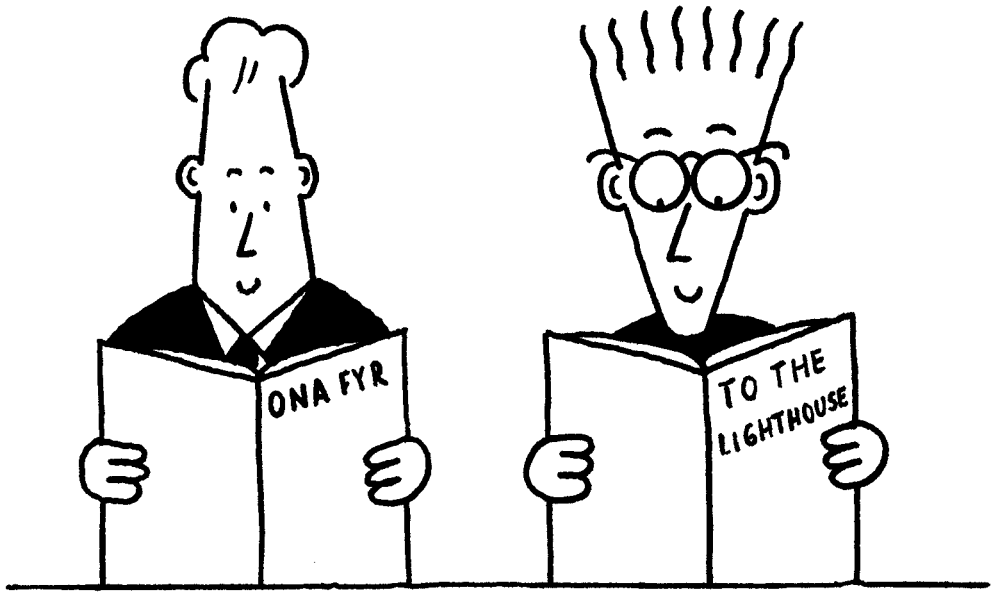


PAUL CHAFFEY

KUNSTEN Å LEDE KUNNSKAP



YOKOLAND

Man må være akademiker av en helt spesiell sort for å mene at forskere har det best uten en god ledelse.

KAN FORSKERE LEDES? Svaret er naturligvis ja. Det er bare noen få, men ledelsesresistente akademikere som hevder at forskere verken kan eller bør ledes. Noen av dem er dessverre ledere selv, uten at det gjør saken bedre.

Det ene spørsmålet som er interessant å stille, når man snakker om ledelse ved universiteter og moderne kunnskapsbedrifter, er altså om forskere bør ledes. Det andre er spørsmålet om hvordan man leder kunnskapsarbeidere best mulig.

Nå er det viktig å si at problemstillingen og konfliktene som oppstår i skjæringspunktet mellom fag og ledelse ikke er nye og heller ikke unike for høyere utdanning og forskning. Innenfor både kunst og kultur, i helsesektoren, i skolen og i ulike profesjonsyrker er det helt vanlig med argumenter om at fagfolkene ikke kan vurderes etter økonomiske kriterier, ikke kan ledes av noen uten riktig faglig bakgrunn, at de må ha stor faglig frihet osv. Denne debatten er nødvendig, for det er ikke opplagt hvor en skal trekke grensen mellom faglig frihet og ledelsesmessige rammer. Vi som leder kunnskapsarbeidere med en sterk profesjonsidentitet, enten de er advokater, leger eller designere, vet at det går en grense for hvor langt inn i fagområdet vi kan gå før vi trækker på profesjonsverdiene. En leder må være ydmyk i møtet med disse spenningene, og erkjenne at det er mye man ikke kan, men man kan ikke slutte å ta ansvar for helheten. Man kan ikke slutte å være leder.

For et par tiår siden møttes managementkulturen og profesjonskulturen fordi det kom ledere med en annen bakgrunn, for eksempel siviløkonomer, inn i helsesektoren, kultursektoren og andre ste-

der der fagfolkene hadde bestemt. Noen mener dette skjedde på grunn av ideologi, noe venstresiden kaller New Public Management, som de mener er importert fra næringslivet, men som svært få har sett der, i hvert fall i den detaljstyrende formen den praktiseres i offentlig sektor. Jeg tror grunnen til at mer profesjonelle ledere rykket inn var mye mer praktisk. I en mer kompleks virkelighet der politikere og fagfolk ikke kunne styre som før, der man oftere mistet oversikten over økonomien, og der inntektene ikke var store nok til å håndtere utgiftene, måtte man lede mer profesjonelt enn før. Kollisjonen mellom managementkulturen og profesjonskulturen finnes – i flere virksomheter enn før etter hvert som utdanningsnivået og spesialiseringen øker, men de fleste sektorer har klart å finne en balanse. I teatrene har man ledelse. I NRK har man ledelse. Ved sykehusene har man ledelse, og lederne trenger ikke lenger være leger. Ja, selv i skolen er det akseptert at vi må ha ledelse. Det blir bedre ressursutnyttelse og bedre resultater av å gjøre det på den måten.

