

# **Prestasjonskultur i kunnskapsadhokratier**

**Motivasjon, koordinering og effektivitet i moderne  
kunnskapsvirksomheter**

av

Svein S. Andersen og Øyvind Sæther

Forskningsrapport 15/2002

**Handelshøyskolen BI**  
Institutt for ledelse og organisasjon

Svein S. Andersen og Øyvind Sæther  
*Prestasjonskultur i kunnskapsadokratier.*  
*Motivasjon, koordinering og effektivitet i moderne kunnskapsvirksomheter*

© Svein S. Andersen og Øyvind Sæther  
2002

Forskningsrapport 15/2002  
ISSN: 0803-2610

Handelshøyskolen BI  
P.b. 580  
1302 Sandvika  
Tlf: 67 55 70 00  
[www.bi.no](http://www.bi.no)

**Rapporten kan bestilles fra:**

Juul Møller Bøker  
Tlf: 67 55 74 51  
Faks: 67 55 74 50  
Mail: [jmbok@online.no](mailto:jmbok@online.no)

## **Innhold**

Sammendrag	5
Prestasjonskultur og kunnskapsadhokratier	7
Hva kjennetegner kunnskapsintensive virksomheter?	8
Organisasjoner og koordinering	11
Motivering, mobilisering og koordinering i prestasjonskultur	15
Eksemplet DCA-data	21
Prestasjonskultur i et kunnskapsadhokrati	24
Avslutning	28
Referanser	31



## **Sammendrag**

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



## Prestasjonskultur og kunnskapsadhokratier

Kunnskapsintensive virksomheter er ofte kjennetegnet av høy utviklings- og endringstakt i forhold til operative oppgaver og mål. I slike virksomheter vil bruk av tradisjonelle mekanismer for integrasjon, hierarkisk styring og kontroll som oftest være kostbare og ineffektive. Hensikten med denne artikkelen er å utvikle en begrepsmodell om hva som kan være 'lim og drivstoff' i slike organisasjoner. Hovedvekten legges på det vi har valgt å kalle prestasjonskultur, og vi vil drøfte hvilken rolle en slik kultur spiller i innoverende kunnskapsorganisasjoner – her introdusert og omtalt som kunnskapsadhokratier. Disse begrepene drøftes i forhold til en studie av en større databedrift.

Mange har vektlagt organisasjonskultur som kilde til motivasjon, koordinering og kontroll i moderne organisasjoner (Martin og Frost 1996, Flamholtz 2001). Det er gode grunner til det. 'Culture has become a powerful way to hold a company together against a tidal wave of pressures for desintegration, such as decentralization, de-layering, and down-sizing. .Culture is then what remains to bolster a company's identity as one organization' (Goffee og Jones 1996: 133). Hva som menes med kultur og hvordan den antas å fungere varierer imidlertid sterkt i denne litteraturen. Inspirert av transaksjonskostnadsteori har enkelte også hevdet at virksomheter med bestemte typer 'corporate culture' kan gjøre det bedre enn andre (Alvesson og Lundkvist 1993: 427).

Det spesielle med en prestasjonskultur er imidlertid at den ikke bare koordinerer og reduserer transaksjonskostnader, men også vitaliserer og motiverer medarbeidere. Den gir aktiviteter retning og får medarbeidere til å yte utover det man med rimelighet kan forvente og forlange. En prestasjonskultur er en sterk felleskultur som i tillegg tilfredsstillende to andre forutsetninger. For det første, er den orientert mot innovasjon og verdiskaping i forhold til kunder og omverden. For det andre, vil ledelse på alle nivåer være orientert mot aktiv og reflektert utvikling av kulturen. Begrepet prestasjonskultur antyder imidlertid ingen idyll eller harmoni. Den er preget av sterke krav og spenninger, men som regel løses konflikter på en konstruktiv måte.

Hva mener vi med prestasjon i prestasjonskultur? Hva er det som presteres og i forhold til hvem? Det er mange eksempler på sterke felleskulturer som ikke nødvendigvis skaper innovasjon eller verdier. Prestasjon må derfor forstås i forhold til kollektivets evne til å mobilisere individuelle kunnskap i team og kjerneprosesser, videreutvikle kompetanse, institusjonalisere kunnskap i organisasjonens felles normer og forståelse og sette fokus på verdiskaping i forhold til kunder, eiere og ansatte. Før vi utvikler disse resonnementene videre, skal vi imidlertid sette våre begreper inn i en faglig sammenheng.

## Hva kjennetegner kunnskapsintensive virksomheter?

I moderne management litteratur framheves kunnskap som et overordnet begrep, på linje med rasjonalitet (Burton-Jones 1999). Det sies imidlertid lite om hvordan kunnskap varierer, skapes og utnyttes i ulike organisasjoner. Alle organisasjoner er basert på kunnskap, det gjelder tradisjonelle byråkratiske organisasjoner så vel som moderne. Tradisjonelt lå kunnskapen i hovedsak i organisasjonen (autoritativ ledelse, rutiner, maskiner). Dagens kunnskapsorganisasjoner er i høy grad preget av kunnskapstunge medarbeidere som eier, bærer og skaper kunnskap. Organisasjoner kan ses som 'distributed networks of mind' (Gibson 1997:8), der også representanter for kunder ofte deltar. Effektiv mobilisering av kunnskap i slike organisasjoner reiser nye utfordringer for helhetsforståelse og design, og hvordan slike utfordringer knytter an til omfattende organisasjonsteorisk kunnskap (Child et al 2001).

Vellykkede moderne kunnskapsorganisasjoner er preget av kompleksitet og flytende struktur, der sterkt motiverte og høyt kompetente medarbeidere mobiliseres i prosesser som er løst koplet til den overordnede organisatoriske ramme. I Mintzbergs (1983: 254) forstand framstår kunnskapsbedrifter som preget av to organisasjonslogikker knyttet til adhokrati og 'mission organisation'. I boken *Structures in five* (1983) omtalte Mintzberg adhokratiet som morgendagens organisasjonsform: 'If simple structure and machine bureaucracy were yesterday's structures .. the adhocracy is clearly tomorrow's' (pp. 275). Avslutningsvis antydnet han imidlertid en sjette form, nemlig 'missionary', eller kulturstyrte organisasjoner. Han beskrev dette som en spesiell form for byråkrati<sup>1</sup>, siden koordinering er basert på standardisering av normer og sosialisering som en hovedmekanisme for koordinering. Kunnskapsbedrifter kan imidlertid ses som en spesiell form for adhokrati og 'missionary organisation'. De er kulturstyrte kunnskapsadhokratier

Mintzberg beskrev adhokratier som 'highly organic structure, with little formalization of behaviour, high horizontal job specialisation ..., market based project teams.. liason device to encourage mutual adjustment as key coordinating mechanisms'. Kunnskapsadhokratier går lenger i retning av å oppløse organisasjonsstruktur, enn det Mintzberg beskrev. På den annen side finner vi at de enkelte medarbeidere kan ha langt større individuell kompetanse enn han forestilte seg. Koordinering er mer sammensatt enn i den rene adhokratimodellen, preget av gjensidig tilpasning. Gjensidig tilpasning skjer innen rammen av en organisasjonskultur, men felles

---

<sup>1</sup> I tråd med dette framhever Daft (1995:341) 'missionary culture' som knyttet til virksomheter med sterk (service) orientering mot omgivelsene, uten stort behov for nyskaping og raske endringer.



kulturforståelse må i større grad knyttes til arbeidsformer, snarere enn standardisering av arbeidets innhold.

Mintzbergs 'missionary' eller kulturstyrte organisasjon er basert på standardisering av normer gjennom sosialisering som en hovedmekanisme for koordinering. Det muliggjør desentralisering og lav grad av formell kontroll (1983: 294/95). Moderne kunnskapsvirksomheter har imidlertid en mer dynamisk kultur enn det Mintzberg vektla i sin modell for kulturstyrte organisasjoner. Det vi kaller prestasjonskultur er et viktig element i det som får kunnskapsadhokratier til å henge sammen. Den mobiliserer og gir retning til nyskappingsprosesser. Eksterne regler og kontroll erstattes av innlevelse og identifisering. Internalisert felles forståelse av formål, arbeidsformer og resultatmål aktiviseres gjennom aktiv ledelse og mobilisering av kunnskap i problemløsningsprosesser (Goffe og Jones 1996).

Kunnskapsmedarbeidere stiller høye krav til selvutfoldelse og muligheter for faglig og personlig utvikling. Samtidig ser vi at grensene til omgivelsene løses opp. Krevende kunder er ikke bare et sentralt fokus. Gjennom ulike organisatoriske mekanismer er de – og ikke minst personer som representerer deres kjernekompetanse – koplet direkte inn i kjernen til den virksomhet som leverer produkter og tjenester. Hensikten er å kople utviklingsarbeid til kundenes behov. Fokus på oppgaver (prosjekter og kjerneprosesser) og verdi for kunden erstatter funksjons- og faginndeling. Det skaper nye utfordringer for organisasjonsdesign og intern koordinering i slike kunnskapsintensive virksomheter. Kompetanse på fag og prosesser er nøkkelen til suksess, og tverrmobilisering av slik kompetanse er i liten grad knyttet til formelle posisjoner og upersonlige roller. Den er tvert i mot knyttet til personlige kunnskaper og nære personlige relasjoner. Bedrifter opererer 'på randen av kaos', men klarer likevel å skape bemerkelseverdige resultater i form av nye produkter og tjenester, nye teknologiske løsninger og solide overskudd (Brown og Eisenhardt 1998).

