



Fordypningsoppgave

Byråkraten som Kunnskapsarbeider The Professional Bureaucrat

Magnus Clark

LPD540 Fordypningsoppgave i Ledelse og Personalarbeid
Høgskolen i Nord-Trøndelag - 2015

**SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV KANDIDAT-, PROSJEKT-,
BACHELOR- OG MASTEROPPGAVER**

Forfatter(e): Magnus Clark

Norsk tittel: Byråkraten som Kunnskapsarbeider

Engelsk tittel: The Professional Bureaucrat

Studieprogram: Ledelse og Personalarbeid

Emnekode og navn: LPD540 Prosjektoppgave



Vi/jeg samtykker i at oppgaven kan publiseres på internett i fulltekst i Brage, HiNTs åpne arkiv



Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: _____

Dato: 02.06.2015



underskrift

underskrift

underskrift

underskrift

Innhold

Innledning	3
To kunnskapssyn: Prosessuelt versus strukturelt kunnskapssyn	4
Byråkraten som kunnskapsarbeider	6
To modeller for studieadministrativ organisering.....	8
Drøfting: Samarbeid, autonomi og kompetanse	10
Avslutning	15
Referanser.....	18

Antall ord: 5 406

Innledning

Et mantra innen moderne organisasjonstenkning er at organisasjonens viktigste ressurs ikke lenger er kapital, maskineri eller fysisk infrastruktur, men de ansattes kunnskap og kompetanse. Dette er ikke minst relevant innenfor institusjoner for høyere utdanning. I denne typen organisasjoner har man imidlertid tradisjonelt også gjerne hatt et kunnskapshierarki der faglig-vitenskapelig ansatte har vært «kunnskapsarbeiderne», mens personalet tilknyttet administrasjon, IKT og drift mer har spilt rollen som støttehjul i maskineriet. I denne oppgaven vil jeg basere meg på et premiss om at dette representerer en utdatert forståelse som ikke tar innover seg at en moderne kunnskapsorganisasjon bør gjennomsyres av kompetanse i alle ledd. Fokuset for denne oppgaven vil være den reflekterende og lærende byråkraten – den administrativt ansatte som en moderne kunnskapsarbeider.

For å nærme oss en forståelse av hva en kunnskapsarbeider er, så kan vi se på de elementene som bør inngå i begrepet *kunnskapsarbeid*. Christensen og Foss peker på 3 forhold. For det første innebærer arbeidet en evne til å kunne håndtere arbeidsoppgaver som spenner fra kreative og utfordrende oppgaver til mer rutinepreget og individbasert arbeid. For det andre innehar kunnskapsarbeideren en stor grad av selvbestemmelse over eget arbeid samt muligheten til å prioritere og bestemme når han vil utføre de ulike arbeidsoppgavene. Et tredje forhold går på evnen til å samarbeide, utfordre andres kunnskap og ha et aktivt forhold til kunnskapsdeling i sin arbeidshverdag (Christensen & Foss 2011).

I drøftingsdelen av denne oppgaven ønsker jeg å vurdere hvordan disse tre forholdene – kompetanse til å mestre arbeidsoppgaver, autonomi i arbeidet og samarbeidsevner – kan ivaretas gjennom to ulike former for organisering av en moderne studieadministrasjon. Disse to organisatoriske tilnærmingene, som jeg selv har opplevd ved to ulike avdelinger på høgskolen jeg jobber for, vil bli presentert som to modeller som reflekterer to ulike måter å tenke administrativ organisering på. Mens *den linjeorganiserte strukturen* har et fokus på at studiekonsulentene skal være tilknyttet et bestemt studieprogram i en generalist-rolle, vektlegger *den funksjonsdelte organiseringen* en spesialisering der man jobber tettere med ansatte som utfører den samme formen for arbeidsoppgaver som en selv. Med utgangspunkt i disse to formene for organisering og forståelsen av den administrativt ansatte som en moderne kunnskapsarbeider ønsker jeg å prøve å nærme meg et svar på følgende problemstilling:

Hvilken form for organisering av en studieadministrasjon er best tilpasset en moderne administrativ kunnskapsarbeider?

Selv om mine egne erfaringer med de to systemene nok vil farge fremstillingen, så har jeg foretatt en begrenset form for datainnsamling for å få frem ulike argumenter og perspektiver. Selv om utvalget begrenser seg til kun 6 kolleger har jeg forsøkt å ivareta mangfoldet ved å intervjuer folk fra ulike avdelinger og i ulike posisjoner innen organisasjonen. Selv om datasamlingen er svært begrenset, så mener jeg selv at den har bidratt til en mer fyldig og mangfoldig drøftingsdel enn om jeg kun skulle ha benyttet meg av mine egne erfaringer.

Før vi kommer dit vil jeg imidlertid i den første delen av denne oppgaven gjennomgå noen viktige teoretiske begreper. Disse omhandler to ulike kunnskapssyn som til en viss grad henger sammen med de to organisatoriske logikkene jeg presenterer, samt en litt grundigere utdypning av hvordan man kan forstå den administrativt ansatte som kunnskapsarbeider. I forhold til kildebruk kan det bemerkes at jeg i tillegg til «konvensjonelle kilder» benytter meg av notater fra seminarer med tema som er relevant for problemstillingen.

