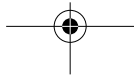


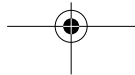
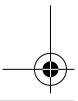
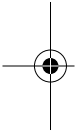
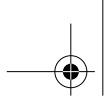
Innhold

HYBRIDE ORGANISASJONER

ARTIKLER

- Hva er det med hybride organisasjoner?** 3
Fredrik Engelstad og Kari Steen-Johnsen
- Ledelsesutfordringer i hybride organisasjoner:
forslag til et teoretisk rammeverk** 8
Svein Tvedt Johansen, Trude Høgvold Olsen, Elsa Solstad og
Harald Torsteinsen
- Hybridledelse i sykehus
– en gjennomgang av litteraturen** 30
Laila Nordstrand Berg, Haldor Byrkjeflot og Gro Kvåle
- Vaktbikkjen som ble selskapshund? En diskursanalyse av en
hybrid organisasjon** 50
Cecilie Basberg Neumann og Cathrine Egeland
- Arkitektfirmaer som hybride organisasjoner: spenningen
mellom kunsten og markedet.** 73
Ragnhild Skogheim







Hva er det med hybride organisasjoner?



Hybrid organizations – what is the point?

FREDRIK ENGELSTAD OG KARI STEEN-JOHNSEN

Uttrykket «hybride organisasjoner» har fått en del oppmerksomhet de senere årene. Et banebrytende arbeid av Oliver Williamson (1991) postulerte hybride organisasjoner som en mellomform mellom hierarkier og markeder. Williamsons arbeid er imidlertid av teoretisk art, hva som skal betegnes som hybriditet i praksis, er ikke alltid lett å si. Begrepsavgrensningene er mange, og ingen kan ta patent på definisjoner. Og er det egentlig nødvendig å finne på nye begreper, er ikke de etablerte gode nok? Mange stiller spørsmålet, til dels med god grunn. For har ikke alle organisasjoner hybride trekk? Alle organisasjoner er jo preget av motsetningsfylte hensyn og interesser, de består av ulike grupper eller avdelinger med ulik kultur og konkurrerende målsettinger: ledere og operatører, salg og produksjon, økonomer og jurister. Dette hører til organisasjonsteoriens barnelærdom. Robert Merton (1976) generaliserte disse innsiktene i uttrykket «sosiologisk ambivalens», som også kan ses som et forskningsprogram.

Vi tror likevel at begrepet «hybrid organisasjon» har en berettigelse, og denne troen ligger til grunn for det foreliggende spesialnummeret av *Nordiske organisasjonsstudier*. Selv om alle organisasjoner er motsetningsfylte, er det noen som er det på spesielle måter som inviterer til en særegen betraktning. Én måte å avgrense hybridbegrepet på, som vi inviterer til her, er å knytte det til motsetningsfylte relasjoner eller krav i en organisasjon, som i siste instans ikke lar seg etterkomme, enten det dreier seg om mål, midler, kultur eller praksisformer. I hybriditetsbegrepets (biologiske) grunnbetydning ligger det at hybriditet innebærer en blanding mellom vesensforskjellige elementer. Hvis vi fastholder denne grunnbetydningen, innebærer det at forskjellen mellom de ulike elementene innenfor en hybrid ikke lar seg oppheve, og at resultatet blir en vedvarende tilstand av indre motsetninger som må håndteres av organisasjonen.

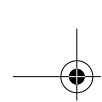


Prototypen på en hybrid organisasjon er en organisasjon som har to forskjellige oppgaver, og den er bundet til å oppfylle dem begge. I de senere årene har skarpe mål–middel-konflikter blitt fremhevet i forbindelse med omstillinger i offentlig sektor, der tjenesteytende virksomheter som tidligere fikk inntektene direkte fra offentlige budsjetter, blir privatisert eller blir pålagt å skaffe en betydelig del av egne inntekter utenom de regelmessige bevilgningene. Endringer i helsevesenet og undervisningssektoren taler sitt tydelige språk. Hybriditet i sykehussektoren er, ikke overraskende, også ett av temaene i det foreliggende spesialnummeret.

Men fenomenet er langt fra begrenset til offentlig sektor. I vår egen forskning har vi arbeidet med liknende problemstillinger på andre områder. Av stor interesse er frivillig sektor, som i økende grad bærer hybride trekk. Det stammer dels fra et tett samarbeid med offentlige myndigheter, som gjør at frivillige organisasjoner beveger seg i retning av å operere som uformelle direktorater. Bistandsvirksomhet er et synlig eksempel. Hybriditet oppstår også ved at frivillige organisasjoner blir kommersialisert. Dagens idrettsorganisasjoner møter begge disse utfordringene på én gang (Steen-Johnsen, under utgivelse). Tilsvarende eksempler finnes også der hvor det offentlige spiller liten eller ingen rolle. Kulturbedrifter som arbeider ut fra en klart kunstnerisk eller ideologisk profil, skal ivareta dette mandatet samtidig som de er nødt til å sikre inntektssiden for å overleve. De skal være børs og katedral på én gang (Engelstad 1989, 1990, 2009).

Å peke på slike tilfeller, og det at de eventuelt forekommer i økende grad, kan være av en noe begrenset interesse. Den langsiktige interessen i dette feltet ligger ikke i å klassifisere organisasjoner i seg selv, men å forstå mangfoldet i virkemåter. Mange hybride eller protohybride organisasjoner kan leve ganske godt med sine indre motsetninger i lange perioder. Et interessant spørsmål er da hvilke spesielle krav som stilles til dem som leder slike organisasjoner, for å få dem til å fungere. Andre spørsmål dreier seg om hvilke spesielle konfliktformer de preges av, og hvilke overlevelsesstrategier de utvikler dersom motsetningene settes på spissen.

