

# Har kunnskapsorganisasjoner lærevansker?



Harald Støre  
Konsulent og partner

IMPAKTOR AS  
Sehestedsgate 6  
0164 Oslo  
NORWAY  
[www.impaktor.no](http://www.impaktor.no)





I vårt arbeid med utvikling av organisasjoner og ledergrupper ser vi en økende tendens til at manglende samarbeid på tvers, sviktende koordinering og samordning er til hinder for at organisasjonen klarer å utnytte sitt fulle potensial.

Negative konsekvenser av dette er suboptimalisering og manglende evne til å arbeide mot et overordnet, felles mål. Både medarbeidere og ledere erkjenner problemet. Likevel er det mange organisasjoner som ikke klarer å løse disse utfordringene. Paradoksalt nok ser det ut til at problemene vokser i takt med organisasjonens kunnskaps- og spesialiseringsnivå. Evnen til internt samarbeid gjenspeiles til syvende og sist i den eksterne leveranse kvaliteten og bidrar derfor sterkt til kunde- eller brukeropplevelsen.

#### **Hvis mer samarbeid på tvers er løsningen – hva er problemet?**

Hvorfor skal vi i det hele tatt samarbeide bedre på tvers? Det er mange gode svar på dette avhengig av hvor i organisasjonen man befinner seg, hvilken rolle man har og om man er kunde, bruker, medarbeider eller leder.

De fleste produkter, tjenester eller leveranser er et resultat av ulike personer eller enheters bidrag. Komplekse utfordringer hos brukere eller kunder forutsetter derfor helhetlige løsninger tilpasset behov.

I vårt arbeid med ledergruppeutvikling og som rådgivere for toppledere, ser vi i en del sammenhenger en tendens til at lederne i en toppledergruppe betrakter seg selv kun som

«representanter» for den enheten de er leder for. Interessen for hva «de andre» arbeider med varierer sterkt og evnen til å sette seg inn i de organisatoriske mekanismene er noen ganger begrenset. Veien kan være kort - fra sunn, intern konkurranse til kniving om ressurser og oppmerksomhet. Resultatene av for lite helhetlig tenkning og usunn konkurranse i en toppledergruppe, kan i verste fall være misforståelser, mistro, tilbakeholdelse av informasjon og dårlige beslutninger som følge av dette. Konflikter og dårlige beslutninger i en toppledergruppe kan i verste fall påføre organisasjonen uopprettelige skader.

#### **Organiseringsutfordringen**

For å levere best mulig produkter eller tjenester er det åpenbart at måten man organiserer seg på vil være en viktig faktor for å lykkes best mulig.

Av alle moderne organiseringsformer er byråkratiet den vanligste. De aller fleste organisasjoner av en viss størrelse vil ha islett av byråkrati ved seg og «byråkrati» har, fortjent eller ufortjent, fått et dårlig rykte. Det er viktig å huske på at byråkratiet er en organiseringsform som skal gjøre organisasjonen mer effektiv og som innebærer tydeligere roller, ansvar og spesialisering. Byråkratiet kan være en effektiv organiseringsform, men ikke nødvendigvis for å løse komplekse oppgaver som krever samarbeid på tvers.

Et forsøk på å organisere seg bort fra dette på er matrisen som struktur. Hensikten med matrisen er at spesialiserte fagfunksjoner skal ivareta oppgaver på tvers i organisasjonen. Ofte vil det fungere slik, men en naturlig risiko kan være usikkerhet knyttet til ansvar, makt, myndighet og koordineringsansvar.

De siste årene har man sett en økende tendens til løsere organiseringsformer som prosjektorganisering, teamorganisering og selvstyrte team.

Dersom det oppstår utfordringer knyttet til kvalitet, kapasitet, omsetning eller resultat, er ryggmargsrefleksjonen ofte å «organisere seg bort fra problemet». I enkelte tilfeller kan feilorganisering være hovedårsaken til problemene og omorganisering av virksomheten være riktig «medisin». Etter vår oppfatning er fokuset på organisering ofte for ensidig og tar i for liten grad hensyn til kompetanse, samarbeidsholdninger, kultur og intern kommunikasjon.

