

# Hvordan ledes fagekspertter?

Forfattere: Fred Strønen, Karl Joachim Breunig, Tale Skjølsvik Publisert: 2/2018 s. (44-53) Fagfelleurdert



**FRED STRØNEN**, ph.d., er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen ved OsloMet – Storbyuniversitetet. Strønen er opptatt av problemstillinger innenfor strategi, organisering og endring i blant annet kunnskapsintensive organisasjoner.



**KARL JOACHIM BREUNIG**, ph.d. i strategisk ledelse fra BI, er professor ved OsloMet – Storbyuniversitetet. Hans forskningsinteresser er knyttet til innovasjon og internasjonalisering av kunnskapsintensive virksomheter.



**TALE SKJØLSVIK**, ph.d. i strategisk ledelse fra BI, jobber som førsteamanuensis ved OsloMet – Storbyuniversitetet. Hennes forskningsinteresser inkluderer strategi og digitalisering i kunnskapsintensive tjenestebedrifter samt innkjøp av konsulent- og advokattjenester.

## Sammendrag

I kunnskapssamfunnet har vi behov for å løse stadig mer avanserte utfordringer som krever at de beste ekspertene bidrar. Profesjonelle tjenestebedrifter, slik som advokat-, revisjons- og konsulentvirksomheter, er en kontekst godt egnet til å lære om ledelse og organisering av medarbeidere med høy fagekspertise. I denne artikkelen presenterer vi to idealtyper for organisering av profesjonelle tjenestebedrifter fra eksisterende forskning. Disse to idealtypene er profesjonelle partnerskap og ledede profesjonelle bedrifter. Vi anvender dem for å analysere implikasjoner for ledelse og strategi når fokus i virksomheter endres fra faglighet til forretningsorientering. Partnerskapets fordel er lojaliteten til fagekspertenes vurderinger, der lederen tradisjonelt også har vært den dyktigste fagpersonen – eller primus inter pares. Dette står i kontrast til profesjonelt ledede bedrifter som bedre evner å ta tydelige strategiske valg. Når vi sammenlikner disse idealtypene, får vi økt forståelse for sammenhengen mellom organisering av eksperter og implikasjonene for ledelse og strategi – også utenfor konteksten profesjonelle tjenestebedrifter. Basert på vår litteraturgjennomgang foreslår vi en modell for lederes beslutnings- og kompetanserom i kunnskapsintensive organisasjoner. Modellen viser hvordan ledelse og strategi handler om evnen til å balansere den profesjonelle og kommersielle logikken i beslutninger. Bevissthet om balanse mellom disse to idealtypiske ytterpunktene blir en av de viktigste egenskapene til ledere i moderne kunnskapsorganisasjoner.

## Hvordan ledes fagekspertter?

### En studie av dimensjoner ved strategi, organisering og ledelse i profesjonelle tjenestebedrifter

#### Introduksjon

«Det gir ikke mening å ansette smarte folk og deretter diktere hva de skal gjøre.

Vi ansetter smarte mennesker så de kan fortelle oss hva vi skal gjøre.»

Utsagnet over er tilskrevet Apple-gründer Steve Jobs og illustrerer både begrunnelsen for og utfordringen med å lede eksperter. En rekke typer virksomhet er i dag avhengig av høyt utdannede dyktige ansatte, og det er en stor utfordring å organisere og lede disse.(1–3) Kunnskapsamfunnet har gitt økt behov for ekspertise innen en rekke fagfelt, men fordrer samtidig samarbeid mellom forskjellige ekspertfelt for å kunne løse komplekse utfordringer. Behovet for bidrag fra fagfolk med spisskompetanse er stort i en rekke næringer, og det å lede disse fagfolkene effektivt er derfor en utfordring på tvers av forskjellige organisasjoner i et samfunn preget av mer og mer kunnskapsintensitet. Eksisterende forskning peker på profesjonelle tjenestebedrifter som gode eksempler på hvordan kunnskapsintensivt arbeid organiseres, og identifiserer to kontrasterende idealtyper – en profesjonsbasert eller en markedsbasert – som påvirker premissene for ledelse og strategi.

Profesjonelle tjenestebedrifter er en type virksomhet som i hovedsak baserer sin forretningsvirksomhet på å rekruttere eksperter som kan løse komplekse problemer for virksomhetens kunder.(4) En utfordring ved å lede denne typen virksomhet er at ansatte har vesentlig forhandlingsmakt, og de kan ta med seg sin ekspertise, sine gode forretningsideer og viktige klientrelasjoner og forlate virksomheten hvis de ikke opplever at ledelsen verdsetter dem.(5) I profesjonelle tjenestebedrifter er innsatsfaktorene i verdiskapingen de ekspertene virksomheten evner å tiltrekke seg, produksjonsprosessen er kunnskapsarbeid, og leveransen er problemløsning for virksomhetens kunder. Denne typen organisasjoner er derfor å anse som rene kunnskapsorganisasjoner og har derfor blitt pekt på, både av Economist(6) og ledende forskere(7), som eksempler man kan lære av for å forstå utfordringer knyttet til kunnskapsintensive organisasjoner og ledelse av disse. Det å forstå fordeler og ulemper med ulike organisasjons- og ledelsesmodeller i profesjonelle tjenestebedrifter kan derfor gi relevant innsikt i ledelse og organisering av eksperter i andre typer organisasjoner– for eksempel i offentlig sektor der new public management har ført til en mer markedsbasert orientering.