Når de stilles overfor umulige valg, vil de fleste organisasjoner presses henimot å avklare sine grunnleggende oppgaver; en bedrift kan legge om produktspekteret for å posisjonere seg i markedet, i offentlig sektor kan koplingen til politisk styring tre tydeligere frem. Men noen organisasjoner er ikke slik: De vil eller må leve videre til tross for spenningene, mestre dem, omtolke dem, slåss gjennom dem. En parallell til Gregory Batesons teori om dobbelbinding er kanskje på sin plass, hans tanke var at tvetydighet både kan lede til sammenbrudd og til nye former for kreativitet (Bateson mfl. 1956, Bateson 1972). For å holde oss til våre eksempler: En idrettsorganisasjon som skal håndtere både breddeidretten og toppidretten og samtidig bidra til folkehelsen og tv-underholdningen, blir ikke lagt ned eller omstrukturert uten videre.



Men den opplever dramatiske prosesser og skifter stadig tyngdepunkt under stadig nye ledere. Den ideologiske kulturbedriften går ikke til skifteretten selv om kassa er tom. Så lenge det er mulig, finner den stadig nye måter å mobilisere ressurser for å unnsnippe markedets krav og unngå at pengevekslerne invaderer tempelet.

Dette leder oss til en annen viktig grunn til at hybriditetsbegrepet er verdt å utforske, nemlig at det bærer i seg et potensial til å se på forholdet mellom organisasjoner og deres omgivelser på nye måter. Et underliggende forhold i eksemplene ovenfor er at organisasjoners hybriditet gjerne henger nært sammen med at kraftfulle aktører i omgivelsene sementerer visse typer krav til organisasjoner over tid. To av de dominerende teoritradisjonene når det gjelder omgivelser organisasjonspåvirkning, ressursavhengighetsteori og nyinstitusjonell teori, fremmer en hovedfortelling om at organisasjoner tilpasser seg til de mektigste kravene og trendene i omgivelsene (Pfeffer og Salancik 1978, DiMaggio og Powell 1991, Oliver 1991). I det senere er dette perspektivet blitt kritisert ut fra et pluralistisk perspektiv (Kraatz og Block 2008). Et hovedpoeng i den pluralistiske retningen er at det finnes organisasjoner som konstitueres av flertydighet, og som dermed ikke kan oppheve den ved å tilpasse seg ett sett krav fremfor andre. Innenfor et slikt perspektiv kan vedvarende intern hybriditet utgjøre den beste tilpasning til komplekse omgivelser, fordi organisasjonen dermed kan være ulike ting for ulike aktører – og møter kompleksitet med kompleksitet (Kraatz og Block 2008: 244, Selznick 1949, 1957).

Bidragene i dette nummeret minner om at hybriditet er et vesentlig og interessant organisasjonsfenomen, samtidig som hybride organisasjoner utgjør ytterpunkter når det gjelder graden av kompleksitet. Det sentrale poenget hos Johansen, Olsen, Solstad og Torsteinsen er at hybriditet må forstås i termer av variasjon mellom flere kontinuerlige dimensjoner, nærmere bestemt avstand, overlapp og relativt styrkeforhold mellom institusjoner. Hvordan en organisasjon er plassert i dette kartet, blir i høy grad bestemmende for hva slags utfordringer ledere i hybride organisasjoner stilles overfor.

Dette generelle synspunktet blir konkretisert av Berg, Byrkjeflot og Kvåle med henblikk på ledelse i sykehus, der en sentral konfliktlinje går mellom medisinsk faglighet og administrativ kompetanse. Deres gjennomgang av den internasjonale litteraturen er nyttig, fordi den også kan danne bakteppe for forståelsen av de spesielle konfliktene som oppstår i norske sykehus når de er eid av staten.

Et annet inntak til hybriditet i offentlig sektor gir Basberg Neumann og Egeland. Her er det ikke forskyvninger i grenselinjene mellom stat og marked som er tema, men ulike oppgaver innenfor offentlig sektor. Likestillings- og diskrimineringsombudet må fungere innenfor to sett av krav som er i konflikt med hverandre: For det første er det kravet om å håndtere helt ulike typer



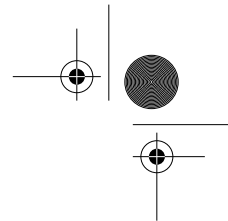
av diskriminering, basert på henholdsvis kjønn og etnisitet. For det andre er det kravet om å være politisk pådriver for likestilling og et tilbaketrukket og nøytralt ombud på samme tid. Situasjonen innbyr til forenkling og rendyrkning av oppgaver, men dette kan være politisk vanskelig å få til. I så fall vil den hybride formen fortsette med de spenninger den innebærer.

Skogheims bidrag om arkitektprofesjonen kan leses som en interessant kommentar til noe av kjernelitteraturen om organisasjoner. Et viktig poeng i DiMaggio og Powells (1991) klassiske artikkel om likedanning er betydningen av profesjoner for at organisasjoner konvergerer. Her blir poenget langt på vei det motsatte. Riktig nok har arkitekter også de fleste av profesjonens klassiske trekk. Men arkitektprofesjoner skaper ikke enhetlige organisasjoner, snarere spenninger, som løses på ulike måter alt etter styrken i de kreative innslagene og presset i markedet. Variasjon mellom organisasjoner, snarere enn likheter, blir en viktig del av bildet.

