

KJELL-ÅGE GOTVASSLI

KUNNSKAP, KUNNSKAPSUTVIKLING OG KUNNSKAPSLEDELSE I ORGANISASJONER



FAGBOKFORLAGET

KUNNSKAP, KUNNSKAPSUTVIKLING OG KUNNSKAPSLEDELSE I ORGANISASJONER

KJELL-ÅGE GOTVASSLI

KUNNSKAP, KUNNSKAPSUTVIKLING OG KUNNSKAPSLEDELSE I ORGANISASJONER



FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2019 by
Vigmostad & Bjørke AS
All Rights Reserved

1. utgave 2015 / 2. opplag 2019

ISBN: 978-82-450-3166-9
ISBN (trykt): 978-82-450-1827-1

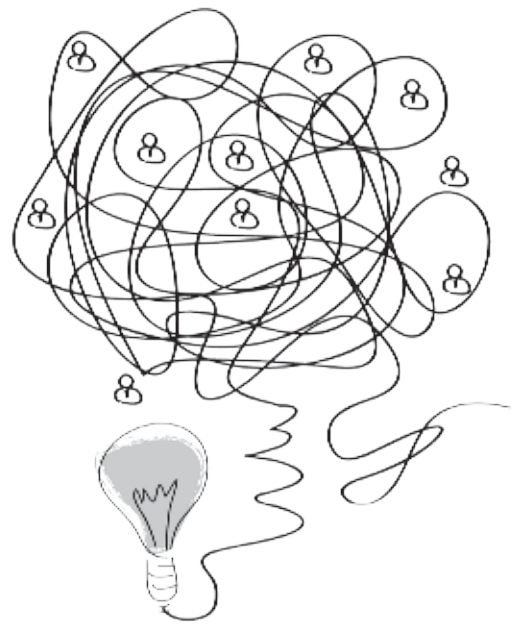
Tilrettelagt for e-bok: John Grieg, Bergen

Forsidedesign ved forlaget
Forsidefoto: © iStockphoto/Kalawin

Spørsmål om denne boken kan rettes til:
Fagbokforlaget
Kanalveien 51
5068 Bergen
Tlf.: 55 38 88 00 Faks: 55 38 88 01
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Materialet er vernet etter åndsverkloven.
Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarframstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor.

Forord



Norge som kunnskapsnasjon og det å styrke norsk konkurransekraft gjennom kunnskapsutvikling er et stadig tilbakevendende tema i den offentlige debatten. Alle er vi opptatt av kunnskap, både som enkeltindivider, grupper og organisasjoner. Flere og flere tar i bruk betegnelser som *kunnskapsbedrifter* og *kunnskapsintensive organisasjoner*. Alle utfordringene med å lede kunnskapsbedrifter blir også ofte debattert.

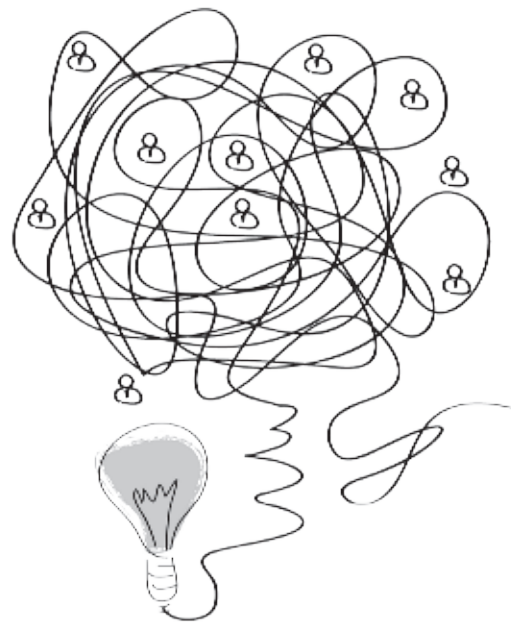
Flere og flere norske bedrifter ønsker fremstå som kunnskapsbedrifter og kunnskapsintensive organisasjoner, hvor ansatte har og kontinuerlig utvikler nødvendig og unik kunnskap som gjør at organisasjonen når sine målsettinger.

