

Personalledelse i kunnskapsorganisasjoner

Fortell meg hva du forventer av meg

Gi meg forutsetninger for å utføre oppgaven

Fortell meg underveis hvordan det går

Hjelp meg når og hvor jeg behøver det

Bedøm og belønn min innsats rettferdig

Peter Druckers

Master of Management

Haakon Skogseth

2010

Innholdsfortegnelse

Forord.....	3
Sammendrag	4
Summary	5
1. Introduksjon	6
2. Metode	8
3. Kunnskapsbedriften	10
4. Mitt ståsted.....	13
5. Ledelse er et interaktivt samspill	15
5.1 Endringsledelse	16
5.2 Ledelse som ”kunnskaping”?.....	17
5.3 Barrierer for kunnskaping	19
5.3.1 Individuelle barrierer	20
5.3.2 Organisasjonelle barrierer	21
5.3.3 Kunnskapsmessige barrierer	24
6. Personalpolitikken er kunnskapslederens viktigste redskap	28
6.1 Ledelsesteori og personalpolitikk	28
6.2 Personalpolitikkenes historiske bakgrunn	30
6.3 Personalpolitiske virkemidler	33
6.3.1 Kompetansebygging	33
6.4 En ny personalpolitisk æra?	36
6.4.1 Motivasjon	36
6.4.2. Uformell kommunikasjon	38
6.4.3 Team	41
6.4.4 Tillit.....	45
Epilog	48
7. Referanser	50

Forord

Jeg har hatt gleden av å ta mastergrad i ledelse (Master of Management) ved NTNU i perioden 2008-2010. Som fullblods realist har det vært både utfordrende og interessant å stifte bekjentskap med en samfunnsvitenskaplig disiplin. Imidlertid sitter jeg igjen med et inntrykk av at den kvalitative forskningen på mange måter er vel så lett å kvantifisere som den kvantitative. Studietiden har vært lærerik, men kanskje mest av alt har jeg satt stor pris på de mennesker og spennende personligheter jeg har vært så heldig å bli kjent med gjennom studietiden. Spesielt vil jeg takke min faglige veileder og mentor Per Sletten for å være et svært imøtekommende medmenneske. Hans dyktige innspill har skapt undring, begeistring og nysgjerrighet hos meg. Hjertelig takk til ansvarlig veileder Eleanor Allgood for hennes påpekninger og råd som har ført prosjektet i havn. Jeg synes også hele det administrative apparatet rundt studiet fortjener en applaus for et velfungerende og velsmurt maskineri.

Sammendrag

Alle virksomheter har et "input" i form av "råvarer". Bedriften foredler råvarene og skaper et produkt med merverdi. I kunnskapsorganisasjoner er råvaren kompetanse, som enten er nedfelt i medarbeidernes hoder eller i de strukturer og mønstre som virksomheten består av. Å forvalte kompetanse for å skape kunnskap som produkt, er og vil i framtida være, en stor andel av verdiskapningen.

I denne oppgaven bruker jeg observasjon som metodologisk tilnærming for å reflektere rundt hva som er de viktigste redskapene for en kunnskapsleder i ledelsesutøvelsen. Med utgangspunkt i ledelsesparadigmet "endringsledelse" og min egen definisjon på ledelse, nemlig at "ledelse er kunnskaping" fokuserer jeg innledningsvis på barrierer som står i veien for nettopp ervervelse og deling av kunnskap. Videre i oppgaven fremhever jeg de personalpolitiske virkemidlene som kunnskapslederens bestvirkende redskaper. Blant de mange personalpolitiske virkemidler synes kompetansebygging, motivasjon, uformell kommunikasjon, team og tillit å være sentrale elementer i tunge kunnskapsorganisasjoner.

Mine observasjoner er i noen grad understøttet med relevant ledelsesteorier, særlig er begrunnelsen for å velge fokusområdet "personalpolitikk" som hovedtema, begrunnet ut fra kunnskapsorganisasjonenes særegenheter. Avslutningsvis gir jeg på bakgrunn av drøftingsdelen i oppgaven en anbefaling til kunnskapsledere om hvordan de bør lede og forvalte vitenskapsmedarbeidere.

Summary

All businesses have an "input" in the form of "raw materials". The company processes the raw materials and creates a product with increased value. In knowledge organizations, the competence is either embodied in employees' heads or in the structures and patterns of activities which the organization consists of. Knowledge creation is, and will in the future be, a large share of the Gross domestic product in many countries.

The methodological approach through this paper is "observation". Based on today's management paradigm the "change management" and my own definition of leadership, namely that "leadership as knowledge creation", I initially focus on the barriers for sharing knowledge. Furthermore, the human resource policies and HR management are pointed out as knowledge leaders' best-acting tools. Among this area, the building of competence, motivation, informal communication, teamwork and trust, seems to be key elements in knowledge organizations. Finally, a recommendation to knowledge leaders is given in respect to their style of leadership.

1. Introduksjon

I 2006 skrev Helene Uri en roman som tok utgangspunkt i universitetsmiljøet på Blindern. Boken fikk tittelen "De beste blant oss" (Uri 2006). Fra Wikipedia, den frie encyklopedi, finnes følgende beskrivelse av boken: "... Boken er en universitetsroman, og handler om læring, ambisjoner, mål, prisen for å nå dit, og kjærlighet...". Teksten er etter mitt syn svært beskrivende for det jeg selv opplever som universitetet i et nøkkelskall, og det er ikke vanskelig å knytte læring, ambisjoner og mål, til universitetets tre kjerneoppgaver; undervisning, forskning og allmennrettet formidling. Imidlertid er "prisen for å nå dit" en langt mer subjektiv og uklar størrelse, og desto mer er kjærligheten snarere en personlig opplevelse enn et matematisk begrep. Tiltross for de to siste begrepers vaghet, er min personlige erfaring at nettopp disse størrelsene er premissleverandører for vitenskapens høyborg; universitetet. Jeg slutter aldri å undres over hvordan et stormfokus mot ambisjoner og mål ikke følges opp med spørsmålet; "hva vil det koste oss å nå dit?". Jeg slutter aldri å undres over hvorfor kostnader og utgifter, som for øvrig brukes i alle andre tenkelige og utenkelige situasjoner, sjelden eller aldri brukes om kjerneelementet i alle kunnskapsvirksomheter; personalressursen. Det hjelper ikke med de mest strømlinjeformede administrative systemer om ikke "hendene" som utgjør kjernevirksomheten pleies. Det er med disse hendene man skaper merverdi, og kunnskapslederens viktigste oppgave blir derfor den vanskeligste oppgaven av dem alle, nemlig det å lede "de beste blant oss". Det er humankapitalen som investeres i virksomheten som danner selve fundamentet for merverdiskapningen. Siden humankapitalen er uttrykk for kunnskap, erfaring, ferdigheter og kvalifikasjoner – alt forutsetninger for kunnskapsorganisasjoner, synes personalledelse å være det viktigste verktøyet for å stimulere til prestasjon og utvikling. En sannsynlig forutsetning for god personalledelse vil derfor være en vedtatt personalpolitikk. I følge Sletten har alle virksomheter en personalpolitikk. Disse reglene kan være skrevne og være kjent for alle, eller de kan være uskrevne og uoffisielle (Sletten 2008). Med utgangspunkt i egne erfaringer i arbeidslivet ønsker jeg i denne oppgaven å drøfte hvordan personalpolitikken bør praktiseres i kunnskapsbedrifter. Personlig oppfatter jeg det som et dilemma at kunnskapsbedrifter ansetter ledere på grunnlag av deres vitnemålsbekreftede

kvalifikasjoner, når det er deres personlige egenskaper som kanskje teller mest i ledelsesutøvelsen av kunnskapsmedarbeidere.

2. Metode

Tar man utgangspunkt i ”erkjennelsen om at ledelse er en relasjon” (Levin & Klev 2001), vil ferdighetstreningen aldri kunne løsrives fra de tilhørende relasjonene. En komplett ”opplæring” forutsetter derfor at alle relasjoner og roller er kjente, noe de selvfølgelig på ingen måte er. Dette er et problem i rollekonstruert mestringslæring, det at mestringen alltid er koblet til en bestemt situasjon, og at den ervervede ferdigheten ikke vil kunne anvendes generelt. Det vil bestandig være roller og relasjoner som begrenser og former handlingsrommet til lederen. Imidlertid vil læring om begrensningene, gi lederen større sjanse for å lykkes med sitt lederskap. Etter mitt syn grunner de fleste slike begrensninger i sosial-psykologiske forhold i organisasjonen, særlig i kunnskapsorganisasjoner der menneskene er produksjonsmidlene. Alvesson fremhever spesielt *ad hoc* organisasjonsformen, de subjektive og uklare kvalitetsvurderingskriteriene, autonomien, og den utstrakte formen for kommunikasjon som særegenheter ved kunnskapsintensive virksomheter (Alvesson 2004). Med utgangspunkt i ovennevnte særegenheter, er det kanskje ingen overraskelse at jeg i denne oppgaven har en kvalitativ tilnærming til ledelsesforskning. Det er heller ingen tvil om at mine funn er betydelig følsomme for den konteksten de er framkommet i. Jeg har blitt nødt til å justere mitt prosjekt, min tenkning og mine ideer flere ganger i løpet av forskningsprosjektet, og derpå også bruken av teori og perspektiv, men føler likevel at jeg har hatt fordeler av å være ”integret” i miljøet siden jeg selv er vitenskaplig ansatt, med et medisinsk virkeområde, i studieorganisasjonen.

Opgaven tar ikke sikte på å gi en uttømmende vitenskaplig oversikt over de ulike fokusområdene, men tar heller utgangspunkt i mine egne og personlige erfaringer i arbeidslivet samt det kunnskapsfundament jeg har tilegnet meg gjennom ledelsesutdanningsløpet ved NTNU. Oppgaven er nok preget av innlevelse og kreativitet, men ut fra problemstillingen forsøker jeg likevel å gi en systematisk gjennomgang av de punktene der jeg mener skoen trykker. Jeg har også lagt vekt på at oppgaven skal utdype og bidra til forståelse - snarere enn å forklare. Min nærhet til forskningsobjektet er også betydelig. De resultater som fremkommer er av tekstuell art, gjerne svært eksplorerende og empiridrevet, og deduktiv forskningsmetodikk er nærmest fraværende. Som sådan er

min metode imøtekommende for sosiologens far, Max Webers, tilnærming til samfunnsforskning.

Etter et antall år i en tung kunnskapsorganisasjon har jeg dannet meg en bevissthet om hvordan ledelse kan forstås og bør utføres. Denne bevisstheten har jeg ervervet meg gjennom mine interaksjoner med andre medarbeidere. Problemstillingen baserer seg derfor på de observasjoner som framtrer for meg fra observasjonsposten. Denne metoden må sees som *fenomenologisk*, og tar i stor grad utgangspunkt i Edmund Husserls (1962) sin samfunnsvitenskaplige metode. For å belyse ”fenomenet” bruker jeg klassiske ledelsesteorier – teorier som er fremkommet nettopp på bakgrunn av ulike sosiale sammenhenger og fortolkninger. Disse teoriene må heller betraktes som samfunnsskapt enn rent objektive størrelser, og ble klassifisert som *sosialkonstruktivistiske* av Berger og Luckmann i 1966 (Berger & Luckmann 1966). Imidlertid vil jeg hevde at min vitenskapsteoretiske tilnærming ikke ligger tilbake mht. objektivitet for rent kvantitativ forskningsmetodikk, siden tallmaterialet fra for eksempel en kvantitativ analyse (som en spørreskjemaundersøkelse) baserer seg på subjektive kriterier. Ankepunktet mot oppgaven kan kanskje være at jeg stort sett bruker mitt eget perspektiv når jeg observerer, men heller kunne ”kvantifisert” hva andre observerer fra sine spesifikke perspektiv. Årsaken til at jeg velger å ta utgangspunkt i eget ståsted baserer seg i stor grad på at jeg ønsker å bevare min integritet. Oppgaven er altså basert på mine egne årelange observasjoner. Hammersley og Atkinson kalte denne metodikken *etnografi*. Siden slike observasjoner vil vekke interesse i egne organisasjoner, er det uhyre viktig at forskeren er svært nøyaktig og etterrettelig i sine beskrivelser og omtaler. Det kan virke paradoksalt at man da løser dette ved å være mindre spesifikk og mer rundhåndet, som jeg gjør i denne oppgaven. Men det er nettopp hensynet til at jeg som medisinsk forsker faktisk er en del av den faglige settingen jeg studerer, og dermed har hatt tilgang til å tolke situasjonen i forkant av ledelsesforskningen, som gjøre at jeg velger denne tilnærmingen. Jeg ønsker kompensere for en svakhet ved min forskning ved å reflektere snarere enn å vurdere, siden en styrke som ofte anføres for observasjonsstudier er at de gir forskerne tilgang til sosiale situasjoner som de ikke i forkant har fortolket.

3. Kunnskapsbedriften

Engelstad skrev videre i 2001 at det som skiller kunnskapsmedarbeidere fra hverandre er "... evnen til å vedlikeholde, opprettholde og utvikle kunnskap..." (Engelstad 2001). I denne oppgaven fremheves kompetansebygging som et annet hovedelement ved kunnskapsledelse. Ordet kunnskap har gjennom tidene blitt tillagt ulike dimensjoner og definisjoner. Aristoteles inndelte kunnskapsbegrepet i "episteme" – evnen til å vite, "techne"- evnen til å skape og "phronesis" – evnen til å handle klokt. Michael Polanyi fokuserte kunnskapens tause og eksplisitte dimensjon mens man i dag snakker om kunnskap som synlig handling og at kunnskap både kan være av relasjonell og kontekstuell art. Blackler inndeler kunnskap i fem trinn; i våre hoder (embrained), gjennom det vi gjør i praksis (embodied), innvevd i rutiner og systemer (embedded), felles forståelsesrammer og tenkning (encultured) og kunnskap som finnes nedtegnet i tekst, tall, bilder m.m. (encoded) (Blackler 1995). Uansett hvilken dimensjon ved kunnskap en velger å fokusere, vil utvikling og spredning av kunnskap være premissleverandør for en høyteknologisk samfunnsutvikling. Som sådan er det ikke så rart at mange ledelsesteoretikere har viet sin oppmerksomhet til hvordan kunnskapsbedrifter kan lykkes best mulig. Nonaka et. al hevdet under parolen "Knowledge creating company" at nøkkelen til suksess i japanske innovasjonsbedrifter var mobiliseringen av taus kunnskap (Nonaka & Takeuchi 1995). På det tidspunkt stod dette i kontrast til vestlig tenkning der den eksplisitte kunnskapen lenge var skiltet høyt.

