

Stjórnun sérfræðinga: Fremstir meðal jafninga

Árelía Eydís Guðmundsdóttir, dósent við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands

Elín Blöndal, lögfræðingur, Háskóli Íslands

Útdráttur

Þessi grein fjallar um birtingarmyndir valds í samskiptum stjórnenda og þekkingarstarfsmanna og áskoranir sem stjórnendur standa frammi fyrir á þeim grundvelli. Við öflun gagna var stuðst við eigindlega aðferðafræði og tekin hálfopin viðtöl við níu viðmælendur, þrjá stjórnendur og sex starfsmenn, innan þriggja mismunandi skipulagsheilda, ráðuneytis, háskóla og banka. Helstu niðurstöður gefa til kynna að vald sé mikilvægur áhrifaþáttur við stjórnun þekkingarstarfsmanna og að stjórnendur sem ná árangri treysti á persónuvald sitt, þ.e. sérfræðinga- og áhrifavald, fremur en formlegt vald. Jafnframt gefa niðurstöðurnar til kynna að sérstaða þekkingarstarfsmanna, þar með talið það vald sem þeir búa yfir, geri vissar kröfur til stjórnandans og stjórnunarháttá hans. Stjórnendurnir virtust almennt líta fremur á sig sem jafningja en stjórnanda þekkingarstarfsmanna. Niðurstöður sýna að stjórnun þekkingarstarfsmanna reynir mjög á færni stjórnenda í tjáningu og samskiptafærni að öðru leyti. Kom meðal annars fram að stjórnendurnir þurfa að beita valdi sínu með rökum.

Efnisorð: Forysta; þekkingarstarfsmenn; vald.

Leadership for experts: First among equals

Abstract

The article deals with manifestations of power in the relations between managers and knowledge-workers and the challenges that managers face in that context.



Icelandic Review of Politics and Administration Vol. 13, Issue 2 (265-286)

© 2017 Contact: Árelía Eydís Guðmundsdóttir, arelia@hi.is

Article first published online December 14th 2017 on <http://www.irpa.is>

Publisher: Institute of Public Administration and Politics, Gimli, Sæmundargötu 1, 101 Reykjavík, Iceland

Stjórnmál & stjórnsýsla 2. tbl. 13. árg. 2017 (265-286) Fræðigreinar

© 2017 Tengiliður: Árelía Eydís Guðmundsdóttir, arelia@hi.is

Vefbirting 14. desember 2017 - Birtist á vefnum <http://www.irpa.is>

Útgefandi: Stofnun stjórnsýslufræða og stjórnmála, Gimli, Sæmundargötu 1, 101 Reykjavík

DOI: <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2017.13.2.5>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 License.

The data retrieval was based on qualitative methodology and nine semi-structured interviews were conducted, with three managers and six employees, within three different organizations, a ministry, university and a bank. The main conclusions indicate that power is an important factor in successful management of knowledge-workers and that effective managers rely on their personal power, that is their expert and referent power, rather than formal power. The conclusions also indicate that the specialities of knowledge-workers, among other things the power they possess, make certain demands to the manager and his governance. The managers viewed themselves as the equals rather than the managers of the knowledge-workers. The conclusions also demonstrate how important it is for the managers to have good communication skills. Among other things it appeared that the managers need to exercise their power through rhetoric and persuasion.

Keywords: Leadership; knowledge workers; power.

Inngangur

Fjöldinn allur af störfum krefst mikillar menntunar, þekkingar og sérhæfingar bæði hjá hinu opinbera og á almennum markaði. Störf eru flóknari en áður og þekkingarstarfsmenn stór hluti vinnuaflds. Oft eru undirmenn með mun meiri þekkingu á tilteknu sviði en stjórnandi eða næsti yfirmaður þeirra. Þetta hefur leitt til nýrra áskorana fyrir skipulagsheildir og stjórnendur þeirra sem standa oft frammi fyrir því krefjandi verkefni að stýra jafningjum sínum. Nýjar kynslóðir á vinnumarkaði sem og tækni og alþjóðavæðing hafa einnig breytt viðhorfi fólks til hefðbundins valdaskipulags (Conger 1998).

Stjórnendur fara óhjákvæmilega með vald en miklu máli skiptir hvornig því er beitt. Því hefur verið lýst að rétt beiting valds leiði til árangurs, framleiðni og hvatningar en röng beiting þess leiði til hins gagnstæða (Singh, Eng & Asce 2009). Þá geta leiðtogar bætt árangur sinn eða skilvirkni með því að gera sér grein fyrir hvaða tegund af valdi þeir og fylgjendur þeirra búa yfir (Hersey, Blanchard & Natemeyer 1979; Hughes, Ginnett & Curphy 2012). Stjórnunarhættir geta skipt sköpum, s.s. varðandi starfsánægju, framleiðni og hvort þessir starfsmenn kjósa að starfa áfram innan skipulagsheildarinnar (Jamrog 2004; Vora 2004; Thompson & Heron 2005).

Flest þeirra fræðiriti sem fjalla um leiðtoga og stjórnun miðast við skipulagsheildir þar sem þeir sem fara með forystu búa yfir verulegu valdi í krafti stöðu sinnar. Í mörgum skipulagsheildum hafa þeir völd en eru ekki með undirmenn eða starfsmenn, eða hugsa ekki um þá sem slíka. Þeir hafa oft jafningja, samstarfsfólk eða félag. Þeir eiga að leiða hámenntað, kraftmikið fólk sem er mótfallið því að vera stjórnað en getur samþykkt að vera leiðbeint eða verða fyrir áhrifum (McKenna & Maister 2002). Þegar fjallað er um jafningastjórnun í þessari grein er aðstaðan sú að undirmaður er sérfræðingur sem hefur áhrif eða völd í krafti þekkingar sinnar og í þeim skilningi eru stjórnandi og undirmaður jafningar.

Í greininni er fjallað um stjórnun þekkingarstarfsmanna/sérfræðinga með tilliti til kenninga um vald og beitingu þess. Nýnæmi rannsóknarinnar felst í því að draga fram eðli stjórnunar þegar um jafninga eða sérfræðinga er að ræða. Aðrar rannsóknir á þekk-

ingarstarfsmönnum hafa gjarnan beinst að því hvernig nýta eigi þekkingu þeirra en ekki hvernig sambandi valds á milli stjórnenda og sérfræðinga er háttað (Senge & Kofmann 1993; Takeuchi & Nonaga 1995; Nonaga 2007; Durst & Ingi Rúnar Eðvarsson 2012). Ennfremur hefur ekki verið gerð tilviksrannsókn á Íslandi þar sem borin eru saman ráðuneyti, háskóli og banki með tilliti til sambands stjórnenda og sérfræðinga. Er markmið rannsóknarinnar að draga fram annars vegar birtingarmyndir valds í samskiptum stjórnenda og þekkingarstarfsmanna og hins vegar áskoranir sem stjórnendur standa frammi fyrir á þeim grundvelli. Rannsóknarspurningarnar eru eftirfarandi: Hver eru áhrif valds við stjórnun þekkingarstarfsmanna? Einnig: Hvaða áskorunum standa stjórnendur helst frammi fyrir við slíka stjórnun?

1. Kenningarleg yfirferð

1.1 Þekkingarstarfsmenn og stjórnun þeirra

Þekking er verðmætt hráefni og jafnframt uppspretta verðmætasköpunar (Drucker 1992; Takeuchi & Nonaga 1995; Carleton 2011). Þekkingarstarfsmönnum er sífellt að fjölga og þeir að verða stærri hluti vinnuafslis, ekki síst vegna þróunar í upplýsingatekni (Haag, Cummings & Phillips 2008; Muo 2013; Davenport 2008). Heimsvæðing, tæknivæðing, fjölbreytileiki vinnuafsls og þróun þekkingarsamfélaga hefur leitt til aukinnar áherslu á lærdóm og þjálfun starfsmanna á öllum sviðum samfélagsins. Flókin starfsemi gerir almennt kröfur til þess að starfsfólk fái reglulega við vandasöm úrlausnarefni og leysi vandamál á grundvelli reynslu eða þekkingar (Carleton 2011). Fræðimenn telja víst að eftirspurn eftir sérfræðiþekkingu muni aukast enn meir í framtíðinni (Durst & Ingi Rúnar Eðvaldsson 2012; Gratton 2014; Árelía Eydís Guðmundsdóttir 2017).

Hugtökin þekkingarstarfsmenn (e. knowledge workers), fagfólk (e. professionals) og sérfræðingar (e. experts) vísa til mismunandi hópa sem skarast og má fella þá tvo síðarnefndu undir fyrsta flokkinn (Takeuchi & Nonaga 1995; Davenport 2005). Peter Drucker kynnti fyrstur til sögunnar hugtökin þekkingarstarfsmaður og þekkingarstarf. Samkvæmt Drucker (1967) er þekkingarstarfsmaður einstaklingur sem „notar það sem er á milli eyrnanna á honum ... þekkingu, kenningar og hugtök, fremur en líkamlegt afl“. Þá tók hann fram að þekkingarstörf skilgreinist af árangri, ekki magni eða kostnaði (Muo 2013).

Samkvæmt Davenport (2005) hafa þekkingarstarfsmenn hátt stig sérfræðiþekkingar, menntunar eða reynslu og meginmarkmið starfs þeirra er sköpun, miðlun eða beiting þekkingar. Þekkingin er auðlind þekkingarstarfsmanna og er hún fremur eign þeirra sjálfra en skipulagsheildarinnar. Þekkingarstarfsmenn geta því auðveldlega tekið auðlind sína, þ.e. þekkinguna, með sér ef þeir ákveða að yfirgefa vinnustaðinn (Horwitz, Heng & Quazi 2003). Frick (2010) skilgreinir þekkingarstarfsmenn sem einstaklinga sem búa yfir verðleikum vegna getu sinnar til að safna upplýsingum, búa þær til, greina þær og túlka, til að greiða fyrir skilningi á tilteknu sviði og stuðla þannig að betri ákvarðanatöku stofnana og fyrirtækja. Á sömu nótum lýsa Olomolaiye og Egbu (2004) þekkingarstarfsmönnum sem þeim er taka við upplýsingum, meta þær, ákveða hvað gera skuli og hrinda ákvörðunum þar að lútandi í framkvæmd. Þeir hafi lifibrauð af vitsmunum sínum

fremur en verklegri hæfni, þarfnist mikils sjálfstæðis og sé meira umhugað um gæði dómgreindar sinnar en hraða vinnunnar. Þeir hafi meiri trúfesti gagnvart sérfræðisviði sínu en vinnuveitendum, fagni verkefnum sem feli í sér áskorun og vilji stöðugt læra til að bæta við og endurnýja þekkingu sína. Samkvæmt Vogt (1995) hafa þekkingarstarfsmenn hæfni til að skapa og miðla nýrri sýn. Þar sem þeir starfa við lausn vandamála fremur en að fást við rútinuverkefni hvílir kjarnastarfssemi skipulagsheilda á framlagi þeirra og þeir því mjög mikilvægir eigi langtímaárangur að nást (Horwitz o.fl. 2003, 23).