Ledelsesresistente ledere

Det er bare i akademia at noen i fullt alvor kan hevde at forskere ikke trenger ledelse. Dekan Hans Petter Graver ved det juridiske fakultetet ved Universitetet i Oslo er en talsmann for denne holdningen. For en tid tilbake slo han fast i et intervju i Dagens Næringsliv at: «ledelse ikke betyr noe, fordi grunnforskning er en aktivitet som hverken kan ledes eller styres»¹

Det er trist at man ikke har kommet lenger ved et stort fakultet ved Norges største universitet. Han er heller ikke helt

alene. Biologiprofessor Kristian Gundersen uttalte til Dagens Næringsliv i august i fjor, i forbindelse med en arbeidsmiljøkonflikt, at: «Saker som dette ble håndtert mye bedre før i tiden. Da skrek vi til hverandre i korridorene og så var vi ferdige med det. Nå er det gått prestisje i byråkrati og ledelse ved Universitetet.»²

Hvis man tror at ledelsen som praktiseres ved andre kunnskapsvirksomheter enn universitetene er det samme som diktatur, da har man ikke forstått særlig mye av verden rundt seg. At ledelse skulle handle om å sensurere eller påvirke forskningsresultater, er absurd. Å gjøre det, ville være det samme som å stenge virk-

” Får man ikke til god kunnskapsledelse i akademia, er det uheldig for hele samfunnet ”

Heldigvis har de som leder forskere i forskningsinstitutter og i næringslivet, der det finnes enda flere forskere enn ved universitetene, skjønt at forskerne får bedre og mer forutsigbare rammebetingelser med ledelse enn uten. I tillegg blir det hyggeligere arbeidsmiljø. Og det vil være dette synet som vinner fram. Fordi akademia er viktig – både for kunnskapsbedriftene og for samfunnets oppfatning av hva god ledelse av kunnskapsmedarbeidere handler om – er den pågående debatten om ledelse i akademia viktig: Får man ikke til god kunnskapsledelse i akademia, er det uheldig for hele samfunnet.

Noen toneangivende akademikere har

somheten: Det er nettopp det å lede frie og nysgjerrighetsdrevne forskere som er hele poenget.

En noe mer nyansert beskrivelse av hva ledelse i akademia møter av utfordringer, har professor Knut Kjeldstadli. Imidlertid gjør han den feilen at han tror byråkrati og detaljstyring er idealer som er hentet fra marked og næringsliv. I forbindelse med utgivelsen av boken *Akademisk Kapitalisme* sa Knut Kjeldstadli til Klassekampen at: «Tidskontroll ville være kontraproduktiv. Jeg frykter at innsatsviljen og gleden over eget fag, som har vært så viktig for utøvelsen av forskeryrket, kan bli satt over styr. For å si det sann: om jeg selv måtte

” At ledelse skulle handle om å sensurere eller påvirke forskningsresultater, er absurd ”

fått det for seg at ledelse er det samme som spanskrør og tidsregistrering, og at dette er noe næringslivet har funnet på. Professor Janne Haaland Matlary har, ifølge en leder i Dagens Næringsliv, beskrevet ledelse som «... at vi er på vei inn i diktaturet hvor forskningen politiseres og professorene sensureres.»³

begynne å registrere alle timene mine, ville jeg nok oftere blitt fristet til å stemple ut kl. 16 presis.»⁴

Det han sier om detaljstyring er helt riktig. Det er heller ikke veldig annerledes i kunnskapsbedrifter enn det er i akademia. Folk jobber med ting de brenner for, og det er vanskelig å måle resultater i antall

timer. Hvorfor gi næringslivet skylden og si at dette er en form for markedstenking? Det må skyldes at Kjeldstadli tror at det er to alternativer: autoritær ledelse eller ingen ledelse. Autoritære ledelsesmodeller er noe som praktiseres i næringslivet og som næringslivet nå ønsker å påtvinge universitetene for at de skal bli mer lik bedriftene. Det er, med all respekt, feil.

Man kan naturligvis ikke lede kunnskapsbedrifter på denne måten, dersom de skal lykkes med å være innovative og attraktive arbeidsplasser. Da vil de ansatte slutte og heller finne seg jobb et annet sted – for eksempel i akademia. I dag er det snarere motsatt: Universitetenes mangelfulle ledelse, dårlige ivaretagelse av talenter, for eksempel gjennom en utstrakt bruk av midlertidige ansettelser (som er forbudt i privat sektor), og forkjærlighet for byråkratiske registreringer fremfor å måle

geringer at norske universiteter og høyskoler har utfordringer med nettopp dette.

For det første skal man utdanne studenter som holder høy internasjonal kvalitet. For arbeidsliv og næringsliv er dette det aller viktigste, enda viktigere enn forskning. Det er tross alt et mindretall av bedriftene som forsker eller samarbeider med forskere. Stadig flere trenger derimot kandidater med høyere utdanning som er forskningsbasert. Kandidater som er gode og kritiske problemløserer med en kompetanseplattform som gjør at de lett kan til egne seg ny kunnskap.

For det andre skal vi ha grunnforskning på et høyt internasjonalt nivå. Forskning er viktig i seg selv og det er viktig for å utvikle evnen til å forstå og bruke andres forskning. Jo mer avansert og spesialisert næringslivet blir, og det må det bli i et høykostland som Norge dersom vi skal

” Man må bidra med noe. Hvis ikke blir akademikernes posisjon ytterligere svekket ”

langsiktig resultatoppnåelse, gjør at vi risikerer at trafikken vil gå ut av akademia og til forskningsinstitutter og bedrifter.

Universitetenes nysgjerrighetsdrevne og langsiktig søken etter sannheten er enda viktigere, jo mer kunnskapsbasert norsk økonomi og næringsliv blir. Siden næringslivet er bedre til å være næringsliv, er det mye bedre at universitetene gjør noe annet som næringslivet har langt mer nytte av, for eksempel det å være gode universiteter.

Et godt universitet

Det å være et godt universitet betyr, etter mitt syn, å gjøre akkurat det lovverket og finansieringssystemet sier at man skal gjøre. Samtidig viser internasjonale ran-

lykkes, desto større behov har næringslivet for god forskning. Femti prosent av all forskning i Norge foregår i næringslivet og tretti prosent ved universitetene. I et samfunn der stadig flere har kunnskap på et høyt nivå og professorenes status ikke er helt den samme som før, så er det ingen automatikk i at en forsker eller et universitet skal ha en posisjon. Det er ikke nok med en historie og et navn. Man må bidra med noe. Hvis ikke blir akademikernes posisjon ytterligere svekket.

