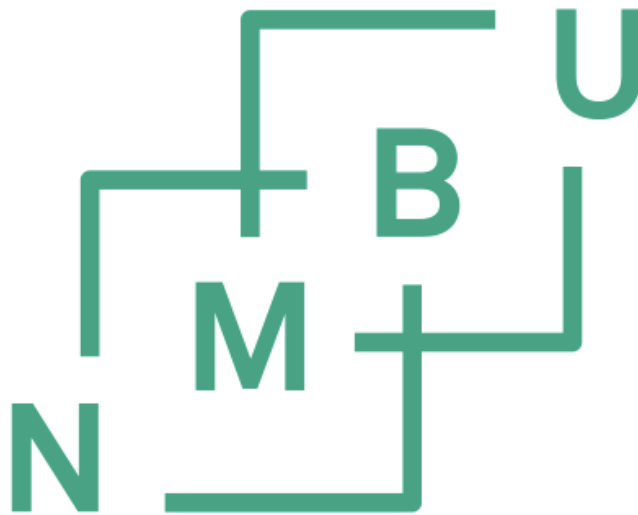




Virker lederutvikling?

En studie av den norske arkitektbransjen



Masteroppgave Økonomistyring

Høst 2014

Veileder Arild Wæraas

Helene Brokstad Lund-Johansen

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Hovedprofilen min er økonomistyring med strategi og ledelse som støtteprofil, oppgaven skal gjenspeile dette.

Denne studien har lært meg mye om ledelse av kunnskapsarbeidere, økonomistyring og ikke minst arkitektbransjen. Oppgaven har gitt meg mulighet til å møte fem fantastiske, engasjerende og imøtekommende arkitektledere. En stor takk rettes til alle fem som har stilt opp til intervju i sine ellers hektiske arbeidsliv. Dere har delt deres tanker og erfaringer og informasjonen dere gav har vært et verdifullt bidrag til oppgaven.

Professor Arild Wæraas ved Handelshøyskolen ved NMBU har vært min veileder gjennom denne prosessen. Tusen takk konstruktive og gode tilbakemeldinger helt til siste slutt. Du har veiledet meg inn på riktig kurs når jeg har mistet tråden og svart raskt på min spørsmål. Jeg vil spesielt takke Kaja samt mine kollegaer på arkitektkontoret, som har hjulpet meg å realisere denne oppgaven, uten deres hjelp hadde ikke denne oppgaven blitt til!

Jeg vil si tusen takk til Torill for å ha gitt kommentarer, oppmuntret og heiet hele veien til mål. Tusen takk til min Anders for mange meningsfulle samtaler om kunnskapsledelse, tilbakemeldinger og for at du alltid har troen på meg! Videre vil jeg takke Mamma for god støtte og Pappa for pålitelig korrekturlesning. Til slutt, men ikke minst vil jeg takke min ”bi-veileder”, diskusjonspartner, master-makker, korrekturleser og storesøster Marie! Dine positive og konstruktive tilbakemeldinger har hatt direkte påvirkning på oppgaven og har hjulpet meg til å se sider ved studien som jeg kanskje ville ha oversett.

Oslo

14.12.2014

Sammendrag

Denne masteroppgaven diskuterer kunnskapsledelse og økonomistyring i små arkitektvirksomheter. Jeg ser på om det er mulig å finne ulike oppfatninger om ledelse og økonomistyring hos ledere i fem arkitektkontor.

Studien er utforskende og metoden jeg har brukt for å samle inn data har vært dybdeintervju med fem ledere av ulike arkitektkontor. Videre har jeg benyttet skriftlige kilder som hjemmesider og offentlige regnskapstall. Datamaterialet blir presentert i form av et kvasiekperiment; de fem lederne er delt i to grupper hvorav den ene gruppen er utsatt for en eksperimentellfaktor og den andre ikke. Den eksperimentelle faktoren er deltakelse på lederutviklingskurs som er arrangert i regi av Norske arkitekters landsforbund (NAL).

Denne oppgaven undersøker i hvilken grad det er forskjellige oppfatninger mellom ledere som har deltatt på kurs og de som ikke har det, når det gjelder bruk av ledelse og styringsverktøy samt økonomistyring i bedriften.

Teorien som er blitt benyttet i studiet er hovedsakelig om ledelse og styring, hvorav kunnskapsledelse har blitt vektlagt i større grad. Jeg har også basert meg på teori om kunnskapsarbeider og kunnskapsøkonomi samt økonomistyring. Tidligere forskning har både bekreftet og avkreftet at lederutviklingskurs endrer lederens atferd til det bedre som igjen kan gagne bedriften positivt.

Dette kvasiekperimentet finner ikke noen vesentlige forskjeller i oppfatninger mellom de to gruppene hverken i bruk av ledelsesverktøy eller økonomistyring. De få tilstedeværende forskjellene er fortrinnsvis knyttet til ledernes personlighet, uavhengig av om personene har vært på lederkurs eller ikke. Mitt forskningsdesign tillater ikke å gi svar på årsak-virkning. Denne masteroppgaven bidrar likevel med å tilføye forskningsfeltet oppdatert informasjon om en spesifikk bransje. Dessuten kan resultatene være overførbar til andre bransjer som består av kunnskapsarbeidere.

Abstract

The topic of this master thesis is knowledge management in small architect offices. In the thesis I research if it is possible to find different perceptions about leadership and management among managers in five architectural offices.

The method I use is a quasi experiment. I have interviewed leaders from five companies and divided them into two groups; one group was exposed to an experimental factor and the other was not. The experimental factor is participation in leadership development courses arranged by Norske arkitekters landsforbund (NAL). The study is exploratory and the method I have used to collect data has primarily been in-depth interviews with the five leaders, as well as support from written sources and public accounting figures.

The theory is taken from the leadership and management literature. Knowledge management literature has received extra attention together with theory about knowledge work. I have also used some theory from financial management. I have found that earlier research has both confirmed and denied that leadership development course change manager behavior in a positive direction for the company.

In this thesis I examine the extent to which there are different perceptions between leaders who have attended courses and those who have not. I also research to what degree the leaders use management tools and financial management instruments in the company.

This quasi experiment did not find any significant differences in perceptions between the two groups. The differences are primarily related to the personalities of the leaders and how they choose to do things.

This thesis contributes to the field of research with updated information about a specific industry. Also, the results could be transferable to other industries consisting of knowledge companies, such as small engineering companies.

Innhold

Forord	ii
Sammendrag	iii
Abstract	iv
Kapittel 1: Innledning	3
1.1 Formål med oppgaven	3
1.2 Bakgrunn	3
1.3 Problemstilling.....	5
1.4 Oppgavens inndeling – struktur.....	5
Kapittel 2: Teoretisk forankring	6
Innledning:	6
2.1 Ledelse, lederutvikling og lederkurs	6
2.1.1 Hva er ledelse?.....	6
2.1.2 Lederutvikling som begrep og fenomen.....	7
2.1.4 Tidligere forskning på lederutviklingskurs	9
2.2 Kunnskapsarbeider, kunnskapsledelse og kunnskapsøkonomi	10
2.2.1 Kunnskapsarbeideren	10
2.2.2 Kunnskapsledelse.....	11
2.2.3 Kunnskapsøkonomi.....	12
2.3 Ledelsesverktøy.....	13
2.3.1 Styring og ledelse – som verktøy.....	14
2.3.2 Organisasjonskultur	15
2.3.3 Personifisering eller kodifisering av kunnskap.....	16
2.3.4 Økonomistyring	17
2.4 Lederutviklingskurs for arkitektbransjen	19
Kapittel 3: Metode	20
3.1 Arkitektbransjen	20
3.1 Forskningsdesign.....	21
3.1.1 Kvasieksperiment.....	23
3.2 Datainnsamling.....	26
3.2.1 Utvalg	26
3.3 Dataanalyse	27
3.4 Relabilitet og validitet.....	28
3.4.1 Reliabilitet.....	28
3.4.2 Validitet.....	29
3.4.3 Etske retningslinjer og anonymitets prinsippet.....	30
Kapittel 4: Resultater og empiri	31
4.1 Presentasjon av arkitektkontorene	31
4.2 Empiri og resulater	32
4.2.1 Hvordan lede et arkitektkontor	33
4.2.2 Virkemidler, ledelsesverktøy og metoder	38
4.2.3 Økonomistyring	40
4.2.4 Sammendrag av oppfattelsene til de som har vært på lederutviklingskurs	42
4.2.5 Sammendrag av oppfattelsene til de som ikke har vært på lederutviklingskurs.....	43
Kapittel 5: Diskusjon	44
5.1 Virkemidler, ledelsesverktøy og metoder.....	44
5.1.1 Personifisering- og kodefikseringsstrategi.....	45
5.1.2 Oppfølging og motivering av ansatte	46

5.1.3 Styring og ledelse av kunnskapsarbeideren.....	47
5.1.4 Kommunikasjon på arbeidsplassen	49
5.1.5 Hindre at folk slutter	50
5.2 Økonomistyring.....	52
5.2.3 Prestasjonsstyring, beslutningsstøtte og ressursstyring.....	52
5.3 Lederutviklingskurs.....	55
5.3.1 Å gå på lederkurs eller ikke	56
5.3.2 Kritikk til lederutviklingskurs	56
5.3.3 Nye funn – er gründer-ledere annerledes?.....	58
Kapittel 6: Konklusjon	59
Kapittel 7: Begrensninger og videre forskning	61
Referanser:	63
Vedlegg.....	66
Vedlegg 1: Informasjonsskriv til intervjuobjekter	66
Vedlegg 2: Intervjuguide	67
Vedlegg 3: Spørreskjema.....	71
Vedlegg 4: Resultater.....	72

Kapittel 1: Innledning

1.1 Formål med oppgaven

I denne oppgaven ser jeg på hvordan ledelse og økonomistyring utføres i små norske arkitektkontor. Dette skal jeg undersøke ved å sammenligne oppfatningene til ledere av fem arkitektkontor. Tre av lederne har deltatt på lederutviklingskurs og to har ikke deltatt på noe tilsvarende kurs. Jeg ønsker å undersøke om det er forskjellige oppfatninger mellom lederne som har deltatt på kurs og de som ikke har deltatt på kurs når det gjelder ledelsesutøvelse, bruk av ledelse og styringsverktøy samt økonomistyringen i bedriften. Denne studien er utforskende og jeg har brukt dybdeintervju med de fem lederne for å kartlegge deres oppfatninger.

1.2 Bakgrunn

Siden slutten på 1980-tallet har Statistisk sentralbyrå meldt at nettonasjonalinntekt per innbygger stiger i Norge. Det er bidraget fra humankapitalen som øker mest. Humankapitalen anses som verdiskapingen som kommer fra den kunnskap og kompetanse som arbeidskraften besitter. Den globale trenden viser også at kunnskapsintensive selskaper der de ansatte har høyt kompetansenivå har fått en viktig plass. Apple har lenge tronet foran oljeselskapet Exxon om å være verdens mest verdifulle børsnotert selskap og i november 2014 ble Exxon passert av Microsoft, enda et selskap som først og fremst driver med kunnskap som verdiskaping.¹ Det er interessant å se på hvilke oppfatninger ledere har om hvordan denne arbeidskraften best kan ledes.

Bølgen av lederutviklingskurs har for alvor slått innover Norge. Det finnes mange kurs hvor ledere kan utvikle sine lederegenskaper. Videre finner man mange artikler som anbefaler leseren å gå på lederutviklingskurs og like mange artikler som fraråder dette. I USA bruker bedrifter nesten 14 milliard dollar årlig på lederutviklingskurs (Gurdjian m.fl, 2014).

I denne oppgaven ser jeg på lederutvikling i arkitektbransjen. Dette er en kompleks bransje som har høyt tempo med mye usikkerhet. I denne konteksten må kreative og innovative

¹ Dagens næringsliv 15.11.2014 <http://www.dn.no/nyheter/finans/2014/11/15/1157/microsoft-stre-enn-exxon>

ansatte tilpasse seg et konkurransefylt marked med korte tidshorisonter. Kunnskap og arbeidskraft er kritisk suksessfaktorer for at virksomheten skal overleve. Det interessante med kunnskapsarbeideren er at han eller hun er avgjørende for produksjon og verdiskaping. Dessuten er de selv eier av de viktigste produksjonsmidlene og de kan ta med seg kunnskapen sin ut av virksomheten når som helst.

Utfordringene for en leder av et lite arkitektkontor er mange. Lederen skal både legge til rette for at de ansatte skal får rom til å være kreative og innovative samtidig som bedriftens tidsbegrensninger skal overholdes. Konjunkturedringer kan påvirke bransjen og det resulterer i at noen perioder er det veldig mye å gjøre, mens andre perioder er markedet mer stille. Denne høsten har det vært lav rente og det kan ha vært en av grunnene til at de arkitektkontorene jeg har snakket med sier det går bra. Både offentlige og private utbyggere har benyttet seg av muligheten den lave renten gir. Arkitektkontorene er sensitive for konjunkturedringer som gir utsalg på produksjon og sysselsetting og det blir spennende å se hva som skjer fremover; for 2015 er det spådd lavere vekst og høyere arbeidsledighet enn tidligere.²

De fleste arkitektkontor har ledere som kun har utdannelse innen arkitektur, de færreste av dem har utdannelse innen ledelse, økonomi eller administrasjon. Dermed kan behovet for å lære ledelsesmetoder, teknikker og virkemidler være etterspurt i denne bransjen.

Norsk arkitekters landsforbund (NAL) arrangerer for syvende gang i år et fulltegnet lederutviklingskurs skreddersydd for arkitektledere. Med utviklingen av det kunnskapsintensive samfunn samt blomstringen av lederutviklingskurs ønsker jeg i denne oppgaven å se på hvordan lederkurs kan påvirke en leders oppfatninger.

Begrepene lederutviklingskurs, lederprogram og lederkurs brukes synonymt i teksten.

² <http://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/markert-men-kortvarig-konjunkturedgang>

1.3 Problemstilling

Man kan anta at et lederutviklingsprogram har en effekt på en persons ledelsesutøvelse.

Et lederutviklingskurs kan være en arena hvor deltakerne lærer om lederverktøy og økonomistyring. Et lederutviklingskurs kan også gi deltakerne en bevisstgjøring om hvordan en leder forholder seg til sine ansatte. Man kan derfor anta at et lederutviklingskurs har en effekt på måten en person leder på. Ut i fra denne antakelsen har jeg kommet frem til et hovedspørsmål og to underspørsmål.

Hovedspørsmål:

1. I hvilken grad er det forskjeller i oppfatningene til ledere som har vært på lederkurs og lederne som ikke har vært på kurs om hvordan man bør lede et arkitektkontor?

For å belyse dette har jeg to underspørsmål:

2. Hvilke virkemidler bruker arkitektledere til å lede kunnskapsarbeidere; bruker de to gruppene forskjellige virkemidler/metoder/verktøy for å lede og styre kunnskapsarbeidere?

3. Har ledere som har deltatt på lederkurs en annen oppfatning og mer strukturert økonomistyring i et arkitektkontor?

For å besvare problemstillingen har jeg valgt et kvasieksperiment med intervju. Dette vil jeg komme tilbake til i metodekapittelet. Jeg vil presisere at jeg har valgt et kvasieksperiment fordi målet med studien er å belyse adferdsmønstre og oppfatninger i to gruppene som studeres. Den ene gruppen har blitt utsatt for en påvirkning; lederkurs, mens den andre gruppen ikke har blitt utsatt for denne påvirkningen. Studien har ikke som mål å finne statistiske sammenhenger.

1.4 Oppgavens inndeling – struktur

Oppbygging av denne masteroppgaven vil være som følger:

Først kommer det en teoridel som belyser aktuelt teoretisk grunnlag for oppgaven. Deretter følger metodekapittelet som drøfter valg av metode. Videre følger resultat- og

empirikapittelet. Deretter kommer et diskusjonskapittel som drøfter de viktigste funnene hvor jeg bevarer problemstillingen min. Deretter konkluderer jeg på bakgrunn av diskusjonen. Jeg avslutter oppgaven med et kapittel om begrensninger og videre forskning.

Kapittel 2: Teoretisk forankring

Innledning:

I dette kapitlet vil jeg beskrive teorien som brukes i oppgaven. Teoridelen er delt opp i tre delkapitler. I det første delkapitlet ser jeg nærmere på hva ledelse egentlig er. Jeg diskuterer begrepet og fenomenet lederutvikling, og gir en omtale av kurset for arkitektledere. I den neste delen ser jeg på den historiske utviklingen av begrepet kunnskapsledelse og diskuterer hva som menes med kunnskapsarbeider, kunnskapsledelse og kunnskapsøkonomi.

Avslutningsvis vil jeg se på ulike verktøy og hjelpemidler en leder kan benytte seg av.

2.1 Ledelse, lederutvikling og lederkurs

2.1.1 Hva er ledelse?

Det finnes et mangfold av ledelsesteorier og de bygger på hverandre. Bryman og Parry (2006) har delt opp ledelsesteoriene i et historisk perspektiv og jeg vil kort gå igjennom de *nyere ledelsesteoriene* som har sterkest forankring i faglitteraturen for å gi et innblikk i hva ledelse er. De nyere ledelsesteoriene danner grunnlaget for kunnskapsledelse.

Nyere ledelsesteorier er en felles betegnelse på teorier som kom rundt 1980-årene og som hadde mange likhetstrekk. De baserer seg blant annet på lederens egenskaper, trekk, samtidig som de ser på hva lederen gjør, atferden. Nyere ledelsesteorier inkluderer blant annet transaksjons-, transformasjons-, verdibasert-, autentisk- karismatisk- og kunnskapsledelse. Jeg vil fokusere på de tre første teoriene samt kunnskapsledelse da det er disse som er mest aktuelle for min oppgave. Et felles trekk for disse teoriene er at lederen blir sett på som en person som definerer bedriften. Lederen setter verdier, visjoner, strategi og mål for organisasjonen. De ansatte blir sett på som en ressurs for bedriften og ved å motivere ansatte vil prestasjonens deres øke ytterligere.

Transaksjonsledelse tar utgangspunkt i bytteforholdet mellom arbeidsgiver og ansatt, altså godtgjørelse for arbeid utført, enten i penger eller prestisje (Bryman og Parry 2006).

Resultatene den ansatte skaper er forventet av arbeidsgiver (Bass 1985). Dermed kan lederstilen kategoriseres som oppgaveorientert og det dannes ingen bånd mellom ansatt og leder (Bass 1985).

Transformasjonsledelse omhandler forholdet mellom leder og ansatt. Lederens rolle er å peke ut sine visjoner for bedriften og å motivere de ansatte til å nå disse. Transaksjons- og transformasjonsledelse henger sammen, men der man ved transaksjonsledelse kun får resultater som ”forventet”, vil man ved transformasjonsledelse ifølge teorien kunne oppnå resultater som går utover forventningene fordi motiverte ansatte med tette bånd til lederen yter mer.

Verdibasert ledelse tar sikte på å bruke verdier som regelverk, samhold og tilhørighet til arbeidsplassen som sentrale elementer. Teorien kategoriseres som relasjonsorientert. Fry (referert i Bryman & Parry, 2006) mener det medfører at den ansatte vil bli bedre motivert, noe som igjen gir bedre resultater. Disse teoriene danner grunnlaget for teorien som kalles kunnskapsledelse, som vil bli diskutert nærmere i kapittel 2.2.2.

2.1.2 Lederutvikling som begrep og fenomen

Det finnes mange definisjoner av hva som ligger i begrepet lederutvikling og jeg tar utgangspunkt i denne definisjonen: *”Lederutvikling er systematiske tiltak rettet mot en eller flere ledere i organisasjonen med den hensikt å øke lederens bidrag til maksimering av organisasjonenes resultater”* (Mørckbeck, 2003, referert i Lange, 2003:19).

I denne definisjonen fokuserer man på systematikk, det vil si at lederutvikling antas å være både strukturert og rasjonell. System kan dermed ses på som en viktig faktor for å maksimere organisasjonens resultater. Lederutvikling ses på som en kontinuerlig prosess som ikke avsluttes etter endt lederkurs, men som hele tiden er tilstede for at lederen skal utvikle seg (Lange, 2003). Antakelsen om at lederutvikling fører til bedre ledere som igjen fører til bedre resultater kommer tydelige frem i definisjonen *”å øke lederens bidrag til maksimering av organisasjonens resultater”* (Lange 2003:19).

Lederutvikling kan knyttes til mange aktiviteter. Ledelsesforskeren Henrik Holt Larsen (1988, referert i Lange 2003:21) har laget en oversikt over hva som kan betegnes som lederutvikling, se oversikt under.

<p>Lederutvikling på jobben Jobbutfordringer og erfaringer Jobbutvikling og delegering Selvstyrte enheter Målstyring Medarbeidersamtaler Personalbedømmelse Understudy Feedback og surveys Mottak og sending av informasjon Oppsummeringsmøter Kvalitetssirkler Spesialoppgaver Prosjektarbeid Matriseorganisasjon Uform tverrorg. kontakter Forbindelsesoffiserer Stabs og spesialistfunksjoner Personlig assistent Ad hoc utvalg Samarbeidsorganer Junior-styrer Organisasjonsutvikling Introduksjonsprogrammer for nyansatte</p> <p>Lederutvikling ved å skifte jobb Permanente jobbskift Vikariat Åremålsansettelse</p>	<p>Jobbrotasjon Studieopphold Bytte av jobb</p> <p>Lederutvikling som læring utenfor jobben Undervisningsoppgaver Studiesirkler Erfaringsgrupper Lederduoer og trioer Junior-seniorpar Diagnose av egen situasjon Supervision Studiereiser og -besøk Bransje-/faglig foreningsarbeid Fritidsaktiviteter Permisjon Eksterne konsulenter</p> <p>Lederutvikling som utdanning utenfor jobben Lederkurs og seminar Assesment-sentre Bedriftskonferanser Lunsj- og på veien hjem-møter Selvstudier Friundervisning Litteratur, radio og TV</p>
---	--

Tabell 1: 50 metoder for lederutvikling (Larsen, 1988:124, tatt fra Lange 2003:21)

Som det fremgår av denne tabellen er lederutvikling veldig variert og alle tiltakene vil ikke nødvendigvis ”bidra til en maksimering av organisasjonenes resultat” (Lange, 2003). I denne oppgaven vil jeg først og fremst fokusere på lederkurs som lederutvikling. Men flere av punktene i tabellen kan vi finne igjen i hva lederne gjør på arkitektkontoret.

Maksimering av bedriftens resultat kan være mer enn bare finansielle tall. I en arkitektbedrift kan resultatet for eksempel vurderes ut fra et mål om å *skape arkitektur som begeistrer eller bærekraftig og fremtidsrettet arkitektur*.³ Ut fra en slik forståelse kan lederutviklingen fokusere på å skape et kreativt og innovativt miljø, og øke trivsel arbeidsplassen. Men den antatte forbindelsen til positive økonomiske resultater ligger hele tiden bak (Lange 2003). Det betyr at lederutvikling kan skape resultater på flere nivå og det at det kan være ulike oppfatninger av hva som bidrar til maksimering av bedriftens resultat.

³ Hentet fra to av arkitektkontorenes hjemmesider.

Definisjonen, om lederutvikling, går ut fra at ledelse har en sammenheng med virksomhetens resultater. Lange, (2003) doktorstipendiat ved NHH, viser til debatten om ledelse, hvor det fra ulike hold har vært hevdet at kvaliteten på ledelsen enten har stor eller liten/ingen betydning for bedriftens resultat. I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i at lederutvikling fremmer god ledelse, både når det gjelder de økonomiske, konkurransemessige og sosiale forhold i en bedrift. Dessuten kan kurset ha en verdi både for arkitektkontoret og for lederen som individ. I neste delkapittel vil jeg presentere lederkurset som informantene har deltatt på.

