

Hva ligger i begrepet kvalitetskultur og hva kan kjennetegne god ledelse av dette?

Prof. Emil A. Røyrvik

NTNU, Ledersamling, 17. januar, 2020

Kultur er et «flytende uttrykk» (Levi-Strauss)

Allerede i 1963 over 150 definisjoner (Kroeber & Gluckhohn)

Kultur er *ikke*:

Enhetlig

Endelig

Avgrenset

Uforanderlig og gitt

En «ting» vi kan «eie» og «ha»



“The World Islands”, Dubai

Kultur er

Ikke medfødt,

men noe vi har *lært* (som medlemmer av ulike grupper og samfunn)

Og det som er lært = kunnskap

Altså er kultur *en form for kunnskap*

Spesielt den kunnskap som *gjør kommunikasjon og gjensidig forståelse mulig*

Og slik kunnskap kjennetegner ulike kulturelle formasjoner («grupper»)



«Kvalitetskultur»

- Vi sosialiseres inn i et mangfold av kulturelle formasjoner (familie, skole, etnisitet, fag og profesjon, idrett, kunst, interessefellesskap, osv)
- Må sosialiseres inn i et «kulturelt fellesskap» for å forstå og praktisere kvalitet i dette fellesskapet
- Kvalitetskultur på et universitet er noe helt annet enn på en pølsefabrikk!

Universitetskultur: kvalitet i forskning og undervisning

- Mangfold av vitenskapelige tradisjoner og metoder
- Felles akademiske normer og praksiser (kunnskap!) er premissene for kultur på universitetet
 - CUDOS. Dette er som en «akademisk legeetikk»! (Merton)
 - «Republic of science» (Polanyi): akademias autonomi, egenverdi og suverenitet
 - Sentrale verdier: Kvalitet, åpenhet, etterretterlighet, uavhengighet
- Forskningsbasert undervisning: dvs. *ikke* «gitt kunnskap», men *åpne* problemer/spørsmål.
- (Ny)ansatte og studenter sosialiseres inn i akademias profesjonelle normer, etikk og praksis – inviteres til republikken CUDOS!

CUDOS - den akademiske «kvalitetskultur»

Communalism – forskere skal dele alle resultater åpent

Universalism – kunnskap vurderes gjennom universelle og upersonlige kriterier

Disinterestedness – forskere skal handle utifra vitenskapens *felles gode*, ikke egeninteresse

Originality – forskning skal bidra med *ny* kunnskap

Scepticism (organized scepticism) – forskning må gjennomgå systematisk kritikk fra det akademiske fellesskap (f.eks fagfelleevaluering)

Kvalitetskultur handler mye
«virksomhetsforståelse» – å forstå og praktisere
kriteriene for kvalitet i bestemte kulturelle
fellesskap – så som i akademia/universitetet.

Kulturen kjennetegnes av profesjonell autonomi,
kollegial autoritet og faglig dømmekraft i møte
med åpne problemer.