I denne artikkelen vil vi først presentere særtrekk ved ledelse i profesjonelle tjenestebedrifter. Deretter vil vi presentere utviklingen av ledelses- og organisasjonsformer i profesjonelle tjenestebedrifter fra 1980-tallet og frem til i dag. Dette for å illustrere hvordan den styrende organisasjons- og ledelsesmodellen har endret seg fra profesjonelle partnerskap til ledede profesjonelle bedrifter. Idealtypene representerer ytterpunkter som eksisterer parallelt og kan skape dilemmaer for daglig virksomhet,(8) og vi sammenfatter i denne artikkelen kjernen i disse dilemmaene. Avslutningsvis diskuterer vi fordeler og ulemper for ledelse og strategi i hver av de to presenterte idealtypene. Basert på etablerte dimensjoner fra ledelses- og strategiteori viser vi hvordan disse dimensjonene arter seg i hver av de to idealtypene. Deretter foreslår vi en modell for lederes beslutnings- og kompetanserom i kunnskapsintensive organisasjoner. Modellen bidrar med å identifisere viktige avveininger i ledelse på tvers av forskjell i grunnleggende normer og verdier, og identifiserer viktige avveininger knyttet til organisering av ekspertise. Implikasjonen av modellen er økt bevissthet rundt det å treffe balanserte valg mellom verdier, normer og organisasjonsform, ved å identifisere konsekvensene disse valgene kan ha for ledelse og strategi i organisasjoner hvor faglig ekspertise er en nøkkelressurs i verdiskaping.

## Ledelse i profesjonelle tjenestebedrifter

Ledelse handler om å påvirke fortolkninger, velge mål og strategier, organisere samt motivere og vedlikeholde relasjoner. En leder blir ofte synonymt med en beslutningstaker, og styrer en organisasjon eller deler av denne gjennom ressursallokering og fastsettelse av mål. Det skapes gjennom dette perspektivet lett en dikotomi mellom rollen som leder og de ansatte som følgere. Yukl (9, s. 5), en av verdens mest kjente ledelsesforskere, definerer ledelse på følgende måte:

Ledelse er i en vid forstand prosessen hvor et individuelt medlem av en gruppe eller organisasjon øver innflytelse på fortolkning av hendelser, valg av mål og strategier, organiseringen av arbeidsaktiviteter, motivasjon av folk til å nå disse målene, vedlikehold av samhandlingsrelasjoner, utvikling av evner og selvtillit hos medlemmene – samt sikre støtte, tillit og samarbeid fra folk utenfor gruppen eller organisasjonen (vår oversettelse).

Om vi skal se på den vide definisjonen i relasjon til profesjonelle tjenestebedrifter, knytter ledelse seg til motivasjon, vedlikehold av samarbeidsrelasjoner og utvikling av evner og tro samt viktigheten av støtte og samarbeid utenfor organisasjonen. Kärreman og Alvesson(10) argumenterer for at ledelse i profesjonelle tjenestebedrifter kan bli sett på som «svak intervensjon» med lite kontroll, der lederen påvirker de ansattes



holdninger. Ved å ta et slikt perspektiv blir skillet mellom leder og følger noe mer uklart i profesjonelle tjenestebedrifter enn i etablert ledelsesteori.(1) Ekspertene i profesjonelle tjenestebedrifter styrer i stor grad sitt arbeid selv, i interaksjon med andre kolleger. Mange beskriver derfor ofte at arbeidshverdagen i slike selskaper preges av fravær av ledelse.(1) Ledelse i profesjonelle tjenestebedrifter blir betegnet som å gjete katter(11), der det i praksis handler om å skape muligheter og å overbevise de ansatte om hva de kan bidra med.

Yukl(9) drøfter også viktige forskjeller i orienteringen i lederadferd og skiller mellom relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelsesadferd. Relasjonsorientering beskriver adferd hvor ledelse utøves i interaksjon mellom mennesker. Det å lytte, veilede, gi anerkjennelse og oppmuntring samt løse konflikter er vesentlige elementer i denne orienteringen i ledelsesadferd. I kontrast til dette er oppgaveorientert ledelsesadferd, hvor planlegging og organisering av arbeidet har til hensikt å øke produktiviteten, sikre ressursallokering, sette og følge opp mål. Relasjons- og oppgaveorientering representerer på denne måten hvert sitt ytterpunkt, men ledelsesadferd innebærer begge deler.

Samme resonnement kan trekkes innen en annen gren av moderne ledelsesteori som skiller mellom ledelsesformene transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.(12) Transformasjonsledelse karakteriseres ved fire grunnelementer: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell støtte og intellektuell stimulans. I kontrast til denne ledelsesformen står transaksjonsledelse, som karakteriseres ved betinget belønning. Bass(12) fremholder også at ledelse kan karakteriseres ved fraværet av ledelse, eller det han refererer til som la-det-skure-ledelse. Mange vil hevde at den høye graden av autonomi og selvledelse i utførelsen av arbeidet skulle tilsi at profesjonelle tjenestebedrifter erfarte en form for la-det-skure-ledelse, men det er ikke tilfellet. Ledelse i profesjonelle tjenestebedrifter synes å være knyttet til faglig utvikling gjennom transformasjonsledelse. Samtidig kan det hevdes at balansepunktet langs ledelseskontinuumet trekkes mer mot transaksjonsledelse i en profesjonelt ledet bedrift enn i det profesjonelle partnerskapet.