Siden kunnskapsbedrifter skal produsere kunnskap, bør det å fasilitere kunnskaping være kunnskapslederens viktigste oppgave. Kunnskapsledelse dreier seg om å gi retning for medarbeiderne ut fra eksisterende ståsted og å bidra til nyskaping gjennom å stimulere til mangfold. Overordnet kan man kanskje si at ledelsesoppgaven består i å skape en riktig kontekst for effektiv kunnskaping. Helt konkret må lederen gi tilstrekkelig autonomi i virksomheten, stimulere til kreativt kaos, prissette mangfoldet og etablere et gjensidig støttende klima. I tillegg vil mange hevde at kunnskapsbedrifter også bør eksponeres for strukturelle grep for å fasilitere kunnskaping. Imidlertid er dette fokuset svært nedtonet i denne oppgaven.

Albertsen et. al definerer i boken ”Hvor svært kan det være – dilemmaer i videnledelsen” (Albertsen et. al 2005), kunnskapsledelse som ”... ledelse av kunnskapsmedarbeidere og prosesser i en virksomhet – hvor minst halvparten av produksjonsressursene og produkt er menneskelig atferd og ytelse...”. Som sådan er kromtappen i kunnskapsbedrifter medarbeidernes hoder – så kunnskapslederens viktigste oppgave må være å forvalte ”kompetansen” slik at den gir størst mulig avkastning. En slik forvaltning er ikke gudegitt, men krever at lederne kjenner de særegenheter som preger kunnskapsbedrifter.

Det brukes i dag en god del ressurser på å utvikle dårlige ledere til å bli bedre. Betyr det at god ledelse er noe man kan læres opp i eller trenes til? Stein Smaaland skriver:” intet fornuftig menneske påtar seg et håndverk man ikke har lært. Likevel tror mange mennesker at de er i stand til den vanskeligste oppgaven av alle – det å lede” (Smaaland 2006). Etter mitt syn vil likevel lederens personlige egenskaper i stor grad påvirke ledelsesutøvelsen, og kanskje også å være avgjørende for å lykkes med lederskapet. Man kan tenke seg personlige egenskaper som er avgjørende for den administrative og forvaltningsmessige rollen en leder har. Eksempler på slike egenskaper kan være ryddighet, evne til å jobbe strukturert, være samvittighetsfull og å kunne delegere oppgaver. Kjennskap til de teknologibaserte administrative systemene i organisasjonen vil også være betydningsfullt for å kunne administrere effektivt, altså trenger lederen administrativ kunnskap. Slike kunnskaper kan være vedlikehold av systemer, forbedre prosedyrer og skape gode rutiner i organisasjonen. Noen av disse egenskapene kan være ”medfødte” personlige egenskaper, men man kan også tenke seg at slike egenskaper kan læres. Men hva med ”leadershipdelen” av lederskapet? Det er denne delen som handler om ledelse i ordets egentlige forstand. Etter mitt syn vil lederens personlige egenskaper være av stor betydning for utøvelsen av ledelse. Raad postulerte da også i 1997 at personlig kvalitet er fundamentet for all ledelse (Raad 1997). I tillegg til personlige egenskaper er det også en betingelse at den som leder virkelig vil. På den andre siden er det tydelig at mange har lyst til å lede, men at ledelsen på ingen måte blir god av den grunn. Viljen må kombineres med en rekke andre ferdigheter, såkalte relasjonelle ferdigheter. For eksempel kan det være mye vanskeligere å skolere mennesker til å få gode ”sosiale antenner” enn å lære bort hvordan man budsjetterer og

fører regnskap. Selvinnsikt og bevissthet om sin egen posisjon og sitt ståsted, vil være avgjørende for å kunne lykkes med å lede andre.

Hvilke personlige kvaliteter har så ledere? Forskningen viser at ledere har høy intelligens og gode kognitive ferdigheter, de har et høyt energinivå, de har et sterkt ønske om å påvirke, og de har over gjennomsnitt god selvtillit. Men ledere har også andre typer egenskaper som et markert behov for å dominere, for å bli lagt merke til, og for å bli anerkjent. Mange ledere har også en overbevisning om at de er moralske og rettskafne (Bass1990).

I 1947 skrev M. Weber en mye brukt definisjon av karisma som er relevant for personlig lederkvalitet. Han beskriver karisma som "... spesielle personlige egenskaper som gir en person overmenneskelige eller spesielle krefter, nærmest av guddommelig opprinnelse og forbeholdt ytterst få, som gjør at de blir valgt som leder..." (Northouse 2007). Slike egenskaper kan vel vanskelig tilegnes gjennom læring? Noe senere publiserte Northouse en ledelsesteori som også omhandlet "karismatisk ledelse" (Northouse 2007). Den beskriver et karismatisk lederskap som "... endring av individers selvoppfatning, og en lenking av den individuelle identiteten til en felles identitet for organisasjonen...". Hvis en leders karisma bidrar til kollektiv forståelse og samhandling, må denne personlige egenskapen sees på som en god lederegenskap. Fallgraven er imidlertid at ikke samhandlingen fører til ensretting – men heller til en situasjon av "frihet i felleskap". På denne måte vil ikke lederens karisma gå ut over enkeltindividers kreativitet og medvirkning.

4. Mitt ståsted

På NTNU sin intranettside finner jeg en lenke som peker til NTNUs personalpolitikk. Fra dette dokumentet kan jeg lese at personalpolitikken for NTNU ble vedtatt i et styremøte den 28. mars 2007, og hovedmålet med denne er å bidra til å utvikle NTNU i retning av å bli et internasjonalt anerkjent universitet i 2020. NTNUs personalpolitikk er derfor ingen årgangsvin, men heller helt fersk og nysatt. Utformingen er basert på et toårig arbeid fra en prosjektgruppe. Forslaget har vært på høring i de ulike fakultetene, samt at arbeidstakerorganisasjonene har deltatt aktivt i prosessen. Det vedtatte dokumentet definerer personalpolitikken grunnlag innledningsvis, på bakgrunn av verdigrunnlaget universitetet bygger på, og de mål og strategier NTNU som universitet arbeider etter. Ut fra disse overordnede målene, velger NTNU å fokusere på fire hovedområder i personalpolitikken, som skal hjelpe organisasjonen å nå sine mål. Disse er: *arbeidsmiljø, rekruttering, personalutvikling og belønning*. Virkemidlene ser ut til å være svært like de fokusområdene som den nye arbeidsmiljøloven fokuserer. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern fra 2006 representerer en ny arbeidsmiljølovgivning med større fokus på personalpolitikk enn den gamle lovgivningen. Siden NTNU er en organisasjon i staten, gjelder i tillegg hovedavtalen i staten. Flere punkter i både arbeidsmiljøloven og hovedavtalen influerer på personalpolitikken i det offentlige. Både loven og avtalen legger blant annet føringer for arbeidsgivers plikt til å tilrettelegge for kompetanseheving blant medarbeiderne, henholdsvis ved å gi arbeidstakere rett til studiepermisjon, og ved at ledelsen har fått et overordnet ansvar for kompetanseutviklingen i virksomheten. Et virkemiddel som er foreslått i hovedavtalen er for eksempel å kunne tilby individuell skolering og karriereplanlegging.

Før dette møtet, har nok mitt universitets personalpolitikk vært uskreven og uoffisiell. En interessant observasjon i denne sammenheng, er at flere av de jeg har snakket med opp gjennom årene, påpeker at personalpolitikken burde vært annerledes. Det forteller at det har vært en personalpolitikk, og at de ansatte "ubevisst" har fått føling med denne gjennom de daglige prioriteringer som er gjort av ledelsen. Disse avgjørelsene har nok i stor grad vært basert på den enkelte leders individuelle vurderinger og skjønn. Den uskrevne personalpolitikken ved NTNU har også lenge vært grunnlag for heftige debatter

om veivalg organisasjonen har gjort. Eksempler på dette er artikler i både Adresseavisen og Universitetsavisen. Titler på disse har blant annet vært "... Bevisstløs personalpolitikk..." (Adresseavisen 2005), som omhandler NTNUs bruk av midlertidige ansettelsesforhold, mens "... Manglende sentral personalpolitikk ved NTNU..." (Universitetsavisa 2006), gjenspeiler styremedlemmers frustrasjon over at debatten om personalpolitikk er fullstendig fraværende i NTNUs sentralstyre.

Til tross for en uoffisiell personalpolitikk har ansatte likevel merket at både hovedavtale og arbeidsmiljøloven har lagt føringer for at arbeidsstokkens sammensetning skal gjenspeile samfunnet med hensyn til etnisitet og kjønn. Dette har spesielt vært synlig ved stillingsutlysninger, der det har blitt oppfordret at kandidater med en annen etnisk bakgrunn skulle søke. Det samme har vært gjeldende for de vitenskaplige stillingene ved NTNU, der kvinneandelen har vært lav, og kvinner derfor spesielt ønskes. Det er også satset på mentorordninger for kvinner i vitenskaplige stillinger, for å øke andelen professorkvalifiserte. Den nye arbeidsmiljøloven har også ført til en svært omfattende og grundig gjennomgang av hvilke kjemikalier vi har, hvordan de er oppbevart, samt andre helse, miljø og sikkerhetstiltak (HMS). Det ser også ut til at "Rosenborg-saken" har ført til en større bevissthet rundt kjemikaliehåndteringen, og at HMS-arbeidet nå gjennomføres kontinuerlig og seriøst. Det er også grunn til å tro at instituttene oppfatter HMS-arbeidet som oppfølging av NTNUs vedtatte personalpolitikk.

Imidlertid hersker det etter mitt syn liten tvil om at det psykososiale miljøet i mange sterke kunnskapsorganisasjoner ikke gir det nødvendige rom for godt samspill, flerfaglig kompetanseutvikling og godt og kreativt teamarbeid. "De beste blant oss" fremstiller og problematiserer dette på en spennende måte, og påpeker i stor grad hvordan tradisjonell universitetsstruktur og organisasjonskultur kan drepe motivasjonen til medarbeidere som ikke har tilstrekkelig "spisse" albuer eller sterk rygg. Jacobsen og Torsvik vier da også en vesentlig del av sin bok "Hvordan organisasjoner fungerer" til å analysere hvordan innarbeidede kulturelle mønstre og maktutøvelse influerer på organisasjonslivet (Jacobsen & Torsvik 2007). Utvilsomt må universitetets personalpolitiske skrivebordsdokument implementeres i organisasjonen skal ledelsen forlange og bli tatt seriøst. Tusenkronersspørsmålet er, hvordan?

5. Ledelse er et interaktivt samspill

Ledelse er et velkjent og velbrukt begrep, og mange mener noe om hva som ligger i begrepet ”god ledelse”. Mange mennesker ønsker å bli ledere, og de fleste av dem betrakter seg som egnede ledere. Hva er så ledelse? Det finnes en rekke definisjoner, politiske retninger og ikke minst trender. En smal og spesifikk definisjon på hva ledelse er kan øke presisjonsgraden i diskusjonen om temaet, men kan også begrense og gjøre begrepet mindre anvendelig. På den andre siden vil en vid og generell definisjon, som søker å ta opp i seg alle tenkbare dimensjoner ved ledelse, lett bli for omfattende. Et forsøk på å finne universelle definisjoner innen ledelsesfaget har ført til utspring av en rekke teser som sier noe om alt fra lederens personlige egnethet, via prosesser i ledelsesutviklingen til et ensartet fokus på ”resultat”. Dette har gitt oss utsagn som: ”ledelse er å oppnå mål gjennom andre mennesker” eller ”det er resultatet som teller”. Utsagnene virker svært forenklet i forhold til den diversitet som finnes innenfor fagfeltet, men sier uansett noe om hvilket ståsted og fokus definisjonsmakerne har. Og det er nettopp dette ståstedet, og det individuelle fokuset, som har ført til utviklingen av et mangfoldig ledelsesfag. Mange av de teoretiske ledelsesmodellene har fått sin betegnelse ut fra hvilket fokus de har. Eksempler på slike betegnelser er situasjonsbestemt ledelse, endringsledelse, transformasjonsledelse, relasjonsledelse, visjonsledelse, fleksibel og dynamisk ledelse, teamledelse, total kvalitetsledelse, målstyrt ledelse, verdibasert ledelse, transaksjonsledelse, og teknologiledelse. Noen av disse ledelsesmodellene har utvilsomt smeltet sammen, eller er produkter av en organisatorisk utvikling framprovosert av samfunnsmessige og politiske endringer.

Hva om man da likevel måtte definere ledelsesbegrepet kort og konkret? Gjennom de siste 60 år har det blitt utviklet svært mange klassifiseringssystemer som beskriver ulike dimensjoner ved ledelse (Northouse 2007). Det er åpenbart at definisjoner og klassifiseringer vil være avhengig av hvem som beskriver, og fra hvilket ståsted man betrakter. Det vil likevel være hensiktsmessig å identifisere noen viktige komponenter som er sentrale for ledelse. I følge Northouse's beskrivelse er ”ledelse en *prosess* der et individ påvirker en gruppe av individer for å nå et felles *mål*” (Northouse 2007). Som prosess er ledelse et interaktivt fenomen, som ikke kan defineres utelukkende av trekk

eller egenskaper til den som leder, men som innebærer relasjoner og gjensidig utveksling mellom leder og de som blir ledet. Ordet ”interaktivitet” er satt sammen av de latinske ordene *inter* (blant, mellom, tverr-) og *aktiv* (virksom, preget av handling) og betegner et veksel- eller samspill med noe eller noen. En leders påvirkning på de som ledes, er derfor iflg. Northouse en ufravikelig betingelse for at ledelse eksisterer i en gitt situasjon. Den andre sentrale komponenten er iflg. Northouse oppmerksomhet mot mål. Northouse presiserer ved å si ”felles mål”. Om målene nødvendigvis må være *felles* for individene i en gruppe for at det skal være ledelse, vil kunne være gjenstand for diskusjon i seg selv. Mange teoretikere, deriblant Northouse, legger endelig vekt på forskjellen mellom ledelse og administrasjon (Northouse 2007). Svært forenklet blir det sagt at mens administratoren er opptatt av å gjøre ting riktig, er lederens oppgave å gjøre de riktige tingene. At ledelse ikke bare skjer gjennom de formelle strukturene i en organisasjon, men at det også finnes *uformell ledelse*, er noe de fleste har erfart. Bevisstheten om dette i en organisasjon er likevel ikke en selvfølge, og dette hører også hjemme i de generelle betraktningene om sentrale sider ved ledelse.