Nichols (2000) dregur saman einkenni þekkingarstarfsmanna þannig að þeir „hafi meiri menntun, meiri væntingar og séu almennt kröfuharðari en verkafólk. Afleiðingar þess séu að stjórnendur verði að beita öðrum stjórnunarháttum gagnvart þeim. Við stjórnun þekkingarstarfsmanna sé nauðsynlegt að taka mið af sérstökum einkennum þeirra og þörfum þeirra fyrir að þróast (Carleton 2011).

Nichols (2000) vísar til ótilgreindra skrifa Druckers þar sem hann bendi á að þekkingarstarfsmenn þurfi almennt ekki að fylgja rútinum í störfum sínum heldur séu flest störf þeirra þess eðlis að þeir þurfi að finna út hvaða viðbrögð eða aðgerð eigi við í þeim aðstæðum sem þeir fást við hverju sinni. Þar af leiðandi sé ekki unnt að stjórna slíkum starfsmönnum eða hafa eftirlit með þeim í hefðbundnum skilningi. Launin skipta minna máli en áskoranir og skuldbinding til að halda þekkingarstarfsmönnum í starfi þar sem innri drift þeirra til að ná árangri á sínu sviði er mikilvægari. (Jamrog 2004). Viðhorf þekkingarstarfsmanna gagnvart starfinu tengist tækifærum þeirra til að læra og þjálfast, taka þátt í þroskandi starfi og skilvirkri stjórnun (Vora 2004).

Samkvæmt Davenport, Thomas og Cantrell (2002) virðist algengasta viðhorfið hvað varðar stjórnun þekkingarstarfsmanna vera að „ráða klárt fólk og láta það í friði“. Fræðimenn eru þó ekki á sama máli. Setja ætti í forgang að þekkingarstarfsmenn fáiast við verkefni sem fara saman við sérstaka hæfni þeirra. Að öðrum kosti er hætta á óánægju og fráhrarfi starfsmannsins, þ.e. ef góður einstaklingur er settur inn í slæmt umhverfi og skipulag hefur hið síðara nær ávallt vinninginn (Rummler & Brache 1995; Carleton 2011). O'Driscoll (2003) bendir á að umhverfi skriffræðis innan skipulagsheilda geti staðið þekkingarstarfsmönnum fyrir þrífum og oft sé vandamálið tengt umhverfinu fremur en þekkingarstarfsmanninum sjálfum.

Horwitz, Heng og Quazi (2003) hafa greint aðferðir sem þeir telja árangursríkastar til að laða að þekkingarstarfsmenn, hvetja þá áfram og halda þeim í starfi. Mikilvægast sé að skipuleggja starfið rétt, hafa viðeigandi áskoranir í verkefnavali og tryggja að viðeigandi tækni og upplýsingastreymi sé í lagi. Þá sé mikilvægt að huga að stuðningi lykilstjórnanda við þekkingarstarfsmenn.

Skynjun þekkingarstarfsmanns á hinum sálfræðilega samningi milli hans og vinnuveitandans hefur samkvæmt Thompson og Heron (2005) afar mikla þýðingu varðandi viðhald hans í starfi. Með sálfræðilegum samningi er átt við það samband sem er á milli starfsmanns og vinnuveitanda hans. Tengsl stjórnanda og þekkingarstarfsmanna skipta sérstaklega máli þar sem stjórnendur leika meginhlutverk við að skapa styðjandi umhverfi sem leyfir þekkingarstarfsmanninum að þroskast (Thompson & Heron 2005; Carleton 2011).

Samkvæmt Goffee og Jones (2007) leiða tiltekin einkenni þekkingarstarfsmanna til þess að erfitt er að stjórna þeim. Þeir gera sér grein fyrir verðmæti sínu, ekki er auðvelt að yfirfæra hæfni þeirra, þeir hunsu stigveldi skipulagsheilda og eru ekki spenntir fyrir stöðuhækkunum enda þótt titlar skipti þá máli. Þekkingarstarfsmenn eru vel tengdir og í þróuðum tengslanetum og það getur jafnvel skipt meira máli hverja þeir þekkjja en hvað þeir vita (Muo 2013). Fleiri fræðimenn, s.s. Serrat (2008), hafa bent á hversu hreyfanlegir þekkingarstarfsmenn séu. Hinn hefðbundni stjórnunarstíll eftirlits og skipana virkar ekki gagnvart þekkingarstarfsmönnum sem hafa innbyggða hvata til að leggja sitt af mörkum til skipulagsheildarinnar, að því gefnu að starfsumhverfi þeirra leyfi þeim að blómstra (Carleton 2011). Samkvæmt Muo (2013) vilja þekkingarstarfsmenn vernd, viðurkenningu og frelsi til athafna í umhverfi þar sem þeir geta lagt sitt af mörkum. Bent hefur verið á að við stjórnun þekkingarstarfsmanna skipti miklu að leggja áherslu á fagmennsku og samvinnu en minni áherslu á einstaklingsbundnar frammistöðumælingar og hvatningar-kerfi (Carleton 2011). Talið er ráðlegt að stjórnendur heimili þekkingarstarfsmönnum að ákveða sjálfir vinnuskipulag sitt sem og áætlaðar niðurstöður og komist sé sameiginlega að niðurstöðu um skilafresti verkefna (Drucker & Maciariello 2004; Carleton 2011). Drucker (2002) benti á að aðferðir svonefndrar mjúkrar mannaússtjórnunar séu líklegastar til árangurs við stjórnun þekkingarstarfsmanna. Í mjúkri mannaússtjórnun er lögð áhersla á að til að skipulagsheildir nái árangri verða þær að fjárfesta í þróun og símenntun starfsmanna sinna (Beardwell & Claydon 2007; Hafdís Ingadóttir 2012).

1.2 Forysta og aðstæður

Töluvert hefur verið ritað um hlutverk stjórnenda og leiðtoga. Er gjarnan gerður sá greinarmunur að meginhlutverk stjórnandans sé að viðhalda skipulagi og samræmi í skipulagsheildinni á meðan hlutverk leiðtogans sé að stuðla að breytingum (Zaleznik 1977; Bennis & Nanus 1985; Kotter 1990; Bennis & Goldsmith 1997; Northouse 2010). Aðrir fræðimenn hafna hins vegar aðgreiningu á milli stjórnenda og leiðtoga (sjá t.d. Mintzberg 2009; Yukl 2010). Felur sú nálgun í sér að líta beri á stjórnendur sem leiðtoga og leiðtoga sem stjórnendur. Samkvæmt Mintzberg (2009) krefjast skipulagsheildir nútímans þess að einstaklingar geti sinnt bæði hlutverkum sem skilgreind hafa verið sem leiðtoga- og stjórnendahlutverk. Á þeim forsendum verður ekki gerður greinarmunur á hugtökunum stjórnandi og leiðtogi í þessari grein og þau notuð jöfnum höndum.

1.3 Tilvikakenningar

Kenningar í leiðtogafræðum sem lúta að kringumstæðum eða tilvikakenningar (e. contingency theories) ganga út á að hegðun eða leiðtogastíll ráðist af aðstæðum hverju sinni. Þessar kenningar eiga það sameiginlegt að taka til þátta sem lúta að leiðtoganum, fylgjendunum og aðstæðunum. Þær gera ráð fyrir að leiðtogar breyti hegðun sinni þegar aðstæður og persónueinkenni fylgjendanna breytast (Hughes o.fl. 2012; Blanchard, Zigarmi & Nelson 1993; Árelía Eydís Guðmundsdóttir 2002).

Dæmi um mismunandi aðstæður fyrir leiðtoga má finna í líkani Mintzberg (2009) sem lýsir starfi stjórnandans og þeim viðfangsefnum sem hann fæst helst við. Sam-

kvæmt þeirri lýsingu má skipta starfi stjórnandans í þrjár meginviddir: Í fyrsta lagi vídd upplýsinga, í öðru lagi mannlega vídd og loks framkvæmdavídd. Til að ná árangri þurfi stjórnandinn að vinna á þessum þremur víddum og ná jafnvægi á milli þeirra (Mintzberg 2009; Unnur Helgadóttir & Inga Jóna Þórðardóttir 2015).

Samkvæmt Mintzberg (2009) kalla mismunandi aðstæður á mismunandi stjórnun. Enda þótt stjórnandinn sé sá sem fer með hið formlega vald skipti þannig máli hvernig því sé beitt gagnvart sérfræðingum/fagfólki í skipulagsheildinni. Þannig felist áskoranir stjórnanda gagnvart sérfræðingum fremur í að sannfæra viðkomandi en að stýra þeim beint. Þar sem slíkir aðilar líti fremur á sig sem samstarfsmenn eða jafnvel birgja (e. suppliers) gagnvart stjórnandanum heldur en undirmenn þarfnist þeir takmarkaðrar hvatninga eða eftirlits. Þeir geti hins vegar þarfnast verulegs stuðnings af hálfu stjórnandans (Mintzberg 2009, 93).

Bjugstad, Thach, Thompson og Morris (2006) hafa einnig fjallað um breytingar á hinu hefðbundna stígveldi innan skipulagsheilda. Í samræmi við flatara skipulag hefur verið bent á að erfiðara sé en áður fyrir stjórnendur að nota formlegt vald, m.a. vegna þess að skipulagsheildir séu orðnar háðari starfsfólki (Pfeffer 1992; Caldwell 2003; Gratton 2014). Fleiri ástæður eins og ytri þrýstingur og hraði í umhverfinu hafa leitt til þess að valdakerfi og skipurit hafa flast út. Sérfræðipækking er dreifðari í skipulagsheildum nútímans en áður og stjórnendur því háðari sérfræðingum (Barley 1996; Guðrún P. Ólafsdóttir 2012).