De ansatte i profesjonelle tjenestebedrifter har ofte et mindre spesifikt ansettelsesforhold enn andre typer arbeidstakere.(13) De ansatte i profesjonelle tjenestebedrifter er kanskje aller mest takknemlige å lede fordi de ansatte ekspertene i disse selskapene forventes å være selvgående og svært autonome i sitt arbeid.(14) Dessuten uttrykker disse ekspertene at en vesentlig grad av deres motivasjon er knyttet til faglig interesse og mulighet for kontinuerlig å lære gjennom arbeidet, noe som igjen bygger og forsterker identiteten som kunnskapsarbeider.(15)

Ekspertene i profesjonelle tjenestebedrifter er blitt karakterisert ved sitt høye faglige ambisjonsnivå.(16) Det blir sagt om disse medarbeiderne «at de ønsker å lage en Rolls Royce, selv om prosjektbudsjettet kun gir rom for å bygge en Volkswagen boble»(2). Faginteresse er samtidig et eksempel på en felles norm og verdi knyttet til hva det vil si å være en god profesjonsutøver.(17) Slike sentrale verdier blir eksperten sosialisert inn i gjennom lange profesjonsutdannelse samt gjennom praksisordninger for å få godkjent for eksempel advokatbevilling. Andre eksempler på sentrale verdier som tilegnes gjennom profesjonssosialiseringen, er profesjonell altruisme – at man holder klientens eller pasientens interesser foran egne interesser. Disse verdiene ligger til grunn for beslutninger i profesjonelle tjenestebedrifter. Profesjonsfeltens verdier og normer danner således institusjonelle rammer for lederes handlingsrom.(18) Gode faglige kvalitetsstandarder er ofte hentet fra eksterne institusjoner som universiteter, profesjonsgrupper, alumni og foreninger. I tillegg er også de verdiene som ligger i historie og kultur i organisasjonen, viktige grunnlag for ledelse. Felles utdanningsprogrammer internt, felles læringsopplevelser og hendelser som er med på å styrke fellesskap, er sentralt for grunnlaget for å utføre ledelse. Det å arbeide hardt, være en av de aller beste, eller i alle fall identifisere seg med de aller beste, skaper samhold og en følelse av eksklusivitet og er andre viktige verdier i slike organisasjoner.

Det er spesielt to utfordringer som kjennetegner ledelse i profesjonelle tjenestebedrifter. Den første er at de ansatte er svært selvstendige i sin arbeidsutførelse. Den andre er at posisjonen som leder ikke automatisk gir legitimitet til å fatte beslutninger. I profesjonelle tjenestebedrifter er det fagkompetanse og forståelse av praksisfeltet som gir intern status. Det er derfor i rollen som ekspert, eller gjennom kundekontakt, at lederen skaper legitimitet til å fatte beslutninger. I rollen som leder har man likevel begrenset mulighet til å videreutvikle dette, og man må i stor grad kapitalisere på sine tidligere meritter eller opparbeidede relasjoner for å kunne skape legitimitet for sin innflytelse over tid. Siden det er faglighet og kunderelasjoner som gir legitimitet i denne typen organisasjoner, kan dette forvitne over tid hvis ledelsen utelukkende retter søkelyset innad mot administrative oppgaver, og ikke også deltar i prosjekter med eksterne kunder. Satt på spissen er det kanskje slik at jo lenger en leder er i en stilling, desto mindre profesjonell legitimitet vil han eller hun

kunne påberope seg. Samtidig kan legitimitet bygges gjennom utøvelse av godt lederskap, parallelt med deltakelse i enkeltprosjekter.

## **Utviklingen av ledelse – fra partnerskap til profesjonelt ledet bedrift**

Utfordringer knyttet til det å lede eksperter blir godt synlig når man sammenfatter utviklingen av organisasjonsformer i profesjonelle tjenestebedrifter fra partnerskapet til en profesjonelt ledet bedrift. Årsaken til dette er at organisasjonsform, styringsstruktur og rapporteringsveier er svært viktige premisser for ledelse av eksperter. Før 1990 ble profesjonelle tjenestebedrifter i utstrakt grad organisert som partnerskap. Et partnerskap er i denne sammenheng et selskap hvor alle deltakerne er relativt likestilte og har solidarisk eller delt ansvar for selskapets tap, gevinst og forpliktelser. Eierskapet blir ofte fordelt etter en kombinasjon av ansiennitet, faglig dyktighet og inntjening. Profesjonelle verdier og normer er først og fremst det som styrer organiserings- og ledelseslogikken i profesjonelle partnerskap.

Likefullt ser man fra midten av 1990-tallet at endringer i form av deregulering, økt konkurranse, ny teknologi samt endrede og større kundekrav(19, 20) har medført at en større grad av kommersiell logikk ble fremtredende. Kommersialiseringsutviklingen startet allerede på 70- og 80-tallet, om vi ser på konsultantselskapers internasjonale ekspansjon og advokatfirmaers økende kommersielle orientering.(21) Etterspørselen etter flere typer ekspertise medførte at mange profesjonelle tjenestebedrifter ekspanderte og etablerte seg innenfor nye markeder både geografisk og i form av nye tjenester. For eksempel har revisjonsselskaper spesialisert seg på etterforskning av korrupsjon, og ledelseskonsulenter har gått inn i infrastrukturprosjekter som prosjektledere.

Eksisterende forskning som tar for seg organiseringen av profesjonelle tjenestevirksomheter, er i stor grad inspirert av institusjonsteori(18, 22–24) og har derfor søkelys på de eksterne faktorene som førte til endringer. Samtidig er det viktig å poengtere at for eksempel Evetts(25) og Empson(26) også peker på en rekke indre faktorer ved partnerskapsorganiseringen som bidro til at denne dominerende organisasjonsformen for kunnskapsarbeid endret seg. Blant annet vises det til at partnerskapsmodellen med sin demokratiske form er krevende ved at man bruker mye tid og krefter på beslutninger. Denne organisasjonsformen ble derfor vanskelig å opprettholde etter hvert som kompleksiteten i organisasjonene økte utover 1990-tallet. Den nye organisasjonsformen som vokste frem, kan betegnes som den ledede profesjonelle bedriften(27). Denne nye formen for organisering stemmer overens med en generell trend i mange profesjoner som går fra en profesjonsorientert til en mer forretningsorientert logikk der kommersialisering får mer å si enn tradisjonelle, profesjonsorienterte verdier.(28, 29) Ved å studere teori om ulike organisasjonsformer innenfor profesjonelle tjenestebedrifter kan man få innsikt i viktige parametere for å lede eksperter..