Denne konklusjonen kan også stå som overskrift til dette nummeret som helhet. Å snakke om hybriditet er ikke å snakke om enhetlige fenomener, men om ytterpunkter i organisasjoners funksjonsmåter. Hybride organisasjoner fortjener oppmerksomhet i seg selv, fordi de har en rekke særtrekk som ellers kan falle ut av syne. Samtidig bidrar et blikk for det hybride til et friskere blikk på organisasjoner i sin alminnelighet.

REFERANSER

- Bateson, G., Jackson, D.D., Haley, J. og J. Weakland ([1956] 1972) *Toward a Theory of Schizophrenia*. I G. Bateson *Steps to an Ecology of Mind*. Chicago: Chicago University Press.
- Bateson, G. (1972) *Double Bind* 1969. I G. Bateson *Steps to an Ecology of Mind*. Chicago: Chicago University Press.
- DiMaggio, P. og W.W. Powell (1991) *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. I P. DiMaggio og W.W. Powell (red.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Engelstad, F. (1989) *Børs og katedral*. *Nytt Norsk Tidsskrift*, 6:299–311.
- Engelstad, F. (1990) *Likhet og styring. Deltakerdemokratiet på prøve*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Engelstad, F. (2009) *Børs og katedral*. I H. Bastiansen, B. Hagtvet, G. Hjeltnes, K. Lundby og H. Rønning (red.) *Det elegante uromoment. Hans Fredrik Dahl og offentligheten: festskrift på 70-årsdagen*. Oslo: Pax.
- Kraatz, M.S. og E.S. Block (2008) *Organizational Implications of Institutional Pluralism*. I R. Suddaby, R. Greenwood og K. Sahlin (red.) *Handbook of Organizational Institutionalism*. New York: Sage.
- Merton, R.K. (1976) *Sociological Ambivalence and Other Essays*. New York: The Free Press.
- Oliver, C. (1991) *Strategic Responses to Institutional Processes*. *Academy of Management Review*, 16:943–961.
- Pfeffer, J. og G.R. Salancik (2003) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books.
- Selznick, P. (1949) *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.



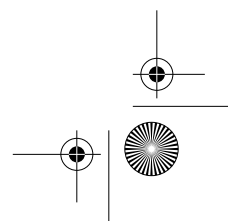
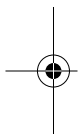
Hva er det med hybride organisasjoner?

Steen-Johnsen, K. (under utgivelse) Særforbund i en brytningstid – mellom byråkrati, kommersialisme og frivillighet. I D.V. Hanstad, G. Breivik, M.K. Sisjord og H.B. Skaset (red.) *Idretten i samfunnet*. Oslo: Akilles.

Williamson, O. (1991) Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36:269–296.

Fredrik Engelstad, dr.philos., er professor i sosiologi ved Universitetet i Oslo. Instituttleder ved Institutt for samfunnsforskning 1986–2007. Medlem av forskergruppen i Makt- og demokratiutredningen 1998–2003. Har bl.a. utgitt *Likhet og styring. Deltakerdemokratiet på prøve* (1990), og *Hva er makt* (2005). Medforfatter av *Makt og demokrati i arbeidslivet* (2003) og *Næringslivet mellom marked og politikk* (2003).

Kari Steen-Johnsen, ph.d., er forsker ved Institutt for Samfunnsforskning og I.amanuensis II ved Norges idrettshøgskole. Hun har tidligere studert endringsprosesser i idrettsorganisasjoner, med vekt på det tradisjonelle demokratiets møte med kommersialisering og profesjonalisering. I sin pågående forskning fokuserer hun på konsekvenser av nettverkssamfunnet for frivillige organisasjoner, med hybriditet som et nøkkelbegrep.





Ledelsesutfordringer i hybride organisasjoner: forslag til et teoretisk rammeverk¹

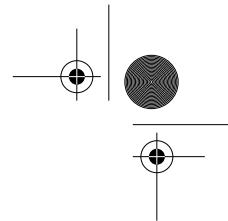
Challenges to management in hybrid organizations:
a theoretical framework

SVEIN TVEDT JOHANSEN, TRUDE HØGVOLD OLSEN, ELSA
SOLSTAD OG HARALD TORSTEINSEN

Nøkkelord: ledelse – hybride organisasjoner – hybridisering – institusjoner – ledelseskontekst – organisasjonsendring

Key words: leadership – hybrid organizations – hybridization – institutions – leadership context – organizational change

I dette paperet skisserer vi et teoretisk rammeverk for å analysere ledelsesutfordringer i hybride organisasjoner. Formålet her er (i) å beskrive hybride organisasjoner som ledelseskontekst og mer bestemt (ii) å beskrive hvordan egenskaper ved hybride organisasjoner vil påvirke forutsetningene og utfordringene for ledelse. Vårt utgangspunkt er for det første at hybriditet representerer en type kontekst som har store implikasjoner for ledelse, og for det annet at vi savner et tilfredsstillende analytisk verktøy for å utforske forholdet mellom hybriditet og ledelse. Paperet er i hovedsak konseptuelt, men i arbeidet med å utvikle vårt teoretiske rammeverk har vi gjennomgående brukt en empirisk case fra norsk sykehussektor for å illustrere våre teoretiske poenger. Teoretisk inspirasjon er hentet fra institusjonell teori, med særlig vekt på Scott (1995) og Selznick (1957). Selznick har vært til hjelp for å identifisere noen hovedutfordringer ledere møter når hybride organisasjoner skal transformeres til institusjoner, mens Scott har gitt oss mer detaljert innsikt i viktige institusjonaliseringsmekanismer.