1.4 Vald

Hugtakið vald er órjúfanlegur þáttur forystu þar sem vald felur í sér getu eða möguleika á að hafa áhrif. En án áhrifa er engin forysta fyrir hendi. Völd og áhrif eru þannig nátengd hugtök en valdi hefur verið lýst þannig að það feli í sér getu eða möguleika á að hafa áhrif á aðra, skoðanir þeirra, viðhorf og aðgerðir (Yukl 2010; Hughes o.fl. 2012). Sumir fræðimenn skilgreina vald sem auðlind, þ.e. sem eitthvað sem maður býi yfir, á meðan aðrir líta á það sem einhverskonar félagslegt samband, þ.e. sem getu til að hafa áhrif á eitthvað eða einhvern. Þannig skilgreindi Dahl (1957, 202–3) vald sem félagslegt samband þar sem annar aðilinn, A, fær hinn aðilann, B, til að gera eitthvað sem hann hefði annars ekki gert. Emerson (1962) skilgreindi vald sem háð tengsl (e. power dependence). Samkvæmt honum byggist vald á félagslegum tengslum sem leiði til þess að tveir aðilar geti haft vald hvor yfir öðrum (Guðrún Ólafsdóttir & Margrét Sigrún Sigurðardóttir 2012). Líkt og Marx (1976) lagði Weber (1978) til grundvallar að vald byggðist á eignarhaldi og yfirráðum yfir aðferðum til framleiðslu en bætti því við að vald stafaði einnig af þekkingu á framleiðsluháttum jafnt og af eignarhaldi. Starfsmenn nota sköpunargáfu sína, getu og svigrúm sem uppsprettu valds, sumir meira en aðrir. Frá sjónarmiði atvinnurekandans stendur starfsmaðurinn fyrir vinnuafli sem nýta þarf á sem skilvirkastan virkastan hátt. En það sem stendur í vegi er vald starfsmanna sem geta haft mismunandi vilja til að vinna undir yfirráðum og stjórn vinnuveitandans. Þessar skilgreiningar vísa til áhrifa valds á hegðun en aðrar skilgreiningar hafa lagt áherslu á að vald hafi ekki einungis áhrif á hegðun manna heldur einnig viðhorf þeirra (House 1988; Lines 2007).

Sérfræðivald byggist á þekkingu og getu einstaklinga til að hafa áhrif á aðra vegna sérþekkingar þeirra á ákveðnum sviðum. Einstök þekking á bestu aðferðinni til að framkvæma verk eða leysa mikilvægt verkefni getur leitt til áhrifa gagnvart undirmönnum, jafningjum og yfirmönnum (Yukl 2010). Samkvæmt Foust (2004) fylgir viðurkenndri sérfræðiþekkingu ákveðið vald. Sérfræðingar búi yfir þekkingu og hæfileikum sem eru mikilvægir og eftirsóttir af öðrum. Þar af leiðandi er oft leitað ráða hjá sérfræðingum áður en meiri háttar ákvarðanir eru teknar. Margskonar fólk leiti eftir álitum þeirra innan skipulagsheildar og stundum utan þeirra um margvísleg efni. Fólk líti oft upp til sérfræðinga og noti þá sem uppsprettu innblástur. Það noti einnig fordæmi þeirra til að bæta sjálf sig og ná árangri. Allt þetta gefi sérfræðingum vald og veiti þeim hátt stig sjálfsvirðingar.

Þar sem sérfræðivald byggist á því hversu mikið einstaklingur veit með tilliti til annarra í tilteknum hóp geta fylgjendur haft umtalsvert meira sérfræðivald heldur en leiðtogar við tilteknar aðstæður. Þannig hafa nýir leiðtogar oft minni þekkingu en fylgjendurnir á starfinu og verkefnum sem unnin eru á tilteknu sviði starfseminnar. Í þeim tilvikum geta fylgjendurnir búið yfir umtalsverðu valdi eða áhrifum þegar ákvarðanir eru teknar er varða verkferla, nýja tækni eða ráðningu starfsmanna. Þegar fylgjendur hafa umtalsvert sérfræðivald er erfitt fyrir leiðtoga að hafa áhrif á starfseininguna eða vinnustaðinn á grundvelli sérfræðivalds eingöngu (Hughes o.fl. 2012).

Sérfræðiþekking er þó aðeins uppspretta valds ef aðrir eru háðir valdhafanum um ráðgjöf. Valdþeginn verður háðari valdhafanum þegar hann (valdþeginn) getur ekki auðveldlega fundið aðra uppsprettu leiðbeininga heldur en hjá honum. Ekki er nóg fyrir valdhafann að búa yfir sérfræðiþekkingu heldur verður valdþeginn að viðurkenna sérþekkinguna og treysta því að leiðtoginn veiti áreiðanlegar upplýsingar og ráðgjöf (Yukl, 2010). Sérstök þekking og tæknileg hæfni er aðeins uppspretta valds ef valdhafi og valdþegi eru háðir hvor öðrum (Hughes o.fl. 2012; Yukl 2010, 208). Yukl (2010) bendir á að árangursrík áhrif hvíli á áreiðanleika leiðtogans og hæfileikum hans til að tjá sig með sannfærandi hætti til viðbótar við tæknilega þekkingu hans og greiningahæfni (bls. 209).

2. Aðferðafræði

Nýtt var eigindleg rannsóknaraðferð en með henni er leitast við að skilja efnið frá sjónarhóli þátttakenda í rannsókninni, lýsa því sem fram kemur og túlka merkingu þeirra gagna sem fást með aðferðinni. Þannig skilur eigindleg rannsóknaraðferð sig frá megindlegri aðferð, en í þeirri síðarnefndu er lögð meiri áhersla á að skoða magnmælingar í tölum eða tíðni. (Cooper & Schindler 2006). Eigindleg rannsóknaraðferð gefur þannig möguleika á að fá dýpri skilning, vitneskju og þekkingu á hlutaðeigandi viðfangsefni (Bryman & Bell 2007; Gephart 2004). Eigindleg aðferðafræði hefur þó þær takmarkanir að ekki er unnt að alhæfa niðurstöður um tiltekið þýði (Sigurlína Davíðsdóttir 2003).

Valið var að nota hálfopin viðtöl en þau voru hvorki algjörlega frjálsl né stöðluð heldur byggt á ákveðnum viðtalsramma í samræmi við aðferðafræðina. (Kvale 1983; Helga Jónsdóttir 2003).

Til viðbótar við framangreint er rannsóknin tilviksrannsókn (e. case study) og eru

þrjú tilvik skoðuð, þ.e. tveir þekkingarstarfsmenn og stjórnandi þeirra innan þriggja mismunandi skipulagsheilda, banka, háskóla og ráðuneytis. Tilviksrannsóknir fela í sér ítarlega rannsókn á einu tilviki eða fleirum í einu. Þannig má rannsaka heila skipulagsheild, tiltekinn hluta heildar, einstakling eða atburð (Bryman & Bell 2007). Tilviksrannsóknir eru stundum gerðar á smáum einingum þar sem þær geta varpað ljósi í stærra samhengi. Tilviksrannsóknaraðferð er þá nýtt til að skoða í grunninn ákveðna einingu, deild eða skipulagsheild (Seawrite & Gerring 2008). Í þessari rannsókn er byggt á aðleiðslu, sem felst í því að finna almenn lögmál (Bryman & Bell 2007).

Undirbúningur rannsóknar hófst haustið 2013. Eftir að afmörkun rannsóknar var ákvörðuð var unninn spurningarammi með tilliti til kenninga um stjórnun þekkingarstarfsmanna. Dæmi um slíka spurningar eru: Lýstu því hvað hvetur þig áfram í starfinu? Hvaða aðferðir notar þú ef þú vilt fá einhverju framgengt? Einnig var aðlagður spurningalisti fyrir stjórnendur, byggður á hinum fyrri, dæmi: Hvað telur þú helst að hvetji undirmenn þína í starfi? Hvernig beitir þú valdi þínu sem stjórnandi? Greining gagna fór að nokkru leyti fram samhliða gagnaöflun. Viðtöl fóru fram á tímabilinu október til nóvember 2013. Viðmælendur heimiluðu hljóðritun og var upptökum eytt þegar viðtölin höfðu verið rituð upp. Tekin voru hálfopin viðtöl við níu einstaklinga, þrjá stjórnendur og sex þekkingarstarfsmenn og voru sjö þeirra karlmenn en tvær konur. Aldur þátttakendanna var frá 32-61 árs og var aldur starfsmannanna ávallt lægri en viðkomandi stjórnenda. Þátttakendur voru valdir með hentugleikaúrtaki sem felur í sér að val þátttakenda fer eftir því hve vel þeir henta rannsókninni og hversu auðvelt reynist að ná til þeirra (Bryman & Bell 2007).

Rannsakandi valdi að ræða við reynslumikinn stjórnanda og tvo undirmenn hans, sem jafnframt höfðu mikla starfsreynslu innan þriggja skipulagsheilda. Í fyrsta lagi hjá banka sem er ein af stærstu fjármálastofnunum landsins (B), í öðru lagi hjá einum af stærstu háskólunum (H) og í þriðja lagi hjá einu af stærstu ráðuneytum hér á landi (R). Rannsakandi valdi skipulagsheildirnar út frá þeim viðmiðum að þær væru ólíkar hvað varðar uppbyggingu og starfsemi, tvær þeirra starfa á vettvangi hins opinbera og ein á einkaréttarlegum grundvelli. Í þessum þremur skipulagsheildum var lagt til grundvallar að sérfræðipekking undirmanna væri með þeim hætti að valdsvið stjórnanda væri takmarkað og sérfræðivald starfsmanna sjálfrá leggi því grunninn að „jafningjasambandi“ þeirra. Haft var að leiðarljósi að með því að ræða við stjórnendur hlutaðeigandi þekkingarstarfsmanna færi fram ákveðin speglun og endurmat (Taylor & Bogdan 1998). Tafla 1 geymir yfirlit yfir viðmælendur, menntun þeirra og starfsreynslu.

Gagna var aflað með viðtölum sem voru hljóðrituð og afrituð frá orði til orðs og var lengd viðtala á bilinu 41-75 mínútur.

Við greiningu gagna var byggt á aðferðum grundaðrar kenningar (e. grounded theory) sem sett var fram af Glaser og Strauss 1967 (Bryman & Bell 2007). Grunduð kenning er mikið notuð við greiningu eigindlegra gagna. Byggist hún á kerfisbundinni nálgun við að safna saman gögnum sem síðan eru greind með aðleiðslu og fer rannsakandi á milli gagnaöflunar og gagnagreiningar á meðan á rannsóknarferlinu stendur (Strauss & Corbin 1998; Bryman & Bell 2007).

