konflikt han stadig er i med sin nærmeste overordnede. Han beskriver det ansvar han opplever å ha for bidrag til konsernets strategi gjennom gode IT- løsninger, og hvor viktig det er å ligge i forkant av utviklingen. Han understreker også viktigheten av å faktisk få gjennomslag oppover i konsernet for gode løsninger. Han snakker seg varm om at de har fått gjennomslag for en type kabler som det egentlig ikke er bruk for akkurat nå, men som det vil bli behov for når konsernet skal realisere sine fremtidige forretningsplaner. Han forklarer at det vil lønne seg å installere disse neste generasjons kablene allerede nå, men at hans nærmeste leder over som han rapporterer til og som skal ta den endelige beslutningen om investering ikke hadde samme visjon om det som kommer. Denne overordnede lederen, som er økonom av utdanning på høyskolenivå, kommuniserte kun rundt kostnad og budsjett, og hadde ikke den teknisk- faglige tause kunnskapen som gjorde at IT- NOVA intuitivt visste dette.

”Du må ha en overordnet målsetting som ligger bak i hodet og styrer gjennom de signaler du gir. Målene er knyttet opp til bedriftens behov. Når man rapporterer til en økonom slik jeg gjør, forventes det at alt skal beskrives og dokumenteres. Utviklingsmiljøet må skjermes fra økonomi og rammer. I prosjekt x (banebrytende for bransjen) visste vi at vi måtte ha kategori 5 kabler, og de kostet mer. Det kunne vi ikke informere om oppover. Da ville vi fått en lang diskusjon om hva den ekstra kostnaden ville resultere i i forhold til billigere kabler, men dette kan ikke dokumenteres på forhånd. Det ville blitt en håpløs debatt, og vi kunne risikert å få det i bakhodet to år etterpå. Vi bare visste det, og ettertiden har vist at det var et riktig valg. Det gav en enorm rasjonaliseringsgevinst, men vi ville ikke ha vært i stand til å tallfeste den nøyaktig på forhånd. Bedriften er avhengig av teknologiutvikling. Man må ta rollen for bedriften når man har med økonomer å gjøre.”

Den intuitive diskusjonen om hva som kommer kan han ta med sine underordnede ledere og medarbeidere i egen seksjon som han deler kunnskapen med, men han kan ikke diskutere det med sin overordnede leder som har en annen måte å tenke og handle på i en annen diskurs.

5.11.7 Utvikle og motivere kompetansebasen

Alvesson (2004) fremholder betydningen av å utvikle kompetansebasen og den interne motivasjon. Viktige oppgaver er å rekruttere riktig, beholde kritisk kompetanse og mobilisere medarbeiderne samtidig som man utvikler kompetanse i et langsiktig perspektiv. I et innovasjonsperspektiv må ulike kompetanser kombineres (ibid.).

Martin kjenner kompetansebasen i organisasjonen godt, og bedre enn han gir uttrykk for overfor medarbeiderne. I samtale forteller han at han vet hva alle kan og er gode for, ikke bare dem som rapporterer til ham, men samtlige medarbeidere. Han gir også inntrykk av en forbløffende kunnskap om hvem de er privat, deres familieliv, sorger, gleder og utfordringer.

”Jeg bygger meg opp en oppfatning av hvem som fungerer sammen med hvem, og bygger tillit på det”, sier Martin. Hvordan går han frem for å finne ut av dette?

”Jeg ser og hører, og snakker med. Det betyr å samle informasjon, pluss magesfølelse. Jeg fanger opp signaler gjennom erfaring og bakgrunn, og hjernen arbeider. Det er en sum av masse informasjon som blir til magesfølelse uten at jeg kan beskrive det.”

Han snakker ikke om kunnskapsdeling eksplisitt, men han snakker om å sette sammen folk som passer sammen og om arenaer for å komme sammen og kommunisere og reflektere. Det betyr at han har god forståelse for kunnskapens intersubjektivitet. Dette med arenaer vil jeg komme nærmere tilbake til under neste tema som handler om sosial praksis.

Han snakker heller ikke om taus kunnskap eksplisitt, men når han forteller om at han samler informasjon ved å se, høre, og snakke med, å samle opp signaler gjennom erfaring og bakgrunn, å samle dette i en sum som gir magefølelse, uten at han kan forklare det, er dette nettopp taus kunnskap. Han sier riktignok at hjernen arbeider, og er ikke bevisst hele det kroppslige registeret som er i sving. Han legger en rasjonell forklaring til grunn, slik det sømmer seg en naturvitenskapsmann, men har en praksis som er mer kompleks.

IT- NOVA er fleksible med hensyn til å sende medarbeidere på kurs og konferanser, og det blir arrangert fagmøter en gang i måneden der man inviterer inn foredragsholdere fra andre virksomheter for å snakke om aktuelle temaer, etterfulgt av pizza og diskusjon. Alle som vil kan delta, og det var godt oppmøte den perioden jeg var deltakende observatør. Så å si alle møtte opp. Det er stor takhøyde for uformelle samtaler og nettverking internt og eksternt. I observasjonsperioden ble det tatt initiativ til, og gjennomført, innkjøp av et antall mindre møtebord og stoler som ble plassert i de enkelte avdelingene slik at de kunne samles og diskutere seg imellom på sparket uten å måtte være avhengig av å reservere møterom, noe det var knapphet på. Man hadde en løsning med kontorplasser i landskap som ellers ble oppfattet å egne seg dårlig til å prate mye sammen uten å forstyrre kollegaer.

Martin har tatt initiativ til å dokumentere kompetansen i IT- NOVA med et softwarebasert kartleggingsverktøy. Han begrunner dette med at ” det er greit å vite hva man faktisk har”. Han forteller at han gjennom dette verktøyet fikk dokumentert noe han ante men ikke visste helt sikker, at virksomheten var under kritisk masse når det gjaldt noen kritiske kompetanseområder. Denne dokumentasjonen har han brukt for å styre rekruttering inn mot å dekke kompetanseområder som trenger tilskudd, og til å sette i verk intern opplæring for å spre kunnskap på flere medarbeidere.

Trond sier ikke mye om utvikling av medarbeidere i intervjuet, men etter at han tok over som ansvarlig direktør ser han ut til å følge de samme linjene som ble trukket opp av hans forgjenger.

Hans har klare, uttalte synspunkter på hvordan han vil arbeide med kompetansebasen:

”Jeg mener min rolle skal være en forretningsutviklende funksjon, sørge for en kurs, være en serviceinstitusjon for medarbeiderne, en samtalepartner uten å fortelle dem hva de skal gjøre. Jeg vil at vi skal debattere retningen, min rolle blir å stille gode spørsmål, ta meg av det mellommenneskelige”.

Han beskriver med andre ord sin oppgave som å bidra til å styrke det intersubjektive i sin gruppe.

Han gir også uttrykk for ønske om å bruke og å utvikle medarbeidernes kompetanse bedre gjennom at de selv fronter og kommer i direkte dialog med kundene.

”Jeg vil sende medarbeiderne i møte med kundene der de er best til å svare på spørsmål og diskutere problemstillinger, istedenfor at vi som ledere blir tvunget til å innhente informasjon fra medarbeiderne og selv gå i møtene.”

Han føyer til dette som begrunnelse for hvorfor han ikke gjør det:

”Det er ikke slik man gjør det her. Posisjon møter posisjon, og hvis jeg sender en medarbeider blir det tolket som mangel på respekt for kundens posisjon. Lederrollen er definert som den som vet, ikke den som skal støtte. Da er det ikke plass til å delegere, selv som det står på papiret.”

Han er oppgitt over at ledere oppover i systemet ikke vil ha en slik lederrolle som han mener er riktig.

”Når jeg har tatt opp med min leder (Trond) at jeg ønsker at mine medarbeidere skal gå i møtene i stedet for meg, får jeg til svar:

”Hvis du sender medarbeiderne, hva skal du gjøre, da?”

Jeg har av og til tilbudt min leder å avlaste på oppgaver jeg mener jeg har god kompetanse til, men får til svar:

”Har du tid til det, du da?”

Han føyer til:

”Ledere høyere opp føler seg truet, de er redde for å bli usynlige”.

Gjennom disse utsagnene får vi vite mer om hva Trond faktisk mener om sin lederrolle som han ikke sier selv i intervjuet. Han ser ut til å ha adoptert høyere lederes rollekrav, posisjon møter posisjon, og man innhenter informasjon hos fagspesialister som man tar med seg i møter istedenfor å la fagfolkene selv representere. Når Trond spør hva avdelingslederen skal gjøre hvis han ikke skal gå i møtene selv, ser det for meg ut til at det ikke eksisterer bevissthet om en alternativ rollemodell for ledere som vil slippe medarbeidere til og innta en tilretteleggende prosessrolle.