Tradisjonelle mekanismer for mobilisering av medarbeidere, fordeling av oppgaver og ansvar, prosessstyring, resultatansvar viser seg som nevnt å være kostbare, ineffektive og uakseptable for bedrifter med høyt kompetente kunnskapsmedarbeidere. Et kjennetegn ved kunnskapsintensive bedrifter er derfor at formell organisasjon og hierarki 'opløses' i sin tradisjonelle form. Slike tendenser framheves i beskrivelser av moderne kunnskapsorganisasjoner. Resultatet av slike trender er ofte beskrevet som en kontrast til tradisjonelle organisasjonsformer preget av hierarki og funksjonell spesialisering. I stedet finner vi i følge denne litteraturen a) forvitring av hierarki, b) nettverksorganisering og overlappende team eller 'arbeidslag', c) økt frihet og kontroll til medarbeiderne, d) desentralisert lederskap, e) selvorganisering (Nonaka and Takeuchi 1995, Daft 1995, Hamel og Prahalad 1996, Karlsson 1999, Nordstrøm og Ridderstråle 1999).

Det sies imidlertid lite om hvordan prosesser koordineres og gis en samlende retning.

Kunnskapsintensive organisasjoner koordinerer sine kjerneaktiviteter på en måte som binder sammen på tvers av funksjoner, nivåer og mellom indre aktiviteter og ytre omgivelser. Utgangspunktet her er imidlertid at argumentet om forvitring av overordnet design, hierarki og kontroll er overdrevet. 'The free-for-all organisations' er noen ganger intenst sosiale, velordnede og sterkt resultatorienterte (Galunic og Eisenhardt 2001). Spørsmålet er hvordan formelle autoritets- og kontrollmekanismer aktiviseres i slike organisasjoner og hvordan de spiller sammen med andre koordineringsmekanismer. Hva får kunnskapsadhokratier til å henge sammen? Hvilken rolle spiller prestasjonskultur i komplekse prosesser, ofte karakterisert som 'selvorganiserende'. Hva kjennetegner slike organisasjonskulturer og hvordan aktiviseres de i prosjektarbeid og i ledelse?

En klarere forståelse av det vi kaller prestasjonskultur og kunnskapsadhokratier kopler også tilbake til Mintzbergs (1983) drøfting av hovedmekanismer for koordinering. Begrepet prestasjonskultur treffer noen av de elementene som vi finner omtalt som 'social capital' (Colbjørnsen et al 2001, Yli-Renko 2001) og 'social knowlegde' (De Castro et al 2002). Prestasjonskultur går imidlertid lenger i å beskrive underliggende dimensjoner knyttet til samspill og samstemthet. Det kommer vi tilbake til. Vi vil forfølge slike spørsmål i lys av ulike teoretiske bidrag, og utdype forståelsen av disse i tilknytning til en inngående case-studie av en kunnskapsbedrift – nemlig DCA-data.

Deler av nyere organisasjons- og strategilitteratur har fokusert på bedrifter som opererer i situasjoner preget av ekstrem kompleksitet og rask endring; såkalt hyperkonkurranse, 'on the edge of chaos' (Brown og Eisenhardt 1998). Selv om de fleste virksomheter ikke er i en slik ekstrem situasjon, så er det svært mange virksomheter som konkurrerer i en bransje preget av løpende innovasjon og utvikling, og høy spesialisert kompetanse. De har kjennetegn som preger mange kunnskapsintensive bedrifter, og er langt mer typisk enn hyperkonkurransens feirede helter. De bedrifter vi her er opptatt av har utviklet et hoveddesign som kombinerer hierarki, nettverk og team på en bevisst og innovativ måte. I tillegg vektlegger de organisasjonskultur som en hovedkilde til motivasjon, ytelse og koordinering. De er kulturstyrte kunnskapsadhokratier.

Nedenfor skal vi kort presentere Mintzbergs hovedtyper av organisasjoner og koordineringsmekanismer, som en ramme for å drøfte moderne kunnskapsintensive virksomheter. På denne bakgrunn ønsker vi å utvikle begreper om prestasjonskultur og kunnskapsadhokrati som idealtypiske konfigurasjoner. De preger moderne kunnskapsorganisasjoner, men vi antar også at de beskriver organisasjonslogikker som det også finner innslag av i andre organisasjoner der andre konfigurasjoner dominerer.

## Organisasjoner og koordinering

Mintzbergs bok 'Structures in five' oppsummerer hovedmodeller knyttet til organisasjonsdesign. Den reflekterer et såkalt 'det-kommer-an-på' (contingency) perspektiv, der det ikke finnes en beste måte å organisere på. Den enkelte organisasjon må utformes i forhold til utfordringer de står overfor. Det er særlig oppgavers egenart, teknologi og strategisk handlingsmiljø som er sentrale designparametere. Basert på flere hundre case-studier identifiserte han fem hovedtyper av idealtypiske organisasjoner (enkel struktur, maskinbyråkrati, profesjonelt byråkrati, divisjonsform og adhokrati)

Enhver organisasjon deles i fem deler som står for følgende hovedfunksjoner:

- 1) Toppleidelse, der hovedaktivitet er knyttet til design, direkte intervensjon og resultatkontroll,
- 2) Mellomledelse, med vekt på kontroll og instruksjon i linjeorganisasjonen,
- 3) Teknokratiet står for standardisering av ulike elementer og prosesser
- 4) Støttefunksjoner, er sekundære virksomheter som er nødvendige for andre funksjoner
- 5) Den operative kjerne, der utvikling og produksjon av produkter og tjenester skjer.

Slike funksjoner kan, men bør ikke nødvendigvis, skilles ut som egne organisatoriske enheter. I småbedrifter vil for eksempel toppledere selv dekke nær sagt alle funksjoner, til og med være involvert i operativ daglig drift. Det finner vi også i Nils Arne Eggens beskrivelse av trenerens rolle i fotballklubben (Eggen 1999)<sup>2</sup>. Ofte finner vi også at store virksomheter kan ha enheter internt med 'småbedrifts karakter'. Det er særlig tydelig i enheter med intensiv kunnskapsutnyttelse. I Mintzbergs modell domineres imidlertid de 5 idealiserte organisasjonstypene av en bestemt form for koordinering og kontroll.

- 1) *Enkel struktur*, der toppledelsen intervensjoner og instruerer en forholdsvis enkel operativ kjerne. Koordinering skjer gjennom direkte hierarkisk intervensjon<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Ketil Rekdals rolle som spillende trener i Vålerenga er et annet eksempel

<sup>3</sup> Det klassiske eksempelet er presidenten i åpningssekvensen i Charles Chaplins 'Modern times' som direkte overvåker og styrer de ansatte gjennom kamera og ordregiving.

- 2) *Maskinbyråkrati*, basert på design og standardisering og indre effektivitet. Koordinering skjer gjennom standardisering av organisasjonsregler.
- 3) *Profesjonelt byråkrati*, der fagbyråkrati dominerer organisasjonen på alle nivåer, men suppleres med et administrativt byråkrati. Koordinering skjer gjennom standardisering av kunnskap.
- 4) *Divisjonalisering* er basert på flere samordnende maskinbyråkratier rettet inn mot ulike markeds-/produktsegmenter. Koordinering skjer gjennom standardisering av produkter.
- 5) *Adhokrati* er dominert av prosesser i den operative kjerne, der utvikling og ikke standardiserte aspekter er en vesentlig del. Koordinering skjer gjennom gjensidig tilpasning.

Adhokrati er, i flg. Mintzberg, en organisasjon som fremmer innovasjon og fleksibilitet. Den er 'clearly positioned in an environment that is both dynamic and complex' (1983: 267). Det er den organisasjonsform som har minst 'reverence for classical principles of management, especially unity of command' (pp. 255). Ledelse og operative virksomheter tenderer til å smelte sammen, og funksjonell organisering fungerer som redskap for 'housekeeping purposes' (pp. 256). Denne organisasjonsformen kan ikke basere seg på kunnskapsmedarbeidernes standardiserte ferdigheter som kilde til koordinering. Konflikt og pågåenhet preger prosesser, og det er en hovedoppgave for ledere på alle nivåer å kanalisere energien produktivt (pp. 277). Strategiprosesser er preget av 'nedenfra-opp' og 'innenfra-ut' prosesser. Gjensidig tilpasning er en hovedmekanisme, men supplert med elementer av direkte ledelse av delprosesser på ulike nivåer.