Men vet vi hva kunnskap er, og vet vi hvordan kunnskap kan utvikles i organisasjoner? Finnes det noen god oppskrift på hvordan en kan lede krevende kunnskapsarbeidere? I denne boka har jeg en intensjon om å belyse disse tre spørsmålene. Hele fagområdet *kunnskapsledelse* er svært vidt og komplekst, så det vil ikke være mulig å komme ut med mange eksakte svar på disse spørsmålene. Men jeg vil i det videre trekke frem noen hovedretninger og ulike syn på kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse slik at leseren klarere kan se hvilke valg som er mulig, og hva konsekvensen av de ulike valgene kan være.

Å vite når man vet noe og å vite når man ikke vet noe – det er kunnskap.
Konfucius (551–479 f.Kr.)

Steinkjer, mai 2015
Kjell-Åge Gotvassli

Innhold



KAPITTEL 1

Introduksjon	11
Magefølelse som kunnskapsform	11
Mennesket som maskin	12
Bokas formål og disposisjon	14

DEL I

Kunnskapsutvikling i organisasjoner – fire ulike perspektiver	17
--	----

KAPITTEL 2

Kunnskap, kunnskapsutvikling og kompetanse	19
Innledning	19
Den menneskelige ressursen	19
Data, informasjon og kunnskap	23
Kunnskapsutvikling – fire ulike perspektiver	27
Oppsummering og veien videre	29

KAPITTEL 3

Strukturperspektivet – kunnskaper og bruk av informasjonsteknologi	31
Innledning	32
Sentrale drivkrefter	33
Det strukturelle synet på kunnskap og kunnskapsutvikling	34
Strukturperspektivet – dagens posisjon	37
IKT-systemer og strategi	39

Robotenes tidsalder	40
Evidensbaserte metoder	41
Strukturperspektivet – oppsummering og kommentarer	43
 KAPITTEL 4	
Kunnskapsspiralen – fra taus til eksplisitt kunnskap	49
Innledning	50
Kunnskapsutvikling gjennom både struktur og prosess	50
Ulike kunnskapstyper: taus og eksplisitt kunnskap	51
Kunnskapsutviklingsspiralen	52
Vilkår for læringsprosessen	55
Organisasjon, ledelse og kunnskapsutvikling	59
Kunnskapsspiralen – oppsummering og kommentar	61
 KAPITTEL 5	
En sosiokulturell forståelse av kunnskapsutvikling	67
Bakgrunn – kunnskap beveger seg sammen med folk	68
Historiske røtter	69
Kunnskap i handling	70
Situert læringsteori og praksisfellesskap	72
Praksisfellesskap	72
Kunnskapsutvikling i praksisfellesskap	74
Organisasjoner består av ulike praksisfellesskap	76
Samskapt læring	78
Sosiokulturell teori – oppsummering og kommentar	82
 KAPITTEL 6	
Kunnskapsutvikling gjennom intuisjon og følelser	87
Innledning – innlevelse og tolkning	88
Læringsteoriene neglisjering av kropp og følelser	88
Teft og intuisjon	90
System 1- og system 2-tenkning	91
Kan vi stole på fagfolks intuisjon?	92
Refleksjon i praksis	94
Tolkning av kulturelle og estetiske kjennetegn ved situasjonen	95
Materielle artefakter som forlengelse av kroppen	96
Den reflekterende praktiker	98

KAPITTEL 7

Oppsummering – fire ulike bidrag til kunnskapsutvikling i organisasjoner	101
Fravær av materielle artefakter	102
Betydningen av sosiale prosesser	102
Fravær av kroppen som kilde til kunnskap	103
Forskjeller og likheter	103
Lederens rolle	106

DEL II

Kunnskapssyn og konsekvenser for kunnskapsledelse	111
--	-----

KAPITTEL 8

Ledelse og motivasjon i kunnskapsorganisasjoner	113
Innledning	113
Kjennetegn på kunnskapsorganisasjoner	114
Å lede kunnskapsarbeidere	116
Primadonnaledelse	118
Arketype og atferd	120
Frustrasjonsregresjon	121
Jobbtilfredshet og motivasjon	122
Motiverende arbeidsmiljø	124
Oppsummering	127