Tafla 1. Yfirlit yfir þátttakendur rannsóknar

| Þátttakandi | Skipulagsheild | Menntun | Starfsreynsla |
|------------------|----------------|--------------|---------------|
| Stjórnandi (B1) | Banki | BS-próf | 10-15 ár |
| Starfsmaður (B2) | Banki | Meistarapróf | 5-10 ár |
| Starfsmaður (B3) | Banki | Meistarapróf | 10-15 ár |
| Stjórnandi (R1) | Ráðuneyti | BS-próf | 5-10 ár |
| Starfsmaður (R2) | Ráðuneyti | Meistarapróf | 5-10 ár |
| Starfsmaður (R3) | Ráðuneyti | Meistarapróf | 5-10 ár |
| Stjórnandi (H1) | Háskóli | Doktorspróf | 5-10 ár |
| Starfsmaður (H2) | Háskóli | Doktorspróf | 15-20 ár |
| Starfsmaður (H3) | Háskóli | Meistarapróf | 15-20 ár |

Eftir að viðtölin höfðu verið kóðuð voru þau efnisgreind í samræmi við aðferðafræðina (Lincoln & Guba 2000). Í kjölfar hvers viðtals var skrifuð niður upplifun af viðmælanda, viðtalinu sjálfu og viðtalsaðstæðum. Greining viðtalanna fór fram þannig að öll viðtölin voru í fyrstu lesin yfir og upplýsingar sem tengdust þeim þemum sem lagt var upp með litamerktar. Síðan voru tvö fyrstu viðtölin lesin setningu fyrir setningu í því skyni að tengja hugtök og mynda kóða. Gerður var listi yfir kóða og þeir settir í hugkort undir þemum. Á þessu stigi voru kóðarnir fjölmargir en þeim fækkaði síðan þegar leitað var eftir nýjum tengslum kóða og þema. Hin viðtölin sjö voru síðan kóðuð með tilliti til þeirra sem fyrir lágu og í því ferli breyttust kóðarnir þó nokkuð og nýir bættust við. Að síðustu kom svo í ljós að fella mátti þá kóða sem fyrir lágu og yfirþemu þeirra undir þrjú meginþemu sem svöruðu til þess rannsóknarefnis sem lagt var upp með.

3. Niðurstöður

Þrjú meginþemu mynduðu niðurstöður, þ.e. sérstaða sérfræðinga, valdagrunnur þekkingarstarfsmanna og birtingarmyndir valds við stjórnun í jafningjaumhverfi.

3.1 Sérstaða sérfræðinga

3.1.1 Metnaður gagnvart verkefnum

Verkefni þekkingarstarfsmannanna sem tóku þátt í rannsókninni eru eðli máls samkvæmt misjöfn eftir skipulagsheildum og starfssviði viðkomandi. Þeir eiga það þó sameiginlegt að leggja áherslu á þau verkefni sem þeir fást við og telja þeir sig almennt ekki þurfa á daglegri stjórnun eða hvatningu að halda til sinna verka. Lýsti einn viðmælendinn (B) því þannig: „Ég hef alltaf verið þannig þenkjandi ... en um leið og það eru einhver vandamál eða einhver óleyst verkefni, þá er bara svona eitthvað dræf inni í mér að leysa... sko... það þarf rosalega lítið að vinna í mér svo að ég finni þá þörf.“ R3 lýsti því að hann væri mjög úrræðagóður og leysti það sem leysa þyrfti hverju sinni. R2 kvaðst taka frumkvæði og léti mál ekki daga uppi hjá sér heldur kláraði mál sem honum væru falin. Hann kvaðst ekki þurfa aðhald eða eftirlit af hálfu yfirmanna en vildi á hinn bóginn að stjórnendur sýndu stuðning við þau verkefni

og metnað fyrir þeirra hönd. H2 lýsti því að á sínum vinnustað þyrfti afar takmarkaða stjórnun gagnvart góðum starfsmönnum, þeir væru „sjálfmótiveraðir.“ Hins vegar þyrfti aukna stýringu gagnvart lakari starfskrafti og nýliðum. R2 sagðist meta árangur sinn eftir framgangi verkefna, þannig væru það verkefni sem væru hvetjandi. Kvaðst hann vilja að þeim málaflokki sem hann fengist við „verði vel sinnt.“ Þrír viðmælenda (R3, B2, B3) lýstu því að þeir hefðu ánægju af því að fást við afmörkuð viðfangsefni eða vandamál og klára þau eða leysa. Sagði einn viðmælenda (B2) að áhugaverð og krefjandi verkefni skiptu langmestu máli fyrir starfsánægju hans.

Annar viðmælendi (R3) sagði að honum fyndist „*nauðsynlegt að takast á við einhverjar ögranir sem [hann kynni] ekki alveg að höndla og stækka þægindabringinn.*“ Hann kvaðst leggja mikið upp úr því að verkefni væru áhugaverð og skemmtileg, en þegar svo væri ekki fengi það aukna þýðingu að eiga góða samstarfsfélaga. Nokkrir (B2, H2, R3) tóku fram að fjölbreytnin skipti máli. B2 lagði áherslu á áskoranir og fjölbreytni í starfi og mikilvægi þess að vera ekki stöðugt að „hjakka í sama farinu.“ Kvaðst hann myndu „grotna niður“ ef hann þyrfti alltaf að vera að vinna að því sama. Hjá einum af viðmælendum í háskólanum kom fram að hann hefði enst í starfi sínu þar sem það væri, auk fjölbreytileikans, skapandi og gefandi: „*Ástæðan fyrir því að maður er búinn að vera í þessu núna í [...] ár er náttúrulega að manni finnst starfið í heild sinni fjölbreytt, skapandi og yfirleitt gefandi. Samskipti við nemendur eru yfirleitt ánægjuleg og gefandi. Það að geta verið að stunda rannsóknir, að afsla nýrrar þekkingar og að vinna úr þeim og að koma þeim á framfæri á ritryndum vettvangi finnst mér mjög gefandi. Það er svona kannski aðalánægjan finnst mér í þessu starfi*” (H2). Viðmælendinn (H2) lagði áherslu á að staðna ekki og tók fram að þrátt fyrir mikið álag í vinnu fyndist honum að allan þann tíma sem hann hefði starfað við háskólann hefði hann lært heilmikið. Hjá honum (H2) kom einnig fram að „*maður er ekki útbrunninn, af því að maður er sífellt að afsla sér nýrrar þekkingar og að miðla henni í kennslu og í rannsóknum.*“ Flestir sérfræðinganna lýstu miklu álagi í starfi og hættu á að brenna út.

3.1.2 Sjálfstæði er mikilvægt

Almennt upplifa viðmælendur mikið sjálfstæði og sveigjanleika í störfum sínum. Af viðtölum má þó ráða að ramminn um störf þeirra, þar á meðal hversu sjálfstæðir þeir eru, fer eftir því hvaða starfi þeir gegna og innan hvaða skipulagsheildar. Starfsmenn háskólans virðast hafa mest sjálfstæði miðað við aðra viðmælendur, þar sem fram kom að þeir ráða ekki aðeins framkvæmd sinna starfa, innan þeirra reglna og hefða sem gilda um starfsemina, heldur einnig vali á verkefnum. Stjórnandinn (H1) lýsti því þannig að líta mætti á hvern starfsmann sem „sjálfstætt fyrirtæki“, t.d. hvað varðaði viðveru og vinnutíma. Hver kennari hefði mikið frelsi, svo framarlega sem hann sinnti rannsóknum og kennslu með fullnægjandi hætti: „*Þannig að dagleg stjórnun af hálfu forseta [...] deildar gagnvart einstaka kennurum, hún er mjög lítil. Enda má það segja að það sé svona edli jafningastjórnunar sem er beitt hér að nokkeru leyti*“ (H1).

Innan bankans sagði B3 að almennt væri sérfræðingum í bankanum treyst fyrir verkefnum án þess að stjórnandinn þyrfti að setja sig inn í þau. Hann væri hins vegar alltaf til staðar. Mikið væri lagt upp úr því að hver sérfræðingur stýrði sínum verkefnum sem

mest sjálfur. R3 kvað opinberar reglur og skipulag takmarka sjálfræði eða umboð sérfræðinga í ráðuneytum. Innan þess umboðs sem starfsmennirnir hafi upplífi hann hins vegar nokkuð mikið sjálfræði og sveigjanleika um framkvæmd starfa. Hann kvaðst leggja mikið upp úr að ramminn um verkefnið væri skýr en sjálfræðið innan hans mikið. Nauðsynlegt sé að vita hvar umboðið liggi, hvenær viðkomandi þurfi sjálfur að taka ákvörðun og hvenær þurfi að bera ákvarðanatöku undir næsta yfirmann. R2 kvaðst hafa mikið sjálfstæði varðandi framkvæmd daglegra starfa og að hann væri mjög sáttur við þann mikla sveigjanleika sem hann hefði. Hann kvaðst einnig upplífa að hann hefði mikið vald, sem helgaðist af því að hann hefði mikið sjálfræði gagnvart þeim málaflokki sem hann færi með og kæmi fram fyrir hönd ráðuneytisins út á við hvað hann varðaði. Hins vegar væri vald hans sem sérfræðings ekki í samræmi við þá ábyrgð sem hann bæri. Tók hann sem dæmi að: „Þegar kemur að því að ég vil að ráðuneytið sendi frá sér yfirlýsingu, vil að ráðuneytið beiti sér harðar í einhverju máli, ég vil skrifa grein sem á að birtast til að vekja athygli á einhverju, þá eru þessar ákvarðanir oft mjög þungar í vöfum. Þarna hef ég ekki ábrif, þarna er það ekki ég sem tek ákvörðun. [...] Þannig að ég þarf stundum að setja meiri kraft í málin og af því að það er ekki nógu mikill kraftur, þá upplífi ég oft valdleysi hvað það varðar” (R2).

3.1.3 Fagþekkingu fylgir virðing

Fram kom hjá viðmælendum að fagþekkingin gæfi þeim ákveðinn „status“ eða sérstöðu. Einn viðmælandinn (B3) orðaði það þannig að sérfræðingar „þekkjá það sem þeir eru að gera“ og „hafa eitthvað um málin að segja.“ Annar (H2) lýsti því þannig að: „Fyrir mig og marga aðra, það er svo merkinglegt með sérfræðingahugsunina, lækna og sleiri, að okkur finnst starfið svo áhugavert, menn vilja ekki fara út af þeim vettvangi” (H2). Sami viðmælandi sagði einnig að oft hefðu mjög fáir áhuga á að taka við starfi deildarforseta innan háskólans og skýrði það þannig: „Út frá því að þá ertu að fara út úr þessu sérfræðingahlutverki sem er þá gefandi og skemmtilegt og þú kannski færð heilmikinn status eða stöðu út á þann titil. En stjórnunarhlutverkið, eins og deildarforseti, þefur ekki nærri því sama sess við slíkar aðstæður eins og á hefðbundnum vinnustað. Þá ertu að hverfa út úr þessum kúltúr að vera fagmaður, góður fagmaður á þínu sviði. Það er þá svona hlíðarspor sem mörgum finnst kannski ekki vera mjög spennandi og hluti af því er launatengds eðlis, að þú hækkar ekkert í launum” (H2). Viðmælandinn (H2) sagði jafnframt að eins og vitad væri þá fylgdi því mikið álag að vera stjórnandi: „Og oft kannski margvísleg mál sem þarf að takast á við sem eru jafnvel ekkert skemmtileg og menn vilja gjarnan sleppa við, en þetta hvílir á hlutverkinu og fyrir vikið er kannski bara betra að vera laus við það og geta bara gert það sem mann langar til að gera og það er svona svolítið lenskan í þessum sérfræðingakúltúr” (H2).