To kunnskapssyn: Prosessuelt versus strukturelt kunnskapssyn

En viktig faktor som det ikke er lett å få øye på, men som i stor grad påvirker en institusjons kultur og indre organisering er hvilket kunnskapssyn den baserer seg på. I den videre oppgaven vil jeg referere til to perspektiver på kunnskap, som på sett og vis representerer motsatser. Når vi kommer til analysedelen av oppgaven er disse to synene en avgjørende faktor i bedømmelsen av hvorvidt den studieadministrative organisasjonsformen kan sies å være tilpasset en moderne kunnskapsarbeider. Det første perspektivet kan beskrives som strukturelt, ressursbasert og statisk, mens det andre er sosialt, praksisbasert og prosessuelt. I det videre vil jeg beskrive disse som henholdsvis *strukturperspektivet* og *prosessperspektivet*.

Hvis vi tar strukturperspektivet først, så anses gjerne kunnskapen som noe objektivt og kontekstuhengig. Denne kunnskapen er noe den enkelte ansatte besitter; en individuell taus kunnskap, som man som en organisasjons leder må prøve å gjøre tilgjengelig for andre for å gjøre den til en organisatorisk ressurs. Dette kan gjøres ved å skriftliggjøre den som rutiner og retningslinjer eller lagre den i en database. Det viktige fra et organisatorisk ståsted blir å systematisere og standardisere den kunnskapen som fremstår som den beste praksisen i

virksomheten (Lauvås & Lauvås 2013).

Når det gjelder prosessperspektivet må kunnskapen derimot forstås som en prosess hvor kunnskap dannes og artikuleres i daglig samhandling mellom de enkelte ansatte i en organisasjon. Kunnskap og kunnskapsutvikling representerer sosiokulturelle prosesser basert på handling, og ikke individuelle kognitive prosesser. Kunnskapen er dynamisk fordi praksiser kan endres i henhold til forandringer i konteksten, og samtidig kontekstavhengig ettersom den ikke nødvendigvis kan tas ut av den konteksten den har oppstått i. Innenfor prosessperspektivet er viktig å prøve å skape interaksjon og arenaer for samhandling, samtidig som man bygger tillit og gir rom for at kunnskapsarbeidere kan tenke og handle på forbedrede måter. Polanyis skille mellom begrepene “knowing” og “knowledge” illustrerer fint distinksjonen mellom de to perspektivene. “Knowing” representerer noe som *skjer*, mens “knowledge” representerer noe som *er* (Lauvås & Lauvås 2013).

Skillet mellom et strukturelt og prosessuelt kunnskapssyn gjenspeiler seg i stor grad i Bolman og Deals skille mellom en strukturell ramme og en HR-ramme (Bolman og Deal). Ved førstnevnte organisering vil organisasjonshierarkiet vektlegges; ledelsen kontrollerer organiseringen *top-down* ved hjelp av formell autoritet og definerte retningslinjer, og oppgaveløsningen skal i utgangspunktet skje etter standardiserte prosedyrer der den enkeltes skjønn og fleksibilitet ikke er avgjørende. Det strukturelle kunnskapssynet passer godt til denne formen for organisering da en fra et ledelsesnivået kan planlegge aktiviteten og innpasse den enkeltes kompetanse der hvor det best tjener organisasjonen. Innenfor HR-rammen passer ikke denne formen for statisk og uforanderlig kompetanse inn på samme måte. Litt av ideen bak denne forståelsesrammen er at den ansatte skal oppnå personlig og yrkesmessig utvikling samtidig som vedkommende kan myndiggjøres i forhold til beslutninger i arbeidshverdagen. Den foranderlige kunnskapen vil best dyrkes frem hvis de ansatte blir involvert i sine arbeidsprosesser. Hvis endringene til stadighet skulle formidles fra oven vil de fremstå som meningsløse og uforståelige. Et nøkkelord som kan sies å skille den strukturelle rammen fra HR-rammen, den statiske fra den dynamiske kunnskapen, er *refleksjon*.

I sin bok «The Reflective Practitioner» (1983) påpeker Donald Schön et historisk og hierarkisk skille mellom forskeren, som utvikler teorier og finner løsninger, og praktikerens, som er den som implementerer den allerede utviklede løsningen. Ferdighetene som kreves for å utføre det siste blir innenfor denne forståelsesrammen en sekundær form for kunnskap; det

er den teoretiske kunnskapen som står øverst i kunnskapshierarkiet. For Schön er en viktig forutsetning for at dette skillet skal stemme overens med virkeligheten at de arbeidsprosessene som skal iverksettes er faste og forståelige, med andre ord at de representerer en ren instrumentell utfordring. Hvis de derimot antar en større grad av kompleksitet og foranderlighet vil de kreve at praktikerer definerer utfordringene fortløpende mens de implementeres (Schön 1983, s. 27-28). Det er her den reflekterende praktikerer kommer inn i bildet.