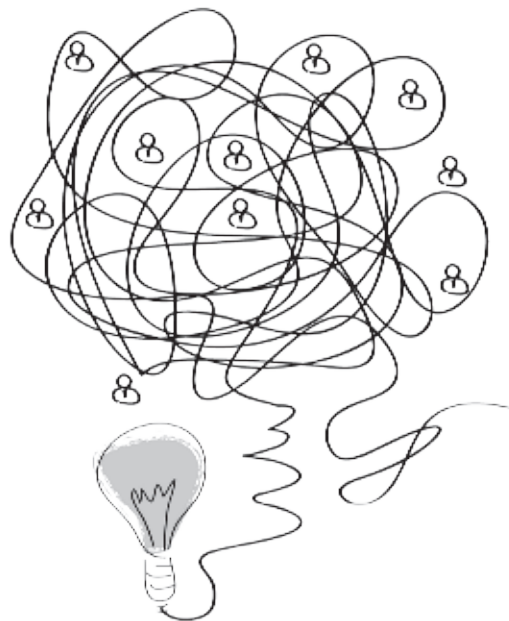
KAPITTEL 9

Organisasjonskultur og kunnskapsutvikling	129
Innledning	129
Formell og uformell organisering	130
Begrepet <i>organisasjonskultur</i> – «slik gjør vi det hos oss»	131
Scheins kulturmodell	132
Organisasjonskultur påvirker både internt og eksternt	134
Ulike typer organisasjonskultur	135
Modellens historie	135
De ulike kulturtypene	136
Internt fokus og integrasjon – eksternt fokus og differensiering	137
De fire ulike typene kultur	138
Organisasjonskultur i kunnskapsbedrifter	140
Organisasjonskulturens funksjoner	142

Prestasjons- og mestringskultur	143
Ledere som kulturelle arkitekter	145
Fra prestasjonskultur til mestringskultur	147
Seks råd for å skape mestringsklima	149
Oppsummering	151
 KAPITTEL 10	
Teamarbeid og kunnskapsutvikling	153
Innledning	153
Teamtankegangen	154
Struktur og funksjon i grupper og team	156
Den gode gruppe og det gode team	160
Ulike roller i teamet	163
Ulike forståelser av teamroller	164
<i>Diversity Icebreaker</i>	165
Belbins ulike teamroller	167
Utvikling av team	168
Å lede team	172
Oppsummering	173
 KAPITTEL 11	
Innovasjon og kunnskapsutvikling	175
Innledning	175
Hyperkonkurranse	176
Innovasjon og entreprenørskap – begrepsavklaring	178
Innovasjon og entreprenørskap – ulike perspektiver på utviklingen	181
Det individuelle perspektivet	182
Praksisfellesskapsperspektivet – betydningen av et kunnskapende miljø	186
System-/nettverksperspektivet	191
Organisasjonskultur som drivkraft eller hindring for innovasjon	202
Oppsummering	204
 KAPITTEL 12	
Oppsummering av ledelse i kunnskapsorganisasjoner	205
 Referanser	209
Stikkord	221

KAPITTEL 1

Introduksjon



Magefølelse som kunnskapsform

Politiarbeid er tradisjonelt sterkt forankret i regler, instruksjer og sjekkpunkter, men i krevende oppdrag preget av usikkerhet, press, fare og risiko erstattes etablerte strukturer av kroppsliggjort kunnskap og erfaring, og begrep som *magefølelse*, *teft*, *intuisjon* og *taus kunnskap* blir en vesentlig del av oppdragsløsningen. Dette er hovedkonklusjonene i en undersøkelse av hva slags kunnskap innsatslederne i politiet baserer sin ledelse på i krevende oppdrag (Olsen og Sjøtrø, 2013). Følgende sitater kan stå som gode illustrasjoner på forholdet mellom instruksjer, struktur og intuisjon og magefølelse:

[...] Jeg har jo et bevisst forhold til det [instruksjer, lover, tiltakskort mv.] tenker jeg, men det er ikke sånn at de instruksene kverner rundt i hodet mitt når jeg er på jobb nei. Jeg husker som sagt et fåtall av dem, men de ligger jo baki der, eh, noe husker jeg og noe husker jeg ikke. [...] Og jeg er ikke redd for å si det, jeg kan si det til hvem som helst jeg, at i mange av de oppdragene her [krevende oppdrag] så bruker jeg magefølelsen. Det er, altså det er jeg ærlig på at, det gjør jeg, men om det er det rette det skal jeg ikke ha sagt. Men det er klart, når du, ... altså ... skolens løsning her er jo at du bare kunne dra frem instruksen fra bakerst baki og så har den stått her [viser like foran øynene] ikke sant? Og så hadde du løst det ut i fra den. Med et klart bilde av at det står sånn, sånn, sånn. Altså, det er jo det beste. For da bommer du i hvert fall ikke på instruksen. Men