Kunnskapsintensive virksomheter er karakterisert ved høy grad av intern og ekstern kompleksitet. Intern kompleksitet dreier seg om behovet for å anvende mange spesialiserte kompetanser på ikke-standardiserte oppgaver som krever utvikling av ny kunnskap. 'Existing knowledge and skills are merely bases on which to build new ones' (Mintzberg 1983:255, se også Nonaka and Takeuchi 1995). Ekstern kompleksitet dreier seg om å håndtere mange og skiftende krav, ofte formidlet gjennom krevende kunder. En virksomhets strategiske omgivelse er i stadig og rask endring. I noen tilfelle er endringstakt så høy, og konsekvenser av endringer så omfattende, at det er nesten umulig å identifisere stabile elementer som interne aktiviteter kan struktureres rundt.

Høy grad av intern og ekstern kompleksitet fører til at grensene løses opp i forhold til omgivelsene. Hierarki forvitrer og nettverk og team spiller en sentral rolle. De dominerende kjennetegn ved de enkelte virksomheter, eller deler av dem, trekker i retning av det Mintzberg kaller operativt adhokrati. Den operative kjernes logikk dominerer. I de tilfelle der operative virksomheter 'legges ut i nettverk', i kontraktorsystemer, får virksomheter

preg av administrativt adhokrati. Slike organisasjoner er spesialister på administrering av ikke-standardiserte prosjekter, men utfører ikke operative virksomheter selv. I hver enkelt virksomhet som er koplet sammen i kontraktorsystemer vil vi finne innslag av operativt adhokrati, og det er operative adhokratier som er fokus her.

I Mintzbergs adhokratimodell er gjensidig tilpasning hovedmekanismen for koordinering. I moderne kunnskapsvirksomheter får imidlertid prosesser i tillegg retning og resultatorientering fordi kompetente medarbeidere internaliserer visjoner og robuste forretningskonsepter; dvs. en kultur som bærer felles forutsetninger, normer og forventninger knyttet til oppgaveløsning. De framstår som løst koplede og prosessorienterte, men med en tilleggs mekanisme knyttet til felleskultur. De er kulturstyrte kunnskapsadhokratier.

Mintzberg utviklet fem hovedtyper av organisasjoner, der adhokratiet var den femte. I bokens avslutning antyder han imidlertid en mulig en sjette idealtypisk organisasjonsform, der kultur eller ideologi spiller en hovedrolle: 'a system of beliefs about the organisation itself, not those of society that surrounds it – represents a sixth important force .. towards a sense of mission; the pull to evangelise on behalf of the organisation' (294).

Mintzberg diskuterer betydningen av kultur og ideologi i forhold til organisasjoner med forholdsvis enkle og standardiserte oppgaver. Sosialisering inn i normer standardiserer atferd. Han kaller det derfor en form for byråkrati, men av en spesiell type: 'it is very loosely structured. Once its new members are duely socialised they can be trusted to perform their work free of all the controls of conentional bureaucracy. In other words normative control is more than sufficient to achive most of the needed coordination'.... This also requires simple mission and simple technical systems, both free of the needs for expsert skills and all the status differences that accompany them' (295). I motsetning til dette vil moderne kunnskapsvirksomheter kreve en mer dynamisk kultur, som styrker og styrer interne prosesser knyttet til nyskaping og innovasjon. Dette er et hovedpoeng i Scheins begrep om 'learning cultures' (Schein 1992: 363).

Litteraturen på området framhever at formelle styrings- og kontrollmekanismer svekkes og spiller en underordnet rolle. Vi antar imidlertid ikke at hierarki blir borte og erstattet av nettverk og team. Betydningen av kultur betyr heller ikke at andre former for koordinering og kontroll blir borte. De må utøves og finne sin form i forhold til det som preger den operative kjernen i kulturstyrte adhokratier. Det betyr for eksempel også at en del formelle autoritets- og kontrollmekanismer (hierarki, myndighet, kontrakt) ofte ikke vil aktiviseres eksplisitt, men formidles inn i kompetansetunge operative prosesser. Det er i tråd med Galunic og Eisenhardt (2001) som finner at kontrasten mellom tradisjonelle og nye managementroller er sterkt

overdrevet<sup>4</sup>. Den formelle organisasjonsstrukturen og de formelle kontrollmekanismene vil i det daglige skyves i bakgrunnen, i alle fall så lenge virksomheten går bra og det kan fokuseres på oppgaveaspektet. En vesentlig forutsetning er imidlertid at virksomheten har en kultur som mobiliserer og koordinerer.

Når en kultur fungerer godt kan virksomheter framstå som løst organisert, nærmest på randen av kaos, og styrt av lokal prosesslogikk. Medarbeiderne yter langt utover det man kan forvente, basert på personlige drivkrefter og entusiasme, men også drevet av psykologiske mekanismer i sosiale grupper, der skam og ære er viktig for personlig og profesjonelt selvbilde. Tradisjonelt finner vi unntaksvis eksempler på dette, som i store, prestisjefylte prosjekter<sup>5</sup>. I kunnskapsbedrifter er det imidlertid vanlig å finne innslag av tette og personlige relasjoner. Forholdet til medarbeidere og ledere vil ha preg av psykologiske kontrakter, der tillit og åpenhet er nøkkelelementer. I dårlige tider (økonomi eller andre hendelser som 'bryter idyllen') kan imidlertid organisasjonen 'vrenge seg' og det formelle blir kjernen i nødvendige og upopulære tiltak. De bakenforliggende formelle organisasjonsprinsipper og roller blir aktivisert på måter som bryter opp og overstyrer uformelle prosesser i den operative kjernen. Det har vi blant annet sett i forbindelse med krisen i 'dot.com' selskapene de siste årene. De ulike modellene ligger som 'speil bak speil' (som i Jan Erik Volds diktsamling *Mellom speil og speil* 1965).

Eisenhardt og Brown (1998) framhever at spenningen mellom åpenhet og struktur er en vedvarende utfordring for alle moderne kunnskapsbedrifter. Hovedutfordringen er å finne en balanse, men de sier lite om hvilke mekanismer som trekker i ulik retning. De peker på at krav om nyskaping og raske endringer slår inn i organisasjonen på måter som truer med å skape kaos. De interne reaksjonene kan imidlertid ses i sammenheng med Mintzbergs ulike organisasjonslogikker. Kildene til byråkratisering av den operative kjernen kan være både toppledelsen og teknokratiet. 'All kinds of forces is driving the ad hococracy to beauracratise itself with age' (pp. 272). Et annet element, er at medarbeidere vil ha et visst behov for å redusere usikkerhet. 'Even dedicated members of adhocracies periodically exhibit .. low tolerance for it's fluidity, confusion and ambiguity'' (pp. 276). Medarbeideres behov for reduksjon av usikkerhet og vilkårlighet er faktisk

---

<sup>4</sup> Til sin overraskelse fant de at 'senior managers' i store multinasjonale selskapene de studerte var 'personally involved with identifying opportunities and with making sure that the organisation responded in a direct and hands-on-manner'.

<sup>5</sup> En sentral prosjektleder i tilknytning til et stort offshoreprosjekt beskrev en situasjon der arbeidsmotivasjonen var så sterk at den gikk ut over alt sosialt liv og medførte midlertidig impotens (Sæther 1979)

en viktig historisk kilde til utviklingen av formell organisasjon (Dornbusch og Scott 1975).

Evnen til å håndtere og tolerere usikkerhet – i forhold til både oppgaver og egen situasjon – kan og ha sammenheng med en organisasjons kultur. Selv om organisasjonskultur er et stort og mangfoldig tema, er det gjort få forsøk på å følge opp Mintzbergs ideer om kultur som en idealtypisk koordineringsmekanisme. Forholdet mellom organisasjonskultur og ledelse i kunnskapsintensive virksomheter er et viktig tema, men forholdsvis lite utviklet (Schein 1992). Det typiske i 'gode tider' er at toppledere i slike virksomheter framstår som 'opplyste gartnerne', der de spiller på felles verdier og overordnet forståelse, med et pragmatisk forhold til prosesser og med blikket på resultater og 'bottom line'. Mellomlederne vil også trekkes inn i den operative virksomheten som 'integrators', som deltakere i nettverk og team. Lederfunksjoner vil dels knyttes til kompetanseutvikling, dels vil operativ ledelse av team og kjerneprosesser løsrives fra hierarkiske posisjoner og integreres i problemløsende virksomhet.

Kunnskapsorganisasjoner som beveger seg i retning av kulturstyrte adhokratier beveger seg i grenseland for tradisjonell design-tenkning. De har ingen helt klar grense overfor omgivelsene, og er i mindre grad opptatt av sentral styring og kontroll av grensesnittet. Kundene er ofte involvert i interne prosesser og ofte koplet direkte inn som deltakere i kjerneprosesser. Spørsmålet er hvordan en slik løs organisasjonsform kan kombineres med effektiv problemløsning og verdiskaping, og ikke minst hvilken rolle kultur spiller i vellykkede virksomheter av denne typen. Nedenfor skal vi se nærmere på hvordan en bestemt kultur - prestasjonskultur – kan fungere som 'lim og drivstoff' i slike virksomheter.