### Hva vet vi om kunnskapsorganisasjoner og hvorfor er samarbeid på tvers vanskeligere her?

Samfunnsutviklingen de siste 20-30 år har gått i retning av et stadig høyere utdannelsesnivå og dette ser ikke ut til å avta. Flere kommentarer og forskere kaller fenomenet «mestersyken» med referanse til at det går inflasjon i høyere utdanning. En naturlig følge av dette, kombinert med hurtig teknologiutvikling, innebærer at de fleste organisasjoner i dag er kunnskapsorganisasjoner og at stadig flere arbeidstakere har spesialiserte roller som krever høyere utdanning. Dette kan føre til at samarbeid på tvers av fagområder og spesialfunksjoner blir mer krevende. Årsaker til dette er blant annet:

- at idealisme er viktig for den ansattes jobbmotivasjon. Folk arbeider ikke primært for pengene, men har en sterk indre motivasjon for arbeidsoppgavene i seg selv.
- at denne formen for "fagidealisme" innebærer at lojalitet til faget eller til samfunnsoppdraget trumfer lojaliteten til organisasjonen man er en del av og oppgaver som er viktig på tvers i organisasjonen eller oppgaver av langsiktig, strategisk karakter.
- dette (ofte kombinert med utydelig lederskap) vil kunne føre til at den enkelte medarbeider prioriterer faglige oppgaver eller oppgaver som gir kortsiktige resultater.
- samarbeid på tvers «synes ikke», måles ikke, belønnes ikke og prioriteres heller ikke i form av ressurser

Vi har vært med å utvikle og gjennomføre en rekke samlinger for ledere og medarbeidere med gruppearbeid og oppgaver; eksempelvis «hvordan få til mer og bedre samarbeid på tvers?» eller «hva er det som kan fremme og hemme et godt samarbeid?». Slike oppgaver, fasilisert på en god måte, er ofte nyttige, spesielt hvis man evner å identifisere og iverksette effektfulle tiltak. Samtidig er mange lei av å diskutere dette fordi samarbeid på tvers ofte har vært tema tidligere uten at nytteverdien har vært tilstrekkelig god. Vi har derfor vært på jakt etter et analyseverktøy som vil kunne gi en mer faktabasert tilnærming til utviklingsarbeidet.

### Faktabasert tilnærming til internt samarbeid

Utfordringer knyttet til samarbeid på tvers er ofte synlige og erkjente for de fleste som arbeider i organisasjonen. I en del tilfeller er det problemer som har plaget organisasjonen i årevis og som kunder og brukere også merker. På tross av dette finnes det få organisasjoner som har fokus og virkemidler for å håndtere disse problemene på en effektiv måte. Det er selvsagt en rekke sammensatte årsaker til dette, men vi vil gjerne få trekke frem noen:

- Mange større organisasjoner har komplekse/uklare mål og/eller mål som står i motsetningsforhold til hverandre.
- Ingen (med unntak av topplederen) har det egentlige ansvaret for tverrgående prosesser.



- Det finnes lite objektiv kunnskap om hvordan det interne, tverrgående samarbeidet egentlig fungerer og hvor i organisasjonen utfordringene er størst.

For å kunne gripe tak i utfordringene på en strukturert måte og arbeide kontinuerlig med dem over tid, vil det kunne være fornuftig å gjennomføre analyser som identifiserer hvor de faktiske utfordringene befinner seg og hvordan de oppleves av ledere og medarbeidere i organisasjonen.

Impaktor har i samarbeid med det anerkjente finske analysemiljøet, Corporate Spirit (<http://www.corporatespirit.eu/>), utviklet et analyseverktøy som er designet for å identifisere utfordringene knyttet til samarbeid på tvers, hva de består i og hvor i virksomheten de oppstår. Kort fortalt består analysen av 15 spørsmål som er designet for å avdekke hvor og på hvilken måte samarbeidsproblemer i virksomheten oppstår. Områdene som belyses er servicekvalitet, serviceorientering, kontinuerlig forbedring, resultatorientering og forretningsorientering.

Analysen vil gi svar på hvor i organisasjonen problemene oppstår og hvor det tilsynelatende er færre utfordringer. Man vil også få svar på mellom hvilke deler av organisasjonen samarbeidet går bra og hvor det må gjøres grep. Ved å gjennomføre analysen vil organisasjonen kunne:

- identifisere flaskehalsene i interne prosesser
- sørge for at utviklingsprosjekter er fokusert på de strategisk viktigste problemene
- forhindre suboptimalisering

Som figur 1 viser, vil analysen synliggjøre hvordan de ulike delene av organisasjonen vurderer hverandre og man vil få et konkret utgangspunkt for å diskutere forbedring mellom de deler av organisasjonen der behovet er størst.