Í háskólanum varð viðmælendum tíðrætt um sérstaka menningu eða „kúltúr“ bæði í tengslum við störf háskólakennara og fagstéttir. Einn þeirra (H3) kvað tiltekinn kúltúr vera meðal háskólakennara, eða eins og hann orðaði það: „Þessi ritrýndi kúltúr sem háskólakennarar lifa og hrærast í, öll þessi gagnrýna hugsun og öll þessi blutlagni. Menn eru mikið einir, það finnst mér vera einkennandi í háskólastarfinu að þetta eru svolítið svona einyrkjar” (H3). R2 lýsti því að honum væri mikið í mun að miðla þekkingu á þeim verkefnum sem hann færi með en í ráðuneytinu væri alltaf eitthvað um að fólk vildi „vera ómissandi“ og halda þekkingu fyrir sig.

3.2 Valdagrunnur þekkingarstarfsmanna

3.2.1 Vald sem byggist á sérfræðipekkingu

Viðmælendur í hópi sérfræðinga virtust almennt meðvitaðir um það vald sem sérfræðipekking þeirra veitti þeim, enda þótt flestir þeirra litu hugtakið „vald“ neikvæðum augum og vildu frekar ræða áhrif. Að þessu leyti skáru viðmælendur í háskólanum sig úr (H1, H2, H3) en þeir gerðu ekki fyrirvara við notkun hugtaksins „vald“. Virtust hinir akademísku starfsmenn háskólans (H2, H3) mjög meðvitaðir um sérfræðivald sitt. H3 lýsti því þannig að hann hefði óformlegt vald og að vald hans innan deildarinnar stjórnaðist af því „hvernig ég er, hvaða orðspor fer af mér“. Hann sagði einnig að yngri sérfræðingarnir áttuðu sig ekki á því óformlega valdi sem þeir í rauninni hefðu „þar sem að þeir geta komið með hugmyndir og átt frumkvæði og fá stuðning við það“ (H3). H2 lýsti því að akademískir starfsmenn fengu ákveðinn „status“ eða virðingu í gegnum sérþekkinguna „og mikilvæg verkefni út á það einnig“. Þá kom einnig fram hjá honum að: „Náttúrlega styrkleikar flestallra sérfræðinga tengjast sérsviði, þ.e. að hafa þekkingu sem er að kunna skil á og geta verið með nýjstu þekkingu á því sérsviði sem viðkomandi er á. Ég held að það sé svona, að sérfræðingavaldið er mjög sterkt. Við erum ráðnir sem prófessorar eða sérfræðingar“ (H2). Akademískir starfsmenn njóta þannig ákveðins trausts vegna menntunar sinnar og stöðu, en jafnframt er þeim nauðsynlegt að viðhalda þekkingu sinni og afla sér nýrrar: „Og kannski sér maður svo oft að ef þú ert ekki að halda þér við ... ef það dregur úr þinni sérþekkingu, þá dregur það úr þínum áhrifamætti og í raun og veru valdi líka“ (H2). Viðmælendur í ráðuneytinu lýstu talsverðri sérstöðu hvað varðar upplifun sína af sérfræðivaldinu. Annar starfsmannanna (R2) tók fram að hann upplifði í raun að hann hefði talsvert vald sem sérfræðingur í ráðuneytinu: „Ég held ég hafi meira vald en ég geri mér grein fyrir. Ég er t.d. tiltölulega [nybúinn] að átta mig á því að ég er ráðuneytið út á við. Ég var alveg [búinn] að vinna herna í nokkur ár áður en ég áttadi mig á því.“ Hjá sama viðmælanda kom fram að vald hans sem sérfræðings birtist í rauninni meira út á við: „Ég hef stundum meira vald, út á við. Til dæmis hef ég meira vald á vissum verkefnum sem ég er að sinna á sameiginlegum vettvangi Stjórnarráðsins, þá stundum upplifi ég að ég hafi meira vald gagnvart öðrum ráðuneytum. Þegar ég tala gagnvart öðrum ráðuneytum þá er ég að tala í nafni ráðuneytisins en þegar ég er að tala hér þá er ég sérfræðingur á [...]sviði“ (R2).

Starfsmenn ráðuneytisins lýstu þeirri sérstöðu sem felst í því að starfa fyrir ríkisvaldið og koma fram fyrir þess hönd. Þannig kom fram hjá öðrum þeirra (R2) að regluverkið um þau störf sem hann hefði með höndum væri viðamikíð og auk þess væri afar mikilvægt að hann hefði umboð og stuðning til athafna: „Ég er sérfræðingur, ég er með ákveðinn málaflokk. Ég má ekki taka neinar ákvarðanir sem að fela í sér einhver fjárútlát. Ég get beldur ekki ákveðið, því það sem ég er að gera í mínum málum, það er ríkið að gera. [...] En ég hef alltaf fengið stuðning. Ég hef aldrei þurft að bíta eitthvað ofan í mig hvað það varðar, en þetta er samt hamlandi oft á tíðum. Þetta er, já, þetta er ríkið út á við“ (R2). Þannig kom fram hjá viðmælandanum (R2) að starf hans byggðist mjög mikið á því hvort hann hefði þann stuðning sem nauðsynlegur væri: „Þetta byggist svo mikið á því að ég er ráðuneytið, hef ég stuðning? Þannig að, já, mjög oft legg ég málin upp við minn yfirmann eða samstarfsfélaga og ég finn stuðning þar og þannig get ég presenterað það út á við“ (R2). Báðir sérfræðingarnir í ráðuneytinu (R2, R3) tóku þó fram að þeim þætti það almennt séð ekki neikvætt að þurfa að gæta að hinu pólitíska valdi, hins vegar

þýddi það að þau þyrftu að vera sveigjanlegri í sínum störfum. Ræddu þau um mikilvægi þess að vera sveigjanlegur, eða eins og fram kom hjá öðru þeirra: „*Okekar umbverfi er meiri óvissu háð en margra annarra vinnustada. Við erum á mörkum pólitíkur og hjúrókrasíu, við erum ekki í færibandastofnun*“ (R3). Sami viðmælandi (R3) kvað það m.a. einkenna störf sérfræðinganna í ráðuneytinu að þeir fengu til meðferðar „óljós stefnumið og kosningalof-ord ólíkustu flokka“ sem þeir þyrftu að hrinda í framkvæmd, auk þess sem: „*Við skiptum um skoðanir bara sama dag og ný ríkisstjórn tekur við. Ég hef verið í samningaviðræðum þar sem við höfum sagt eitt á þriðjudegi og komið saman við samningaborðið við sama fólkið á fimmtudegi með allt aðra skoðun. Bara stjórnarskipti á miðvikudegi og við þurfum að læra þetta*“ (R3).

3.2.2 Samskiptahæfni sem grundvöllur valds

Almennt kom fram hjá viðmælendum, bæði sérfræðingunum og stjórnendum þeirra, að samskiptahæfni væri mikilvæg sem grundvöllur valds eða áhrifa, hvort sem er hjá sérfræðingum eða stjórnendum þeirra. Hjá flestum viðmælendanna, bæði í hópi stjórnenda og sérfræðinga, kom fram að þeir teldu samskiptahæfni vera grundvallarþátt sem stjórnandinn byggði vald sitt á og til að hann næði árangri sem slíkur. Einn viðmælandinn (R1) sagði þannig að samskiptahæfni gæti ráðið úrslitum varðandi ákvarðanatöku: „*Og vald stjórnendanna fer dálítið eftir því, þ.e.a.s. sá sem á erfitt með að ná til fólks, bara svona með nærveru sinni og boðskap, hann svona kannski á jafnframt erfiðara með að taka einhverjar ákvarðanir, fá fólk til að fylgja sér til enda. Á meðan hinn sem á auðvelt með að nálgast fólk og á auðvelt með að sannfæra þau um stefnu sína og breytingar og ákvarðanir, hann getur tekið ákvarðanir með auðveldum hætti og leitt þær til lykta.*“

Í ráðuneytinu lýsti R3 því að samskipti milli fólks hefðu í raun haft mesta þýðingu fyrir þau verkefni sem hann hefði unnið að á sínum starfsferli: „*Hann [samskiptabátturinn] skiptir gríðarmiklu máli. Ég held að framgangur allra verkefna í raun, bara í allan minn starfsferil skipta samskiptin gríðarmiklu máli og hafa úrslitaáhrif í framgangi allflestra verkefna*“ (R3). Aðspurður um áhrif sérfræðinga innan ráðuneytisins og þýðingu sérfræðipækkingarinnar í því sambandi sagði hann: „*Hún er rosalega persónubundin. Min upplifun er sú að persónuleiki hafi ekki minni áhrif eða hafi ekki minni þýðingu í völdum þeirra en sérfræðipækking [...]. Þeir einstaklingar sem eru vel verseraðir í samskiptum fá meiru framgengt en hinir sem eru klárir á bókina*“ (R3).

Stjórnandi bankans (B1) kvað eitt meginhlutverk sitt vera að tryggja „*að það séu góð samskipti, góð tengsl og svona gott flæði út í fyrirtækið til annarra*“. Skýrlega kom í ljós að háskólinn skar sig nokkuð úr hvað varðar upplifun viðmælenda. Þannig kom fram hjá viðmælendum í háskólanum að samskiptahæfnin skipti vissulega máli en henni væri oft ábótavant hjá akademískum starfsmönnum. Einn viðmælandinn (H3) lýsti því þannig: „*Og bara þessi samskipti, eins og sko bara eins og þekkest herna innan háskólans að það eru kennarar sko sem að skattyrðast bara í fjölmíðlum og á blogg síðum en geta ekki boðið góðan daginn eða átt samskipti. Þetta er mjög svona einkennilegur kúltúr finnst mér og myndi ekki líðast í svona venjulegum fyrirtækjum*“ (H3). Hjá H3 kom einnig fram að vinnustadameningin væri sérstök og erfitt að stuðla að samstöðu meðal hinna akademísku starfsmanna, eða eins og hann orðaði það: „*Kannski bara þessi ritrýndi kúltúr sem háskólakennarar lifa og brærast í, öll þessi gagnrýna hugsun*

og öll þessi blutlægni. [Deir] eru mikið einir.” H3 tók einnig fram að það væri mjög erfitt að ætla sér að beita hefðbundnum hópeflisaðferðum sem notaðar væru í fyrirtækjum meðal háskólakennara. „Sko, þeim finnst þetta, svona sem þeir kalla innan gæsalappa „fjflagangur“, bara ekki við hæfi.“ H2 kvaðst eiga mun meiri fagleg samskipti við erlenda kollega en fræðimenn innan háskólans eða hér á landi. Allir viðmælendur innan háskólans voru þó sammála um að samskiptahæfni hefði mikla þýðingu. Hjá þeim kom þannig skýrlega fram að þeir myndu vilja upplifa jákvæðari samskipti innan stofnunarinnar heldur en væri raunin.