For det tredje driver gode universiteter med brobygging mellom forskning og kommersialisering, ved at de lar forskere som har ideer og forskningsresultater med et kommersielt potensial få lov til å utvikle seg. Ofte er det lurt ikke å slippe til venturekapitalister for tidlig. Dessuten er det

så stor risiko ved prosjekter i en veldig tidlig fase at det er vanskelig å tiltrekke seg kapital utenfra. Gode universiteter bygger den første delen av broen mellom forskingsresultater og lønnsomme bedrifter. Noe næringslivet og hele samfunnet kan ha stor glede av hvis man lykkes med det.

Faren for å bli irrelevant

Felles for alle disse tre grunnleggende kjennetegnene ved et godt universitet er at det foregår en globalisering av talent- og kunnskapstilgang, selve forutsetningen for å få til hovedoppgavene. Det å være et regionalt forskningsuniversitet gir mye mindre mening enn før. Og en av de sentrale lederoppgavene for en rektor i dag er å lede den kulturendringen som må til for å bygge en organisasjon som er rustet for global konkurranse. Akkurat som i det kunnskapsbaserte næringslivet. Det er bare ett mesterskap man deltar i, og det foregår på tvers av landegrensene. Dette vet næringslivet stadig mer om, for heller ikke der er det så lett å gjemme seg i land eller regioner. Det betyr at de relevante stedene å hente talenter fra, må være i verdensklasse dersom bedriften har ambisjoner på det nivået. Slik er det med Telenor, DNV, Statoil, Hydro, DnBNor, Aker Solu-

stadli sier i et intervju i Uniforum at: «Forskingsfunna blir ein eksklusiv rett for det selskapet som har betalt for forskinga. Samtidig etablerer universiteta sjølve profesjonelle randsoneinstitusjonar som skal profitte på forskinga.»

Det er mulig det er slik ved noen universiteter i USA, men dette er svært langt unna den norske virkeligheten. Etter åtte år i styret ved universitetet i Oslo må jeg konstatere at jeg aldri opplevde at en bedrift tok kontakt for å påvirke noen sak eller fremme støtte til noen bestemt strategi eller senteratsing. Jeg snakket nylig med min tidligere styrekollega Egil Myklebust om dette, og heller ikke han hadde fått en eneste henvendelse fra næringslivet. Det finnes dessverre ingen kø av bedrifter som står utenfor porten og banker på og vil forandre universitetene. Faren for å være irrelevant er betydelig større enn faren for å bli offer for en akademisk kapitalisme.

Universitetet som forbilde for Google

Det som endrer seg mest i et kunnskaps-samfunn er ikke universitetene, men bedriftene. De blir mer kunnskapsintensive, mer innovative og mer kreative.

” **Faren for å være irrelevant er betydelig større enn faren for å bli offer for en akademisk kapitalisme** ”

tions og veldig mange andre. Det er ikke noe stort problem for bedriften om et norsk universitet ikke bra nok, den kan hente folk andre steder. Noen toneangivende akademikere lever med en forestilling om at næringslivet henger utenfor portene til universitetene fordi det man holder på med er så attraktivt. Knut Kjeld-

På en måte blir de også mer lik universitetene, ved at den enkelte kunnskapsmedarbeider jobber mer kreativt og mer selvstendig enn i en fabrikk eller i et byråkrati. De delene av næringslivet som leter etter svarene på hvordan fremtidens produkter, tjenester og forretningsmodeller skal se ut, har mer felles med forskere

enn mange i akademia liker å tro. Man konkurrerer om de samme talentene, og bedriftene kan stikke av med de klokkeste hodene hvis ikke universitetene klarer å være attraktive nok.

Så selv om målene er ulike, foregår det en viss konvergens mellom akademia og kunnskapsbedrifter, fordi næringslivet endrer seg. De rekrutterer samme type kompetanse. De løser komplekse proble-

man egentlig lede forskere og kunnskapsmedarbeidere? Ledelse er ikke noe som tilhører en bestemt sektor eller virksomhetstype. Alle organisasjoner trenger noen som kan lytte, motivere, sette rammer, gi tilbakemeldinger og skaffe ressurser. Noen ganger trenger man støtte for å løse konflikter og komme seg videre.

Det siste halvåret har det vært en viktig diskusjon i media om forholdet mellom

” **Man konkurrerer om de samme talentene, og bedriftene kan stikke av med de klokkeste hodene hvis ikke universitetene klarer å være attraktive nok** ”

mer ved hjelp av kunnskap. Spørsmålet er om akademia og kunnskapsbedrifter også har noen felles utfordringer i forhold til å definere en moderne norsk ledelsesmodell tilpasset kunnskapsbaserte virksomheter. Jeg tror det.

Kunnskapsbedriften som kanskje klarer har gitt uttrykk for at bruker akademia som forbilde, er Google. I boken *The Future of Management* skriver Gary Hamel dette om selskapet Larry Page og Sergey Brin har skapt:

[...] a place filled with clever overachievers energized by the chance to work on some of the world's most beguiling problems. Given this goal, it's not surprising that the founders have modeled Google in part on a top-flight university. Like an elite engineering school, Google's management model is built around small work units, lots of experimentation, vigorous peer feedback, and a mission to improve the world. The company's intellectual climate also mirrors academic values, in that it is both disputatious and meritocratic.

Hvis kunnskapsbedrifter har noe å lære av de beste universitetene, hvordan bør

ledere og medarbeidere i kunnskapsvirksomheter. Om hvordan god ledelse egentlig praktiseres. Om ledere skal være «curlingledere» som feier vekk hindringer som kommer i veien for medarbeiderne og legger til rette for at de ansatte skal lykkes med sine prosjekter. Eller om ledere skal være det Petter Stordalen kaller «kondomledere». De som trer sine oppfatninger ned over hodet på sine ansatte og ikke vil at de skal besmittes av andre impulser.