Dette utsagnet forteller at høyere ledere sender signaler om en lederrolle som er mer i tråd med tradisjonell produksjonsledelse og ikke har de kjennetegn jeg har vist karakteriserer ledelse i kunnskapsvirksomhet. Holst Christensen (2003) fremhever ledelse i tradisjonell virksomhet som mer sentralisert og hierarkisk, med sterkere fokus på kontroll enn kunnskapsvirksomheten som på sin side preges av selvledelse, selvkontroll og praksisfelleskap.

Når høyere ledere legger arbeidet opp slik at ledere må innhente informasjon fra sine medarbeidere, forutsetter dette også at man tenker kunnskap som en eksplisitt størrelse som kan overføres muntlig innen et rimelig tidsforbruk og med rimelig grad av entydighet og presisjon. Medarbeidernes fagkunnskap ser ut til å antas å kunne overføres på en enkel måte til ledere og kunder med alle typer bakgrunn. Det er ikke bare ledere i IT- NOVA som frustreres over dette. Også medarbeidere gir i intervjuene uttrykk for at de misliker å gi fra seg informasjon som de ikke vet om blir overført riktig og heller ikke kan være med å utvikle videre i møtene. De hevder at dette gjør arbeidet tungvint, at det oppstår misforståelser og at prosesser tar lengre tid fordi det oppstår misforståelser som kunne vært ryddet av veien hvis de riktige personene var til stede. De gir uttrykk for at ledere gjør jobber de selv kunne gjøre, mens ledere bruker for lite tid på å være tilgjengelige for dem som faglige rådgivere. Dette bidrar ikke til utvikling av kompetansebasen totalt sett, inkludert både medarbeidere og ledere, og det virker også demotiverende.

Hans gir uttrykk for forståelse for en rolle der facilitering av det intersubjektive inngår:

”Det er viktig å få folk til å handle sammen, men det er ikke alltid så lett. Man kan velge å ikke samhandle. Det er min oppgave å sørge for rett mann på rett plass, og omplassere hvis

det er nødvendig. Jeg mener at jeg vil få bedre kontroll uten å kontrollere når jeg går rundt. Ved å vise interesse og være sparring partner kan jeg finne ut ting tidligere, istedenfor å vente på en rapport.

Han er bevisst hvordan komplekse responsprosesser, slik Stacey (2001) beskriver dem, påvirker kommunikasjon og tillit:

”Jeg hører hva folk sier, men også hva de egentlig mener. Spamfilteret mitt er på hele tiden. Det dreier seg om skjulte agendaer og makt. Det som bygger tillit, er å gjøre det man sier man skal gjøre.”

Han beskriver skjulte agendaer:

”Mange vil vite alt som skjer. Er det positiv nysgjerrighet? De vil vite det for å kunne bruke det senere, for å kunne si: Hvorfor gjorde du ikke...” De er ute etter ammunisjon i kampen.”

Han beskriver også inkludering og ekskludering, slik vi har sett Stacey (2001) beskrive, og hvordan dette virker hindrende for bruk og utvikling av kunnskap:

”X (medarbeider i avdelingen, anm.) er ikke akseptert fordi han er annerledes, men han er svært dyktig. Tillit og respekt burde være uavhengig av hva de er, basert på hva de gjør”

Anne legger vekt på medarbeidernes drivkrefter når hun rekrutterer og gir oppgaver:

”Det viktigste er at folk har genuin interesse. De som har det, setter seg inn i det som er nødvendig og gløder for det de holder på med.”

Hun har gode erfaringer med dette, siden en av de dyktigste i avdelingen ikke er utdannet formelt innen IT- området, men er utdannet innen et helt annet felt. Gjennom egen innsats og interesse har han arbeidet seg opp til å bli en av de fremste i sin bransje. Han er det Davenport (2005) kaller ”spesialist”.

Hun legger også stor vekt på fellesskapet:

”Jeg ser først og fremst etter noen som passer i miljøet og bidrar til fellesskapet. Så må de naturligvis være faglig kvalifiserte, men det er ikke nok i seg selv.”

Om sin rolle som leder i en kompetansedreven avdeling:

”Den viktigste driveren hos medarbeiderne er å få krevende oppgaver. Miljøet skapes av interessante arbeidsoppgaver, og det blir viktig å ha nye, spennende utviklingsoppgaver hele tiden. Derfor blir jobben min først og fremst å skaffe interessante oppgaver. Det er også nødvendig å sørge for nok midler til aktuelle kurstilbud som hever kompetansen. Men kurs løser ikke alt. Det kreves tid til å lese, lete på nettet, utvikle seg selv etter behov. Det må frigjøres tid til å søke kunnskap på egen hånd”.

Om fordeling av oppgaver:

”Jeg pålegger aldri noen oppgaver eller fordeler prosjekter uten å ta med dem det gjelder i en diskusjon på forhånd. Det nytter ikke å beordre noen. Det er viktig for meg å involvere i stor grad.”

Hun har to primas-funksjoner i avdelingen sin. De er definert som ”de første blant likemenn”. De har et faglig medansvar for faglig utvikling i avdelingen, men har ikke personalansvar. De blir tatt med på råd om valg av prosjekter, oppbemanning av prosjekter, videreutviklingstiltak, veiledning av nye medarbeidere, tilrettelegging av læring og samarbeid.

”Både primasene og jeg har ideer om hvem som kan være med på hva, og vi blir enige oss imellom. Vi konfererer med dem som er aktuelle, og når det foreligger en avklaring, informerer vi om det i avdelingsmøte. Det er sjelden noen absolutt ikke vil”.

Hun nyter stor tillit i avdelingen og i seksjonen totalt og har en tilfreds medarbeiderstab ifølge måling av medarbeidertilfredshet. Om egen oppfatning av hva som skaper denne tilliten sier hun:

”Jeg tror tilliten i stor grad skyldes involvering. Det har nok også sammenheng med at jeg arbeider så aktivt med å skaffe utfordrende oppgaver. De vet også at jeg kan si i fra hvis noe ikke er bra. Jeg opplever meg selv som ekstremt fleksibel med hensyn til når de kommer og går, tar ferie og lignende så lenge de leverer. Og så mener jeg humør er viktig. Vi har en lett omgangstone. Det er viktig at alle ler flere ganger om dagen. De vet nok også at jeg er villig til å gå i krigen for dem”.

Hun gir uttrykk for bevissthet om kunnskapsdeling:

”De jobber mye mer to og to sammen eller i team, det er få som har oppgaver alene. Det er viktig å få til noe sammen med andre. Akkurat nå holder vi på med å oppdatere oss på JAVA, og i stedet for å gå på kurs har vi tilrettelagt slik at vi treffes en halv dag hver annen uke alle som skal sertifiseres. Vi leser pensum og løser oppgaver sammen. Det koster nesten ingen ting, og de som deltar er mye mer fornøyde enn om de hadde vært kjørt på hvert sitt kurs. Dessuten er de som jobber her flinke til å spørre hverandre. Det ligger ingen prestisje i ikke å spørre andre. Alle vet at du kan noe annet. Det er en god fellesskapsfølelse i avdelingen.”

Hun er bevisst på sin rolle for å utvikle og beholde kompetanse:

”Vi sørger for å putte kunnskap inn i to hoder istedenfor ett. Det som teller er å tilrettelegge for at ressurser brukes og ikke forsvinner”.

Et av de viktigste tiltakene en leder kan gjøre for å sørge for distribusjon av kunnskap er å sørge for å styre de ytre omstendigheter rundt kunnskapsdeling. Et eksempel på dette er å gjøre endringer i hvor og med hvem medarbeiderne til enhver tid jobber (Davenport, 1995). Denne lederen sier at det er det hun gjør, når hun sammen med sine primaser diskuterer hvem som skal delta i prosjekter sammen med hvem. Når hun legger til rette for JAVA-kurs internt der de leser, løser oppgaver og drøfter faglige ting, er også dette en måte å dele kunnskap på i en kontekst som styrker fellesskapet og styrker grunnlaget for kunnskapsdeling generelt.

Om sammensetningen av medarbeidere i avdelingen:

”Det er en enkel gjeng, og vi har ingen konflikter. Vi har ansatt seks nye de siste månedene, og jeg er nøye med å få inn folk som passer og at miljøet skal være hyggelig fortsatt. Kjemi er viktig, det å trives sammen betyr utrolig mye”.