### **Motivering, mobilisering og koordinering i 'prestasjonskultur'**

Litteraturen om 'corporate culture', som slo gjennom på 1980-tallet, framhevet en helhetlig kultur som innholdsmessig støttet opp om og kanaliserte organisasjonsaktiviteter for å realisere bestemte mål. I boken *In Search of Excellence* ble en sterk kultur sett som en vesentlig suksessfaktor (Peters og Waterman 1982). Det viste seg imidlertid at virksomheter med sterke kulturer – også de som hadde blitt framhevet som modeller for 'excellence' - kunne være svært sårbare for endringer i teknologi, konkurransevilkår og andre omgivelseskrav. Slike observasjoner reiser spørsmålet om hva slags type kultur som kan gi en robust støtte til virksomhet preget av kontinuerlig utvikling og omstilling i dynamiske omgivelser.

Med kultur tenker vi her på de felles forestillinger, verdier og normer som skaper identitet og former samhandlingen i et fellesskap. Et

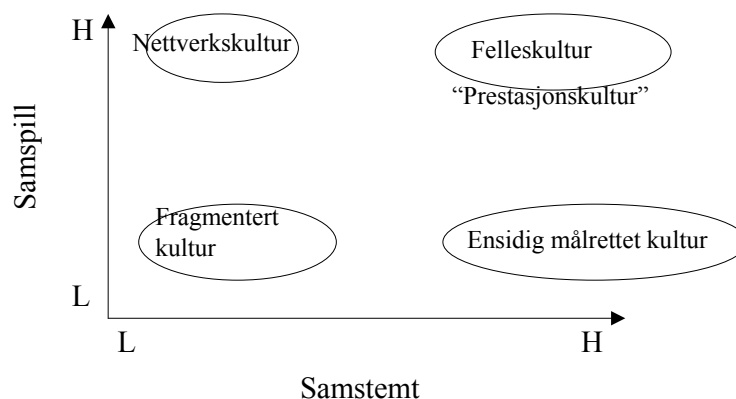
hovedpoeng i tenkning om nye kunnskapsbedrifter er at bare en sterk bedriftskultur kan stå i mot de sterke ytre krefter som trekker i retning av desintegrasjon gjennom desentralisering. Formell organisasjon og hierarki 'oppløses' i sin tradisjonelle form. Respekt for ytre regler erstattes av innlevelse og identifisering.

Kultur forstått som overordnede visjoner og verdier er ikke nødvendigvis nok til å forme daglige prosesser. Kultur som bestemte suksessoppskrifter og framgangsmåter kan lett bli en svøpe i situasjoner som stiller nye krav. I denne sammenhengen er vi opptatt av kultur som en matrise som gir felles tolkningsramme, mobiliserer, bærer kommunikasjon og forståelse av mål og arbeidsformer som ledere kan spille på for å gi retning til aktiviteter. Forstått på denne måten vil kultur være en viktig forutsetning for ledelse i kunnskapsbedriften. Kultur er det som opprettholder bedriftens identitet og binder sammen formell struktur og myndighet med uformelle mandater og prosesser.

Ideen om kultur som et retningsgivende og koordinerende element i en bedrift er velkjent fra service-management litteraturen, og vi skal derfor ikke utdype den her. Poenget er kun å illustrere at kulturelementet på ingen måte er nytt. Ofte finner vi imidlertid at kultur brukes som et supplement til en forholdsvis fast formell hovedstruktur. Det sies relativt lite om hvordan innholdet i ulike kulturer påvirker operative prosesser, og om de mekanismer kultur formidles gjennom. Begrepet prestasjonskultur går lenger i å framheve kultur som alternativ til formell organisasjon og hierarki.

Figur 1

### Hva er en prestasjonskultur?





Goffee and Jones (1996) drøfter ulike typer organisasjonskultur som kan 'holde moderne virksomheter sammen'. De skiller mellom to hoveddimensjoner ved kultur knyttet til 'samspill' og 'samstemthet'<sup>6</sup>. Samspill er knyttet til en rekke faktorer som kjennetegner dynamiske nettverk: nærhet og personkunnskap i arbeidssituasjoner med mangesidige, aktive relasjoner preget av åpenhet og toleranse for nye ideer. Samstemthet er på den annen side knyttet til faktorer som gir prosesser retning. På den ene side felles oppfatninger i form av visjon, mål og arbeidsmåter. På den annen side oppfatninger som styrker opplevelsen av at samarbeid om felles mål gir økt fordel for hver enkelt. Når disse to hoveddimensjonene kombineres, får vi fire hovedtyper av kultur, som vist i figur 1:

1. *Nettverkskultur* er ensidig kjennetegnet av faktorer som virker mobiliserende, gjennom utveksling av ideer og sosialt samspill som oppleves som meningsfylt. Det er uklare skiller mellom arbeid og personlige interesser og lojaliteter. Det er ikke nødvendigvis fravær av hierarki og formell organisasjon, men mange måter å omgå eller modifisere slike elementer på. Toleranse og personlige relasjoner kan gjøre det vanskelig å stille klare krav til ytelse. Slik kultur antas å være mest relevant der virksomhet er basert på langsiktige strategier, utnytter lokal kunnskap med liten grad av gjensidig avhengighet, og der virksomhetens resultater kan baseres på en aggregering av enkeltresultater. Et eksempel kan være en salgsorganisasjon. I et kunnskapsadhokrati kan en slik kultur true effektivitet. Sosialt samspill er tidkrevende, men sikrer ikke nødvendigvis retning og resultat.

2. *Ensidig målrettet* kultur er, som navnet sier, preget av ensidig kollektiv målorientering. Det er et klart skille mellom arbeid og sosialt liv, og klare krav til ytelse og liten toleranse for dem som ikke bidrar fullt ut. I slike organisasjoner vil hver enkelt kunne arbeide mot gitte felles mål, uten behov for å samhandle med andre. En slik kultur egner seg best i virksomheter som er avhengige av rask og fokusert respons, der standardisering gir skala- eller samdrift, mål og ytelse er klart definert og det er klart hvem som er konkurrentene. Et eksempel kan være en produksjonsvirksomhet som leverer standardprodukter og tjenester. I et kunnskapsadhokrati vil en slik kultur true innovasjon og utvikling både på produkt- og organisasjonssiden.

3. *En fragmentert* kultur er preget av begrenset samspill og samstemthet. Medarbeideren er lite opptatt av organisasjonsmål og de andre medarbeiderne. I slike tilfelle vil resultater i stor grad avhenge av individuelle ytelser som kan produseres og måles uavhengig av andre. Et eksempel kan være en forskningsinstitusjon der individuell originalitet og

---

<sup>6</sup> Forfatterne kalte dette 'sociability' og 'solidarity'

prestasjon er avgjørende og ytelse måles i form av 'output'. I kunnskapsadhokratier vil en slik kultur vanskeliggjøre kollektiv mobilisering av kompetanse og talent i prosjekter og team.

4. *Fellesskapskulturen* er preget av høy grad av samspill og samstemthet. Mobilisering og kreativitet går sammen med høy grad av bevissthet om felles mål og gjensidig nytte. Medarbeidere har sterk kollektiv identitet og fellesskapsfølelse. De samhandler tett, deler visjoner og mål og fokus på viktigste konkurrenter. En slik kultur kan være et ideal for et kunnskapadhokrati, men den kan også i noen tilfelle være uegnet.

Typiske organisasjoner med sterk felleskultur kan sies å ha et institusjonspreg, som for eksempel religiøse organisasjoner. De er organisasjoner som klarer å kombinere høyt skår på begge dimensjoner over lang tid. Slike organisasjoner vil imidlertid ha klare svakheter nettopp når det gjelder omstilling og innovasjon. Vi vet også at oppslutningen om verdier og synspunkter i slike organisasjoner kan variere betydelig når vi går fra lederskiktet til de mer vanlige organisasjonsmedlemmene. Nedover i organisasjonen er det en tendens til at felles kultur vannes ut, refortolkes eller brytes med alternative delkulturer (Selznick 1949).

Goffee and Jones (1996) gir eksempler på at fellesskapskulturer kan fungere godt i bedrifter. Fellesskapskultur må imidlertid utvikles over en viss tid, og det kan være krevende å bevare en slik kultur. Et positivt eksempel er Apple Computer i en tidlig fase, men de krav som en virksomhet stilles overfor i perioder med sterk vekst, utvikling og diversifisering, kan true kulturen. Problemer oppstår på to måter: En mulighet er at kulturen brytes opp og svekkes. En annen er at kulturen er så sterkt knyttet til bestemte oppfatninger og løsninger at den ikke klarer å ta inn over seg nye elementer. I det siste tilfelle kan resultatet bli 'dynamisk konservatisme' (Andersen og Revang 1997), preget av for stor grad av kontinuitet og videreføring av grunnleggende konsepter og løsninger.