2.1.4 Tidligere forskning på lederutviklingskurs

Forskning på lederutvikling og utbytte av lederkurs har vært studert både i Norge og utenlands. Som tidligere beskrevet i oppgaven har kunnskapsøkonomi og -ledelse fått mye oppmerksomhet den senere tiden.

AFFs Solstrandprogram er et kjent lederutviklingsprogram i Norge.⁴ Midtun, Bekkevold og Refseth (1999) gjennomførte en studie som evaluerte hvilket utbytte deltakerne fikk av å være med på programmet. De kunne vise en signifikant endring i lederens atferd etter avsluttet program. Lederen, deltakeren, hadde en personlig utvikling som de målte ved hjelp av en 360 graders evaluering (Lange, 2003).

Ingunn H. Lysø (2010) gjorde et kritisk funn om lederutviklingsprogram i sin doktoravhandling ved NTNU. I avhandlingen analyserer hun kunnskapen ledere får ut av å delta på slike programmer. Hun undersøker ledere som jobber i privat sektor og viser at lederne utvikler en egen lederidentitet, som inkluderer måter å lede på samt et eget lederspråk. Kurset kan bidra til å skape en avstand mellom leder og ansatt. Hun konkluderer med at en ikke bør benytte seg av lederutviklingsprogrammer dersom man ikke har til hensikt å ta i bruk det man har lært. Hun understreker at eksterne lederutviklingsprogrammer i liten grad bidrar til å skape endringer i den organisasjonen hvor lederen skal bruke sin nyervervede kunnskap. Lysø (2010) påpeker likevel at det lederutviklingskurs kan bidra til en personlig utvikling for lederen.⁵

⁴ AFF: 11.10.2014 <http://www.aff.no/tjenester/solstrandprogrammet>

⁵ Aftenposten 12.10.2011: <http://www.aftenposten.no/jobbl/Lederkurs-ikke-til-nytte-for-bedriftene-5348119.html>

Konsulentselskapet McKinsey & Company publiserte nylig artikkelen ”*Why leadership-developing programs fail*” (Gurdjian mfl., 2014). Forfatterne er kritiske til lederkurs og de mener lederutviklingsprogram ikke tar hensyn til fire momenter;

1. Lederutviklingsprogrammet ser bort fra konteksten lederen skal utøve sitt lederskap i.
2. Lederutvikling er langt fra virkeligheten. Det er vanskelig for lederen å implementere de metodene i sitt daglig arbeid.
3. Lederkurs undervurderer at mennesker ofte har vansker med å endre måten de tenker på. For å få nytte av lederutviklingskurs må lederen være åpen for å endre tanke- og atferdsmønstre. Dersom lederen ikke er det vil ikke lederkurset endre bedriften; dette støttes også av Lysø (2010) sine funn.
4. Bedrifter som deltar på lederutviklingskurs måler ofte ikke endring i resultater før og etter deltakelse. Lederkurs ses på som en investering for bedriftene, men det er sjelden at bedriftene klarer å følge opp og måle endringer i lederens ytelse over tid. Dermed argumenterer Gurdjian mfl. at det øker sannsynligheten for at lederens forbedringstiltak ikke blir implementert og derved gradvis dør ut.

2.2 Kunnskapsarbeider, kunnskapsledelse og kunnskapsøkonomi

2.2.1 Kunnskapsarbeideren

Peter F Ducker (1909-2005), professor i administrasjon og ledelse, var en av de første som tok i bruk uttrykket kunnskapsarbeider, da han kom ut med boken *Landmarks of tomorrow* i 1959 (Irgens & Wennes, 2011). Kunnskapsarbeider var da et relativt nytt begrep i organisasjonsteoriens historie. Kunnskapsarbeideren var en ny type ansatt som utførte arbeidet sitt med kunnskap som grunnlag. Disse menneskene hadde en egen frihet og de var i mindre grad avhengige av den kunnskap som over tid var opparbeidet i organisasjonen. I følge Ducker (referert i Irgens & Wennes, 2011) skaper denne friheten muligheter og utfordringer. Først og fremst blir den ansatte autonom i utførelsen av arbeidet og dette gir muligheter for innovasjon og nyteknig. Det negative aspektet av denne friheten er utfordringene lederen møter i sine bestrebelser for å styre, påvirke og kontrollere den ansatte. De etablerte og tradisjonelle forestillingene om ledelse blir satt på prøve og det skapes dermed rom for dannelsen av nytt konsept, nemlig kunnskapsledelse (Irgens & Wennes 2011).

Lines og Sandvik ser på ” *kunnskapsarbeideren som en høyt utdannet person som arbeider innenfor fagfeltet som dekkes av utdanningen.* ” (Lines & Sandvik 2013:310)

De påpeker at en bedrift bestående av kunnskapsarbeidere skaper verdier gjennom utførelse av arbeidsoppgaver som krever høyt kompetansenivå. Verdiskapningen skjer ved hjelp av innovasjon og nyskaping i produksjons- og tjenesteprosesser. Det betyr at arbeidet som gjennomføres krever kunnskap oppnådd etter høyere utdanning. Irgens og Wennes beskriver at :

”kunnskapsarbeid er arbeid som i liten grad er rutinebasert, som vanskelig lar seg standardisere, og der svarene på oppgavene som utføres, primært er å finne i den profesjonelle kunnskapen arbeideren har tilgang til og utvikler gjennom praksis.”

(Irgens & Wennes 2011:15).

Kunnskapsarbeideren kan ikke enkelt standardisere sin kunnskap i filer og dokumenter.

Dersom vedkommende slutter i bedriften forsvinner også mye av kunnskapen og erfaringen denne arbeideren har opparbeidet seg.

I dag identifiseres som regel kunnskapsarbeideren som en person med høy kompetanse tilegnet gjennom utdanning, praksis og hardt arbeid (Irgens & Wennes, 2011).

2.2.2 Kunnskapsledelse

På 1980-tallet ble begrepet ”*knowledge management*”, kunnskapsledelse, etablert i organisasjonsteorien. Både praksisfeltet og antall vitenskapelige artikler økte raskt etter at begrepet ble introdusert (Alvesson 1995, referert i Irgens & Wennes, 2011:16). Det var flere grunner for at kunnskapsledelse ble en populær ledelsesteori. Fremst av alt ble det sett på som en motsetning til de økonomiske teoriene, som for eksempel transaksjonskostnadsteoriene. Kunnskapsledelse fikk gehør hos mange praktiserende lederne, da den konkluderte med at kunnskap var det eneste konkurransemessige fortrinnet i en økonomi. Ducker slo fast at kunnskap hadde erstattet ressurser og naturressurser som den viktigste faktoren i en bedrifts økonomi (Irgens & Wennes, 2011:16).

Newell mfl. (2009) hevder at kunnskapsarbeideren ønsker å være autonom, og å ha en høyere grad av fleksibilitet sammenlignet med tradisjonelle arbeidstakere (referert i Irgens & Wennes 2011). Denne typen arbeidstakere ønsker at beslutningsmakten er desentralisert og at avgjørelser blir tatt i den enkelte prosjektgruppe fremfor av en leder sentralt. Siden kunnskapsarbeidere har høy kompetanse innenfor sitt område kan de være utfordrende å lede

og de kan være mindre mottakelige for påvirkning fra leder. Dessuten kan de ha forventning om deltakelse i viktige beslutningsprosesser (Lines & Sandvik 2013).

I en omfattende studie utført av Davenport (2005) der han studerte over 600 kunnskapsarbeidere fra over hundre bedrifter ble det konkludert med at kunnskapsarbeideren også er opptatt av oppfølging og struktur. Dermed er ledelse av kunnskapsarbeidere krevende fordi det ønskes ledelse som klarer å motivere den ansatte, uten at lederen blir for styrende (Irgens & Wennes 2011).

Davenport (2005) påpeker at det spesielle med ledere av kunnskapsbedrifter er nettopp at lederen selv er med på å utføre kunnskapsarbeidet. Eksempelvis har en leder for et konsulentselskap egne klienter og en dekan ved et universitet forsker og underviser. Dette gir virksomheten og lederen mange fordeler, han eller hun kan ta hånd om reelle bekymringer for klienter og studenter og få et tydelig bilde av hvordan det går med bedriften. Dessuten vil lederen mest sannsynlig trives med arbeidet og lederen oppnår autoritet gjennom å få vist sin fagkunnskap (Davenport, 2005). Prioriteringen mellom å lede og å arbeide i produksjon kan være vanskelig å finne, konsekvensen av at lederen deltar i kunnskapsarbeidet er at det kan ta store deler av tiden og ledelsesrollen kan bli forsømt (Davenport, 2005).

2.2.3 Kunnskapsøkonomi

I artikkelen "*Kunnskapsøkonomi- gamal vin på ny flaske*" argumenterer Hagen og Steiro (2001) for at kunnskapsøkonomi har tatt over for begrepet industriøkonomi. Som beskrevet over har humankapitalen tatt over som det viktigste bidraget til nettonasjonalinntekt per innbygger. Før var industriproduksjon en viktig faktor, kjennetegnet av industrialisering, masse-produksjon og konsum av forbruksvarer (Hagen & Steiro 2001). Det tydeligste skillet mellom industriøkonomien og kunnskapsøkonomien er hvilke produksjonsfaktorer som er viktige. I industriøkonomien er kapital den mest etterspurte og vanskeligst erstattelige produksjonsfaktoren. I kunnskapsøkonomien derimot, er det nettopp kunnskap som er den kritiske og mest etterspurte faktoren. Som eksempel drar Hagen og Steiro (2001) frem veksten av IKT-bedrifter, hvor den viktigste faktoren for verdiskapning er kunnskap.

Antall arbeidsplasser og bedrifter som har verdiskapning utlukkende basert på kunnskap har økt de siste tiårene både internasjonalt og i Norge (Hagen & Steiro 2001). Trenden i samfunnet har gått fra å ha et etterspørselsoverskudd til et tilbudsoverskudd. Det stiller nye

krav til bedrifter som kontinuerlig må være nytenkende og innovative for å klare å holde seg i et kompetitivt markedet (Hansen & Steiro, 2001).

Som en konsekvens av at kunnskap har tatt over for kapital, har mye av makten i bedrifter blitt flyttet fra leder til de ansatte. Hagen og Steiro (2001) viser til et eksempel i 1999 da det ble bestemt at bedriften Eriksson skulle flyttes fra Hisøya ved Arendal til Oslo. De ansatte fant seg ikke i å bli flyttet og truet med oppsigelse. Vedtaket ble derfor endret og bedriften ble værende. Eksempelet illustrerer hvor viktig nøkkelkompetanse hos kunnskapsarbeidere er for en bedrift og hvor langt mange virksomheter er villige til å strekke seg for å beholde dem. En av dagens store utfordringer for ledere og bedrifter er nettopp å ta vare på ansatte og få dem til å bli i bedriften.

Overgangen fra industri- til kunnskapsøkonomi stiller derfor nye krav til ledere; den autoritære leder er avløst av den kunnskapsbaserte, som skal være en motivator for de ansatte. Som tidligere nevnt ble kunnskapsarbeideren i større grad autonome og krever mindre styring. Hovedoppgraden til ledere av kunnskapsintensive virksomheter blir derfor å koordinere, administrere og motivere ansatte. Lederrollen blir mindre autoritær og lederen blir i større grad ansett som ”en av oss” blant bedriftens ansatte (Hagen & Steiro 2001). Den norske ledelsesmodellen er kjennetegnet av mer ledelse enn styring og dermed egner den seg til ledelse av kunnskapsarbeidere (Grennes, 2012).

2.3 Ledelsesverktøy

Lines og Sandvik (2013) hevder at ledelsesforskning tradisjonelt har fokusert på at bedriftens verdiskaping er et resultat av lederstilen. Forskningen har tatt sikte på å kartlegge lederstiler samt å finne ut hvilke effekter de forskjellige lederstilene har. Ulike mennesker og grupper kan reagere forskjellig på samme lederstil. Det vist at i noen tilfeller kan en type lederstil virke motiverende for en gruppe, men samme lederstil kan ha motsatt effekt på en annen gruppe. Denne effekten kalles verdiforringelse gjennom ledelse og den kan forekomme dersom ledere benytter seg av teorier uten å være klar over at kontekst spiller en stor rolle for gjennomføringen (Sandvik & Lines 2013:310). Derfor må ledere være oppmerksomme på hvem de skal lede.

I dette kapittelet vil jeg se på ulike verktøy og metoder en leder kan benytte seg av; det finnes utallige måter man kan lede på.

Jeg utførte et kort pilot-intervju med en av arkitektlederne som hadde gjennomført lederkurs. Intervjuet avdekket at etablerte styringssystemer, som for eksempel balansert målstyring og Enterprise resource planning, var lite utbredt blant små arkitektkontor. Jeg har derfor valgt å ikke se på disse teoriene. Jeg presenterer de teoriene og metodene som jeg fått har inntrykk av brukes.

2.3.1 Styring og ledelse – som verktøy

Å håndtere mennesker i spenningsfeltet mellom styring og ledelse er en utfordring. Røvik (2007:146) hevder at både styring og ledelse tar i bruk ”*virkemidler for å kanalisere ansattes atferd og andre organisatoriske ressurser slik at best mulig resultater oppnås.*” Styring og ledelse kan lett ses på som substitutter for hverandre, da begge begrep har samme formål, nemlig å koordinere organisert atferd, noe som oppnås ved hjelp av virkemidler. Så enkelt er det imidlertid ikke. Ladegård og Vabo (2010) peker på at ledelse er personorientert, mens styring er systemorientert. Ifølge Røvik (2007) har vi hatt en utvikling fra styring til ledelse tilbake til styring igjen. Men både Ladegård, Vabo og Røvik argumenter for at styring og ledelse står et kontinuerlig dynamisk forhold til hverandre der begge parter kan være tilstede i en organisasjon. Økt styring kan resultere i et økt behov for ledelse (Ladegård & Vabo, 2010)

Styring handler om virkemidler som er målbare, resultatdrevne, prosess-, regel- og insentivstyrt. Beslutningsmakten i bedriften er sentralisert. Standardisering av atferd er et viktig kjennetegn for styring. Det er et av de fremste verktøyene en leder kan bruke for å effektivisere organisasjonsatferd (Ladegård & Vabo 2010). *Ledelse* som virkemiddel handler om å koordinere atferden. Dette kjennetegnes ved at beslutningsmakten er desentralisert og det er gjerne en dialogbasert interaksjon mellom leder og ansatt (Ladegård & Vabo, 2010).

Ladegård og Vabo argumenterer for at behovet for økt kontroll og produktivitet øker bruken av styringsverktøy. Videre påstår de at økt bruk av styringsvirkemidler øker i behovet for ledelse. Dette støttes av en undersøkelse utført av Lægreid, Roness og Rubecksen (Ladegård & Vabo 2010). De forsket på norske direktoraters sentrale virkemidler. De fant lik faktor for lederutvikling som for mål- og resultatstyring, selv om lederutvikling blir definert som

virkemiddel for økt ledelse. Det betyr at organisasjoner som oppgav stor grad av mål- og resultatstyring også rapporterte stort fokus på lederutvikling.

Lederutvikling kan ses på som et virkemiddel for å oppnå økt ledelse (Ladegård & Vabo 2010). Verdiskapning gjennom ledelse må skje gjennom påvirkning av fokus, innsatsnivå og utholdenhet fremfor gjennom diktering av de hvordan de spesifikke arbeidsprosessene skal utføres (Sandvik & Lines, 2013). Et kontrollbasert system, som kan ses på som styring, handler om å få ansatte til å følge regler og utføre rapporteringer. Belønningssystemene er som oftest utviklet på resultater som er målbare (Døving & Nordhaug 2010).

2.3.2 Organisasjonskultur

Det går an å argumentere for at en god organisasjonskultur er sentralt i dagens tilbudssamfunn. For eksempel kan en sterkt organisasjon kultur gi et konkurransefortrinn som er vanskelig å kopiere (Jacobesen & Thorsvik, 2008).

Davenport (2005) argumenterer for at lederen i en kunnskapsbedrift utvikle en strategi for å holde på ansatte. En av de beste måtene lederen kan gjøre dette på er å skape et fellesskap og et arbeidsmiljø som resulterer i at ansatte ønsker å bli i bedriften. Å ha høy gjennomtrekk av ansatte kan være en kostnad for bedriften. For eksempel kan det skape ustabile arbeidsprosesser og føre til tapt kompetanse. En metode kan være å tilrettelegge for at ansatte kan lære og utvikle seg. (Davenport, 2005). Ansatte kan også undervise kollegaene som kan være meningsfylt samt skape innflytelse for den enkelte ansatte.

Dette kan kyttes til personifisering-/kodifiseringsstrategien, om hvordan kunnskap beholdes og læres bort i virksomheten. Rammene til en organisasjonskultur blir satt av lederen og lederen er en sentral rolle for hvilke verdier og visjon bedriften skal ha (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Å ha ansatte som er *følelsesmessig knyttet* til arbeidsplassen antas å gi høy arbeidsinnsats og produksjon, som fører til høyere profitt. Indre motivasjon gir den beste grobunnen for nyskaping og innovasjonsutvikling i en bedrift (Ladegård og Vabo, 2010).

Dermed kan organisasjonskultur og et godt arbeidsmiljø være vesentlig for at medarbeiderne skal trives. Lederen må sørge for at bedriftens verdier, holdninger og ønsket atferd blir tydelig kommunisert til alle i bedriften. Bedrifter som har lojale og engasjerte ansatte som

identifiserer seg med organisasjonen, ses på som en attraktiv arbeidsplass av resten av samfunnet (Kuvaas, 2006:366).

2.3.3 Personifisering eller kodifisering av kunnskap

I en studie om kunnskapsledelse innen konsulentselskaper oppdaget Hansen mfl. (1999) at lederne hadde ulikt syn på hvordan de tilnærmet seg kunnskapsledelse. Den ene tilnærmingen ble kalt *kodifiseringsstrategi*. I denne strategien ble kunnskap lagret i datamaskiner; den er derved lett tilgjengelig og kan bli nådd av alle i firmaet. Det bygges opp en kunnskapsbank som inkluderer alt fra intervjuguides, arbeidsplaner, rapporter, benchmarking-data og segmentanalyser. Dersom du har et problem eller spørsmål skal det være mulig å søke i den elektroniske kunnskapsbanken. Dette resulterer i at en person kan søke opp svaret fremfor å gå å spørre en kollega. En leder kan for eksempel benytte seg av en slik strategi for å sikre seg at kunnskap blir i bedriften selv om en person slutter.

Den andre strategien Hansen identifiserte er *personifiseringsstrategien*. Kunnskap og informasjon deles først og fremst fra person til person. Kunnskapen formidles og det er ingen som tar ansvaret for å lagre den noe sted. Den kan deles via kommunikasjon som ansikt til ansikt, over mail, telefon og videokonferanser. Forskerne argumenterer for at dette er en oppfatning en kan finne hos nesten alle typer bedrifter som driver med kunnskapsledelse. (Hansen mfl. 1999:107) Det er vanskelig å finne bedrifter som kun benytter en av strategiene, i stedet er det vanlig med en hybrid av de to. Studien viste likevel at de bedriftene som bestemte seg for å fokusere på en av strategiene, med noe støtte fra den andre, lyktes bedre enn de som enn de satset på begge strategiene (Hansen mfl. 1999:109).

Dette vil jeg komme tilbake til i diskusjonskapittelet. Kan en identifisere en konsekvent strategi hos lederne i arkitektbedrifter? Kunnskapsarbeidere i arkitektbedrifter jobber ofte med flere prosjekter parallelt. De arbeider i grupper samtidig som noen har egne prosjekter ved siden av. Har de standardisert kunnskap i en database som alle har tilgang på? Hvilke oppfatninger vil lederne med og uten lederutvikling ha? Jeg vil undersøke om lederne i arkitektbedriftene bruker dette som et hjelpemiddel for at kunnskapen som opparbeides av en person skal være bli i bedriften.

Hansen mfl (1999:111) konkluderer med at alle bedrifter som er avhengig av smarte mennesker, kunnskap og innovasjon må velge en kunnskapsledelsesstrategi. Denne studien vil belyse om arkitektbedriftene har gjort seg noen tanker om hvordan en skal styre og lede kunnskapsarbeideren.

2.3.4 Økonomistyring

Økonomi- og virksomhetsstyring skal bidra til å gi bedrifter konkurransekraft gjennom god beslutningsstøtte og god ressurs- og prestasjonsstyring (Gjønnes & Tangenes, 2012:20). Som tidligere nevnt har skiftet fra industrisamfunn til kunnskapssamfunn hatt innvirkning på økonomien. Gjønnes og Tangenes (2012:20) argumenterer for at fagfeltene innen økonomi- og virksomhetsstyrings også har gjennomgått paradigmeskifter. Det vil si at eldre teorier har blitt erstattet av et nytt teori- og metodeapparat. Gjønnes og Tangenes påpeker at fagfeltet er nødt til å løse *praktiske problemstillinger som virksomheter må håndtere for å bygge opp konkurransekraft og for å forsvare sin eksistens* (2012:20). Som sagt har samfunnet endret seg fra et etterspørselsoverskudd til et tilbudsoverskudd. Bedrifter er nødt til å skape seg en posisjon i markedet og et konkurransefortrinn for å overleve, det gjelder også arkitektbransjen..

Gjønnes og Tangenes påpeker at *økonomi- og virksomhetsstyring* mangler en definisjon som alle kan enes om (2012:21). I denne oppgaven benytter jeg meg av deres definisjon som omfatter de tre overlappende dimensjonene prestasjonsstyring, beslutningsstøtte og ressursstyring.

Prestasjonsstyring handler om å utvikle, tilrettelegge og bruke metoder som bidrar til å støtte oppom verdiskapningsprosessen i bedriften (Gjønnes & Tangenes, 2012:21). Ett styringsverktøy er timeføringsprogrammer som gir en leder mulighet til å overvåke ansattes timer og faktureringsgrad og bedriftens inntjening. I analysen identifiserer jeg eventuelle metoder eller virkemidler lederne benytter seg av for at verdiskapingen i bedriften skal bli bedre og mer produktiv.

Beslutningsstøtte handler om å anskaffe, analyse og kommunikasjon av *verdiskapningsrelevant informasjon til beslutningsformål* (Gjønnes & Tangenes, 2012:21). Det handler om å skaffe seg finansiell og ikke-finansiell informasjon som kan gi et grunnlag

for å fatte beslutninger om kostnader knyttet til kunder, produkter og lignende.

Arkitektlederen må ha en oversikt over hvor mye arbeid bedriften har, hvordan markedet er fremover for å ta stilling til nyansettelse og permitteringer og hvilke konkurranser som blir lagt ut.

Ressursstyring handler om å ta vare på og anskaffe knappe ressurser samt *hindre at bedriften bygger seg opp ressurser som den ikke kan utnytte effektivt*. (Gjønnes & Tangenes, 2012:21).