5.11.8 Styrke sosial praksis

Tsoukas (2005:137) poengterer at arbeidet med å lede organisatorisk kunnskap primært handler om å styrke sosial praksis. Von Krogh m.fl. (2000) nevner spesifikt facilitering av relasjoner og samtaler slik at kunnskap kan flyte på tvers i organisasjonen. De argumenter også for at mulighetene for tillit og økt kreativitet øker når man behandler hverandre på en omsorgsfull måte. Dette begrunnes med at kunnskapsutvikling handler om menneskelige

prosesser. Stacey (2001) legger også et kommunikativt perspektiv til grunn for kunnskapsutvikling. Uansett hvordan de ulike teoretikerne formulerer seg, står sosial praksis sentralt. Hvordan foregår og påvirkes sosial praksis i IT- NOVA?

Martin er opptatt av deling av kunnskap gjennom uformell kommunikasjon:

”I de tidligere lokalene hadde vi en sofa utenfor kontorene. Den gangen hadde vi hvert vårt kontor og satt ikke i landskap som nå. Folk trodde man bare tok seg ekstra fristunder og pratet tull i den sofaen. Men det var der man samlet seg for å diskutere problemer, fortelle andre hva man hadde funnet i ”open source” på nettet, hva man hadde lært på et kurs, en tilbakemelding fra en kunde, det siste innen teknologi. Det ble sett på som uproduktiv tid, men var den mest produktive vi hadde. Etter at vi flyttet hit i landskap, har vi bedt om sofakrok, men får det ikke. Det begrunnes med at vi vil forstyrre regnskapsavdelingen som sitter ved siden av oss. Det hender de klager når vi står ved kaffemaskinen og prater.”

I IT- NOVA rangerer man ikke medarbeiderne på samme måte som man gjør i konsernet ellers, der noen har betegnelsen ”nøkkelpersoner” og blir invitert til ”viktige” møter. Dette er et gjentakende konfliktområde mellom IT- NOVA og konsernet. Både Martin og fagforeningen har tatt dette opp, uten at det har ført til endringer. Martin presiserer at alle i hans seksjon er like verdifulle og viktige, og han ønsker at dette skal respekteres. Det innebærer at den sosiale praksis i IT- NOVA er mer egalitær og basert på nettverk mellom likeverdige enn resten av konsernet. Arenaer er ikke forbeholdt noen fremfor andre. Dette er viktig for flyt og utvikling av kunnskap.

Han sier det slik:

”Det blir et styr når høyere leder sender ut mail med innkalling til samling for nøkkelpersoner, og et utvalgt fåtall er nevnt. Her er alle nøkkelpersoner.”

Martin har sørget for å utarbeide kommunikasjonsregler internt for å lette samhandlingen. Dette er i tråd med det Baets (2006: 187) anbefaler at kunnskapsledere gjør. Baets sier også at det ikke er en prioritert oppgave å legge restriksjoner eller korrigerer (ibid.:86). Dette innebærer neppe at korrigerer ikke kan forekomme når det er grunner for det. Jeg opplever at Baets snakker om en lederstil som primært er basert på å stimulere nettverk. Dette er i tråd med god praksis i IT- NOVA. I IT- NOVA er det imidlertid også eksempler på atferd som virker kontra-produktivt, i form av maktpill, ufordelaktige kommentarer om personer som

ikke er til stede i rommet og lignende som er brudd på spillereglene. Hvis brudd på spilleregler ikke tas tak i, er spillereglene døde. Den interaksjonsbaserte forståelse av kunnskap må også innebære at alt ikke utvikler seg av seg selv uten noen form for ledelsesmessig vilje, inngripen eller moderering av samhandlingsprosesser. Tvert imot, det ligger nærmere å anta at en facilitering av samhandlingsprosesser er en vesentlig del av lederrollen i en kunnskapsvirksomhet. Dette er mer i tråd med det Alvesson (2004) beskriver som arbeid med å påvirke den interne kulturen.

Trond gir i intervjuet uttrykk for at han er oppmerksom på behovet for god kommunikasjon og for å bygge og vedlikeholde relasjoner både når det gjelder ham selv og de han leder. Han refererer til en av bransjens guruer som har uttalt at fremtidens IT- ledere er relasjonsbyggere. Han gir også uttrykk for at han ikke er fornøyd med egen sosial praksis. Han nevner spesielt at han utfordres på eget kroppsspråk, og at han får tilbakemelding på dette fra medarbeidere og lederkollegaer. ”Jeg vet at jeg har et kroppsspråk som gjør at folk misforstår meg”.

Han sier også at han er klar over at han er for lite til stede i sosiale sammenhenger.

”Jeg har nok undervurdert viktighet av synlighet, representasjon og fjas, men jeg skjønner jo at jeg må være der.” Han uteble for eksempel da en medarbeider skulle gå av for alder og det ble servert kake og overrakt blomster i lokalene. Dette ble lagt merke til og kommentert av medarbeiderne.

Medarbeidere som ble intervjuet gir uttrykk for at han ”mumler” når de tar opp ting med ham. De føler seg usikre og lite velkomne hvis de oppsøker ham for hjelp, de tolker kroppsspråket som avvisende og føler at de forstyrrer ham på en utidig måte. Derfor oppsøker de ham bare når de føler det er helt nødvendig. En avdelingsleder gir uttrykk for at han forsurer hverdagen gjennom humørsvingninger og et kroppsspråk som ikke inviterer. Det reageres også på at han gjerne vil ha møter og saker overstått så fort som mulig, og gir liten tid til debatt og refleksjon. Dette ble nevnt av to respondenter. De samme to gav også uttrykk for ubehag ved at han lett tolker saklig uenighet som motstand og illojalitet. Dette ble også observert i avdelingsmøter ved flere anledninger. Både medarbeidere og de ledere som rapporterte til ham forklarte at denne atferden førte til at de tok mindre kontakt med

ham enn de normalt ville gjort, og at de brukte så lite energi som mulig på å diskutere saker de anså som viktige, men som de hadde mistet troen på å få en løsning på. Flere nevnte også at de fikk en følelse av avvising når de fikk enstavellesord til svar når de henvendte seg til ham pr. mail. Jeg tolker dette slik at Tronds sosiale praksis både verbalt, skriftlig og i form av kroppsspråk og handlinger fører til tilbaketrekning som igjen reduserer klima for kunnskapsutvikling.

En nøkkelmedarbeider uttalte i intervju at hun hadde bedt om å få rapportere til en annen leder enn Trond en stund etter at han tiltrådte stillingen som IT-direktør. Årsaken var at hun først hadde sendt en mail og bedt om å få reforhandlet lønnen sin. Hun fikk ingen respons. Da hun etter tre uker gikk inn til ham og spurte om de snart skulle snakke sammen, forsto han ikke hva hun snakket om. Da hun fortalte hva hun siktet til, hadde han svart at hun måtte da forstå at han ikke kunne gjøre noe med lønnen hennes. Hun hadde da påpekt at det hadde vært fint om han hadde svart dette tidligere, hun hadde ventet en respons. Ut av denne samtalen kom det en rekke kommunikasjonsproblemer da hun prøvde å forklare ham hvordan det ble opplevd å bli ignorert på denne måten. Hun opplevde dette som brudd både på rettferdig fordeling (for lav lønn) og prosedyre (man forventer et svar når man henvender seg om noe man er opptatt av). Trond gikk i forsvarsposisjon og gikk inn i en dialog om hvorvidt det var berettiget av henne å reagere slik. Konflikten tilspisset seg, og endte med at hun forlangte, og fikk, en annen rapporteringslinje.

Hans fremstår gjennom intervju og observasjon som en rettferdig og inkluderende leder som ønsker alle vel. Han åpner for innspill fra alle i sin avdeling. Han har imidlertid som jeg redegjorde for under temaet faglig legitimitet utfordringer i sin avdeling med et mindretall som utfordrer ham og stiller spørsmål ved eller stiller seg negative til forslag til å arbeide på nye og mer hensiktsmessige måter. Dette er et mønster som ser ut til å være godt innarbeidet, og diskusjonen ser derfor ikke ut til å føre avdelingen videre mot en konklusjon man kan enes om. Dette preger avdelingen, og er en sosial praksis som ikke er funksjonell. Lederen sier selv at hans oppgave er å ta tak i slike problemer, men han har så langt ikke funnet noen god løsning på dette.