Historien om FASIT – som i sin tid var en stor aktør på kontormaskiner – illustrerer en virksomhet preget av sterk fellesskapskultur, som også inkluderte bånd til et lite svensk lokalsamfunn. FASITs styrke var skrive- og regnemaskiner basert på finmekanikk. På 1960- og fram til 1970-tallet var de markedsledende. På slutten av 1960-tallet ble de kontaktet av NASA om et mulig samarbeid om elektroniske maskiner. Etter nøye overveielse kom FASIT til at deres styrke lå i å videreutvikle det de var gode på. De iverksatte utviklingsprogrammer som åpnet for nye virtuose finmekaniske løsninger. FASIT ble bedre og bedre, og det var deres beste maskiner noensinne som plutselig viste seg å være helt uten sjanser i markedet da elektronikken brått slo gjennom (Starbuck, Greve og Hedberg 1978).

Skal en fellesskapskultur fungere godt i forhold til moderne kunnskapsbedrifter, må den derfor tilfredsstillende noen tilleggskrav, noe som

Goffee og Jones (1996) henter til, men i liten grad utvikler. Nedenfor skal vi peke på to sentrale forutsetninger, i tråd med blant annet Scheins begrep om 'learning culture':

En avgjørende forutsetning synes å være at innholdet i kulturen er knyttet til høye ambisjoner om innovasjon, nyskaping - og et klart verdiskapingskonsept, der omgivelsene (ofte som krevende kunder, skarpe konkurrenter, nye teknologiske løsninger) er viktig fokus. Det dreier seg om 'assumptions that can be stable and thus function as a culture and yet encourage and allow for perpetual learning and change' (Schein 1992:363). For en bedrift ligger ikke bare utfordringen i å matche egne ressurser med markedet. Det dreier seg også om å utvikle ressurser og utnytte ressurser utenfor organisasjonen i sin egen kjernevirksomhet (Haanæs 1997).

En annen forutsetning er at ledelsen aktivt utvikler, pleier, iscenesetter og synliggjør kulturen, slik at den gjennomsyrrer virksomheten på alle nivåer. '(T)he learning leader must not only have a vision, but be able to impose it and to develop it further as external circumstances change' (Schein 1992: 374). Det siste krever også at alle i organisasjonen kontinuerlig søker å utvikle egen bevissthet om kulturens forutsetninger og virkemåte. Dessuten må kulturen synliggjøres gjennom medarbeidernes, og særlig ledernes, væremåte og handlinger i det daglige arbeid<sup>7</sup>. Det vil ofte finnes mange delidentiteter i en organisasjon, og det er viktig at de ikke får utvikle seg løst koplet til en hovedkultur. Kultur gir rom for distribuert ledelse og selvorganisering, men må også være et viktig fokus for ledere (Bryman 1996).

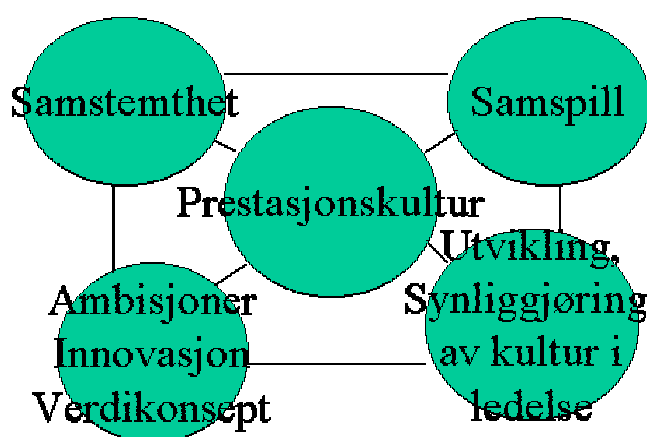
Der begge disse forutsetningene er tilfredsstillt kan vi snakke om *felleskapskulturer som prestasjonskulturer*, slik at ikke en av dimensjonene dominerer. Mintzberg (1983: 277) peker på problemer knyttet til sosialt samspill uten effektiv retning: 'People talk a lot in these structures; that is how they combine their knowledge. But that takes time, a great deal'. Tilsvarende, siterer han Burns og Stalker (1961) som beskriver hvordan ledere i komplekse organisasjoner har tilbøyeligheter til ensidig å formalisere mål og rutiner; dvs. fokuserer på samstemthet. '...all managers some of the time, and many managers all the time, yearn for more definition and structure' (pp. 276).

Elementene i en prestasjonskultur kan skjematisk framstilles på følgende måte (figur 2):

---

<sup>7</sup> Jmfr. Elvis Presley: 'Don't watch my lips, watch my hips'.

**Figur 2: Elementer i prestasjonskultur**



Hva mener vi med prestasjon i prestasjonskultur? Det sentrale er at prestasjon skjer i et felleskap, men det er mange eksempler på sterke felleskulturer som ikke nødvendigvis skaper innovasjon eller verdier. Prestasjon er ikke bare knyttet til lavere transaksjonskostnader eller individuelle evner. Avgjørende er kollektivets evne til å mobilisere individuelle kunnskap i team og kjerneprosesser, videreutvikle kompetanse, institusjonalisere kunnskap i organisasjonens felles normer og forståelse og gi fokus på verdiskaping i forhold til kunder, eiere og ansatte. Et mål på dette er økonomiske resultater. Våre informanter i DCA-data gir klart uttrykk for at det er en slik positiv sammenheng, men alene gir det ikke et dekkende bilde av det vi snakker om. Økonomiske resultater er kortsiktige indikator og sier mer om hva som har skjedd enn hva som er det framtidige potensialet. I kunnskapsintensive virksomheter er evnen til kontinuerlig kompetanseutvikling, fleksibilitet og kundefokusert verdiskaping vel så viktig over tid.

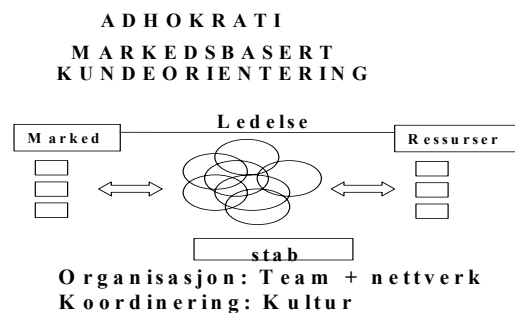
Ikke alle lykkes i å utvikle en prestasjonskultur, eller å bevare den over tid. Det er heller ikke slik at alle som prøver å utvikle en prestasjonskultur nødvendigvis lykkes. Eliteidrettsmiljøer kan ses som eksempler. Rosenborg Ballklubb er et eksempel på en vellykket prestasjonskultur, og det gjenspeiler systematisk og selvbevisst arbeid langs de linjer som her er skissert (Eggen 1999). Miljøet rundt norsk skihopping er imidlertid et eksempel på at det ikke har lyktes (Skard 2000). En nærmere drøfting av betingelser for at en prestasjonskultur kan skapes og lykkes, skal

vi la ligge i denne sammenheng. Fokus for den videre drøfting vil være å videreutvikle forståelsen av hva som ligger i en prestasjonskultur, hvordan den fungerer i praksis og å illustrere dette gjennom en empirisk undersøkelse.

### Eksemplet DCA-data

DCA-data er etter norsk målestokk en stor bedrift som blant annet utvikler software for bankvirksomhet. Virksomheten kombinerer ulike organisasjonslogikker (matrise – team, nettverk – hierarki) på innovative måter. Stikkord er klare prestasjonskrav, klare ansvarsprinsipper, sterk operativ styring – men tilsynelatende løse og pragmatiske prosesser. Kravet om 24 timers operativ funksjon gir i prinsippet ingen toleranse for alvorlige feil. Fra et organisasjonsfaglig synspunkt håndterer bedriften krevende oppgaver langt bedre enn det man skulle kunne forvente ut fra tradisjonell strategi- og organisasjonstenkning. På denne måten minner den om det som i den internasjonale organisasjonslitteraturen omtales som 'high reliability organisations' – eller HROs<sup>8</sup>. I hvilken grad kan DCA-data sies å være et adhokrati med en prestasjonskultur?

Figur 3:



<sup>8</sup> 'When failure is not an option'. Technology Review, juli 1997 (pp.38-45), se også Weick og Roberts 1993.

Figur 3 er et eksempel på et hoveddesign som svarer til operativt adhokrati. Den formelle strukturen er viktig. Den er en ramme som fyller flere formål. Den definerer lederes myndighet og ansvar og de ansattes formelle innplassering. Fra et strukturelt designsynspunkt er det en 'hybrid'. Den framstår som en kombinasjon av funksjonell oppgaveorganisering, på den ene side, og direkte kundeorientert organisering, på den annen side. Men i daglig virksomhet 'skyves matrisen i bakgrunnen'. Ressurser frigjøres fra organisasjonens formelle struktur. Den er en 'oppstillingsplass', men deler også organisasjon i ulike enheter som basis for faglig kompetansesikring og utvikling. Lønn og status er langt på vei frikoplet fra posisjon i formell organisasjon, og er knyttet til kompetanse, erfaring og roller i operativ virksomhet. Det er nettverk og prosesser som settes i fokus, innen rammen av en sterk felles kultur.