Et likviditetsbudsjett er et ressursstyringsverktøy som bør følges opp regelmessig. Det gir oversikt over bedriftens betalingsevne i fremtiden. Dette budsjettet gir et kontinuerlig bilde av hvor mye likvider virksomheten har, og lederen kan derved enkelt se hvor mye penger han/hun har utgående og inngående på konto. På den måten kan lederen få innblikk i om han/hun har råd til de faste utgiftene eller om lederen må ta grep for å få inn mer penger, som for eksempel gjøre en "pengejobb"⁶ eller å forhandle om å få betalt for et prosjekt før forfall. Dette er veldig aktuelt for arkitektbransjen; mange kontorer jobber på prosjekter og konkurranser som de ikke alltid får betalt for. Kontoret skal likevel betale sine ansatte lønn i tillegg til andre faste kostnader.

Ressursstyringen må også knyttes tett til bedriftens strategi. Det er grunnleggende at det er sammenheng mellom bedriftens strategi og økonomi- og virksomhetsstyring. Dersom bedriften har som strategi om å vokse er det vesentlig at budsjettet gir uttrykk for det samme samt at ressursene blir brukt til å nå målene.

Å ha en strategi eller noen mål er positivt for en bedrift (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Det er mange arkitektkontor som ikke har et skriftlig strategidokument, men de kan ha tanker om hvor de ønsker å være om noen år. Lederen og styret må sammen knytte ressursstyringen opp mot fremtidsplanene til kontoret. Ressursstyringen må balansere mellom de kortsiktige og langsiktige planene til kontoret, for eksempel om kontoret planlegger å øke antall ansatte, eller utvide med tillegg av annen virksomhet.

Til slutt i dette kapitlet vil jeg nevne at prestasjonsbaserte belønningssystemer er et mye brukt styringsverktøy for ledere.⁷ Belønningssystemene er som oftest utviklet på resultater som er målbare (Døving & Nordhaug 2010). Belønningssystemer kan påvirke organisasjonskulturen og kan være motiverende for mange ansatte. Likevel skal en leder være

⁶ Et uttrykk flere av arkitektlederne brukte, som betyr å gjøre en jobb som er forholdsvis enkel og som man blir raskt betalt for.

⁷ Forskning.no 06.08.2008; <http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-okonomi-organisasjonpsykologi/2008/08/prestasjonslonn-betyr-trobbel>

forsiktig med bruk av individuelle bonuser. De kan fort skape antakelser om urettferdighet og det kan være ødeleggende for bedriftskulturen. (Kuvaas, 2006)

2.4 Lederutviklingskurs for arkitektbransjen

I arkitektbransjen tilbys det et skreddersydd kurs for ledere av arkitektkontor.

Lederutviklingsprogrammet tilbys av Norske arkitekters landsforbund (NAL). Kurset går over et halvt år og har tre samlinger. Programmet er utviklet av NAL i samarbeid med konsultentselskapet Right Management, som jobber med talent- leder og karriereutvikling. Prisen på kurset er 25.000 kr for NAL-medlemmer og 30.000 kr for ikke-medlemmer. Det er en forutsetning at deltakerne bor på kurshotellet, men dette dekkes ikke i prisen for programmet. Det tilbys mange lederutviklingskurs i Norge, blant annet av Virke, Econa og AFF (Solstrandkurset). Prisene varierer fra et par tusen til flere titalls tusen. I denne oppgaven har jeg kun vektlagt kurset fra NAL, da de lederne jeg har intervjuet har vært på dette.

På informasjonssiden for NAL-kurset vises det til at arkitektkontor oftest ledes av dyktige fagfolk som ikke har utdanning innen ledelse og det argumenteres for at det er behov for kompetanse om profesjonell ledelse i arkitektbransjen. Kurset beskrives som *svært interaktivt og det vil gi deg god innsikt i egen effektivitet i lederrollen, god kjennskap til verktøy for ledelse og forståelse for rollens lederens rolle som kulturbygger.*⁸

På nettsiden er det en liste over hvorfor man bør delta på lederutvikling:

- *Gode resultat gjennom god ledelse.*
- *Høyere trivsel for deg som leder gjennom økt mestring og bevissthet om strategier for effektivt lederskap.*
- *Øke prestasjonene og produktiviteten hos dine medarbeidere.*
- *Sikre prosjektene med en sunn økonomisk drift.*
- *Redusere sykefravær gjennom økt trivsel og engasjement.*
- *Bli en bedre og tydeligere leder.*
- *Bedre balansen mellom jobb og privatliv - både for deg og dine medarbeidere*

Disse punktene passer inn i definisjonen om lederutvikling. Lederutviklingskurset sikter blant annet på at det skal til å bidra til å øke lederens bidrag til maksimering av bedriftens resultat.

⁸ NAL 06.05.2014 <http://kurs.arkitektur.no/1227949>

En leder har en avgjørende effekt på organisasjonens ytelse og resultater (Bass 1985). Eksterne utlysninger kan tilføre en bedrift effektive og faglig sterke ledere, men dette er tid- og ressurskrevende prosess. Å rekruttere internt er langt enklere, men begrenser utvalget av søkere. Trening og utviklingsprogram kan ruste den internansatte lederen til å øke individuell arbeidsytelse og ledelsesferdigheter (Powell og Yalcin 2010). Internrekruttering gir styret trygghet for at de ansetter en person som passer inn i bedriften og som har god faglig tyngde, men den nye lederen har ikke nødvendigvis ledererfaring fra før. Det å finne balansen mellom administrative- og faglige oppgaver kan være spesielt vanskelig da mange av de små arkitektkontorene ikke har en dedikert ansatt til å utføre økonomiske og administrative oppgaver som tar mye tid. Nettopp det at det nødvendigvis følger nye oppgaver og ansvarsområder med en lederstilling kan medføre at behov for ledertrening og utviklingsprogram. Klarer lederen å bruke og dele sin faglige kompetanse og samtidig få frem det beste i sine medarbeidere slik at bedriftens verdiskaping totalt sett blir bedre?

Min oppgave har som hensikt å undersøke om de to gruppene har ulikt syn på ledelse og økonomistyring samt om de benytter seg av forskjellige metoder i sitt lederskap.

Kapittel 3: Metode

I en masteroppgave er det viktig med gode metodiske valg som er i tråd med fagområdet og problemstilling. I dette kapitlet vil jeg beskrive hvilke valg jeg har tatt for forskningsdesign og mine valg av metode. Videre beskriver jeg utvalget av kilder og hvordan jeg har behandlet de innsamlende dataene. Jeg vil avslutte med å diskutere oppgavens validitet og relabilitet, anonymitetsprinsippet samt det etiske hensynet. I det første delkapitlet vil jeg kort beskrive konteksten forskningen blir utført i.

3.1 Arkitektbransjen

Konteksten forskningen blir utført i legger føringer for valg av metode. I denne oppgaven er konteksten arkitektbransjen og fokuset ligger på de små arkitektkontorene. Et lite arkitektkontor defineres i denne oppgaven som et kontor som har mindre enn 20 ansatte og en leder som er utdannet arkitekt.

Arkitektbransjen styres av både korte og lange tidshorisonter, i form av rammeavtaler som kan strekke seg over flere år eller små private oppdrag som tilfeldigvis dukker opp. Det medfører at inntektene kan komme lenge etter utgiftene. Et eksempel på dette var da store arkitektkontoret A-Lab tegnet Statoils nye hovedbygg på Fornebu. Dette var et stort prosjekt som gav A-Lab mye arbeid og inntekt over flere år. Da prosjektet var ferdig hadde ikke kontoret skaffet nok nye prosjekter og dermed var det mange ansatte som ikke hadde noe å gjøre.⁹

Deltakelse på konkurranser kan gi inntekt dersom man vinner. Jobbene kommer ofte i bolker, og sjelden regelmessig. I noen perioder er det derfor veldig mye å gjøre mens i andre er det ingen oppdrag. Som jeg nevnte innledningsvis har dette sammenheng med den økonomiske situasjonen i samfunnet. Konjunkturrendringer kan gi utslag på hvor mye arkitektene har å gjøre. Etter finanskrisen kunne norske arkitekter merke en negativ endring og noen kontor måtte permittere sine ansatte.¹⁰ Noen av de viktigste oppgavene for en leder av et arkitektkontor er derfor å kontinuerlig følge med på bedriftens ordresreserve og skaffe nye oppdrag, for eksempel gjennom deltakelse på konkurranser.

3.1 Forskningsdesign

Det er utfordrende å velge den metoden som belyser problemstillingen best. Grønmo (2010) påpeker at valget av data og metode avhenger først og fremst av hva slags samfunnsforhold og problemstillinger som skal undersøkes.

Det første en må ta stilling til er om en skal bruke kvantitativ eller kvalitativ metode.

Problemstilling og måten en vil samle inn data på har stor innvirkning på hvilken metode en skal benytte seg av. Kvalitativ forskning kjennetegnes ved at den er eksplorativ, og søker en dypere forståelse av det aktuelle temaet. Konteksten er veldig sentral og undersøkelsen utføres ofte i nær kontakt med små utvalg. Dataene gir ikke tallverdier. Forskeren legger vekt på hvordan respondenten oppfatter sin virkelighet og deretter fremstiller forskeren resultatene i tekstform og gjør analyse utfra teksten. Forskingen blir en iterativ og sirkulær prosess (Askheim & Grenness 2008). Kvantitativ forskning er derimot analytisk. Denne metoden har hentet mye fra den naturvitenskapelige metode, og er stekt basert på å hente ut tall som en kan bruke i analysen (Grønmo 2010). Utvalgene er ofte store slik at det kan gi et godt grunnlag

⁹ Dagens Næringsliv 11. august 2014 "Trangere for arkitekter"

¹⁰ Arkitektnytt 12.10.2011: <http://www.arkitektnytt.no/krise-i-norge-gode-tider-i-sverige>. En av lederne jeg intervjuet opplevde også at kontoret måtte perimetere pga. dårligere tider.

for statistisk analyse. Det gir generaliserbare resultater av fenomenet som undersøkes. Hypoteser blir mye brukt for å teste påstander. Forskningsprosessen er lineær (Askehim & Grennes 2008).

I følge Thagaard (2013) er forskningsdesignet en forklaring på hva forskningen handler om, hvem eller hva er utvalget og hvor og hvordan har forskningen blitt gjennomført.

Valget av metode avhenger av hvilke kriterier forskingsprosjektet er begrenset av. Denne masteroppgaven har følgende kriterier:

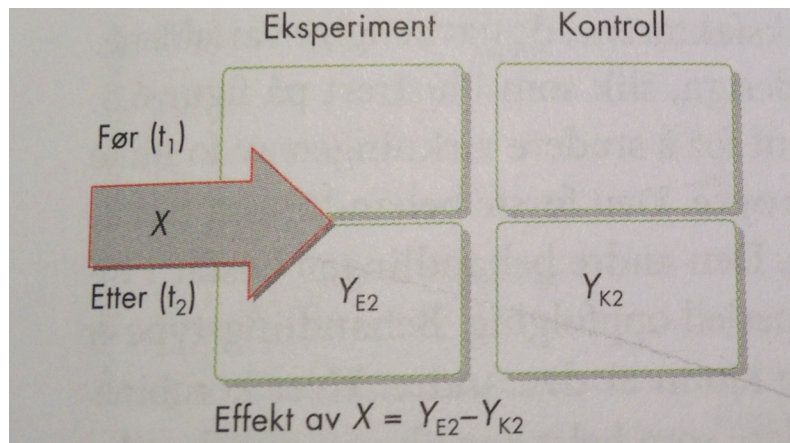
- Et spesifikt tema og forskningsspørsmål
- Tilgang til relevante intervju kandidater, som gir datagrunnlaget.
- En eksperimentgruppe og en kontrollgruppe.
- Tidsramme på et semester
- Geografiske rammer
- Begrensede økonomiske midler

Tatt i betraktning disse kriteriene og at min problemstilling er å belyse i hvilken grad lederutviklingskurs gir forskjeller i oppfatninger til to grupper har jeg valgt å gjennomføre et kvasiexperiment med intervju. Det hadde vært interessant å gjennomføre kvasiexperimentet med et større utvalgt ved å samle data fra alle ledere som har vært på NAL-kurs og like mange ledere som ikke har vært på kurs gjennom et elektronisk spørreskjema. Da kunne jeg sammenlignet de to gruppene, svarene hadde latt seg analysere statistisk og derved hadde konklusjonene vært mer generaliserbare. Dette er en tid og ressurskrevende prosess som fordrer et stort utvalg og kapasitet til å prosessere mye data. Det er ikke forenlig med mine begrensninger nevnt over og jeg har derfor valgt å intervju et mindre utvalg.

Mitt valg av metode er likevel først og fremst knyttet til mine problemstillinger. Mine problemstillinger søker i dybden om hvilke oppfatninger ledere av kunnskapsarbeidere, altså arkitekter, har. Funnene inkluderer derfor ledernes holdninger, motivasjon og målsetninger i tillegg til å sammenligne deres bruk av lederverktøy samt om lederen har en gjennomtenkt strategi for økonomistyringen i virksomheten. Thagaard (2013) argumenterer for at intervju er en særlig god metode til å få informasjon om hvordan personer opplever og forstår seg selv og

sine omgivelser. Som et resultat av dette og de nevnte kriteriene anser jeg derfor et kvasiexperiment med intervju som en god metode for denne forskningsoppgaven.

3.1.1 Kvasiexperiment



Figur 1: To grupper, målingen skjer etter den ene gruppen har blitt utsatt for den eksperimentelle faktoren X , lederkurs (Hentet fra Ringdal, 2011:133).

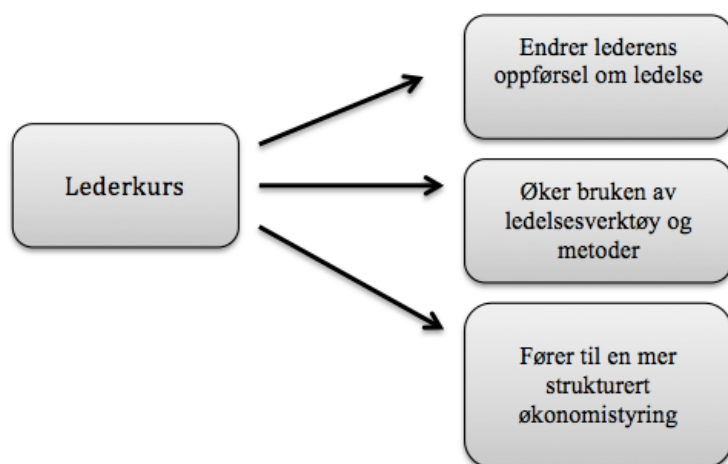
Et kvasiexperiment går ut på å sammenligne en eksperimentgruppe og en kontrollgruppe (Johannessen, m.fl., 2011). Eksperimentgruppen er blitt utsatt for en uavhengig variabel, lederkurs, mens kontrollgruppen ikke har blitt utsatt for det. Grunnen til at det blir kalt et kvasiexperiment er fordi utvalget ikke oppfyller kravet om tilfeldig trekning av personer, samtidig som de øvrige kriteriene for eksperiment er oppfylt (Johannessen, m.fl., 2011). Det vil si at en gruppe har blitt utsatt for en spesiell påvirkning og det blir undersøkt om denne påvirkningen kan ha en betydning (Johannessen, m.fl., 2011). Eksperimenter studerer årsakssammenhenger, det er ikke nødvendig å påstå at disse årsakene virkelig finnes, men bidrar til å forstå gapet mellom teori og virkelighet (Ringdal, 2013). Formålet med kvasiexperiment er å lage meningsfulle sammenligninger der effekten av en eksperimentell faktor studeres (Ringdal, 2013).

Det gjelder min forskningsoppgave også. Jeg vil påpeke at jeg ikke finner noen årsakssammenhenger mellom lederkurs og lederskapet til den enkelte, men jeg diskuterer funn og sammenligner de to gruppene.

Som det fremkommer av figur 1 blir den ene gruppen utsatt for en eksperimentell faktor mens den andre ikke eksponeres. Det hadde vært interessant å intervju lederne før de ble eksponert

for den eksperimentelle faktoren lederkurs, for å se om de faktisk hadde endret oppfatninger etter endt kurs, men det var dessverre ikke mulig i dette prosjektet. I kvasieksperimentelle studier kan enkelte effekter ”smitte” over til andre deltakere, som for eksempel gjennom samtaler mellom en person som ikke har vært på kurs og en som har vært på kurs (Skog, 2004).

Kvasieksperiment er tradisjonelt en kvantitativ forskningsmetode (Ringdal, 2013) Jeg har valgt å gjennomføre et kvasieksperiment med intervju av fem ledere. Det fører til at det er vanskelig å generalisere dette eksperimentet. Metoden og studiet har likevel verdi fordi det gir innblikk i en kontekst og kan også gi innblikk i andre bransjer som består av kunnskapsarbeidere.



Figur 2: Deltakelse på lederkurs kan ha en effekt på hvordan lederen utøver sitt lederskap etter endt kurs. Jeg har en uavhengige variabel, lederkurs, og tre avhengige variabler som blir forklart av den uavhengige.

Figur 2 viser mine antakelser av funn jeg kan gjøre, dette kan ses på som en årsaksmodell med alle de forbeholdene jeg har nevnt over. Figur 2 kan ses på som en empirisk årsaksmodell bygget på teoretiske antakelser og den kan brukes til å fylle et gap mellom teori og virkelighet (Ringdal, 2013). Mitt forskningsdesign tillater ikke å gi svar på årsak-virkning, men oppgaven kan bidra med kunnskap og informasjon om lederutvikling. Jeg vil utdype at svarene kunne blitt annerledes dersom jeg hadde intervjuet fem andre ledere.

Figuren operasjonaliserer problemstillingen min. Dersom en leder har vært på lederkurs antar jeg at det vil påvirke måten vedkommende utøver sitt lederskap på. Lederkurs kan dermed ses på som den uavhengige variabelen, forklarings variabelen, den kommer forut for de

avhengige som er de tre antakelsene at lederkurs kan påvirke. Jeg undersøker om lederne som har vært på kurs har andre oppfatninger om ledelse av kunnskapsarbeidere og økonomistyring enn de som ikke har vært på kurs. Denne modellen er utviklet på bakgrunn av hva som er innholdet i lederkurset, se listen som er presentert i kapittel 2.1.2.

Johannessen m.fl. (2011) argumenterer for at en kan benytte seg av flere teknikker for å analysere kvalitativ tekst. Jeg har først valgt en tversnittbasert måte å analysere dataene på, samt å sortere data i tabeller (vedlegg 4). En tversnittundersøkelse går ut på å hente ut data fra ett og samme tidspunkt. Det er en mye brukt metode i kvantitativ forskning, men det er også mulig å benytte seg av dette designet i kvalitativ forskningsmetode. Som det fremgår av Figur 1 så stiller jeg spørsmål til lederne én gang, målingen skjer ved samme tidspunkt. En svakhet med tversnittundersøkelser er at man ikke kan si noe om trender og moter innen det fenomenet man undersøker.

Å organisere materialet etter tema fører til at forskeren reduserer og systematiserer datamaterialet (Johannessen, m.fl., 2011). Deretter utvikler man fortolkninger og perspektiver basert på informasjonen i materialet (Johannessen m.fl., 2011). Metoden innebærer at jeg studerer og sammenligner informasjon som jeg får av hver enkelt deltaker for hvert tema og forskningsspørsmål. Temaene blir utviklet med utgangspunkt i problemstillingene. Denne metoden blir kritisert for å hente utsagn fra hver deltaker ut av sin opprinnelige sammenheng og det ivaretar ikke et helhetlig perspektiv. Derfor har jeg valgt å bruke utsagn som står i stil til intervjuet som helhet. Ved hjelp av noen korte skriftlige spørsmål, som hver informant besvarte, får jeg en helhetlig oversikt over materialet. Analysen av sammenhengen mellom temaer gir et grunnlag for en helhetlig forståelse av hele materialet (Thagaard, 2013).

Thagaard (2013) påpeker at ved å benytte seg av to metoder får jeg mulighet til å veksle mellom flere nivåer i analysen og det gir mulighet til å utvikle en forståelse som både er helhetlig og nyansert. Dessuten blir analyseprosessen mer kreativ når man kontinuerlig veksler mellom tolkning av deltakernes oppfatninger og et helhetlig perspektiv av de to gruppene. Dette har jeg løst ved å først prosessere dataene fordelt på person, vedlegg 4, deretter har jeg presentert oppfatningene basert på de to gruppene i kapitel 4 og jeg avslutter analysen med diskusjon.

Teorien om kunnskapsledelse, lederutvikling og –teorier samt styrings metoder- og verktøy danner en plattform for den empiriske undersøkelsen. Det spiller ingen rolle hvilken arkitektleder jeg intervjuer, det eneste kriteriet mitt er at deltakeren skal være arkitekt og leder for et arkitektkontor samt at noen skal ha lederkurs og andre ikke.

3.2 Datainnsamling

Jeg har brukt både skriftlige og muntlige data i innsamlingen. De skriftlige dataene er basert på offentlige regnskapstall og informasjon fra hjemmesiden til det enkelte arkitektkontoret. I tillegg har jeg data fra et spørreskjema jeg laget som hver deltaker fylte ut etter endt intervju (vedlegg 3). Primærkilden min er muntlige data som ble innhentet ved hjelp av dybdeintervju utført med en intervjuguide (vedlegg 2). Dybdeintervjuets hensikt er å avsløre holdninger knyttet til sosiale og fysiske på en arbeidsplass samt å avdekke konsekvenser av endringer som er innført på en arbeidsplass (Askheim & Grenness, 2008). Data ble samlet inn ved hjelp av en intervjuguide som var utarbeidet og strukturert i forkant av hvert intervju.

Intervjuguiden var utviklet med mål om å svare på problemstillingene mine. Både rekkefølgen og spørsmålene og er utarbeidet på forhånd, likevel lot jeg deltakeren i stor grad snakke fritt og avbrøt ikke midt i et svar. Fordelen med denne tilnærmingen er at svarene er mer sammenlignbare fordi informantene har gitt informasjon om de samme temaene (Thagaard, 2013).

Askheim og Grenness (2008) påpeker at det er viktig at intervjuet utføres i trygge omgivelser for intervjuobjektene. Alle intervjuene ble utført hos det enkelte arkitektkontor, med unntak av ett som ble holdt hjemme hos lederen. Jeg har også benyttet meg av observasjon under datainnsamlingen. Det bidro til å øke mitt inntrykk av hvordan det er å jobbe ved de enkelte arkitektkontorene.

3.2.1 Utvalg

En av informantene mine gav meg kontaktinformasjon til andre potensielle informanter. Denne listen besto av 14 navn og jeg plukket tilfeldig ut noen og tok kontakt. Dessuten fant jeg noen av informantene selv på NAL sine hjemmesider. Jeg spurte i alt åtte personer hvorav fem var villige til å la seg intervju. Samtlige av de spurte lederne var likevel positive; det var tiden som ikke strakk til for de som sa nei. Jeg har intervjuet tre kvinner og to menn, det er

positivt at kjønnsfordelingen er jevn, da betydningen av kjønn kan påvirke datainnsamlingen (Thagaard, 2013).

Det ble ikke utført mer en to intervjuer på en dag og jeg hadde en god pause mellom. Rett etter hvert intervju skrev jeg ned mine inntrykk og observasjoner. Varighet på intervjuene varierte fra 30 min for den raskeste, som var en mann, til 54 min som var det lengste også som var mann. Jeg ba alle informantene om korte og konkrete svar, men det var stor variasjon i lengden på svarene. Det var sjeldent jeg avbrøt informanten, selv om han/hun noen ganger svarte på flere spørsmål en ett.