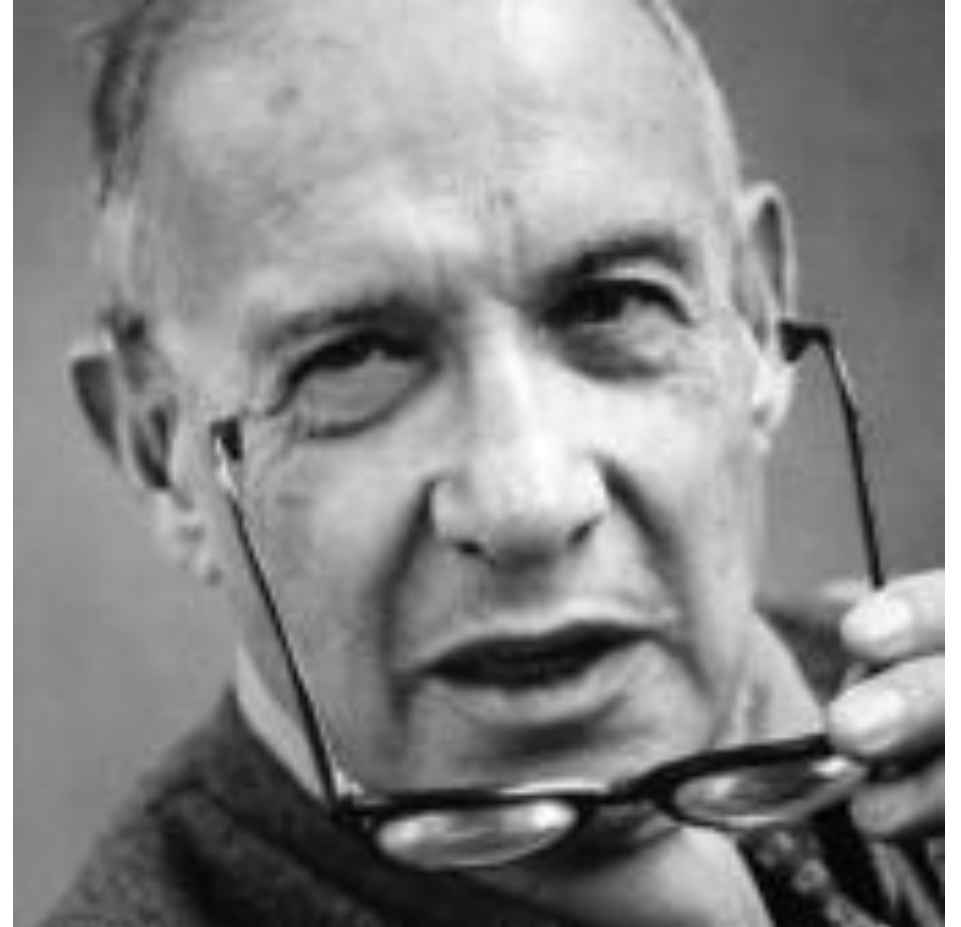
Ledelse og kvalitetskultur

- Hva er ledelse?
- Personifisere/legemliggjøre organisatoriske prosesser og kultur
- Sårbar posisjon: Ledere som ikke forstår egen virksomhet latterliggjøres, mister legitimitet og tillit.
- Ledelse bygger på samspill mellom makt og tillit
- Ledelsens generelle hovedfunksjoner
 - 1) personifisere organisasjon/institusjon
 - 2) bære frem retning og
 - 3) binde vold

(bruke makt for å sikre betingelsene for tillit – f.eks makt for å sikre rettferdig fordeling av arbeidsbyrde blant kolleger – bruke vold for å binde vold)

«Ledelse på amerikansk» = management

- er ikke et fag eller en vitenskap, men en praksis
- består i å sette mål (målbare mål)
- handler om personlig karakter og integritet
- knyttet til en total forpliktelse til å nå virksomhetens (økonomiske) mål
- ansvar er hierarkisk organisert i en vertikal linje av «ledelses-personer»
- lager to typer medlemmer i organisasjonen: «ledere» og «ikke-ledere»

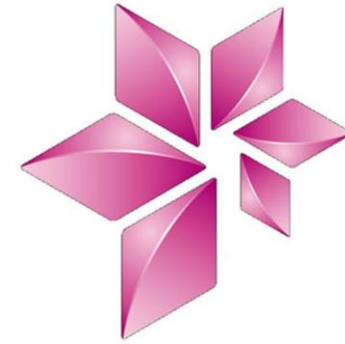


Peter Drucker

George Kenning (31 Praxes)

- Kenning kom til Norge med Marshallhjelpen for å rydde opp i «norskesyken»
- P1. «Ledelse er målrettet styring» («it is neither consensus nor example»)
- P3. «Faglig dyktighet er ingen lederkvalitet. En leder kan som leder lede hva som helst.»
- P28. «De som ikke er ledere, har bare ansvar for å følge ordre.
- Absolutte krav om lojalitet i linja, til totalt ansvar og forpliktelse til organisasjonens mål

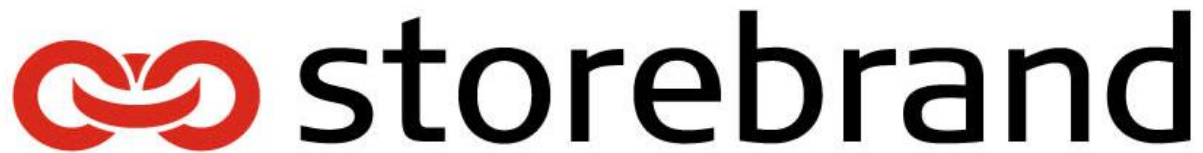
Hvis jeg
bare hadde
en bedre
sjef...



Statoil



equinor



Men ikke:



Hydro

Den amerikanske «Kenning-skolen» i Norge



“Ledelse på norsk”: Samarbeids/demokratiforsøkene

- “Den norske modellen”: I norsk industri fra 60-tallet
- Einar Thorsrud (IFIM og AFI): Gjøre noe med fremmedgjøring og meningsløshet i arbeidslivet
- Sentrale bidrag: Deling av ansvar, medvirkning, medbestemmelse, “selvstyrte grupper”, etc. = *demokrati* i arbeidslivet (arb.miljøloven)

Ledelsens hovedansvar i den norske modellen?