Våre dybdeintervjuer tyder på at mange sentrale personer omtaler bedriften, og det som skjer der, som preget av en prestasjonskultur, selv om de ikke selv bruker dette uttrykket. De framhever høy grad av samspill og samstemthet, og i tillegg høye ambisjoner og et aktivt fokus på kultur som ansvar og forutsetning for ledere på alle nivåer. Spørsmålet er om deres oppfatninger er representative for hele organisasjonen.

For å måle samspill og samstemthet gjennomførte vi en representativ spørreundersøkelse i bedriften. Et spørreskjema ble utarbeidet på bakgrunn av et batteri av spørsmål som var utprøvd i tidligere amerikanske undersøkelser (Goffe og Jones 1996). Forfatterne hevdet at dette skjemaet ga et godt mål på de teoretiske hoveddimensjonene i en organisasjonskultur, nemlig samspill og samstemthet. 'These two categories may at first seem not to capture the whole range of human behaviours, but they have stood the test of close scrutiny, in both academia and the field' (pp. 134).

På dimensjonen *samspill* fokuserte forfatterne på to hovedtyper av spørsmål:

- A) nærhet og personlig tillit i arbeidssituasjonen, og
- B) nærhet og tillit som går utover selve arbeidssituasjonen.

På *samstemthet* fokuserte spørsmålene på tre elementer:

- A) felles oppfatninger om mål,
- B) felles effektivitetsorientering og
- C) kunnskap om konkurrenter.

Vår presisering av hva som ligger i en prestasjonskultur, ut fra teoretiske og empiriske vurderinger, gjorde det også nødvendig å supplere med spørsmål som bedre kunne dekke sentrale sider ved samspill og samstemthet:

På *samspill* supplerte vi spørsmål om nærhet og tillit i og utenfor arbeidssituasjonen med to typer spørsmål. For det første, (C) betydningen av respekt for personlige grenser, fordi tett samspill uten formelle rolleavgrensninger lett kan skape alvorlige konflikter. Dette var teoretisk og empirisk dokumentert (Rothschild-Whitt 1979), og vi hadde også kommet på sporet av slike forhold i våre intervjuer. For det andre ønsket vi å få inn spørsmål som ga et mål på vurderinger av (D) personlig initiativ og kunnskap om andres kompetanse i tette prosjektprosesser. Slike forhold var ikke dekket i det opprinnelige skjemaet.

Også på *samstemthet* fant vi behov for supplerende spørsmål ut over dem som målte felles måloppfatninger, ansvars- og effektivitetsorientering og vilje til å vinne. Både teoretisk og empirisk var vi blitt oppmerksomme på tre forhold som vi antok kunne være av stor betydning for effektiv problemløsning i komplekse prosjekter. For det første, (D) opplevelse av ledelse, som i slike organisasjoner kan være vanskelig å skille fra operativ virksomhet. For det andre var vi opptatt av hva som kunne bidra til å skille mellom sak og person, og dermed dempe konflikter, og vi antok at (E) respekt for andres kompetanse ville være viktig i så måte. I tillegg var vi opptatt av (F) hvordan den enkelte opplevde kompleksitet i prosjekter.

Det er ikke rom her for å gå i detaljer, om svarfordelingen eller de måleproblemer som en slik undersøkelse reiser<sup>9</sup>. En samlende karakteristikk er at DCA-data skårer svært høyt på spørsmål knyttet til både samspill og samstemthet, i tråd med det vi skulle forvente i en organisasjon med prestasjonskultur. Det er i noen grad forskjeller mellom avdelinger og mellom ulike organisasjonsnivåer, men i hovedsak kan vi si at verdier og oppfatninger knyttet til samspill og samstemthet gjennomsyrrer organisasjonen. DCA-data skiller seg derfor klart fra det vi finner i mer hierarkiske organisasjoner. Der er oppslutningen om sentrale verdier og oppfatninger sterkest på ledernivå. På de lavere nivåer vil disse normalt svekkes, ofte gies et noe annet innhold og delvis gå sammen med andre verdier og oppfatninger som kan skape konflikter. Det faktum at svarene i DCA-data i liten grad varierer med slike forhold, er derfor et hovedfunn og bekreftelse på at det finnes en sterk felleskultur.

De to andre dimensjonene i en prestasjonskultur har vi måttet nøye oss med å måle indirekte, gjennom dybdeintervjuer og ved gjennomgang av skriftlig materiale:

Vi finner at vektleggingen av høyt ambisjonsnivå og kundeorientert verdiskaping – som en grunnverdi – går igjen i ulike sammenhenger. DCA-data tar mål seg til å være ledende på utviklingen av dataløsninger og drift innen bank- og finansmarkedet, gjennom konsolidering nasjonalt og ekspansjon internasjonalt. De har høye mål, og skal de lykkes i å nå dem, må

---

<sup>9</sup> Slike spørsmål er drøftet i Andersen og Sæther 2002

hver enkelt medarbeider prestere ut over det man med rimelighet kan forvente og kreve. 'Skal vi lykkes i våre markedsbestrebelsler må vi få langt mer ut av medarbeiderne enn det er mulig å kreve'. Kreative løsninger krever et reelt personlig engasjement og vilje til å lykkes med det en holder på med<sup>10</sup>. Det forventes at medarbeidere tar initiativ, viser ansvarlighet og har en sterk kvalitetsorientering i møte med kunden. Prestasjonskultur skaper dermed fokus for komplekse prosesser og legitimerer dessuten en bestemt type lederskap.

Det siste elementet i det vi har kalt prestasjonskultur, dreier seg om en aktiv lederorientering som understøtter, konkretiserer, symboliserer og iscenesetter og videreutvikler grunnholdninger og verdier på alle nivåer i organisasjonen. Det kommer tydelig fram at toppledelsen er særlig opptatt av forholdet mellom struktur, prosesser og kultur, og den form for aktiv ledelse som kreves for å videreutvikle og kople sammen slike elementer. En leder som ikke makter å få til dette, vil raskt kunne bli satt til andre oppgaver. 'Ledelse av kompetansebedrifter krever tydeliggjøring av ønskede normer og verdier og sterkt fokus på resultater i tillegg til reell omsorg for medarbeidere'<sup>11</sup>. 'Lederne har ansvar for å skape kultur – hvilke holdninger normer og verdier vi tillater skal prege organisasjonen' 'Den som ikke påtar seg oppgaven å lage et godt organisasjonsklima har ingenting i DCA-data å gjøre'<sup>12</sup>.

Spørsmålet er imidlertid ikke bare om DCA-data har en prestasjonskultur, men hvordan den aktiviseres og fungerer i ulike sammenhenger som kilde til motivasjon, mobilisering og koordinering, og i samspill med andre koordineringsmekanismer i et kunnskapsadhokrati.

## **Prestasjonskultur i et kunnskapsadhokrati**

Intervjuene gir en rekke antydninger om hvordan felles kultur formidles inn i og gjennomsyrrer DCA-data, i form av helhetsforståelse av organisasjonen og dens virksomhet, og i forhold til konkret prosjektarbeid. Den er forankret i generelle ideer og holdninger knyttet til kompetanse og profesjonalitet, men aktiviseres i personlige relasjoner.

Kompetanse om fag og prosesser er knyttet til enkeltpersoner og deres nære personlige nettverk, snarere enn i formelle posisjoner og upersonlige roller. Team organiseres rundt en portefølje prosjekter som skal sikre kvalitet og kostnadssikkerhet i leveranser. Det finnes en rekke elementer av formell styring og kontroll, som prosjektmanualer og rutiner

---

<sup>10</sup> DCA-nytt 1998 4 (pp. 2)

<sup>11</sup> DCA-nytt 1998 4 (pp.2)

<sup>12</sup> Sitat internt lederseminar Jeløya 28.2 2001



for resultatrapportering, som integreres i fleksible prosesser. I noen virksomheter vil sammensetning av prosjektgrupper ha innslag av formell oppnevning og styring. Det er det lite av i DCA-data. Ressurser og kompetanse utnyttes på tvers av fagavdelinger og støttefunksjoner. Mange medarbeidere har flere ledere å forholde seg til. De opplever variasjoner i oppgaver og ansvar ut i fra hvilke prosjekter og enheter man er bidragsyter til. Det sentrale er løsninger definert på kundenes premisser og utformet slik at de fokuserer på å gi merverdi. Gjennom prosjekter koples kjernen i bedriften mot kjernen hos krevende kunder, noe som gjør det mulig å trekke på ressurser ut over egen organisasjon<sup>13</sup>. Det er forholdsvis stor konsentrasjon på kundesiden. 8 kunder står for omkring 80 prosent av omsetningen.