Jeg benyttet opptaker under intervjuene og jeg transkriberte intervjuene ved hjelp av lydopptaket samme dag de var utført. Jeg har valgt å ikke transkribere intervjuene ordrett, men heller skrevet ned grundige sammendrag under hvert enkelt spørsmål. Jeg noterte hele utsagn dersom jeg fant noe interessant, dessuten beholdt jeg lydopptakene og noterte meg hvor i lydopptaket ulike deler av intervjuet befant seg slik at jeg enkelt kunne finne tilbake dersom det var nødvendig.

I tillegg til intervjuet delte jeg ut et kort spørreskjema til hver enkelt leder (vedlegg 3). Dette gav meg et bredere datamateriale og det ga informanten mulighet til å tenke igjennom svarene sine i større grad. Noen av spørsmålene dekket det samme som intervjuet, det gjorde jeg konsekvent for å se om deltakerne svarte det samme når de skrev.

3.3 Dataanalyse

Jeg har valgt en kombinasjon av induktiv og deduktiv prosess når jeg har analysert de kvalitative dataene, dette kalles abduksjon (Thagaard, 2013). I en deduktiv prosess knytter en begreper fra etablerte teoretiske perspektiver til den teksten man analyserer. (Thagaard, 2013). Jeg benytter meg av deduktiv metode fordi jeg har teorier som jeg vil finne ut om stemmer med virkeligheten. Bruk av induktiv metode innebærer at en først samler inn data og deretter utvikler kategorier og teorier. Jeg bruker induktiv metode for å lete etter mønstre i deltakernes svar. Mens ved hjelp deduktiv metode ser jeg på om lederne benytter seg av de metodene og teoriene som jeg har presentert i kapittel 2.

Jeg har valgt et kvasiekperiment med tverrsnittundersøkelse. Måten man deler inn materialet har en påvirkning på resultatene og analysen. Jeg har valgt å fokusere på noen tema mens andre forskere trolig ville valgt en annen inndeling. Tverrsnittundersøkelse gir informasjon om hvordan et fenomen er på det aktuelle tidspunktet, erfaringer og oppfatninger vil variere blant annet med tanke på hvilken livsfase folk befinner seg i (Johannessen, m.fl., 2011). Jeg vil først presentere dataene tematisk fordelt på de to gruppene, deretter vil jeg diskutere og analysere, for å så drøfte funnene i lys av problemstillingene i det avsluttende konklusjonskapitlet. Overgangen fra å diskutere empirien og resultatene for de mest interessante temaene til å avslutte med å diskutere problemstillingene, kan det bidra til å gi en helhetlig forståelse av datamaterialet (Thagaard, 2013). Med andre ord søker jeg å få en forståelse utover det den informasjonen informanten har gitt meg om sin subjektive oppfattelse. Denne tolkningen innebærer at jeg forsøker å sette informasjonen inn i en større sammenheng.

3.4 Relabilitet og validitet

Relabilitet er knyttet til forskningens pålitelighet mens validitet handler om forskningens gyldighet (Thagaard, 2013). Dersom en annen forsker kan gjennomføre den samme forskningsprosessen og komme frem til de samme resultatene som meg, vil det styrke min studies relabilitet. Det er ofte vanskelig å vurdere pålitelighet og gyldighet i kvalitativ metode (Thagaard, 2013).

3.4.1 Reliabilitet

Yin (2014) foreslår tre prinsipper som kan resultere i reliabilitet. Prinsipp *én* går ut på å benytte seg av mange kilder. I denne masteroppgaven har jeg forsøkt å bruke mange kilder for å få en bredere forståelse av ledelsesteorier, spesielt kunnskapsledelse, ledelsesverktøy samt kunnskapsøkonomi. Det *andre* prinsippet handler om å lage en database. Ved hjelp av transkribering og alle opptakene jeg har gjort under intervjuene har jeg laget en solid database. Jeg har også skrevet en memo rett etter hvert intervju, over inntrykk og ting jeg observerte da jeg var på besøk hos arkitektkontorene. Dessuten har alle arkitektkontorene utfyllende nettsider hvor de har skrevet en del om seg selv og hvem som jobber der. Ved hjelp av bedriftsdatabasen, www.bdb.no, har jeg fått oversikt over styret i de ulike arkitektkontorene. Jeg har derfor informasjon om hvor store andeler hvert styremedlem har samt regnskapstall for de tre siste årene. Offentlige regnskapstall og hjemmesidene til

arkitektkontorene har gitt meg et helhetlig inntrykk av arkitektkontorene. I det *tredje* prinsippet argumenterer Yin (2014) for at en skal etterstrebe en kjede av bevis. Det vil si å beskrive forskningsprosessen. Jeg har forsøkt å beskrive stegne fra valg av tema, til litteraturstudiet, valg av teori, utvikling av forskningsspørsmål, intervjuer, transkribering, analyse og resultater, og tilslutt diskusjon og konklusjon.

3.4.2 Validitet

Validitet tar opp gyldigheten til studiet. Har jeg undersøkt det jeg ønsket å undersøke på en tilstrekkelig god måte? Det finnes ingen oppskrift på hvordan man skal oppnå validitet og Johannessen mfl. (2011) påpeker at validitet ikke må oppfattes som noe absolutt, men det kan ses på som et kvalitetskrav som må være *tilnærmet* oppfylt. Et sentralt punkt om studien er valid eller ikke handler om i hvilken grad studien er egnet til å gi gyldige svar på oppgavens problemstilling (Johannessen mfl., 2011:365). For å etterstrebe validitet har jeg fulgt disse stegene: Først har jeg definert forskningsspørsmålene. De blir repetert og diskutert gjennom analysen og konklusjonen. Jeg har brukt god tid på intervjuguiden og for å sikre at spørsmålene gir svar på mine forskningsspørsmål. Dessuten er det viktig at jeg har foretatt datainnsamlingen slik jeg har beskrevet. Til sist har jeg analysert dataene i tråd med den valgte forskningsmetoden, med mål om å besvare forskningsspørsmålet mitt. Ved hjelp av disse stegene kan jeg i større grad sikre *overflatevaliditet* til studiet (Askheim & Grennes, 2008). Jeg har informert lederne som jeg intervjuet om hva oppgaven handler om og de aksepterte at jeg kunne kontakte dem i etterkant av intervjuene dersom spørsmål skulle dukke opp.

Overførbarhet betyr at den forståelsen jeg utvikler i mitt prosjekt kan være relevant for andre situasjoner eller at lesere kan kjenne seg igjen med fenomenene som studeres (Thagaard, 2013). Ved å ta med mange kilder som referanser forsøker jeg å oppnå overførbarhet. Troverdighet forsøker jeg å oppnå ved å nøye følge forskningsdesignet som har blitt presentert.

Yin (2014) argumenterer for at en bør bruke flere typer kilder under datainnsamlingen for å oppnå validitet. Denne prosessen kalles triangulering. Johannessen m.fl. (2011) fastslår at en kommer langt med sunn fornuft. Kontinuerlig tilstedeværelse på et arkitektkontor har fungert som en trianguleringseffekt for min studie (Askheim & Grennes, 2008). Muligheten til å være med på fellesmøter, lunsj og ikke minst ha et arkitektkontor som arbeidsplass gjennom denne

masteroppgaven, har gitt meg en dypere forståelse av hvordan en arkitektvirksomhet arbeider. Det har ført til at jeg har observert og blitt tilknyttet til det miljøet jeg har studert, noe som gir et godt grunnlag for forståelse av fenomenet som studeres (Thagaard, 2013). Det har også gitt meg en bedre oppfatning om hvordan bransjen fungerer som helhet da jeg når som helst kan stille kollegaer spørsmål. Dessuten kan de skriftlige kildene som spørreskjemaet, hjemmesider og offentlige regnskapstall bidra til triangulering. (Askheim & Grennes, 2008) Det at jeg har fått flere typer innfallsvinkler kan øke sannsynligheten for at det jeg kommer fram til i mine studier er mer beskrivende og korrekt informasjon.

Avslutningsvis vil jeg ta med at mitt kvasieksperiment utføres i felt. Felteksperimenter er mindre kunstige enn laboratorieeksperimenter og resultatene er derfor mer generaliserbare. Felteksperimenter er dermed bedre egnet til å gi ytre validitet (Ringdal, 2013). Men i et felteksperiment har man i mindre grad kontroll over forsøksbetingelsene og derfor er den indre validiteten være dårligere (Ringdal, 2013). Eksempelvis i mitt kvasieksperiment har jeg ikke kontroll over godt lederne fulgte med da de var på kurs.

3.4.3 Etiske retningslinjer og anonymitets prinsippet

Det er viktig at en følger etiske retningslinjer og normer i en forskningsprosess. Når det gjelder de etiske utfordringene har jeg fulgt retningslinjene fra Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora.¹¹

Askheim og Grennes (2008) påpeker at i kvalitativ forskning utvikler intervjuer og deltaker en *nærhet*. Det er umulig å holde et dybde-intervju helt anonymt, da intervjuet forgår ansikt til ansikt. Jeg har valgt å holde alle deltakerne anonymt, men den enkelte informant kan mest sannsynlig kjenne igjen sine egne meninger. De fleste deltakerne påpekte at anonymitet ikke var nødvendig, men jeg har valgt å holde dem anonyme. Intensjonen med det var at jeg anså det som lettere å skaffe deltakere til intervju og å få ærlig meninger. Jeg informerte om at lydopptaket kun vil bli hørt av meg og at det vil bli slettet våren 2015.

¹¹Etikkom. Oppdatert: 2006 <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>

Kapittel 4: Resultater og empiri

I dette kapitlet vil jeg først introdusere de fem arkitektkontorene i en tabell. Deretter vil jeg presentere resultatene. Analyse og diskusjon kommer i neste kapittel.

4.1 Presentasjon av arkitektkontorene

Tabell 1 viser forskjeller og likheter mellom de fem arkitektkontorene. Generelt kan man si at en leder for et lite arkitektkontor som oftest har fem års utdanning innen arkitektur.

Vedkommende er ofte faglig sterk og i mange tilfeller rekruttert internt dersom hun/han ikke har startet kontoret selv. Lederne av kontor 1, 2, og 3 har vært på lederutviklingskurs og de ble rekruttert til lederstillingen internt.

Tabell 1: Oversikt over de fem arkitektkontorene.

	Kontor 1	Kontor 2	Kontor 3	Kontor 4	Kontor 5
Kjønn	Kvinne	Kvinne	Mann	Kvinne	Mann
Lederkurs	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei
Leders eierandel	7 %	14,76 %	100 %	39,22 %	84 %
Ant. år som leder	1,5 år	5 år	3 år	10 år	7 år
Ant. år i arb. før leder	10 år	15 år	7 år	6 år	0 år
Ant ansatte	13	16	11	16	7
Øk/ad ansatt	Nei	Ja	Nei	Ja	Nei
Gründer av virksomheten	Nei	Nei	Nei	Ja	Ja
Øk. utvikling det siste året vurdert av lederen	<i>"Det går bedre enn noen gang. Vi ansetter. Kontoret oppleves som et attraktivt sted å jobbe. Har jobbet for å øke kassekreditten"</i>	<i>"Har vært en liten nedtur i 2014, men nå går det bedre. Det blir trolig ingen nyansettelser med det første."</i>	<i>"Det går bra. Vurderer nyansettelser, merker at vi har mye å gjøre."</i>	<i>"2014 har vært et bra år, vi er veldig fornøyde. Vi får kanskje mindre å gjøre i 2015, det er mer usikkert"</i>	<i>"Det går bra, vi har vokst raskt på kort tid. Prøver å vokse rolig og kontrollert. Nettopp gitt fastansettelse."</i>
Øk utvikling vurdert ut ifra offentlige regnskapstall fra bdb.no 2009-2013	Omsetningen har økt. Årsresultatet i 2013 var negativt. Dårligste resultatet i perioden 2009-2013. Kontoret har den svakeste likviditetsgraden.	Har hatt en økt likviditet, men omsetningen og årsresultatet var svakere i 2013 enn i 2012.	Jevn og stabil omsetning. Årsresultatet har gradvis økt i perioden 2009-2013. Svak likviditet.	Omsetningen har økt betraktelig det siste året. Årsresultatet i 2013 var det beste i perioden 2009-2013. Svak likviditet.	Dette kontoret har hatt en rask økonomisk vekst. Omsetningen har firedoblet seg på fire år. Har den sterkeste likviditetsgraden.

4.2 Resultater

I dette delkapittelet legger jeg frem resultatene og empiri fra dybdeintervjuene. Dataene blir presentert basert på temaene i dybdeintervjuet og er fordelt etter gruppene med og uten lederkurs. Jeg har også utarbeidet en mer omfattende oversikt av resultatene der funnene er sortert etter person (se vedlegg 4). Hensikten med dette kapitlet er å presentere empiri som svarer på problemstillingene mine, analysen følger i neste kapittel. (Lederen av arkitektkontor 1 blir kalt leder/person 1 og leder av arkitektkontor 2 blir kalt leder 2 osv.)

4.2.1 Hvordan lede et arkitektkontor

Oppfatninger til gruppen som har vært på lederkurs:

Lederne som har deltatt på lederkurs forteller at forutsetningene for å lede et arkitektkontor er at man forstår hvordan arkitekter jobber og at man som leder må være motivert for lederjobben. Lederne sier at de må klare å sette sammen gode team, være raus og entusiastisk samt gi de ansatte ansvar. Dessuten er det viktig å skaffe arkitektjobbene og selge inn hvilke tjenester kontoret har å tilby utad. Leder 2 påpekte at det er en forutsetning i denne bransjen, særlig i små kontorer, at ledelsen har samme fagdisiplin som de ansatte, altså arkitekt. De to andre lederne er ikke så bastant på at lederen må være arkitekt, men dersom kontoret er lite sier de begge to at det er en fordel at lederen også er arkitekt. Leder 3 utdypet og sa:

For et lite/mellomstort kontor som oss er bør man helst være arkitekt selv, for å lede det. Det er noe med kostnaden, lederen skal ha en årslønn. Jeg tror det ligger en grense for hvor mange ansatte man da må være, for at det skal være forsvarlig å bruke en årslønn på økonomistyring og ledelse, og da må vi være flere enn det vi er i dag.¹²

Lederne svarte varierende på hvor mye de får arbeidet med det faglige. Leder 1 hevdet at hun ble dårligere arkitekt for hver dag som går. Hun anslo at hun jobber ca. 20% som arkitekt, resten av tiden går med til administrasjon og økonomistyring, det fikk henne til å ønske seg bort fra jobben. Leder 2 som har ansatt økonomisk og administrativ hjelp sa hun arbeider ca. 50% som arkitekt og hun noen ganger legger ”alt ansvar og avgjørelser” til den administrative ansvarlige. Den siste lederen sa:

Jo mer jeg jobber, jo mer forstår jeg at arkitektur handler så mye om å kun tegne tegningene. Jeg føler jeg er mer arkitekt enn noen gang.¹³

Kommunikasjon

Alle lederne som hadde deltatt på lederkurs fortalte at de har tenkt gjennom hvordan man kommuniserer med ansatte og andre på arbeidsplassen. Lederne nevnte at dette var en spesifikk ting de lærte på lederkurset og alle sa at de har blitt mer bevisst på kommunikasjon i etterkant av kurset. Leder 1 og 2 forteller at de lærte en metode om hvordan man kan gi

¹² Intervju med leder 3, 5.oktober, Oslo

¹³ Intervju med leder 3, 5. November, Oslo

kritiske tilbakemeldinger og ta opp ting som er vanskelig. Informant 1 sa dette om kommunikasjon på arbeidsplassen:

Det har jeg begynt å tenke mer bevisst på, mye mer etter jeg gikk på lederkurs. Før det, var det mye mer på intuisjon. Jeg har blitt mye mer bevisst på at når jeg sier noe blir det oppfattet som at det er dagligleder som snakker, ikke som en ansatt. Det jeg har begynt å tenke på er at alle skal ha lik og samme type informasjon fra meg, ingen som skal vite mer bare fordi de kjenner meg bedre. Også prøver jeg å sette kommunikasjon i rammer, gjennom kontormøter, prosjektoppfølgingsmøter, medarbeidersamtaler og kompetanseutviklingssamtaler.¹⁴

Lederne strukturerte kommunikasjonen gjennom fellesmøter, prosjektmøter og kompetanseutviklingssamtale samt medarbeidersamtaler. Alle av lederne fortalte at dette var noe de innførte da de ble leder og det har vært veldig positivt for kontoret.

Interesse for ledelse

To av lederne hevdet at de hadde blitt mer interesserte i ledelse etter at de ble ansatt som daglig leder. Videre sa samtlige av lederne med lederkurs at de abonnerer på magasinet "Ledernytt" som de leste i likhet med aviser. Leder 2 fortalte at hun foretrakk å lese artikler om ledelse. Alle informantene mine erkjente at de har lite tid til å reflektere over det de leser og at de sjeldent benytter seg av metoder og teori som de leser om.

Styring og ledelse

Når det gjelder styring og ledelse mente lederne som har vært på kurs at det er viktig å gi de ansatte ansvar. Lederne hevdet at ansatte utfører oppgaver best på egenhånd og de sa at de de i liten grad detaljstyrer. Leder 1 og 3 erkjente at de styrer noe mer i visse situasjoner. Leder 3 sa:

Oppfølging og detaljstyring kommer helt an på oppgavene. De mest erfarne jobber helt fint på egenhånd. Hvis det er noe jeg vil med arkitekturen og siden jeg er lederen, er det noen prosjekter jeg involverer meg mer i fremfor andre. Da styrer jeg i den retningen jeg vil til en viss grad, det er jo et samarbeid.¹⁵

¹⁴ Intervju med leder 1, 12. Oktober, Oslo

¹⁵ Intervju med leder 3, 5. November, Oslo

De ansatte er i liten grad med på påvirke hvilke konkurranser kontorene skal delta på. Det hender ansatte kommer med forslag og disse blir hørt og noen ganger etterfulgt. Når det gjelder strategi er det styret som bestemmer. Hvilke prosjekter de ansatte skal arbeide med avhenger av hvem som har ledig kapasitet, men lederne forsøker å imøtekomme ønsker som blir sagt på medarbeidersamtalen.

Oppfølging og motivering av ansatte

Alle lederne sa at motivering og oppfølging er avgjørende for den ansatte, men at det varierer hvor mye oppfølging den enkelte har behov for. Den ene lederen belyser dette:

Det varierer veldig sterkt hvor mye man trenger å følge opp. Noen leverer alltid og andre ikke. De trenger mer oppfølging.¹⁶

Lederne sa at de motiverer sine ansatte blant annet ved å gi dem interessante oppgaver, - gjerne som de har ønsket, gir dem ansvar og har åpen informasjonsflyt.

Informant 2 registrerte at folk satt veldig mye alene da hun tok over kontoret. Hun mente at arbeidet som ferdigstilles nå, har høyere kvalitet etter at kontoret fikk større fokus på oppfølging og motivering. For å ivareta kvaliteten ønsket hun å skap en ”entusiastiskstemming på kontoret” og etablert at et hvert prosjekt har en referanseperson utenfor prosjektgruppen. Informant 1 sa at de daglige oppfølgingssamtalene er viktige og at hver enkelt ansatt trenger å bli ”sett”. Dette var noe hun ble gjort oppmerksom på da hun overtok ledelsen for kontoret de ansatte gav uttrykk for at den forrige lederen ikke hadde vært så flink til dette. Informant 3 innførte også faste ukemøter etter han ble ansatt.

Arbeidsmiljø

Alle lederne beskrev sitt arkitektkontor som en familie. Leder 1 sa at kontoret har en fellesskapsfølelse, -”at alle er i samme båt” og at det oppleves som positivt for miljøet. Den samme lederen bemerket at kontoret ikke har de høyeste lønningene og at det derfor er vesentlig at de ansatte trives og får utfordrende oppgaver, noe hun opplever at de gjør. Dessuten påstod informant 1 at de får høre fra besøkende at kontoret ser ut som et trivelig sted å jobbe. Leder 3 sa at han tilrettelegger for familieliv og han ikke ønsker å presse folk.

¹⁶ Intervju med leder 3, 5.November, Oslo

Oppfatninger til gruppen som ikke ha vært på lederkurs:

Informant 5 sa en av forutsetningene for å lede et arkitektkontor er at du har empati og forståelse for kollegaene dine. Han kom med et eksempel fra Thorvald Stoltenberg:

Det å være konfliktsky kan være en styrke, man sier jo ofte at konfliktskyhet kan være en svakhet, men jeg velger å tro som Thorvald Stoltenberg at det kan også være en styrke.¹⁷

Leder 4 fastslo at det er viktig å like å lede, at man må øve på å være både streng og tålmodig, men også lytte til alle ansatte.

Man må øve seg på å være streng. Arkitektbedriftene er ofte ganske små og de blir til en liten familie. Da kan det av og til være vanskelig å ta de litt tøffe valgene og være streng. Jeg tror det er alfa omgå, at man må tørre å komme i konflikt selv om man er i en liten familie situasjon.¹⁸

Informant 4 mente at man kunne hatt en leder som ikke er arkitekt til å selge firmaet utad i tillegg til en kreativ leder på kontoret., -det kom an på størrelsen til kontoret. Den andre lederen mente at en leder med en annen fagdisiplin absolutt kunne fungert.

Leder 4 sa at hun støtter seg mye på sin lederpartner når hun må ta seg av økonomiske og administrative oppgaver. Hun fortalte at hun er ”praktisk tenkende”, da hun prøver å gjøre det som er best for kontoret i stedet for å tenke på om hun får som arkitekt eller ikke. Hun fortalte likevel at hun får arbeidet som arkitekt mye fordi hun kan støtte seg på kontorsjefen. Den andre lederen fortalte:

Det er litt todelt. Fordi jeg synes det ligger mye i det administrative som henger sammen med det å være arkitekt, det å skrive tilbud og sende fakturaer er del av arkitekturen og det å få arkitekturen gjennom. Når det tar overhånd blir arbeidet litt monotont. Og da er det kjedelig at jeg sitter å kun gjør dette. Vi forsøker nå å få faktureringen over på den personen som er prosjektleder.¹⁹

Kommunikasjon

¹⁷ Intervju med leder 5, 4. November, Oslo

¹⁸ Intervju med leder 4, 22. Oktober, Oslo

¹⁹ Intervju med leder 5, 4. November, Oslo

Lederne forteller at de prøver å tenke på kommunikasjon, men de sier de ikke alltid er like gode på de. En av lederne meddeler at kommunikasjonen avhenger av hvor mye tid man har og dagsformen kan spille inn. Den andre lederen forteller at de ansatte har gitt tilbakemelding på hvordan man kan kommunisere bedre, lederen oppfatter det som tillitsvekkende at ansatte gir beskjed.

Interesse for ledelse

Begge lederne som ikke har deltatt på lederkurs sa at de interesserer seg for ledelse og at de abonnerer på bladet "Ledernytt". De fortalte også at de diskuterer mye med venner i bransjen, både ledere og ansatte og de prøver å benytte seg av det som kommer frem i samtale.

Styring og ledelse

Når det gjelder styring og ledelse hadde de to personene i gruppen som ikke har vært på lederkurs forskjellige oppfatninger. Informant 4 fortalte:

Før når jeg var mindre erfaren sjekket jeg ting nøye. Jeg tror ikke jeg er så ille lengre. Men jeg er veldig nøye av meg. Så hvis detaljer mangler gir jeg beskjed.²⁰

Informant 4 sa at det er styret som tar avgjørelsen om hvilke konkurranser de skal delta på, hva som er kontorets strategi og hvem som skal jobbe med hva. Hun fastholdt at hun motiverte ansatte ved å gi dem ansvar og spennende oppgave, men påpekte at ansatte også har et ansvar for å motivere seg selv.