Anne legger til rette for informasjon, spørsmål, refleksjon og faglig diskusjon i avdelingsmøtene. Det er fast post på programmet at medarbeiderne etter tur har faglige innlegg. Alle blir på denne måten synlige for hverandre med den kompetansen de har, og blir

kjent med hverandre i faglig sammenheng. I møter i ledergruppen opptrer hun løsningsorientert med forslag, og hun kommer med innspill som representerer nye, konstruktive vinklinger i forhold til gruppens tradisjonelle måter å arbeide på. Dette endrer kommunikasjonsmønstre og sosial praksis i ledergruppen.

Hun legger vekt på sosiale tiltak.

”Det behøver ikke være store, dyre tiltak. Det viktige er at det skjer noe som gjør at folk treffes og snakker sammen. Det kan være småting som kaffe og sjokolade i kaffekroken eller en pils etter arbeidstid. Vi samles også alle sammen et par ganger i året hjemme hos en av oss og lager middag sammen og kobler av i andre omgivelser enn de daglige”.

5.11.9 Felles mål og samlende identitet

Alvesson (2004) argumenterer for at ledere av kunnskapsorganisasjoner har som oppgave å skape sosial integrasjon ved å lede grensesnitt og skape en følelse av felles mål og et sosialt fellesskap sentrert rundt organisasjonens identitet. Han argumenterer også for bevisst imagestyring som støtte for identitetsbygging og – vedlikehold.

IT- NOVA har ingen formelle felles mål, verdier eller beskrevet identitet som står nedtegnet eller er kommunisert. Det arbeides operativt på prosjektbasis. I praksis eksisterer det imidlertid en sterk identitet som er knyttet opp til morselskapet. Man er stolt over morselskapets seriøsitet og sterke merkevare. Spørsmålet er om IT- NOVA trenger en egen, uttalt identitet. Det eksisterer en stolthet i IT- NOVA over banebrytende løsninger man har utviklet for kunder internt og eksternt, og man betrakter seg som faglig dyktige. Man ser ut til å ha en felles, faglig identitet som er utviklet uformelt over tid, er internalisert og som trekker en grense mellom IT- NOVA og andre deler av konsernet og andre IT- virksomheter. Dette kommer frem i daglig samtale når det snakkes om temaer som omhandler konflikt med premissleverandører i konsernet som tenker outsourcing og nedbemanning. Siden denne identiteten ikke er bevisstgjort, nedtegnet og kommunisert sammen med en strategisk målsetting blir IT- NOVA defensiv og avventende i forhold til tiltak utarbeidet andre steder i konsernet der man ikke kjenner IT- NOVAs kompetanse og betydning fullt ut. Et felles mål og en felles uttalt identitet ville etter all sannsynlighet gitt IT- NOVA større muligheter for å styre sin egen fremtid og spare energi internt som så langt brukes på oppgitthet over tiltak som oppleves å true IT- NOVAs betydning og utviklingsmuligheter.

5.11.10 Normativ kontroll

Alvesson (2004) anbefaler å arbeide med en indirekte, normativ kontroll. Den normative kontrollen foregår gjennom påvirkning av kulturen, for eksempel ved å arbeide bevisst med verdier. I IT- NOVA er det ingen uttalte program for kulturpåvirkning, og ingen av lederne sier noe i intervjuene om dette. Spillereglene for kommunikasjon som er utarbeidet er imidlertid et tiltak som påvirker kulturen.

Historier som fortelles i organisasjonen gir imidlertid et bilde av en sterk normativ kontroll medarbeiderne imellom, i praksisfellesskapet. Yndlingshistorien er når noe går riktig galt og det oppstår en krevende situasjon hos en kunde.

”Da kommer alle farende. Anders hadde ferie og var på vei til Gudbrandsdalen på ferie med familien, men snudde på Hamar da han fikk høre om dette på mobiltelefonen fra en kollega”.

Det er en ”alle-mann- til- pumpene”-kultur når det gjelder, og ingen sniker seg unna, heller ikke de som har ferie.

Dette er sterke normer som ledelsen gjør klokt i å ta vare på og ikke prøve å ”kludre til”. Det må etter min oppfatning være et viktig trekk ved kunnskapsledelse å bli bevisst på hva som er grunnleggende normer i kompetansebasen og spille med i det så lenge det ikke er dysfunksjonelle normer. Jeg tror det verste man kan gjøre som kunnskapsleder er å se organisasjonen ”utenfra” og ”inn” og prøve å innføre noe som går på tvers av kodene blant fagpersonalet. Det eneste kan oppnå med en slik tilnærming er synlig og usynlig motstand.

Ledelsen gir imidlertid signaler om normer, uten at disse er uttalte.

Når IT-direktøren er en hardt arbeidende mann som kommer tidlig, står på og jobber utover kvelden, vil dette også gi signaler om en norm. Når det arbeides mye både sent og tidlig i IT-NOVA, er det imidlertid vanskelig å si om det er direktørens norm eller medarbeidernes norm. Ut fra et tradisjonelt syn på ledelse, vil man si at lederens atferd danner norm for medarbeiderne. Fra et kompleksitetsperspektiv går impulser alle veier. Det vi etter min oppfatning med sikkerhet kan si, er at det er en utveksling av normgivende signaler.

I IT- NOVA er det også identifisert ledelsesmessig inngripen når uttalte normer brytes. En av lederne gikk i dialog med en medarbeider som ble antatt å utnytte sin sykdom til ekstra fri

utover det nødvendige. Dette syntes å være et brudd med den uttalte normen om frihet under ansvar som ligger i stor frihetsgrad og selvledelse.

Flere av lederne uttrykker vilje til å gjøre noe når uttalte normer brytes. Anne sier det slik:

”Jeg har ubegrenset tillit. Så langt har ingen utnyttet det. Hvis det skulle oppstå, får jeg ta det med den det eventuelt gjelder”.

5.11.11 Kundefokus og tette kunderelasjoner

Alvesson (2004) poengterer det viktige i å arbeide med kundeorientering både for medarbeidere og ledere, dyrke kundekontakter og arbeide med å tilfredsstille viktige kunder.

Både Martin og Trond synes å legge stor vekt på kunderelasjoner og kundetilfredshet. Begge bruker mye av sin tid på å møte viktige kunder og diskutere muligheter innen forretningsutvikling.

Martin nevner ikke dette eksplisitt i intervjuet, men sier at han tar ansvar for gode løsninger på vegne av konsernet. Det innebærer implisitt kundenærhet. Sekundærdata fra kundeundersøkelser viser også at kundene er godt tilfreds med både løsninger og relasjoner med IT- NOVA.

Trond nevner denne siden ved rollen i intervjuet:

”Jeg skal være strategisk og kunne diskutere forretningsmuligheter med kunder, og selge IT-utfordringer..”

Det er hyppig kontakt mellom kunder og ledelse Kanskje for ofte og for monopoliserende, skal vi tro utsagn fra avdelingsledere og medarbeidere som mener fagansvarlige bør treffe kunder oftere. Det synes som om man ikke har diskutert på hvilke punkter i en prosess de ulike aktørene møter kundene, og om det kan etter min oppfatning tenkes en kombinasjon hvor medarbeidere deltar sammen med ledere. Dette ville snarere kunne bidra til å styrke kunderelasjonen enn svekke den.

5.11.12 Lede oppover

I arbeidet med datamaterialet har det utkrystallisert seg et tema jeg har valgt å kalle ”lede oppover”.

Martin beskrev i intervjuet hvordan han arbeidet taktisk- politisk oppover i konsernet for å skape rammebetingelser for å kunne gjøre en god jobb. Jeg synes eksemplet med kategori 5 kabler som ble omtalt under temaet ” Se hva som kommer” illustrerer dette. Han ledet sin overordnede slik at det ble tatt riktig beslutning om valg av kabler. Samtidig skjermet han sine medarbeidere slik at de kunne fortsette å lede seg selv i stor grad. Han satte i intervjuet selv ord på dette:

”Du må støtte deg på dem nedover, og ikke provosere dem oppover”.

Også Trond er inne på noe av det samme under intervjuet.

”Du skal kjempe sakene oppover....”

Ingen av dem kaller dette å lede oppover, men i praksis opplever jeg at det er nettopp det de gjør. I begrepet ledelse legger jeg påvirkning med mål å endre.

Trond sier også mer eller mindre direkte at han ønsker å bli oppsøkt med initiativ av sine underordnede ledere. Han foretrekker dette fremfor selv å oppsøke dem. Dette gir dem styringen, og han får impulser til hva han skal bringe videre og ivareta på vegne av medarbeiderne.

”Jeg vil at Hans skal komme til meg oftere for å informere om eller diskutere ting”. Hans gir også i sitt intervju uttrykk for at han har blitt anmodet om dette, og han mener å ha blitt flinkere til dette og at det betyr større bevissthet om å påvirke.