Det som kjennetegner aktiviteten til den reflekterende praktikerer er at kunnskapen er implisitt i handlingsmønstrene hans. Ferdighetene som gjenspeiler seg i handlingen er ikke basert på etablerte og forhåndsbestemte regler og prosedyrer. I motsetning til det som er tilfelle ved instrumentelle avgjørelser er «kunnskapen-i-handling» nødvendig for situasjoner preget av usikkerhet, ustabilitet og unikhet. I yrker preget av en stor grad av repetisjon, der fastlagte rutiner er tilstrekkelig for oppgaveløsningen, vil det rutinebaserte arbeidet stå i fare for å overflødiggjøre og dermed svekke refleksjonen. Dette vil imidlertid ikke si at spesialisering og repetisjon er uforenlig med refleksjon i arbeidet. Gjennom forventninger, bilder og teknikker utvikler man en «taus kunnskap» som gjør at man ser mønster i forskjellighet og blir istand til å se «tekniske» problemer innenfor en kontekst av reflektert handling (Schön 1983, s. 69). Dette har blitt en stadig viktigere egenskap innenfor den konkrete yrkesmessige sammenhengen som resten av denne oppgaven kommer til å basere seg på.

Byråkraten som kunnskapsarbeider

Mange akademiske motebegreper viser seg ved nærmere ettersyn å kun være oppdaterte versjoner av allerede etablerte ord og uttrykk. Men begrepet «kunnskapsarbeider» reflekterer i tillegg reelle endringer i samfunnet henimot en større vektlegging av kunnskapstilførsel som en stadig viktigere del av samfunnets verdiskapning. Hvis vi sammenligner med noen tiår tilbake opplever vi en generell oppgrading av arbeidsstyrkens kunnskaper og ferdigheter, i takt med en stadig større anvendelse av avanserte informasjons- og kommunikasjonsteknologier. Kort sagt har trenden vært en forskyvning fra fysisk kapital i produksjonen over til menneskelig kapital. Kunnskapsarbeiderens fremste styrker innenfor disse rammebetingelsene er evnen til å innhente ny kunnskap og samtidig dele denne kunnskapen innenfor sine organisatoriske rammer (Christensen & Foss 2011).

Innenfor en høgskolesammenheng vil kanskje mange instinktivt si at kunnskapsarbeideren er den som jobber i faglig-vitenskapelige stillinger, mens administrativt personal, biblioteksansatte og driftsansatte i sine roller ikke avhenger av den samme kunnskapsmessige oppdateringen. Her ses de sistnevntes roller kun som en ren støttefunksjon for den virkelige aktiviteten, som utføres av vitenskapelig ansatte. I organisasjonsteoretisk litteratur har det derfor vært vanlig å dra et klart skille mellom det «kollegiale» *profesjonelle byråkratiet* og det hierarkisk organiserte *maskinbyråkratiet*, også innenfor en og samme organisasjon (Mintzberg 1993). Selv om det faglig-vitenskapelige kollegiet i dag fortsatt tenderer mot en flatere struktur enn den som oppleves blant deres administrative kolleger, kan en større grad av likeverdig samkvem mellom de to jobbrollene vanskelig gjøres av et overdrevent fokus på hierarkisk organisering dem imellom. I Mintzbergs ord er det en tendens til at noen faglig-vitenskapelige betrakter en universitets- eller høgskolesystem som en omvendt pyramide «... with professional operators at the top and the administrators down below to serve them – to ensure that surgical facilities are kept clean and the classrooms well supplied with chalk» (Mintzberg 1993, s. 197).

Det er spesielt et par forhold som får denne forståelsen til å fremstå som utdatert. For det første gjennomsyrrer de nye elektroniske verktøyene og studentenes økte krav til kompetanse i høgskolens tjenester hele organisasjonen. For det andre opplever vi stadig mer flytende grenser mellom de forskjellige delene av organisasjonen. Et eksempel er f.eks. at administrativt personal har fått en større rolle innenfor forsknings- og prosjektadministrasjon. Den sterkere graden av komplementaritet og kompetansemangfold fordrer at de ansatte har en forståelse for hverandres roller, verktøy og arbeidsspråk – og at hierarki erstattes av gjensidig anerkjennelse og en rimelig grad av likeverd (von Achen 2015).

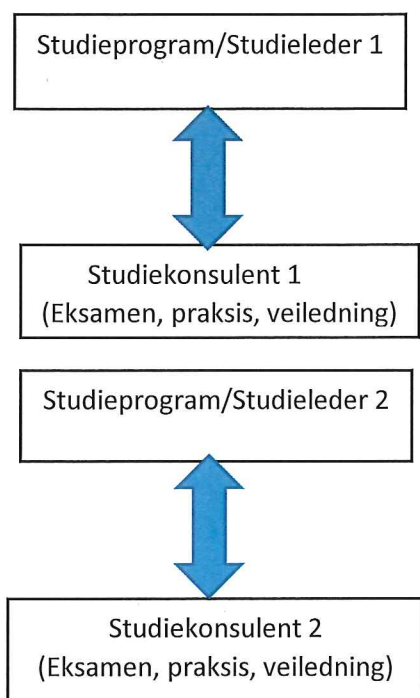
Å se den administrativt ansatte som en kunnskapsarbeider eller fagarbeider fordrer også en positiv bedømmelse av denne yrkesgruppen. Bildet av den klassiske byråkraten som stikker kjeppene i hjulene og gjør livet mest mulig surt for de som skaper produkter og tjenester må erstattes av et syn på viktigheten av rollen i forhold til å sikre regelstyring, likebehandling og kontroll. En kanskje enda større utfordring er å endre bildet av byråkraten fra den klassiske «kontordama» som passer på de fagansattes store og små praktiske utfordringer i arbeidslivet til en kompetent kunnskapsarbeider – en likeverdig kollega som har sin ekspertise innenfor andre områder enn forskning og undervisning. Som jeg skal prøve å vise senere i denne oppgaven, så kan organiseringen av en studieadministrasjon være nokså avgjørende for hvorvidt man identifiserer den administrativt ansatte som en «altmuligmann» eller en

moderne kunnskapsarbeider. Vi skal først se på to modeller som gjenspeiler to måter å tenke organisering på innenfor en moderne studieadministrasjon.