Ledelsesfilosofi

Jeg mener at en lyttende ledelse og flate strukturer er fornuftig i virksomheter der sjefen åpenbart ikke er den som kan mest om mye av det virksomheten skal oppnå. Samtidig er det viktig å være ydmyk i forhold til at det ikke er en lederstil som passer for alle. Mennesker er forskjellige, og ledere er også mennesker. Med sterke og svake sider og med behov for å bygge team med medlemmer som er gode på områder der man selv ikke er så god.

Jeg tror det er enkelte egenskaper man må ha hvis man skal få folk med seg. Man må for eksempel like mennesker. Det å

ikke få folk med seg er et dårlig alternativ i en moderne kunnskapsvirksomhet. Det å true ansatte fungerer dårlig. Det er i grunnen ikke noe annet alternativ enn å gjøre seg fortjent til å være leder. Sam-

jeg leder. Formulerer man et positivt og ambisiøst, men realistisk framtidsbilde for en virksomhet, og folk ønsker å bidra til at man kommer dit, slipper man mye detaljstyring og kontroll. Medarbeidere

” Mennesker er forskjellige, og ledere er også mennesker ”

tidig kan ledere ha ulik faglig bakgrunn og ulike styrker. Noen egner seg best som gründere. Noen er gode ledere av raske og kraftfulle omstillinger. Noen er gode til å få fusjoner og oppkjøp til å virke. Noen er langsiktige byggere.

Er man bevisst på hvilke egenskaper som er sterke og hvilke som er mindre sterke, er det lettere å rekruttere andre som er flinke til noe annet. Da kan man bygge et team som er sammensatt av ganske ulike personer, som til sammen har kompetansen som trengs. Jeg tror både academia og mange kunnskapsbedrifter kan trenge en klarere bevissthet rundt hvor ledelsen har sine styrker og hvor de ikke er særlig gode. I min lederrolle de siste årene i Abelia har jeg vært bevisst på at jeg særlig gjør to ting:

For det første er jeg opptatt av å utvikle en organisasjon som bruker mye tid på å snakke om sin egen fremtid. Vi skal videre og bli noe annet enn det vi er i dag. Veien dit er ikke uten videre opplagt, og vi står overfor mange kortsiktige veivalg og små ressurskriser som kan komme i veien for det vi ønsker på lang sikt. Med en klarere oppfatning av hvor vi skal, er det mye lettere å bygge bro mellom det kortsiktige og det langsiktige. Ikke bare for lederen selv, men også medarbeiderne vil velge løsninger som bidrar til å investere i noe langsiktig.

Min jobb er å utvikle og kommunisere fremtidsbildene til organisasjonen

tar ansvar og utvikler nye produkter selv når de vet hvor vi skal.

For det andre er jeg opptatt av å «se mine medarbeidere før de ser seg selv». Gode ledere kan hjelpe medarbeidere til å se muligheter som ikke nødvendigvis ligger helt i dagen. Det kan være kompetanse eller erfaring som ligger latent, uten å være unyttet. Det kan også være fremtidige oppgaver og utfordringer som kan passe godt inn i organisasjonens langsiktige produktspekter, men ikke er blitt formulert i noen stillingsbeskrivelse. En leder har ansvar for å se muligheter andre ikke ser. I en kunnskapsbedrift er det gjerne hos medarbeiderne nøkkelen til å benytte de uutnyttede mulighetene ligger.

Ti teser om ledelse

Det er skrevet hyllemetere av bøker om ledelse, og mange teorier er lansert. Ikke alt er like nyttig. I min egen søken etter hva som er viktigst – og her er det neppe noe fasistsvar som passer for alle eller i alle situasjoner – har jeg landet på ti teser som jeg tror passer like godt i academia som i andre kunnskapsvirksomheter. Uavhengig av om hovedmålet er å tjene penger eller noe helt annet:

1. Motiverte medarbeidere skaper verdier, umotiverte medarbeidere ødelegger dem.

Det er lite som tyder på at ledelse er mindre viktig i kunnskapsbedrifter enn i andre bedrifter, snarere tvert imot. Selv om ledelse foregår på en annen måte enn i en fabrikk eller en butikk, er det ingen ting som tyder på at kunnskapsmedarbeidere har mindre behov for å bli sett og få ros for jobben. Motivasjon er et viktig stikkord som, med støtte i forskningen, er spesielt viktig i kunnskapsbedrifter.

På oppdrag fra Abelia har Rune Lines, professor i strategi ved Norges Handels-

Den kanskje største myten om ledelse i kulturer som akademia, er at det finnes to alternativer når det gjelder ledelse: Enten ingen ledelse eller en autoritær ledelse. Myten skal ha det til at særlig næringslivet styres gjennom diktat og byråkratisk målstyring. Man tror kanskje det er slik fordi det ikke er så lenge siden man faktisk ledet universiteter og skoler på denne måten. Slik er det ikke. Denne myten er skadelig, for den blokkerer veien for en opplyst diskusjon om hvordan man bør gå

” Demotiverte medarbeidere er mer verdioleggende i kunnskapsbedrifter enn i andre bedrifter ”

høyskole, studert sammenhengen mellom ledelse og motivasjon i norske kunnskapsbedrifter. Resultatene viser at medarbeidere i kunnskapsbedrifter generelt ikke er mer motiverte enn andre. Derimot har det større betydning for resultatene i kunnskapsbedrifter enn i andre bedrifter å ha motiverte medarbeidere. Problemet er at demotiverte medarbeidere er mer verdioleggende i kunnskapsbedrifter enn i andre bedrifter. Utslagene av motivasjon går begge veier.