Og om Anne sier Trond: ”Hun informerer meg fortløpende og kommer med forslag.” Anne på sin side gir i intervjuet uttrykk for at hun arbeider taktisk med å fremme tydelige forslag, og gjerne gjenta dem som en modningsprosess. Det synes å være en uttalt gjensidig forventning om at påvirkning skal gå nedenfra og oppover.

I forhold til en tradisjonell produksjonslederrolle der oppgaven var å trykke beslutninger fra toppen og nedover i organisasjonen, kan det se ut som om dette er snudd på hodet gjennom

måten lederne i IT- NOVA tenker og handler på. Holdt Christensen (2003) poengterer at mens produksjonsvirksomheter bygger sin eksistens på materielle verdier, er kunnskapsvirksomhetens produksjon vesentlig immateriell. Dette innebærer at konkurransefortrinn ikke lengre opprettholdes og utvikles gjennom tradisjonelle måter å lede og kontrollere ressurser på, som for eksempel ”scientific management”, der ledelsen satt med det overordnede ansvar og den overordnede kunnskapen og fordelte og kontrollerte arbeidet. Det var toppen av hierarkiet som mente seg å ha kompetansen. Men leder nedover gjennom rutiner og kontroll.

Kompetanse i dag sitter desentralt i praksisfellesskap. De autonome kunnskapsmedarbeiderne som leder seg selv sitter på produksjonsmidlene, og dette fører til en maktforskyving fra toppledelse til kunnskapsmedarbeider. Lederroller får en støttende og tilretteleggende funksjon, og krav og innspill til tilrettelegging kommer logisk sett fra medarbeiderne og kanaliseres til høyere ledersjikt. Kommunikasjon og bearbeiding oppover, vi kan gjerne kalle det ledelse, blir desto viktigere for å gi høyere ledere de impulser og den informasjon de trenger for å gi gode rammebetingelser. Høyere ledere må gis innsikt i de ”koder” og den identitet som eksisterer i praksisfellesskapet og som det må bygges på. Det må være praksisfellesskapets oppgave å avdekke dette. Dette synes å bli en naturlig konsekvens av selvledelse, selvkontroll og autonomi for praksisfellesskap. Aktiv ledelse oppover synes spesielt påkrevd når høyere ledere har en bakgrunn som skiller seg vesentlig i tenkemåte fra diskursen i det kompetanseområde man har ansvar for.

I kunnskapsvirksomhet synes det også å være en viktigere førstelinjelederrolle enn i tradisjonell virksomhet. Det er nærmeste leder som er ansvarlig for samhandling og kommunikasjon og for utviklende arbeidsoppgaver. Tillitsforhold til nærmeste leder har et annet og mer komplekst innhold enn i en tradisjonell virksomhet. Dette øker førstelinjelederens betydning for verdiskaping og for at dyktige medarbeidere trives og blir. I den grad det er faktorer utenfor nærmeste leders kontrollområde som har betydning for medarbeidertilfredshet og kundertilfredshet, synes det naturlig at førstelinjelederen tar på seg rollen som pådriver for å endre disse faktorene uansett hvor i virksomheten løsningen finnes. Dette inneholder også et element av ledelse oppover i forhold til egen avdeling.

5.12 Lederroller i konflikt

Det gjennomgående trekket med intervjuene er de konflikter som eksisterer mellom den rolle man ønsker å utøve, og den man i større eller mindre grad føler seg tvunget til på grunn av forventninger fra andre som legger premisser. Den største konflikten synes å ligge i forskjellig tolkning av lederrollen hos henholdsvis IT- ledelsen representert ved Martin og Trond, og den lederen IT- NOVA rapporterer til i konsernet. Jeg velger å kalle ham Ola.

Martin uttaler eksplisitt det asymmetriske i tenkesett og tilnærming mellom ham selv og Ola når han sier at han må forholde seg taktisk når han vil ha gjennomført beslutninger som er riktige for bedriften. Ola vil ha dokumentasjon og bevis, noe Martin finner umulig. Olas lederstil viser seg i IT- NOVA daglig gjennom et stort antall telefoner og mailer med spørsmål som Martin, og senere Trond, skal svare på. I observasjonsperioden brukte de begge mye tid på å besvare disse på en måte som Ola kunne forstå. Både Martin og Trond gav i intervjuene uttrykk for at dette tok mye tid som de gjerne ville ha brukt til noe annet. De opplevde dette som unødvendig rapportering og kontroll.

Ledelsen i IT- NOVA ville gjerne ha en sofa som de ut fra lang erfaring visste ville bidra til å styrke sosial praksis og bidra til å utveksle kunnskap. Dette fikk de til stadighet nei til, med den begrunnelse at det ville bli pratet bort arbeidstid, og dessuten ville de forstyrre naboene, regnskapsavdelingen. Dette vitner om to svært ulike syn på produktivitet og effektivitet. Den ene, som Ola representerer, synes å ha røtter i produksjonstenkning. Den andre, som Martin representerer, har røtter i tenkning rundt utvikling av kunnskap. Regnskapsavdelingen har klart definerte og avgrensede oppgaver å gjøre, og det skal produseres tall innen gitte tidsfrister. Rutiner, prosedyrer og frister følger samme sykluser gjennom året, og det er ikke nødvendig med noen debatt om hvilken løsning som skal velges. Løsningen og verktøyene er gitt, og det er formaliserte arbeidsmåter. Det er et arbeid som dreier seg om detaljer. Arbeidet krever nøyaktighet, konsentrasjon og nødvendig tempo for å holde fristene, og det er stor grad av individuelt arbeid. Det er et arbeid som summerer opp fortiden og viser det som har vært så langt, og hvis det skal sies noe som fremtiden trendfremskrives fortiden hvis det ikke legger andre driftsforutsetninger til grunn enn de som allerede gjelder. Dette er en diskurs som er svært forskjellig fra den som eksisterer i IT- NOVA. IT- NOVA leverer skreddersydde løsninger som skal hjelpe kundene å realisere sine forretningsmessige planer. Det ene prosjektet er ulikt det neste, og man arbeider flere sammen for å løse oppgaven.

Dette er et kollektivt og kreativt arbeid, og det er en forutsetning at man kan snakke sammen når det er nødvendig hvis man skal holde fremdrift. Lederen i konsernet som IT- NOVA rapporterer til, er den samme som regnskapsavdelingen rapporterer til, og han har samme utdannelse som dem som arbeider i regnskapsavdelingen: økonom på midlere utdanningsnivå. Han finner mening og identitet i samme diskurs som dem, og det er derfor forståelig at regnskapsavdelingen får medhold i at sofa er en uting.

Trond gir også i intervjuet uttrykk for frustrasjon over detaljorienteringen han blir utsatt for.

”Jeg blir konfrontert med alt på detaljnivå, og hvis jeg ikke kan svare blir det reagert: Du må jo kunne svare på det du som er IT-direktør!” Han gir i intervjuet klart uttrykk for at han føler seg tvunget inn i en rolle han ikke liker og som ikke er i tråd med hvordan han ville gjøre det hvis han fikk velge:

”Jeg vil helst fylle rollen på min måte, og ikke slik Ola vil. Han dypdykker for mye i detaljer og lager mye styr rundt fillesaker. Han vil ha alle informasjonen for å være helt sikker.”

Som ledere i IT- NOVA kommer også Martin og Trond i konflikt med sine underordnede ledere og sine medarbeidere når de gjør det de får beskjed om av Ola. De underordnede lederne blir irriterte fordi de må bruke tid på å be medarbeiderne dokumentere og rapportere når de er midt oppe i en faglig oppgave, og medarbeiderne blir irriterte fordi de må kaste det de har i hendene for å tilfredsstille det er opplever som utidig kontroll.

Hans er den som setter klareste ord på hva konflikten dreier seg om. Han forklarer at det har å gjøre med rolleoppfatning. Høyere ledere opplever sin rolle som den som skal vite, ikke den som skal legge til rette. Dette er i tråd med produksjonsledelse der det var lederne oppe i hierarkiet som hadde kompetanse. Hans opplever å bli avvist av systemet når han ønsker å arbeide etter en annen modell, der han tilrettelegger og lar medarbeiderne fronte kompetansen. Den lederen som står for avvisningen på vegne av systemet, Trond, sier at han også ønsker å arbeide annerledes. I praksis arbeider han slik Ola vil, det sier han i intervjuet. Han ser ut til å befinne seg i en konfliktsituasjon der oppgaven med å fronte et alternativt innhold i en lederrolle og en alternativ arbeidsform blir en uoverstigelig oppgave. Han benytter heller ikke de taktisk- politiske manøvrene som forgjengeren lyktes med. Hans energi blir forbrukt på rapportering slik at han får for liten tid til å planlegge og arbeide

helhetlig og overordnet. Han føler press rundt arbeidsoppgaver: ”Jeg skal fronte sakene oppover, være tilgjengelig og ha tid til å tenke på meg selv...”