det kan jo hende at du også blir så fanget i instruksverket at du ikke får løst oppdraget og. At du blir så opphengt av at boka er så firkantet som dette arket her [peker på et ark] og innafor der må vi være. (Innsatsleder). (Olsen og Sjøtrø, 2013, s. 54)

Magefølelse er jo en lapskaus av erfaring, og eh, instruks for eksempel. Eh, ja. Altså, magen blir jo større for hvert år [latter]. Jeg tror det, erfaring, også ... kall det utdanning da, og opplæring gjør at man får en magefølelse. Tror jeg. (Innsatsleder, drapsåstedet) (Olsen og Sjøtrø, 2013, s. 77).

Vi ser her at regler og instruks bare i beskjeden grad blir brukt i denne type ekstremsituasjoner. Det blir i stedet brukt en tilnærming basert på tilstedeværelse, erfaring og magefølelse.

Mennesket som maskin

Eksempelene som er nevnt ovenfor, viser noe av utfordringen med å forstå hva kunnskap er, og hvordan ulike former for kunnskap kan stå i motsetning til hverandre. Skal jeg følge den kunnskapen som ekspertene har nedfelt i manualer og instruks, eller er det min egen erfaring, her og nå-opplevelser, emosjoner og magefølelsen som er den viktigste kunnskapen for å ta gode beslutninger? Er det slik at det meste vi har av kunnskaper, lett kan beskrives og deles med andre? Eller er det slik at mye av den kunnskapen vi har, er knyttet til forhold som ikke så enkelt lar seg beskrive?

Betydningen av intuisjon og magefølelse for å ta gode beslutninger vil ofte stå i motsetning til den etablerte forståelsen av hva som gjør at vi mennesker kan prestere godt. I vår kultur er det å ta gode beslutninger og fremme prestasjoner i organisasjoner ofte forbundet med å sette presise mål, planlegge i detalj, bryte målene ned i klart spesifiserte arbeidsoppgaver og ha en tett og nøyaktig oppfølging av hvordan ting blir gjort. Det er dette Morgan (1998, s. 23–44) kaller «*organisasjonen som maskin*». Klassisk administrasjonsteori, vitenskapelig bedriftsledelse og bruk av informasjonsteknologi til å utvikle kunnskapsstøttesystemer og ekspertdatabaser har blitt og blir fremdeles av mange ansett å være den beste (og kanskje den eneste) måten å fange opp kunnskap på og distribuere den videre. Det innebærer hovedsakelig å opprette en struktur med klart definerte gjøremål som er forbundet med hverandre gjennom tydelig kommunikasjon, koordinering og kontroll (Gottschalk, 2004, s. 97–187). Vi finner disse

prinsippene som standardiserte operasjoner og produkter i for eksempel ferdigmatproduksjonen, innen idretten og dessuten i måten vi rasjonaliserer og lager rutiner på i vårt privatliv.

Standardisering, strukturer, rutiner og fastlagte planer har selvsagt sin berettigelse i mange typer organisasjoner. En fremgangsmåte som er basert på utvikling av beste praksis og standardisering, er tatt i bruk av mange franchisesystemer. Utviklingen av produkter og tjenester sentraliseres, og tilretteleggingen desentraliseres på en svært kontrollert måte. En slik suksess er mulig når det er snakk om enkle og oversiktlige oppgaver som skal gjøres, når kravene fra det eksterne miljøet er stabilt (fast etterspørsel), når det er mulig å standardisere produktet, når det er strenge krav til nøyaktighet og presisjon, og når aktørene kan opptre som «tannhjul» i en maskin. I denne fremgangsmåtens styrke ligger selvsagt også dens begrensninger. En av de største begrensningene er at slike organisasjoner ikke er utformet med sikte på nyskaping. Maskiner kan som regel kun gjøre én ting – omforme helt bestemte gjenstander, utføre helt bestemte operasjoner – det samme dag etter dag.