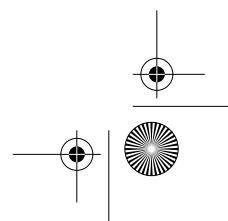
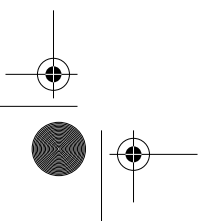
Med ledelse tenker vi mer på funksjoner og roller enn på personer. Ved å ta utgangspunkt i Selznick (1957) og Scott (1995) vil vi forstå ledelse for det første som å skape et menneskelig og moralsk fellesskap eller, for å bruke Selznicks eget uttrykk (1957:17), «to infuse with values» (det normative element), for det annet som å skape mål og mening (det kognitive element) og for det tredje som å skape formelle ordninger som sikrer målrettet arbeid, organisatorisk integritet og konfliktløsning (det regulerende element).

Ledelseslitteraturen har for det meste beskrevet ledelse i «rene» organisasjonsformer, det vil si analytiske kategorier, for eksempel forvaltningsorganisasjoner, foretak eller foreninger, byråkratier, produksjonsorganisasjoner, gruppeorganisasjoner eller entreprenørorganisasjoner (Strand 2007), organiske eller mekaniske organisasjoner (Burns og Stalker 1961) og byråkratiske eller postbyråkratiske organisasjoner (Heckscher 1994). Faktiske organisasjoner er imidlertid ikke «rene». De framstår i stedet som det vi her refererer til som hybride organisasjoner, det vil si organisasjoner som inneholder strukturelle, kulturelle og prosessuelle elementer fra ulike organisasjonsformer. Denne litteraturen gir oss derfor ikke gode svar på spesifikke ledelsesutfordringer i hybride organisasjoner. Det særegne ved ledelsesutfordringene i slike organisasjoner er at selve *miksen* av ulike elementer antas å skape tvetydighet og usikkerhet, noe som sannsynligvis åpner for spenninger og dynamikker som vi ikke finner like klart i mer «rene» organisasjoner. I tillegg antar vi at disse spenningene vil kunne bli ekstra sterke i hybride organisasjoner der de elementene som importeres, kommer fra veletablerte institusjoner. Et eksempel på en slik organisasjon er et norsk offentlig sykehus som er underlagt både stykkprisfinansiering og plikter i henhold til pasientrettighetsloven. Stykkprisfinansiering kan sies å representere markedsstyring, mens lovpålegg er velkjent fra forvaltningsstyring.

Artikkelen er bygd opp på følgende måte: Først belyser vi fenomenet og begrepet hybride organisasjoner. Dernest utvikler og presenterer vi det teoretiske rammeverket, basert på institusjonell teori og illustrert ved hjelp av en empirisk case fra sykehussektoren. Ledelsesutfordringer i hybride kontekster skisseres ved hjelp av det teoretiske rammeverket. I den siste delen av artikkelen diskuteres bidraget og begrensningene i rammeverket.

HYBRIDE ORGANISASJONER SOM FENOMEN OG BEGREP

Hybride organisasjoner er på ingen måte et nytt empirisk fenomen. Max Weber var for eksempel inne på blandingsformer i sin beskrivelse av idealbyråkratiet. Han skrev blant annet at «den byråkratiske organisasjon ble krysset og krysses fortsatt med former for forvaltning som beror på heterogene prinsipper», og at «organisasjonsprinsipper er flytende og går over i hverandre». For han framstod idealbyråkratiet primært som et analytisk redskap, mens «den historiske virkelighet har beveget seg og stadig beveger seg i form av

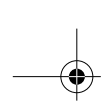


blandingstyper» (Weber 1971:156–157). Senere, i 1953, skrev Dahl og Lindblom en bok som omhandler noe av det samme fenomenet, «the blurring of the sectors», som de kalte det. Videre har tilhengere av den såkalte konvergeringsskolen lenge pekt på at skillet mellom ledelse i offentlig og privat sektor er i ferd med å viskes ut (Rainey, Backoff og Levine 1983; Rainey og Chun 2007). Selv om andre forskere stiller seg tvilende til dette og samtidig er urolige for de effektene konvergering kan ha på offentlig sektors særegne misjon i samfunnet (Allison 1983; Christensen mfl. 2009), så er det neppe tvil om at hybridisering faktisk skjer. Mange forskere har dokumentert at hybride organisasjonsformer er i sterk vekst, ikke minst i offentlig sektor (Koppell 2003). Andre vil hevde at offentlige organisasjoner i utgangspunktet er hybride og alltid har vært det, selv om de fleste vil være enige i at endringstakten og kompleksiteten har økt: Offentlige organisasjoner skal tilfredsstillе ulike interesser, har pluralistiske og fragmenterte makt- og beslutningsstrukturer og må operere ut fra (og ofte på tross av) ulike og til dels motstridende rasjonaliteter (Denis, Langley og Rouleau 2007). Men temaet hybride organisasjoner synes å være like aktuelt i privat sektor (Ménard 2004).