## **Forskjeller i ledelsesmodeller på tvers av idealtypene**

I det følgende vil vi diskutere forskjellene og likhetene mellom det profesjonelle partnerskapet og den ledede profesjonelle bedriften samt belyse hvordan ledelse arter seg under disse ulike idealtypene. Hensikten med denne diskusjonen er å identifisere hoveddimensjoner av ledelse på tvers av ulike organisasjonsformer for å vise hva man mister og får i hver av dem.

### **Idealtipe: profesjonelt partnerskap**

Man kan beskrive det profesjonelle partnerskapet som hierarkier basert på faglig anerkjennelse, og hvor faghierarkiet eksisterer parallelt med det formelle hierarkiet.(1) Selv om partnerskapet gir mye autonomi til den enkelte, kan seniorpartnerne ha mye makt og stor innflytelse over sin egen forretningsportefølje og de juniorene som jobber for dem. Seniorpartneren vil typisk være ansvarlig overfor klienter, mens juniorene vil jobbe under partnerens faglige veiledning for å løse klientens problemer.

Drivkraften i det profesjonelle partnerskapet er faglig anerkjennelse og juniorer som ønsker å kvalifisere seg til å bli partnere. Denne opp-eller-ut-tankegangen medfører at de som blir ansett som dyktigst, får bli, og de som ikke blir ansett som så gode, må finne seg et annet sted å jobbe. Ofte er det å være partner en



innbringende posisjon i hierarkiet, og derfor er det motiverende for juniorene å jobbe ekstra hardt for å kvalifisere seg til dette. Det å drive ledelse i partnerskapet innebærer å skape kollektiv retning for ekstremt høyt motiverte ansatte. Men det kan også være knyttet til å få ut effekten av å ha store partnerskap. Ettersom mange ansatte jobber for en bestemt partner – og praktisk talt i dennes eget hierarki – kan det være vanskelig å få ansatte til å jobbe på tvers av partnere i større prosjekter. Dette kan lett medføre sub-optimalisering for selskapet som helhet og medføre konflikt knyttet til ressursallokeringer.

I tillegg til dette faghierarkiet eksisterer i hvert fall to formelle hierarkier: det vanlige ledelseshierarkiet og samtidig et der partneren har innflytelse gjennom eierandeler. Partnerskapet er derfor en organisasjons- og ledelsesstruktur der enkeltindivider kan ha flere roller parallelt. En person som er daglig leder, kan også være prosjektleder og samtidig ha en sentral rolle i partnerskapet i tråd med de eierandeler vedkommende har tilegnet seg. Partnerskapet kan derfor virke utad som en svært uoversiktlig organisasjonsform med mange kryssende roller og rapporteringslinjer. Mangfoldet av roller og rapporteringslinjer kan ta mye tid og kreve omfattende forhandlinger mellom partnerne for at man skal kunne enes om endringer som er til det beste for virksomheten som helhet og for den enkelte partner.

I mangel av tydelig ledelsesautoritet kan partnerskap derfor preges av politikk og forhandlinger mellom partnerne for å finne løsninger og felles muligheter. For eksempel kan det å avsette en partner fordi vedkommende ikke er egnet, være en vanskelig og tungrodd prosess med koalisjonsbygging og politiserte avgjørelser. Det er ofte partnerne som bestemmer hvilke prosjekter de ønsker å påta seg. Det er ofte vanskelig for ledelsen å instruere eller kommandere partnerne til å påta seg ansvaret for andre problemstillinger eller klienter enn det de ønsker selv. Strategi og forretningsutvikling er områder som ofte er vanskelige i profesjonelle partnerskap fordi det er den enkelte partner som velger klienter og marked, basert på kompetanseområde og relasjoner. Partnerskapet kan derfor sees på som en samling med fagfolk som hver enkelt har en markeds- og kompetansemiks.

Ledelse i partnerskap er i hovedsak basert på prinsipper om selvledelse, og det er fraværet av formelle ledelsesroller som preger partnerskapet som organisasjonsform. Vekten ligger på å hente inn spennende fagprosjekter og å beholde gode klienter – og i mindre grad på de ledelsesoppgavene som grenser over mot administrasjon. Autoritet og innflytelse er knyttet til fagkompetanse og i mindre grad til det å inneha en formell lederrolle.<sup>(1)</sup> Derfor ser man at mange som innehar lederansvar i profesjonelle partnerskap, utøver dette som en deltidsoppgave hvor det er løpende fakturering og fagekspertise som gir legitimitet til ledelsesrollen. Det er i det faglige hierarkiet at den reelle kilden til makt ligger, siden det er fag som skaper legitimitet og anseelse.

## **Idealtypen: ledet profesjonell bedrift**

I ledede profesjonelle bedrifter vil måloppnåelse typisk være knyttet til omsetning, og salg vil være sentralt for å oppnå ledelseslegitimitet.<sup>(19, 27)</sup> For å skape vekst er ledelse og den operasjonelle kjernen med ekspertene delt, og de ansatte blir kompensert for å nå de markedsmålene som blir satt. De ansatte er medarbeidere som får lønn for sin innsats. Ansatte blir ikke forfremmet til eiere gjennom lang og tro tjeneste, som i partnerskapet. Det viktige er skillet mellom ledelse og ansatte, der en har en tydelig arbeidsdeling knyttet til hvem som gjør hva, og hvem som har myndighet til å fatte beslutninger.

