

Kunnskapsorganisasjoner - hva er ledelses- og styringsutfordringene?

Forfatter: Jan Grund

Publisert: 2/2006

Skriv ut

Dagens samfunn preges av høy kompleksitet, økt utdanning, internasjonalisering, globalisering, en dynamisk teknologisk utvikling og fremvekst av kunnskapsorganisasjoner. De gamle industrihaller og bilbedrifter er erstattet med IKT-bedrifter, universiteter, høyskoler og forskningsinstitusjoner, kunst og kulturinstitusjoner, konsulentselskaper, advokatkontorer, reklame og designfirmaer, media og forlagsvirksomhet og sykehus og andre helseinstitusjoner. En stadig større andel av yrkesbefolkningen arbeider i kunnskapsorganisasjoner.

Formålet med denne artikkelen er å beskrive styrings- og ledelsesutfordringer innenfor tre hovedtyper av kunnskapsorganisasjoner: sykehus, universiteter og høyskoler og kunst- og kulturinstitusjoner. Dette er organisasjoner hvor «kjernegruppen» av de ansatte er spesialister som styrer og kontrollerer egen utførelse og egne prestasjoner gjennom organisert respons fra sine kolleger, kunder og toppledere. I framtiden vil stadig flere organisasjoner ha disse egenskapene. Å forstå lederutfordringene i disse organisasjonene er derfor av stor interesse for langt flere enn dem som arbeider på sykehus, universiteter og kulturinstitusjoner.

Kunnskapsorganisasjoners logikk og væremåte

Hovedkjennetegnet ved en kunnskapsorganisasjon er at det er en organisasjon der kunnskap og arbeidskraft er den kritiske suksessfaktor, og der leveransene skjer gjennom komplekse, gjerne unike tjenester og produkter. Kunnskapsarbeiderne spiller ikke bare en sentral rolle for produksjonen og verdiskapningen, de eier også i stor grad de viktigste produksjonsmidlene og kan bære disse med seg ut av virksomheten når som helst. Det er kunnskapsarbeidernes unike kompetanse som former kunnskapsbedriftene.

Kunnskapsarbeidere er personer som utfører sitt arbeid med stor grad av selvstendighet. Det er derfor ingen lett oppgave å få kunnskapsorganisasjoner til å arbeide for kollektive mål. Kunnskapsarbeidere må motiveres og inspireres til å benytte sin kreativitet og sine kunnskaper. De lar seg i liten grad kommanderes gjennom byråkratiske kontrollordninger. Kunnskapsbedriften trenger ofte kunnskapspersoner mer enn kunnskapspersonene trenger bedriften. En kjent leder har sagt det slik: «Ressursene forsvinner ut av døren hver dag når medarbeiderne går hjem. Min viktigste oppgave som leder blir å sørge for at de har lyst til å komme tilbake igjen i morgen.»

Produksjonen i en kunnskapsorganisasjon skjer oftest i tett samarbeid med kunden og er ofte mer et løfte enn en ferdig løsning. Mange tjenester leveres slik at kunden selv må være til stede for å motta tjenesten. Verken helsetjenester av høyeste kvalitet, gode undervisningstilbud eller fantastiske kunstopplevelser kan lagres, og det kreves høy innovasjon for å videreutvikle

I alle industrialiserte land styrer myndighetene sykehus, universiteter og kulturinstitusjoner med en kombinasjon av hierarkiske, markedsorienterte og verdiorienterte styringsmidler. Styring er alltid krevende. Normer, kunnskap, idealer og uskrevne regler og taus kunnskap er med på å forme atferd, og både byråkrater, politikere og markedet har vanskeligheter med å forstå den klan- og kollegiale kultur som former kunnskapsorganisasjoner. Tidligere maktforsker og statsråd Gudmund Hernes sa det en gang slik: «*Det man gjør, blir alltid noe annet enn det en ønsker, og selv Vårherre har hatt visse problemer i implementeringsfasen.*» (Hernes 2005).

Når man skal oversette økonomenes, statsviternes og juristenes lærebøker om styring til virkeligheten, blir resultatet ofte ikke det en forventer. Som organisasjonspyskologene sier er både organisasjoners og menneskers atferd svært komplisert. Det er derfor ikke lett verken for overordnede organer eller for organisasjoners ledere å mobilisere fagfolk slik at institusjonelle og politisk orienterte mål realiseres. I disse målstyringstider er det viktig å være bevisst på at organisasjoner alltid vil balansere mellom orden og mer kreative energielementer (Hernes 2006). Forskningen gir ikke entydige svar på konsekvensene av den økte markedsstyringen av sykehus og universiteter som har skjedd i mange land. Du behøver imidlertid ikke være rendyrket liberalist for å forstå at en viss bruk av økonomiske insentiver kan stimulere til økt produksjon. På den annen side – hvis de økonomiske insentivene blir for sterke, kan de fremme opportunistisk atferd og føre til at kvantitative mål realiseres på bekostning av kvalitative mål. Det legges derfor både i sykehus-, utdannings- og kulturpolitikken opp til både å stimulere produksjonen og å kontrollere kvaliteten.