Begrepene «hybrid organisasjon» og «hybridisering» brukes på mange forskjellige måter. De kan betraktes som metaforer og språklige verktøy utformet for å fange inn empiriske fenomener innen organisering, ledelse og styring som avviker fra «rene» organisasjonsformer og «rene» prinsipper for ledelse og styring. Begrepene ser ut til å bli brukt på i alle fall to måter: som intraorganisatorisk begreper og som interorganisatorisk begreper. I førstnevnte tilfelle sees hybride løsninger som en *miks av ulike ledelses-, organiserings- og styringsprinsipper internt i én og samme organisasjon* (Greve 1998; Røvik 1998, 2007; Kickert 2001; Pollitt mfl. 2001, 2004; OECD 2002; Schick 2002; Torsteinsen 2008; Makadoff og Coff 2009). I et interorganisatorisk perspektiv forstås hybride løsninger som en miks av ulike typer *organisasjoner i et nettverk* (Kickert, Klijn og Koppenjan 1997; Rhodes 1997; Andersen 2004; Ménard 2004; Sørensen og Torfing 2005; Mörth og Sahlin-Andersson 2006; Andersen og Røiseland 2008; Røiseland og Vabo 2008), for eksempel offentlig–privat samarbeid (OPS), samarbeid mellom private bedrifter og frivillige organisasjoner, allianser, joint ventures (felleskontrollerte virksomheter) osv.

I denne artikkelen har vi valgt å konsentrere oss om hybridisering som et intraorganisatorisk fenomen ettersom vi er opptatt av de utfordringer ledere møter når ulike institusjonaliserte organisasjonsprinsipper søkes anvendt i én og samme organisasjon. Videre har vi valgt å betrakte hybriditet som en kontinuerlig og ikke dikotom variabel. En hybrid organisasjon vil dermed kunne framstå som sterkt, middels eller svakt hybrid.

Hybridisering kan beskrives som en prosess der atskilte organisasjonstyper eller organisasjonsprinsipper blandes eller «smelter» sammen til en ny organisasjonstype, en hybrid. Hybridisering kan således brukes både om utvik-



ling av en enkeltorganisasjon (eller et enkeltelement) på grunnlag av to eller flere tidligere organisasjoner (organisasjonselementer) eller om en mer overordnet prosess der andelen hybride løsninger vokser i deler av samfunnet, for eksempel i offentlig sektor eller i samfunnet som helhet. Det er vanlig å se på hybridisering som en måte å tilpasse seg usikkerhet eller endringer i omgivelsene på (Minkoff 2002). Formålet er å styrke organisasjoners evne til å møte nye utfordringer, krav og forventninger.

Hybridisering kan også knyttes til begrepet institusjonalisering. Ifølge Selznick innebærer det å institusjonalisere en organisasjon «to infuse with value beyond the technical requirements of the task at hand» (Selznick 1957:17). Han omtaler også institusjonalisering som «the transformation of an engineered, technical arrangement of building blocks into a social organism» (ibid.:139). Ifølge Selznick er en organisasjon i utgangspunktet et instrument som er mer eller mindre hensiktsmessig for gitte oppgaver. Dermed kan organisasjonen (eller deler av den) lett skiftes ut dersom den (eller delene) ikke svarer til forventningene. Når organisasjonen har gjennomgått en institusjonaliseringsprosess, kan slike forandringer bli langt vanskeligere å gjennomføre. Institusjonalisering innebærer nemlig at organisasjonen utvikler en organisatorisk karakter og en særegen kompetanse og dermed «a concern for self-maintenance» (Selznick 1957:20). Implikasjonen av dette for vårt tema er at også en hybrid organisasjon i utgangspunktet kan betraktes som en organisasjon i instrumentell forstand. Den videre hybridiseringsprosessen kan så sees på som en institusjonaliseringsprosess. Vi kan tenke oss at i alle fall noen av de organisasjons- og ledelsesprinsippene som føres sammen i den hybride organisasjonen, har en institusjonell historikk bak seg. Det store spørsmålet blir da hvor lett det blir å få til en institusjonalisering av den hybride organisasjonen når viktige komponenter allerede har en ekstern institusjonell forankring. Ut fra Selznick er det rimelig å forvente at denne prosessen vil bli mer krevende og langvarig dersom de elementene som skal integreres, er bærere av hver sin særegne og sterke institusjonelle arv og logikk. Ikke minst representerer dette en utfordring for ledelse. Selznick framhever «value-infusion» som den viktigste ledelsesoppgaven i en organisasjon. Vi ser for oss at denne oppgaven blir særdeles viktig i en hybrid organisasjon.

Her kan vi trekke forbindelseslinjen til Scott (1995). Ifølge Scott består institusjoner av tre hovedelementer: regulative, normative og kognitive. Disse elementene kan samtidig betraktes som mekanismer som skaper eller kan brukes for å skape institusjonalisering. Når Selznick omtaler ledelse som «value-infusion», så kan institusjonaliseringsprosessen operasjonaliseres ved hjelp av Scotts begreper.

Når ulike organisasjonsprinsipper med ulik institusjonell forankring møtes i én og samme organisasjon, starter øyeblikkelig en prosess der disse prinsippenes institusjonelle elementer brynes mot hverandre. En slik prosess kan



bli smertefull, langvarig og i verste fall destruktiv dersom den overlates til seg selv. Ledelsesutfordringen her er derfor å redefinere organisasjonens mål og mening og sørge for å integrere dette i organisasjonens sosiale struktur (Selznick 1957:62–63). I dette arbeidet må to eller flere sett med institusjonaliserte regler, normer og virkelighetsoppfatninger integreres slik at de kan danne grunnlag for en redefinert organisasjonsidentitet blant organisasjonsmedlemmene. Lederutfordringen er med andre ord å få til en *reinfusjon* av verdier. Det er ikke gitt at en slik prosess vil være vellykket. Det kan særlig bli problematisk i forhold til Selznicks syn på institusjonell integritet og overlevelse der han omtaler viktigheten «of maintaining values and distinctive identity» (Selznick 1957:63). Han uttrykker klar skepsis mot å slå sammen organisasjoner ene og alene på basis av felles tekniske funksjoner. Spørsmålet er så om Scotts bidrag kan hjelpe oss, ikke bare med å analysere hybrider, men også med å avdekke under hvilke betingelser ledere kan lykkes i å institusjonalisere hybride organisasjoner, til tross for at de rommer elementer av ulikt institusjonelt opphav.