Om vi setter det på spissen, vil måloppnåelse i en profesjonelt ledet bedrift være tydeligere knyttet til omsetning og vekst enn til profesjonelle normer og verdier. Dette fordi markeds mål prioriteres fremfor høye faglige ambisjoner. Stor vekt på lønnsomhet gjør også noe med faglig frihet og autonomi hos den enkelte ansatte. Det blir lett til at en presser organisasjonen mot standardiserte metoder og rutinearbeid gjennom utvikling av felles standarder for problemløsning. Dette gir rom for høyere skalerbarhet ved at økt omsetning kan komme ved ansettelse av flere juniorer som kan løse mer standardiserte oppgaver med mindre oppfølging. Dette er avgjørende for å få til arbeidsspesialisering og koordinering der juniorer kan gjøre en større del av seniorennes arbeid.

## **Forskjeller og likheter mellom de to idealtypene**

Det som skiller ledede profesjonelle bedrifter fra ekspertorienteringen i det profesjonelle partnerskapet, er hvor viktig det er å bruke den beste kompetansen til å løse et komplekst problem.<sup>(30)</sup> Ekspertmodellen i det profesjonelle partnerskapet gir mindre rom for skalerbarhet siden den er begrenset av antall eksperter som



involveres i skreddersydde problemløsningsoppgaver i tett klientinteraksjon.(31) Vekst vil derfor komme gjennom å ansette flere eksperter, mens lønnsomhet vil kunne oppnås ved å levere gode løsninger til kunder over tid, noe som understøtter utviklingen av et godt omdømme.

Om vi rendyrker idealtypen ledede profesjonelle bedrifter, kan vi typisk tenke oss eksterne eiere. Delingen mellom eier og ansatt er derfor tydelig og preger både eierskapsstrukturen og insentivene. Ledelsen i en profesjonelt ledet bedrift har et tydelig kommersielt ansvar overfor eierne og prioriterer mål og middelbruk deretter. Finansielle resultater og markedsmål er klart i fokus. Samtidig har ledelsen tydelige operative ansvarsområder. Beslutningslinjene er derfor langt mer tydelige enn hva som finnes i partnerskapet. Ledede profesjonelle bedrifter legger mindre til rette for faglig autonomi, og lederens prioriteringer er ikke i første rekke basert på fag. En viktig utfordring er at det ikke er den beste blant likemenn som er leder, noe mange partnerskap har som hovedprinsipp. I denne idealtypen kan en se for seg både toppledere og mellomledere med en forretningsmessig bakgrunn som ikke primært er faglig.

I denne typen virksomhet er det lettere å drive strategisk ledelse for eksempel gjennom uavhengige markedsvalg, basert på markedsanalyse. Det å få folk til å jobbe sammen på tvers bør i utgangspunktet være lettere fordi de ansatte ikke jobber direkte for en spesifikk partner, men er ansatt i avdelinger eller på prosjekter for å betjene klienter eller kunder. Likevel viser forskning at strategisk ledelse i profesjonelle tjenestebedrifter kan ta en rekke forskjellige former. Spesielt er tre hovedtyper identifisert som (1) lederen som planlegger og formulerer strategi basert på analyse, (2) lederen som overvåker og jobber med å spesifisere økonomiske målsettinger, men samtidig delegerer mye myndighet til arbeidsgrupper eller avdelinger, og (3) lederen som kontrollør med søkelys på tett oppfølging og løpende kontroll av daglige aktiviteter.(32, 33)

Basert på gjennomgangen over er det mulig å klassifisere de ulike organisasjons- og ledelsesformene ut fra ulike dimensjoner som kan danne et grunnlag for sammenlikning – slik det er vist i tabell 1.

Tabell 1 Sammenstilling av forhold knyttet til ledelse og strategi i de to idealtypene.

<b>Dimensjoner</b>	<b>Profesjonelle partnerskap</b>	<b>Profesjonelt ledet bedrift</b>	<b>Referanser</b>
Ledelse	En distribuert funksjon	En formell posisjon	Empson, 2013 Greenwood, Hinings, & Brown, 1990
Ledelseslegitimitet	Kompetansebasert	Funksjonsbasert	Cooper, Hinings, Greenwood, & Brown, 1996
Legitimitet gjennom	Faglig omdømme og klientrelasjoner	Måloppnåelse og formell makt gjennom posisjon	Maister, 1993 Löwendahl, 1997
Kontroll	Basert på faglig avansement – «opp eller ut»	Formell kontroll med rapporteringssystemer og måltall	Empson, 2013
Lederens hovedrolle	Relasjons- og kompetansebygging	Beslutningstaker som følger opp mål og rapporterer til eiere	Empson, 2013 Brock, Powell, & Hinings, 1999
Styrende normer og verdier	Profesjonslogikk	Kommersielt drevet organisasjonslogikk	Evetts, 2010
Organisering	Kryssende rapporteringslinjer og overlappende roller	Klare roller og arbeidsdeling	Greenwood & Lachman, 1996
Strategisk-kapasitet	Ad hoc	Koordinert forretningsutvikling	Löwendahl, 1997
Ansvarliggjøring	Profesjonsfeltet og klientene	Eksterne eiere	Faulconbridge & Muzio, 2008; Muzio & Kirkpatrick, 2011
Økonomisk modell	Ekspertøkonomi	Skalaøkonomi	Hansen, Nohria, & Tierney, 1999 Sawhney, 2016 Alvesson, 1993

Organisasjonsstruktur	Flat og demokratisk med individuell autonomi under partner	Hierarkisk og formell med funksjons- eller markedsinndeling	
Kunnskapsdeling	Flat struktur fremmer kunnskapsdeling, men få insentiver for koordinering på tvers av faghierarkier	Hierarkiske strukturer hemmer kunnskapsdeling, men organisasjonen har klare insentiver for å koordinere ekspertise på tvers av organisatoriske enheter	O'Dell & Hubert, 2011
Ledelsesform graviterer mot	Transformasjonsledelse	Transaksjonsledelse	Bass, 1985
Orientering i lederadferd	Relasjonsorientering	Oppgaveorientering	Yukl, 1998
Hovedutfordringer	Mangel på fleksibilitet og strategisk tenkning	Mangel på faglig autonomi og tidspress	