Observasjoner og utsagn fra informanter i DCA-data<sup>14</sup> tyder imidlertid på at oppfatningen om at hierarki blir borte i slike organisasjoner ikke uten videre er en riktig forståelse. Hvordan formidles hierarki i bedriften? Delvis skjer det på tradisjonelle måter, gjennom understreking av ansvarsforhold. Det finner vi blant annet i forpliktende ressursinnsats, kvalitetskrav og leveringsdato i forhold til prosjekter. Hierarki formidles også ved at formelle lederroller delvis gis et nytt innhold. Det finner vi i topplederes understreking og iscenesettelse av sentrale verdier og prinsipper (eksempelvis kan nevnes de 10 ledelsesprinsipper), eller ved at linjeledere etablerer 'personlige relasjoner' og tett kontakt, og dermed reduserer usikkerhet for medarbeidere som 'flyter' rundt i organisasjonens mange prosjekter. En hovedutfordring er å finne balansen mellom faste formelle strukturer, på den ene side, og det å bevare åpenhet, fleksibilitet og et element av 'kreativt kaos' på den annen side.

Vi finner også eksempler på innovative former for ledelse og koordinering av operativ virksomhet i prosjekter. Et eksempel er de såkalte 'pausekameratene'. De svarer ikke uten videre til roller som er kjent fra managementlitteraturen – som liason eller integreringsfunksjoner), men er et begrep i DCA-data. Begrepet 'pausekamerat' refererer til personer som har hatt formelle lederroller på høyt nivå og/eller erfaring med ledelse av større og langvarige prosjekter, og som nå utgjør en slags 'pool' av ressurspersoner i kraft av personlig kompetanse på fag, kunder, menneskelige relasjoner og prosjektprosesser. De er 'organisasjonsmentorer'. Slike personer er plassert ulike steder i organisasjonen, men uten formelt personal- eller resultatansvar i denne sammenhengen. De har en rekke funksjoner i nettverksorganisasjonen og i de team som konstitueres om ulike oppgaver. De kan liknes med en slags 'spillende trener'. De er prosjekt- og prosessspesialister.

---

<sup>13</sup> Haanæs 1997

<sup>14</sup> Dybdeintervjuer med nøkkelpersoner på ulike nivåer, utført våren 2001.

Mintzberg (1983:88/9) snakker om fire ulike 'liason devices'<sup>15</sup>. En av dem – 'integrating manager' kan minne om 'pausekamerater', men det er viktige forskjeller. 'Integrating manager' er hovedsakelig knyttet til varige koordineringsfunksjoner i matrise, på tvers av linjeorganisasjoner, men er ikke selv involvert i operative prosesser. Det er større vekt på formell myndighet og posisjon, snarere enn kompetanse og personlige egenskaper som kilde til autoritet i operative prosesser. Lawrence og Lorsch (1967: 124/25) diskuterer 'integrator'-rollen i organisasjoner som konkurrerer i dynamiske omgivelser. Igjen er det visse likhetstrekk med 'pausekameratene', blant annet i vektleggingen av personlige egenskaper og kunnskap. Men en viktig forskjell er at det dreier seg om integrasjon mellom ulike strukturer, snarere enn integrasjon av ulike elementer i mange og ulike prosjektprosesser. Det dreier seg om 'knowledge integration' på tvers av forskjellige roller og prosesser (Janczak 2002).

Pausekameratene representerer en viktig form for koordinering i operativ virksomhet som i liten grad er styrt av formelle strukturer. De er kulturbærere som gir retning og innhold til prosesser preget av gjensidig tilpasning. De konseptualiserer prosjekter og utnytter personlig kunnskap om de enkelte medarbeidere. De kjenner bedriftens mål og arbeidsformer, formelle krav og standarder, kundenes forventninger, og de kan vurdere kvalitet. Slike kunnskaper formidler de inn i en rekke prosjekter. Deres autoritet, lønn og status er ikke koplet til posisjon i ledelseshierakiet, men til personlige egenskaper og omdømme. De representerer DCA-data-kulturen inn i nettverket og de enkelte prosjekter. I en annen stor kunnskapsbedrift er personer med en liknende funksjon som pausekameratene omtalt som 'oljesjefer', der vekten ikke legges på at de er (formelle) 'sjef'er', men at de 'oljer' prosesser.

De enkelte medarbeiderne deltar i mange ulike prosjekter, der innsatsen kan variere. Prosjektene er av ulik varighet og intensitet. Resultatet er arbeidsprosesser med stor grad av kompleksitet. I litteraturen om kunnskapsbedrifter framheves betydningen av få og enkle formelle regler (Eisenhardt og Sull 2001). Det er antakelig riktig når det gjelder strategiske hovedregler. På den annen side er det i alle organisasjoner en masse formelle regler knyttet til ulike delprosesser. Det som preger bedriften er imidlertid at medarbeiderne normalt er lite regelorientert, men orientert mot oppgaver og prosesser. Personliggjøring av relasjoner blant alle medarbeidere gir motivasjon, kontroll og koordinering. I hovedsak er det ikke rolleforventninger, men personers identitet, selvbilde og omdømme i forhold til

---

<sup>15</sup> Han nevner fire slike liasonfunksjoner 'imposed on traditional line structures' i varige matriser mellom funksjonelle organisasjoner: 1) liason position, 2) task force, 3) standing comitte og 4) integrating managers.

nære kolleger ('skam og ære') som forklarer innsats og ansvarsbevissthet. Klare ansvarsprinsipper går sammen med stor grad av prosesspragmatisme.

Hva er det som får medarbeidere til å gi av seg selv ut over det som strengt tatt ligger i et ansettelsesforhold? DCA-data er en 'forførende' bedrift som gir trygghet, forankring og personlige utfordringer. En slik ramme gir et enormt potensiale for mobilisering av engasjement og energi som gir 'slack' for bedriften ved at ressursene kan strekkes ut over det man kan forvente. Slike oppfatninger kommer og til uttrykk hos DCA-datas toppledelse. Det er ikke uvanlig i moderne kunnskapsbedrifter som lykkes, slik det framstilles i litteraturen. Det er en generell tendens til at arbeidet i kunnskapsbedrifter delvis erstatter familien som kilde til selvrealisering og personlig vekst. Familien oppleves, på den annen side, ofte som krevende der både tidspress og rasjonalisering er en forutsetning for å håndtere dagliglivets krav (Hochschild 1999)<sup>16</sup>.

For å oppsummere: Det som styrer, motiverer, koordinerer og disiplinerer medarbeidere i daglige prosesser, er som regel ikke eksternt gitte regler, instruksjoner eller posisjon. På den måten blir hierarki 'borte'. Kunnskap om formål, arbeidsformer og effektiv problemløsning er dels internalisert, dels ligger det i rammer som blir aktivert og formidlet inn i konkrete prosesser. Det sentrale er sterk ansvarsfølelse og ivaretagning av sitt eget gode rykte. Bedriftsorganisering dreier seg ikke om lydighet, men 'dydighet'. Ikke i betydningen prapne, men preget av ansvarsbevissthet om kvalitet, tidsfrister og kostnader. Når det oppstår akutte situasjoner som krever deres innsats, tar de som regel selv initiativ.

I DCA-data omtales en organisasjonskultur med egenskaper som vi har omtalt som prestasjonskultur. Det anses som en forutsetning for suksess. Toppledelsen er opptatt av det som kreves for å videreutvikle og kople sammen slike elementer. Samtidig understrekes sterkt betydningen av sosialiseringen av nye medarbeidere, som en forutsetning for at de skal kunne fungere som fagpersoner i ulike prosjekter. De nyansatte oppfordres til ikke å bruke telefon og e-mail, men ansikt-til-ansikt kontakt. På den måten lærer de andre å kjenne som personer, og samtidig vil de bli innlemmet i en finmasket matrise av personlige kunnskaper og nettverk som danner basisstruktur for tett samarbeid i prosjekter. Vektleggingen av sosialisering som standardiseringsmekanisme er i tråd med den sjette hovedtypen av koordinering som Mintzberg bare antydte, nemlig den kulturstyrte organisasjon.

---

<sup>16</sup> Kontrasten til det tradisjonelle 'arbeiderkollektivet' (Lysgaard 1961), som hadde som funksjon å skjerme arbeiderne mot bedriftens krav, er slående.

## Avslutning

For en utenforstående kan det se ut som noen av de beste kunnskapsbedriftene befinner seg 'på randen av kaos'. Vellykkede bedrifter må balansere fast struktur og løse prosesser. Ny teknologi og markedsforhold har skapt en ny situasjon – preget av dynamisk likevekt – der de som lykkes kople mellom markedets krav og aktiv og fleksibel utnytting av interne ressurser. Nye forretningskonsepter, ny konkurranse og raske endringer gjør det u hensiktsmessig å satse på standardisering av prosesser. For mye struktur truer omstillingsevne og fleksibilitet. På den annen side kan mangel på struktur undergrave evnen til målrette og effektiv utvikling og produksjon. Problemet er å finne og gjenskape det som til enhver tid er balansepunktet mellom struktur og åpenhet. Spenningene mellom disse hensynene kan imidlertid variere.