5.1 Endringsledelse

Ovennevnte tre ord er overskriften på NTNUs strategiplan, og skal beskrive NTNU som organisasjon. Hovedelementene i denne strategiplanen er åpenhet, etisk, tolerant og nyskapende. I tillegg definerer NTNU sin rolle og hovedoppgave i samfunnet som å utvikle og forvalte kunnskap, utvikle menneskers kompetanse og fornye samfunnet. De tre ordene fronter utvilsomt ønsket om endring, og dermed ledelse, siden mange ledelsesteoretiske hevder at ”ledelse er å lede endringsprosesser” (Levin & Klev 2001). Imidlertid, om man betegner noe som ”god ledelse”, må vurderingen hvile på en grundig argumentasjon med referanser til teori og/eller empiri. Ledelsesfaget som akademisk disiplin har dessverre en relativt kort historie, men har til gjengjeld vært i sterk vekst gjennom de siste 30 årene. En mer objektiv evaluering av kvalitet i ledelse forutsetter også et sett av normer innenfor en gitt organisasjon der teorien har sin gyldighet. Det å kunne befestе noe som ”god ledelse” stiller krav om å eie et verktøy for å måle hva som er godt og hva som er mindre bra. Et slikt verktøy måtte ta utgangspunkt i ”resultatet” av ledelsen, og de prosesser ledelsen utløste. For en slik resultatevaluering, må

måloppnåelsen for den utøvde ledelsen være kvantiterbar. Resultatet blir da godt eller dårlig, vurdert ut fra graden av måloppnåelse.

Det har vært gjort forsøk på å utvikle universelle skalaer for vurdering av ledelse, men de fleste vil nok være enig i at det ikke finnes et allmenngyldig svar på hva god ledelse er. Teoriene som beskriver kvalitet ved ledelse er mange. Ulike teorier vokser delvis fram som et resultat av fagets utvikling, som har preg av en slags evolusjon, hvor noen elementer ved teoriene forkastes og andre utvikles som svar på ny forskningsbasert kunnskap eller empiri. Nye modeller og parametere for måling av god ledelse kan også utvikles som svar på generell samfunnsutvikling. Som sådan synes slagordene ”kreativ, konstruktiv og kritisk” å være velvalgte. Dagens samfunn preges av en rask teknologisk utvikling. Mange tradisjonelle samfunnsstrukturer er i oppløsning, og vi lever i en tidsalder preget av bevegelse og endring, og mennesker blir stilt overfor store krav til omstilling. Situasjonen i dag er ikke situasjonen i morgen. Dynamikken i samfunnet, og forståelsen av det helhetlige mennesket har ført til at ledelsesteoretikere i dag drøfter god ledelse i lys av dynamikken; det bevegelige i samfunnet (Levin & Klev 2001). Mennesket, individet, tillegges nå andre egenskaper utover de tradisjonelle betegnelse som rasjonelt, kognitivt og verbalspråklig. Begreper som taus og handlebåren kunnskap har fått en betydning. Mennesket er ikke bare en produksjonsmaskin, men danner en helhet – et tenkende, følende, handlende og skapende vesen. Hver enkelt av oss står i vekselvirkning med våre omgivelser både materielt, kulturelt og relasjonelt. Den relasjonelle ledelsesmodellen står derfor høyt på banen, og siden den tenkende delen av en organisasjon er medarbeiderne – må personalpolitikken være det viktigste elementet i nåtidens og framtidens ledelsesutøvelse.

5.2 Ledelse som ”kunnskaping”?

Som ansatt på et universitet er jeg naturlig nok opptatt av hva som gir god ledelse i kunnskapsorganisasjoner. Siden både lederen og medarbeidere i kunnskapsbedrifter har sterke forventning om selv å kunne påvirke hva som skal gjøres og hvordan det skal gjøres, vil endringsledelse by på spesielle utfordringer i slike virksomheter. Spesielt i organisasjoner med sterke tradisjoner og en veletablert organisasjonskultur, kan det være

vanskelig å bryte ut av gamle mønstre. I egen organisasjon har jeg erfart at endringsprosesser planlegges, ja faktisk også ”lykkes” gjennomført, men med et helt annet resultat enn forventet. Organisasjonskulturen ”tilpasser” endringen slik at endringen blir ”slukt”, og det eneste som står igjen er administrative påtvungenheter som i beste fall ignoreres, eller i verste fall saboteres av nøkkelpersonellet. Endringsledelse uten integritet blant medarbeiderne er dømt til å mislykkes på et universitet.

Hovedutfordringen for en kunnskapsbedrift blir derfor å ha krystallklare og godt forankrede visjoner for virksomheten (Grund 1999). Grund postulerer følgende:”... Det eksisterer en kulturkonflikt mellom fagkulturen som former organisasjonens indre liv, og det politiske administrasjonssystem, byråkrati og politisk kultur som former rammebetingelsene. Kunstnere, overleger, professorer og forskere har liten tro på ledelse. De vil ha stor frihet og tror mer på egne evner enn å innordne seg etter overordnede byråkratiske regler. Lederutfordringen består i å balansere mellom den profesjonsorienterte bedriftskulturen og de organisatoriske økonomiske kravene...”. En vellykket ledelse av universiteter synes å forutsette at ledelsen forstår organisasjonskulturen. Der grunnivået i organisasjonen består av høyt utdannende personer som amanuenser og professorer kan retningsbestemt ledelse komme i konflikt med en akademisk tradisjon som inneholder stor grad av frihet og egenbestemmelse. Som samfunnet forøvrig består min organisasjon, og likt med alle andre, av kulturelle systemer der ideer, symboler og mening kobles sammen på en bestemt måte. En manglende forståelse av organisasjonens kultur kan være en forklaring på hvorfor mange endringsprosesser i kunnskapsbedrifter mislykkes. Etter mitt syn må god universitetsledelse fokusere på å motivere medarbeiderne til læring og utvikling, øke hvert individs innsikt og erkjennelse av hvordan organisasjonen fungerer, sørge for at organisasjonens medlemmer bidrar i samme retning, og endelig men ikke minst at individene fungerer kollektivt slik at ”kraften” fra antall medlemmer blir proporsjonal med antallet. Både på individnivå og på teamnivå vil et fokus på læring, mestring og utvikling være sterke fundament for vellykket kunnskapsledelse. Dessverre synes mange ledere heller å være overlojale til påtvungne ”reformer” styrt ovenfra, uten å i stor nok grad ta bedriftskulturen i betraktning, med det resultat at endringsprosessene blir gjennomført, men at de framstår som ”enda” et byråkratisk hinder mot å jobbe i retning

av de overordnede mål og strategier som er satt i organisasjonen. I kunnskapsbedrifter vil reformer som ikke iakttar særegenhetene i kunnskapsorganisasjonene dessverre ofte mislykkes. En mulig innfallssport for endringsledelse i kunnskapsorganisasjoner kan være å fokusere på de barrierer som finnes for ”ledelse som kunnskaping“, og gjennomføre endringen slik at de ikke framstår som et hinder for innovasjon og nyskaping, men en mulighet.

5.3 Barrierer for kunnskaping

I en organisasjon vil det til en hver tid eksistere en rekke barrierer og grenser for aktiviteter, ulik kunnskap og interesser. I kunnskapsorganisasjoner synes det uhyre viktig at bedriftsledelsen bevisstgjøres på å kunne håndtere verktøy som stimulerer til kunnskaping på tvers av grenser. I boka ”Enabling knowledge creation” skisserer von Krogh et al. tre ulike nivåer av barrierer for kunnskaping, nemlig de individuelle, de organisasjonelle og de tverrfaglige (Krog & Nonaka 2000). Med utgangspunkt i disse nivåene vil jeg i det følgende drøfte hvorfor endringsledelse i kunnskapsorganisasjoner ofte ikke får den tiltenkte effekt.

Flyvbjerg definerer kunnskap som ”... evnen til å vite, evnen til å skape og evnen til å handle klokt...”, og på denne måten innlemmer Flyvbjerg både det tause og eksplisitte ved kunnskap i sin definisjon (Flyvbjerg 2003). I ledelsessammenheng har alle tre dimensjoner sin plass. Man må vite at endringen er sårt tiltrengt og nyttig, og at den konseptuelle tenkningen må konkretiseres i en prototype eller visualisering; det fjerde av fem trinn i Kroghs stige for kunnskapsutvikling og innovasjon (Krog & Nonaka 2000). Videre ligger endringens skjebne i ”det å handle klokt” for å lykkes med implementeringen. SECI-modellen (Nonaka og Takeuchis 1995) setter Flyvbergs kunnskapsdefinisjon inn et prosessaspekt, nemlig ved å forklare hvordan ny kunnskap skapes, altså kunnskaping. Fire trinn karakteriserer prosessen. For det første må man få satt ord på problemstillingen, relevant taus kunnskap må bringes fram i lyset, man må benytte seg av teamarbeid som kreativ ressurs og endelig må det mengdetrening til. Fra en pedagogisk synspunkt virker denne modellen svært tilforlatelig, ved at den ivaretar dagens sosialkonstruktivistiske læringssyn som gjennomsyrrer moderne pedagogisk

tenkning. Spørsmålet blir hvordan vi lederen kan stimulere til kunnskaping (les endring), ved å ta utgangspunkt i modelltenkningen. En måte å komme videre på er å rydde av veien de hindre som man erfarer ligger i veien for kunnskaping, noe som krever en bevissthet om både hva kunnskaping innebærer og en konkretisering av de utfordringer man møter. Det er her jeg fra mitt ståsted som vitenskaplig ansatt på et universitet føler for å se sammenhengen mellom Kroghs ”virkemidler” for å stimulere til kunnskaping og barrierene for kunnskaping som han tidligere i boka ”Enabling knowledge creation” skisserer, nemlig de individuelle og organisatoriske barrierene. I et svært flerfaglig miljø er det også relevant å dra inn som eget fokusområde de kunnskapsmessige barrierene for endring og utvikling.

5.3.1 Individuelle barrierer

Det meste av offentlig debatt omkring ledelse og produktivitet er viet organisasjonelle barrierer for kunnskaping. Jeg har ofte tenkt på hvorfor det er slik, tross for at veldig mye av ledelsesteoriene er direkte relevant for individ og person. En tanke som har slått meg, er at det kanskje er lettere å debattere synspunkter som på mange måter ”rammer” det systemorganisatoriske, og som dermed ikke direkte involverer personer, enn prinsipper og retningslinjer som har relevans for enkeltpersoner i organisasjonen. Termen ”den lærende organisasjon” er da også kanskje blitt nåtidens mest brukte *in*-ord i tillegg til ”endringsbegrepet” innenfor organisasjonsteori. Spørsmålet blir hvorvidt disse ordene har en virkelig betydning uten å intuitivt være relevant for de minste byggeklossene i organisasjonen. Alle virksomheter består mest av alt av individer, og de individuelle barrierene for kunnskaping må derfor alltid få en sentral plass innenfor teorier som befatter seg med kunnskaping og innovasjon. I eget fagmiljø har da også de individuelle barrierene for endring vært de mest fremtrendene, spesielt siden vi bare har vært et lite antall personer, noe som er typisk i de fleste universitetsmiljøer. Maturana og Varela skisserte i 1997 to hovedtyper barrierer for kunnskapsutvikling som er knyttet til individer, nemlig at mennesker generelt har begrenset tilpasningsevne, og at endringer som er påkrevd for å bedre innovasjonsevnen kan virke som en trussel mot individers selvbilde (Krogh 2000). Det at mennesker har ulik tilpasningsevne er et empirisk faktum, men i tillegg til dette har jeg observert at individers alder og fartstid har influert på evnen

til å innta en åpen holdning til nye teorier og nyvinninger. Jeg er noe usikker på om det påvirker det endelige resultatet, til det er observasjonstiden for kort, men tidsaspektet for tilpasning har vært mye lengre for eldre arbeidere enn for de mer nytilkomne. I Kroghs bok vektlegges det konstruktivistiske læringssynet som en faktor som påvirker evnen medarbeidere har til å ta innover seg ny kunnskap. Kjerneargumentet er at all kunnskap må tilpasses gammel bevissthet og viten, før den aksepteres og uttrykkes gjennom individets handlingsmønster. I praksis vil dette bety at nye ideer springer frem som en fortolkningens "lapskaus" av gammel og ny viten. Altså må all informasjon som skal gi bedre individuell produktivitet og kunnskaping – først fortolkes via eget tenke og sanseapparat – før det kommer til uttrykk i nyvisjonære holdninger og atferd. Kanskje kan dette være forklaringen på hvorfor eldre medarbeidere bruker lengre tid på å omsette ny kunnskap i mer tidsriktige handlemønstre; de har jo så mye mer av gammel kunnskap som må tilpasses, vektles og rekonstrueres. Dette er en barriere som kunnskapsledere bør ta innover seg – spesielt siden vitenskapelige ansatte ofte er tilårskomne.

Kroghs andre hovedkategori for individuelle barrierer, den selvopplevde trusselen mot eget selvilde, følger i kjølvannet av den første. Hvis man i egen bevissthet sitter med et bilde av hvordan ulike oppgaver bør løses, og i tillegg faktisk har erfart at det til tider har fungert; ja da er det kanskje ikke så rart at påstander fra bedrevitere oppleves som en trussel mot eget selvilde. Kunnskaping om endring må nødvendigvis rokke ved personers identitet, ved å foreslå å utvikle en ny organisering med tilhørende endrede rutiner og tenkemønstre. For mange "oppriktig" troende er det kanskje også ikke så rart at endringsledelse virker truende for personlig identitet og integritet, da hele fundamentet for tidligere praksis delvis rives ned og erstattes med et nytt forvaltningsregime som er grensesprengende hva som gjelder tidligere oppfatninger i den tradisjonelle organisasjonskulturen.