Nå henter vi vår motivasjon fra ulike kilder, fra kolleger, faglige utfordringer og fra eksterne arenaer. Det er liten tvil om at den aller viktigste enkeltfaktoren for de fleste er ledelse. Eller manglende ledelse. God ledelse skaper et godt arbeidsmiljø og utvikler en positiv bedriftskultur. En virksomhetskultur der medarbeidere tar et medansvar for viktige beslutninger og deler egen kunnskap med kolleger, vil lykkes bedre på lang sikt enn en kultur der medarbeidere holder kunnskap for seg selv. Å bygge kultur er et lederansvar.

2. Ledelse er hverken diktatur eller detaljstyring.

fram for å styrke og utvikle et bedre lederskap, basert på flate strukturer og inkluderende prosesser.

Realiteten i de aller fleste kunnskapsbedrifter er at ledelsen formulerer visjon og strategi, skaffer ressurser og legger forholdene til rette, bidrar til å løse konflikter og gir tilbakemeldinger underveis. Det er en stor grad av frihet for den enkelte ansatte når det gjelder måten oppgaver blir løst på. Fordi ledelsen ikke sitter på alle svar og ikke har innsikt i alle faglige problemstillinger virksamheten blir konfrontert med, kan en ikke detaljstyre sine ansatte. En må sørge for at organisasjonenes kompetanse blir utnyttet bedre – at skjult kunnskap blir synlig og at alternative synspunkter kommer fram. Akademiske institusjoner har mye å lære av våre fremste kunnskapsbedrifter når det gjelder ledelse.

3. Gode fagfolk kan være elendige ledere

En kunnskapsvirksomhet er helt avhengig av kompetente fagfolk for å kunne fungere. Her er det ingen alternative veier. Kompetanse er viktigst av alt. Det sitter så

sterkt i bedriftskulturen at det er naturlig, og ofte også ønskelig, at både mellomledere og toppleder har sin utdanning og erfaring fra de samme fagområdene. Det sikrer at lederne har den nødvendige innsikten og oversikten, og kan i tillegg bidra til at tilliten hos de ansatte sikres.

I mange mindre kunnskapsvirksomheter vil en mellomlederjobb dessuten være slik at ledelse ikke tar all arbeidstid. Det er naturlig å kombinere det å være leder med andre oppgaver. Dette gir også en kontakt med fagfelt og kunder som er ønsket av mange. Faglige roller kan ofte gi mer prestisje enn lederjobber i mange kunnskapsvirksomheter. Leder man konsulenter, vil man bruke en del av arbeidstiden på å være konsulent selv. Leder man forskere, vil man bruke en del av arbeidstiden på å forske selv.

Problemet er ikke at fagfolk blir ledere.

at man omtrent må tvinge noen til å påta seg rollen som instituttleder. Dermed finner man den som vil minst og derfor gjør minst skade, eller lar det hele gå på omgang. Det skal litt til å få unge talenter med mange valgmuligheter til å bli i et miljø hvis man nærmest er garantert at det ikke blir utøvd ledelse.

4. Ledere skal formulere visjonen og forvalte verdiene

En sterk virksomhetskultur tåler noen nedturer og kan beskytte virksomheten når det gjøres feil eller kommer angrep som skader omdømmet. Man tåler at enkeltpersoner gjør dumme ting. En sterk bedriftskultur bidrar også til at destruktiv adferd og handlinger som går på tvers av det som er i virksomhetens langsiktige interesse blir reagert mot, uten at man

” Mange virksomheter, og særlig akademiske institusjoner, overdriver betydningen av fag og undervurderer betydningen av lederkompetanse ”

Problemet oppstår når det å være en fagekspert blir en viktigere kvalifikasjon enn om man egner seg som leder. Eller når fagpersoner ikke bruker tilstrekkelig med tid på en krevende lederjobb, for eksempel i en situasjon der konflikter må løses. Mange virksomheter, og særlig akademiske institusjoner, overdriver betydningen av fag og undervurderer betydningen av lederkompetanse når de skal rekruttere ledere.

Det er ingen automatikk i at fagpersoner egner seg som ledere. Ofte sliter de med å rive seg løs fra faget og med å forstå at det å være leder tar mye tid. De mest negative effektene av dette ser en i akademiske institusjoner der det er vanlig å velge ledere i stedet for å ansette. Da risikerer man at ledelse er så lite verdsatt

trenger å vente på ledelsen. Det skjer av seg selv. Men hvordan skaper man en sterk bedriftskultur? Og hva kan en leder gjøre for å bygge opp en sunn kultur der det er ukultur og misnøye fra før?

Jeg tror det handler om å ha en tydelig og levende visjon som sier hvor man skal – et fremtidsbilde det er mulig å tro på og som forklarer hvorfor det man vil oppnå er viktig. Det handler om å ha et verdigrunnlag som sier noe om hva man står for. De fleste virksomheter har på et eller annet tidspunkt formulert noen ord eller setninger som gir uttrykk for verdiene i organisasjonen. Det er ikke det som står på papiret som er viktigst. Det er hva man faktisk gjør. Det må være samsvar mellom liv og lære. Aller viktigst er det at medar-

beidere opplever at ledere gjør det de sier at alle andre skal gjøre. Dette er også tilfelle når det er vanskelig, for eksempel fordi det kommer i konflikt med en kort-siktig økonomisk gevinst.

5. Leder er ikke noe man utpekes til, det er noe man gjør seg fortjent til å være.

Det er kanskje å overdrive litt å si at man ikke utpekes til å være leder. En topplerer ansettes av et styre og en mellomleder utpekes av en annen leder. I en moderne kunnskapsbasert virksomhet er det forskjell på å bli leder og å være leder. Det er noen som bestemmer at du blir leder. Å være leder er noe man må gjøre seg fortjent til. Om man fortjener å være leder er ikke noe en leder bestemmer. I hvert fall ikke alene.