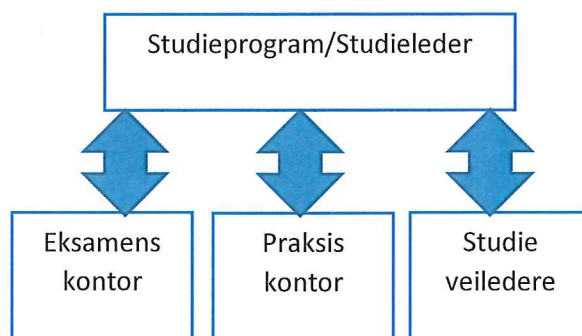
To modeller for studieadministrativ organisering

I forbindelse med en omorganisering der to høyskoleavdelinger skilte lag, bestemte de to avdelingene seg for å følge to ulike modeller for studieadministrativ organisering. Avdeling I valgte å fortsette med en tidligere *linjedelt organisering*, som innebar at studieadministrasjonen ble lagt direkte inn under det enkelte studieprogram. Avdeling II valgte å gå vekk fra denne modellen og foretrakk en *funksjonsorganisering*, der forbindelsen mellom studieprogram og studieadministrasjon ble mindre direkte enn før. I den linjedelte organiseringen «servet» en studiekonsulent, med ansvar for vidt forskjellige oppgaver som eksamen, veiledning og praksis, et bestemt studieprogram og en bestemt studieleder. I den funksjonsdelte organiseringen spesialiserte studiekonsulentene seg på ett område (eksamen, veiledning eller praksis), og forholdt seg til flere av studieprogrammene samtidig innenfor hvert sitt område. De to modellene er illustrert nedenfor.

Begrunnelsen til Avdeling I for å fortsette den linjedelte organiseringen var at den sikret et tett og forutsigbart samkvem mellom de vitenskapelig og administrativt ansatte, og samtidig gjorde at de administrativt ansatte ble sikret varierte arbeidsoppgaver med stor spennvidde. Det motsatte argumentet ble benyttet av Avdeling II; her så man fordelen i at studiekonsulentene fikk muligheten til å spesialisere seg innenfor ett bestemt område, mens evnen til å forholde seg til ulike studieprogram ville redusere sårbarhet ved fravær, ferie eller permisjoner. Et annet viktig moment var at studiekonsulenten i den linjedelte organiseringen kunne være fleksibel og lydhør i forhold til behovene ved studieprogrammet vedkommende «jobbet for». I den funksjonsdelte organiseringen vektla man derimot en standardisering av tjenestene på tvers av studieprogrammene, og at de tjenestene som ble levert i større grad skulle forholde seg til arbeidsfordelinger og prosedyrer som var fastlagt i avdelingsstyret.



MODELL 1: LINJEORGANISERT SYSTEM



MODELL 2: FUNKSJONSDELT SYSTEM

Disse, samt andre argumenter og synspunkter vil jeg komme mer tilbake til i drøftingsdelen av denne oppgaven. For å gjøre denne delen mer fyldig, og mindre prisgitt mine egne kjepphester, gjennomførte jeg en begrenset form for datainnsamling ved de to avdelingene som er utgangspunktet for de to organiseringsformene. Her valgte jeg 3 personer fra hver avdeling til å besvare et åpent spørsmål om den nåværende organiseringsformen ved avdelingen. For sikre bredden i perspektiver valgte jeg fra hver avdeling 1 studiekonsulent («vanlig» administrativt ansatt), 1 studiekoordinator (administrativ mellomleder) og 1 studieleder (faglig/administrativ leder). Intervjuene hadde en varighet på 5-10 minutter og spørsmålet som ble stilt lød: «Hvilke fordeler og ulemper ser du ved den nåværende organisasjonsformen ved din avdeling?». Under intervjuene forsøkte jeg å legge minst mulig føringer og begrenset min egen rolle til å stille oppklarende spørsmål med sikte på konkretisering i tilfeller der noe var uklart.

Istedenfor å systematisk presentere funnene har jeg valgt å integrere dem i drøftingen, ettersom responsen i stor grad gjenspeilte de tre områdene som jeg har definert som bestemmende for kunnskapsarbeiderens rolle: Evnen til å samarbeide med sine omgivelser, autonomi i arbeidshverdagen og kompetanse til å mestre sine oppgaver.

Drøfting: Samarbeid, autonomi og kompetanse

Det første av disse punktene, som berører samarbeidsrelasjonene mellom de ulike delene av organisasjonen, kan man forsøke å se i lys av det som kan kalles vertikal kontra horisontal organisering. En vertikal samordning vektlegger styring og kontroll ovenfra, der gevinsten er at beslutninger kan kjøres gjennom effektivt uten for mye debatt og interessekamp mellom motstridende interesser, m.a.o. det Mintzberg beskriver som maskinbyråkratiet (Mintzberg 1993). Det er liten tvil om at linjeorganiseringen i den aktuelle casen ligner mest på denne formen for styring. Selv om selvstendig administrativt arbeid kan finne sted innenfor dette systemet, vil den administrativt ansatte lett kunne bli et rent støttehjul for studieprogrammets ledelse. Konsulenten vil selvsagt stå fritt til å markere sin posisjon, men selve organisasjonsformen vil lett kunne legge psykologiske føringer og forventninger om at konsulenten er en person som studieprogrammet kan benytte til det det ønsker.