Et annet eksempel på troen på standardisering og presise oppskrifter finner vi innenfor idretten. Fagfeltet *Coaching Science* har stort sett vært dominert av et biovitenskapelig perspektiv som har fokusert på psykologisk, fysiologisk, taktisk og teknisk utvikling av utøveren (Woodmann, 1993). Her møter vi en biologisk-kognitiv tilnærming med bruk av biomekaniske prinsipper og forsøk på presist å beskrive kompliserte menneskelige bevegelser. Best kjenner vi denne tilnærmingen i begrepet *kroppssøving*, som henleder oppmerksomheten mot kroppen som noe som kan drilles og øves. Teknikk-trening i idretten blir brutt ned til muskelbevegelser, dekomponerte krefter, vinkler og grader, som uttrykkes i eksakte matematiske termer. Bruken av oppskrifter og presise instruksjoner basert på for eksempel inngående videoanalyser skal føre til en stadig perfektjonering av bevegelsesmønstre. Her ser vi hvordan kunnskap blir sett på som noe som er eksakt, presist, og som kan nedtegnes og deles med andre.

Et stor svakhet ved maskinperspektivet er at mennesket som aktør ikke bare opptrer som en maskin, men ofte har både følelser og er begrenset rasjonelle. Å arbeide som lærer innebærer ofte at du må arbeide med mennesker som er høyst forskjellige både i kunnskaper, ferdigheter, erfaringer og følelser. Her er det ikke én bestemt oppskrift eller detaljert fremgangsmåte som kan benyttes for å nå målene for alle elever.

Innenfor idretten finner vi også gode eksempler på at nye, prestasjonsfremmende teknikker har oppstått på grunnlag av kreativitet, intuisjon og følelser og ikke på grunnlag av vitenskapelige studier og finsliping av eksisterende teknikker. Det var Jan Boklöv som revolusjonerte hoppporten med sin V-stil, og amerikaneren Dick Fosbury innførte den såkalte *Fosbury flop* i høydehopp. Det var først finnen Pauli Siitonen og deretter amerikaneren Bill Koch som gjorde friteknikken på langrennsski kjent. Typisk for alle disse nyvinningene er at de utgjorde klare brudd med den etablerte kunnskapen av hva som førte til de beste prestasjonene innenfor feltet.

Å ta beslutninger bare på grunnlag av intuisjon og følelser har selvsagt også begrensinger, men det er likevel en innfallsvinkel og en ramme for beslutningstaking og utvikling som bør få større oppmerksomhet og betydning i alle typer organisasjoner. Et viktig poeng her er at en ramme for prestasjonsutvikling der man tar hensyn til både følelser, intuisjon, teft og improvisasjon, ikke nødvendigvis står i motsetning til det planlagte, rasjonelle og forutbestemte. De fleste forfattere og komponister vektlegger at improvisasjon er avhengig av forberedelse og trening som basis for spontan og intuitiv handling (Steinsholt og Sommero, 2006).

