

# Hva menes med –intensitet?

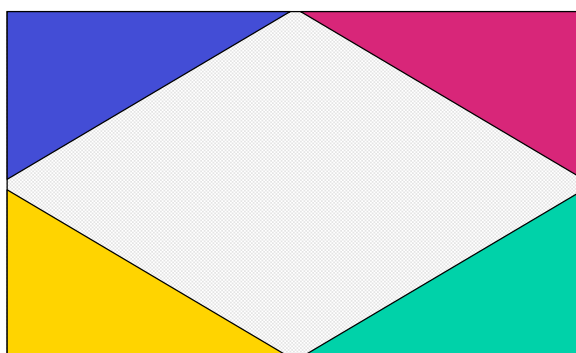
Betydningen av en bestemt dimensjon for de aktørene som er involvert og /eller den analytiske relevansen og forklaringskraften i et begrep for forskeren i hennes anstrengelse for å forstå den spesifikke settingen som undersøkes.

”Kunnskapsintensitet” og tilsvarende begrep indikerer altså hvor fremtredende et fenomen (et sett av kvaliteter eller karakteristika) antas å være. Begrepet uttrykker at det er fruktbart å fokusere på dette fenomenet (for eksempel kunnskap) enten det er med sikte på å lede, mestre (som ansatt) eller å studere (som forsker) et foretak, en organisasjon eller et arbeid som utføres. (Alvesson 2004, s.12)

Hva er den mest sentrale produksjonsfaktor?  
(hva slags intensitet?)

Kapitalintensiv

Arbeidsintensiv



Kunnskapsintensiv

Talentintensiv

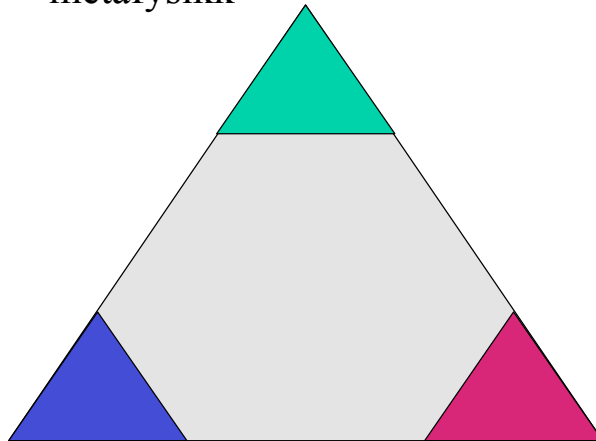
# Hva kjennetegner kunnskapen?

- Hvor spesialisert?
- Hvor eksklusiv?
- Hvor avansert?
- Hvor esoterisk?
- Hvor dynamisk?
- Hvor legitim/ansett?
- Hvor teoretisk?
- Hvor eksplisitt?
- Hvor kommuniserbar?
- Hvor dokumenterbar?
- Hvor objektiv?
- Hvor formalisert?



# Hva er innholdet i kunnskapen?

Språk, retorikk, ånd, symboler,  
”metafysikk”



Ting, tall, fakta, ”fysikk”,  
penger, rettsregler, fysiologi

Samfunn, mennesker,  
relasjoner, det sosiale

# Tilløp til definisjon (Alvesson)

Kunnskapsintensive foretak (KIF) er organisasjoner som står for utnyttelse av temmelig sofistikert kunnskap eller leverer kunnskapsbaserte produkter.

Kunnskapsarbeid og –produksjon er tenkearbeid: I dette arbeidet står teoristyrt kognitiv aktivitet sentralt.

## Objektivistiske spørsmål om kunnskapsintensitet

- Hvor lang formell (dokumenterbar) utdannelse har de ansatte i (K)ORG?
  - Gjennomsnitt
  - Spredning
  - Skjevhet
- Hvor lang tid tar det å ”lære” jobben i (K)ORG ?
  - Gjennomsnitt
  - Spredning
  - Skjevhet

## Egenskaper ved sosialt system

- Hierarkisk vs. demokratisk struktur
- Sammenkjedet vs. autonom
- Løpende vs. formalisert koordinering
- Solidarisk vs. konkurranseorientert
- Elitistisk vs. ivaretakende

## Relasjoner til omverden

- Omskiftelig el. stabil
- Enhetlig el. kompleks/variert
- Nærhet el. distanse
- Marked/publikum/klienter
- Initierende el. reagerende
- Symmetrisk el. assymmetrisk

# Pythagoras og det perfekte

Pythagoras maskinfabrikk i Norrtälje, Sverige produserte ”Tennkulemaskiner” fra begynnelsen av forrige århundre fram til 1965.

Fabrikken la ned tegnekontoret (der maskinene ble designet og forbedret) allerede i 1925. På det tidspunktet anså en at en hadde utviklet *verdens beste tennkulemaskin*. Videre produktutvikling var dermed unødvendig.