Ledere må hele tiden arbeide både på det strategiske og det operasjonelle nivå. Det er ledernes oppgave å se helheten og å initiere strategiske prosesser som i størst mulig grad gjør institusjonene til lærende organisasjoner. Lederne må forstå organisasjonenes samfunnsoppdrag og klare å etablere gode *kontrakter* med samfunnet rundt organisasjonene. Det fusjonerte, høyspesialiserte Rikshospital/Radiumshospital må finne sin rolle innen et regionalisert statlig sykehussystem. Oslo Nye Teater må finne sin rolle som «byens eget teater». Den private uavhengige stiftelsen Handelshøyskolen BI, med landets kanskje fremste fagmiljø innen økonomisk-administrative fag, hovedcampus i Nydalen og ulike regionale studiesteder, må finne sin rolle innenfor en nasjonal statlig styrt utdanningspolitikk og økende internasjonale muligheter.

Ledere må hele tiden både arbeide eksternt og internt. I den interne lederoppgaven må det arbeides med å få det beste ut av de ansatte ved at det jobbes med å utvikle organisasjonenes lederkompetanse, relasjonelle ferdigheter, administrative styringsmidler og organisasjonenes kultur. Oppgaver må samordnes, institusjonelle mål må utformes og følges opp, og det må legges til rette for læring og for å mobilisere de ansatte til å skape resultater (Colbjørnsen 2004). Alle organisasjoner må ha mekanismer for hvordan mennesker og grupper av ansatte best kan motiveres og ledes. I økende grad ser en at organisasjoner bør kjennetegnes av flate strukturer og ansvarligjorte lokale team og arbeidslag preget av tillit og felles verdier.

Må være både poeter og rørleggere

Ledere må både beherske det tekniske, det økonomiske og det personlige og kunstneriske. De må, som organisasjonsforskeren James March sier det, både være gode poeter og rørleggere

budsjett går ikke i hop. Sykehusdirektørene sitter i en styringsklemme mellom pasientenes behov for kvalitative tjenester, de ansattes behov for langsiktighet og forutsigbarhet, kritiske medier, tilgang på ny teknologi, aktive leverandører og aktive politikere som skal vise handlingsevne. I et land med så stort offentlig ansvar som Norge, kan penger lett løpe løpsk uten å gi tilsvarende helsetilbud til befolkningen.

Kjernen i dagens norske sykehusmodell er statlig eierskap og organisering i fem statlige regionale helseforetak og et finansieringssystem med en kombinasjon av rammebevilgninger (som er uavhengig av aktivitet) og aktivitetsavhengige tilskudd. Etter at sykehusreformen ble innført i 2002, har flere fått behandling, ventelistene er blitt kortere og valgmulighetene er bedret. På den annen side har staten ikke klart å etablere harde budsjettsskranke. Helsetjenesten legger beslag på en stadig større andel av våre samlede ressurser, og regnet per innbygger er det nå bare USA som bruker enn større andel av sitt BNP på helsetjenester. En må derfor regne med at veksten i sykehusbudsjettene vil bli holdt innenfor rammer som er langt lavere enn forventninger og muligheter.

Det er helsetjenestens ulike ledere som må ta føringen med å få mest mulig helse per krone. Et strategisk sykehus vet hva det vil, har orden på økonomien, jobber med organisasjonskulturen og klarer å utvikle en lærende kultur. Sykehusene er krevende å lede og administrere fordi de tre nøkkelaktivitetene i forhold til pasientene – diagnostisering, behandling og etterkontroll – henger sammen i en sirkel. Dette stiller store krav til å organisere logistikk (inntak og uttak av pasienter), utforme informasjonssystemer og klarlegge ansvarsforhold, både mellom avdelinger, mellom ulike fagprofesjoner og mellom administrativ og faglig ledelse. Stor grad av delegering og gode rapporteringsrutiner er avgjørende for at den interne styringen skal fungere.