5.3.2 Organisasjonelle barrierer

Kunnskaping er i dagens perspektiv både tverrinstitusjonell og tverrfakultær, og virksomheter støter derfor på barrierer allerede innenfor egen organisasjon; de organisasjonelle barrierene for endringen. I boka "Enabling knowledge creation" peker

Krogh og hans medforfatter på fire viktige faktorer som påvirker kunnskapingen innenfor en virksomhet (Krogh 2000). For det første nevnes viktigheten av et felles og legitimt språk. Det er ingen overraskelse at evnen til å kommunisere er nøkkelfaktoren for læring. En organisasjonell barriere for endringsledelse er derfor å ikke kunne kommunisere ut over i fagmiljøene fordelene med forslag til nyorientering. Ledere etablerer ofte en egen terminologi, som er svært domenespesifikk med utgangspunkt i ledelsesfaget. Argumentet for å bruke et domenespesifikt språk har vært at ”kjernemedlemmene” skulle kunne kommunisere utvetydig og presist. Når så endringen skal kommuniseres utover i organisasjonen, blir det nødvendig å innvie medarbeiderne i eget språk, eller tilpasse ”språket” til brukerne. Hvis ikke, kan budskapet oppleves som en tvangstrøye – et forsøk fra ledelsen til å overstyre medarbeidernes egeninteresser. Nyansene i språket er her ”herderen” i malingen; jo mer nyansering jo større presisering, men også desto vanskeligere for medarbeiderne å forstå. Likevel vil de fleste være enige om at det nettopp er nyansering, spesialisering og detaljering som karakteriserer vitenskap. Det gjelder bare å finne et legitimt språk for alle involverte. Ledelsen bør derfor allerede i planleggingsfasen kartlagt hvilke aktører innenfor egen organisasjon som er aktuelle for å delta i kunnskapingen, for på denne måten og bli klar over alle premisser som bør hensyntas.

Kroggs andre faktor som står sentralt i teamarbeid er den sosial og faglige praksisen som er nedfelt i ethvert fagmiljøes historie, altså *organisasjonsetiketten*. Denne historien er ofte ikke nedfelt i dokumenter og paragrafer, men erverves gjennom mangesidige erfaringer i de spesifikke miljøene. Selv innenfor egen organisasjon kan kulturen være nokså divers, og dette påvirker måten de ulike aktørene håndterer fordringen om endring.

I teamsammenheng, og i motsetning til domenespråket, er min erfaring at de organisasjonsspesifikke historiene beriker et flerfaglig miljø, og gjør teamet mer slagkraftig. Krog nevner da også ”organisasjonsmytene” som en kilde til å skille mellom ny og allerede eksisterende kunnskap (Krogh 2000). Dette eksemplifiserte seg i min hverdag ved at en kollega fra et annet fagmiljø assosierer noe ved problemstillingen vi jobber med, og sier: ”... var det ikke dette som vi jobbet med i prosjektet for 5 år

siden...” eller ”... en kollega fortalte meg om at han hadde jobbet med dette i en annen gruppe...”.

Det er vanlig å skille mellom administrasjon og ledelse. En organisasjon har behov for begge deler. Imidlertid er min erfaring den at et sterkt administrasjonsfokus lett kan overskygge ledelsesperspektivet, og at det dermed oppstår en kontrovers mellom administrasjon og ledelse. Som eksempel vil jeg bruke ”prosedyretyraniet”. De fleste organisasjoner setter i vår tid et større fokus på prosedyrer som skal beskrive arbeidsprosessene, risikoer og avvik, enn det som har vært tidligere praksis. Enhver arbeidsprosess har derfor etter hvert sin egen prosedyre, og det innøves en praksis der det heller henvises til en prosedyre enn å vekte de åpenbare argumentene når uenigheter oppstår. Denne vanen er svært uheldig i kunnskapsorganisasjoner. Kunnskapsarbeidere er svært rasjonelle, og en leders henvisning til vedtatte prosedyrer vil sjelden få integritet blant slike medarbeidere. Krogh nevner også ”prosedyrebarrieren” som en av de fire interorganisatoriske kunnskapsbarrierene (Krogh 2000). Spesielt påpekes det at rigiditeten i en prosedyre lett kan gå ut over målet med prosedyren, og at kunnskaping ofte forgår mellom prosedyrene enn gjennom dem. Krogh påpeker også hvor viktig det er at prosedyrene er effektiviserende, slik at ikke gruppemedlemmene føler de jobber i et ineffektivt system, noe de aller flest ikke vil godta i det lange løp, siden det går ut over aktørenes eget rykte, omdømme og kanskje også karriere. En annen organisasjonell barriere for endring i et kunnskapsperspektiv er ”prosjektets” plassering og forankring innad i virksomheten. En stor utfordring ved tverrfaglig virksomhet er ansvarsfordelingen. Det er lett å bruke ordet ansvar, uten helt å tenke over hva ordets egentlige betydning er. Tverrfaglig virksomhet kan meget godt forvitte ved at ingen tar eller føler ansvar i ordets rette betydning. Ansvarslinjene kan fort bli uklare, og de ulike ”lederne” får en udefinert rolle. I tillegg kan en uhensiktsmessig forankring gi problemer med hensyn til legitimitet overfor andre interessenter i prosjektet. Krogh nevner derfor den fjerde og siste kunnskapsbarrieren innenfor en organisasjon som ”virksomhetens paradigme eller verdenssyn” (Krogh 2000). Endringsprosjekt må eksistere innenfor alle de involvertes sfærer. Dette viser hvor viktig det er at virksomhetens visjon og strategi gjenspeiler endringsledelsens mål, og at disse overordnede begreper blir omsatt i interne

prioriteringer og lokale satsninger. Hvis ikke vil medarbeiderne som til syvende og sist skal gjennomføre endringen, ikke forstå viktigheten av at akkurat dette er et virkemiddel for en mer effektiv arbeidshverdag.

5.3.3 Kunnskapsmessige barrierer

Ved Senter for teknologi og samfunn i Trondheim har ordet tverrfaglighet vært et honnørord lenge før NTNU var påtenkt. Tverrfaglige innfallsvinkler er nødvendig for utvikling av fag, men også for å kunne innhente ny kunnskap om ulike samfunnsfenomener. Sosiolog Margrethe Aune ved senteret ble intervjuet av Universitetsavisa i 1997 hvor hun uttrykte: "... Et fag er ikke innstiftet av de høyere makter og må ikke fortsette som før for evig tid. Tverrfaglighet kan bidra til å dreie faget, tilpasse det den løpende utvikling. Ikke minst er det viktig å kunne belyse problemer med nye innfallsvinkler..." (Universitetsavisa 1997). Alle disse problemstillingene forutsetter en felles satsning fra en rekke "spesialister" på sitt område. I mange utviklingsprosesser jeg har deltatt i, har det vist seg at de ulike aktørene til tider har slitt med å etablere den felles og tiltrengte forståelsen av arbeidsoppgaven. Utvilsomt har våre kunnskapsformer og arbeidsnormer vært så forskjellig at samarbeidet ble ineffektivt og vanskelig både innad i egen gruppe, men også interorganisasjonelt. Selv om ulike objektive kunnskaper ikke alltid viser seg være vanskelig å formidle over faggrenser; det er jo tross alt intelligente folk vi arbeider med, så har det vist seg at den "arbeidssosiale" praksisen er en viktig feilkilde til misforståelser. Dekodingen av ord, uttrykk og utsagn kan lett bli feil, selv om man faktisk føler at man kjenner hverandres fagfelt, ja til og med eksproprierer vi hverandres vokabular og terminologi – uten faktisk å forstå betydningen i opprinnelsestidspunktet. I slike prosesser har jeg også lagt merke til at personer som hadde to eller flere ulike fagfelt lettere kunne innlemme ulike kunnskapsressurser. Krogh vier et helt kapittel i sin bok til det han benevner som "kunnskapsaktivister". I tillegg til å inneha egenskaper som pågangsmot, vitalitet og et brennende engasjement, påpeker han at aktivistene har en særskilt rolle i utviklingsprosjekter ved å besørge flyt av kunnskap på tvers av grenser. Virkemidlet "aktivistene" ofte bruker, er å skape den rette konteksten tverrfaglig forståelse. Nettopp her mener jeg at individer med flerfaglig innsikt kan spille en betydningsfull rolle hvis deres flerfaglige viten kombineres med aktivistenes energi og

driv. En slik kombinasjon vil katalysere tverrfaglige endringsprosjekter, og kanskje mest av alt tilføre gruppen en dimensjon av ”kvalifisert gjetning”, som å kunne forutsi med rimelig sikkerhet hva som vil skje framover i tid. Det er dette Krogh kaller ”merchants of foresight” (Krogh 2000). Som følge av ovennevnte resonnement vil kompleksiteten i teamet som jobber med den overordnede problemstillingen være premissleverandør for hvor mangfoldige kunnskapsbarrierer virksomheten kan ”overvinne”.

Carlile beskriver flerfoldigheten i de kunnskapsmessige barrierer med tre karakteristika. For det første forskjelligheten over barrierene, dernest avhengigheten mellom de objektive kunnskapene og tilslutt nyhetsverdien, eller originaliteten, ved å føye sammen ulike kunnskapsfelt på tvers av barrierene. I min organisasjon synes forskjelligheten mellom de tiltrengte kunnskapsfeltene å være like forskjellige som ved produksjonen av en bil, der vitenskapene som trengs for å lage et sterkt og holdbart karosseri fremstår nokså forskjellige fra motorteknisk kunnskap. For hva er vel et pent ytre – hvis det ikke finnes en anstendig motor. På samme måte vil ikke et møysommelig og grundig arbeid med kildekoden til en programvare komme til sin rett, hvis ikke webdesignet fremstår som brukervennlig og tiltrekkende. Det siste illustrer ikke bare en forskjell i nødvendig kunnskap, men påpeker også avhengigheten mellom ulike kunnskapsfelt. Litwak og Hylton definerte i 1962 denne avhengigheten som ”... en situasjon der to selvstendige kunnskaper må ta hverandre i betraktning hvis situasjonen skal føre til at ny kunnskap skapes...” (Carlile 2004). Utilstrekkelig kunnskap om denne avhengigheten og barrierene som står i veien, er etter mitt syn en hovedårsak til at mange endringsprosjekter ikke lykkes, rett og slett på grunn av misforståelser og dårlig koordinering. Malone og Crowston påpekte i 1994 koordineringens betydning som ledelsesverktøy (Carlile 2004). Mange forbinder koordinering som et administrativt verktøy, men er også utvilsomt et ledelsesverktøy når man jobber med barrierer for kunnskaping. Etter mitt syn bør koordinering av endringsprosesser ta hensyn til de tre klassifiseringene av kunnskapsmessige barrierer slik Carlile i artikkelen ”Transferring, translating and transforming m.m...” skisserer; nemlig de syntaktiske barrierene, de semantiske og de pragmatiske. Som overskriften i artikkelen påpeker, kobles disse tre barrierene for kunnskaping til tre (ledelses)prosesser nevnt etter stigende vanskelighetsgrad å praktisere;

å *overføre kunnskap, å oversette kunnskap, og å omforme kunnskap*. I et verdensbilde preget av stadig større nyansering av kunnskap, vil det være en viktig lederoppgave å fasilitere disse prosessene.

Hvis nødvendigheten av endringen ikke forstås, kan man i alle fall se langt etter en vellykket implementering, noe som påpeker viktigheten av å være klar over de syntaktiske barrierene for kunnskaping. I tillegg er det vanskelig å forutse avhengigheter mellom ulike kunnskapsfelt initialt i en utviklingsprosess. Man kan kanskje si at det kanskje finnes kunnskap, men som for aktørene er ukjent, og som, hvis de hadde hatt kjennskap til den, følgelig hadde blitt benyttet. Det kan også tenkes at kunnskapen er formidlet, men på et språk som ikke ble forstått. I ovennevnte artikkel sorterer Carlile slike barrierer som semantiske, altså de som har med ”opdagelse”, oversettingen og fortolkningen av kunnskap å gjøre. Men kanskje mest av alt erfarer mange ledere forfatterens pragmatiske eller politiske klassebegrep av kunnskapsbarrierer, nemlig de situasjoner der de ulike aktørene åpenbart har ulike interesser og motiver. Siden avhengighetene likevel står uforandret, fører slike interessekonflikter til at prosjektdeltakere vegret seg for å dele kunnskap – det kunne jo true deres posisjon. Kostnaden blir en noe forknytt endringsprosess der prosjektdeltakerne heller nører opp under kunnskapsbarrierene, enn å overføre domenespesifikk kunnskap på tvers av barrierene.

Som vitenskaplig ansatt ved et universitet er det kanskje ikke så rart at kunnskapsmessige barrierer vies oppmerksomhet, og hvordan disse barrierene bør hensynstas når man jobber med personalledelse. Virkemidler som bør kunne bedre kunnskapsflyten over barrierene er å øke den syntaktiske, semantiske og pragmatiske kapasiteten hos medarbeiderne. Siden syntaktiske barrierer er koblet til ”overførselsprosesser” foreslår Carlile i sin artikkel at et tiltak kan være å jobbe med en felles taksonomi (Carlile 2004). Det første tiltaket som griper meg er å bryte åpenbare individuelle barrierer for tverrfaglig samarbeid. Et tiltak som vil kunne nøytralisere ”trusselen” ny kunnskap synes å innebære for personer med allerede godt innarbeidede mønstre, er å skape ”situasjoner” der medarbeiderne selv finner ut at deres kunnskapsgrunnlag er for magert, og at de selv

innser behovet for fornying og endring. Spørsmålet blir hvordan man skaper rom og takhøyde slik at endringer ikke blir oppfattet som et nederlag. Krogh bruker et helt kapittel i sin bok på å gyldiggjøre at alle medarbeidere trenger ”omsorg”, å oppleve følelsen av å bli sett, hørt og verdsatt (Krogh 2000). Et virkemiddel i så måte kan være å ta utgangspunkt i teamarbeid som en trygg arena for læring. Det typiske er at når folk presenterer seg selv for et team så vektlegges personens sterke og uovertrufne sider, mens de svake sidene, de med størst utviklingspotensial og endringsbehov, lett blir undertonet. På denne måten skjules de sidene der potensialet er størst for læring, nemlig der manglene er store. Når det gjelder den semantiske kapasiteten som er forbundet med oversettelse og fortolkning av kunnskap, slik at den blir tilgjengelig for andre, kan et tiltak være at medarbeiderne kommer fram til enighet om nødvendigheten av å skape nye overenskomster mellom forskjellige fagfelt; enigheter og sammenstillinger som tidligere ikke har blitt gjort samt å dele den tause kunnskapen teamet skjuler. Denne enigheten bør være omforent og forankret hos alle involverte. For å skape en felles interesse til å forsere de pragmatiske barrierene, som er koblet til kunnskapsbearbeiding, ”omforming” og nykapning, kan et tiltak være å arbeide med grenseobjekter, for eksempel en tidlig prototype som solidarisk kunne blitt bearbeidet og underkastet kritisk vurdering.

6. Personalpolitikken er kunnskapslederens viktigste redskap

6.1 Ledelsesteori og personalpolitikk

Mange som har forsøkt å definere ledelse har tatt utgangspunkt i det relasjonelle forholdet mellom individer. Eksempler på slike definisjoner er: "... det å oppnå resultater gjennom og ved hjelp av andre mennesker..." (Northouse 2007) og "... målsettende, problemløsende og skapende samspill mellom mennesker..."(Johnsen 1998 referert i Busch & Vanebo 2000). Den mellommenneskelige kommunikasjonen supplert med mellommenneskelig læring er et fundament for all ledelse (Olson 2002).