Vedkommendes posisjon som enslig administrativ ansatt sammen med et kollegium av vitenskapelig ansatte vil kunne forsterke disse forventningene ytterligere. Fra de vitenskapelig ansattes ståsted så vil uansett konsulenten være en person som skal støtte opp under «primæraktiviteten» – dvs. den faglig/vitenskapelige – og en vektlegging av å utvikle de administrative tjenestene vil neppe være å finne blant de viktigste prioriteringene.

Denne vektleggingen kommer ganske lett til syne i intervjuene med studielederne ved de to avdelingene. Studielederen i det linjeorganiserte systemet uttrykker tilfredshet med det organisasjonsformen og vektlegger viktigheten av å ha en bestemt administrativ person å relatere seg til for både vitenskapelig ansatte og studenter, uavhengig av hva slags tjenester det dreier seg om. I følge henne er det viktig å se de studieadministrative områdene samt behovene til det enkelte programmet (eller kullet) i sammenheng. Faglige og administrative personer blir også godt kjent med hverandre med denne organiseringen – noe som skaper tillit og ro på huset. Studielederen i det funksjonsdelte systemet var generelt langt mindre tilfreds med det nåværende systemet og hevdet at den eksisterende oppdelingen i studieadministrative områder (praksis, eksamen, veiledning) fremsto som lite gunstig, ettersom man ikke greide å dekke alle områdene det var behov for tjenester gjennom denne oppdelingen. Systemet ble i tillegg unødvendig komplisert og tilrettela for «ikke-mitt-bord»-mentalitet. I likhet med den andre studielederen vektla hun viktigheten av tette, personlige relasjoner mellom vitenskapelig og administrativt ansatte – noe hun ikke synes ble tilstrekkelig ivaretatt med den funksjonsdelte modellen.

Studiekoordinatoren og studiekonsulenten i det funksjonsdelte systemet ga en viss støtte til det siste synspunktet da de ble bedt om å nevne negative faktorer ved det nåværende systemet. Førstnevnte trakk frem at en «helhetstenkning» kunne komme i bakgrunnen, mens sistnevnte pekte på at han opplevde å ha mindre dybdekunnskap om fagmiljøene han samarbeidet med enn før. På dette området kan man si at fortrinnene med generalistrollen kom spesielt klart frem. Selv om fordelene med studiekonsulenten som «potet» til en viss grad ble fremhevet, er det viktig å understreke at studielederne omtalte program-tilknytningen som et likeverdig samarbeid basert på en gjensidig avhengighet. Studiekoordinator i det linjedelte systemet anså studieleder og studiekonsulent som «parhester» innenfor det enkelte studieprogrammet. Om en slik likhetsorientert tankegang gjenspeiler den generelle holdningen i ethvert vitenskapelig fagmiljø er imidlertid et åpent spørsmål.

En faktor som i stor grad avgjør dette er graden av autonomi som innrømmes til en moderne administrativ medarbeider. I de fleste administrative jobber vil det ligge naturlige bindinger som i utgangspunktet begrenser hvor fritt man kan opererer, inkludert årshjul, frister og standardiserte rutiner som det er lite hensiktsmessig å endre på. Men den organisatoriske strukturen er i høyeste grad også en faktor. Som vi så ovenfor, la de faglig-vitenskapelige lederne vekt på fleksibilitet og nærhet mellom fag og administrasjon. Studielederen i det funksjonsdelte systemet mente at dette systemet kunne oppmuntre til en rigid og avgrensende rolle blant studiekonsulentene. Personer med tilbøyeligheter til å «markere seg» ville bedre komme til sin rett. Hvis man ser det fra de administratives synsvinkel vil nok likevel nøyaktig det samme kunne være resultatet av det linjeorganiserte systemet – med den forskjellen at det her er lettere for fagansatte med markeringsbehov å dominere. Som denne studielederen påpekte hadde visse udefinerte småoppgaver en tendens til å falle mellom de administrative «hovedområdene»; dette kan være oppgaver som det er naturlig for administrasjonen å påta seg, men det kan også omfatte ting som savnes fra en god, gammeldags programsekretær, som i visse henseender spilte en allrounder-rolle med få begrensninger. En av studiekonsulentene nevnte det han tidligere oppfattet som en tendens til å finne ad-hoc-løsninger, som gjerne kunne stå i konflikt med regelverk eller forsvarlige prosedyrer.