3.2.3 Traust sem grundvöllur valds

Traust kom fram sem mikilvægur grunnþáttur í samskiptum milli sérfræðinganna og yfirmanna þeirra. Virtust viðmælendurnir almennt mjög meðvitaðir um mikilvægi trausts í samskiptum, bæði milli starfsmanna og milli starfsmanna og stjórnenda. Einn viðmælendinn (B2) ræddi um mikilvægi þess að stjórnandinn treysti honum sem starfsmanni til þeirra verkefna sem hann ætti að leysa, en væri ekki alltaf að horfa yfir öxlina á honum. B2 kvað jafnframt mikilvægt að geta treyst því að yfirmaðurinn stuðlaði að þróun sinni í starfi og beindi til hans verkefnum þar sem kraftar hans nýttust vel. R3 lagði áherslu á að hann liti á það sem umbun í starfi að fá aukið traust og aukin tækifæri og að hann sæktist eftir því.

Stjórnandinn í bankanum kvað stjórnun sérfræðinga þægilega að því leyti að það ætti að vera hægt að treysta þeim til daglegra verka „að því gefnu að þeir séu ekki bara að vaða áfram villu vegar, sko“. Annar starfsmaður bankans (B2) lýsti því að ekki væri þörf á eftirliti gagnvart því hvernig hann framkvæmdi sína vinnu. Sami viðmælendinn (B3) kvað þróunina í bankanum hafa verið þá að sérfræðingar fengju meiri ábyrgð, þeim væri treyst og hefðu meira um hlutina að segja en áður: „Deim er treyst fyrir verkefnum án þess að stjórnandinn þurfi að setja sig sérstaklega mikið inn í verkefni, en hann er alltaf til staðar. Þannig að ef það er einhver blutur sem þú telur þig ekki geta leyst nema með hans hjálp, þá er hann alltaf tilbúinn til þess“ (B3). Hjá H2 kom fram að þeir sem sýndu fram á þekkingu sína í samræmi við þá „gjaldmiðla“ sem gilda í fræðaheiminum byggju yfir meiri völdum og tækifærum til áhrifa en þeir sem gerðu það ekki: „Það er mjög þekkt í fræðaheiminum, með ritryndum greinum, en síðan eins og í kenngslu og svona að það að vera með nýjustu hluti á hreinu, það eykur áhrifamáttinn og styrkir stöðu viðkomandi klárlega. Innan háskóla fá þeir iðulega mikið traust og skjótan framgang sem að sýna þessa eiginleika [gagnvart] kollegum, nemendum, út fyrir eininguna, sem sagt, þetta eru ákveðnar gjaldmiðlar sem gilda þar. Og þetta er fyrst og fremst sérfræðingapekking sem er í raun og veru staðfest af jafningjum um allan heim“ (H2). Viðmælendinn tók fram að þeir sem sýndu með þessum hætti fram á hæfni sína og getu öfluðu sér meira trausts en aðrir þar sem að: „Deir sem að gera þetta eiga mun meiri möguleika á að vera treyst innan. Þetta hefur líka mikið að segja um t.d. hverjir eru valdir í nefndir innan háskólans“ (H2). Skýrlega kom fram hjá öðrum viðmælendum í hópi starfsmanna að þeir ávinna sér traust með því að vinna vel og skila vel af sér verkefnum.

3.3 Birtingarmyndir valds við stjórnun í jafningjaumhverfi

3.3.1 *Hið formlega vald stjórnandans*

Viðmælendur í hópi stjórnenda ræddu gjarnan um það hlutverk sem þeir hefðu sem slíkir. Í viðtölunum kom fram að þetta hlutverk er á margan hátt ólíkt eftir eðli skipulagsheildarinnar sem um ræðir og stöðu viðkomandi sem stjórnandi innan hennar.

Stjórnandinn í bankanum (B1) kvað hlutverk sitt einkum vera að sjá til þess að einingin sem hann stýrði skilaði því starfi sem ætti að sinna eða „gengdi sínu hlutverki“. Almennt kom fram í viðtölum við stjórnendur að upplifun þeirra væri að hið formlega vald nægði þeim ekki heldur þyrfti meira að koma til svo þeir gætu náð árangri sem stjórnendur. Stjórnandinn í bankanum (B1) lagði mikla áherslu á þýðingu trausts á milli fólks og kvaðst meðvitaður um mikilvægi þess að hann nyti trausts og virðingar til að geta haft áhrif gagnvart undirmönnum sínum. Tók hann fram að hann væri ekkert að „spila sig neitt sérstaklega sem stjórnanda, fremur jafningja.“ Af hálfu stjórnandans í ráðuneytinu (R1) kom fram að ákveðnar reglur og hefðir giltu um valdframsal í ráðuneytinu en stjórnendur leituðu fanga hjá sérfræðingum til að fá bestu mögulegu upplýsingar. Það hvernig hann beitti valdi sínu sem stjórnandi væri „dregið upp úr grasrótinni oft á tíðum.“

Í viðtölum við stjórnendurna þrjá kom fram að þeir líta allir svo á að vald þeirra sem stjórnandi markist af því umhverfi sérfræðinga sem þeir starfa í. Nokkrir viðmælendur ræddu um kynslóðamun. Þannig sagði R1 að væntingar kynslóða hefðu breyst. Áður hafi starfsfólk sýnt stjórnandanum óttablandna virðingu en algjör breyting hafi orðið þar á. R2 ræddi um að yngra fólkið gerði mun meiri kröfur og það væri líka mun vanara því að vinna í hópastarfi en eldri kynslóðir. Einn viðmælandinn (H3) nefndi að „þekkingarþýramíðinn“ væri að breytast: „*Við getum sagt það að hérna áður þá var sá sem sat efstur á toppnum með yfirburðapekkingu, en nú er hann kannski að stjórna snillingum fyrir neðan sig sem eru kannski með meiri þekkingu, reynslu og jafnvel menntun en hann.*“ Völdin sem áður hafi verið „top down“ séu nú meira „bottom up“, þetta sé ákveðin „lýðræðisþróun“ eins og hann orðaði það. Þetta hafi haft í för með sér breytingar á valdi stjórnandans sem verði nú að tileinka sér aðrar stjórnunaraðferðir „ætli hann sér að ná árangri með þessu fólki.“

Stjórnandinn (R1) ræddi um lýðræðisþróun sem gerði þá kröfu til stjórnenda að þeir beittu lýðræðislegum stjórnunarháttum. Stjórnandinn í bankanum (B1) ræddi um þróun „frá báðum hliðum“ þannig að sérfræðingarnir væru nú sterkari og sjálfsöuggari en áður og stjórnendurnir þar með tilbúnir í meiri valddreifingu. Kvaðst hann þó ekki viss um að þessar breytingar væru almennar í bankanum. Í máli annars sérfræðinganna (B3) kom með sama hætti fram að „svona gamaldags vald tíðkast alveg enn“ í bankanum þannig að fólk „fylgi bara því sem stjórnandinn segir.“

3.3.2 *Dagleg stjórnun er ekki nauðsynleg*

Hjá öllum viðmælendunum kom fram að dagleg stjórnun væri lítil gagnvart þekkingarstarfsmönnum. Einn stjórnandinn (B1) tók fram að sérfræðingar vildu almennt vera sjálfstæðir. Sem stjórnandi myndi hann þurfa að „hafa ferlana meira á hreinu“ þegar ekki væri um að ræða sérfræðinga. Einn viðmælandinn (R3) tók fram að hann teldi umboð og valddreifingu jákvæðari nálgun en beina stjórnun. R1 sagði að þegar upp kæmu flókin

mál sem féllu ekki undir skilgreindar leiðir reyndi á aðra hæfni en venjulega hjá stjórnandanum. Þar skipti samskiptahæfnin mestu máli.

Í bankanum kvaðst stjórnandinn (B1) ekki vera spenntur fyrir stjórnun þar sem hann þyrfti að segja fólki of mikið til og leggja því línurnar. Hann kvaðst telja sig vera „mjög mjúkan“ stjórnanda. Meginhlutverk hans sem stjórnanda væri að tryggja „góð samskipti, góð tengsl og svona gott flæði út í fyrirtækið til annara.“ Einnig væri hlutverk hans „móralskt“. Ef eitthvað kæmi upp væri hans hlutverk að leysa úr því, tala fólk til og miðla málum. Starf hans snerist um „samskipti, árangur, að sjá hlutina gerast“ en samskipti við fólk væri meginhvati hans í starfi. Annar starfsmannanna í bankanum (B3) kvað hlutverk stjórnandans „fremur að vera leiðtogi“ sem leiddi hópinn áfram heldur en stjórnandi sem væri alltaf að skipta sér af.

Annar sérfræðinganna í háskólanum (H2) sagði að sérfræðingarnir væru að miklu leyti sjálfstýrðir. Því væri hlutverk deildarforseta ekki að stjórna fólki heldur fremur að skapa einingu um ákveðin markmið og aðgerðir og að fylgjast með „að allt sé í lagi“. Í rauninni felist í háskólastarfinu að verið sé að selja aðgang að sérfræðipækkingu en gert sé ráð fyrir að sérfræðingarnir hafi það til að bera sem þurfi til að inna vinnuna vel af hendi og að þeir stýri sér sjálfir. Sjálfstýringin innan háskólans sé mikil en hún taki mið af reglum, viðmiðum og hefðum. Hann tók einnig fram að vinnumeningin innan háskólans virtist mikið til vera þannig að sérfræðingarnir litu svo á að þeir bæru skyldur í sambandi við kennsluna en hefðu tiltölulega frjálssar hendur þess utan. Þá sagði hann (H2) einnig að unnt væri að beita stjórnun til að bæta „vinnumóralinn“. Afar takmarkaða stjórnun þurfi gagnvart góðum starfsmönnum, þeir séu „sjálfmótiveraðir“. Aftur á móti þurfi meiri stjórnun gagnvart þeim sem eru lakari starfskraftar og nýjum starfsmönnum. Sama var upp á teningnum hjá stjórnandanum (H1) sem tók fram að ef kennslan væri í lagi og rannsóknarvirknin fullnægjandi þyrfti ekki virka stjórnun gagnvart sérfræðingunum. Í ráðuneytinu ræddi stjórnandinn (R1) um mikilvægi þess fyrir hann sem stjórnanda að gera sér grein fyrir því að hann þyrfti að halda ákveðinni fjarlægð, geta tekið á erfiðum vandamálum, einkum í samskiptum, og tekið erfiðar ákvarðanir.