Når han får kritikk av sine underordnede ledere for at ber om svar på mail på kort varsel, slik jeg redegjorde for under temaet ”Styrke sosial praksis”, kan det skyldes at det er Ola som har bedt om dette uten at dette opphavet er kjent for medarbeiderne. Konfliktsituasjonen kan derfor se ut til å skape tillitsproblemer for lederne i IT- NOVA som de muligens ikke ville ha hatt hvis de selv hadde vært premissleverandører for hele sitt lederskap.

6. DRØFTING AV FORSKNINGSSPØRSMÅL

6.1 Innledning

I innledningskapitlet formulerte jeg tre forskningsspørsmål: Hvordan forstår og utøver ledere i kunnskapsvirksomhet sin rolle? Og: Er kunnskapsledelse noe annet enn god ledelse i sin alminnelighet? Disse to spørsmålene leder opp til det forskningsmessige hovedspørsmålet: Kan alle ledere lede en kunnskapsvirksomhet?

I dette kapitlet vil jeg drøfte hvert av disse spørsmålene og konkludere.

6.2 Hvordan forstår og utøver ledere i kunnskapsvirksomhet sin rolle?

Spørsmålet er todelt. Det skal søkes svar på hvordan de fire lederne forstår rollen sin som kunnskapsleder, og hvordan de utøver den.

I store trekk synes det som om de fire lederne i IT- NOVA forstår lederrollen sin enhetlig. Dette bygger jeg både på utsagn de kommer med i intervjuene og på den praksis de viser når de handler på en måte de føler seg komfortable med. Lederstilen i IT- NOVA, eller kanskje det kan kalles ledelseskulturen, ser ut til å være bygd på stor grad av tillit til medarbeidere, stor frihetsgrad, rom for eget initiativ og selvledelse. Det eksisterer en egalitær oppfatning av medarbeidernes verdi. Det ser også ut som om den lederrolle de foretrekker er basert på en tilretteleggende og støttende funksjon. Tilretteleggingen dreier seg både om det faglige og om det menneskelige rundt det å tilpasse arbeidet til individuelle behov og livssituasjoner. Denne praksisen betraktes som funksjonell både av lederne og av medarbeidere. De medarbeiderne som er intervjuet gir ikke aktivt uttrykk for at de er fornøyde med dette, men de tar opp andre problemstillinger. Jeg tolker dette som at disse trekkene ved ledelseskulturen er så internalisert at de tas som en selvfølge. Forståelsen av den tilretteleggende funksjonen fører også til en praksis med å lede oppover på ulike måter for å skape rammer og arbeidsbetingelser som gjør det mulig å levere gode løsninger til kunder.

Når det gjelder det sosiale rundt organisasjonens liv, ser det også ut som om de fire lederne i IT- NOVA har en i store trekk enhetlig forståelse. De fire har samme historikk fra de tidligere lokalene der de hadde en sofa som de kunne sette seg ned i og diskutere, og de har samme liberale oppfatning av tidsforbruk til egen utvikling for medarbeiderne enten dette gjelder å søke på nettet, besøke eksterne nettverkspersoner eller reise på kurs. Både Martin og Anne trekker frem dette eksplisitt. Trond og Hans nevner ikke dette i intervjuet, men de fører i praksis samme linje. Den individuelle omsorg for hver medarbeider synes de også å ha samme forståelse av. Også her er det Martin og Anne som både gir tydeligst verbalt uttrykk for det og viser praksis. Trond forklarer at han forstår det, og erkjenner at hans praksis ikke er på høyde med forventningene medarbeiderne har.

Ingen av lederne nevner at de på eget initiativ har satt i gang, eller ønsker å sette i gang, formell kontroll i form av rapportering. Alle fire nevner indirekte kontroll gjennom dialog og kommunikasjon og gjennom tilstedeværelse sammen med medarbeiderne. De sier det på litt ulike måter. Martin sier at han ser, hører og fornemmer når noe ikke stemmer. Dette forutsetter at han er til stede der medarbeiderne er, sammen med dem i arbeidssituasjonen. Hans sier at han ved å gå rundt og prate med folk oppfatter ting mye tidligere enn hvis han ventet på en rapport.

Alle fire ledere har også en felles forståelse av betydning av fagkunnskap som er relevant for det kompetanseområdet de arbeider med, IT. Både Martin og Trond sier rett ut at de må være faglig sterke for å ha troverdighet internt, og de understreker begge dette interne aspektet. Anne sier at hun kan nok til å diskutere med medarbeiderne sine, og Hans forteller at han ikke blir anerkjent av et antall av sine medarbeidere fordi han ikke kan diskutere fag med dem. De har med andre ord alle fire ensartet oppfatning på dette punktet.

Hans gir på ett punkt uttrykk for en mer radikal holdning enn sine kollegaer. Han ønsker at medarbeiderne skal møte kunder og andre interessenter istedenfor ledere, og begrunner det med at det er de som har kompetansen. Han definerer sin oppgave som tilretteleggende og faciliterende innen områder som ikke dreier seg om fag. Det gjelder også rollen som sparringpartner. Det er iøynefallende at denne radikale holdningen kommer fra den lederen som har minst faglig ballast og som både medarbeidere og lederkollegaer til tider utdefinerer. Kan det være slik at denne rolleforståelsen henger sammen med egen opplevelse av faglig svakhet i forhold til kollegaer og kunderepresentanter, og at det slik sett for ham

blir den mest funksjonelle form for lederstil, eller er det slik at dette ville vært en god løsning for alle ledere, også for dem med tyngre faglig ballast? Eller kan man tenke seg en ordning der begge deltar slik at det oppstår læring for flere i en og samme prosess?

Til tross for denne i store trekk enhetlige oppfatningen av hvilken ledelsesform som fungerer godt i IT- NOVA, utøves ledelse i praksis på måter som ikke er i tråd med denne forståelsen. Detaljrapportering forekommer på mail flere ganger daglig. Det kreves dokumentasjon når faglige beslutninger skal tas på nivået over, hos den økonomiansvarlige, beslutninger som man i IT- NOVA ”vet” er riktige fordi man har faglig intuisjon. Dette innebærer at det brukes mye tid på å praktisere en ledelsesform som avviker fra den man har forståelse av vil virke heldig. Når dette får pågå over år, har det etter all sannsynlighet sin årsak i den forståelse som eksisterer hos premissleverandør på høyere nivå i et maktperspektiv. Kunne man tenke seg en situasjon der man satte seg ned med dette høyere nivået og drøftet lederstiler åpent og kunne komme frem til en konsensus om et alternativ som fungerer bedre for IT- NOVA? Og hva ville det i så fall kreve av IT- NOVA i form av bevissthet, verbalisering og energi til å ta debatten? Og hvilke handlingsalternativer ville den overordnede leder, Ola, kunne ha for å kunne styre IT- NOVA uten å være IT- faglig kompetent? Hva skulle hans alternativ være når han ikke har opparbeidet seg faglig intuisjon, og hvordan skulle dialogen mellom de to ledelsesnivåene i så fall foregå? Martin har valgt å arbeide taktisk i stedet for å ta debatten, og har oppnådd gode resultater med det. Trond er ikke taktisk- politisk, og heller ikke verbalt sterk, og ender i praksis opp som en direkte forlenget arm av den overordnede leder. Dette skaper små og store konflikter både i den enkelte leder og mellom ledere og medarbeidere.

Dette fører også til at lederne i IT- NOVA praktiserer et blandingslederskap som er en mix av innebygd tankegang fra den kunnskapsdiskursen de arbeider i og en påtvungen tankegang fra den kontroll - og rapporteringsdiskurs som økonomifaget på operativt nivå handler om.

6.3 Er kunnskapsledelse noe annet enn god ledelse i sin alminnelighet?

Dette er det andre forskningsspørsmålet som ble formulert i innledningskapitlet. Hva mener jeg med god ledelse i sin alminnelighet? Jeg legger to alternative tolkninger i dette. Den ene er det som på daglig tale i virksomheter kalles ”han eller hun er en god menneskeleder”.

Den andre mulige tolkningen er tradisjonell ledelsesteori med røtter i scientific management og produksjonstankegang som gjennom hele 1900- tallet har preget norske ledere.