Relasjonsledelsen tar utgangspunkt i at god ledelse betinger en kjennskap til hvert enkelt individs tanker og følelser. Dette blir en ganske annen ledelsesoppgave enn å lede flere nærmest identiske og mekaniske ressurser. En slik tilnærming til ledelse innebærer en overbevisning om at ledelse av mennesker krever innsikt i, og forståelse av, enkeltmennesket. Det å lede andre innebærer *aktiv* lytting, å kunne vise hvor veien går fremfor å vise hvor veien ikke går, og ikke minst være en pådriver og motivator på vei mot Soria Moria. Det å lede andre består i å vektlegge "leadershiprollen", om så på bekostning av administrative oppgaver.

Det er ikke uvanlig å stille oppgaveorientert ledelse opp mot den relasjonsorienterte (Northouse 2007). Den oppgaveorienterte ledelsen fokuserer på å øke prestasjonene, den er produktorientert og målorientert. På mange måter kan fokuset på oppgaven oppfattes som instrumentell, der det meste av oppmerksomheten vies arbeidsprosessen. På den andre siden er den relasjonsorienterte ledelsen menneskeorientert, den er opptatt av å ivareta sosiale bånd, og fokuserer i stor grad på å styrke det emosjonelle aspektet i organisasjonen. I denne ledelsesformen bør lederen også ha innsikt i hvordan individene fungerer sammen. Individene i gruppen bør være gitt mulighet for medbestemmelse i, og påvirkning av, det oppgaveorienterte. Under termen "positiv psykologi", tok Snyder & Lopez utgangspunkt i relasjonell ledelse, og sammenfattet i 2007 en rekke forutsetninger for det de mente var god ledelse. Ut fra en overbevisning om at hvert menneske er tenkende, reflekterende, enestående og unikt, karakteriserer de god ledelse med ord som etisk, moralsk, ekte og ærlig, gjensidig tillitsskapende, og som et relasjonelt forhold

mellom leder og ansatt som likeverdige medspillere (Snyder & Lopez 2007). Etter mitt syn er det ingen grunn til at den relasjonelle ledelsesformen skal skåre dårligere på oppgaveløsning enn den ”oppgaveorienterte”. En relasjonell metode for effektiv problemløsning kan være å identifisere og tilrettelegge for ”positive drama”, der enkeltindividene forstår at mye står på spill, og derfor yter maksimalt.

Hersey & Blanchard kalte oppgaveatferd for styrende lederatferd og relasjonell atferd for støttende lederatferd. De to grunnleggende dimensjonene i deres modell blir derfor situasjonsavhengig. Situasjonsbestemt ledelse er utvilsomt en av de mest anvendte teorier for ledelse. Teorien så sitt lys på 1960-tallet (Northouse 2007). Deres grunntanke var at mennesker er forskjellige og fungerer ulikt i ulike situasjoner. Dette krever også forskjellig ledelse, avhengig av den enkelte medarbeider og situasjonen vedkommende står overfor. Blanchard utviklet senere denne teorien til også å omfatte team og organisasjoner (Northouse 2007). Alt etter hvilken situasjon medarbeideren er i kan god ledelse være instruerende, rådgivende, medvirkende eller delegerende. Er medarbeideren lite kompetent og umotivert kan god ledelse være instruerende. Har medarbeideren motivasjon, men mangler kompetanse, så kan god ledelse være rådgivende. Er arbeidstakeren kompetent, men mangler motivasjon, så kan den riktige lederstilen være medvirkende. Men hva om individet både er kompetent og motivert? Slike medarbeidere er selvgående. Godt lederskap overfor en slik medarbeider bør inneholde involvering, utvikling og vekst. Slike personer blir stimulert til videre utvikling ved å få delegert oppgaver med ansvar og myndighet.

Det er ikke urimelig å tro at et godt lønnstillegg til ansatte kan gi en populær leder. I ledelsesteorien finner man først og fremst dette forholdet beskrevet i transaksjonsledelsen (Northouse 2007). I korte trekk går teorien ut på at forholdet mellom leder og medarbeider er en form for sosial transaksjon. I dette sosiale forholdet byttes arbeidstakerens arbeidskraft mot en kompensasjon i form av lønn. Ledelsesteoretikere setter ofte denne ledelsesteorien opp mot en annen og moderne ledelsesteori, nemlig transformasjonsledelsen. Transformasjonsledelse består i å utvikle en visjon mot noe som tar sikte på å forbedre, dette er ofte mål som går utover rene organisatoriske mål, som for

eksempel økt lønnsomhet. I følge transformasjonsteorien vil god ledelse også inneholde elementer av å fremme verdier som er betydningsfulle for flest mulig av medarbeiderne. Bernard Bass (1925-), kanskje en av de mest sentrale utviklerne av transformasjonsledelsesteori, utviklet en modell for god ledelse der han plasserte de ulike ledelsesformene på en skala som varierte mer i grad enn kvalitet. Denne skalaen har transformasjonsledelse som ett ytterpunkt, mens transaksjonsledelsen befinner seg på midten. I det andre ytterpunktet definerte Bass en ”la-det-skure” ledelse (Northouse 2007). La-det-skure ledelsen betegnes ved at lederen griper minst mulig aktivt inn. For det første kan det være et ønske fra lederens side at medarbeiderne skal jobbe mest mulig selvstendig. På den andre siden kan en slik tilbaketrukket rolle være et bevis på likegyldighet og passivitet i lederrollen, eller kanskje lederen rett og slett ikke evner, noe som ikke er god ledelse. Imidlertid er transaksjonsteoriens ledelsesperspektiv ”ledelse gjennom unntak”. Lederen griper kanskje bare inn når det er høyst nødvendig, for eksempel for å korrigere uønsket atferd, og en slik type ledelse vil lett få karakter av ”ledelse som straff”, og etter hvert negativ forsterkning, der lederen kun er synbar når man har gjort en feil. Derimot, transformasjonsledelsen, finnes rom for motivasjon, intellektuell stimulering, læring og individuell hensynstaking. Og er vi da ikke midt inne i det som kalles personalpolitikk?

6.2 Personalpolitikken historiske bakgrunn

Mange vil hevde at økonomen Adam Smith og sosiologen Emile Durkheim grunnla organisasjonsteorien. Senere har også sosiologen Max Weber påvirket det teoretiske grunnlaget for organisasjonsteori, og han er ikke uten grunn blitt kalt ”byråkratets far” (Ouchi 1989). Personalpolitisk tenkning har sitt utspring i klassisk organisasjonsteori, og Fredrik Taylor utga i 1911 boken ”Scientific Management” der han påpeker viktigheten av skillet mellom linje og stab, fordeling av autoritet, ansvar og disiplin samt sentralisering (Morgan 1988). De tidlige organisasjonsteoretikerne mer opptatt av å tilpasse menneskene til organisasjonen enn å tilpasse organisasjonene til menneskene. Utover femtitallet vokste imidlertid nye personalpolitiske ideer fram, bl.a. ble ord som demokrati, aktiv deltakelse, medvirkning og motivasjon, stadig mer framtrekkende (Ouchi 1989). Tiltross for nytenkningen blir personalpolitikken i hovedsak sett på som et

styringsverktøy som skal tilfredsstille bedriftens behov; et bedriftslederinstrument. I moderne tid har personalpolitikken utviklet seg fra elementære funksjoner til å bli et fokusområde med en rekke forskjelligartede aktiviteter. I dag brukes ord som personalarbeid, personalfunksjoner, personalplanlegging, personalforvaltning, personaladministrasjon og strategisk personalledelse flittig. Nordhaug skiller i sin bok "LMR- Ledelse av menneskelige ressurser" mellom personalforvaltning og strategisk personalledelse (Norhaug 2002). Helt overordnet kan man si at personalforvaltningen representerer det laveste nivået i personalpolitikken. Dette nivået inkluderer rekruttering, avvikling og kontroll av medarbeidere. På et langt høyere nivå finnes den strategiske personalledelsen som innbefatter langsiktig planleggig av personalbehov samt strategiutvikling og planmessig kompetanseutvikling, i tråd med organisasjonens visjon og overordnede mål. I denne sammenheng vil jeg plassere "personalpolitikk" som et element mellom personalforvaltningen og den strategiske personalledelsen. Etter mitt syn er det også fristene å plassere moderne personalpolitikk i kunnskapsbedrifter nærmere strategisk personalledelse enn den rent personalmessige forvaltningen.

Personalledelse tilhører ansvarsområdet for linjelederne, og er ikke en stabsfunksjon. Prosessen som angår ledelsens samlede arbeid med å utvikle, planlegge, styre og utnytte de menneskelige ressursene i organisasjonen, blir ofte omtalt som personalledelse.. Ledelse av "menneskelige" ressurser innbefatter som sådan både de mentale, fysiske, emosjonelle og sosiale aspektene hos medarbeiderne. Siden kunnskapsbedrifter ikke skiller seg fra annen næringsvirksomhet mht. lønnsomhet, må bedriften kunne levere et "overskudd". I kunnskapsintensive virksomheter er investeringen hva som må til for å forsvare de kostnader de ansatte innebærer, mens kompetansen medarbeiderne innehar kan betegnes som produksjonsmidlene; verktøyene som foredler råvarene. Siden de grunnleggende ideene bak personalledelse er at bare mennesker kan skape verdier og at menneskets kunnskaper og ferdigheter er strategiske ressurser, vil personalledelse innebære forovertenkning i motsetning til kontroll og arbeidsoppfølging. Imidlertid vil personalledelse i praksis være mye påvirket av nivåplasseringen til linjelederen – fra topplederens strategiske perspektiv til lavere lederes oppfølging og praktisering.

Personalpolitikk er de generelle regler, retningslinjer og fremgangsmåter for hvordan det skal arbeides med de menneskelige ressursene i en organisasjon. Personalpolitikken er underordnet organisasjonens visjon og overordnede strategi, og er sideordnet andre politiske områder i organisasjonen som teknologipolitikk og økonomipolitikk. Personalpolitikken bygger derfor i første rekke på virksomhetens ideologi, og de verdier organisasjonen legger til grunn for sitt menneskesyn. Personalpolitikken bør vise hvordan de overordnede prinsipp blir fulgt opp i arbeidet med de menneskelige ressursene. Helt konkret ivaretar personalpolitikken retningslinjer og rammer for behandling av medarbeiderne, hvordan både ledelse og medarbeidere bør opptre i ulike situasjoner (atferd) og hvordan konflikter ønskes håndtert. Personalpolitikken skal også kommunisere hvordan makt og myndighet er fordelt i tid og rom.

Odd Norhaug definerer personalpolitikk som: "... de overordnede prinsipper og operative retningslinjer organisasjonen ønsker å legge til grunn for styringen av sine menneskelige ressurser. Denne styringen omfatter planlegging, anskaffelse, utvikling, belønning, anvendelse og avvikling av arbeidskraft..." (Nordhaug 2002). Rigmor E. Grimsø definerer også personalpolitikk helt innledningsvis i sin bok "Personaladministrasjon" som "... prinsipielle, generelle retningslinjer for arbeidet med de menneskelige ressurser i organisasjonen..." (Grimsø 2005). Med personalledelse menes altså alle de aktiviteter lederen setter i gang og viderefører, for å sørge for at personalsituasjonen til enhver tid er optimal i forhold til den tjenesteutførelsen som skal finne sted. Jacobsen & Torsvik skriver i boka "Hvordan organisasjoner fungerer" at "... ytelse og prestasjoner er et resultat av atferd som kan føres tilbake til motivasjon (Jacobsen & Torsvik 2007). Videre i samme bok viser forfatterne at organisasjoner står overfor tre konkrete utfordringer i konkurransen om de beste medarbeiderne: for det første å rekruttere de beste hodene, for det andre å motivere til høy ytelse og tilslutt å beholde medarbeidere som verdsettes (Jacobsen & Torsvik 2007). I tillegg må medarbeiderne "ro" i samme retning. Teamarbeid er derfor en viktig ressurs i kompetansebedrifter. Igjen er fellesordet kompetansebygging.

6.3 Personalpolitiske virkemidler

Å lykkes har gjennom alle tider vært knyttet til det å prestere. Det som kanskje er særegent med nåtidens samfunn sammenlignet med fortidens, er en slags allmenn oppfatning om at det å lykkes krever suksess på en rekke forskjellige arenaer i livet. De mest fokuserte områdene i denne sammenheng er i arbeidslivet, som forelder og som partner. En forutsetning for å prestere, eller kanskje enda mer tidsriktig, å prestere bedre, er at personen det gjelder gis en sjanse til endring, forbedring og mestring. Det er denne prosessen lederen skal fasilitere. Lederen skal, og noe forskjellig fra administratoren, være en nøkkel og døråpner for bevisstgjøring. Hvilke muligheter som finnes, og dermed hvilke alternative valg som bør vektas, vil i stor grad være avhengig av, og avgrenset til, medarbeiderens forestillinger og fantasier. For en bedrift vil ofte mye av medarbeidernes kompetanse, energi og forestillinger stå ubenyttet, og er derfor en skjult ressurs. Begrensningene i en bedrift ligger heller i gapet mellom hva medarbeiderne vet og hva de faktisk gjør, eller hva de gis muligheten til å gjøre, og kanskje er dette spesielt framtreddende ved et universitet. I så fall vil det oppstå et språk mellom hva medarbeideren tror han kan prestere eller mestre, og hva han gis mulighet til. Jacobsen og Torsvik nevner at "det å prestere" er et av de grunnleggende argumentene mennesker handler ut i fra (Jacobsen & Torsvik 2007). Hvis medarbeideren da ikke gis mulighet til å prestere, vil dette i sin tur gå ut over personens motivasjon jfr. forventningsteorien (Jacobsen & Torsvik 2007). Etter mitt syn ligger derfor det største potensialet for individuell kompetanseheving i det å la medarbeidere møte nye problemstillinger der de selv innser at deres kunnskapsarkiv ikke er tilstrekkelig. La medarbeiderne selv finne ut av når de ikke strekker til. Gi dem mulighet til kompetanseheving på en slik måte at "trusselen" kunnskapsløsheten representerer blir minimalisert. Spørsmålet blir hvordan man skaper rom og takhøyde slik at endringer ikke blir oppfattet som et nederlag, særlig i stolte universitetskretser. Dette vil bli drøftet under "det sosial-psykologiske perspektivet på organisasjoner".