Leder 5 presiserte at det er liten grad av styring i bedriften. I følge lederen tas alle beslutninger som hvilke konkurranser de skal delta på, hvem som skal jobbe med hva, hvilken strategi bedriften har og lignende, i felleskap. Han sa det er viktig å motivere og følge opp de ansatte for at virksomheten skal være på topp og han mente medarbeiderne utfører oppgavene best på egenhånd. Som sin leder-kollega over sa han at han motiverer ansatte ved å gi dem spennende oppgaver, ansvar, innsikt i prosjektene, i tillegg til å lytte til dem.

Arbeidsmiljøet

Lederne som ikke hadde lederkurs beskrev også de ansatte ved kontoret som en familie. Informant 4 beskrev fremstilte arbeidsmiljøet som ganske uformelt. Den andre lederen hevdet at likhetsprinsippet står stekt hos dem og at det preger arbeidsmiljøet. Han fortalte også at det

²⁰ Intervju med leder 4, 22. Oktober, Oslo

er viktig å respektere at folk arbeider forskjellig og at man ikke kan forvente at alle skal bruke like kort tid på ting. Han presiserer at individuelle forskjeller er viktig å respektere.

Begge lederne fortalte at arkitektkontorene jobber på mange prosjekter som de ikke tjener penger på, som for eksempel konkurranser. Disse konkurransene er spennende og utfordrende og lederne påpekte at de ikke lar pengene styre hva de gjør, dette er en av grunnene for at kontorene er attraktive steder å jobbe.

4.2.2 Virkemidler, ledelsesverktøy og metoder

Oppfatninger til gruppen som har vært på lederkurs:

Personifiserings- og kodifisering strategi

Lederne som har deltatt på lederkurs fortalte at de først og fremst bruker personifiseringsstrategien; de forsøker å beholde de ansatte i bedriften. Ved hjelp av ukemøter, smarte teamsammensetninger, samtaler, presentasjoner og forelesninger internt forsøker kontorene å overføre og bevare kunnskap mellom de ansatte. Alle lederne presiserer at de ikke ser det som mulig å bruke noe annet enn personifiseringsstrategien som hovedprofil. Informant uttrykte:

Det finnes ikke noe oppskrift på å lage design! Vi har oppskrifter på verktøyene vi bruker også har vi en del kvalitetssikringssystemer.²¹

Alle i denne gruppen buker også kodifiseringsstrategi, -i varierende grad, og de mente det er viktig å ha innslag av denne strategien. Som for eksempel å lage oppskrifter og maler på verktøy de bruker. To av bedriftene har utviklet en kompetanseoversikt i bedriften, leder 1 sier:

Vi har innført et mer strukturert opplegg for kompetanseutvikling og kompetanseplanlegging på kontoret. Jeg har egne medarbeidersamtaler som kun handler om kompetansen til den enkelte.²²

Informant 3 fortalte at de har fått forskningsmidler til å utvikle et prosessverktøy som går ut på å utvikle materialvalg og finne miljøvennlige materialer. Med dette verktøyet skal det bli

²¹ Intervju med leder 1, 15. Oktober, Oslo

²² Intervju med leder 1, 14. Oktober, Oslo

enklere å velge ut materialer i arkitektprosessen. Dette er et eksempel på hvordan man kan bruke kodifiseringsstrategi i en arkitektvirksomhet.

Informant 2 argumenterte at en strategi for å hindre at folk slutter er å tilby ansatte å kjøpe aksjer. Alle tre lederne slo fast at det å få de ansatte til å trives er en av de beste måtene til å få dem til å bli i virksomheten.

Strategi eller fremdriftsplan

To av de tre lederne med kurs fortalte at bedriften har en skriftlig strategi som er vedtatt av styret. Informant 2 fortalte om skriftlige mål som blir fulgt opp. Leder av arkitektkontor 1 sa hun ikke følte at hun blir målt på de skriftlige målene. Styret har bedt henne om å lage en handlingsplan på hvordan hun skal nå målene, men det har hun enda ikke gjort. Informant 3 sa kontoret ikke har en skriftlig strategi, men at han har en personlig ambisjon for kontoret. Han påpekte at også at han har orientert seg i markedet, han vet hvilken posisjon kontoret har. Alle tre informantene gir inntrykk av at strategi og fremtidsplaner blir kontinuerlig utviklet.

Oppfatninger til gruppen som ikke ha vært på lederkurs:

Personifiserings- og kodifisering strategi

Lederne som ikke har deltatt på lederkurs bruker også mest personifiseringsstrategi. Begge lederne fortalte at de har ambisjoner om å bruke kodifiseringsstrategi mer, men at de ikke har fått begynt med det foreløpig.

Leder for arkitektkontor 4 fortalte om en arbeidsmetode kontoret hadde utviklet for å lage et best mulig produkt:

Vi jobber først sammen i prosjektgruppen. Da utvikler vi flere konsepter og alternativ. Deretter fordeler vi alternativene mellom oss. Så jobber vi hver for oss for så å presentere de ulike alternativene for hverandre. Så blir vi kanskje enige om å gå videre med to alternativer også fortsetter prosessen.²³

²³ Intervju med leder 4. 22. Oktober, Oslo

Informant 4 fortalte at ledergruppen har snakket en del om hvordan man skal beholde kunnskap, men at det er ikke blitt laget et system for dette enda. Hun erkjente at det er en svakhet og sa at de skal blant annet skal utvikle en kompetanseoversikt over de ansatte på kontoret. Informant 5 sa at de bevisst har valgt å fokusere på personifiseringsstrategien, da dette arkitektkontoret mener at et hvert prosjekt må ses på med nye øyne. Han utrykte likevel at kontoret ønsker å lage en kompetanseoversikt.

Strategi eller fremdriftsplan

Ingen av kontorene har et konkret strategidokument, men den ene informant 5 sa at fremtidsplanene er notert i en notatbok. I følge den andre lederen blir strategien diskutert kontinuerlig på styremøtene som arrangeres hver 14. dag. Planene blir dermed tatt skriftlig vare på i form av referater.

4.2.3 Økonomistyring

Oppfatninger til gruppen som har vært på lederkurs:

Prestasjonsstyring, beslutningsstøtte og ressursstyring

Alle kontorene oppgir at de har engasjert regnskapsfører. Informant 2 oppgir at kontoret har en fast ansatt som hjelper til å håndtere økonomistyringen, mens de to andre lederne gjør det meste selv. Informant 3 forklarer:

Siden jeg er så tett på økonomien, jeg fakturerer og skaffer de fleste oppdragene, så har jeg god kontroll på økonomistyringen, det tror jeg er en fordel.²⁴

Budsjetter

Bedriftene setter i ulik grad opp budsjetter. Lederen for arkitektkontor 1 setter budsjettet selv, men det er ikke periodisert i regnskapsprogrammet og hun erkjente at det derfor er vanskelig å benytte seg av det til noe fornuftig. Informant 2 setter opp budsjetter sammen med kontorsjefen. Hun sa:

Budsjettene lages hvert år og vi følge disse ganske nøye. Vi pleier å ende opp ganske likt hvert år.²⁵

²⁴ Intervju med leder 3, 5. November, Oslo

²⁵ Intervju med leder 2, 4. November, Oslo

Den siste lederen setter ikke opp budsjetter. Han fortalte:

Det å sette opp budsjetter er ikke spesielt fruktbart for oss, mitt budsjett er fjor årets regnskap. Så lenge jeg har kontroll på den månedlige økonomien og vet hva vi må i inntekt og utgifter så er det mer relevant for vår bedriftsstørrelse og vår bedriftsmodell. Det er ikke nyttig for oss å sette opp en drømme modell fordi vi lever i en så dynamisk bransje. Senest i dag dukket det opp et tilfeldig par som ønsket å få tegnet en bolig.²⁶

Likviditet

To av lederne fortalte at de følger aktivt med på kontorets likviditet. Inforamt 1 hevder hun har jobbet for å øke kassakreditten og dette kontoret fører kontinuerlig likviditetsplan. Leder av arkitektkontor 2 fortalte at de for første gang i år hadde problemer med likviditeten, det kom brått og uforutsett på.

Faktureringsgrad

Alle lederne med kurs følger med på faktureringsgraden og to av lederne rapporterer om denne til styret. Lederne hevdet at likevel er de ikke veldig opptatt av faktureringsgraden. En av lederne oppgav at ledergruppen har satt opp personlige faktureringsgradmål på hver enkelt ansatt, men de blir i liten grad fulgt opp.

Ansattes kunnskap om kontorets økonomiske situasjon varierer mellom de tre bedriftene. Leder for arkitektkontor 1 fortalte at ansatte hadde god informasjon, mens de to andre lederne var litt mer tilbakeholde fordi de ikke ønsker å bekymre ansatte. Begge presiserte likevel at de ansatte vet ”sånn ca. hvordan det går”.

Oppfatninger til gruppen som ikke ha vært på lederkurs:

Prestasjonsstyring, beslutningsstøtte og ressursstyring

Begge kontorene oppgir at de benytter seg av regnskapsfører. Lederen for arkitektkontor 4 får assistanse av en administrativt ansatt som tar hånd om mye av økonomistyringen som for eksempel fakturering, betale utgifter og lønnsrapporter.

²⁶ Intervju med leder 3, 5. November, Oslo

På det andre kontoret tas alle økonomiske beslutninger i fellesskap. De diskuterer og kommer sammen frem til hvilke konkurranser de skal delta på og hvilke jobber de skal søke på. Lederen tar hånd om fakturering og kostnader. Han sa at han ønsker hjelp av en person som kan ta seg av økonomistyringen.

Budsjetter

Informant 5 sa kontoret ikke setter opp et fastsatt budsjett, men har kontinuerlige samtaler på mandagsmøtene. Den andre lederen fortalte:

Vi har et budsjett som administrativt ansatt og jeg som daglig leder utarbeider. Hun har orden på alt av økonomi, utgifter, fakturaer etc. Sammen lager vi et budsjett. Så få vi regnskapsrapporten annen hver måned og da går vi igjennom likviditeten og ser på hva som i banken hva som står i regnskapet og hva vi har i budsjettet.²⁷

Faktureringsgrad

Informant 4 fortalte at hun følger med på faktureringsgraden. Ifølge lederen har ledelsen satt et kontrollmål på hvor mye penger kontoret skal tjene på hode. Dette følges nøye opp i hvert styremøte. Den andre lederen derimot har aldri sett på faktureringsgraden til den enkelte ansatte.

Likviditet

Begge lederne følger nøye med på likviditeten. Den ene sa:

Jeg ser alltid til å ha en buffer, slik at vi ikke kommer i økonomisk trøbbel.²⁸

4.2.4 Sammendrag av oppfattelsene til de som har vært på lederutviklingskurs

Lederne som meldte seg på kurs ønsket å lære mer om ledelse og metoder for hvordan man kan lede. Flere hadde fått kurset anbefalt av andre. Lederne var veldig positive til at det var Norske arkitekters landsforbund (NAL) som hadde satt opp kurset.

En leder sa dette til spørsmålet om kurset har bidratt til en endring i måten hun leder på:

²⁷ Intervju med leder 4, 22. Oktober, Oslo

²⁸ Intervju med leder 5, 4. November, Oslo

Tror ikke det merkes utad. Inni meg er det en bevisstgjøring. På kurset snakket vi om at de å lede kan være en ensom ting. Det er noe jeg har følt, men ikke klart å sette ord på tidligere. Det er fordeler og ulemper med det ansvaret.²⁹

På spørsmålet om hva de hadde lært svarte de at kurset handlet mye om bevisstgjøring av roller, og ta seg tid til kommunikasjon. Informant 3 sa:

Det var mer om det psykologiske fokuset i forholdt til lederskap. Også fokus på målsetninger sett fra et psykologisk perspektiv.³⁰

Informant 1 og 2 nevnte at kurset gav de selvtillit og personlighetstesten gjorde de bevisst på en del sider ved seg selv, dette har de brukt aktivt i hverdagen. Lederne forteller om ulike metoder som de lærte på kurset:

- Lederne fortalte om en ”tilbakemeldingsmodell” Den gikk ut på hvordan man kan gi negativ og positiv tilbakemelding. Alle lederne sa at de har prøvd metoden, men de bruker den i liten grad.
- Strukturere kommunikasjon og sette den i rammer.
- God innføring i at man ikke alltid må ta opp ting, man må lære seg å la ting gå.
- En av lederne fortalte om at han lærte ”å stille spørsmål til ansatte” som skulle motivere, men han erkjente at han ikke brukte denne i stor grad, men ingen av de andre lederne forteller om denne metoden.

Alle lederne svarte at kurset ikke gjorde særlig store endringer på måten de utøver sitt lederskap på og de tror ikke at man kan merke en endring utad. Likevel mente de at de hadde blitt tryggere i rollen som leder og alle vil anbefale kurset.

4.2.5 Sammendrag av oppfattelsene til de som ikke har vært på lederutviklingskurs

Lederne hevder de kan gå på et lederkurs, men de erkjente at de ville ha vært nøye med hvilken type kurs det er. Informant 5 fortalte at han helt sikkert kommer til å melde seg på et

²⁹ Intervju med leder 1, 15. Oktober, Oslo

³⁰ Intervju med leder 3, 5. November, Oslo

lederkurs, men han utrykte at kurset bør hovedsakelig handle om økonomistyring og prosjektledelse.

Den andre lederen kunne ikke tenke seg å gå på den typen lederkurs som NAL tilbyr. Hovedårsaken til det var ifølge lederen personlighetstesten. Lederen mente derimot at en mer forelesningsbasert type lederkurs ville passe for henne.

Disse resultatene viser at det er mange forskjellige oppfatninger både mellom og internt i gruppene. De mest bemerkelsesverdige vil bli diskutert i neste kapittel.

Kapittel 5: Diskusjon

I dette kapittelet diskuterer jeg funnene av med min studie. Etersom jeg benytter abduksjon, en kombinasjon av induksjon og deduksjon, vil noen av funnene bli diskutert i lys av teori.

Dette kapitelet er bygget etter problemstillingene; jeg diskuterer først i hvilken grad oppfatningene om ledelse er forskjellige mellom ledere som har deltatt på kurs og lederne som ikke har vært på kurs. Deretter diskuterer jeg lederens bruk av virkemidler, og i hvilken grad ledene med kurs og lederne uten kurs benytter seg av ledelsesverktøy og metoder. Videre ser jeg på ledenes oppfatninger om økonomistyring. Avslutningsvis diskuterer jeg hvorfor lederne har valgt å gå på lederkurs eller ikke og hva de har fått ut av det. Jeg avslutter diskusjonen med nye funn jeg har gjort under studien. Denne disposisjonen er flytende og det vil bli diskutert økonomistyringsfunn under virkemidler når dette er hensiktsmessig.

5.1 Virkemidler, ledelsesverktøy og metoder

Er det ulike oppfatninger om bruk av ledelsesmetoder og virkemidler mellom lederne som har deltatt på lederkurs og lederne som ikke har det? I definisjonen av lederutvikling står det at *lederutvikling er systematiske tiltak som skal bidra til å maksimere organisasjonens resultater* (Lange, 2003). Jeg lurer på om lederne som har vært på kurs er av den oppfatningen at de har flere virkemidler og metoder som de benytter i sitt lederskap, sammenlignet med de lederne som ikke har vært på kurs.

5.1.1 Personifisering- og kodifikeringsstrategi

Alle de fem informantene bruker konsekvent personifiseringsstrategien. De påpekte de lager design og at et hvert prosjekt må vurderes individuelt med nye øyne. Dette kan være typiske trekk for en kreativ bransje da lederne ikke ønsker å være låst i systemer. Videre fastslo samtlige ledere at det er lite hensiktsmessig for dem å benytte seg like mye av begge strategiene, men lederne ser nytten av å støtte seg på kodifiseringsstrategien. Dette er i tråd med teorien til Hansen mfl. (1999). Men lederne som har deltatt på kurs har en sterkere gjennomføringsevne til å iverksette kodifiseringsstrategien. Det er likevel uvisst om de har lært seg metoder for å implementere kodifiseringsstrategi eller om de har blitt motivert til å strukturere gjennom kurset.

Dersom arkitekter i hovedsak benytter seg av kodifiseringsstrategien kan det bety at de for eksempel utvikler modulbygg. Da tar hvert prosjekt som kontoret tegner utgangspunkt i ferdigtegnede bygg. Dette er en kostnadseffektiv strategi og det finnes flere kontor i arkitektur- og brygge bransjen som benytter seg av en mer kodifisert strategi. Disse kontorene er spesialisert på å industrialisere arkitektur. TAG Arkitekter og til dels Astrup og Hellern arkitekter, er eksempler på kontorer som har valgt å arbeide systematisk med allerede etablerte byggesystemer.³¹ Disse arkitektkontoret fastslår at gjenbruk av løsninger er en suksess for å øke kvaliteten på byggene. Lederne for arkitektkontorene jeg har intervjuet har derimot en mer individuell holdning og tilnærming til sitt fagfelt. Kontorene ønsker å skape unik arkitektur og lederne er av den oppfatning at kreativitet og verdiskapning er individavhengig. Dermed gjenspeiler det ledernes valg om å benytte seg av personifiseringsstrategien.

Oppfatningene om hvilken av strategiene som benyttes mest er påfallende like mellom lederne med og uten lederkurs. Antakelsen om at lederne med kurs hadde tatt i bruk et mer strukturert system for ivareta og utvikle kunnskap og kompetanse kan dermed delvis forkastes. Det er likevel en antydning til høyere grad av gjennomføringsevne til å bruke kodifiseringstrategien i gruppen som har vært på lederkurs. Eksempelvis har lederne fra denne gruppen høyere grad av struktur da de har laget kompetanseoversikt og utvikling av prosessverktøy for materialvalg.

³¹TAG-Arkitekter. Oppdatert: 02.12.2014 <http://www.tagarkitekter.no/om-oss/arkitektur/> og Astrup og Hellern Arkitekter. Oppdatert: 02.12.2014 <http://www.astrup-hellern.no/kontoret/>

Det er ingen av kontorene som sier at de ikke vil bruke kodifiseringsstrategien, noe som kan stride med Davenports (2005) argumentasjon. Davenport (2005) hevder at det er sløsing med midler å lagre mye kunnskap i arkiver. Han mener at kunnskapsarbeidere ikke har tid til å lete og lese gjennom dokumenter som er lagret i databaser. Davenports argumenter kan gi en indirekte forklaring til at arkitektkontorene ikke har begynt å benytte seg av denne strategien. Derfor kan det være at lederne uten kurs ikke prioriterer tid til det fordi det ikke er det viktigste for kontoret og andre oppgaver oppleves som mer vesentlige.

5.1.2 Oppfølging og motivering av ansatte

Det er interessant å høre at de to kvinnelige lederne, med kurs, fikk beskjed fra ansatte at de ville bli *sett*, få oppfølging og bli motivert da de begynte i jobben som daglig leder. Disse to lederne innførte på grunnlag av ansattes ønsker, og kunnskap fra lederkurset, et system for kommunikasjon slik at de kontinuerlig kan følge opp prosjektene og motivere de ansatte. Den siste kvinnen som ikke har vært på lederkurs fortalte også at hun har fått tilbakemeldinger fra ansatte at det er viktig med ros og tilbakemelding når en jobb er utført. Det er ikke et entydig svar på hvorfor de kvinnelige lederne kom med disse uttalelsene. Muligens er det lettere for ansatte å fortelle slikt til en kvinne? Samt er det også mulig at de kvinnelige informantene deler dette med meg fordi jeg er kvinne og denne informasjonen kan gi grunnlag for en felles forståelse (Thagaard, 2013:116).

Den siste av de tre lederne som har vært på kurs er en mann. Han fortalte at de ansatte på hans kontor satt mye alene før han tok over som daglig leder og han innførte derfor ukemøter for å samle kontoret og gi dem følelsen av å være en enhet. Ukemøtet var ifølge min informant en arena hvor alle stiller spørsmål, følger opp og motiverer hverandre. Dette var noe han selv innførte, ikke noe de ansatte spurte om. Alle disse eksemplene støtter Davenports (2005) teori om at kunnskapsarbeider ikke ønsker mangel på ledelse og at oppfølging og motivering er viktig for mange ansatte. Disse eksemplene viser også at alle lederne, som har vært på kurs, har gjort endring i bedriften som går ut på motivering og oppfølging.

De to gruppene skiller seg fra hverandre på en ting til utenom lederkurset. Lederne uten lederkurs er gründere. De har selv startet opp kontoret sitt og dermed har de aldri vært ”vanlig” ansatt på kontoret. De tre lederne som har deltatt på kurs har erfart å være ansatt i

bedriften før de ble rekruttert internt til stillingen som daglig leder. Det kan ha gitt de et tydelig bilde om hvordan det er å være ansatt i bedriften og de kan da ha plukket opp hva som bør endres. Dette kommer jeg tilbake til i neste avsnitt samt i det siste delkapittelet 5.3.3.

5.1.3 Styring og ledelse av kunnskapsarbeideren

Irgens og Wennes (2011) skriver at kunnskapsledelse er utfordrende fordi ledelsen skal klare å lede og motivere ansatte uten å være for styrende. Desto mer en leder er styrende og kontrollerende i arbeidet til ansatte, desto mindre er muligheten for å utnytte kunnskapsressursene på en kreativ måte (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Klarer lederne å gi ansatte frihet? Er det forskjell i hvordan de to gruppene mener man bør lede og styre?

Det er tydelige motsatte oppfatninger innad gruppen av ledere som ikke har vært på kurs. Den ene lederen som ikke har vært på lederkurs sa at alle ansatte er med på alle beslutninger. Ifølge denne informanten var alle ansatte med på å bestemme prosjekter de skal jobbe på eller hvilke konkurranser de skal delta på. Kontoret er det minste av de fem som ble intervjuet og det er stor grad av desentralisert makt. Lederen presiserte gjennom hele intervjuet at kontoret så på seg selv som et fellesskap der alle ansatte har lik stemme og tjener det samme.

Den andre lederen, som heller ikke har vært på kurs, fortalte at makten i større grad er sentralisert. Avgjørelsene om hvilke konkurranser de skal delta på og hvilke prosjekter den ansatte skal jobbe med tas hos ledelsen. Ansatte kommer med ønsker under medarbeidersamtalen og disse tas til etterretning. Hun utdypet at kontinuitet er viktig for et prosjekt og dersom en ansatt har startet på et prosjekt følger personen prosjektet.

Lederne som ikke har vært på kurs har kort sagt veldig ulik måte å lede sitt arkitektkontor på. Likevel har begge kontorene stor faglig integritet i bransjen og begge har deltatt på flere anerkjente prosjekter. Dette illustrerer at det er flere måter å lede et arkitektkontor på og at det er ikke et fasitsvar på hva som fungerer best. Sandvik og Lines (2013) skriver i sin artikkel om kunnskapsledelse om fenomenet verdiforringelse gjennom ledelse. Verdiforringelse kan oppstå dersom lederstilen ikke er tilpasset gruppen som skal ledes. En type lederstil kan fungere for en gruppe, men har motsatt effekt på en annen. Når jeg leser på nettsidene til de to arkitektkontorene gir de en utfyllende beskrivelse om hvordan kontorene jobber og fungerer. Ulike personer trekkes mot de to motsetningene og dermed søker ikke ”feil” type person på

en jobb i et arkitektkontoret som ikke passer for han/henne. Dersom det likevel blir tilfelle vil trolig vedkommende føle seg utilpass og dermed søke seg bort fra den aktuelle bedrift og leder.