Kilde SVT2 28/8-04

## Hva kjennetegner en ekte profesjon?

- Yrket er basert på en systematisk, vitenskaplig basert teori
- Det er etablert en lang og standardisert formell utdanning
- En sterk profesjonsforening regulerer medlemmene
- Medlemmene nyter stor autonomi i yrkesutførelsen
- Det er etablert et sett av etiske spilleregler for yrket
- Det er utviklet en distinkt yrkeskultur
- Yrket er klientorientert
- Yrket er sosialt sanksjonert og autorisert
- Det finnes kriterier for sertifisering
- Profesjonen har en form for monopol på yrkesutøvelse på en bestemt del av arbeidsmarkedet

Alvesson 2004, s.17

# Hva karakteriserer KIF?

- Høyt kvalifiserte individer som utfører kunnskapsbasert arbeid
- Høy grad av autonomi og nedtoning av hierarki
- Utvikling av tilpasningsdyktige, adhoc-pregede organisasjonsformer
- Behov for utstrakt kommunikasjon i koordinering og problemløsning
- Særegne (personlige) klientrelasjoner
- Asymmetri i informasjons- og maktrelasjoner
- Subjektive og usikre kvalitetskriterier

Alvesson 2004, s.21

## Hva særmerker PSF som en variant av KIF?

### PSF

- Homogene med tanke på profesjonstilhørighet og yrkeskultur
- Profesjonskultur foran ”firmaånd”
- Har overtak på klientene
- Teknikker, regler og prosedyrer står sentralt
- Skiller mellom ”diagnose” og tiltak eller utførelse
- Karriere og autoritetsforhold ofte byråkratisk regulert og formalisert
- Tette og komplekse klientrelasjoner
- Bruk av kunnskap som finnes

### KIF

- Sammensatte med hensyn på profesjon, ikke standardiserte utdanningskrav
- Kan utvikle sterke bedriftskulturer
- Klientene kan være mektige
- Begrenset i hvilken grad arbeidet kan formaliseres
- Flytende grense mellom ”konseptualisering” og utførelse
- Ekspertise er multidimensjonal og ikke-hierarkisk
- Arbeider ofte på avstand i forhold til klienten
- Utvikling av ny kunnskap

# Hovedtyper av organisasjoner

		Grad av standardisering	
		Høy	Lav
Grad av sentralisering	Høy	Maskinbyråkrati	Enkel struktur
	Lav	Fagbyråkrati	Adhocrati

Mintzberg 1983

## Innslag av ulike koordineringsmekanismer i KORG

	Fagbyr.	Inn. Org.
• Gjensidig tilpasning	Lite?	<b>Mye</b>
• Direkte overvåking	Lite	Lite
• Stand. av kunnskap	<b>Mye</b>	Lite
• Stand. av arbeidspros.	Lite?	Lite?
• Stand. av resultater	Lite?	Lite

## Grad av spesialisering i ulike jobbtyper

		Horisontal spesialisering	
		Høy	Lav
Vertikal spesialisering	Høy	Ufaglært arbeid	Visse lederjobber på lavere nivå
	Lav	Profesjonelt arbeid (KORG)	Alle andre lederjobber

Mintzberg 1983, s.33

## Modeller for kollektive beslutninger i fagbyråkratier

- **Den kollegiale modellen:** Beslutninger fattes av et felleskap av individer og grupper med sikte på å realisere det felles beste
- **Den Politiske modellen:** De ansatte organiserer seg i interessegrupper der de er opptatt av å ivareta sine egne interesser som arbeidstakere
- **Garbage-can-modellen:** Stort innslag av tilfeldigheter, preget av formålsløshet og uklare mål. "Det som skjer det skjer"
- **Den analytiske modell:** Innslag av kalkyle, analyse og systematiske forsøk på finne fram til de beste løsningene på foreliggende problemer. "Evidensbasert" tilnærming.

Mintzberg, s.186-187



## **”Grasrotmodell” for strategiutforming i innovative organisasjoner**

- Strategier starter ved å vokse fram av seg selv – de blir i liten grad kultivert
- Strategier kan utvikle seg (spire og gro) overalt i organisasjonen
- Strategiene blir organisatoriske ved å kollektiviseres og oppnå en viss utbredelse
- Knoppskyting og utvikling av nye ideer og strategier kan skje spontant, den må ikke ledes
- Innovative organisasjoner pulserer mellom perioder med stor turbulens og større stabilitet
- Ledelse av disse prosessene forutsetter ikke evne til å foregripe, men å understøtte det som allerede er under utvikling og gjerne forholde seg avventende – ikke avskjære det uventede, men gi det en sjanse

Mintzberg, s.214-216

## **Fagbyråkratier vs. innovative organisasjoner**

### **Fagbyråkrati**

Deduktiv tilnærming

Konvergent tenkning

Problemer med å komme fram til enighet innad i profesjonen

### **Innovative organisasjoner**

Induktiv tilnærming

Divergent tenkning

Problemer med å håndtere vedvarende uenighet og perspektivforskjeller i et tverrfaglig team

Mintzberg, s.191

## Mintzberg om kunnskapsorganisasjoner

- Høy horisontal og lav vertikal spesialisering
- Desentraliserte og vanskelige å lede
- Utstrakt bruk av faglig skjønn og ekspertkunnskap
  
- Varierer med hensyn på om kunnskap og kunnskapskrav standardiseres (PB mer stand.)
- Varierer med hensyn på formalisering av arbeidsprosesser (PB mer prosedyreorientert)
- Varierer med hensyn på omverdensstabilitet og –kompleksitet (PB mer stabil)

## Kunnskapsintensive organisasjonstyper

### Alvesson

KIF:

Kunnskapsintensive  
foretak

R&D:

Forskning  
og utvikling

PSF:

Profesjonelle  
serviceforetak

### Mintzberg

Den innovative  
organisasjon

R&D:

Inngår i org.  
støttestaber

*Univ.  
&  
Sykehus*

Fagbyråkratiet

# Moderne fagbyråkratier: Press i tre retninger

*Innovative  
organisasjoner*

*Organisasjoner med  
en (klar) misjon*

Press i retning av å utvikle  
større fornyelsesevne

Press i retning av å utvikle en  
mer enhetlig kultur

Universiteter og sykehus

Press i retning standardisering  
av output

*Maskinbyråkrati  
(McDonaldisering)*