Det siste kan ha en sammenheng med at studielederen, til tross for sin offisielle posisjon som faglig-administrativ leder, kommer fra det faglig-vitenskapelige miljøet og dermed vil ha et nokså klart fokus på den rent faglige aktiviteten. Dette vil medføre et skarpere skille mellom

«primæraktivitet» (faglig-vitenskapelig) og «sekundær aktivitet» (administrativ), og at typiske ting som en administrativ ansatt er satt til å forvalte – likebehandling, regelverk og forsvarlige rutiner – vil bli ansett som mindre viktige. Med andre ord, hvis man jobber «for programmet» er det programmets behov som står i høysetet og det kan bli tungt å få frem det administrative synspunktet i en slik sammenheng. Prisen for det tette samkvemmet kan med andre ord bli at den administrative faller tilbake i en ren hjelper-rolle,* ettersom vedkommende oppgavemessig vil skille seg fra det faglig-vitenskapelige kollegiet. Mintzberg har påpekt at det eksisterer et tradisjonelt skille mellom profesjonsbyråkratiske og maskinbyråkratiske logikker innenfor høyere utdanningsinstitusjoner, og at disse på sett og vis reflekterer skillet mellom faglig-vitenskapelige og administrativt ansatte (Mintzberg). I forhold til autonomi i arbeidssituasjonen finner man store kontraster mellom disse logikkene; det profesjonelle byråkratiet kjennetegnes ved en flat, horisontal struktur, mens maskinbyråkratiet har klare vertikale kommandolinjer. Hierarkiet som ligger implisitt i denne oppdelingen kan lett bli en realitet innenfor et studieprogram med en fast administrativ kontaktperson.

Dette legger åpenbart begrensninger på hvordan den administrativt ansatte kan planlegge og prioritere egne arbeidsoppgaver. «Parhest»-modellen kan i praksis bli en «hest-og-kjerre»-modell med studiekonsulenten som hest og studielederen som kusk - med eller uten pisk. Studiekonsulenten som refererte til de ad-hoc-baserte løsningene han opplevde under det linjeorganiserte systemet ga uttrykk for at han føler en større trygghet i arbeidshverdagen når han kan fordype seg innenfor ett eller få områder og ha en mer kompetanse-basert relasjon til studieprogram og studenter. Innenfor det funksjonsdelte systemet jobber de administrativt ansatte tettere med personer som utfører de samme oppgavene som dem selv, og dette åpner for en mer team-orientert tilnærming til arbeidsoppgavene. Den nye nærheten mellom medarbeidere med samme eller lignende type arbeidsoppgaver åpner også muligheten for en erfaringsbasert læring med utgangspunkt i det kollegene utfører i fellesskap. Levin og Rolfsen (2004) bruker begrepet *handlingsteori* om teamets samlede kunnskap. En endring og utvikling av et teams handlingsteori avhenger av at erfaring, testing og refleksjon i forhold til den daglige praksisen finner sted. Det «nye» eksamenskontoret ved den funksjonsdelte avdelingen har f.eks. tilstrebet å ha jevnlig møter der et begrenset antall ansatte som jobber gjennomgår rutiner der man føler det er rom for forbedring eller behov for endring. Man kan sammenligne disse møtene med de tidligere, større administrasjonsmøtene, der ansatte som først og fremst jobbet innenfor ulike studieprogrammer delte erfaringer som i mange tilfeller ikke var umiddelbart gjenkjennelige for kollegene. Den gamle organiseringsstrukturen gjorde

refleksjon rundt det daglige arbeidet til en mer besværlig prosess, da man på mange måter var overlatt til sine individuelle refleksjoner istedenfor gruppe-basert tenkning med utgangspunkt i lignende funksjoner og nærhet til andres erfaringer. Introduksjonen av funksjonsdelingen åpnet på denne måten for en av de viktigste formene for medvirkning på arbeidsplassen; de ansattes medvirkning i forhold til sine egne arbeidsoppgaver (Levin et al 2012). Denne team-baserte refleksjonen kan lett ses i lys av et prosessuelt kunnskapssyn – kunnskapen er ikke noe gitt og statisk, men noe som må evalueres, justeres og forbedres jevnlig.

Det siste er ikke minst viktig når man ser nærmere på den tredje komponenten som definerer den moderne kunnskapsarbeideren – kompetansen til å mestre sine arbeidsoppgaver. Bolman og Deal hevder at den organisatoriske strukturen bør bestemmes av omgivelser/rammebetingelser samt kvalifikasjonene til medarbeiderne som fungerer innenfor organisasjonen (Bolman & Deal 2013). Innenfor universitets- og høyskolesektoren kan man på en måte si at omgivelsene er stabile; behovet for høy utdanning forsvinner ikke og viser heller en økende enn minkende tendens. Samtidig har den reduserte betydningen av geografisk tilknytning som kommer til uttrykk i nettstudier og fjernstudier gjort at universiteter og høyskoler også kjemper om å tiltrekke seg studenter fra hele landet (om ikke også utenfor landet), og ikke lenger kun fra sitt regionale omland. Utvikling av god nettsideinformasjon, nettbaserte studietilbud og e-læringssystemer er derfor blant de viktigste prioriteringene – noe som fordrer en arbeidsstokk som har evnen til å forstå og videreutvikle disse tjenestene. Man aner her at en spesialisert ekspertise og det prosessuelle aspektet av team-arbeid kan åpne for en større grad av teknologisk-administrativ innovasjon samt at involvering i utvikling av verktøy, rutiner og arbeidsprosesser i tillegg kan være en motivasjonsfaktor for dagens kunnskapsarbeidere. Et viktig begrep her er «læringsmotivasjon», som beskriver den psykologiske drivkraften til å videreutvikle sine kunnskaper og ferdigheter (Nordhaug 2002).