Einn viðmælandinn (R3) kvaðst vera „hópsál“ og „stemningsmaður“ og að þá skipti „tónninn“ hjá stjórnandanum máli. Með „réttum tóni“ fengi stjórnandinn undir-manninn til að finna að það sem hann væri að fara að gera skipti máli. Þannig segði hann sérfræðingnum ekki fyrir verkum heldur fengi hann í lið með sér. Í bankanum ræddi annar starfsmaðurinn (B3) um að stjórnandinn „setji tóninn, s.s. með því hvernig hann tækli vandamál, leysi erfiðleika og hvernig hann eigi samskipti við fólk utan deildarinnar.“ Jafnframt gerði hann það með því hvernig hann sinni starfsmönnum og veitti þeim athygli.

Stjórnendurnir þrír sem rætt var við ræddu um mikilvægi þess að starfsmennirnir næðu að blómstra. Einn þeirra (B1) ræddi um að „finna rétta flötinn með sérfræðingunum, þannig að hæfileikar þeirra og kraftar nýtist sem best“ og nauðsyn þess að „passa upp á að sérfræðingarnir séu með verkefni við hæfi“.

3.3.3 Valdinu er beitt með rökum

Hjá öllum viðmælendum kom fram að það skipti máli hvernig stjórnandinn beitti valdi sínu gagnvart sérfræðingunum. Einn viðmælandinn orðaði það þannig að sérfræðingumhverfið væri mjög sérstakt þar sem starfsmennirnir hefðu svo mikla þekkingu „og þá þarftu að vera svolítið svona lipur stjórnandi þegar þú ert að stjórna svona snillingum.“ (H3) Þannig tóku stjórnendurnir þrír allir fram að þeir beittu valdi sínu sem slíkir með rökum. Stjórnandinn í bankanum (B1) sagði að ef hann hefði rangt fyrir sér væri í raun til lítils fyrir hann að beita því formlega valdi sem hann hefði. Í ráðuneytinu tók annar starfsmaðurinn (R2) með sama hætti fram að hann beitti rökum til að koma málum áfram og fá þann stuðning sem hann þyrfti á að halda Aðspurður hver upplifun hans væri af því að stjórna sérfræðingum sagði stjórnandinn í háskólanum (H1) að hans mat væri að það þyrfti „mjúka stjórnun“, en í henni fælist að það þyrfti að sannfæra þá um að framkvæma hlutina. Ekki hefði þýðingu að vera með hörku eða beinar fyrirskipanir þar sem slíkt myndi leiða til mikilla vandræða. Málið væri að höfða þeirra og fá þá til að ákveða sjálfir að þeir vildu gera hlutina. Báðir starfsmennirnir í háskólanum tóku í sama streng.

Hjá öðrum starfsmanni bankans (B3) kom fram að stjórnandinn hefði vald til að taka ákvarðanir á grundvelli stöðu sinnar. En umfram það fælist vald hans í að: „*Kannski að fá einstaklinga á sitt band*“ (B3). Annar starfsmaðurinn í bankanum (B3) tók einnig fram að stjórnandinn þyrfti að búa yfir ákveðinni færni til að geta fengið sérfræðingana á sitt band: „*Þetta er kannski í rauninni ákveðin sannfæring, en þetta er allt saman eldklárt fólk og mikið menntað þannig að þú getur ekki sannfært með einhverju bulli*“ (B3).

3.3.4 Mikilvægt er að efla samstarf

Allir viðmælendurnir ræddu um mikilvægi samvinnu, bæði milli stjórnenda og starfsmanna og starfsmanna sem slíkra. Einn starfsmaðurinn (R2) kvað mikilvægt að stjórnandinn skapaði liðsheild „þannig að allir séu að stefna í sömu átt“. Hjá viðmælendum í háskólanum (H1, H2, H3) kom fram sérstaða hvað þetta atriði varðar, en þeir tóku allir fram að erfitt væri að mynda liðsheildir innan skólans. Í ráðuneytinu varð stjórnandanum (R1) tíðrætt um breytta tíma og að samvinna milli fólks væri meiri nú en áður. Ræddi hann um hlutverk sitt sem „föðurlegt“, að honum bæri sem stjórnanda að passa upp á að hlutir virkuðu eins og þeir ættu að gera og að starfsemi ráðuneytisins gengi upp.

3.3.5 Uppþýsingaflæði er nauðsynlegt

Flestir viðmælenda lýstu mikilvægi þess að stefna skipulagsheildarinnar væri skýr og að stjórnandinn setti skýr markmið, eða eins og einn viðmælandinn (R3) orðaði það: „Þannig að sérfræðingurinn viti hvert hann er að fara.“ Annar (R2) ræddi um hversu mikilvægt það væri til að hann næði árangri sem sérfræðingur „að það sé eitthvað plan“ og að „fókusinn og gildin séu skýr“. Þá ræddi hann einnig um mikilvægi þess að ákvarðanatökuferli séu skilvirk. Stjórnandinn í ráðuneytinu ræddi einnig mikilvægi þess að stefnan væri skýr innan ráðuneytisins, skýrt væri hver markmiðin væru og skilgreindar leiðir að þeim. R3 ræddi einnig um mikilvægi þess að skýr markmið séu sett og þeim miðlað þannig að „sérfræðingurinn viti hvert hann sé að fara“. B3 kvaðst leggja áherslu á upp-

lýsingagiöf af hálfu stjórnenda varðandi markmið þeirrar einingar sem hann starfar í, sem og heildarmarkmið bankans, þar sem hann legði mikla áherslu á að gera sér grein fyrir þýðingu starfs síns. Hann ræddi einnig um mikilvægi þess að stjórnandinn kæmi fram sem leiðtogi og miðlaði sýn og markmiðum skipulagsheildarinnar til sérfræðinganna. R2 kveðast leggja mikla áherslu á mikilvægi upplýsingaflæðis í ráðuneytinu. Hann kvaðst vilja sjá „lýðræðislega eða opna stjórnun“.

3.3.6 Draga þarf fram styrkleika starfsmannanna

Einn viðmælandinn (B3) kvað stjórnandann geta haft áhrif með því að draga fram styrkleika sérfræðingsins. Stjórnandinn verði að vera dálítill mannþekkjari og verði að eyða tíma í að skoða hvað starfsmaðurinn sé að segja með vinnunni sinni „með því sem hann segir, hvað hann vill gera, hvar liggja hans hæfileikar.“ Einn viðmælandinn (H3) ræddi um „sýnileika“ yfirmannsins í þessu sambandi. Bæði nánd og samskipti skiptu máli í því sambandi. Í máli stjórnandans í ráðuneytinu (R1) kom fram að hann teldi að stjórnendur yrðu að átta sig á því að sérfræðingarnir væru margir hverjir betur settir þekkingarlega séð en þeir sjálfir. Sem stjórnandi hefði hann að mörgu leyti ekki sömu dýpt og sérfræðingarnir. Því verði hann að leyfa sérfræðingunum að njóta sín en styðja einnig við bakið á þeim. Stjórnendurnir sem rétt var við ræddu allir um mikilvægi þess að sérfræðingarnir fengju notið sín og að styrkleikar þeirra væru nýttir. Stjórnandinn í bankanum (B1) ræddi um að leyfa starfsfólki að njóta sín, treysta því og halda ekki aftur af því. Styðjandi vinnuumhverfi er mikilvægt.

4. Umræða

Markmið rannsóknarinnar er annars vegar að draga fram birtingarmyndir valds í samskiptum stjórnenda og þekkingarstarfsmanna og hins vegar áskoranir sem stjórnendur standa frammi fyrir á þeim grundvelli. Leitað hefur verið svara við tveimur rannsóknarspurningum: Hver eru áhrif valds við stjórnun þekkingarstarfsmanna? Hvaða áskorunum standa stjórnendur helst frammi fyrir við slíka stjórnun? Niðurstöður gefa til kynna að vald sé mikilvægur áhrifaþáttur við stjórnun þekkingarstarfsmanna. Jafnframt gefa niðurstöðurnar til kynna að sérstaða þekkingarstarfsmanna, þar með talið það vald sem þeir búa yfir, geri vissar kröfur til stjórnandans og stjórnunarháttá hans. Þeir verða að leggja mesta áherslu á að valdefla sérfræðingana sem þeir stýra til að ná árangri í starfi. Niðurstöður sýna að áhugaverð og krefjandi verkefni hvetja þekkingarstarfsmenn áfram sem og metnaður þeirra til að inna störf sín vel af hendi. Þeir kjósa skapandi störf og vilja fást við áskoranir. Stöðnun er þeim ekki að skapi og getur leitt til þess að þeir „grotni niður“ eins og einn viðmælandinn tók til orða.

Ítrekað kom fram mikilvægi þess að starfsmennirnir nái „að blómstra“. Niðurstöður rannsóknarinnar benda til að þekkingarstarfsmenn vilja „hafa eitthvað um málin að segja“ og finna að störf þeirra skipti máli fyrir starfsemi skipulagsheildarinnar. Jafnframt kemur fram að sérfræðipækking, sem er auðlind þekkingarstarfsmanna, gefur þeim kost á að hafa áhrif. Starfsmennirnir eru meðvitaðir um það vald sem sérfræðipækkingin veitir þeim en einnig kemur fram hversu mikilvægt er að starfsmennirnir viðhaldi þekkingu

sinni og þrói hana. Sérfræðipækking út af fyrir sig er ekki nægileg ætli þekkingarstarfsmaður að hafa veruleg áhrif. Fleira þarf til að koma og virðast tveir þættir sérstaklega mikilvægir, þ.e. að búa yfir samskiptafærni og að njóta trausts. Mikilvægi þess að þekkingarstarfsmenn ávinni sér traust með því að standa sig vel og sýna fram á hæfni sína og færni birtist þannig sem grundvallarhlekki milli sérfræðipækkingar og áhrifa.

Í niðurstöðum kom fram vísan til jafningasambands og að sem flestir geti haft einhverja rödd þannig að eftir sé tekið. Einnig var vísað til þess að yngri kynslóðin geri nú meiri kröfur en sú eldri, bæði um að fá spennandi verkefni, til að bera ábyrgð og hafa áhrif. Auk þess sé yngri kynslóðin vanari samvinnu og hópastarfi en sú eldri. Þessir þættir kalli á að valdi sé ekki beitt „í boðhætti“ heldur þurfi stjórnandinn að beita öðrum aðferðum ætli hann að ná árangri með þekkingarstarfsmönnum.