Mellom disse to hovedformene for organisering, den ledede profesjonelle bedriften og det profesjonelle partnerskapet, finnes det en del fordeler og ulemper som har stor betydning for ledelse. Den faglige logikken setter faglig styrke i sentrum i partnerskapet, tilrettelegger for autonomi og støtter opp under indre motivasjon. Problemet med denne logikken er at ledelse blir en deltidsaktivitet – og dette innebærer stor kompleksitet og tidspress for ledere som må være involvert både i operativ drift og ledelse. Under slike forhold er det vanskelig å tenke langsiktig og strategisk. Den kommersielle logikken støtter bedre opp under strategisk tenkning, men innebærer at autonomi og kreativitet lett blir presset ut av organisasjonen. Samtidig innebærer kontrollsystemer at tilliten mellom leder og profesjonell lett blir brutt og den indre motivasjonen svekkes.

I et profesjonelt partnerskap er det helt klart en styrke at en prioriterer faglighet i arbeidet. Det tilrettelegger for faglig autonomi, og indre motivasjon tillegges stor vekt. Den viktige drivkraften er ansatte som støtter hverandre i faglig utvikling gjennom å ta vare på profesjonelle verdier. Partnerskapet er basert på tillit, og forfremmelse skjer på basis av fortrolighet og langvarig etterlevelse av partnerskapets verdier. Derimot er utfordringene for utøvelse av ledelse store fordi det ofte praktiseres deltidsledelse. Ledelse utøves av partnere sammen, med ulike roller – og det kan til tider være et komplisert lappeteppes med fordeling av ansvar og roller. En annen utfordring er strategi. Empiriske studier viser at partnerskap bruker liten tid på strategiarbeid. (22) I ledede profesjonelle bedrifter er derimot mulighetene for strategiarbeid mye bedre. Ledelsen har anledning til å bruke tid på strategi og strategiske spørsmål. Det kan være rom for spesialister i en støttestab som kun jobber med strategi og forretningsutvikling. En funksjons- eller markedsinndeling gjør det enklere å plassere ansvar, og det er enklere å unngå rollesammenblanding enn det typisk er i partnerskap. Det vil også muliggjøre større grad av spesialisering av ledelsen. En fordel med dette er at en kan få til kontroll- og oppfølgingssystemer rettet mot ressursutnyttelse, resultater og markeds mål. Utfordringene er faglig utvikling, innovasjon og kreativitet. Ledede profesjonelle bedrifter støtter i mindre grad opp under tilliten og autonomien som ligger til grunn for profesjonell utvikling.

## Diskusjon

Idealtypene viser organisasjoner hvor hver av disse logikkene er rendyrket og forsterket gjennom organisering og forretningsmodeller som er i tråd med logikken. Gjennom å presentere idealtyper har vi i denne artikkelen vist hvordan organisering av kunnskapsarbeid har store implikasjoner for ledelse ved at den påvirker legitimitet, kontrollmekanismer og lederrollen. Valg av organisasjonsform har således store strategiske implikasjoner, og det å bevege seg i retning av mer profesjonalisert ledelse innebærer store omveltninger for en organisasjon. Dette er utfordringer man ser ikke bare i profesjonelle tjenestebedrifter, men også i andre kunnskapsintensive organisasjoner som sykehus og teknologibedrifter.

Greenwood og Hinings (34) argumenterer for at organisasjoner dras mot de to idealtypene, og at det er vanskelig å bli værende mellom de to. Det kan være nærliggende å argumentere for at en av grunnene til dette er nettopp vanskelighetene med å inneha lederegenskaper som bygger bro mellom de to formene. Man kunne tenke seg en faglig leder som også har ledelse som fag, men det å inneha en slik kompetanse er vanskelig i og med at det krever erfaring både som ekspert og som leder – og i de fleste organisasjoner er

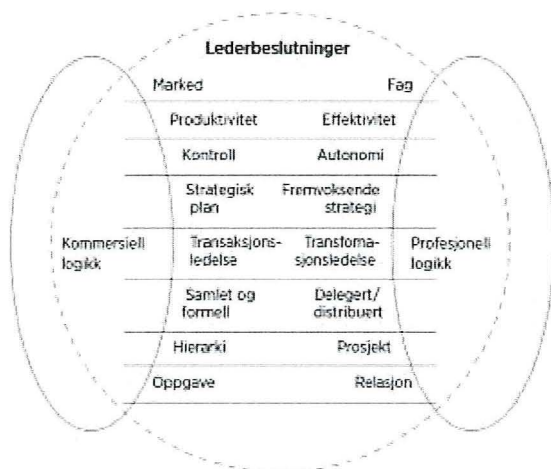


man gjerne ikke leder og ekspert på samme tid. Det å utvikle denne kompetansen gjennom erfaring er således vanskelig. Starbuck(7) peker samtidig på at de fleste som er meget gode i fag, ofte ikke innehar de sosiale egenskapene og evnen til å bygge relasjoner som skal til for å være en god leder.

Nyere forskning stiller spørsmål ved teorien om at de to idealtypene representerer en form for likevekt.(35) Blant annet peker forskere(27) på at det er mulig å endre noen deler av organisasjonen mens andre holdes konstant, og at organisasjonen på denne måten er lagdelt. Enkelte organisasjoner integrerer samtidig de to underliggende logikkene i hver idealtipe ved at de kombinerer kontinuitet og endring på tvers av ulike deler av organisasjonen.(19, 36) Kipping og Kirkpatrick (37) peker på at ulike logikker ikke nødvendigvis er helhetlig oversatt og akseptert på tvers av hele organisasjoner, og at de på denne måten kan sameksistere. Empson(38) knytter idealtypene opp mot en utviklingsbane hvor bedriften i løpet av sitt livsløp endrer form fra å være basert på grunnleggerne og det profesjonelle partnerskapet som form, til etter hvert å delegerer ledelse og etablere en stadig mer tradisjonell bedriftsform med hovedkontor og lokalkontorer.