Oppfatningene til hvordan man tilnærmer seg de dagligdagse arkitektoppgavene ser ut til å være ganske like for gruppen av ledere som har vært på kurs. De er heller ikke veldig forskjellig fra lederne som ikke har vært på kurs, men førstnevntes oppfatninger kan ses på som mer moderate og unisone. Oppfatningene til lederne som ikke har vært på kurs kan ses på som to ytterpunkter der den ene drar veldig mot ledelsessiden og den andre lederen er mer mot styringssiden. Dette leder oss til et nytt spørsmål:

Hvorfor er oppfatningene innad i gruppen av ledere som har vært på kurs likere enn i den andre gruppen? En kan diskutere om deltakelse på lederkurs fører til at lederne "læres" like oppfatninger.

De like oppfatningene til lederne med kurs kan også ha en sammenheng med at alle lederne har blitt rekruttert internt. Det at alle tre har jobbet ved sitt arkitektkontor i tillegg til å ha gjennomgått overgangen fra ansatt til leder kan ha gitt dem liknende erfaringer som reflekteres gjennom deres valg av ledelsestrategi. Dette kommer frem ved at de implementerer system som de savnet da de selv var ansatt og som de mener bidrar til virkemidler som bidrar til et bedre resultat. Eksempelvis gjennomsiktig informasjonsflyt, ukemøter og referansepersoner på tvers av prosjekter. Som beskrevet i kapittel fire har også lederne som ikke har kurs utviklet arbeidsmetoder som skal føre til at bedriften et bedre produkt av verdiskapingen.

I følge Rørvik (2007) viser trenden at styring har mest gjennomslag i ledelsesteorien. Kan behovet for lederkurs og etterutdanning ha sammenheng med at pendelen har beveget seg tilbake mot styring? Som tidligere nevnt i oppgaven handler styring blant annet om systematisering og struktur (Ladegård & Vabo, 2010). Lederkurs blir som oftest koblet til ledelse (Lange, 2007). Men i definisjonen om lederutviklingskurs påpekes det at kurset skal bidra med systematiske tiltak med hensikt til å øke bedriftens resultat. Dermed kan lederutviklingskurs også knyttes til styring. Dette kan eventuelt indikere at styringstrenden har ført til større etterspørsel og tilbud av lederkurs, men her kreves det mer forskning.

5.1.4 Kommunikasjon på arbeidsplassen

Det er klare skiller mellom de to gruppene når det gjelder kommunikasjon på arbeidsplassen. Alle lederne som har vært på kurs fastslo at kommunikasjon er noe de er bevisst på og har tenkt igjennom. Å være bevisst handler om å registrere ting som skjer rundt seg. Lederne fortalte at dette var en spesifikk ting de diskuterte og lærte om på lederkurset. De sa at de har satt kommunikasjonen i system, utover daglig prat, som faste ukemøter og prosjektoppfølgingsamtaler samt en ”tilbakemeldingsmodell”. Når det gjelder lederne som ikke har vært på kurs uttrykte de at kommunikasjonen er mer tilfeldig og mer betinget på om lederen har mye å gjøre.

Lederne som har vært på kurs hevdet at de har fått et mer profesjonelt forhold til kommunikasjon som følge av kurset. Det er ikke sikkert at lederne som har vært på kurs er flinkere til å kommunisere enn de som ikke har vært på kurs. Det er heller ikke sikkert at lederne med kurs er faktisk blitt flinkere til å kommunisere etter kurset, men de opplever det slik selv. Det er også mulig at lederne faktisk har blitt flinkere i forhold til hva hun/han var tidligere. I alle tilfeller så er kommunikasjon det tema lederne som har vært på kurs fremfor alt fortalte at de lærte av.

Lysø (2010) fant ut i sin doktoravhandling, at ledere som har vært på kurs kunne utvikle et begrepsapparat som kan skape større avstand mellom leder og ansatt. Da gir kursert motsatt effekt. Under de ca. 45 minutter lange intervjuene prøvde jeg aktivt å høre om lederne som har vært på kurs brukte fagterminologi i større grad enn de som ikke har vært på kurs. I intervjuet brukte jeg noen begreper fra økonomistyring og strategi og ledelse for sjekke om lederne var komfortable og forsto begrepene. Jeg observerte ingen noe forskjell ved begrepsforståelsen til de to gruppene. Noen av lederne var likevel mer bekvem med de økonomiske begrepene og andre trengte mer forklaring. Ingen av lederne kjente noe særlig til begrepet *kunnskapsledelse* eller andre ledelses og strategibegreper. Kun en av lederne hadde en klar forståelse av noen av disse begrepene mens de andre forsøkte, med varierende hell, å resonnerer seg frem til deres betydning. Jeg opplevde at lederne bruker arkitektbegreper fremfor begreper fra ledelse og økonomistyring. Det er positivt for forholdet mellom ledere og ansatt fordi de snakker samme språk og da kan lettere forstå hverandre.

Samtlige av lederne oppgav at de leser om ledelse i aviser og relevante tidsskrift. Når man leser artikler, om teorier og begreper er det mulig å plukke opp disse. Lederne meddelte at de sjeldent tar i bruk det de leser. Kan det ha sammenheng med at lederne sier at de heller ikke benytter seg av det de lærte på kurs? Kanskje er de ikke åpne nok for å gjøre større endringer i sin arbeidshverdag. Lederens identitet er tett knyttet til det å være arkitekt, det er *det* er, og alle mine informanter var tydelig på at det er viktig for dem. Davenport (2005) skriver at det som er spesielt med lederen i kunnskapsbedrifter er nettopp det at de er med å utføre arbeidet i bedriften. Jeg får inntrykk av at alle lederne har et sterkt behov for å utføre arkitektoppgaver og være med på prosjekter. Lederen må finne balansen mellom de ulike oppgavene. Dersom lederen velger kun å arbeide faglig kan lederrollen bli forsømt og det kan resultere i dårlig koordinering og mye frustrasjon hos alle medarbeiderne som igjen kan skape svake resultater. Hvis lederen ikke får arbeidet faglig kan han/hun miste sin drivkraft til å utføre lederrollen godt, samt at lederen kan mistrives i jobben. Det kan forårsake et dårlig arbeidsmiljø og negative virkninger for resultatet til kontoret.

5.1.5 Hindre at folk slutter

Ifølge Irgens og Wennes (2011) er det å ta vare på ansatte, gi dem ansvar og autonomi er viktig i kunnskapsledelse. Davenport (2005) påpeker at en leder må tenke igjennom og lage en strategi for å holde på ansatte. Har de to gruppene utviklet en strategi eller laget en plan på hvordan de kan beholde sine ansatte?

Alle lederne var tydelig på at det er de ansatte som besitter den viktigste kunnskapen i bedriften og lederne var opptatt av å unngå at de ansatte ikke slutter.

Det var en felles oppfatning blant tre av lederne, hvorav to som ikke har vært på kurs, at det å tilby aksjer til ansatte er en god måte å hindre at nøkkelpersoner slutter. Dette er en gjennomtenkt strategi, hvor det også deles ut utbytte. Det at enkelte blir tilbudt å kjøpe aksjer og andre ikke kan skape grupperinger og i noen tilfeller subkulturer i en bedrift (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Aksjeeierne kan få andre interesser og en sterkere tilhørighet enn de som ikke har det. Dette var hensikten til lederne slik at ikke ansatte med nøkkelkompetanse skal slutte. Har lederen reflektert over hva som skjer med de personene som ikke får kjøpe aksjer og kan de få en svakere tilknytning til kontoret? Aksjeeier blir utbetalt utbytte når kontoret har hatt et bra år, det kan oppleves som urettferdig for de andre ansatte som også bidro til at

kontoret hadde et vellykket år. Dette er spesielt relevant for min studie da det er små forhold i arkitektkontorene og det dermed er kun en liten gruppe som ikke har eiendeler i selskapet.

Bonuser kan være en motiveringsfaktor, men ses mest på som et virkemiddel som kan ha vedlikeholdsfaktor.³² Med andre ord å hindre at folk slutter i bedriften. Mine informanter hevdet at dersom det deles ut bonuser i virksomheten deles denne likt til alle. Lederne erkjente at et individuelle bonussystem ikke bidrar positivt for arbeidsmiljøet. Dette er tråd med Kuvaas (2006) argumenter om at individuelle bonuser fort kan skape antakelser om urettferdighet og derfor kan være ødeleggende for bedriftskulturen.

Som nevnt er det vesentlig for lederne at de ansatte blir i bedriften. Den 11. August i år skrev Dagens Næringsliv (2014) om det store arkitektkontoret A-lab som brukte et overskudd på syv millioner for å betale lønninger til ansatte.³³ Kontoret hadde en svært lav omsetning og så seg nødt til å måtte permittere ansatte. I stedet valgte kontoret heller å betale lønninger av oppspart kapital og brukte all arbeidskraft på å vinne konkurranser fremfor å permittere. Dette er et eksempel på at medarbeiderne i arkitektbransjen blir sett på som fundamentale for virksomheten. Lederne er ofte villig til å finne løsninger for å beholde ansatte fremfor å betale lønn og utbytte til seg selv.

Både Davenport (2005) og Irgens og Wennes (2011) argumenterer for at det er viktig å få kunnskapsarbeideren til å trives slik at de vil fortsette i virksomheten. Et godt arbeidsmiljø kan være med å hindre at ansatte slutter. En god organisasjonskultur vil skape en sterk følelse av tilhørighet og felleskap noe som er et grunnleggende behov hos mennesker (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Mine funn støtter opp om disse teoriene da flere av lederne viser til at trivsel på arbeidsplassen er viktig for medarbeiderne skal bli. Spesielt tre ledere vektlegger arbeidsmiljø og de begrunner fokuset med at de ikke har så høye lønninger.

Et interessant funn var at; to av lederne hevdet at noen kontorer i bransjen, hvor etternavnet til gründerne er også kontorets navn, har en mer hierarkisk bedriftsstruktur hvor arbeidet som utføres i stor grad blir applaudert til lederen, ”selv om lederen ikke kan gjøre alt” Arbeidsmiljøet blir preget av at lederne skal ha siste ordet på et hvert på prosjekt som

³²Econa Karriereutvikling 31.10.2011 <https://www.econa.no/karriereutviklings-nettverket?iid=318517&pid=NSF-VismaGroup-Files.Native-InnerFile-File&attach=1>.

³³Dagens Næringsliv 11. August 2014 ”*Trangere for arkitekter*”

resulterer i en del detaljstyring. Disse kontorene er som oftest ettertraktede steder å jobbe ved. Hvorfor vil kunnskapsarbeideren jobbe i en bedrift der det ikke er rom for autonomi og hvor man ikke i like stor grad blir kreditert for arbeidet som du utfører? Kuvaas (2006) argumenterer for at kunnskapsarbeideren i noen tilfeller finner at arbeidet i seg selv er så motiverende, interessant og meningsfullt at ytre faktorer ikke spiller en så stor rolle. Likevel hevder de to informantene at mange av disse kontorene har høy gjennomtrekk.

Jeg finner ikke forskjell i oppfatningene mellom gruppen som har deltatt på lederkurs og gruppen som ikke har deltatt på kurs. Alle kontorene bruker i ulik grad virkemidler, arbeidsmetoder og styringsverktøy for å lede sitt arkitektkontor.

5.2 Økonomistyring

I neste avsnitt vil jeg diskutere hvilke tilnærminger de to gruppene har til økonomistyring. Her konkluderer jeg at hypotesen om at lederne som har vært på kurs har en mer strukturert økonomistyring kan forkastes; lederne som ikke har vært på kurs ser ut til å ha en like god, om ikke bedre kontroll over økonomien.

5.1.3 Prestasjonsstyring, beslutningsstøtte og ressursstyring

Prestasjonsstyring

Det daglig arbeidet et arkitektkontor gjør, er som regel knyttet til strategi eller fremtidsplanene til kontoret. Av mine informanter hadde ikke alle kontorene en nedskrevet strategi for kontorets fremtidsplaner, men alle lederne uttrykte bevisst tanker om hvordan arkitektkontoret skal utvikle seg.

En klar strategi kan gi medarbeiderne økt forståelse for hva som er bedriftens mål og kan styrke ansattes oppslutning om virksomheten. Strategien kan være nedfelt i et styringsdokument som lederen benytter seg av når han/hun er usikker. Dersom man skal ha nytte av et strategidokument er det vesentlig å bruke det aktivt og lage handlingsplaner. Hvis strategidokumentet blir liggende i en skuff er arkitektkontoret bedre foruten, da det å lage en strategi er ressurskrevende. Jeg får inntrykk av at de tre kontorene som ikke har skrevet ned fremtidsplanene i et formeldt dokument har kommet frem til at ikke ønsker å bruke tid på å lage en slik plan. De velger heller å benytte seg av en kontinuerlig endringsstrategi; arkitektkontorene har posisjonert seg i markedet og er klar over hvilken retning de søker.

En leder som har vært på kurs sier han bevisst ikke lager årlige budsjetter, han støtter seg heller til fjorårets regnskap og tilpasser budsjettet på månedlig basis. En slik tilnærming kan ses på som moderne økonomistyring og kan ligne på det som kalles *”beyond budgeting”* (Gjønnes & Tagnes, 2012:29). Denne tilnærmingen har han kommet frem til selv, men han har også diskutert med andre arkitektledere at dette er en metode som fungerer for flere arkitektkontor. Det at han ikke lager budsjetter kan også ha sammenheng med at han eier 100% bedriften. Kontoret har med andre ikke et styre som krever å se et budsjett. En annen årsak er at han har så god oversikt over økonomien at han vet til en hver tid hvordan det ligger an. Bedriften har hatt jevne resultat og omsetningstall siden han tok over som daglig leder.

Det varierer hvor mye de andre kontorene fokuserer på budsjetter, men det er ikke noe tydelig skille mellom de to gruppene. De to andre lederne som har vært på kurs lager budsjetter, men den ene lederen klarer ikke å se verdien til det da hun ikke har fått til å periodisere budsjettet på månedligbasis og dermed ikke kan bruke det som et styringsverktøy. Det er lite nyttig å ha et budsjett dersom det ikke kan brukes. Denne lederen burde derfor enten droppe å sette opp et budsjett eller lære seg det godt nok til at hun kan få utbytte av dette styringsverktøyet.

Lederne som ikke har vært på kurs svarer også her helt motsatt av hverandre. Den ene lederen har ikke budsjetter i det hele tatt, mens den andre lederen setter opp budsjetter og bruker det som styringsverktøy.

Det er igjen ikke noen mønster i noen av gruppene, det er forskjellige oppfatninger. Det er likevel gjennomgående at lederne av de tre kontorene som har store styre, hvorav to fra gruppen med kurs, uttrykker behov for strategiplaner, budsjetter og andre økonomiske rapporteringer enn bedriften som er liten eller det som er eid 100% av daglig leder.

Beslutningsstøtte

Faktureringsgraden til de ansatte kan gi oversikt over hvor mange timer som faktisk gir inntekt til kontoret. Dette gir et tydelig mål på hvor effektiv en ansatt er. Fire av de fem lederne bruker dette styringsverktøyet aktivt for å ha kontroll på hva de ansatte jobber med. Dersom lederne merker at det er for få som jobber fakturerbart, setter lederne inn tiltak. Dette er en tidkrevende, kontinuerlig og kompleks prosess som hele tiden må følges opp. Det er viktig at lederen har aksept for forskjeller i arbeidstid hos de ansatte. Dersom lederen

fokuserer for mye på faktureringsgrad kan det slå negativt ut på verdiskapingen og til slutt bedriftens resultat. De fire lederne sa at de har satt opp faktureringsmål i samarbeid med hver enkelt ansatt. Jeg får inntrykk av at lederne bruker verktøyet som en pekepinn for å se hvilke pågående prosjekter resulterer i inntekt fremfor å bruke det som en pisk på de ansatte. Igjen er det lederen uten kurs hvor beslutninger tas i fellesskap som ikke ser på dette. Han hevdet at han kun ser på sine egne timer.

Avgjørelser om hvilke prosjekt og konkurranser kontorene skal delta på samt strategien til arkitektkontoret bidra de ansatte i ulik grad. Samtlige ledere forteller at de får god og konstruktive forslag som er med å påvirke beslutningsprosessen, men fire av fem kontor sier at det er ledergruppen som tar avgjørelsen. Lederne med kurs hevdet forslagene ofte ble etterfulgt.

Ressursstyring

Et av arkitektkontorene som ledes av en med lederkurs, har ansatt en kontorsjef som hjelper til med økonomi og administrative oppgaver. Det er derfor påfallende at det var dette kontoret som fikk likviditetsproblemer i år, og måtte ty til kreditt fra banken for å ikke gå konkurs. Kontorsjefen ble kanskje en hvilepute for lederen og muligens var ikke at rolle og ansvarsfordelingen tydelig nok mellom de to. Jeg oppfatter at de to andre lederne følger jevnt med på likviditeten og dermed ikke vil havne i en slik situasjon. Ingen av lederne i denne gruppen oppgav at de var særlig bekymret for den økonomiske situasjonen.

Lederne som ikke har kurs forteller at de har god oversikt over likviditet og hva de har i banken. En av grunnene til at lederne har bedre kontroll over økonomistyringen kan ha sammenheng med at begge disse kontorene drives av gründerne. De kan dermed ha et tettere økonomiskforhold til bedriften fordi det var deres personlige kapital som stod på spill da de etablerte firmaet. Begge disse lederne svarer at de har vært eller er til tider bekymret/stresset for økonomien i bedriften. Det er først og fremst den ene lederen som sier dette tydelig og det er også han som ønsker å ansette hjelp til å håndtere økonomistyringen. Alder og erfaring på de to kontorene og lederne kan forklare hvorfor den ene lederen er mer bekymret enn andre. Lederen som uttrykker minst bekymring har 3 års lengre erfaring i tillegg til at hun jobbet seks år før hun startet sitt eget kontor.

De fleste lederne sier de er åpne om hvordan den økonomiske situasjonen er for de ansatte i bedriften, men jeg har fått inntrykk av at noen kontor er mer åpen enn andre. En leder uten kurs mente det er viktig å ikke dele alt, at man må ”ha is i magen”. Dette var ifølge lederen for å unngå at de ansatte skulle få bekymringer for økonomiske utfordringer som ofte ordner seg. Samtidig fortalte hun at hun for første gang i år, på et fellesmøte, viste regnskapet og hvor store lønnskostnader kontoret har. De ansatte ble overrasket over hvor stor del som gikk til lønn og lederen opplevde det som positivt at de fikk denne innsikten. Dette illustrer hvor viktig informasjon og involvering er for kunnskapsarbeideren for at de skal forstå hvordan avgjørelser tas (Lines & Sandvik, 2013). To av lederne som har vært på kurs hadde lignende erfaringer og presiserte at åpenhet er avgjørende for et godt arbeidsmiljø og engasjerte ansatte.

Den andre lederen uten kurs forteller om full åpenhet rundt den økonomiske situasjonen til bedriften. Åpenheten er gjennomgående for dette kontoret og han gav uttrykk for en god bedriftskultur. Det praktiseres lik lønn og alle har beslutningsmyndighet. Det er interessant at de to lederne uten kurs praktiserer så ulik ledelse og økonomistyring. Som nevnt tidligere så er fellestrekkene for disse to kontorene at de har god faglig integritet, dessuten har begge to god kontroll på kontorets økonomi. Det finnes flere veier til målet og de to kontorene gjør det på veldig forskjellig måte, men de får det også til på sin unike måte!

Det er tydelig at lederkurset ikke har gitt noen metoder som gir en mer strukturert økonomistyring. Alle de tre lederne sa at de ikke tar økonomiske beslutninger annerledes og at de har heller ikke har fått noen metoder på hvordan de skal sørge for sunn økonomisk drift. Jeg synes dette er bemerkelsesverdig at NAL-kurset gir uttrykk for at lederutviklingskurset skal ” Sikre prosjektene med en sunn økonomisk drift” samt ” gode resultat gjennom god ledelse.” Ingen av lederne som har vært på kurs gir uttrykk for at de har blitt kurset i dette. På tross av det var det ingen av mine informanter som hadde deltatt på kurs som sa at savnet dette temaet.

5.3 Lederutviklingskurs

I dette delkapittelet vil jeg diskutere hvorfor lederne har valgt å gå på lederkurs eller ikke. Deretter drøfter jeg Gurdijan mfl. sine argumenter basert på mine funn. Jeg avslutter kapittelet med å diskutere nye funn i studien.

5.3.1 Å gå på lederkurs eller ikke

Lederne som ikke har vært på kurs fortalte at de kunne gå på et lederkurs, men de ville vært nøye på hvilken type kurs de valgte. Som nevnt i forrige kapittel sa den ene lederen at han ønsker å lære mer om økonomistyring og prosjektledelse. Dette er konkrete verktøy som er en del av lederutvikling. Likevel lederen ønsker ikke å gå på kurs som handler om kommunikasjon, personalansvaret og de mellommenneskelige aspektene som følger med lederansvaret. Dette kan forklares ved at lederen selv opplever at han allerede har disse egenskapene. Den andre lederen som ikke har vært på kurs kom med lignende uttalelse.

Fellestrekket for disse to lederne er at de er gründere. De sier konsekvent at de ikke ønsker å gå på et lederkurs som fokuserer på de mykere sidene av ledelse. Det kan ha sammenheng med at de har valgt posisjonen de besitter selv og at de er i større grad er trygge på seg selv fordi de har bygget opp kontoret. De opplever vekst og at deres arkitektkontor er ettertraktet. En annen grunn er at de har en iboende interesse og nysgjerrighet for ledelse og dermed ikke har behov for å gå på kurs. Lederne uten kurs leser og diskuterer ledelse med andre, men de har kommet frem til at ledelseskurset som tilbys av NAL ikke er for dem.

De tre lederne som har vært på kurs er fornøyd med deltakelsen. De fortalte de har lært noe, men informantene får ikke tydelig frem hva de har lært og i hvilken grad de benytter seg av det de har lært. Lederne sa blant annet at de ble bedre rustet og tryggere i rollen som leder og at de vil anbefale kurset til andre.

5.3.2 Kritikk til lederutviklingskurs

I de fire påfølgende avsnittene diskuterer jeg artikkelen publisert av McKinsey & company i lys av mine funn. I denne artikkelen peker Gurdjian mfl. på fire momenter som lederutviklingskurs ofte ikke tar høyde for (2014).

I det *første* punktet hevder artikkelforfatterne at lederkurs ikke er tilpasset konteksten lederskapet skal bli utøvd i. Dette er i strid med mitt funn. Kurset til NAL tar kontekst på alvor. Lederkurset er tilpasset arkitekter som leder små arkitektkontor og som ikke har noe utdanning innen ledelse. Det er kun ledere av arkitektkontor som kan ta dette kurset og lederne påpekte at det var en styrke at NAL var arrangør.

I det *andre* punktet argumenteres det at det er utfordrende å implementere metoder lært på kurs i sitt daglige arbeid. Denne påstanden støttes delvis. Lederne som har vært på kurs forteller at de har ”prøvd” noen metoder som de har lært, eksempelvis ”tilbakemeldingsmodellen”. Likevel påpekte lederne at de ikke brukte denne og flere metoder særlig mye. Det alle lederne som deltok på lederkurs har gjort, er å sette kommunikasjon i et system.