Mye av litteraturen av moderne kunnskapsvirksomheter går i retning av å oppløse organisasjonen i komplekse prosesser, der kunnskapsmedarbeidernes kompetanse framheves som vesentlig kilde til suksess. Det sies forholdsvis lite om hvordan koordinering og effektivitet sikres i slike organisasjoner, og hvordan ledelse kan utøves. Noen mener også at denne type organisasjoner ikke bare representerer en ny type praktisk og teoretisk utfordring, men også krever nye typer metodiske tilnærminger (Løwendal og Revang 1998). I denne artikkelen har vi søkt å vise at noen sentrale kjennetegn ved moderne kunnskapsorganisasjoner kan ses i forlengelsen av kumulative, empirisk forankrede teoretiske innsikter fra organisasjonsforskningen.

Struktur og koordineringsmekanismer kan ses i lys av et lite knippe idealtypiske modeller. Selv om tradisjonelle formelle og hierarkiske elementer ofte skyves i bakgrunnen, så blir de ikke borte. De organisasjonslogikker som dominerer i kunnskapsintensive virksomheter er knyttet til prestasjonskultur og kunnskapsadhokrati. En prestasjonskultur er forankret i profesjonell kunnskap, holdninger og selvbilder, men opprettholdes og aktiviseres i nære og personlige relasjoner. Kontinuerlig utvikling og vedlikehold av prestasjonskultur er kanskje lederens fremste utfordring i kunnskapsadhokratiet. Kultur kan spille en nøkkelrolle, men kan ikke fullt ut erstatte formell struktur og lederskap. En prestasjonskultur forutsetter tvert imot et gjennomtenkt design som sikrer autoritet og konstitusjonaliserer noen grunnprinsipper. Den må og ha næring fra en aktiv og endringsorientert ledelse, som kan implementere og konkretisere hovedprinsipper inn i ulike deler av verdskapingsprosessen.

Det som går igjen i de temaer vi har diskutert, betydningen av formell struktur og hierarki, løse prosesser, koordinering og styring av prosjekter og motivering av medarbeidere, bekrefter et generelt bilde av moderne kunnskapsvirksomheter. Kunnskapsbedrifter er i Mintzbergs

forstand dominert av adhokratiets organisasjonsform, men av en spesiell type. Han framhevet gjensidig koordinering. Vi har i tillegg framhevet to andre forhold som Mintzberg ikke tok opp i relasjon til denne organisasjonsformen. For det første hva som gir overordnet retning og resultat. For det andre, hva som gir motivasjon av krevende medarbeidere, ofte langt ut over det man med rimelighet kan forlange.

Vårt datagrunnlag er fra en bedrift i databransjen, i en periode preget av vekst og framgang for bransjen. Et viktig spørsmål er i hvilken grad de organisasjonstrekk og sosiale relasjoner vi finner her også kan gjøres gjeldende i andre kunnskapsvirksomheter. Ut fra litteraturen er det mye som tyder på at vi i det minste finner innslag av slike forhold i svært mange moderne virksomheter. Et annet viktig spørsmål er hvor robust en prestasjonskultur er i 'dårlige tider', preget av nedskjæringer og detaljstyring. Her finner vi få holdepunkter i litteraturen, men det er grunn til å tro at utvikling av en slik kultur krever et visst innslag av positivt 'slack' og en aktiv forståelse av den underliggende modellen. Det kan være vanskelig å ivareta i situasjoner hvor det økonomisk butter i mot, eller virksomheten står overfor en krise. I slike situasjoner tyr man gjerne lett til velkjente tradisjonelle grep for styring og kontroll.



## Referanser

Alvesson, M. og Lindkvist, L. 'Transaction costs, clans and corporate culture', i *Journal of management studies* 30:3 1993 (pp. 427-452).

Andersen, S.S. og Revang, Ø. Bankstrategier i personkundemarkedet – Visjoner eller dynamisk konservatisme? BI-Forskningstrappport 9/1997

Andersen, S.S. og Sæther, Ø. DCA-data som prestasjonskultur. Arbeidsnotat 2002.

Brown, S.L. og Eisenhardt, K. M. *Competing on the Edge of Chaos: Strategy as structured Chaos*. Boston: Harvard Business School Press 1998

Bryman, A. 'Leadership in organisations', i Clegg, S.R., Hardy, C. og Nord, W.R. (red.) *Handbook of Organizational Studies*. London Sage 1996 (pp.276-292)

Burns, T. og Stalker, G.M. *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publ. 1961.

Burton-Jones, A. *Knowledge Capitalism*. Oxford: Oxford University Press 1999.

Child, J., McGrath, R.G. 'Organizations unfettered: organizational form in information-intensive economy', I *Academy of Management Journal* vol. 44/6 Desember 2001 (pp.1135-14p.)

Colbjørnsen, T., Drake, I. og Haukedal, W. *Norske ledere i omskiftelige tider*. Fagbokforlaget 2001

Daft, R.L. *Organisation Theory and Design*. New York: West Publ. Co. 1995

De Castro, G.M. og Muina, F.E.G. Measuring social knowledge. An instrument to improve knowledge-creating process. EURAM-konferansen, Stockholm 9-11 mai 2002.

Dornbusch, S.M og Scott. R.W.S. 'Evaluation and the Exercise of Authority'. San Francisco: Jossey-Bass 1975.

Eggen, N.A. *Godfoten. Samhandling – veien til suksess*. Oslo: Aschehoug 1999.

Eisenhardt, K.M. og Sull, D.N. 'Strategy as simple rules', I *Harvard Business Review* January 2001 (106-116)

Flamholtz, E. 'Corporate culture and the bottom line', I European Management Journal Vol. 19, no. 3, 2001 (pp.268-275)

Gibson, R. (ed.) Rethinking the Future. London: Brealey 1997

Goffee, R. og Jones, G. 'What holds the modern company together?', Harvard Business Review November-December 1996 (133-148)

Galunic, D.C. og Eisenhardt, K. 'Architectural innovation and modular corporate form. Academy of Management Journal 44/6 2001 (pp. 1227-47)

Haanæs, K.B. Managing resource mobilization: case studies of Dynal, Fiat Auto, Poland and Alcatel Telenor, Norway. København: København Handelshøjskole, Ph.d.avhandling 1997

Hamel, G. og Prahalad, C.K. 'Competing in the new economy: managing out of bound'. Strategic Management Journal Vol. 17 1996 (237-242)

Hochschild, A. The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work. New York: Owl Books 1999.

Janczak, S. How middle managers contribute to organizational knowledge integration. EURAM-konferansen, Stockholm 9-11 mai 2002.

Karlsson, A. De nya mellanchefarna. MiLs skriftserie 11/ 1999

Lawrence, P.R. og Lorsch, J.W. Organisations and Environment: Managing differentiation and integration. Boston: Harvard University Press 1967

Løwendahl, B. og Revang, Ø. 'Challenges to existing theory in a postindustrial society'. Strategic Management Journal 19 1998 (pp. 755-773)

Lysgaard, S. Arbeiderkollektivet. Oslo: Universitetsforlaget 1961

Martin, J. og Frost, P. 'The organisational culture war games: a struggle for intellectual dominance', i Clegg, S.R., Hardy, C. og Nord, W.R. (red.) Handbook of Organizational Studies. London Sage 1996 (pp.599-621)

Miles, R.E. og Snow, C.C. 'Fit, Failure and the Hall of Fame: How Companies Succeed and Fail'. New York: Free Press 1994.

Mintzberg, H. Structures in Fives. Designing Effective Organizations. New Jersey: Prentice Hall 1983.

Nonaka, I. og Takeuchi, H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford: Oxford University Press 1995.



- Nordstrøm, K. og Ridderstråle, J. Funky business. Tano-Aschehoug 1999.
- Peters, T. og Waterman, R. In Search of Excellence: Lessons from America's best run companies. New York: Harper and Row 1982.
- Rothschild-Whitt, J. 'The collectivist organisation: An alternative to rational bureaucratic models', i American Sociological Review 44 (august) 1979 (pp. 509-27)
- Schein, E. Organizational Culture and Leadership. San Fransisco: Jossey-Bass Ic. 1992
- Selznick, P. TVA and the Grass Roots. Berkeley: University of California Press 1949.
- Skard, H. Pedagogiske metoder for læring av bevegelse. Oslo: Institutt for Pedagogikk, Universitetet i Oslo, Doktoravhandling 2000
- Starbuck, W.H., Greve, A. og Hedberg, B.L.T. 'Responding to crisis', i Smart, C.F. og Stanbury, W.T. (red.) Studies on Crisis Management. Montreal: Butterworth & Co. for the Institute for research on public policy, 1978.
- Sæther, Ø. Organisasjoner i sterkt foranderlige miljøsituasjoner. Tilpasningsstrategier og organisasjonsformer. Bergen: Administrativt forskningsfond 1979
- Yli-Renko, H., Autio, E. og Sapiena, H.J. 'Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms', I Strategic Management Journal, 22 2001 (pp.587-613)
- Weick, K.E. og Roberts, K.H. 'Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks'. Administrative Science Quarterly 1993/ 38 (pp. 357-381)