TEORETISK RAMMEVERK

Vi har vært inne på hvordan hybride organisasjoner kjennetegnes ved møtet mellom ulike mer eller mindre institusjonaliserte organiseringsprinsipper (Makadok og Coff 2009). Med organiseringsprinsipper forstås her en logikk for koordinering av arbeid samt innsamling, spredning og bruk av informasjon innenfor og mellom organisasjoner (McEvily, Perrone og Zaheer 2003:92). Ulike organiseringsprinsipper inkluderer marked og hierarki (Williamson 1985), klan (Ouchi 1980) eller tillit (McEvily, Perrone og Zaheer 2003). Men ulike organiseringsprinsipper bringer også med seg ulike virkelighetsoppfatninger og forestillinger knyttet til hva som er viktig og verdifullt, samt normer for hvordan folk bør opptre. Problemer i hybride organisasjoner vil slik kunne knytte seg til meningstap, som når folk ikke forstår premissene eller antakelsene som ligger til grunn for andre organiseringsprinsipper, eller konflikter som oppstår når folk reagerer på hva de opplever som umoralske prioriteringer og valg som følge av nye organiseringsprinsipper (Martin 1992).

Her velger vi å se på organiseringsprinsipper som mer eller mindre institusjonaliserte standarder (Røvik 1998, Makadok og Coff 2009), det vil si som operasjonelle uttrykk for institusjoner. Med institusjoner forstås vi her sosiale mønstre som reproduseres gjennom gjentakende aktiverte sosiale kontroller (Jepperson 1991:145). Institusjoner består av «kognitive, normative og regulerende strukturer og aktiviteter som bringer stabilitet og gir mening til sosial atferd» (Scott 1995:33). Institusjoner utgjør slik sett etablerte prosedyrer, normer og virkelighetsoppfatninger som oppfattes å eksistere uavhengig av bevisstheten til enkeltaktører (Jepperson 1991). Som institusjoner bringer ulike organiseringsprinsipper med seg disse elementene inn i organisasjonen.



Scotts institusjonsbegrep (1995) åpner opp for å se på samspillet mellom de institusjonaliserte elementene, forhold som i praksis påvirker sameksistensen mellom ulike organiseringsprinsipper i hybride organisasjoner. Markedet er for eksempel slik sett ikke bare en hensiktsmessig logikk for koordinering av arbeid og innsamling av informasjon, men representerer også en spesiell måte å se organisasjonen og omgivelsene på som kunder i stedet for klienter. Det bringer med seg verdier og normer for hva som er viktig og fortjenestefullt: drive lønnsomt versus å drive i tråd med regler og profesjonell etikk.

Institusjonalisering og statusen som institusjon er kontekstspesifikk og kan variere etter ulike kontekster (Jepperson 1991). Organiseringsprinsipper som markedsprising kan slik være mer eller mindre institusjonalisert i ulike organisasjoner eller sektorer: Markedet dominerer i det private næringslivet, men kan være kontroversielt og langt fra selvfølgelig i offentlige organisasjoner. Hybride organisasjoner kan slik sees som en møteplass for mer eller mindre institusjonaliserte organiseringsprinsipper som henter sin legitimitet og virkelighetsforståelse fra ulike institusjoner utenfor organisasjonen. Organisasjoner presses hele tiden til å tilpasse seg krav og forventninger fra omgivelsene. Innflytelsen til ulike organiseringsprinsipper vil her reflektere posisjonen de samme prinsippene har i organisasjonens institusjonelle omgivelser (Powell og DiMaggio 1983). Jo vanligere og mer legitime organisatoriske løsninger er utenfor organisasjonen, desto vanskeligere vil det kunne være for den å stå imot kravet om å tilpasse seg forventningene fra omgivelsene (Powell og DiMaggio 1983; Abrahamson 1996).

Avhengig av forholdet mellom institusjonaliserte styringsprinsipper kan dette behovet for tilpasning enten være begrenset, som når ulike styringsprinsipper sameksisterer i ulike deler av virksomheten, eller påtrengende, som når styringsprinsippene konkurrerer om å angi løsninger på koordineringsbehov i organisasjonen.

Institusjonelle elementer

Forholdet og eventuelle konflikter mellom ulike organiseringsprinsipper kan bedre forstås ved å ta utgangspunkt i Scotts skille mellom regulerende, normative og kognitive institusjonelle elementer. Scott (1995) beskriver de ulike elementene som konstituerer institusjoner, som følger:

Regulerende elementer: Institusjoner regulerer og begrenser atferd eksplisitt og direkte i form av regler, økonomiske incentiver, kontroller og sanksjoner (Shapiro 1987). Slik regulering kan bestå i å premiere en bestemt type atferd, for eksempel gjennom stykkprisfinansiering i norsk helsevesen eller gjennom eksplisitte regler for sakshåndtering og tilhørende sanksjoner i forbindelse med opprykk eller oppsigelse (Douma og Schreuder 2002). Regulerende elementer påvirker folks atferd direkte gjennom positive og negative sanksjoner.