De fleste sykehus er strukturert i profesjonsbaserte avdelinger som tradisjonelt «eier» spesielle pasientgrupper og sykdomskategorier. Ikke bare besitter disse avdelingen all profesjonskunnskap, men også all teknologi tilknyttet profesjonen. Et klassisk eksempel på dette er røntgenavdelingen. Det er uvanlig at sykehus plasserer avansert røntgenutstyr i andre avdelinger enn i røntgenavdelingen. Den tradisjonelle profesjonsbaserte organiseringen av sykehusene fører til at sykehusene sliter med å få fagfolk på tvers av avdelinger og profesjoner til å arbeide sammen. Nettopp fordi utfordringen ligger i koordinering av pasientbehandling på tvers av funksjonelle avdelinger og formelle profesjonsområder, vil effektiv sykehusdrift avhenge av hvordan ledelsesfunksjonen utformes i praksis.

Gjennom strategiske prosesser skapes det gode relasjoner til pasienter, primærhelsetjenesten, andre sykehus, leverandører, profesjonsorganisasjoner og offentlige myndigheter samtidig som sykehusene har kontinuerlig fokus på kvalitet og kompetanse. Sykehusene trenger flerspråklige ledere som klarer å balansere mellom fag og økonomi/administrasjon, og som både kan bruke autoritet og ha evne til dialog. Strategisk sykehusledelse krever at den administrative ledelsen, den faglige ledelsen og klinikkledelsen spiller på lag. De konflikter som oppstår, kan ikke fjernes ved pålegg. De må løses ved innsiktsfull ledelse og dialog der helsepersonell får drøftet dilemmaene uten å bli beordret til lojalitet.

Den medisinske kunnskapens «omløpshastighet» øker. Den beste legen kan ofte være den sist ansatte legen, og gode fagfolk er ofte ikke de beste lederne fordi de er blitt så faglig orienterte at

avhengighetsrelasjoner. Universitetsprodukter er både personlige og høyt spesialiserte. Det er først og fremst den enkelte forsker selv som avgjør hvilke forskningsresultater og publikasjoner han skaper.

Det er ledernes oppgave både å posisjonere institusjonene og å mobilisere de vitenskapelige medarbeiderne i den internasjonale og den nasjonale konkurransen om studenter og forskningsoppdrag. Gjennom gode strategiprosesser må utdanningsinstitusjoner finne den riktige balanse mellom hensynet til studenter, ansatte og samfunn og få den best mulige kobling mellom aktiviteter, aktører og ressurser. Det er universitetenes ulike ledere som må finne fram til hvordan et universitet best kan balansere mellom de enkelte akademikers behov for individuell faglig frihet og virksomhetens behov for koordinering og samarbeid på tvers av sterke enkeltpersoner og fagmiljøer.

Behovet for å samordne og koordinere institusjonenes fagfolk i arbeidslag og team øker. Stadig større deler av forskningsbevilgningene går gjennom forskningsprogrammer hvor det kreves samarbeid både mellom sterke personer ved en institusjon og mellom institusjoner. Studentene krever at lærerne samordner undervisningen. I en internasjonalt konkurranseutsatt utdanningssektor blir kravene til relevans og kvalitet høye både i forskning og undervisning. Utdanningsinstitusjonene vil trenge ledere som har faglig autoritet og evne til å begeistre og få med seg individuelt orientert akademikere til kollektive satsinger. En utfordring er at utdanningsinstitusjonene ikke bygger opp for kompliserte administrasjoner og for mange kontrollnivåer. Det er i klasserommene og i laboratoriene resultatene skapes.

Ledelse av kunst og kultur

Kultur er det åndelig fellesskap som uttrykker vår identitet, og som holder oss sammen som folk. I de fleste land er det derfor et offentlig politisk ansvar for sentrale kulturinstitusjoner som teatre, operaer, kulturhus, museer, gallerier og orkestre. Kulturinstitusjoner er preget av stor mystikk. Artister og kunstnere beskrives ofte som kaotiske og med liten kontakt med den virkelige verden. Kunstens absolutte frihet, som var det romantiske kunstidealet, utfordres fra både religionen, politikken og ikke minst økonomien. Teatrenes stilling har naturlig nok endret seg i takt med endringene i samfunnet. Den profesjonelle scene- og konsertkunsten har ofte vært nær fattigdomsgrensen, men våre politikere har fram til i dag trukket konklusjonen at vi trenger de profesjonelle utøverne av øyeblikkets kunst som teatrene representerer. Teatret er et av de sterkeste uttrykksformer for kunst, fordi det er en syntese av nesten alle andre former – bevegelse, tekst, lyd og det visuelle. Det finnes vel knapt noe som kan belyse de ulike sider ved menneskenes livssituasjon som et godt teaterstykke. Det er derfor ikke så rart at DnB NOR har inngått et nært samarbeid med Nationaltheatret for å lære sine ledere og ansatte kommunikasjon. I dagens informasjons- og opplevelsessamfunn må teatrene igjen definere sin posisjon i samfunnet. Det er stadig flere som kjemper om publikums tid og interesser. Vi informeres, underholdes og aktiviseres som aldri før. Sponsing og private oppdrag innen kunst og kultur kommer til å vokse i omfang i framtiden. Det vil forandre kultur- og kunstlivet radikalt.