Ikke minst punktet om spesialisert kompetanse var et gjennomgangstema i intervjuene som ble gjennomført ved begge de to avdelingene. Ved den linjeorganiserte avdelingen nevnte både studiekoordinatoren og studiekonsulentene dette som et minus ved den nåværende organiseringen. I følge studiekonsulentene bidro en økende kompleksitet i oppgavene til at det var en utfordring å holde seg oppdatert på alt. Det kunne også gå lang tid mellom «rundene» på ting som praksis og eksamen – og man kunne miste litt av fokuset på aktiviteter som ikke

var jevnt tilbakevendende gjennom årshjulet. Studiekoordinatoren, som var generelt positiv til det linjeorganiserte systemet, henviste til at man i generalistrollen risikerte å komme litt i utakt med samfunnets generelle krav til økt spesialisering. Ved avdelingen med det funksjonsdelte systemet fremhevet studielederen som et (av få) argument for den nåværende organisasjonsformen at en høy grad av spesialisering gjorde de administrative ansatte mer i stand til å bli kompetente på verktøy og lovverk. Både studiekoordinatoren og studiekonsulentene ved denne avdelingen vektla profesjonalisering av rutiner og en regelstyring som kunne sikre likebehandling som viktige faktorer. Studiekonsulentene la i tillegg vekt på trygghet i jobbutøvelsen, som han mente hang sammen med vissheten av å handle forsvarlig i forhold til de juridiske rammene han opererte innenfor.

I forhold til såkalte «psykologiske jobbkraav» var det i flere av intervjuene et fokus på utfordringer og læringsmuligheter når man snakket om spesialistrollen, men i HR-orientert litteratur vektlegges også viktigheten av bredt definerte stillinger; de ansattes evne til å ha et overblikk over hele organisasjonen og et fokus på praktiske resultater istedenfor regler og prosedyrer (Nordhaug 2002). Det siste kan jo sies å reflektere perspektivet studielederne baserte seg på; de var opptatt av administrasjonens posisjon i organisasjonen som helhet og advarte mot en avgrensende holdning. De administrative på sine side fokuserte mer på sine arbeidsoppgaver og sin kompetanse. I denne sammenhengen virket det som de var mindre redde for å ende opp med en ensidig spesialisering enn altnuligmann-rollen. Ser man arbeidslivshistorisk på det så har HR-tankegangen vært en slags reaksjon på maskinbyråkratiets fokus på mindre, spesialiserte arbeidsoppgaver – som ble ansett som fremmedgjørende og lite utviklende i det tayloristiske industrisamfunnet. Spesialistrollen i mine case virker imidlertid å betraktes i lys av et mer krevende og komplisert arbeidsliv, som gjør at en generalistisk rolle kan fremstå som overveldende. Spesialiseringen blir blant de administrative ansatte også sett på som en mulighet til å jobbe tettere mot andre spesialister innenfor samme eller tilgrensende områder; mao som en mulighet for læring og utvikling – noe som er i tråd med det prosessuelle kunnskapssynet. Evnen til å bli dyktig på relevant regelverk samt å kunne håndtere og lære nye verktøy gjør at rollen som spesialist ble betraktet innenfor en kontekst av profesjonalisering istedenfor kjedsomhet og enfold.

Man skal samtidig huske at spesialisering alene ikke er tilstrekkelig til å definere en klassisk maskinbyråkratisk jobbrolle. Vel så viktig er den hierarkiske og vertikale organiseringen, som

gjøre at kunnskap og ekspertise befinner seg i toppskiktet av organisasjonen, mens de spesialiserte og gjerne ufaglærte ansatte gjennomfører sine rutiner uten videre refleksjon. Det er nettopp overgangen til selv-bestemmelse og autonomi som gjør at kunnskapsarbeideren trer frem, uavhengig av graden av spesialisering. Christensen & Foss peker på utfordringen med at kunnskapsarbeideren, til tross for sin evne til å motivere seg selv, kan være desto vanskeligere å «lede» (Christensen & Foss 2011).

Studieledernes, og formodentlig mange av de faglige-vitenskapelig ansattes, fokus på den administrativt ansatte som en person som først og fremst jobber «for organisasjonen» kan dermed til en viss grad kolliderer med den administrativt ansattes vektlegging av sin egen kompetanse og sine egne arbeidsoppgaver. Mintzbergs gamle skille mellom medarbeidere som opererer etter idealene til henholdsvis det profesjonelle byråkrati og maskinbyråkratiet innenfor samme organisasjon vil nok bli satt på prøve i mang en høy utdanningsinstitusjon i årene fremover.

Avslutning

Målet med denne oppgaven var ikke nødvendigvis å «kåre» hvilken av de to typene organisasjonsmodeller vi har sett på som er mest tilpasset en moderne institusjon for høyere utdanning. Når det gjelder problemstillingen mer spesifikt så kan ting tyde på at en administrativ kunnskapsarbeider bedre vil kunne operere innenfor en funksjonsdelt system i forhold til opplevelse av autonomi og selvbestemmelse i sin arbeidshverdag, og ikke minst i forhold til (kollektiv) læring og kompetanseutvikling. Når det gjelder faktoren som går på samarbeidsforhold er imidlertid bildet noe annerledes, da det virker som det faglig-administrative samkvemmet blir opplevd som tettere i den linjeorganiserte strukturen.