Kognitive elementer: Institusjoner påvirker også hvor folk retter oppmerksomheten, og hvordan de opplever og forstår seg selv og sine omgivelser (Scott 1995:40). Mening skapes, bevares og endres kontinuerlig i interaksjon med andre, i forsøk på å forstå verden (Berger og Luckmann 1966; Swidler 1986). Slike prosesser skjer innenfor rammen av mer omfattende kulturelle systemer, symbolske rammeverk og institusjoner som oppfattes som objektive og eksternt gitte, og som gir så vel retning som veiledning til søket etter mening (Swidler 1986). Kognitive elementer innbefatter sosialt konstruerte kategorier som typifiserer, ordner og objektiviserer folks erfaringer, og som avgjør hva som er gyldig og relevant kunnskap og forståelse (Garfinkel 1963; Searle 1970; Jepperson 1991). Samtidig antar disse kategoriene karakter av å være «tatt for gitt»-antakelser (Berger og Luckmann 1966). Institusjoner med velkjente kognitive elementer er lettere å forstå og oppnår lettere aksept enn institusjoner med mindre umiddelbare kognitive elementer.

Normative elementer: Institusjoner hviler også på et sett av verdier og normer som angir hva folk bør gjøre i gitte situasjoner, og disse definerer hvilke plikter folk har i omgang med andre (Hatch 1993; Schein 2004). Normative systemer inkluderer her både verdier i betydningen av forestillinger om foretrukne utfall og normer eller ønsket atferd. Slike normer kan være allmenne og innbefatte samtlige medlemmer i et samfunn, mens andre normer kan være knyttet til bestemte roller, som hvordan leger forventes å opptre i møte med pasienter (Cook mfl. 2004).

De ulike institusjonelle elementene er ikke uavhengige av hverandre. Regulerende, kognitive og normative elementer kan understøtte elementer fra en annen institusjon, men kan også bidra til å undergrave disse, for eksempel når egalitære normer i en organisasjon undergraver bruk av markedsmekanismer. Organiseringsprinsipper vil ha større gjennomslag og større sannsynlighet for å overleve i den grad regulerende, normative og kognitive elementer sammenfaller med og understøtter hverandre (Scott 1995; Jepperson 1991). Regulerende elementer som ikke forstås eller understøttes av verdier og normer, vil over tid avvises eller miste aktualitet (Jepperson 1991; Oliver 1992).

Møtet mellom institusjoner i hybride organisasjoner

En rekke forskere har forsøkt å identifisere faktorer som påvirker møtet mellom ulike oppskrifter eller praksiser (Røvik 1998). Rogers (2003) viser for eksempel til hvordan innovasjoner som er kompatible med eksisterende verdier, antakelser og tidligere introduserte ideer, vil ha større sannsynlighet for å få innpass i en organisasjon. Videre peker Røvik (1998) på at sosialt autoriserte, teoretiserte, ferdigpakke (commodified), moderne, harmoniske, ikke-truende, dramatiserte og individualiserte løsninger har større gjennomslagskraft i organisasjoner.



Rammeverket som skisseres her, henter inspirasjon fra disse forskningsbidragene, men skiller seg samtidig fra dem på flere punkter: Mens bidragene nevnt ovenfor tar for seg enkeltinnovasjoner og hvorvidt slike innovasjoner adopteres i organisasjoner, så konsentrerer vi oss om forholdet og forskjellene mellom ulike organiseringsprinsipper og de ledelsesutfordringer som det å skulle integrere og anvende disse i én og samme organisasjon byr på. Slike prinsipper vil ikke nødvendigvis være nye i organisasjonen. Vi er med andre ord ikke opptatt av «skjebnen» til ulike organiseringsprinsipper og hvorvidt disse adopteres, avvises eller ignoreres.

Møtet mellom ulike styrings- og organiseringsprinsipper i hybride organisasjoner betyr også et møte mellom ulike institusjoner, bygd opp av ulike sett med kognitive, normative og regulerende elementer. Dette møtet kan beskrives med utgangspunkt i tre dimensjoner: (i) institusjonell avstand, (ii) overlapp og (iii) styrkeforhold. Til sammen beskriver disse tre dimensjonene konflikt-potensialet i et møte mellom ulike organiseringsprinsipper.

Den første dimensjonen handler om den institusjonelle *avstanden* mellom styringsprinsippene: Begrepet institusjonell avstand er her hentet fra Kostova (1999) som ser på virkningen av institusjonelle forskjeller mellom nasjoner når det gjelder overføringen av strategiske organisasjonsrutiner. Institusjonell avstand defineres av Kostova som «forskjellen i institusjonell profil mellom to land» (1999:316) hvor institusjonell profil betegner et lands institusjonelle særtrekk som beskrevet gjennom Scotts tre institusjonelle søyler (Kostova 1999:314). Vår forståelse av institusjonell avstand i denne sammenhengen er inspirert av Kostova, men skiller seg fra hennes forståelse på et viktig punkt: Mens Kostova er spesifikt opptatt av forskjeller i nasjonale, institusjonelle særtrekk, vil vi her være opptatt av forskjeller mellom de institusjonene ulike organiseringsprinsipper er hentet fra. Disse forskjellene følger ikke nødvendigvis nasjonale grenser, men skillelinjene går for eksempel mellom profesjoner, bransjer eller offentlig og privat sektor. I hvilken grad skiller de institusjonelle grunnlagene for ulike styringsmekanismer seg fra hverandre? Hvor forskjellige er de regulerende elementene knyttet til ulike styringssystemer, hvor forskjellige er de assosierte antakelsene som ligger til grunn for ulike styringssystemer, eller i hvilken grad er ulike styringssystemer assosiert med ulike eller til og med vanskelig forenelige verdier og normer (Kostova 1999; Xu og Shenkar 2002; Mintzberg 1979; Scott 1995)?