6.3.1 Kompetansebygging

For å nå mål om å bli internasjonalt fremragende, må kunnskapsorganisasjoner klare å beholde de mest kompetente fagpersonene, men også være i stand til å skaffe nye dyktige

medarbeidere. Den vedtatte personalpolitikken ønsker å bidra til begge oppgavene ved å fokusere på *personalutviklingen*; det å sørge for at de ansatte hele tiden utvikler sin faglige og sosiale kompetanse, *belønning* og *rekruttering*. Et sentralt tema ved gjennomføring av kompetansetiltak er hvordan man skal rekruttere kompetanse til virksomheten, både fra egen organisasjon og utenfra. Grimsø skiller i boken "Rekruttering og utvalg av medarbeidere" mellom rekruttering (recruitment) og utvalg (selection) (Grimsø 2004). "Recruitment" defineres her som "... å tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling..." Jacobsen og Torsvik trekker fram to hovedfaktorer som påvirker arbeidstakeres valg av jobbarena, nemlig virksomhetenes omdømme og arbeidstakerens indre motivasjon (Jacobsen & Torsvik 2007). Universiteter har utvilsomt forsøkt å bygge opp merkevarestatus. På denne måte forsøker de å tiltrekke seg de beste hodene. Ovennevnte forfattere påpeker likevel på at lønn, arbeidsmiljø og utviklingsmuligheter også er kriterier for rekruttering, men at penger kanskje bare virker "midlertidig", siden medarbeider som har stort fokus på kroner og øre, lett kan forlate bedriften til fordel for et mer lønnsomt engasjement. Igjen står derfor den **indre motivasjonen**, som en hovedfaktor for rekruttering og varig tjeneste (Jacobsen & Torsvik 2007).

Linda Lai definerer i boken "Strategisk kompetansestyring" fra 1997, strategisk kompetansestyring som "... planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre virksomheten og den enkelte medarbeider, nødvendig kompetanse for å nå definerte mål..." (Lai 2007). Gjennomføringsdelen er altså en viktig del av den strategiske kompetanseutviklingen, en brikke jeg savner sterkt i min virksomhet. Ved iverksettelse av kompetansetiltak er fokus å anskaffe, utvikle og mobilisere kompetanse samt å evaluere resultatet. Personalpolitiske reformer er da også en del av teorigrunnet for New Public Management (NPM), der blant annet et press mot en mer fleksibel personalpolitikk er en av drivkreftene (Jacobsen & Torsvik 2007). Disse reformene innebærer et skifte fra en sentralisert politikk til individuelle tilpasninger. Et eksempel er hvordan avansement hos medarbeidere heller bør bygge på kvalifikasjoner enn ansiennitet.

I kunnskapsorganisasjoner blir spørsmålet hvordan kompetansepolitikken kan bidra til at de når sin visjon. I egen organisasjon er visjonen om å bli internasjonalt fremragende svært ambisiøs. Per i dag er vi ikke blant de 200 beste universitetene i verden. Trenden har kanskje gått motsatt vei av den ønskede utviklingen. Kan personalpolitikken bidra til å snu denne negative utviklingen? Innledningsvis i det nylig vedtatte personalpolitiske dokumentet poengteres det at personalpolitikken har som hovedmål å finne en god balanse mellom det kreative samspillet i organisasjonen, det som alltid har vært typisk for universitetsmiljøet, nemlig den individuelle prestasjonen. Dette er etter mitt syn et kjernepunkt for å lykkes i å nå universitetets målsetninger. Universitetssystemet har gjennom alle tider vært preget av individualister; vitenskaplige ansatte drevet framover av egenmotivasjon og særinteresse for et fag. Oppfatningen av en rett til i stor grad å bestemme over egen arbeidshverdag, er også sterkt forankret i universitetsansattes bevissthet. Drivkraften hos slike personer har farget både undervisning og forskning. Mogens Agervold beskriver individualisten som et karaktertrekk enkelte mennesker har (Agervold 2003). Personalpolitikken målsetning om både å inspirere slike fagpersoner, men også å fokusere på samspillet mellom medarbeiderne, synes å være viktige virkemidler for å ivareta kunnskap som i stadig større grad krever tilgang til flerfaglig kompetanse. Viktigheten av et slikt gruppespill har allerede gjort seg gjeldende ved at finansinstitusjonene øremerker mange av sine utlyste forskningsmidler til prosjekter som er av tverrfaglig karakter.

Et annet hovedmål for mitt universitets personalpolitikk er å gi medarbeiderne større mulighet til påvirkning. Ved gjennomføring av strategi er en av de største suksessfaktorene knyttet til involvering av medarbeidere på ulike nivåer i organisasjonen. Involvering og eierskap skapes gjennom informasjon, kommunikasjon og opplæring i hva strategien har til hensikt, hva som forventes og kreves av den enkelte, og hvordan planen er for gjennomføring. Til dette vil mange hevde at eierskap ikke oppnås uten at medarbeiderne også har hatt en viss innflytelse på selve strategien ved å være med i utformingsfasen. Informasjon og kommunikasjon finnes da også som en del av den generelle personalpolitikken i mange kunnskapsorganisasjoner. Involvering av medarbeiderne vil etter mitt syn være en viktig kilde til motiverte og engasjerte

arbeidstakere, og man kan derfor ha store forventninger til satsninger som nettopp setter involvering, medbestemmelse og kommunikasjon i fokus.

Personalpolitikken inneholder også andre virkemidler for å stimulere medarbeiderne til best mulig innsats, nemlig *belønning*. Det har lenge vært fokusert på hvordan offentlige organisasjoner har sakkert akterut med hensyn på lønnsnivået sammenlignet med privat sektor, og at dette har ført til at offentlig sektor mister de mest kompetente menneskene. Personalpolitikken ved i min organisasjon åpner for differensiert lønn, det vil si at linjeleder skal ha mulighet til å gi en ansatt som yter ekstra, en lønnskompensasjon for dette, men dette hjelper lite når "taket" for avlønning oppfattes som urettferdig lavt.

Som en oppsummering peker mitt universitet sin personalpolitikk ut en rekke satsningsområder som utvilsomt kan ha innvirkning på hvorvidt visjonen vil nåes eller ikke. Utfordringene ligger i stor grad på gjennomføringen av personalpolitikken. Den må ikke forbli et taust dokument som tas fram i festtaler og ved høytidlige anledninger, men være en praktisk retningsgiver for hvordan kunnskapsorganisasjonen aktivt skal ledes de kommende år.

6.4 En ny personalpolitisk æra?

Det sosial-psykologiske perspektivet på organisasjoner

Det sosial-psykologiske organisasjonsperspektivet setter fokus på samspillet mellom organisasjon og individ, og legger spesiell vekt på at medarbeiderne har både sosiale og individuelle behov som må tilfredsstilles. Grunnideen er at det er gjensidig avhengighet mellom virksomhetsstrukturen og individenes behov. Spørsmålet som stilles er hvordan organisasjonsstrukturen kan tilrettelegge for at de ansatte er motiverte og engasjerte, og at de føler at deres psykologiske jobbkrav blir tatt alvorlig.

6.4.1 Motivasjon

Hva er motivasjon? Torsvik definerer motivasjon som: "... en indre psykologisk prosess som skaper en drivkraft som får oss til å handle, og som gir retning til handlingen og opprettholder og forsterker handlingen..." (Jacobsen & Torsvik 2007). Begrepet motivasjon kommer opprinnelig fra det latinske ordet "movere", som betyr å bevege.

Arnold et. al deler motivasjon inn i tre hovedkomponenter: retning, innsats og utholdenhet (Arnold 1998). I boken "Psykologi i organisasjon og ledelse" definerer Kaufmann og Kaufmann begrepet motivasjon som "De biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse" (Kaufmann & Kaufmann 2003). Lawson og Shen betegner motivasjon ut fra en tofaktormodell opprinnelig konstruert av Herzberg (Lawson & Shen 1998). De to faktorene i hans modell er hygienefaktorene og motivasjonsfaktorene, der hygienefaktorene må være til stede for å gi innsats, men motiverer ikke til ekstra innsats. Motivasjonsfaktorene derimot, motiverer til ekstra innsats og gir tilfredshet. Lawson og Shen omtaler også motivasjon som *ytre* eller *indre*. Ytre motivasjon drives av ytre belønning, mens atferd, som motiveres av indre belønning som tilfredshet, glede, velbehag og interesse, går under betegnelsen indre motivasjon. I Kaufmann og Kaufmanns bok deles motivasjonsteoriene, altså teorier som avdekker hva som motiverer og hvilke sammenhenger som eksisterer mellom forhold som forventning, motivasjon, resultater og innsats, inn i fire kategorier: behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristikamodeller. Behovsorienterte teorier dreier seg om at individet har et udekket behov som motiverer til handling. Ved å nå et mål gjennom målrettet atferd, får individet behovstilfredsstillelse. Kognitive motivasjonsteorier betrakter motivasjon som et resultat av belønning, innsats og individets forventninger. Med forventning menes et håp om fremtidig belønning, og at dette styrer individets atferd i en bestemt retning. Følgelig vil lønn være en effektiv motivasjonsfaktor for de fleste medarbeidere. Kaufmann og Kaufmann definerer også en form for motivasjonsteorier de kaller sosiale teorier. Disse teoriene fokuserer på individets opplevelse av å bli rettfærdig behandlet i forhold til andre arbeidstakere både internt og eksternt. Lønn vil også her være en sentral motivasjonsfaktor, men motivasjonen er heller begrunnet i rettfærdig belønning mer enn kvantitativt god avlønning.

For mitt eget vedkommende, som vitenskaplig ansatt på et universitet, har jeg en sterk indre motivasjon for å gjøre en *innsats* i jobbsituasjonen. *Retningen* som defineres som et av hovedelementene i motivasjon er også utvilsomt til stede. *Utholdenheten* er confirmert gjennom 10 års hardt arbeid, uten de helt store lønningsposene. Umiddelbart kan det synes som om jeg er drevet av en sterk indre motivasjon for forskning og undervisning

innefor tema jeg er genuint interessert i. Denne motivasjonen kan lett begrunnes som behovsorientert, da jeg som individ helt tydelig får tilfredsstillende gjennom målrettet arbeid mot et mål, nemlig det å tilby studentene god undervisning. Jacobsen og Torsvik definerer da også ”målstyring” som et svært viktig personalpolitisk virkemiddel (Jacobsen & Torsvik 2007). På den andre siden kan man si at det kognitive spiller en rolle for min motivasjon, siden jeg forventer at en god undervisning gir tilfredse studenter, som dermed gir meg gode tilbakemeldinger. En slik forventning kan begrunnes i motivasjonsrelaterte forventningsteorier. Derimot er det ingen ting som tyder på at jeg og mange vitenskapelig ansatte i mitt fagmiljø motiveres ut fra sosiale motivasjonsteorier. Vi drar aldri fram prestasjonsbasert lønn, og sammenlikner oss sjelden med kollegaer som kanskje tjener like godt, men som jobber kanskje bare halvparten.

De ulike motivasjonsteoriene er etter mitt syn til en viss grad motstridende. Forventningsteorien hevder at forventninger om fremtidig belønning styrer atferd, mens Herzberg kun ser lønn som en hygienefaktor som ikke motiverer til ekstra innsats. Det hevdes også at belønning kun påvirker ytre motivasjon og kan virke negativt på den indre. Etter mitt syn vil ulike individer bli motivert av ulike faktorer, og det finnes derfor ikke noe klart fasitsvar på hvordan man best motiverer. Motivasjon er og forblir individuell. Dette stemmer for så vidt med dagens menneskesyn der særegenhet, individualitet og heterogenitet legger grunnlaget for det som i skoleverket kalles ”individuell utvikling”. Selv om individualiteten er ankerpunktet for motivasjon, kan man imidlertid generalisere, som Jacobsen og Torsvik gjør i sin bok ”Hvordan organisasjoner fungerer”, der de oppsummerer forutsetningene for å motivere medarbeidere som ”... at de ser muligheter til å tilfredsstille sine behov” og at ”... en forventning om indre og/eller ytre belønning...”. Riktignok nører sistnevnte opp under konseptuelt forskjellige former for motivasjon (Jacobsen & Torsvik 2007).

6.4.2. Uformell kommunikasjon

I 2008 trykte Aftenposten en artikkel basert på en undersøkelse blant kunnskaps- og teknologibedrifter som omhandlet hvilke egenskaper ledere selv oppfattet som sin viktigste lederegenskap. Blant egenskaper som ble vurdert minst nyttige fantes

tallforståelse og faglig dyktig. Derimot vurderte lederne egenskaper som evne til å motivere og å handle strategisk som viktige lederegenskaper. Imidlertid ble ”evnen til å kommunisere” satt til å være den viktigste lederegenskapen i kunnskapsintensive virksomheter, noe Kvalsund og Meyer bekrefter i 2005 ved å skrive: ”... En organisasjon er menneskelig sett samhandling satt i system for å ta vare på felles interesser og nå felles mål...” og ”... derfor er det logisk at persondimensjonen dypest sett må ha forrang i ethvert system...” Forfatterne uttrykker videre at samhandling forutsetter at man er felles om noe, og følgelig må dette komme til uttrykk på en eller annen måte; nemlig kommunikasjon (Kvalsund & Maier 2005). Ordet kommunikasjon kommer fra latin, og er en betegnelse på en overføring eller utveksling av informasjon mellom mennesker. Direkte oversatt fra det latinske ordet ”communicare” betyr kommunikasjon ”å gjøre felles”. Kaufmann & Kaufmann definerte i 2003 kommunikasjon som ”... den prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker) og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet...” (Kaufmann & Kaufmann 2003)