Mediediskusjonen om «curlingle-delse» og andre beskrivelser av en flat nordisk ledelsesmodell har avdekket en bekymring hos noen om at ledere er i ferd med å bli et nytt tjenerskap for medarbeiderne. Lederens oppgave er å koste vekk hindringer. Jeg tror noe av det nye i et kunnskapsbasert arbeidsliv er at autoritet i større grad enn før springer ut av evnene til å tilrettelegge og få folk med seg, og evnen til å lytte og involvere. Den flate nordiske modellen er derfor ganske godt tilpasset en verden der vi sloss om å få tak i talentene og om å få dem til å yte maksimalt for virksomheten av egen fri vilje.

En spennende bedrift som har gått svært langt i å overlate til den enkelte ansatte å kunne velge hva slags prosjekter og team de ønsker å jobbe med er W. L. Gore. De lager Gore Tex. Det er en bedrift som er svært tydelige på hva de mener med ledelse, også på websidene sine, der de skriver:

Everyone can earn the credibility to define and drive projects. (...) Leaders may be appointed,

but are defined by 'followership.' More often, leaders emerge naturally by demonstrating special knowledge, skill, or experience that advances a business objective.

For å sette det enda mer på spissen: Hvis noen innkaller til et møte, vet du ikke om det er en leder før du ser om det kommer noen. Ikke alle vil gå så langt. Poenget er relevant for alle kunnskapsbedrifter: Hvor henter man egentlig autoriteten sin fra, om ikke fra medarbeidere som er blitt overbevist om at de vil være med på reisen? Uten medarbeidere som er motivererte, tror på prosjektet og stiller opp, er det vanskelig å hevde at man er leder. Selv om det står på visittkortet.

6. På seg selv kjenner man ingen andre.

I et kjent norsk ordtak heter det at «på seg selv kjenner man andre». Det er feil, i hvert fall når det gjelder ledelse og samspill på en arbeidsplass. Det er snarere slik boktittelen til psykologene Bente-Marie og Heidi Ihlen sier: På seg selv kjenner man ingen andre. På seg selv kjenner man bare seg selv. Ledelse handler tvert i mot om å lytte til og se andre der de er, og ikke der du er. Det å lytte handler ikke bare om å høre hva som blir sagt, men å fange opp signaler og stemninger, og forstå det som ikke blir sagt.

Det at ledelse handler om å sette seg inn i andres perspektiv forstod Søren Kierkegaard for over 150 års siden. Han kalte ledelse for «hjelpkunst» og skrev:

At man, naar det i Sandhed skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er, og begynde der. Dette er Hemmeligheden i al Hjælpekunst. Enhver, der ikke kan det, han er selv i en Indbildning, naar han mener at kunne hjælpe en Anden. For i Sandhed at kunne hjælpe en Anden, maa jeg

forstaae mere end han men dog vel først og fremmest forstaae det, han forstaaer. Naar jeg ikke gjør det, saa hjælper min Mere-Forstaaen ham slet ikke.

7. Ledere skal spille andre gode, men må ikke bli usynlige selv.

I vår norske ledelsesmodell, sterkt inspirert av Rosenborg og Nils Arne Eggen, er gjerne helten en leder som «spiller andre gode». Lederen er en lagspiller og tilrettelegger som rydder handlingsrom, slår presise pasninger, skaffer ressurser og utvikler både laget og den enkelte medarbeider. Det er en god fortelling som jeg

unge talenter til å ta på seg en lederjobb, det er liten oppside og veldig mye nedside.

8. Primadonnaer er nødvendige, men også de må ha ledere.

Primadonnaen er den største stjernen. Den som står i fremste rekke på scenen og mottar hyllesten når det går bra, men også den som lettest får kritikk hvis kvaliteten er for lav. Primadonnaen har fått et dårlig rykte, i hvert fall utenfor scenen, og man snakker om å rive ned primadonnaadferd. Det er ikke spesielt lurt, for primadonnaen, førstedamen, er en helt nødvendig del av teamet. Uten henne, ingen forestil-

” **Utfordringen er å få primadonnaen og resten av organisasjonen til å virke godt sammen** ”

tror stemmer ganske godt med virkeligheten i moderne kunnskapsbaserte virksomheter.

Problemet er at en leder ikke bare kan være tjener eller tilrettelegger. Hvis det man oppnår ved å rykke opp fra kollega til leder, er forventningen om at man slutter å være synlig og ha egne ambisjoner, da er ikke ledelse særlig attraktivt. Det må nødvendigvis være slik at nye ledere må finne fram til en lederautoritet. Men hvor skal de finne den? Hvor er verktøykassen man kan bruke som ny leder?

Når både academia og andre kunnskapsvirksomheter sliter med å beskrive sitt syn på ledelse og lederrollen, har dette med en manglende gjennomtenking av hva man ønsker av sine ledere. Man er ikke tydelig på hva slags handlingsrom og hva slags ansvar en leder har. Hva slags forventninger man har. Kanskje mangler man også noe så grunnleggende som en opplæring av og støtte til nye ledere. Da er det ikke rart at det er vanskelig å overtale

ling. Utfordringen er å få primadonnaen og resten av organisasjonen til å virke godt sammen. Det krever god ledelse.

Teater og opera er, som andre kunnskapsbedrifter, avhengig av rett balanse mellom faglige spissprestasjoner og ledelse. Stjernen står på scenen og mottar hyllesten, men det er en annen som har ledet og organisert det hele, og står ansvarlig for sluttresultatet. På samme måte som det i de beste akademiske organisasjonene er et samspill mellom den store forskerstjernen på Nobelprisnivå og institusjonens ledelse som virker i kulissene og gjør det mulig å få frem stjernene.