Både data fra min empiri og teori jeg har benyttet for å belyse spørsmålet tilsier at kunnskapsledelse er noe annet enn begge disse alternativene. Det er ikke nok å være god menneskelig og organisatorisk, sier Sveiby (1997), man må også være faglig god, og gode ledere i kunnskapsvirksomheter har typisk samme utdanningsmessige bakgrunn som dem man leder. I IT- NOVA uttaler alle de fire ledere selv at faglig bakgrunn er viktig for å kunne bli respektert internt og for å kunne ta del i det som foregår i virksomheten. De medarbeidere som er intervjuet understreker at de ser på det å ha en leder de kan sparre med faglig som svært viktig.

Den tradisjonelle lederen i et hierarki er i tenkning rundt kunnskapsvirksomhet flyttet inn som en av mange i et nettverk av relasjoner og gjensidig påvirkning. Lederen er den fremste lærende blant andre lærende (Baets, 2006). Kunnskapen er distribuert til alle nivåer i organisasjonen på individer og praksisfellesskap. Praksisfellesskap har egne koder og eget språk som gjør at informasjon og kunnskap utveksles uten mye dokumentasjon og omfattende forklaringer. Lederrollen har vekt på andre oppgaver og andre krav til ferdigheter enn den vi kjenner fra tradisjonell industriproduksjon. Det dreier seg ikke lengre om planlegging og kontroll, men om å håndtere mellommenneskelige prosesser. Kunnskapslederens rolle innebærer å sørge for gode samtaler, og han eller hun er selv en del av samtale. Prosesser, og evne til å lede prosesser, står sentralt. Ledelse av kunnskapsprosesser er den viktigste. Disse nye og annerledes kravene har flyttet lederen ned fra en maktposisjon på toppen av et hierarki til en som henter sin makt mindre fra posisjon enn fra sin evne til å få medarbeidere til å trives og samhandle. Jeg oppfatter derfor at posisjonsmakt er erstattet av faglig og organisatorisk legitimitet. Endringen i lederrollen følger med den maktforskyvning som er skjedd til dem som besitter kunnskapen. Med denne rolleforståelsen er kunnskapsdeling viktigere enn arbeidsdeling, god kommunikasjon er viktigere enn kontroll og lederens analytiske ferdigheter når det gjelder å lese og sette sammen mennesker riktig er viktigere enn ferdigheter innen planlegging. Kunnskapsledelse inneholder også et element av å kunne se hva som kommer, ikke som en isolert strategisk planleggingsfunksjon i stab, men i felles dialog mellom ledere og medarbeidere. Summen av disse forskjellene tilsier at det er noe annet å lede en kunnskapsvirksomhet enn god ledelse i

sin alminnelighet, enten denne alminnelighet defineres som ”flink til å håndtere mennesker” eller det som går under betegnelsen ”scientific management”.

6.4 Kan alle ledere lede en kunnskapsvirksomhet?

Dette er det forskningsmessige hovedspørsmålet slik det ble formulert i innledningskapitlet.

Jeg har redegjort for at kunnskapsvirksomheten kjennetegnes av medarbeidere som har høyere utdanning, eventuelt har høy ekspertise og høy verdi for virksomheten gjennom lang erfaring. Disse medarbeiderne organiserer sitt arbeid og leder seg selv i stor grad. De arbeider i desentraliserte organisasjoner, der de selv i stor grad organiserer seg selv og kontrollerer sitt arbeid.

I kapittel 2 redegjorde jeg for, med henvisning til Tsoukas (2005), at kunnskap og identitet utvikles i diskursive praksisfellesskap, der den enkelte sosialiseres inn ved hjelp av en felles, organisatorisk kompetanse. Den enkelte diskurs har egne språklige koder og sin egen måte å kommunisere på som er en del av den intersubjektive praksis i diskursen. Dette betrakter jeg som en viktig kjerne i det å forstå hvorfor det ikke er likegyldig hvilken faglig bakgrunn ledere har. Ledere bidrar til å ta overordnede beslutninger og til å lede medarbeiderstaben som helhet i en felles retning. Som en av medarbeiderne i IT- NOVA uttalte det i intervjuet: Hvordan skal en leder kunne ta riktige beslutninger blant tunge fagfolk hvis han eller hun ikke kan faget? Hvis man som leder deltar i diskursen innenfra og forstår de språklige kodene, vil kommunikasjonen flyte smidigere med mindre forbruk av tid og færre misforståelser. Dette vil være en forutsetning for å kunne være en av mange i et lærende nettverk, som er ett av kjennetegnene på kunnskapsledelse. Viktigheten av å kjenne diskursens språklige koder, og muligheten for å ødelegge den fine veven av nettverk som eksisterer selvorganiserende, bekreftes også av Baets når han redegjør for det destruktive i å se organisasjonen utenfra og inn og implementere kunstige tiltak som river opp det eksisterende klisteret.

Enhver diskurs har sine koder som skaper tilhørighet og markerer grenser mot andre diskurser. Det betyr i praksis at en leder som kommer fra en annen diskurs enn den han eller hun skal lede, for eksempel økonomien som skal lede IT- eksperter slik tilfellet er i IT- NOVA, har en annen måte å tenke og kommunisere på. Jeg har redegjort for hvordan disse

diskursive forskjellene bidrar til konflikter, feil bruk av tid og behov for taktiske tilnærminger fra IT- NOVA's side.

Har man som leder et diskursivt ståsted som er svært forskjellig fra dem man leder, og ikke er klar over forskjellen eller i stand til å bygge bro over den, men legger arbeidet opp etter sin egen diskursive praksis, vil man sannsynligvis skape fremmedgjøring og motstand.

I empirien har jeg redegjort for at lederne i IT- NOVA uttale seg eksplisitt om behov for faglighet for å kunne utøve ledelse. IT-direktøren, både Martin og Trond, sier at ” Du må være IT- menneske for å lede her, og er du det ikke, må du lære deg det. Det tar tid” og: ”Du kan ikke bare ta en økonom eller en selger og gjøre til leder for en IT- avdeling. Og : ”Hvis jeg som IT- mann skulle lede økonomiavdelingen, måtte jeg basere meg på kontroll, fordi jeg ikke forstår.” Han avviser med andre ord ikke at en leder kan ha en annen bakgrunn i utgangspunktet, men har man det, må man lære seg IT-faget, med de kostnader i tid og anstrengelser det tar.

Man må altså forstå, og dette må ikke undervurderes. Når man i norske virksomheter rekrutterer ledere på tvers av fagområder og bransjer uten å ta i betraktning den kjernekompetanse virksomheten lever av, ser det for meg ut som om man ikke har et bevisst forhold til kjernekompetansens egenart og ledelsesmessige behov. Dette kan i større eller mindre grad være årsaken til at mange virksomheter legger stor vekt på måling, kontroll, rapportering, eksperimentering med organisasjonsmodeller og salg av potente kompetanseområder på bekostning av å dyrke frem rammebetingelser for full utnyttelse av den tause kunnskapen som eksisterer.

I IT- NOVA har lederen som kommer fra en helt annen diskurs, fra forsvaret, blitt utdefinert både av sine egne medarbeidere, av sideordnede kollegaer og også av sin overordnede. Han har et annet språk og andre begreper enn resten av organisasjonen. Hans primære diskurs er det militære. Medarbeiderne i IT- NOVA legger vekt på faglig ledelse, ” noen å sparre med og som forstår hva man holder på med”. Jeg har redegjort for at IT-direktørene fremhever faglig fokus. Martin fortalte at han ble testet ut faglig hele tiden, og Trond fortalte at han må ha kontinuerlig faglig påfyll for å ha troverdighet.

Jeg vil nok en gang referere til Sveiby (1997), som presiserer at ledere i kunnskapsvirksomhet må være faglig sterke. Han påpeker at faglig kompetanse er vesentlig hvis lederen skal få det beste ut av medarbeiderne.

6.4.1 Konklusjon

Det synes å være god overensstemmelse mellom teorien og det empiriske materialet. Det synes som om det ikke er likegyldig hvilken utdanningsmessig bakgrunn lederen har. Jeg mener at det vil være forsvarlig å konkludere med at ledere i kunnskapsvirksomheter må ha en faglig bakgrunn som er identisk med, eventuelt relevant beslektet med, det faglige kjerneområdet virksomheten arbeider innenfor. Alternativt kan det være mulig, slik Martin foreslo, at en leder med en annen bakgrunn kan opparbeide seg realkompetanse innen det fagområdet virksomheten arbeider innenfor, til et akseptabelt generalistnivå. I de fleste virksomheter som defineres som kunnskapsvirksomheter vil dette innebære et kunnskapsnivå som i ordinær studietid tar tre til fem år. Det er neppe realistisk å bruke lang tid på å utvikle en leder faglig i påvente av tilstrekkelig faglig forståelse, i og med at ledelse utøves fra dag en og organisasjonen ikke kan avvente i lengre tid. Det synes som om det mest realistiske alternativet er å rekruttere en leder som allerede behersker fagområdet.