Det finnes også eksempler på at organisasjoner ofte finner mer permanente organisasjonsformer som representerer hybrider, som er organisasjonsformer som integrerer den profesjonelle og kommersielle logikken. Eksempler på dette er globale profesjonelle nettverk(19), forretningsbaserte partnerskap med formaliserte strukturer(26), organisatorisk profesjonalisme, en komitéform for å øke grad av strategisk kontroll i partnerskapet(28) og store partnerskap bygget på gjensidig tilpasning og ikke-spesialisering(39).

Man har innen strategifaget lenge vært opptatt av produktivitet og effektivitet som viktige dimensjoner å balansere i organisasjoner.(40, 41) Vi foreslår at man som leder i kunnskapsintensive organisasjoner – som i de fleste tilfeller ikke representerer idealtyper – har behov for å balansere den kommersielle og faglige logikken. Det å inneha lederroller i slike hybride strukturer med konkurrerende logikker er svært krevende. Ikke bare skal man inneha unik erfaring fra både ledelse og som ekspert på et fagfelt, men man må samtidig ha evnen til å ha en kommersiell logikk parallelt med fagforståelse og forståelse av viktigheten av de profesjonelles frihet og normer. Man må evne å kommunisere både med markedet og med fagekspert internt. Man må navigere i uoversiktlige strukturer og evne å drive situasjonsbestemt ledelse samtidig som man tenker både transaksjons- og transformasjonsledelse. Lederoppgaven i seg innebærer i stor grad å forstå disse dimensjonene og hvordan de – når de er motstridende – bør balanseres. I denne balansegangen er det sentralt å tenke igjennom hvilke dimensjoner som skaper spesielle dilemmaer.(8) Vår sammenfatning av fordelene og ulempene for ledelse og strategi i hver av de to idealtypene er et forsøk på å belyse den balansegangen en leder i en kunnskapsorganisasjon står overfor på grunn av disse dilemmaene. Dimensjonene vi har diskutert over, kan sammenfattes i en modell som viser at ledelse og strategi handler om evnen til å balansere den profesjonelle og kommersielle logikken i beslutninger (figur 1). Modellen viser lederens beslutnings- og handlingsrom i avveiningene som må gjøres mellom de parallelt eksisterende ytterpunktene som er identifisert i vår gjennomgang av organisatoriske idealtyper i profesjonelle tjenestevirksomheter. Modellen kan sees på som et verktøy for ledere i kunnskapsintensive organisasjoner for å posisjonere organisasjon i de dilemmaer som finnes i hver idealtipe.



Figur 1 Lederens beslutnings- og kompetanserom i kunnskapsintensive organisasjoner.



## Konklusjon

Denne artikkelen har tatt for seg utfordringer ved å organisere og lede eksperter. Det å finne egnede virkemidler for å løse disse utfordringene er viktig for kunnskapssamfunnets behov for å organisere og løse avanserte oppgaver på en effektiv og kompetent måte. Vi har tatt for oss noen hovedutfordringer i organisering og ledelse av eksperter, basert på en teoretisk gjennomgang. I vår analyse av profesjonelle tjenestebedrifter har vi sett på to idealtyper – det profesjonelle partnerskapet og den ledede, profesjonelle bedriften. Utviklingen gjennom tid, om vi ser på de store linjene, har gått fra partnerskap til mer profesjonelt ledede bedrifter. Dette skyldes i stor grad deregulering, globalisering og økt internasjonal handel. Men også interne faktorer er vesentlige i utviklingen av nye måter å organisere ekspertarbeid på. Partnerskapet i sin ideelle form har sin styrke i faglig lojalitet og at den dyktigste fagpersonen gjennom prinsippet primus inter pares skal være leder. I ledede, profesjonelle bedrifter har det derimot vært en styrke at en har hatt strategi, marked og profesjonalisert ledelse i fokus.

Vi har analysert fordeler og ulemper med begge idealtyper og ser hvordan profesjonslogikk på mange måter står mot markedslogikk. Det gjennomgående er at disse to organisasjonsmodellene fordrer ulik vekt på strategi og ledelse og er vanskelige å kombinere. Det er derfor det er viktig å forstå implikasjonene for ledelse og strategi for hver av de to idealtypene. I virkelige virksomheter vil det alltid være avveininger som trekker i retning av faglighet, fordi dette er fundamentalt for å betjene kunder og for å opprettholde virksomhetens ressursbase og anseelse. Samtidig vil det være krefter som trekker mot økt forretningsorientering. Sammenstillingen av de to idealtypene gir derfor mulighet til å være mer eksplisitt i vurderingen av konsekvenser og virkemidler når ledere fatter beslutninger som vil berøre virksomhetens sentrale ressurs – ekspertene. Denne artikkelen er basert på tilgjengelig forskning på området, og det er et potensial for å supplere denne litteraturstudien ved å gjennomføre empiriske studier av hvordan partnerskap og ledede profesjonelle bedrifter håndterer forholdet mellom kommersiell og faglig logikk. Videre forskning bør bygge videre på institusjonelle logikker(18) og bygge forståelse for hvordan ledere navigerer under ulike logikker i kunnskapsintensive organisasjoner.