Kultur er et bredere begrep enn kunst. Kunsten som et samfunnsmessig område, ble skapt allerede i romantikken. Kunsten har et utforskende, grensesprengende element i seg. Kunst har blant annet en evne til å skape tilhørighet og identitet, noe både næringsliv og offentlig sektor har

- *Hernes, Gudmund (2004): Koloniherrer og kameratkapitalisme. Nytt Norsk Tidsskrift 2.*
- *Hernes, Tor (2006): Ryddemani. Kronikk Dagbladet 12/1.*
- *Le Grand, Julian (2003): Motivation, Agency and Public Policy: Of Knights and Knaves, Pawns and Queens. Oxford University Press.*
- *March, James G. (1988): Decisions and Organizations. Oxford Basic Blackwell.*

MAGMA

Share / Save



FORSKUNGSPROSJEKT B i

Sammenheng

Kunnskapsintensive virksomheter er ofte kjennetegnet av høy utviklings- og endringstakt i forhold til operative oppgaver og mål. I slike virksomheter vil bruk av tradisjonelle mekanismer for integrasjon, hierarkisk styring og kontroll som regel være kostbare og ineffektive. Mye av litteraturen om moderne kunnskapsvirksomheter går i retning av å oppløse organisasjonen i komplekse prosesser, der kunnskapsmedarbeidernes kompetanse framheves som vesentlig kilde til suksess. Det sies forholdsvis lite om hvordan koordinering og effektivitet sikres i slike organisasjoner, og hvordan ledelse kan utøves. Hensikten med denne artikkelen er å utvikle en begrepsmodell om hva som kan være 'lim og drivstoff' i slike organisasjoner. Hovedvekten legges på det vi har valgt å kalle prestasjonskultur, og vi vil drøfte hvilken rolle en slik kultur spiller i innoverende kunnskapsorganisasjoner – her introdusert og omtalt som kunnskapsadhokratier. Disse begrepene drøftes i forhold til en studie av en større databedrift. Et hovedpoeng er at noen sentrale kjennetegn ved moderne kunnskapsorganisasjoner kan ses i forlengelsen av kumulative, empirisk forankrede teoretiske innsikter fra organisasjonsforskningen

Resultater

Mine data indikerer at definisjoner av kunnskapsarbeidere som fokuserer på utdanning, kan være mer fruktbare enn definisjoner som baserer seg på yrkesklassifiseringer eller innholdet i arbeidsoppgavene. Selv om utdanning ikke sier noe direkte om hvilken type arbeid man driver med, så er det en god indirekte indikator for potensialet til å drive med kunnskapsarbeid. Utdanning er også den variabelen informantene i studien viser til når de skal peke på forskjeller mellom kunnskapsarbeidere og andre arbeidstakere.

Når det gjelder motivasjon peker mine data i retning av at forskjellene mellom kunnskapsarbeidere og andre arbeidstakere, snarere baserer seg på gradsforskjeller mer enn skarpe skiller. Mye tyder på at teorien om selvbestemmelse har generell forklaringskraft, og at alle arbeidstakere blir motivert av anerkjennelse, autonomi og klargjøring av mål og forventninger. Samtidig tyder funnene mine på at kunnskapsarbeidere kan nå høyere nivåer av indre motivasjon og at de er mer avhengig av autonomi for å motiveres og trives i jobben, enn andre arbeidstakere.

At kunnskapsarbeidere har høyere nivåer av indre motivasjon, ser også ut til å påvirke viljen til læring på arbeidsplassen. Tendensen blant mine informanter var at jo færre kunnskapsarbeidere en avdeling hadde, jo mindre var interessen kurs og faglig oppdatering.

Siden kunnskapsarbeidere trolig er mer avhengig av indre motivasjon, og krever mer autonomi for å trives og lykkes i jobben, har dette konsekvenser for hvordan de bør ledes. Et kompliserende element er at kunnskapsarbeidere ofte vil befinne seg i bedrifter eller organisasjoner der man også finner andre typer arbeidstakere. Hvilken ledelsesform som fungerer best, er også avhengig av konteksten kunnskapsarbeidet skjer i. Derfor vil en situasjonsbestemt tilnærming til ledelse være den beste hvis man ønsker å motivere og beholde kunnskapsarbeidere.