6.5 Avsluttende kommentarer og tanker rundt videre forskning

Jeg begynte denne studien for å få klarhet i hvorvidt det å lede en kunnskapsvirksomhet er noe annet enn god ledelse i sin alminnelighet, og om alle ledere kan lede en kunnskapsvirksomhet. Min motivasjon hadde utgangspunkt i en del observasjoner av ledersituasjoner som tilsier at det må være en forskjell i forståelsen og utøvelse av rollen, men hvilken? Denne studien har gitt tid og anledning til å gå dypere i temaet både teoretisk og empirisk.

Studien viser at det er trekk ved rollen som kunnskapsleder som gjør den annerledes enn tradisjonell ledelse slik vi kjenner den fra produksjonsvirksomhet. Forskjellen går både på det faglige aspektet og som det snakkes lite om i norsk ledelsesdebatt, og på behov for andre ferdigheter når det gjelder samspill og organisatorisk tilrettelegging. Dette har bakgrunn i at

taus kunnskap ikke kan styres, derimot kan man som leder styre prosesser som gjør at taus kunnskap utnyttes og utvikles. Rollen som kunnskapsleder handler om mellommenneskelige prosesser, og lederen er selv en del av disse prosessene internt og i dialog med omverdenen.

Teori om kunnskapsledelse, særlig norsk teori, har hatt en tendens til å ha et lineært perspektiv. Jeg har ikke funnet dette anvendelig i mitt arbeid. Jeg har derfor støttet meg på teoretikere som har en mer kompleks forståelse av de prosesser som foregår mellom ledere og medarbeidere, og mellom medarbeidere, i kunnskapsvirksomhet. De representerer et dynamisk perspektiv, mer i tråd med min forforståelse etter lang yrkeserfaring som leder og kollega.

Et slikt dynamisk perspektiv gjør det både mer krevende å diskutere og å utøve en rolle enn en lineær tilnærming, slik jeg oppfatter det. Dette er kanskje årsaken til at en interaksjonsbasert tilnærming til kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse så langt har vært lite tilstedeværende i norske lederfora. Vår tradisjonelle forståelse av ledelsesmessig styring settes på prøve. Siden kunnskapsarbeid, slik Davenport har forklart, er vanskelig å dele opp, identifisere i avgrensede faser og kontrollere, kreves det mer tillit enn kontroll. Dette øker den opplevde risikoen for lederen. Det krever en trygghet som kommer med erfaringens tause kunnskap, og det krever utvidede kommunikasjonsferdigheter både internt og mot omverdenen.

Det er behov for mer forskning rundt ledelse i kunnskapsvirksomhet basert på alternativer til linearitet. Min studie er et lite bidrag som har gitt meg det jeg var på jakt etter: et fastere ståsted for egen forståelse og praksis, basert på teori og intervjuer med og observasjon av ledere i kunnskapsvirksomhet. Mitt mål er slik sett nådd. Hvis jeg skulle ønske noe, nå som jeg er ved veis ende, måtte det være at jeg skaffer meg tid og anledning til å gjøre flere studier i ulike virksomheter for å få et større materiale. Det er behov for utvidet forskning rundt dette området som er viktig for den enkelte kunnskapsmedarbeider, for virksomheter, for lokalsamfunn og for vår konkurransekraft internasjonalt. Jeg ser frem til andre studier innen området kunnskapsledelse sett i et dynamisk, komplekst perspektiv. I følge Sveiby, som jeg redegjorde for under punkt 2.1.3., er vi så vidt begynt å arbeide med ” The People Track” innen kunnskapsledelse, og det er behov for påfyll både når det gjelder teori og praksis.

Kildeliste

- Alvesson, Mats (2004): *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford: Oxford University Press
- Alvesson, Mats & Kaj Sköldbberg (1994): "Tolkning och reflektion", *vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur
- Alvehus, Johan & Dan Kärreman (2007): *Kunskapsorganisationer och kunskapsarbete.I "Organisationer, ledning och processer*. Mats Alvesson og Stefan Sveningsson (red.). Lund: Studentlitteratur.
- Baets, Walter R.J. (2006): *Complexity, Learning and Organizations: a quantum interpretation of business*. London - New York: Routledge
- Brandt, Søren & Steen Hildebrandt & Odd Nordhaug (2001): *Kompetansegullet @det nye arbeidsliv*. Oslo: Cappelen akademisk forlag
- Davenport, Thomas H. (2005): *Thinking for a living: how to get better performance and results from knowledge workers*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Flick, Uwe (2006): *An introduction to qualitative research*. London-Thousand Oaks-New Dehli: SAGE Publications.3rd ed.
- Fog, Jette (1994): *Med samtalen som udgangspunkt: det kvalitative forskningsinterview*. København: Akademisk Forlag
- Hamel, Gary & C.K. Prahalad (1994): *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press
- Hellevik, Ottar (1999): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget
- Holdt Christensen, Peter (2003): *Knowledge management- perspectives and pitfalls*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press
- Kalling, Thomas & Alexander Styhre (2003): *Knowledge Sharing in Organizations*. Malmö : Liber
- KUNNE: *kilder til kunnskapsledelse: innsikt, erfaringer og løsninger* [2003]. Trondheim : SINTEF Teknologiledelse
- Kvale, Steinar (2001): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo:Gyldendal Akademisk
- Polanyi, Michael (2000): *Den tause dimensjon: en innføring i taus kunnskap*. Oslo:Spartacus
- Stacey, Ralph D. (2001): *Complex responsive processes in organizations: learning and knowledge creation*. London: Routledge

- Stacey, Ralph D. (2003a): *Complexity and group processes: a radically social understanding of individuals*. Hove : Brunner- Routledge
- Stacey, Ralph D. (2003b): *Strategic management and organizational dynamics: the challenge of complexit.*, Harlow: Prentice Hall/ Financial Times. 4th ed
- Styhre, Alexander (2003): *Understanding knowledge management: critical and postmodern perspectives*. Malmø: Liber
- Silverman, David (2005): *Doing qualitative research: a practical handbook*. London: Sage Publications. 2nd ed
- Sveiby, Karl Erik & Anders Risling (1987): *Kunnskapsbedriften: århundrets største lederutfordring?* Oslo: Cappelen
- Sveiby, Karl Erik (1997): *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge- based assets*. San Francisco: Berrett- Koehler Publishers
- Sveiby, Karl Erik (2001): *What is knowledge management?* URL: [http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/Knowledge Management.html](http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/Knowledge%20Management.html) [Lesedato: 23.04.2007]
- Tsoukas, Haridimos (2005): *Complex knowledge: studies in organizational epistemology*. Oxford: Oxford University Press
- Von Krogh, Georg & Kazuo Ichijo & Ikujiro Nonaka (2000): *Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford: Oxford University Press
- Yin, Robert K (2003): *Case study research: design and methods. Applied Social Research Methods Series, vol.5*. California: Thousand Oaks, Sage Publications. 3rd ed

Vedlegg 1

Spørreguide ledere

Hva legger du i det å være kunnskapsleder?

Hva er de viktigste oppgavene dine som leder?

Hva er din utdanningsmessige og arbeidsmessige bakgrunn?

Hvordan arbeider du med å utvikle medarbeiderne dine?

Hvilke forventninger har dine medarbeidere til deg, og i hvilken grad opplever du disse forventningene som berettigede?

Hvilke forventninger har din leder til deg, og i hvilken grad opplever du disse forventningene som berettigede?

Hva er du god til som leder?

Er det noe du ville gjort annerledes som leder?

Hvordan vil du beskrive tillitsrelasjonen mellom deg og dine medarbeidere?

- Har du tillit til medarbeiderne dine?
- Har dine medarbeidere tillit til deg?

Hvordan vil du beskrive tillitsrelasjonen mellom deg og din nærmeste leder?

- Har du tillit til ham/henne?
- Har han/hun tillit til deg?

Vedlegg 2

Spørreguide medarbeidere

Hva er det viktig at lederen din gjør for deg?

Blir de forventningene du har til lederen din innfridd?

Har du tillit til lederen din?

Har lederen din tillit til deg?

Hvordan utvikler du kompetansen din?

Får du brukt deg selv fullt ut?

Hva vil du fremheve som lederen din er god til?