## De enhetene (divisjoner/avdelinger/seksjoner) som gir tilbakemeldinger vil få mulighet å:

- gi konfidensielle tilbakemeldinger til de mest relevante interne samarbeidspartnerne
- bruke målrettede tilbakemeldinger til å forbedre enhetens egne operasjonelle forutsetninger
- enhetslederen får en klar oversikt over de ansattes synspunkter om driften til de ulike enhetene

## De enheter som mottar tilbakemeldinger vil få:

- en mulighet til å motta feedback om hva som utgjør og hvordan å opprettholde god praksis
- oversikt over virkningene av enhetens egen praksis
- en spesifisert oversikt over de viktigste samarbeidspartnerens tilfredshet
- et presist grunnlag for utvikling av samarbeidet

| Unit             | Assessment group |      |      |       |       |         |
|------------------|------------------|------|------|-------|-------|---------|
|                  | Unit result      | Alfa | Beta | Gamma | Delta | Ypsilon |
| Image Group      | 58.6             | 60.1 | 58.2 | 57.5  | 56.6  | 61.4    |
| Legal            | 58.5             | 57.5 | 60.6 | 61.5  | 51.5  | 59.7    |
| HR               | 60.8             | 68.3 | 59   | 63.7  | 56.1  | 61.1    |
| Financial        | 57.7             | 62.9 | 52.5 | 53.3  | 58    | 63      |
| Business Control | 55.6             | 57.4 | 53.5 | 50.1  | 59    | 59.6    |
| Marketing        | 59.9             | 59.3 | 60.6 | 63.3  | 55.6  | 60.2    |
| IT               | 60.2             | 60.6 | 62.1 | 52.4  | 59.3  | 63.2    |

FIGUR 1. Eksempel på matriseoversikt med «trafikklyskoder» fra Cixtranet3

## Hva er medisinen?

Avhengig av hva en kartlegging viser, bør man sette i verk målrettede tiltak for å bedre samarbeid på tvers og å og forebygge misforståelser, etablering av subkulturer og dobbeltarbeid.

Det vil her være naturlig å skille mellom strukturelle, organisatoriske tiltak, og tiltak som er innrettet mot kompetanseutvikling og felles organisasjonsforståelse for grupper av ledere og medarbeidere.

Strukturelle tiltak vil typisk være sammenslåinger og/eller omorganisering av enheter som har et dysfunksjonelt grensesnitt eller overlappende roller. Gjøre overordnede prioriteringer og tydeliggjøre mål som trekker i samme retning. Utvikle og implementere belønningssystemer som slutter opp om de overordnede målene for virksomheten.

Tiltak som legger til rette for å dele kompetanse og forståelse for organisatoriske avhengigheter, kompleksitet og hvilke mekanismer som opptrer i organisasjonen. Dette kan være, hospitering, karriereplaner på tvers og «tvungen kunnskapsdeling» gjennom både vertikale (ulike ledd og ledernivåer) og horisontale (på tvers mellom fagmiljøer/enheter) tiltak. Programmer for utvikling av ledere og medarbeidere bør i større grad ta høyde for å utvikle organisasjonsforståelse sammen med eller til fordel for individuell kompetanse- og karriereutvikling.

Dersom man velger å gjennomføre en analyse for mer objektivt å kartlegge hvor skoen trykker, vil målrettet arbeid være lettere å organisere. Resultatene fra analysen vil være utgangspunkt for samarbeidsmøter som involverer gruppene som scorer dårligere på samarbeid og det bør etableres lære- og utviklingsarenaer for de aktuelle miljøene. Mulighet for best practice tilnærming og benchmark mot de «beste miljøene» vil også være tilstede.

Det bør også gjennomføres prosesser både i toppledergruppen og andre ledergrupper som befatter seg med samarbeid på tvers. Impaktor har positiv erfaring med å supplere tradisjonell teamutvikling med slike prosesser, fordi dette gir lederne en anledning til å arbeide med forhold som er direkte knyttet det som faktisk utgjør en forskjell på resultatsiden.