Det *tredje* momentet artikkelen peker på er hvor vanskelig det er å endre tanke- og atferdsmønster. Jeg stilte lederne spørsmål om de tok økonomiske beslutninger annerledes etter endt kurs. Alle svarte nei, og det er ikke så rart siden kurset handlet lite om dette. Lederne fortalte at de har bevisst endret tankene sin om kommunikasjon og atferden når det gjaldt kommunikasjon. På det konkrete spørsmålet om de har endret måten de leder på svare informantene ”nei, men kurset har helt sikkert bidratt med en forbedring”. Lederne klarte altså ikke å bestemme seg helt. Dermed støtter mitt studiet delvis Gurdjian mfl (2014) teori om at det er utfordrende å endre tanke- og atferdsmønster da deltakelse på lederkurs ikke oppleves som avgjørende ifølge lederne selv.

I det siste punktet kritiserer artikkelforfatterne at bedrifter ikke måler endring i resultater før og etter deltakelse på lederkurs. Dette hindrer at metoder og verktøy blir skikkelig implementert fordi lederne klar over at han/hun ikke blir målt. Dette stemmer med mitt funn, da lederne fortalte om flere metoder på lederkurset som de ikke benytter seg av. Jeg får ikke inntrykk av at arkitektlederne har reflektert over om det er endringer i deres lederskap som har resultert i høyere omsetning og årsresultat.

Min oppgave tar utgangspunkt at ledelse og lederen er av betydning for bedriften. Lange (2003) argumenterer for at effekten av lederutvikling kan ses på i sammenheng med debatten om ledelse. I innledningen viste jeg til Bass (1985) påstand om at lederen har effekt på bedriftens resultat og ytelse. Samt Sandvik og Lines (2013) som skrev at bedriftens verdiskaping kan ses på som et resultat av lederstilen. Dersom man tar den motsatte tilnærmingen, at lederen har liten påvirkningskraft på organisasjonens resultat, blir synet på lederutvikling annerledes, det er ikke nødvendig å delta på lederutviklingskurs (Pfeffer 1981, Hall, 1991, referert i Lange, 2003).

Det er vanskelig å forestille seg et arkitektkontor uten en leder. Arkitektvirksomheter har stor grad av koordinering og samarbeidsprosjekter, strategiske avgjørelser må tas og dessuten må bedriften ha tett oppfølging med økonomien for god beslutningsstøtte. Det ene kontoret som hadde fokus på likhet og fellesbeslutninger kan kanskje være et eksempel på at ikke en hver bedrift trenger en leder som tar alle avgjørelser. Antall personer, enighet og ikke minst hvem som har ansvar for hva spiller stor rolle. Det blir interessant å se hvordan dette kontoret utvikler seg, dersom det vokser kan det bli vanskeligere å ikke ha leder som kan skjære igjennom ved uenigheter.

Det er viktig å presisere at dette er et lite kvasiekseptiment. Uansett om jeg hadde funnet større forskjeller mellom lederne med og uten lederkurs kunne jeg ikke ha generalisert videre. Min studie er basert på et lite utvalg og det er vanskelig å komme med et entydig svar hvorvidt lederutvikling faktisk har en effekt. Studien gir likevel grunnlag for å komme med noen antakelser.

5.3.3 Nye funn – er gründer-ledere annerledes?

Lederkurs er den eksperimentelle faktoren som den ene gruppen har blitt utsatt for. Som nevnt tidligere i oppgaven er det en ting til som skiller disse to gruppene. Gruppen med ledere som ikke har vært på kurs ledes av gründerne som har startet kontoret. Det kan også påvirke oppfatningene til lederne.

Det er sjeldent en bedrift i oppstartfase har mange ansatte. En gründer ansetter som oftest nye medarbeidere etter hvert som kontoret vokser og får flere oppdag. Dermed kan det hende at lederen ikke har reflektert over personalansvaret man får når en virksomhet vokser. Informantene som ikke har vært på lederkurs uttrykte at de ikke ønsker i like stor grad, som lederne med kurs, å lære om det mellommenneskelige aspektet ved lederstillingen. En av årsakene til dette kan være at de faktisk ikke i like stor grad, som ledere med kurs, har reflektert over det faktum at de har et personalansvar. Det kan også ha sammenheng med at de heller fokuserer på den konkrete verdiskapingen fremfor de mellommenneskelige aspektene ved ledelse. Det kan diskuteres om lederne uten kurs forsømmer lederrollen til fordel for det fagligarbeidet, men jeg kan ikke trekke noe konklusjon om dette av min studie.

Lederne som har lederkurs, har blitt ansatt av et styre. De har hatt mulighet til å reflektere over det helhetlige ansvaret det medfører å være daglig leder før de sa ja til jobben. Styret mener at denne personen egner seg til å være leder. Alle de tre lederne som hadde vært på kurs sa at de var ydmyke med tanke på hvordan man skal lede og ledelse som fag. Alle hadde lyst til å gå på kurs for å få faglig tyngde, spesielt med hensyn til personalansvaret man får som leder. Lederne med kurs hadde med andre ord et klarere fokus på de mellommenneskelige aspektene ved ledelse.

Kapittel 6: Konklusjon

I denne forskningsprosessen har jeg fått et tydeligere bilde av hvordan ledelse og økonomistyring utføres i arkitektbransjen. I tillegg har jeg hatt arbeidsplass i en arkitektbedrift og det har gitt meg et unikt utgangspunkt til å forstå bransjen. I det neste avsnittet oppsummerer jeg de mest interessante funnene fra forskningsspørsmålene. Disse funnene danner grunnlaget for konklusjonen.

I hvilken grad er det forskjeller i oppfatningene hos ledere som har vært på lederkurs og de lederne som ikke har vært på kurs om hvordan man bør lede et arkitektkontor?

Etter endt studie av oppfatningene til arkitektlederne kan jeg ikke konstatere noen vesentlige forskjeller mellom de to gruppene. Det er likevel noen ulikheter mellom de to gruppene, men det er uklart hvorvidt dette skyldes lederkurs eller lederens bakgrunn. Lederne som har deltatt på lederkurs har liknende oppfatninger om hvordan man skal lede et arkitektkontor. Blant lederne som ikke har deltatt på lederkurs er det sprikende oppfatninger om hvordan man bør lede et arkitektkontor. Det ene kontoret har en sentralisert makt mens det andre har en svært desentralisert måte å lede kontoret på.

De tre lederne som har vært på kurs har liknende bakgrunner da alle har vært ansatt i arkitektkontoret før de fikk stillingen som daglig leder. Dette kan ha bidratt til deres forståelse for hvordan deres arkitektkontoret bør ledes og kan derfor være med å forklare at oppfatningene deres er mer like og kan anses som mer moderate. Det er verken stor grad av sentralisert eller desentralisert makt i disse arkitektkontorene.

Hvilke virkemidler bruker arkitektledere til å lede kunnskapsarbeidere og bruker de to gruppene forskjellige virkemidler, metoder og verktøy for å lede og styre kunnskapsarbeidere?

Denne studien finner ikke noen vesentlige forskjeller i bruk av virkemidler og metoder mellom ledere som har deltatt på lederkurs og ledere som ikke har det. Forskjellene er først og fremst knyttet til personligheten til lederne og hvordan de velger å gjøre ting, uavhengig av om lederen har vært på lederkurs eller ikke. Kanskje er dette et typiske trekk for små kunnskapsbedrifter. Alle lederne har bevisst valgt å benytte seg av personlig overføring av kunnskap og kompetanse fremfor en mer strukturert strategi. Jeg kan likevel på bakgrunn av mine funn hevde at det er forskjeller i viljen til å bruk bruke kodifiseringstrategien i større grad i gruppen som har vært på lederkurs. Dette er fordi lederne, som har deltatt på lederkurs, faktisk har implementert systemer som ivaretar kunnskap i bedriften, mens lederne som ikke har deltatt på kurs har et ønske om det men ikke gjennomført det.

Har ledere som har deltatt på lederkurs en annen oppfatning og mer strukturert økonomistyring i et arkitektkontor?

Som det fremgår av min diskusjon er det tydelig at lederkurset ikke gav noen metoder som gir en strukturert økonomistyring. Alle tre lederne som har deltatt på kurs sa at de ikke tar økonomiske beslutninger annerledes og de har heller ikke lært noen økonomistyringsmetoder på lederkurset. Jeg finner ingen tydelige skiller som indikerer at gruppen som har være på kurs har en mer strukturert økonomistyring enn den andre gruppen. Arkitektlederne som ikke har vært på kurs gir uttrykk for at de har kontroll på økonomistyringen i bedriften. Det samme hevdet to av lederne som har deltatt på kurs. Jeg kan dermed konkludere med at det ikke er forskjellige oppfatninger om økonomistyring i mellom de to gruppene.

Modellen (figur 2) presentert i kapittel 3.3.1 kan derfor forkastes, da deltakelse på lederkurs ifølge mine informanter ikke førte til at lederne endret atferd i vesentlig grad. Lederne bruker ikke flere virkemidler og metoder og det kan heller ikke konkluderes med at lederkurs fører til mer strukturert økonomistyring.

I denne masteroppgaven kan jeg ikke argumentere for at lederutviklingskurs har et positiv bidra på bedriftens resultater. Likevel kan lederutvikling på individnivå virke som det gir effekt slik Lysø (2010), Lange (2003) og Midttun, Bekkevold og Refseth (referert i Lange, 2003) argumenterer for. Lederne i denne studien uttrykte dette blant annet ved at anbefaler kursert til andre og de opplevde at de lærte mye. Jeg vil påpeke at dersom lederen har det bra og klarer å formidle bedriftens verdier, kan lederen skape en god bedriftskultur som kan gi et konkurransefortrinn i markedet (Bryman & Parry, 2006, Lange, 2003).

Denne masteroppgaven bidrar med innsikt i en spesifikk bransje. Resultatene kan være overførbare til andre bransjer som består av kunnskapsarbeidere, som for eksempel små ingeniørbedrifter. Det store avsluttende spørsmålet som denne masteroppgaven bunner ned i er *fungerer egentlig lederutvikling?* Dersom jeg skal svare på bakgrunn av resultatene i denne studien er svaret nei!

Kapittel 7: Begrensninger og videre forskning

Kvasiekperiment som metode tillater ikke å generalisere resultater og funn. Utfordringene med denne metoden er at man ikke kan trekke noen sikre slutninger på grunn av manglende sammenligningsgrunnlag (Ringdal, 2013). Å intervju lederen før og etter de ble utsatt for den eksperimentelle faktoren, lederkurs, kunne gitt bedre sammenligningsgrunnlag.

Utvalget i denne oppgaven kunne med fordel ha vært større, men med en tidsbegrensning på et semester var det ikke gjennomførbart.

I kvasiekperimentelle studier kan enkelte effekter "smitte" over til andre deltakere (Skog, 2004). Det kan bety at ledere som har deltatt lederkurs kan ha samtaler med ledere som ikke har deltatt på lederkurs, og ledelsesmetoder og -virkemidler kan overføres til hverandre. Dette kan være tilfelle for mine informanter, da arkitektbransjen er en tett bransje hvor folk kjenner og snakker med hverandre. Mine informanter bekreftet til en viss grad dette da de uttrykte at hadde givende samtaler og diskusjoner med andre arkitektledere samt ansatte ved andre kontor. De som har vært på kurs kan snakke med ledere som ikke har vært på kurs og dermed kan de utveksle erfaringer og få tips om ledelsesmetoder fra ledere med og uten lederkurs.

Størrelsen på det ene kontoret er vesentlig mindre enn de andre. Dette kontoret har 7 ansatte mens det største kontoret har 16 ansatte. Desto flere ansatte man har jo mer struktur og orden

må man ha for å klare å følge opp ansatte og økonomi. Det kan være en av grunnene til at det minste kontoret ikke har så mye struktur.

Det hadde vært interessant å gjenta denne studien i et større kvasieksperiment som hadde intervju før og etter deltakelse på lederkurs. Samt intervju av noen av de ansatte i hvert arkitektkontor både før og etter at lederen har deltatt på lederkurs.

Denne oppgaven kan fungere som et forstudie til et ekte eksperiment om lederutvikling fungerer eller ikke. Eksperimentet kunne ha tatt for seg alle lederne som har deltatt på lederkurset til NAL og et like stort utvalget som ikke har det.

Referanser:

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2001) *Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management* Blackwell Publishers

Askeheim, O.G.A & Grennes, T. (2008) *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjons* Oslo: Universitetsforlaget

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bryman, A. & Parry, K. W. (2006). *Leadership in Organizations I: The SAGE Handbook of Organization Studies*, s. 447-468.

Dagens Næringsliv (2014) *"Trangere for arkitekter"* 11.08.2014, avis artikkel

Davenport, T (2005) *Thinking for a living – How to get better performance and results from knowledge workers*. Boston, Massachusetts Harvard Business School Press

Døving, E. & Nordhaug, O (2010): "Fra HRM til strategisk HR-styring". Kap 15 i G. Ladegård & S. Vabo (red): *Ledelse og styring*". Oslo: Fagbokforlaget

Gjønnnes, S. & Tangenes, T (2012): "Økonomi- og virksomhetsstyring: Strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte. Bergen: Fagbokforlaget

Grennes T. (2012) "På jakt etter en norsk ledelsesmodell." *Magma Tidsskrift for økonomi og ledelse* 4: 51-59

Grønmo, S (2010). *Samfunnsvitenskapelige Metoder* Bergen: Fagbokforlaget

Gurdjian, P. m.fl. *"Why leadership-developing programs fail"* McKinsey. 01/2014
http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/why_leadership-development_programs_fail Oppsøkt: 17.11.2014

Hangen Ø. & Steiro, T. (2001) *Kunnskapsøkonomien- gamal vin på ny flaske?*. *Magma* 5/2001

Hislop, D. (2013) "Knowledge Management in organizations – a critical introduction" 3.edition. Oxford: Oxford University Press

Irgens, E. & Wennes, G (2011). *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. S. 13-21 Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, A. Christoffersen, L & Tufte, P.A. (2011) *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. 3.utgave Oslo: Abstrakt forlag

Kuvaas, B. (2006): *Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level*". *Journal of Organizational Behavior* 27, 265-385

Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2010). *Ledelse og styring: teoretisk rammeverk*. I, s. 15-38. Bergen: Fagbokforlaget.

Lange, K. B. (2003) *Hvordan kan vi forklare at lederutvikling oppfattes forskjellig av ulike gruppe ledere?* SNF rapport nr. 43/2003. Bergen: Samfunns- og næringsforskning AS

Lysø, I. H. (2010) *Managerial Learning as Co-Reflective Practice: Management Development Programs- don't use it if you don't mean it*. Trondheim: NTNU
<http://www.ntnu.no/svt/forskning/avhandlinger/2010> & <http://ntnu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A354985&dswid=-6766>

Sandvik, A. M & Lines, R.(2013): Verdiskaping og ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Kap 2 i R. Rønning mfl. (red.): *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*". Bergen: Fagbokforlaget

Skylar Powell, K & Serkan, Yalcin, (2010) *Managerial training effectiveness: A meta-analysis 1952-2002*, Personnel Review, Vol. 39 Iss: 2, pp.227 – 241

Newell, S. mfl. (2009) *Managing knowledge work and innovation*. Basingstoke: New York: Palgrave Macmillan 2.ed

Ringdal, K. (2013) *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapligforskning og kvantitativ metode*. 3. Utgave Bergen: Fagbokforlaget

Røvik, K. A. (2007): *Fra ledelse til styring: Kapittel 6 i K. A. Røvik: Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget

Thagaard, T (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Skog, O. (2003) *Å forklare sosiale fenomener*. Oslo: Gyldendal akademisk

Wilson, J (2010). *Essentials of business research*. London: Sage

Yin, R. K (2014). *Case Study Research*. London: Sage 5.edt

Internett referanser i fotnoter:

AFF: Oppdatert:11.10.2014 URL: <http://www.aff.no/tjenester/solstrandprogrammet> Oppsøkt: 11.10.2014

Aftenposten Oppdatert:12.10.2011 URL: <http://www.aftenposten.no/jobb/Lederkurs-ikke-tilnytte-for-bedriftene-5348119.html> Oppsøkt: 02.09.2014

Arkitektnytt. Oppdatert: 11.08.2010. URL: <http://www.arkitektnytt.no/krise-i-norge-gode-tider-i-sverige> Oppsøkt: 23.10.2014

Astrup og Hellern Arkitekter. Oppdatert: 02.12.2014 URL: <http://www.astrup-hellern.no/kontoret/> Oppsøkt: 02.12.2014

Bedriftsdatabasen offentlige regnskapstall fra 2009-2013 URL: www.bdb.no Oppsøkt: 15.10.2014

Dagens Næringsliv Oppdatert: 15.11.2014. URL: <http://www.dn.no/nyheter/finans/2014/11/15/1157/microsoft-strre-enn-exxon>
Oppsøkt: 15.11.2014

Econa-Karriereutvikling Oppdatert: 31.10.2011 URL: <https://www.econa.no/karriereutviklings-nettverket?iid=318517&pid=NSF-VismaGroup-Files.Native-InnerFile-File&attach=1>
Oppsøkt: 06.12.2014

Etikkom. Oppdatert: 2006 <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/> Oppsøkt: 09.10.2014

Forskning.no. Oppdatert: 06.08.2008 URL: <http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-okonomi-organisasjonspsykologi/2008/08/prestasjonslonn-betyr-trobbel>
Oppsøkt: 07.10.2014

Norsk Arkitekters Landsforbund (NAL) Oppdatert: 06.05.2014 URL: <http://kurs.arkitektur.no/1227949> Oppsøkt: 18.08.2014

SSB- Statistisk sentralbyrå Oppdatert: 11.06.2014: URL: <http://www.ssb.no/natur-og-miljo/barekraft/netto-nasjonalinntekt-per-innbygger-fordelt-pa-kilder> Oppsøkt: 02.10.2014

SSB- Statistisk sentralbyrå: Oppdatert: 04.12.2014 URL: <http://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/markert-men-kortvarig-konjunkturedgang> Oppsøkt: 04.12.2014

TAG-Arkitekter. Oppdatert: 02.12.2014 URL: <http://www.tagarkitekter.no/om-oss/arkitektur/>
Oppsøkt: 02.12.2014

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til intervjuobjekter

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgave

Hei

Mitt navn er Helene Lund-Johansen denne høsten skriver jeg min avsluttende masteroppgave i Økonomi og administrasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Masteroppgaven handler om kunnskapsledelse og økonomistyring i små arkitektkontor. Jeg vil sammenligne ulike oppfatninger, og måter ledere leder kunnskapsarbeidere

Jeg ønsker å intervjuere ledere av små arkitektkontor som har eller ikke har etterutdannings kurs/lederutviklingsprogram. Det totale utvalget vil bestå av åtte ledere hvorav fire personer har etterutdanning/ledelseskurs og fire personer som ikke har det.

Intervjuet vil maksimalt ta 1 time med kanskje noen få spørsmål i ettertid på mail.

Opplysningene vil bli anonymisert og behandles konfidensielt. Jeg tar opp intervjuet med lydopptaker og skriver de ned etterpå. Det vil kun være jeg som vil høre disse opptakene og de vil bli slettet i løpet i slutten av Februar 2015. Det vil ikke være mulig å gjenkjenne hvem som har svart hva i oppgaven.

Tidspunkt for intervjuene vil hovedsakelig foregå i slutten av oktober. Intervjuet vil helst finne sted hos det enkelte arkitektkontor evt. et annet avtalt sted, dersom det passer bedre. Jeg forstår godt at du jobber i en hektisk bransje, og intervjuet kan på kort advarsel bli flyttet til et annet tidspunkt eller dag, avhengig av deg.

Håper du har mulighet til å stille opp til intervju.

Dersom du har spørsmål er det bare å ta kontakt med meg på mail eller telefon 45247597

Med vennlig hilsen
Helene Lund-Johansen

Vedlegg 2: Intervjuguide

Innledning

- Hilse, navn, løs prat.
- Kort introduksjon om oppgaven.
- Informere om intervjuguiden, oppfordre til korte svar
- Det er lov til å si ”pass, det har jeg ikke hørt om eller det vil jeg ikke svare på”
- Opplysning om lydopptak og anonymitet

TEMA A): Hvordan lede et arkitektkontor?

1. Kjenner du til begrepet kunnskapsledelse? Hva forbinder du med begrepet?
2. Kan du nevne 3 - 5 grunnleggende egenskaper/forutsetninger som du mener er det viktigste for å lede et arkitektkontor?
3. Mener du at det er forskjell på hvordan du leder ditt kontor sammenlignet med andre du kjenner i bransjen?
 - a. Gjør du bevisst noe annerledes?
4. Leser du noe om ledelse av egen interesse, på ”privaten”? (bøker / blogger/nett / aviser/ blader) Benytter du de av denne teorien?
5. Har du tenkt igjennom hvordan du kommuniserer med dine ansatte på?

(Noe annerledes etter kurs?)

TEMA B): Ledelsesverktøy/metoder:

Personifisering/kodifiseringsstrategi:

6. Hvordan beholder dere kunnskap og læring i ditt arkitektkontor?
 - i. Hvilke tiltak bruker dere for å beholde kunnskap som dere har opparbeidet i ditt arkitektkontor?
7. Grovt kan man si at det er to måter å overføre kompetanse på i en bedrift.

Met.1) Går ut på at kunnskap er tett knyttet til person og overføres via formelle og uformelle samtaler mellom kollegaer. På tlf, e-post osv.

Met.2) Gjennom en formell og standardiserte måte. For eksempel å ha en database som alle har tilgang til. Der det er laget egne manualer/oppskrifter på bruke av programvare etc.

Hvilken av måtene vil du si at ditt kontor bruker mest?

- a) Er dette en bevist strategi? (Ja/Nei)

8. Sender du ansatte på kurs for at de skal utvikle seg? Gjennomtenkt? Evt har dere en (kompetanse) utviklingsplan for hver enkelt ansatt?

Styringsverktøy og ledelsesverktøy:

9. Har du og/eller ditt styre skriftlige mål og en strategi/fremtidsplan som dere følger?
- a) Måler dere disse målene på noen måte?
10. Har dere noen form for belønningssystemer, i form av bonus eller andre goder?
- a. Hvordan fungerer disse?

Med kurs/etterutdanning:

11. Hva var grunnen til at du meldte deg på lederkurs?
12. Lærte du noen konkrete ledelsesmetoder/verktøy da du var på lederkurs? Som du bruker?
13. Opplevde du at kurset bidro til en endring i måten du leder på? På hvilken måte?
14. Bruker du bevisst noe av det du har lært på ledelseskurset? Hva? Evt. hvorfor ikke?
- Hvis nei på spm. Dersom du tenker deg om, bruker du noe av de du lærte ”ubevisst”?
15. Tar du økonomiske beslutninger annerledes nå, sammenlignet med før du var på lederkurs?
16. Syns du lederkurs er et ”must” når en skal lede et arkitektkontor? Vil du anbefale det til andre?

Uten kurs/etterutdanning:

17. Kunne du ha tenkt deg å gå på ledelseskurs dersom du fikk tilbudet?
18. Føler du at du mangler kunnskap/metoder som kan hjelpe deg å lede?
19. Tror du at du ville hatt nytte av å gå på et slikt kurs? Hvorfor/hvorfor ikke?
20. Hvis nei: Hva kan hjelpe deg med å lede arkitektkontoret?

TEMA C): Økonomiske beslutninger + kunnskapsøkonomien

21. Som dagligleder av et arkitektkontor må du ta mange beslutninger som påvirker den økonomiske situasjonen til bedriften.
- a) Har du, med eller uten styret, lagt en økonomisk strategi/plan?