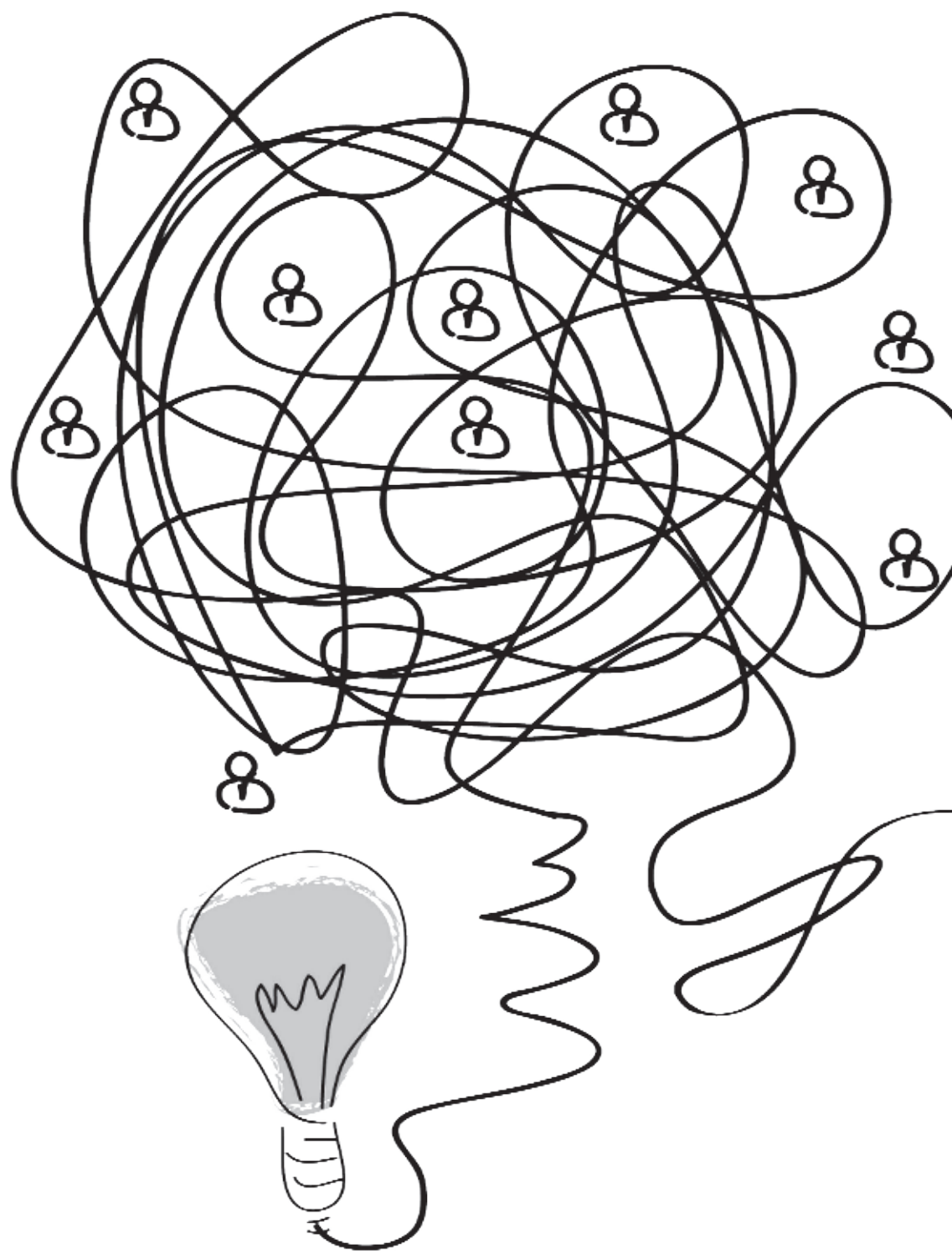
Bokas formål og disposisjon

Målet med boka er todelt. Jeg ønsker for det første å belyse hva kunnskap er, hvordan vi kan kartlegge kunnskap, hvordan vi kan dele kunnskap med andre i en organisasjon, og hvordan vi videre kan utvikle denne kunnskapen.

For det andre vil jeg se på ulike aspekter ved ledelse av kunnskap som ressurs i en organisasjon. Her tar jeg opp tema som ledelse av kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsarbeidere, og utvikling av ulike typer kunnskap gjennom teamprosesser, arbeid med organisasjonskultur og innovasjonsprosesser som fremmer kunnskapsutvikling.

I del I starter jeg med en gjennomgang av sentrale begreper som *kunnskap*, *kunnskapsutvikling* og *kompetanse*. Jeg fortsetter med å presentere og drøfte fire ulike teoretiske perspektiver på kunnskap og kunnskapsutvikling i organisasjoner. De fire ulike perspektivene er strukturperspektivet, kunnskapsspiralen, det sosiokulturelle perspektivet og intuisjon og følelser. Til hvert av disse kapitlene vil jeg også presentere enkelte caser som belyser noe av den sentrale problematikken i kapitlet. Casene er hentet fra ulike typer organisasjoner og viser hvordan ulike syn på kunnskap og kunnskapsutvikling også påvirker hvordan organisasjonen arbeider med å nå sine mål.

Etter å ha oppsummert og sammenlignet de ulike perspektivene vil jeg i del II se på praktiske konsekvenser som kan følge av ulike syn på kunnskap og kunnskapsutvikling. Der vil jeg ta opp hva som er karakteristiske trekk ved kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsmedarbeidere og de utfordringene det medfører å lede kunnskapsarbeidere. Andre tema i denne delen er utvikling av en organisasjonskultur som fremmer kunnskapsutvikling, teamutvikling i kunnskapsorganisasjoner og innovasjon og kunnskapsutvikling.