Det er lederens ansvar å tilpasse virksomheten til marked og rammebetingelser, samt sørge for nødvendig omstilling. En primadonna har profesjonsverdier som går foran alt annet og som ikke må trækkes på. Det går i hvert fall helt galt om man truer med økonomiske argumenter. Slik er det for primadonnaer, enten de er sangere, forskere, leger eller programme-

rere. Lederen har ikke noe annet valg enn nettopp å være opptatt av slike rammebetingelser. Det kan det bli bitre konflikter ut av, og da er det lederens jobb å bygge de nødvendige broene og kommunisere klart og tydelig hvorfor også økonomi er noe man må ta hensyn til. Det er nettopp ved å tilpasse seg til en endret virkelighet man kan legge grunnlaget for fremtidig faglig suksess.

9. Du er leder hele tiden, også når du ikke tenker på det.

Man er leder når man tenker på at man er leder, og derfor handler med den bevisstheten på plass. Man er også leder når man ikke tenker på at man er leder, og handler uten denne bevisstheten. Jeg tror akkurat dette kan være spesielt utfordrende for en del kunnskapsbedrifter som har ledere som kombinerer lederrollen med det å være fagperson. Selv om det er praktisk for en leder å skru lederrollen av og på

ten har av verdier og prinsipper for ledelse, hjelper det ikke å si at det skjedd mens man var bevisstløs.

10 Det normale i verden er å ikke være norsk.

Våre flate norske kunnskapsorganisasjoner og relativt uformelle kommunikasjoner, der alle normalt forventes å si hva de mener og komme med forslag til forbedringer, er en modell som er godt tilpasset dagens store innovasjonsutfordringer. Vi ønsker at folk skal klare å jobbe godt på tvers av fagområder og hierarkiske organisasjoner. Det er bra for innovasjon at folk sier hva de mener.

Derfor er den norske ledelsesmodellen framtidsrettet. Den er imidlertid ikke den eneste i verden, og den er slett ikke den folk flest i verden lengter etter. Det er ikke enkelt å få det til å fungere utenfor Norge. Mange ledere og ansatte i Norge tar flate strukturer og uformell kommunikasjon

” **Det er gjerne det en leder gjør når hun ikke tenker på at hun er leder, som betyr aller mest for hva en oppnår** ”

etter behov, så fungerer det ikke overfor de ansatte: For en ansatt er lederen leder hele tiden. Det er gjerne det en leder gjør når hun ikke tenker på at hun er leder, som betyr aller mest for hva en oppnår.

Mange ledere er i egne øyne helt vanlige mennesker, kolleger som stort sett er helt på linje med alle andre i virksomheten. Det føles riktigst slik i vår norske, flate struktur. Problemet er at noen er likere enn andre. Selv hos oss, ja kanskje særlig her, blir en leders adferd lagt merke til og kommentert. Særlig når man ikke tenker på at man er leder. Blir man avslørt i å gjøre eller si noe som går på tvers av det virksomhe-

for gitt, og reflekterer ikke så mye over hvordan de egentlig jobber til daglig. Da kan forsøk på å gjøre det samme i andre land og bli ganske sjokkartet.

Det norske ledere tror er normalt er ikke spesielt normalt. Til og med Sverige og Danmark har en mer formell kommunikasjonsform i arbeidslivet enn oss. Kommer man lenger vekk så er forskjellen veldig stor. Det som er normalt i Norge kan virke ganske truende for andre. For hvordan skal en medarbeider forholde seg til en leder som ber om synspunkter på ting som det er lederens jobb å avgjøre? Er det fordi lederen ikke har kunnskap nok?

Kunnskapsbedrifter og akademia har mye felles

For noen kan det kanskje virke rart, til og med provoserende, at jeg så enkelt blander sammen akademisk forskning og kunnskapsbedrifter i næringslivet. Jeg mener likevel det er riktig å gjøre det av tre grunner:

For det første er en kunnskapsbedrift i næringslivet en virksomhet som fremfor alt investerer i sine ansatte og ikke i fysiske eierandeler, akkurat som et universitet. Man selger kunnskap, i ren form eller innvevd i en tjeneste eller et produkt. Kunnskapsbedrifter og akademia har til felles

dens talenter en plattform og bidra til å skape fremtidens næringsliv. Da må man ha ledere som arbeider langsiktig for å sørge for at institusjonen tilbyr bedre vilkår og holder høyere kvalitet enn dem man konkurrerer med.

For det tredje har det kunnskapsbaserte næringslivet en stadig sterkere interesse av at vi har bedre universiteter. Det er der de henter sine ansatte etter hvert som endringene i næringsstruktur slår inn over Norge. Det er ved universitetene og i instituttsektoren de mest forskningsnære kan finne kunnskap de mangler. Næringslivet forsker mye selv, men det blir enda bedre hvis de samarbeider med andre. Da er det



Et universitet er ikke et kontorfellesskap med enkeltforskere



at det ikke er slik at svarene de skal finne frem til er gitt på forhånd. De jobber ikke ved et samlebånd og gjør standardiserte ting. De leter etter nye svar og nye måter å kombinere kunnskap fra ulike områder slik at vi kan gjøre ting på nye måter, akkurat som et universitet.

For det andre erkjenner jeg fullt ut at målsettingene med det virksomhetene gjør er ulike. Bedrifter skal tjene penger. Tidsperspektivet er normalt mer kortsiktig i næringslivet, men utfordringen er å finne balansen, og også investere langsiktig. Dette er et argument for at strategisk ledelse, tiltak som motiverer og utvikler ansatte kompetansemessig, samt tiltak som bidrar til bedre samspill mellom enheter og personer som har nytte av å gjøre noe sammen, er viktige i en bedrift som skal være der i 20 år. Imidlertid er det enda viktigere i et universitet som skal være der om 200 år. Et universitet er ikke et kontorfellesskap med enkeltforskere. Det er en virksomhet som skal gi fremti-

ikke noe mål at universitetene skal bli som pølsefabrikker og masseprodusere. Eller at grunnforskningen bare skal underlegges en kortsiktig nytte. Akademia og kunnskapsbasert næringsliv har mye til felles når det gjelder måten de søker svar på problemer.