- i. I henhold til likviditet? Likviditetsbudsjetter?
 - ii. Nedbemanning/nyansettelser? Smertegrense?
 - iii. Korte ned kredittid?
 - iv. Utbetaling av utbytte?
 - v. Setter dere nøyaktige budsjetter som dere følger?
 - vi. Mål om et årsresultat?
22. Tror du at et arkitektkontor kan ledes av en person som ikke er arkitekt/landskapsarkitekt?
23. Inntektene kan komme etter utgiftene i denne bransjen. Noen ganger kommer ikke det inntekter i det hele tatt, for eksempel ved konkurranser man ikke vinner.
- a. Hvordan preger denne økonomiske situasjonen deg som leder?
24. Hvordan preger den økonomiske situasjonen arkitektkontoret, når det gjelder det?
- i. Det kunstneriske?
 - ii. Innovative/nyskapende?
 - iii. Langsiktig tenking/strategi?
 - iv. Arbeidsmiljøet?
25. Vet de ansatte hvordan det går med kontoret økonomisk??
26. Hvor langt frem i tid ser dere? Tishorisonter?
27. Lederen i en arkitektbedrift er ofte faglig stekt. Men med lederrollen kommer det andre typer oppgaver enn typiske arkitektoppgaver etc. hvordan påvirker det deg?
- i. At du må styre og administrere (personer) fremfor å
 - ii. Utføre arkitektoppgaver i mindre grad enn før?
- a. Liker du det?
28. Du er partner i arkitektkontoret, og kan dermed ha (personlige) økonomiske interesser. Tror du dette har en innvirkning på måten du leder på? (f.eks at du er mer bekymret, osv)

Tema D): Styring og ledelse av ansatte

29. Hvor mye lar du ansatte ta del i avgjørelser. Som for eksempel:
- a. Hvilke konkurranser kontoret skal delta på? mer eller mindre?
 - b. Hvilket prosjekt de ansatte skal jobbe på, mer eller mindre?
 - c. Strategien til kontoret? Mer eller mindre?
30. Har du en oppfatning om at dine ansatte utfører oppgaver best på egenhånd eller tror du de jobber best dersom du påvirker og er tydelig i måten du vil ha arbeidet utført på?
- a) Ser du på deg selv som en leder som mer eller mindre detaljstyrer dine ansatte? Evt. i hvilken grad?

31. Hvordan motiverer du dine ansatte?

Nevnt 3 ting du gjør

- a) Setter du sammen med hver ansatt personligmål for den ansatte? Følges disse opp?
- b) Mener du at oppfølging og motivering er avgjørende for at arbeidet til den enkelte ansatt skal bli bra?

32. Bruker du elektroniske timeføringsprogrammer aktivt i din rolle som leder?

- a) Til hva? For eksempel: se på faktureringsgradene til hver enkelt ansatt?

33. Hvor ofte har du medarbeidersamtaler?

Avslutning

- Takk for intervjuet
- Har du noen spørsmål?
- Noe som du synes er viktig for oppgaven?
- Kan jeg ta kontakt/send epost med spm dersom noe er uklart?
- Ring eller mail gjerne om du kommer på noe i ettertid.

Vedlegg 3: Spørreskjema

Skriv gjerne korte svar, det er frivillig å skrive kommentar under ja/nei spm. Ring rundt svaret, der det er alternativer.

34. Hvordan vil du beskrive deg selv med 3 ord som leder?

- i.
- ii.
- iii.

35. Hvordan går det med ditt arkitektkontor? Nedbemanning eller ny ansettelse?

a) Er du fornøyd med dette?

Ja/ nei /litt

Kommentar:

36. Hvor lenge jobbet du som arkitekt før du ble leder?

37. Hvor lenge har du vært leder for dette arkitektkontoret?

38. Antall ansatte på kontoret (inkl. midlertidig ansatte)?

39. Hadde du noe annen ledelses erfaring eller kurs/utdanning før du ble leder for arkitektkontoret?

Ja / Nei

Kommentar:

40. Ser du på deg selv som en ledertype, som vanligvis tar ansvar i ulike situasjoner?

Ja / Nei / Litt

Kommentar:

41. Vil du si at du interesserer deg for ledelse?

Ja / Nei / Litt

Kommentar:

Vedlegg 4: Resultater

TEMA A: Hvordan lede et arkitektkontor			
Leder:	Forutsetninger for å lede et arkitektkontor	Kommunikasjon på arbeidsplassen	Interesse for ledelse
1	<ul style="list-style-type: none"> • Forstå hvordan arkitekter jobber • Sette sammen gode team • Holde styr på økonomien • Skaffe arkitektjobbene 	Har tenkt igjennom hvordan man kommuniserer med ansatte. Ble mer bevisst etter deltakelse på lederkurs. Fellesmøter hver mandag. Fokus på å sette kommunikasjon i rammer dvs. ha et system utover daglig prat: - faste ukemøter, medarbeidersamtaler, prosjektoppfølgingssamtaler, kompetanseutviklingssamtaler	Jeg har begynt å lese mer om ledelse etter jeg ble dagligleder. Abonnerer på bladet ledernytt, leser i aftenposten o.l. Benytter seg lite av teorien hun leser. Føler jeg aldri får tid til å virkelig reflektere over det. Føler meg av og til litt ensom
2	<ul style="list-style-type: none"> • Skape entusiasme • Være raus og dele • Gi folk ansvar • Ha et miljø der man kan dele erfaringer og kunnskap. • Se de ansatte 	Jeg er bevisst på det. Spesielt etter lederkurset. Jeg tenker igjennom rollene mine leder og kollega. Viktig å vite hvilken rolle jeg er i og blir oppfattet i. Innført fellesmøter hver 14.dag da deler alle hva de driver med.	Ja, jeg leser ting jeg kommer over i aviser/tidsskrifter. Abonnerer på ledernytt, leser raskt igjennom, ikke veldig begeistret. Er mer glad i artikler. Har blitt flinkere/mer interessert med årene.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Motivert for jobben • Må sette av mye tid • Være omgjengelig 	Ja, har tenkt mye på det. Syns jeg lærte noe på lederkurset. Innført ukemøter, har det nesten hver uke.	Abonnerer på ledernytt. Leser avis, men ofte går den rett i papirsøppelet. Jeg er interessert, men ikke veldig bevisst.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Like å lede • Øve seg på å være streng • Øve seg på å være tålmodig • Prøve å lytte til alle 	Prøver å tenke på det, det varierer litt. Føler av og til at jeg snakker uten å avslutte setningen, øver på å bli bedre på det. På medarbeidersamtalen får jeg tilbakemeldinger på hvordan jeg kan kommunisere bedre som leder. Jeg fikk bla. beskjed om at det er viktig å gi positiv tilbakemelding når noe er gjort. Opplever det som tillitsvekkende at ansatte gir beskjed.	Ja, jeg prøver å lese om det. Abonnerer på ledernytt og leser i avisen. Diskuterer også med andre arkitektledere. Fint å snakke med andre som er i samme situasjon. Føler seg av og til litt ensom.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Empati og forståelse for folk • Stille spørsmål ved vedtatte "sannheter" 	Det tror jeg er god og dårlig på. Det kommer litt an på tid og humor/stress nivå. Og hva man har tid til. Har ikke tenkt veldig igjennom det.	Ja, det gjør jeg. Direkte og indirekte. Spør også andre arkitektvenner hvordan de opplever sin leder, positive og

	<ul style="list-style-type: none"> • Klare å tenke nytt • Det å kjenne og være venn med sine ansatte. 		negative sider. Prøver å gjøre det som er positivt.
--	---	--	---

TEMA B1: Ledelsesverktøy og metoder (Personifiseringsstrategi og kodifiseringsstrategi blir forkortet til personstrategi og kodestrategi)			
Leder:	Personifisering-/kodifiseringsstrategi	Eksempler på hvordan beholde kunnskap, videreføre kompetanse	Strategi/fremdriftsplan
1	Bruker mest personstrategi, bevisst på valget. Finnes ikke noen oppskrift på å lage design. Viktig å holde på personene. Jeg er veldig tydelig på dette, prøver å få folk til å trives. Vi har en systematisk oversikt over hvilken kompetanse vi har på kontoret, bruker denne aktivt ansettelse, fyll inn kunnskapshullene.	<i>Personstrategi</i> Faglig torsdag: går igjennom konkurranser vi ikke-vant/ vant. Presentasjoner av f.eks miljøbygg. Overfører kunnskap fra senior til junior, f.eks: teamsammensetning på prosjekter. <i>Kodifiseringsstrategi:</i> lager manualer og oppskrifter på verktøyene vi bruker. Kompetanseoversikt. Bruker et kjøpt kvalitetssikringsprogram.	Ja, vi (styret) har nettopp vedtatt en nye strategiplan med overordnede mål. Jeg skal lage en handlingsplan som skal vise hvordan vi når disse målene, men det har jeg ikke gjort enda. Vi har skrevet ned hva vi skal være flinke på, denne brukes aktivt når vi skal ansette. Føler ikke jeg blir målt på disse målene. Planen er å lage konkrete mål som vi kan måle. Eks på strategi; vi skal vokse
2	Bruker mest personstrategi. Vi har også en del manualer og oppskrifter skrevet ned. Viktig å beholde personer, men kan ikke stoppe at folk slutter. Har jobbet med å skape et miljø der vi kan dele kunnskap og erfaringer, kontoret var altfor dårlig på dette før jeg ble daglig leder. Har jobbet mye med å bedre dett.	<i>Personstrategi:</i> dersom man har jobbet 3år eller mer, kan man få tilbud om å kjøpe aksjer. Setter sammen personer med lang og kort erfaring, da deles kompetanse. Møter hver 14.dag. Har en referanseperson på hvert prosjekt. Ansatte holder internkurs for hverandre. <i>Kodestrategi:</i> Kvalitetssikringssystem, kompetanseoversikt	Ja, vi har en strategi. Den er ikke veldig strukturert, men det har mål. Disse følges opp på styremøtet.
3	Bruker mest personstrategi, men også kodestrategi. Viktig å beholde ansatte. Holder på å utvikle et prosessverktøy som går ut på materialvalg, fått tilskudd. Dette verktøyet skal bla. bidra til å utvikle vår horisont slik at du ikke trenger å starte på nytt hver gang. Den skal	<i>Personstrategi</i> Innført ukemøter, fører til å løfte prosjekter og gjøre at alle får litt mer innsyn i alt. Aktive samtaler på kontoret. <i>Kodestrategi:</i> Kvalitetssikringssystem, utvikler sitt eget prosessverktøy:	Nei, det har vi ikke. Jeg har en personlig plan og ambisjon for kontoret. Vi har noen mål og en visjon. Dessuten har vi orientert oss i landskapet, vi vet hvilket nivå vi er på, vi er litt ”hverdagsarkitekter”

	tilgjengelig på surver for alle på kontoret. Før jeg ble leder hadde vi en systemisert database m/litteratur og prosjekter, den ble dessverre slettet ved en feil.	materialvalg	
4	Bruker mest personstrategi: Vi har snakket mye om hvordan vi skal beholde kunnskap, vi har ikke et system nå. Vi prøver å beholde menneskene vi vil ha i bedriften. Vi har ikke en systematisk oversikt over hvem som sitter på hvilken kompetanse, det skal vi lage	Personstrategi: Diskuterer lønn eller tilbyr attraktive ansatte aksjer. Kodifiseringsstrategi: Skal lage et kompetansekart over alle på kontoret.	Har ikke et konkret strategidokument. Har styremøte hver 14.dag. Har da en kontinuerlig diskusjon om fremtiden F.eks hvor store vi skal bli, den langsiktige planen vi har nå er at vi skal utvide til en landskapsarkitekt avd. Diskusjonen blir tatt vare på i form av referatet. I oppstartsfasen av kontoret hadde vi fokus på at vi skulle bygge noe, for å få referanser. Det har vi fått til og dermed er det ikke så mye fokus på det nå. Har et mål på at vi skal ha et bygge prosjekt pågående hele tiden. Har et mål om hvor mye vi skal tjene per hode.
5	Bruker mest (kun) personstrategi. Vi har ambisjoner om å bruke kodestrategien og, spesielt for prosessbaserte som må gjøres. Er veldig bevisst på å bruke mest personstrategi, fordi vi mener at et hvert prosjekt må ses på med nye øyne. De store linjene kan man overføre via hukommelse og samtale.	Personstrategi: Kommunikasjon, via samtale. Forsøker å beholde folk, ved å være gode arbeidsgivere, prøver å lytte til ansatte.	Ja, det er notater i en notatblokk. Denne følges, den har dels økonomiske og faglige målsetninger. Eks, øke omsetning, grønne prosjekter: innen infrastruktur, by og natur. Deltar mye på konkurranser.

TEMA B2: Ledelsesverktøy og metoder			
Leder:	Belønningssystemer	Kurs og etterutdanning for ansatte	
1	Nei, eller i år har vi vært på studietur, første gangen. Styret og medeiere har sagt seg positiv til å dele ut bonuser dersom vi får et gullår og det skal deles likt. Utbytte blir ikke betalt ut, det blir værende for å styrke økonomien til kontoret.	Dersom vi hadde hatt bedre økonomi kunne ansatte vært mer på kurs. Alle vet hvordan den øk.situasjon er. Hvis noen spør om å dra på kurs sier jeg som oftest ja.	
2	Ja, betaler utbytte til aksjeeiere. Drar på studietur, til og med i år	Vi sender ansatte ofte på kurs. Vi har vedtatt at	

	selv om vi fikk økonomiske problemer. Har delt ut bonus tidligere år, da deles den likt mellom alle ansatte	hver ansatt skal 4t på kurs per år. Når noen har vært på kurs holder de ofte et lite foredrag/internkurs for de andre.	
3	Julebonus, den er resultatavhengig. Deles ut flatt	Ja, jevnlig. Alle skal på kurs 1.gang i året. Alle er ikke like begeistret, jeg følger med på hva som er av kurstilbud også videresender jeg til de jeg mener bør gå på det aktuelle kurset.	
4	Ja, til de som eier aksjer. Hvis det går veldig bra gir vi bonus til de som ikke har aksjer, da fordeles det flatt på alle ansatte. Har vi mye penger drar vi på studietur.	Ja, vi sende folk ofte på kurs. Avhenger av interesse og tid til ansatte/kontoret.	
5	Ja, men ikke tatt i bruk enda. Det er et bonussystem der man deler overskuddet likt på alle i bedriften.	Vi sender folk på kurs, et tiltak som gjør at folk vil bli på kontoret, viktig med personlig utvikling.	

TEMA C: Økonomistyring			
Leder:	Budsjetter	Likviditet	Generelt økonomistyring
1	Dagligleder lager budsjetter, men realiteten er langt fra budsjetter og det brukes veldig lite.	Har jobbet for å øke kassakreditten. Fører kontinuerlig likviditets plan. Viktig å følge med så vi ikke får noen overraskelser. September lønningen er alltid en utfordring.	Dagligleder utarbeider budsjetter, betaler og fakturer alene. Kunne tenkt seg hjelp på dette området. Tar mye tid. Vanskelig å korte ned kredittid, har 2 ukers frist, men de fleste ringer å ber om mer. Har satt opp faktureringsgradsmål på hver enkelt ansatt.
2	Daglig leder sammen med kontorsjefen setter opp budsjetter. Følges ganske nøye. Ender opp ganske likt hvert år.	For første gang i år hadde vi ordentlige problemer med likviditeten. Jeg og kontorsjefen ble enig om at vi må følge enda nøyer med. Det er først og fremst hennes ansvar.	Har en kontorsjef som tar hånd om mye av økonomien, utgifter, fakturering osv. Jeg får mye hjelp av kontorsjef, det gjør at jeg får i stor grad vært faglig aktiv. Kredittiden i bransjen har blitt utvidet til 4. uker, en av årsakene til likviditetsproblemen.
3	Setter ikke opp budsjetter. Mitt budsjett er fjor årets regnskap. Jeg tror ikke at det lønner seg for meg å bruke tid på å sette opp et nøyaktig budsjett.	Jeg er god oversikt og, har et omtrentlig mål på hva vi må ha inn for å ikke få likviditetsproblemer.	Jeg fakturerer selv, og har full kontroll på hva som går inn og ut. Mnd. rapporter fra banken, samt jevnlig kontakt med

			regnskapsfører og revisor. Jeg har kontorets økonomi innunder huden.
4	Vi har budsjetter som adm. ansatt og dagligleder lager. Følger budsjettet, men alt er litt sånn ca. Plutselig oppdager jeg at vi kan ha mer/mindre på bank enn vi trodde/budsjetterte. Har regnskapsrapporter hver 2.mnd.	Følger med på likviditeten hver andre mnd.	Adm. ansatt tar mye hånd om økonomien, bla. utgifter, fakturering etc. Vi har kontroll mål, som f.eks. hvor mye penger vi skal tjene per hode. Annenhver mnd. får vi regnskapsrapport, da går vi igjennom likviditeten. Samt hva vi har i banken, hva som står i regnskapet og hva vi har budsjettert med. Vi følger med.
5	Har ikke et fastsatt budsjett. Vi har kontinuerlig samtaler på mandagsmøtene, vi planlegger uken, og ser på om vi skal ta en "pengejobb" eller være med på konkurranser f.eks.	Jeg har alltid en buffer, slik at ikke får økonomiske problemer.. Dette er jeg nøye på. Vi følger med hele tiden.	Ønsker hjelp til å ta hånd om økonomien. Jeg vet hvilket overskudd vi har, også vet jeg oppdragsmengde, har ikke helt kontroll på utgifter enda fordi vi har vokst som mye.

TEMA D: Styring og ledelse			
Leder	Styring vs. ledelse	Motivering av ansatte	Hvor mye får de ansatte være med å bestemme
1	Motivering og oppfølging er viktig. På lederkurset fikk jeg utslag på at detaljstyring kan være en risiko for meg. Jeg er derfor bevisst på denne risikoen. Hvis jeg blir spurt kan jeg gi konkrete svar, men jeg går ikke rundt å puster folk i nakken. Senior hjelper juniorer	<ul style="list-style-type: none"> • Ved å gi de oppgaver de har ønsket • At vi har åpne kort, god info.flyt og de er med på alt. • At jeg ser alle de ansatte • Mitt humør 	<i>Konkurranser:</i> i liten grad, kommer med forslag, disse blir vurdert <i>Arbeidsoppgaver:</i> mye, men det er en kabal som skal gå opp. I medarbeidersamtaler tas dette opp.
2	Jeg tror det er viktig å gi ansatte ansvar og det har vi mye av her. Vi/jeg har blitt flinkere med å følge opp ansatte, det var ikke så bra før. Jeg detaljstyrer i liten grad.	<ul style="list-style-type: none"> • Være raus • Gi ansvar • Lar de jobbe med det de vil. 	<i>Konkurranser:</i> Ja, de ansatte kommer med mange forslag. Det er styret og jeg som tar avgjørelsen. <i>Arbeidsoppgaver:</i> De kommer med ønsker, bla medarbeidersamtalene fanger dette opp. Det skal passe med prosjekt, tid og hvem som jobber med hvem.
3	På lederkurset lærte jeg å stille spm. til ansatte, slik at de kommer frem til svaret. Oppfølging og detaljstyring	<ul style="list-style-type: none"> • Prøver å skape et godt arbeidsmiljø • Passe på at oppg. er interessante, at 	<i>Konkurranser:</i> liten grad, det hender de kommer med forslag og det kan bli hørt på.

	kommer helt an på oppg. de mest erfarne jobber best på egenhånd. Hvis det er noe jeg vil med arkitekturen og siden jeg er i den posisjonen jeg er i, er det noen prosjekter jeg involverer meg i fremfor andre. Da styrer jeg i den retningen som jeg vil.	ikke en får kjedelige oppg. hver gang. <ul style="list-style-type: none"> • Vi jobber for å få litt flere spennende oppg. 	<i>Arbeidsoppgaver:</i> både ja og nei. Det gir seg litt selv, hvem som har ledig kapasitet og hvem som har erfaringer. I medarbeidersamtaler tas dette opp.
4	Før når jeg var mindre erfaren kunne jeg i større grad detaljstyre, fordi jeg var mer redd for å gjøre feil. Blitt flinkere, men jeg gir beskjed hvis det er detaljer som mangler. Jeg er fortsatt nøye av meg, men prøver ikke å være skikkelig "pain in the ass". Det er en finfin balanse gang og det kommer mye an på gruppesammensetningen.	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennom samarbeid, at de ansatte får delta. • Snakke om alle prosjektene på kontoret. • Gi tilbakemeldinger så ansatte skal føle seg sett. • Gi informasjon når man har vært hos klient, slik at de får full informasjon om prosjektet. • At vi lager bra ting, at vi har et godt renommé utad. 	Konkurranser: Ikke så stor grad, det bestemmer vi i styremøtene. Arbeidsoppgaver: Det bestemmer styret, ansatte kommer med ønsker i medarbeidersamtalen. <i>Strategien til kontoret:</i> Styrets beslutning
5	Jeg tror absolutt de gjør det best på egenhånd. Men jeg sikker på at de trenger en trygghet som sier "dette går bra, kjør på" Jeg tror det må være frihet, hvis ikke må jeg gjøre jobben selv.	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennom spennende oppg. • Ansvar • Sosialt samvær • Sender folk på jobbreise • Lytt og høre på de ansatte 	Alt som handler om det faglige og jobben vi gjør er alle med å bestemme, 100%. Vi er et fellekskap,

Sammendrag av oppfattelsene til de som har vært på lederutvikling.

Denne tabellen viser et sammendrag av generelle oppfatninger lederne som har vært på kurs har:

Hvorfor påmelding til lederutvikling:	Hva da har lært:	Har kurset ført til en endring i måten de utøver lederskap på:
<ul style="list-style-type: none"> • Hadde lyst til å få litt mer teoretisk kjøtt på beinet. • Lyst å lære mer om ledelse • Plukke opp noen tips og triks 	<ul style="list-style-type: none"> • Personlighetstesten, bla. gav meg selvtillit. • Mye bevisstgjøring av roller. (leder/kollega-rolle) • Tilbakemeldingsmodell 	<ul style="list-style-type: none"> • Ikke særlig store endringer • Tror ikke det merkes utad. • Har blitt mer bevisst og tryggere på meg selv.

<ul style="list-style-type: none"> • Anbefaling fra andre • Først skeptisk, men ble positiv da NAL satte opp et kurs tilpasset arkitekter 	<ul style="list-style-type: none"> • Ulike teknikker for å være mer bekvem i ulike situasjoner. Eks å ta opp vanskelig ting. • Lærte å la ting gå • Fokus på målsetninger • Å ta seg tid til kommunikasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurset fokuserte først og fremst på det psykologiske aspektet av ledelse, ikke så mye om økonomistyring • At ledelse kan være en ensom ting, noe jeg har følt men ikke satt ord på. • Jeg skal ikke være den sterkeste faglig.
---	--	--

Sammendrag av oppfattelsene av de som ikke har vært på lederutvikling

Denne tabellen viser et sammendrag av generelle oppfatninger lederne som ikke har vært på kurs har:

Kunne du tenkt deg å gå på lederkurs:	Mangel på kunnskap/kompetanse som hadde vært nyttig
<ul style="list-style-type: none"> • Nei, jeg vil ikke gå på lederkurs. Lot meg skremme av personlighetstestene. Kunne ha gått på en annet type kurs, mer forelesningsbasert • Ja, og det har jeg tenkt til, men kommer til å være nøye i hvilket kurs jeg går på. Har lyst å gå på et kurs om økonomistyring og prosjektledelse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunne helt sikkert blitt bedre, jeg føler jeg kan lære mye av de ansatte. • Jeg mangler grunnleggende kunnskap om både ledelse og økonomistyring, og ønsker å gå på kurs.



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no