DEL I

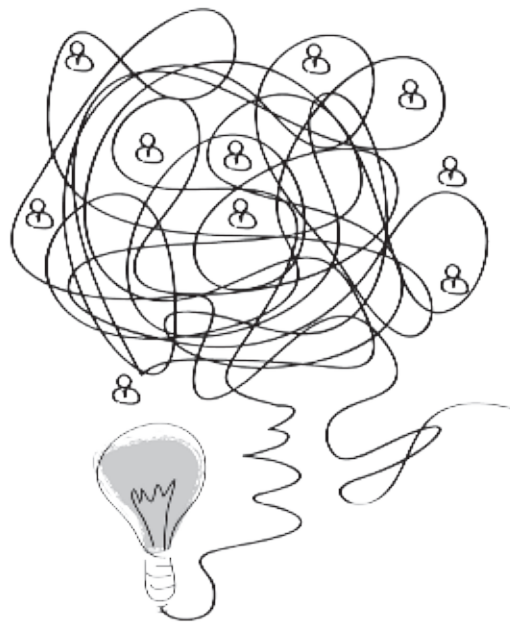
Kunnskapsutvikling i organisasjoner – fire ulike perspektiver

Kunnskap og kunnskapsutvikling er sentrale begreper i alle organisasjoner. Det er imidlertid mange synspunkter på hva som fremmer kunnskapsutvikling i organisasjoner.

Denne hoveddelen av boka vil se nærmere på hvordan vi skal forstå kunnskap og kunnskapsutvikling i organisasjoner. Jeg begynner med å se begrepene *kunnskap*, *kunnskapsutvikling* og *kompetanse*. Jeg tar så for meg det jeg oppfatter som de to dominerende retningene innen kunnskapsutvikling i organisasjoner: den *strukturelle* tradisjonen hvor kunnskap og kunnskapsutvikling anses som en beholdning i enkeltindivider og organisasjoner, og den *prossessorienterte* forståelsen, hvor synet på kunnskap er basert på en sosiokulturell ramme. Etter å ha redegjort for disse to hovedretningene vil jeg gå videre til en noe mer finmasket inndeling med fire ulike synspunkter på kunnskap og kunnskapsutvikling i organisasjoner, henholdsvis *strukturetningen*, *kunnskapsspiralen*, *det sosiokulturelle perspektivet* og *kunnskapsutvikling gjennom intuisjon og følelser*.

KAPITTEL 2

Kunnskap, kunnskapsutvikling og kompetanse



Innledning

Kunnskap, kunnskapsutvikling og kompetanse er begreper som henger sammen, og mange ganger er det vanskelig å skille mellom dem. Det er også slik at disse begrepene er vanskelig å definere helt presist, da det i litteraturen finnes en rekke ulike måter å beskrive og definere disse begrepene. Slik sett er dette et fagfelt det kan være noe vanskelig å orientere seg i.

Jeg begynner med å se litt på interessen for kunnskap og kunnskapsutvikling. Etter å ha redegjort for dette vil jeg gå gjennom det jeg oppfatter som de to dominerende retningene innen forståelsen av begrepet *kunnskap og kunnskapsutvikling i organisasjoner*: den *strukturelle* tradisjonen, hvor kunnskap og kunnskapsutvikling anses som en beholdning i enkeltindivider og organisasjoner, og den *prosessuelle* forståelsen, hvor synet på kunnskap er basert på at kunnskap utvikles i en sosial og kulturell ramme – en *sosio-kulturell* forståelse. Intensjonen med denne gjennomgangen er å vise de komplekse sammenhengene som kan ligge bak utvikling av kunnskaper i organisasjoner.

Den menneskelige ressursen

Kunnskaper handler om de menneskelige ressursene i en organisasjon. Det er disse ressursene som står sentralt i *den nye kunnskapsøkonomien*. Allerede på 1960-tallet lanserte organisasjonsguruen Peter Drucker begrepene *knowledge work* og *knowledge worker*, og han presiserte disse begrepene mer inngående i boka *Post-Capitalist Society* (1993, s. 7). Drucker peker på at vi