Den norske ledelsesmodellen

Jeg tror den norske ledelsesmodellen er ganske godt tilpasset de utfordringer kunnskapsbedrifter står overfor globalt. Endringstakten, kompleksiteten og kravene til ny kunnskap er så store at det er umulig for en leder å ha den hele og fulle oversikten. Man er avhengig av gode medarbeidere rundt seg. Komplekse organisasjoner som ikke vet hvor de vil være om ti år, fordi det er umulig å spå teknologi- og markedsutvikling så langt frem, er avhengige av en organisasjon der medarbeiderne selv er i stand til å finne veien fremover.

• PAUL CHAFFEY
 • FØDT 1965
 • Administrerende direktør i Abelia

Ledelsen må rett og slett stole på at man har medarbeidere som vil virksomheten vel og selv er i stand til å finne mange av svarene dersom de blir utstyrt med de rette ressursene og rammene. Akkurat som en universitetsledelse må forholde seg til institutter og fakulteter. Noen ganger står man overfor beslutninger der det ikke er mulig for en medarbeider eller en instituttleder å bestemme selv, fordi man skal foreta strukturelle endringer, store satsinger

disjonelle og hierarkiske ledelseskulturer lenger sør i Europa. Uansett er det viktig å tilpasse ledelsen til lokale forhold og være forberedt på at det krever både selvinnsikt og langsiktighet å få det til.

Universitetslederskapets paradoks

Det er noe veldig paradoksalt i hele debatten om ledelse av kunnskap og hva som er god ledelse ved universitetene. Både



Universitetene kunne bidratt med innsikt og lederskap i debatten, men deltar ikke



eller lage nye tverrgående systemer. Som i næringslivet må toppledelsen ha et spesielt ansvar for slike prosesser. Derimot vil det meste av den daglige driften og de daglige forbedringsaktivitetene, samt større innovasjonsprosesser i linjeorganisasjonen, gå best når ledelsen ikke blander seg inn.

Hvorfor? Fordi vi har høstet erfaringer som tilsier at det å gi folk ansvar og handlingsrom fungerer bra for kunnskapsmedarbeidere. Da blir resultatene bedre enn om ledelsen insisterer på å kontrollere alt. Fordi lederen uansett ikke kan alt eller kan holde oversikt over alt, er det dessuten slik at man da raskt får en byråkratistyrte organisasjon med store staber som skal passe på og ta imot rapporter om alt mulig. Den nordiske modellen på sitt beste, slik den praktiseres i det kunnskapsbaserte næringslivet, trenger ikke dette i samme grad – fordi vi utstyrt medarbeidere og mellomledere med et større ansvar. Jeg tror dette er en viktig grunn til at de nordiske landene har klart seg såpass godt i forhold til mer tra-

nasjonalt og internasjonalt framhever kunnskapsbedrifter et system med flate strukturer, medvirkning fra ansatte, åpne innovasjonsprosesser og en kultur der man kan være kreativ og forfølge sine egne ideer, som den beste ledelsesmodellen. I den grad det er noen institusjoner ute i verden som søker å leve opp til dette idealet for organisering og ledelse, så er det universitetene. Det stedet i verden vi ligger tettest opp til denne måten å lede og organisere oss på i næringslivet, er i Norden.

Det er også paradoksalt at vi, i det øyeblikket debatten om lederskap i kunnskapsvirksomheter blir virkelig interessant, at vi opplever en demonisering av ledelse generelt og ledelse i næringslivet spesielt. Universitetene kunne bidratt med innsikt og lederskap i debatten, men deltar ikke. Det er synd om vi har en flat og effektiv nordisk ledelsesmodell alle andre steder enn nettopp i academia, der den kanskje passer aller best og trengs aller mest.

NOTER

- 1 Dagens Næringsliv 09.01.2010: <http://avis.dn.no/artikler/avis/article391531.ece>
- 2 Dagens Næringsliv 13.10.2010: <http://www.dn.no/karriere/article1816554.ece>

- 3 Leder i Dagens Næringsliv 13.10.2010: <http://www.dn.no/forsiden/kommentarer/article1816519.ece>
- 4 Klassekampen 06.11.2010 <http://www.klassekampen.no/58151/artice/item/null/-maa-vise-egen-relevans>

Kammermusikkfestivalen i Stavanger

Gå ikke glipp av årets
begivenhet 8. - 14. august!

Billettsalg
fra 26. april:
+47 51 84 66 70
www.icmf.no



GDF SVEZ



Vilde Frang fiolin
Martin Fröst klarinett
Isa Gericke sopran
Per Arne Glorvigen bandoneon
Christian Ihle Hadland klaver
Audun Iversen baryton
Jakob Koranyi cello
Polina Leschenko klaver
Anthony Marwood fiolin
Markus Maskuniitty horn
Priya Mitchell fiolin
Alexei Ogrintchouk obo
Jean-Guihen Queyras cello
Elisabet Skaar Sijpkens bratsj
Lars Anders Tomter bratsj
Apollon Musagete-kvartett
Igudesman & Joo
Kitchen Orchestra/
Stavanger Barokk
Stavanger
Symfoniorkester



SIMONGAARE.COM | photo: Dag Myrstrand/BITMAP

**INTERNATIONAL CHAMBER
MUSIC FESTIVAL | STAVANGER**
KUNSTNERISKE LEDERE **MARTIN FRÖST & CHRISTIAN IHLE HADLAND**

8 - 14. AUGUST
2011