Ut ifra intervjuene var det åpenbart at fokuset hang sammen med hvilken posisjon i organisasjon intervjuobjektene befant seg i. Fra studieledernivået (som gjerne også reflekterer den rådende faglig-vitenskapelige oppfatningen) var den linjeorganiserte modellen den favoriserte, ettersom denne etter deres syn førte til et tettere samarbeid mellom faglig-vitenskapelige og administrativt ansatte samt mer fleksibilitet fra administrasjonen sin side. Blant studiekoordinatorene og studiekonsulentene var konklusjonen mindre entydig, men det var i alle fall åpenbart at konsulentene fokuserte sterkt på sin egen arbeidshverdag og

kompetanse. Kravet til bredde i arbeidsoppgavene og generalistkompetanse virket mindre viktig enn muligheten til å spesialisere seg innenfor et avgrenset område. Med økt kompleksitet, større krav til «forskriftsmessig» saksbehandling samt introduksjon av nye elektroniske verktøy og systemer er det tydelig at verdien av å avgrense seg til et eller få områder har blitt større – spesielt hvis vi ser det innenfor rammen av en større organisasjon.

Som nevnt ovenfor har organisasjonsstrukturen en ganske stor innvirkning på *hvem* konsulentene jobber tettest med. Den andre siden av det faglig-vitenskapelige hjertesukket over å ha «mistet» konsulentene er at den administrativt ansatte kan utvikle tettere relasjoner med andre som jobber med det samme som vedkommende. Jeg har argumentert for at dette åpner større muligheter for flate team-strukturer der kollektiv refleksjon og læring blir enklere. Sett i lys av det prosessuelle kunnskapssynet vil det være spesielt viktig å tilrettelegge for at en jevnlig kunnskapsutvikling og oppgradering av kompetanse kan finne sted – og her kan arbeid i team være en gunstig løsning. For å håndtere en mer krevende og endringsbasert hverdag vil de rette organisatoriske strukturene kunne hjelpe Schöns *Reflective practitioner* med å oppdage nye og forbedrede løsninger mens arbeidet implementeres.

En ting er at den administrativt ansatte i dag tydeligere ser seg selv i rollen som en lærende og selvrealiserende kunnskapsarbeider, men er dette noe resten av organisasjonen nødvendigvis aksepterer? Blant en del faglig-vitenskapelig ansatte vil nok det mintzbergske skillet mellom det egalitære kollegiet av profesjonsarbeidere og de kommandolinjestyrt byråkratene sitte dypt. Men dette synet vil i bunn og grunn basere seg på et maktperspektiv der byråkratens fokus på sin egen læring og autonomi i arbeidslivet blir tolket som en forsøk på å tilrive seg innflytelse og organisatorisk makt. Da kan lett et argument om at en mer profesjonell, lærende og kompetent administrasjon er til alles beste komme i skyggen.

Når det er sagt, så er det viktig at administrasjonen tar utspill om manglende samkvem innen organisasjonen på alvor. Som nevnt, er organisatoriske samarbeidsferdigheter og evne til kunnskapsdeling også en viktig del av kompetansen til en kunnskapsarbeider. Hvis man imidlertid på dette grunnlaget forkaster den funksjonsdelte modellen står man i fare for å skylde ut babyen med badevannet. Å lage system for samkvem mellom faglig-vitenskapelige og administrative ansatte bør være mulig innenfor begge systemene vi har vurdert. Man kan tenke seg at det i det funksjonsdelte systemet f.eks. ville være mulig å bygge team bestående av personer fra både fagmiljøene og administrasjonen på områder der dette er hensiktsmessig. Noe slikt vil ikke bare kunne sikre informasjonsflyt og forståelse for hverandres roller, men

også redusere «oss-og-dem»-skillet som lett kan oppstå med distanserte relasjoner innen en organisasjon. Et tettere samkvem bør skje innenfor en generell anerkjennelse av at både kompetanseutvikling og tette samarbeidsrelasjoner er viktig for alle ansatte samt for organisasjonen som helhet.

Referanser

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence, E. (2013): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Gyldendal, Oslo.

Christensen, Peter Holdt & Foss, Nicolai J. (2011): *Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere*. Hentet fra <http://www.magma.no/utfordringer-ved-motivasjon-og-ledelse-av-kunnskapsarbeidere>

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2013): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget, Bergen.

Lauvås, Arnfinn & Lauvås, Thomas Andre (2013): *Fra Kunnskapsarbeider til kunnskapsutøver. Hva kan læres av kunnskapsutviklingen ved Søbstad Helsehus?* Handelshøgskolen i Trondheim, Høgskolen i Sør-Trøndelag.

Levin, Morten & Rolfsen, Monika (2004): *Arbeid i team. Læring og utvikling i team*. Fagbokforlaget, Oslo.

Mintzberg, Henry (1993): *Structures in Fives. Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall, Inc.

Moe, Trine (2015, mars): *Motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeideren*. Foredrag ved Forskerforbundets vårseminar for teknisk-administrativt ansatte, Bergen.

Nordhaug, Odd (2002): *LMR: ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal- og kompetanseledelse*. Universitetsforlaget, Oslo

Schön, Donald A. (1983): *The Reflective Practitioner*. Avebury, Ashgate Publishing Limited, London.

Von Achen, Henrik (2015, mars): *Nasjonalt samarbeid i sektoren - flyten mellom administrasjon og fag*. Foredrag ved Forskerforbundets vårseminar for teknisk-administrativt ansatte, Bergen.