Niðurstöður gefa með sama hætti til kynna að stjórnendur þekkingarstarfsmanna treysti á persónuvald, þ.e. sérfræðinga- og áhrifavald, fremur en það formlega vald (stöðuvald) sem þeir búa yfir við. Kom þannig fram hjá viðmælendum í hópi stjórnenda að þeir litu svo á að hið formlega vald nægði þeim ekki heldur þyrfti meira að koma til svo þeir gætu náð árangri sem stjórnendur. Þannig reyndi mjög á færni stjórnenda í tjáningu og samskiptafærni að öðru leyti. Einnig kom fram að stjórnendurnir beiti valdi sínu með rökum. Árangursrík leið sé að „höfða til“ starfsmannanna eða „skapa samþykki“ og fá þá til að vilja sjálfir framkvæma það sem gera þurfi. Stjórnendurnir virtust almennt líta fremur á sig sem jafningja en stjórnanda þekkingarstarfsmanna.

Sá munur sem kom fram á svörum viðmælenda eftir því hvaða skipulagsheild átti í hlut vakti athygli rannsakanda. Þannig höfðu akademískir starfsmenn háskólans sem rétt var við mikla sérstöðu vegna þess sjálfstæðis sem þeir njóta í starfi. Áhugavert væri að rannsaka nánar þær áskoranir sem stjórnendur akademískra starfsmanna standa frammi fyrir og þá þýðingu sem hið „akademíska frelsi“ hefur í því sambandi. Því til viðbótar má nefna að af þeim stjórnendum sem rétt var við komst deildarforsetinn í háskólanum sennilega næst því að fást við eiginlega jafningjastjórnun. Væri áhugavert að kanna eðli þess stjórnunarhlutverks nánar og þær kröfur sem slík stjórnun gerir til stjórnendanna. Í ráðuneytinu kom fram að hið pólitíska vald geri kröfur um að starfsmennirnir búi yfir verulegum sveigjanleika þar sem oft væri breytt um stefnu eins og hendi væri veifað. Rannsaka mætti hvort þessi aðstaða feli í sér hindranir fyrir þekkingarstarfsmenn og leiði jafnvel til brottfalls þeirra úr starfi. Að lokum má bæta við að hér að framan er því lýst hvernig traust kom fram sem grundvallarþáttur og tenging á milli sérfræðipækkingar og valds/áhrifa þekkingarstarfsmanna. Væri áhugavert að rannsaka þessi tengsl milli þekkingar, trausts og valds nánar en skortur á fræðilegri umfjöllun um það efni.

Heimildir

Árelía Eydís Guðmundsdóttir (2002). *Íslenskur vinnurmarkaður á umbrotatímum: Sveigjanleiki skipulagsheilda, stjórnun og endurskipulagning efnahagslífsins*. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.

Árelía Eydís Guðmundsdóttir (2017). *Sterkari í seinni hálfleik. Spennandi umbreytingar og heillandi tækjari í framtíðinni*. Reykjavík: Veröld.

Barley, S.R. (1996). Technicians in the workplace: Ethnographic evidence for bringing work into organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 404-441.

- Beardwell, J. og Claydon, T. (2007). *Human Resource Management. A contemporary approach* (5. útgáfa). London: Prentice Hall.
- Bennis, W.G. og Nanus, B. (1985). *Leaders. The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bennis, W.G. og Goldsmith, J. (1997). *Learning to lead: A workbook on becoming a leader*. Reading: Perseus.
- Bjugstad, K., Thach, E.C., Thompson, K.J. og Morris, A. (2006). A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3), 304-311, 313-319.
- Blanchard, K.H., Zigarmi, D. og Nelson, R.B. (1993). Situational leadership after 25 years: a retrospective. *The Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21-36.
- Bryman, A. og Bell, E. (2007). *Business research methods* (2. útgáfa). Oxford: Oxford University Press.
- Caldwell, R. (2003). Models of change agency: A fourfold classification. *British Journal of Management*, 14(2), 131-142.
- Carleton, K. (2011). How to motivate and retain knowledge workers in organizations: A review of the literature. *International Journal of Management*, 28(2), 459-468.
- Conger, J.A. (1998). The necessary art of persuasion. *Harvard Business Review*, 76(3), 84-95.
- Cooper, D.R. og Schindler, P.S. (2006). *Business research methods*. New York: McGraw Hill.
- Dahl, R.A. (1957). The concept of power. *Behavioural Science*, 2(3), 201-215.
- Davenport, T.H. (2005). *Thinking for a living: How to get better performance and results from knowledge workers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T.H. (2008). Improving knowledge worker performance. Í Pantaleo, D. og Pal, N. (ritstj.), *From Strategy to Execution. Turning Accelerated Global Change into Opportunity* (bls. 215-235). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Davenport, T.H., Thomas, R.J. og Cantrell, S. (2002). The mysterious art and science of knowledge-worker performance. *MIT Sloan Management Review*, október, 23-30.
- Drucker P.F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Boston: Butterworth Heinemann.
- Drucker, P.F. (1992). *Managing for the future: The 1990's and beyond*. New York: Truman Talley Books/Plume.
- Drucker, P.F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.
- Drucker, P.F. og Maciariello, J. (2004). *The daily Drucker; 366 days of insight and motivation for getting the right things done*. New York: Harper Collins.
- Drucker, P.F. (2002). *Managing in the next society*. New York: St. Martins Press.
- Durst, S. og Eðvarðsson, I.R. (2012). Knowledge management in SMEs. A literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879-903.
- Emerson, R.M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Frick, D. (2010). *Motivating the knowledge worker. A Publication of the Defense Acquisition University*, 368-387. Sótt 9. september 2017 af http://dau.dodlive.mil/files/2011/10/Frick_ARJ60.pdf
- Foust, J.A. (2004). Leading Experts: One manager's experience. *Research-Technology Management*, 47(2), 12-19.
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.
- Goffee, R. og Jones, G. (2007). Leading clever people. *Harvard Business Review*, 85(3), 72-79.
- Gratton, L. (2014). *The Shift: The future of work is already here*. London: William Collins.
- Haag, S., Cummings, M. og Philips, A. (2008). *Management information systems for the information age* (6. útgáfa). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Guðrún P. Ólafsdóttir (2013). *Stjórnendur og innleiðing breytinga: Samspil tengsla við starfsfólk og valds*. Loka-
verkefni til MS-gráðu í viðskiptafræði við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Reykjavík: Nón.
- Guðrún Ólafsdóttir og Margrét Sigrún Sigurðardóttir (2012). Stjórnendur og vald við innleiðingu breytinga. Í Kári Kristinsson, Magnús Pálsson og Þórður Óskarsson (ritstj.), *Vorráðstefna Við-*

- skiptafræðistofnunar Háskóla Íslands. Erindi flutt á ráðstefnu í mars 2012 (bls. 45-54). Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.
- Hafðís Ingadóttir (2012). *Hlúð óskerðra vinnusambanda þekkingarstarfsmanna og vinnuveitenda. Upplifun af sálfræðilega samningnum og ábrif efnahagsbruns*. Óbirt meistaranáttíð: Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Helga Jónsdóttir (2003). Viðtöl sem gagnasöfnunaraðferð. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 67-84). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception and the impact of power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418-428.
- Horwitz, F.M., Heng, C. T. og Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 23-44.
- House, R.J. (1988). Power and personality in complex organizations. Í L.L. Cummings og B.M. Staw (ritstj.), *Research in Organizational Behavior: An annual Review of Critical Essays and Reviews*, 10, (bls. 305-357). Greenwich: CF JAI.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C. og Curphy, G.J. (2012). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (7. útgáfa). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Jamrog, J. (2004). The perfect storm: The future of retention and engagement. *Human Resource Planning*, 27(3), 2-15.
- Kotter, J.P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kvale, S. (1983). The qualitative research interview: A phenomenological and a hermeneutical mode of understanding. *Journal of Phenomenological Psychology*, 14(2), 171-196.
- Lincoln, Y.S. og Guba, E.G. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. Í N.K. Denzin og Y.S. Lincoln (ritstj.), *The handbook of qualitative research* (bls. 163-188). Beverly Hills, CA: Sage
- Línes, R. (2007). Using power to install strategy. The relationships between expert power, position power, influence tactics and implementation success. *Journal of Change Management*, 7(2), 143-170.
- Marx, K. (1976), *Capital: A Critique of Political Economy*; Volume I. Penguin Harmondsworth, London.
- McKenna, P.J. og Maister, D.H. (2002). *First among equals: How to manage a group of professionals*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Muo, I. (2013). Motivating and managing knowledge workers: Evidences from diverse industries and cultures. *Journal of Management and Sustainability*, 3(2), 119-131.
- Nichols, F. (2000). The knowledge in knowledge management. Í J.W. Cortada og J.A. Woods (ritstj.), *The knowledge management yearbook 2000- 2001* (bls. 12-21). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Nonaga, I. (2007). *The knowledge creating company*. Harvard Business Review. July-August.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership, theory and practice*. California: Sage Publications Inc.
- O'Driscoll, T. (2003, Apríl). Improving knowledge worker performance. *Performance Improvement*, 42(4), 5-11.
- Olomolaiye, A. og Egbu, C. (2004). *Motivating knowledge workers: The HRM'S contributions to KM in the construction industry*. Sótt 9. september 2017 af <https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB14619.pdf>
- Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. *California Management Review*, 34(2), 29-50.
- Rummler, G.A. og Brache, A.R. (1995). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart* (2. útgáfa). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Serrat, O. (2008). *Managing knowledge workers. Knowledge Solutions*, október, Washington DC: Asian Development Bank.
- Sigurlína Davíðsdóttir (2003). Eigindlegar eða meginlegar rannsóknaraðferðir? Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 219-236). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Singh, A., Eng, P. og Asce, F. (2009). Organizational power in perspective. *Leadership and Management in Engineering*, 9(4), 165-176.

- Strauss, A. og Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2. útgáfa). London: Sage Publications.
- Taylor, S.J. og Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource* (3. útgáfa). New York: John Wiley & Sons.
- Takeuchi, H og Nonaka, I (1995). *The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamic of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Thompson, M. og Heron, P. (2005). The difference a manager can make: organizational justice and knowledge worker commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 383-404.
- Unnur Helgadóttir og Inga Jóna Jónsdóttir (2015). Hugarfar atvinnumannsins. Rannsókn um áhuga-hvöt, stjórnunarstíl og umgjörð íslenska karlalandsliðsins í knattspyrnu. Í Ingi Rúnar Eðvarðsson (ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum XVI*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Vogt, E.E. (1995). The nature of work in 2010. *Telecommunications*, 29, 21-27.
- Vora, M.K. (2004). Creating employee value in a global economy through participation, motivation and development. *Total Quality Management*, 15(5/6), 794-806.
- Weber, Max (1978). *Mennt og máttur* (2. útgáfa). Reykjavík. Hið íslenska bókmenntafélag.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7. útgáfa). Boston: Pearson.
- Yukl, G., and Taber, T. (1983). The effective use of managerial power. *Personnel*, 60(2), 37-44.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(5), 67-87.