I følge Jacobsen og Torsvik er det største kommunikasjonsproblemet i organisasjoner at ledere eller ansatte ikke mottar den informasjonene de mener å ha bruk for, og dermed ikke får utføre sitt arbeid på en tilfredsstillende måte (Jacobsen & Torsvik 2007). Den typiske ”kritikken” i kunnskapsbedrifter er at de ansatte ikke blir tatt med på råd i tilstrekkelig grad når viktige avgjørelser skal fattes. Erfaring fra egen arbeidshverdag har også vist at kommunikasjonsproblemer i egen organisasjon, og da særlig mellom medarbeidere, kan være knyttet til såkalt ”opportunistisk” atferd, nettopp det at noen holder tilbake informasjon for å utnytte situasjonen til egen fordel. Det er fristene å foreslå at sistnevnte atferd er et produkt av et stadig økende press mot å prestere, og en sterk konkurranse om ressurser og berømmelse. Imidlertid vil en slik praksis være kontraproduktiv for en organisasjons totale prestasjon, og det er derfor en lederoppgave å jobbe med kommunikasjonsstrategier som et viktig personalpolitisk virkemiddel. I egen organisasjon er det da også laget flotte strategidokumenter og handlingsplaner, hvor bedriftens mål og ønskede resultater besluttes, og der ord som medvirkning og åpen kommunikasjon er gjengangere. Disse strategi- og handlingsplanene sendes ut til

medarbeiderne, men uten å forsikre seg om at både ledere og medarbeidere har forstått intensjonen bak dokumentene, nemlig det å implementere en ny atferd. Dette kan eksemplifiseres ved at de fleste ansatte på min arbeidsplass uttrykker at de ikke vet hva organisasjonens personalpolitikk egentlig går ut på, men uttrykker samtidig en fortvilelse over at "...så snart noen blir valgt til ledere mister vi den kontinuerlige kontakten med dem...". Torsvik postulerer derfor at "småprat", den uformelle kommunikasjonen, nærmest har blitt nøkkelen til lederskap i moderne organisasjoner (Jacobsen & Torsvik 2007). På bakgrunn av egen arbeidshverdag er det derfor fristende å se sammenhengen mellom Herzbergs hygienefaktorer og småpratets rolle, som et personalpolitisk virkemiddel, som best regulerer forholdet mellom leder og medarbeider. Jacobsen og Torsvik siterer Herzbergs (Jacobsen & Torsvik 2007) sin definisjon på hygienefaktor som: "... faktorer der mistrivsel oppstår når de ikke er tilstede...". Chester Barnard var den første organisasjonsteoretikeren som så betydningen av den uformelle kommunikasjonen i organisasjonslivet. Han anså denne typen kommunikasjon på mange måter "naturgitt" der mennesker samles, og at forsøk på å hindre slik kommunikasjon bare ville føre til motreaksjoner, for eksempel oppfinnsomme tiltak for å omgå ledelsens forsøk på å kontrollere medarbeiderne. Allerede nå framstår uformell kommunikasjon som et viktig personalpolitisk ledelsesverktøy. Videre viser forskningen at den uformelle kommunikasjonen er en meget effektiv informasjonsspreder (Stohl & Redding 1987), og i tillegg har et stort styrings- og læringspotensial (Robbins 1993). Særlig i tunge kunnskapsbedrifter er det i den uformelle kommunikasjonen at mandatet til lederskap gis. Ledermandat må fortjenes, og framkommer ikke som et produkt av arbeidsavtaleinngåelse. Av dette kan man avlede at tvang og kontroll har liten effekt som styringsverktøy i kunnskapsorganisasjoner, men heller kan en stående og uformell invitasjon til "småprat" være nøkkelen til å involvere, motivere og engasjere medarbeiderne. Ikke minst bidrar småpratet til at medarbeiderne opplever eierskap, og dermed tar ansvar for å nå et felles mål. Den enkelte medarbeider opplever å bli sett og anerkjent, noe som er et av de viktigste suksesskriteriene for at mennesker skal gjøre en god jobb til fordel utover egennytten - for hele organisasjonen. Gode kommunikasjonsmessige lederegenskaper er derfor av verbal art, men ikke desto mindre er den ikke-verbale kommunikasjonen som kroppsspråket utgjør, og som står for om lag

halvparten av hvordan budskapet oppfattes, viktig for lederens troverdighet og integritet. Jeg velger derfor å kalle en persons ”kongruens” som en av de viktigste personlige lederkvalitetene, så vel som respekt for menneskers individualitet og forskjellighet, og forståelse for at vi mennesker faktisk oppfatter virkeligheten på ulike vis.

6.4.3 Team

Gyldigheten

Selv om gruppeprestasjoner ikke følger multiplikasjonstabellen, så må man kunne hevde at summen av individuelle prestasjoner i det minste har en innvirkning på gruppens prestasjoner. Det er allment godtatt at team er en god arbeidsmåte i møtet med komplekse og tverrfaglige problemstillinger, når resultatet avhenger av oppslutningen og når kvalitetskravene er høye, nettopp slike egenskaper som karakteriserer kunnskapsintensive virksomheter. Jeg synes Gro Harlem Brundtlands ofte siterte uttalelse: ”... Det nytter ikke å være en skinnende stjerne på himmelen alene...” er et fint utgangspunkt for å drøfte gruppesamarbeid. Et annet mye brukt sitat av Mark Twain illustrerer også at samarbeid nesten er med i alle former for liv og livssituasjoner: ”... Det må samarbeid til mellom din uvenn og din venn for å såre deg dypt. Den ene baktaler deg, og den andre forteller deg om det...”. Uten trøttende og kompliserte resonnement, men bare ved å vie oppmerksomheten til empiriske data, til mennesket som et flokkdyr, vil man kunne bevise at evolusjonen har ført oss sammen som team – nettopp med det for øyet at de er produktive, konkurransedyktige og til og med livsnødvendige. Det er ikke vanskelig å finne tilsvarende eksempler i dyreverdenen. Tilhørighet i en gruppe kan være avgjørende for individets overlevelse og suksess.

Hargie definerte i 1998 et team som ” ... individer som samarbeider for å oppnå et felles og omforent resultat...” (Hargie 1998). Johnson & Johnsen satte likhetstrekk mellom team og gruppe. De definerte team som to eller flere individer som samhandler, som er avhengige av hverandre og som selv definerer seg som medlem av gruppa (Johnson & Johnsen 1994 i Kompendium 2008). Videre ser gruppemedlemmene seg som en del av teamet, de har de samme normer når det gjelder spørsmål av interesse for gruppa, og deltar i et system av bundne roller som påvirker hverandre. En vanlig sammenfatning av

dette er at et team er en gruppe mennesker som individuelt og kollektivt har en klar oppfatning av hva som kreves for å nå sine mål og resultater. Å være mottakelig for andres ferdigheter danner grunnlaget for teammedlemmenes strategier for læring. Individene i teamet lærer av hverandre. Basis for læringen er vår forskjellighet. Men vi har hørt at ”like barn leker best”. Til tider oppstår konflikter, og det gjelder at disse brukes konstruktivt. Ikke alle tenker likt – og dermed tenker vi langt. Bare ikke konfliktene legger munnkurv på de kreative innspillene. Da kan teamet fort tenke likt, men heller ikke langt.

Fra et lederssynspunkt med personalpolitikkenes fokus, synes teamledelsens eksistens å være begrunnet i formålstjenlighet for oppgaveløsning, og ikke bare en kortvarig populistisk trend. Teamledelse synes å være en viktig brikke i kunnskapsorganisasjoners kompetanseheving ved å fasilitere kreative prosesser. Kompetansehevingen bør derfor foregå ved at det bygges tverrkompetente team. Noen har lang arbeidserfaring, andre har høy utdannelse, noen er initiativrike og pågående, mens andre igjen er mer tilbakelelte og vurderende. Det er plass til alle kompetanser i et godt sammensatt team, spørsmålet blir hvordan man gjør dette i praksis?

Teamledelse som verktøy

Levin og Klev definerte i 2001 et team som ”... en gruppe som er organisert for å løse bestemte oppgaver gjennom samarbeidet...” (Levin & Klev 2001), mens de definerte teamledelse som ”... prosessen hvor en påvirker et individ eller en gruppe til økte anstrengelser for å oppnå måloppnåelse i en gitt situasjon...”. I en hver organisasjon vil samarbeid være nødvendig for å komme fram til et mål. God ledelse må derfor evne å lede prosesser. Det er arbeidsprosessene som skaper verdi i form av produkter og tjenester. Ikke minst er det mellommenneskelige prosesser som gjør at dette skjer effektivt og i en god atmosfære. Det å forstå slike prosesser er en forutsetning for å kunne forbedre dem. Etter hvert som helhetssyn og årsaksbetraktninger vokste frem, ble flere prosessmål introdusert i målstyringen, noe som har resultert i en systematisert variant av målfokusert ledelse, nemlig den balanserte målstyringen (Levin & Klev 2001).

Teamledelse er også en del av begrepet total kvalitetsledelse (TQM) (Levin & Klev

2001). TQM er et systematisk arbeid for å sikre kontinuerlig endring av arbeidsprosesser med sikte på å øke kvaliteten. I kunnskapsorganisasjoner handler dette i stor grad om å lede og å utvikle team (Hersey & Blanchard 1989). Så hva er god teamledelse?

God teamledelse handler om å skape dynamikk, bevegelse og framdrift blant mennesker i en definert gruppe. Et eksempel på god ledelse i team kan være å lede endringsprosessene i teamet i retning av en definert visjon. Det kan være en kraftfull metode for å inspirere og koordinere medarbeiderne til en felles innsats. Dette er ofte, og det bør være, en prosjektlederoppgave. Etter mitt syn, og med utgangspunkt i egne erfaringer i teamledelse, er det også ofte sterkt undervurdert hvordan en prosjektleder prospektivt kan velge teammedlemmer som man etter ulike vurderinger tror vil spille godt sammen. Å gjøre de riktige valgene her, forutsetter selvfølgelig at man kjenner medarbeidernes egenskaper og roller. Spesielt vil gruppe-medlemmenes kommunikasjonsstil danne grunnlagsdata for hvordan gruppen bør sammensettes ut fra den aktuelle oppgaven. Ikke desto mindre er det avgjørende for gruppesamarbeidet at medarbeiderne selv er bevisste sine egne kommunikasjonsferdigheter. I denne sammenheng finnes det en rekke ”tester” som kan bevisstgjøre medarbeiderne; og blant disse har jeg personlig høstet stor glede av det kommersielt tilgjengelige livsorienteringsprogrammet LIFO®. Metoden legger vekt på utviklings- og endringspotensialet hos gruppe-medlemmene, og som sådan har verktøyet kanskje sin største styrke i bevisstgjøring av en allerede konsolidert gruppe. Spesielt interessant er det at LIFO® synes å gli lett inn i dagens ledelsesparadigme, nemlig endringsledelsen. Siden et komplett teamliv består av unnfangelse, graviditet og forløsning, må teamledelse praktiseres i alle faser, skal svangerskapet gi et velskapt barn. Et teamsvangerskap har flere faser, og det trenges derfor ledelse gjennom forming, storming, norming og performing. I teamet finnes både formelle og uformelle ledere og ledelse. Teamlederen kan være både demokratisk, la-det-skure og autoritær. Lederstilen kan være faktabasert, kontrollerende, følelsesbasert eller kreativ. God teamledelse innbefatter klare visjoner, smittende entusiasme, integritet i gruppen og åpenhet for kreativitet og endring. La teamet løse oppgavene selv. Etterspør en løsning framfor å diktere. Meld tilbake til gruppen når ting går bra, si likevel sannheten om den er

smertefull. Motiver til selvevaluering og åpne kommunikasjonslinjer. Som teamleder skal du være inspirator, mentor, veileder og coach på samme tid. Og husk at du selv, som leder, er en del av teamet, du behersker ikke alle spillestiler; derfor deleger.

Selvinnsikt og kongruens – både for leder og medarbeider

I følge Kvalsund må personer forstås som konstruktivistiske, som et sosialt produkt i den forstand at en forstår seg selv og sin kommunikasjonsstil ut fra det en har lært i de situasjoner og roller en har hatt opp gjennom livet (Kvalsund, 2005). Å kjenne seg selv med egne styrker og begrensninger er avgjørende for å kunne delta fullt ut i teamet. Er jeg en forsvarsspiller eller angriper, kanskje en midtbanespiller, sideback eller keeper? Hvor passer mitt bidrag best inn i teamets lagspill? Jeg må vise hvor mine sterke sider finnes, men er smertelig klar over at innimellom de sterke sidene finnes mindre utviklede ferdigheter. Da er det godt å vite at det i dette teamet finnes komplementære egenskaper. Den ballen jeg mister, skyter du i mål som den letteste sak i verden. Det er en ledelsesoppgave at teammedlemmene bevisstgjøres sine egne arbeids- og kommunikasjonsferdigheter. Lederen bør fokusere på de prestasjonsfremmende faktorer i medarbeidernes livsorientering. Dette innebærer å få bekreftet seg selv, fokusere på sine sterke sider, moderere overdrivelser (husk at svake sider ofte er overforbruk av sterke), spille ball med spillere som har andre kvaliteter enn seg selv, men også forsøke å utvide eget spilleregister (hva med kanskje å prøve seg som angrepsspiller?), og til slutt bygge broer ved å skru radioen inn på den frekvensen som medspillerne har valgt å sende på. Det er åpenbart at en individuell tilnærming til gruppeprestasjoner vil forbedre både de personlige, mellommenneskelige og teambaserte prestasjonene.

Livsorienteringsprogrammet LIFO® har valgt å skille mellom fire ulike kommunikasjonsstiler: støtte/gi etter, lede/ta over, bevare/holde på og tilpasse/forhandle bort. I tillegg har Atkins et. al. valgt å skille mellom to ulike situasjoner, nemlig medgangssituasjonene og motgangssituasjonene (Atkins 2006). De individuelle ferdighetsskårene skiller også mellom intensjon, atferd og konsekvens, noe som etter mitt syn er helt nødvendig for å kunne bevisstgjøre gruppe-medlemmers livsorientering. Skjulte agendaer kan være drepene i teamarbeid, og bevissthet omkring en medarbeiders

kongruens (både på det bevisst plan og det ubevisst plan) er helt avgjørende for hvorvidt gruppe medlemmenes samarbeidsmuligheter kan styrkes ved individuelle analyser.

6.4.4 Tillit

Alle gode relasjoner er basert på tillit og fortrolighet. Tillit er bærebjelken i alle relasjoner postulerer Ragnvald Kvalsund (Kvalsund 2005). Videre definerer Kvalsund tillit som "... en positiv forventning om at en person vil innfri og ikke sabotere interpersonlige opplevelser i en relasjon..." (Kvalsund 2005). Helt overordnet kan man si at skal man føle tillit, er det viktig at man føler at man tas på alvor. Tillitens fundament trenger likevel ikke være basert på enighet. Personene kan stå milevis fra hverandre når det gjelder hvilke verdier som vektlegges og hvilke synspunkter som veier tyngst. Et slikt tillitsforhold er preget av sympati. Sympati oppstår som reaksjon på ærlighet, ekthet og redelighet. Men sympati setter både leders og medarbeider følelser og "fantasi" på prøve. For hvordan kan man ha sympati for noe man ikke selv kan kjenne på, lever seg inn i, eller kan prøve ut? Etter mitt syn er hovedpremissen for å føle tillitt, aksept og respekt for forskjellighet - at man er den man er. Det viktigste bidraget for å fortjene tillit er etter mitt syn ekthet. Dette samsvaret må være til stede både når det gjelder sammenhengen mellom kroppsspråk og det man sier (kongruens), mellom det man sier og det man gjør (integritet) og fra situasjon til situasjon (konsistens). Disse "samsvarene" er da også viktige bestanddeler i Schindler og Thomas' fem tillitsdimensjoner (sitert i Kvalsund 2005).