- 1. Empson, L. (2013). *Who's in charge? Exploring leadership dynamics in professional service firms*. London: Cass Business School.
- 2. Löwendahl, B.R. (1992). *Global strategies for professional business service firms*. Pennsylvania: University of Pennsylvania.
- 3. Maister, D.H. (1993). *Managing the professional service firm*. New York: The Free Press.
- 4. von Nordenflycht, A. (2010). *What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms*. *Academy of Management Review*, 35(1), 155–174.
- 5. Felin, T. (2016). *When Strategy Walks Out the Door*. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 58, Iss. 1, Cambridge.
- 6. *Economist* (2006). *Thinking for a living*. 21.01.2006.
- 7. Starbuck, W.H. (1992). *Learning by knowledge-intensive firms*. *Journal of Management Studies*, 29(6), 713–740.
- 8. Besharov, M.L., & Smith, W.K. (2014). *Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications*. *Academy of Management Review*, 39(3), 364–381.
- 9. Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4. utg.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- 10. Kärreman, D., & Alvesson, M. (2004). *Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm*. *Organization*, 11(1), 149–175.
- 11. Löwendahl, B.R. (1997). *Strategic management of professional service firms*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- 12. Bass, B.M. (1985). *Leadership beyond expectation*. New York: Free Press.
- 13. Robertson, M., & Swan, J. (2003). «Control – what control?» *Culture and ambiguity within a knowledge intensive firm*. *Journal of Management Studies*; 40(4), 831–858.
- 14. Alvesson, M. (1993). *Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity*. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997–1015.
- 15. Alvesson, M. (2001). *Knowledge work: Ambiguity, image and identity*. *Human Relations*, 54(7), 863–886.
- 16. Cyert, R.M., & March, J.G. (1963). *The behavioral theory of the firm*. Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall, Inc.
- 17. Abbott, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. Chicago: University of Chicago Press.



- 18. Thornton, P.H., & Ocasio, W. (2008). *Institutional logics, Part One: Foundational Themes*. I Greenwood, R, Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin-Andersson, K. (red.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (s. 99–128). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- 19. Brock, D.M., Powell, M.J., & Hinings, C.R. (1999). *Restructuring the professional organization: Accounting, health care and law*. London: Routledge.
- 20. Brock, D.M. (2006). *The changing professional organization: A review of competing archetypes*. *International Journal of Management Review*, 8(3), 157–174.
- 21. Espeli, H. (2011). *Den norske advokatbransjens kommersielle hamskifte 1975–2010. Det nordiske historikermøtet. Halvdagssesjonen: Nyliberalisme i arbeid og dagligliv*, 11.–14. august 2011, Tromsø.
- 22. Greenwood, R., Hinings, C.R., & Brown, J. (1990). «P2-form» strategic management: Corporate practices in professional partnerships. *Academy of Management Review*, 33(4), 725–756.
- 23. Hinings, C.R., Brown, J.L., & Greenwood, R. (1991). *Change in an autonomous professional organization*. *Journal of Management Studies*, 28(4), 375–393.
- 24. Suddaby, R., Cooper, D.J., & Greenwood, R. (2007). *Transnational regulation of professional services: Governance dynamics of field level organizational change*. *Accounting, Organizations & Society*, 32(4/5), 333–362.
- 25. Evetts J. (2010). *Reconnecting professional occupations with professional organizations: Risks and opportunities*. I Evetts, J., & Svensson, L. (red.), *Sociology of professions. Continental and Anglo-Saxon Traditions*. Göteborg: Daidalos.
- 26. Empson, L., & Chapman, C. (2006). *Partnership versus corporation: Implications of alternative forms of governance in professional service firms*. I Greenwood, R., & Suddaby, R., (red.), *Professional service firms. Research in the sociology of organizations* (s. 139–170). Emerald Group Publishing Limited.
- 27. Cooper, D.J., Hinings, C.R., Greenwood, R., & Brown, J.L. (1996). *Sedimentation and transformation in organizational change: The case of Canadian law firms*. *Organization Studies*, 17(4), 623–647.
- 28. Faulconbridge, J., & Muzio, D. (2008). *Organizational professionalism in globalizing law firms*. *Work Employment and Society*, 22(1), 7–25.
- 29. Muzio, D., & Kirkpatrick, I. (2011). *Introduction: Professions and organizations – a conceptual framework*. *Current Sociology*, 59, 389–405.
- 30. Hansen, M.T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). *What's your strategy for managing knowledge?* *Harvard Business Review*, 77(3), 106–116.
- 31. Sawhney, M. (2016). *Putting products into services*. *Harvard Business Review*, 94(September), 82–89.
- 32. Pinnington, A., & Morris, T. (1996). *Power and control in professional partnerships*. *Long Range Planning*, 29(6), 842–849.
- 33. Greenwood, R., & Lachman, R. (1996). *Change as an underlying theme in professional service organizations: An introduction*. *Organization Studies*, 17(4), 563–572.
- 34. Greenwood, R., & Hinings, C.R. (1993). *Understanding strategic change: The contribution of archetypes*. *Academy of Management Journal*, (36), 1052–1081.
- 35. Kirkpatrick, I., & Ackroyd, S. (2003). *Transforming the professional archetype: the new managerialism in the UK public services*. *Public Management Review*, 5(4), 509–529.
- 36. Ackroyd, S., & Muzio, G.D. (2007). *The reconstructed professional firm explaining change in English legal practices*. *Organization Studies*, 28(5), 729–747.
- 37. Kipping, M., & Kirkpatrick, I. (2013). *Alternative pathways of change in professional service firms: The case of management consulting*. *Journal of Management Studies*, 50(5), 777–807.
- 38. Empson, L. (2012). *Beyond dichotomies: A multi-stage model of governance in professional service firms*. I Reihlen, M., & Werr, A. (red.), *Handbook of Research on Entrepreneurship in Professional Services*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- 39. Guzak, J.R., & Rasheed, A.A. (2014). *Governance and growth of professional service firms*. *The Service Industries Journal*, 34(4), 295–313
- 40. March, J.G. (1991). *Exploration and exploitation in organizational learning*. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- 41. Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015). *Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.