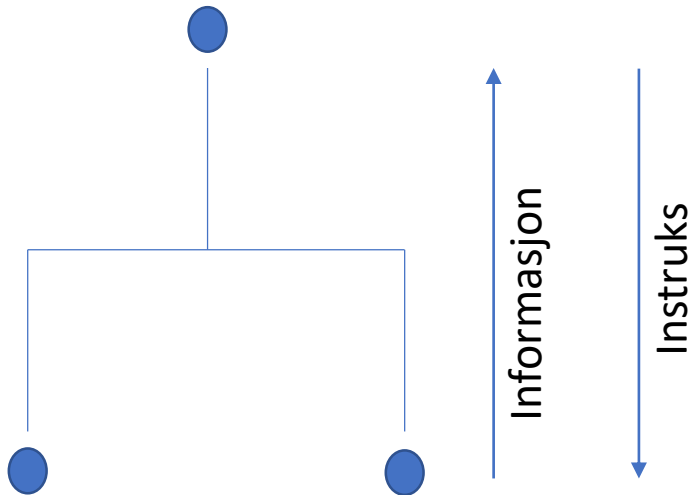
Fagfolk styrer seg selv i stor grad, så ledelse handler om:

«Regulering av grensebetingelser – ikke i utøvelse av intern kontroll»
(Emery og Thorsrud, 1976: 135)

Både det å bære fram retning og å binde vold handler om grenseregulering (når vold er å bryte ned grenser – for oppgaver, ansvarsområder, autonomi og verdighet, osv.)

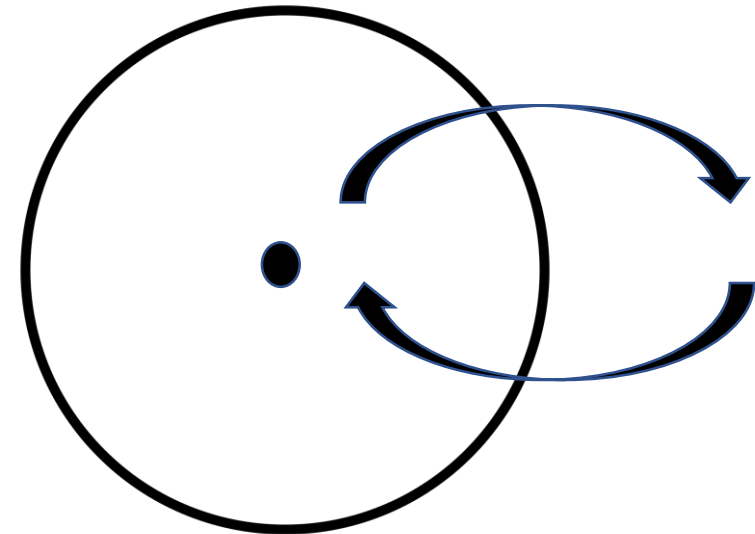
To aspekter ved ledelse (Kenning vs. Thorsrud)

Ledelse som *beslutninger* i vertikal linje



LEDELSE ER:
ANSVAR, KONTROLL,
STYRING, Å BESTEMME

Ledelse som *grenseregulering* i samarbeidsprosesser



LEDELSE ER:
Å STØTTE, Å BINDE SAMMEN,
OVERSETTE, MEGLE,
ABSORBERE STØY

Ulik organisering og ledelseslogikker

KENNING
(amerikansk)

Ansvar
Ledelse
Linje
Hierarki
Beslutning

Ledelse er noe «i seg selv» –
ledere kan lede «alt»

THORSRUD
(norsk)

Oppgaver
Medvirkning
Felleskap/gruppe
System
Grenseregulering

Organisering og ledelse bør variere
med oppgavene/virksomhetens karakter

Akademia under press

- Er det mulig å opprettholde akademisk kvalitetskultur i en tid:
- hvor universitetet betraktes mer og mer som en «moden industri», med tilhørende regulering, kontroll, nyttefokus, «produksjon» og «value for money»?
- hvor målstyring, markedstenkning og management er utbredt?

Fordi dette står i motsetning til og utfordrer universitetet og den akademiske profesjons/kvalitets-kulturen.

Ledelse og kvalitetskultur ved NTNU

- Ledelse i *akademisk* og *norsk* kontekst! (og i tråd med den norske demokratimodellen i arbeidslivet)
- Personifisere og fremme *CUDOS* og vokte *vitenskapsrepublikkens* verdier!
- Gi faglig *støtte* og backing! *Anerkjenne* kollegers arbeid! (fagfolk er som kunstnere ofte både fulle av selvtillit og utrygghet – identiteten vinger...)
- Beskytte og skjerme *grensene* til folk og fagfellesskapet – binde vold!
- *Absorbere støy* og krav fra det tekno-økonomisk-administrative “systemet”
- *Oversette* og megle over grenser (fag/studenter/adm/omgivelser/krav)
- Bidra til å bære frem *retning*!