Spesielt i kunnskapsorganisasjoner vil tillit være en forutsetning for utvikling og læring. Når en føler støtte og tillit kan en våge å gå nye veier. Lederens oppgave blir derfor å gi medarbeideren mulighet til å utforske i trygge omgivelser. Dette vil jeg sammenligne med en jagerpilotstudent som utforsker mulige utfall av en kampsituasjon i en simulator. Her gis flystudenten mulighet til å utforske situasjoner i trygge omgivelser. Atmosfæren legger til rette for at studenten kan tenke alternativt og stille seg spørsmål som: Hva om jeg gjorde slik? Hva om jeg reagerte helt annerledes? Hva ville skjedd om jeg gjorde noe annet i stedet for det jeg alltid har gjort? Oversatt til kunnskapsmedarbeideren vil tryggheten og tilliten i omgivelsene gjør at personen tør å utforske mulige konsekvenser

av sin egen atferd ved å bruke fantasien, og faktisk utforske konsekvensene, uten å være redd for utfallet. Sett fra et vitenskapfilosofisk ståsted må dette være drømmesituasjonen for utvikling av ny viten: Medarbeideren kan sette fram en hypotese; vedkommende kan teste den ved å stille den opp mot andre hypoteser, personen kan ”opplever” resultatet, og sist men ikke minst, resultatet, uansett utfall, gir ingen negative konsekvenser for ”deg”. Tryggheten og tilliten i situasjonen gjør at medarbeideren tør se hvor veien man går leder, og hvis utfallet er negativt kan fokus rettes mot plan B. Tillits- og trygghetsgraden i situasjonen vil være bestemmende for hva ”tenkt” tør innbefatte. Har lederen klart å skape nok tillit og trygghet til at medarbeideren tør utforske den farefulle veien og tør gå ut på den tynne isen med en bevissthet om at hvis isen sprekker, så dras han trygt på land? Har lederen ikke klart det, så vil dette vannet forbli uutforsket, og kanskje var det der den største fisken stod. Dette illustrer betydningen av tillit i kunnskapsutvikling og læring, og at tilstedeværelsen av denne vil være premissleverandør for endring og utvikling; igjen slagordet i dagens ledelsesparadigme.

Det er unektelig at tillit tilhører følelsesdimensjonen hos mennesker. Spørsmålet blir derfor hvordan følelser påvirker tilliten. Med utgangspunkt i egen arbeidshverdag i en tung kunnskapsorganisasjon opplever jeg daglig hvordan ”forestillingsområdet” ofte har stor makt over våre prestasjoner. Hvis det er slik at lederens forestilling påvirker medarbeidernes prestasjoner, vil innsikt i kunnskapsmedarbeiderens arsenal av forestillinger være kritisk for god ledelse. Dette handler om *empati*. Kvalsund definerer empati som ”... en måte å være sammen med en annen person eller andre personer hvor en prøver å forstå hvordan det er å være den andre personen samtidig som en aksepterer seg selv...” (Kvalsund 2006), og dette krever at lederen evner å føle hvordan et annet menneske har det. I neste omgang vil lederens fantasier og følelser danne grunnlaget for innlevelsen, og bygge opp under, eller rive ned, tilliten. Helt konkret vil medarbeideren føle seg forstått eller rett og slett misforstått. Føler medarbeideren seg ikke forstått, vil det i neste omgang trigge en vegring for verken å analysere situasjonen, og heller ikke tørre utforske nye mulige veier å gå. For lederens vedkommende vil det heller ikke være nok å si at han forstår; det må kommuniseres ut i de spørsmål og utfordringer som medarbeideren gis i sine daglige gjøremål. Lederen må selv vise en følelsesbevissthet.

Denne bevisstheten kan konkret være å separere det en sanser, fra forestillinger og tolkninger, men også skille forestillingene fra egne følelses- og kroppsreaksjoner. Et slikt skille er viktig, men like nødvendig er det at medarbeideren gis rom for å presentere det personen sanser, hva vedkommende forestiller seg ut fra sansedataene, og hvilke følelsesmessige reaksjoner som oppstår. En slik relasjon vil skape en atmosfære bygd på tillit og trygghet mellom leder og medarbeider. Medarbeideren vil føle at lederen gir emosjonell støtte, selv om det faktisk kan være stor forskjell på hvilke følelsesmessige reaksjoner som vekkes. Denne forskjelligheten er fruktbar, og kan skape bilder og følelser som pirrer medarbeiderens fantasi til å utforske nye og alternative veier mot ett nytt og mulighetenes landskap. Endelig er tilliten mellom leder og medarbeidere sterkt avhengig av at egne følelser og tanker ikke tillegges den andre parten, men heller gjøres tilgjengelig som innspill til refleksjonen. Ja, det kan synes som om Stein Smaaland hadde rett når han postulerte "... intet fornuftig menneske påtar seg et håndverk man ikke har lært. Likevel tror mange mennesker at de er i stand til den vanskeligste oppgaven av alle – nemlig det å lede".

Epilog

På midten av 1900 tallet klassifiserte man gjerne ledelse som enten demokratisk eller autoritær. Blake og Mouton introduserte to dimensjoner i ledelsesperspektivet; lederen kunne fokusere ensidig på oppgaven medarbeiderne skulle utføre, men i tillegg gyldiggjorde de relasjonsbygging som et personalpolitisk virkemiddel. De samme personene introduserte begrepet ”*laissez faire*”- ledelse, en ledelsesstil som hverken er oppgaveorientert eller personorientert (Blake & Mouton 2002). Dagens ledelsesparadigme har imidlertid tre dimensjoner, en modell som først ble presentert av Hershey og Blanshard (Hershey & Blanshard 1989). Denne modellen beskriver hvordan en leder kan styre ut fra oppdraget eller ut fra relasjoner som avhenger av situasjonen. Imidlertid må man etter mitt syn være svært varsom med å bruke ordet ”styre” i kunnskapsintensive virksomheter. Mange vil hevde at i begrepet ledelse finnes både styring og lederskap, men i den personalpolitiske dimensjonen er det den delen av lederoppgavene som har med mellommenneskelige forhold å gjøre, som først og fremst skiller lederrollen i kunnskapsvirksomheter fra samme rolle i annen virksomhet. Som kunnskapsleder er det kritisk å forstå forskjellen mellom styring og lederskap. Man kan skille de to dimensjonene fra hverandre med å betrakte produktet; det synlige produktet fra styring er ord og tall, mens produktet fra lederskap er handling. Styring kan utøves på lederens personlig kontor, men hva med lederskapet? Dette vil kreve at lederen kommer seg ut av sitt kontor og møter medarbeiderne i sin daglige og individuelle situasjon. Situasjonsbestemt personalledelse er utvilsomt en av de mest anvendte teorier for ledelse. Teorien så sitt lys på 1960-tallet (Northouse 2007). Grunntanken er at mennesker er forskjellige og fungerer ulikt. Dette krever også divers personalledelse avhengig av den enkelte medarbeider og situasjonen vedkommende står overfor. Alt etter hvilken situasjon medarbeideren er i, kan god personalledelse være instruerende, rådgivende, medvirkende eller delegerende. Er medarbeideren lite kompetent og umotivert kan god ledelse være instruerende. Har medarbeideren motivasjon, men mangler kompetanse, så kan god ledelse være rådgivende. Er arbeidstakeren kompetent, men mangler motivasjon, så er den riktige lederstilen medvirkende. Men hva om individet både er kompetent og motivert? Slike medarbeidere er selvgående. **Og her er den typiske vitenskapskvinne**

og mann ved et universitet. Godt lederskap overfor en slik person må inneholde involvering, utvikling og vekst. Etter mitt syn kan et slikt individ stimuleres til videre utvikling ved å få delegert oppgaver med mer ansvar og myndighet.

Min føling er at personalpolitikken i mange kunnskapsbedrifter har vært i transaksjonsteoriens ledelsesperspektiv, nemlig ”ledelse gjennom unntak”. Ledelsen har bare grepet inn når det var høyst nødvendig, for eksempel for å korrigere uønsket atferd. Etter mitt syn vil en slik type personalledelse lett få karakter av ”ledelse som straff”. Feil korrigeres enten der og da, eller tas opp som en del av en senere medarbeidersamtale. Forholdet mellom leder og medarbeider kan lett ta en form av ”negativ forsterkning”, der lederen kun er synlig ved negative hendelser. Personalpolitikken burde heller ta form i retning av transformasjonsledelse. I denne ledelsesformen finnes rom for motivasjon, intellektuell stimulering, læring og individuell hensynstaking. Torsvik oppsummerer dette i sin bok ”Hvordan organisasjoner fungerer” som ”... transformasjonsledelsen spiller på de underordedes følelser...”, og skisserer tre in-ord for god personalpolitisk transformasjonsledelse, nemlig inspirasjon, hensynsfulhet og stimulering.

Så hvordan bør kunnskapsproduksjon ledes? Victor Norman postulerte som rektor ved Norges Handelshøyskole: ”Frittgående høns legger de beste eggene”. I kunnskapsorganisasjoner trengs ledere, men ikke til å styre. En god kunnskapsleder er framfor alt en dyktig sparringspartner. Og som for boksere flest gjelder det å ha gode hansker, siden det slås hardt bland ”de beste” i vitenskapens høyborg.

Lykke til med den vanskeligste oppgaven av dem alle.

Haakon Skogseth, 2010



7. Referanser

Adresseavisen 17.01. 2005. Adresseavisen Trykk AS, Trondheim.

Agervold, M. (2003). Det psykosociale arbeidsmiljø. Aarhus universitetsforlag, Sverige.

Albertsen, J. et al. (2005). Hvor svært kan det være? - dilemmaer i videnledelse. 1. utg. Nyt fra Samfundsvitenskaberne og demokratiutredningen.

Alvesson, M. (2004). Knowledge Work and Knowledge-intensive Firms Oxford University Press.

Arnold, J. et al (1998). Work Psychology, Understanding Human Behaviour in the Workplace. Pearson Education Limited.

Atkins S. (2006). The Name of Your Game. 2. utg. Business Consultants Network, Inc.

Bass, B.M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and applications, 3. utgave. The Free Press, New York.

Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. The Management School, Lancaster University, U.K.

Blake, R. B., Mouton, J. (2002). The Managerial Grid. Thinkers.

Busch, T., Venbo, J. (2000). Organisasjon, ledelse og motivasjon. Tano, Oslo.

Carlile, P.R. (2004). Transferring, translating and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. Indorms

Engelstad, F. (2001). Kunnskap og makt i arbeidslivet. Kronikk i Makt

Flyvbjerg, B. (2003): Rationalitet og magt. Det konkrete videnskap. 10. opplag.
København: Akademisk Forlag

Grimlø, R. E. (2004). Rekruttering og utvalg av medarbeidere. Gyldendal 2.utgave,
Oslo.

Grimlø, R. E. (2004). Rekruttering og utvalg av medarbeidere. Gyldendal 2.utgave,
Oslo.

Grimlø, R. E. Personaladministrasjon (2005). Gyldendal Norsk Forlag 4.utgave, Oslo.

Grund, J. (1999). *Fra styring til ledelse*. Bergen. Fagbokforlaget.

Grund, J. (1999). *Fra styring til ledelse*. Bergen. Fagbokforlaget.

Hargie, D.W., Deusow, D., Tourish, D. Team-mates: building teams that work.

Kompendium PED 6501, Lederstil og teamutvikling, NTNU 2008.

Hersey P., Blanchard K. H. (1989). Life Cycle Theory of Leadership, Brooks/Cole
Publishing Company, California.

Jacobsen, D. I., Torsvik, J. Hvordan organisasjoner fungerer (2007). Fagbokforlaget 3.
utg, Bergen.

Johnson & Johnsen (1994). Kompendium NTNU PED 6501. NTNU-Trykk 2008.

Kaufmann & Kaufmann (2003). Psykologi i organisasjon og ledelse. 3. utg. Fagbokforlaget, Oslo.

Krogh, G. Nonaka, K. I. (2000). Enabling knowledge creation. Oxford university press.

Kvalsund, R. (2005). Coaching. Metode: prosess: relasjon. Tønsberg: Synergy Publishing.

Kvalsund, R. (2006). Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner. Viktige ferdigheter for coacher, rådgivere, veiledere og terapauter. Trondheim: Tapir akademiske forlag.

Kvalsund, R., Meyer, K. Kommunikasjon, samhandling og organisasjon som system i: Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling. Tapir Akademiske Forlag, Trondheim.

Lai, L. Strategisk kompetansestyring (1997). Fagbokforlaget, Oslo.

Lawson, R., Zheng, S. Organizational psychology (1998). Oxford university press, New York.

Levin M., Klev, R. (2001). Forandring som praksis. Fagbokforlaget, Polen.

Morgan D. L. (1988) Focus groups as qualitative research. London: Sage.

Nonaka, I., Hirotaka, T. (1995). The knowledge – creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press

Nordhaug, O. (2002). Måltrettet personal- og kompetanseledelse. Universitetsforlaget 3. utgave, Oslo.

Northouse, P. G. (2007). Leadership: Theory and practice, Sage Publications, Inc. 4th ed. California.

Olson P. O. (2002). Coaching. Tidsskriftet Logistikk & Ledelse nr.9/2002.

Ouchi, W. G. (1989). The economics of organization. Human resource management in international firms. Macmillan Press.

Raad, O. J. (1997). Personlig kvalitet - hva er nå det? MA-logistikk & ledelse nr. 9

Robbins, S. P. (1993). Essentials of Organizational Behavior. Prentice Hall-Gale.

Sletten, P. G (2008). Personalstrategi og personalpolitikk PED6504. Kompendium, Tapir Trykk, NTNU, Trondheim.

Smaaland, S. Ledelse på fire nivåer. Tidsskriftet Logistikk & Ledelse nr.4/2006.

Snyder I. R., Lopez, S. (2007). Handbook of positive psychology s. 89–105. Oxford University Press, Oxford.

Stohl, C., Redding, W. C. (1987). "Messages and message exchange processes. The Handbook of Organizational Communication. Beverly Hills, CA: Sage.

Universitetsavisa den 26.04. 2006. NTNU-Trykk, Trondheim.

Universitetsavisa nr. 11 1997, NTNU-Trykk, Trondheim

Uri, H. (2006). De beste blant oss. Gyldendal forlag, Oslo.