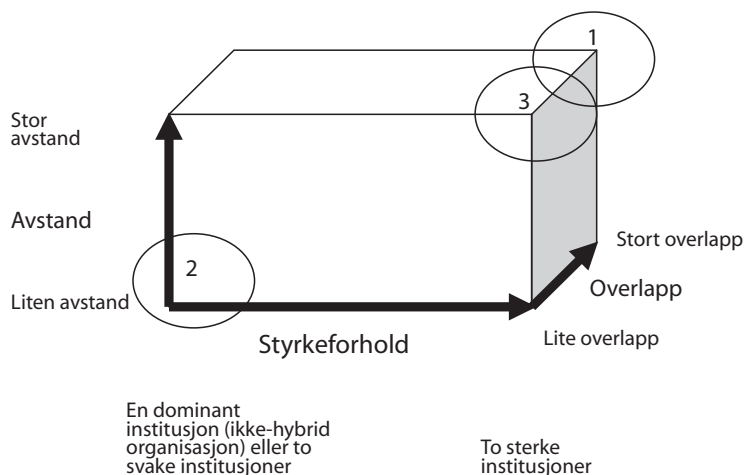
Den andre dimensjonen beskriver i hvilken grad institusjonene *overlapper* i tid og sted eller med hensyn til hvilke løsninger de tilbyr på samme type problemer og innenfor samme domene (Abrahamson 1996; Røvik 1998; Torsteinson 2006). I hvilken grad påvirker eller utfyller de hverandre? Hva er berøringspunktene mellom institusjonene i organisasjonen? Tilbyr institusjonene alternative løsninger på identiske problemer (direkte konkurranse), tilbyr de løsninger på ulike områder, eller er de komplementære i betydningen å utfylle

hverandre (Røvik 1998; Rogers 2003)? Radikalt forskjellige institusjoner kan sameksistere uten mye dramatik dersom de opererer i ulike sektorer, faser eller deler av organisasjonen (Gibson og Birkinshaw 2004). Regler som definerer hvilke institusjoner og institusjonelle løsninger som skal tilordnes hvilke problemer til hvilke tider, vil kunne redusere potensialet for interne konflikter.

Den siste dimensjonen handler om styrken til og *styrkeforholdet* mellom institusjonene og mellom de regulerende, normative og kognitive elementene i de enkelte institusjonene. Styrke innebærer her i hvilken grad institusjoner faktisk evner å påvirke folks atferd, verdier og tenkesett. Styrke er slik distinkt i forhold til grad av institusjonalisering. Styringssystemer kan være sterkt institusjonalisert i betydningen å reprodusere seg selv, men samtidig legge få føringer på folks atferd, tanker eller moralske vurderinger. Sterke, levende institusjoner vil her være institusjoner med veldefinerte regler, velutviklede kognitive kart og klare, internaliserte normer og verdier (Jepperson 1991; Oliver 1992; Kostova 1999; Schein 2004). Jo mer de ulike elementene støtter opp om hverandre (regulerende elementer oppleves som selvsagte og moralske), desto sterkere vil også institusjonene være i betydningen å påvirke folks atferd.

Ledelsesutfordringene knyttet til å håndtere møtet mellom ulike organiseringsprinsipper vil være størst i møtet mellom organiseringsprinsipper med sterke regulerende, normative og kognitive elementer (Oliver 1992). Konfliktpotensialet mellom to institusjoner innenfor én og samme organisasjon vil for eksempel kunne være større der to regulatoriske systemer begge understøttes av sterke verdier og forestillinger som er sterkt rotfestede i deler av organisasjonen eller organisasjonens omgivelser. Stor avstand kan tilsvarende innebære vansker med å forstå andre organiseringsprinsipper (forskjellige antakelser) eller sterke moralske betenkeligheter grunnet det ansatte opplever som ikke-forenlige verdier. Der de enkelte hver for seg er svake eller de ulike elementene er motstridende, vil konfliktpotensialet være mindre (Zucker 1977; Greenwood og Hinings 1996).

Til sammen gir disse tre dimensjonene – avstand, overlapp og styrke – et rammeverk for å beskrive mulige ledelsesutfordringer i hybride organisasjoner. Rammeverket tar opp i seg dimensjoner fra innovasjonslitteraturen: Institusjonell avstand ligger for eksempel nær begrepet kompatibilitet. Faktorer som forklarer gjennomslagskraften til ulike oppskrifter (autoriserte, moderne osv.), kan også forklare styrke og styrkeforhold. Samtidig gir rammeverket ny innsikt når det gjelder etablerte dimensjoner. Overlapp eller styrkeforhold kan for eksempel forklare når avstand eller manglende kompatibilitet blir problematisk, som når disse overlapper eller er sterke og jevnbyrdige. Rammeverket er illustrert i figur 1 i form av en kube hvor forholdet mellom institusjonene kan plasseres i det tredimensjonale rommet. Ulike kombinasjoner av egenskaper vil her representere ulike kontekster med ulike utfordringer for ledelse. Her tar vi for enkelthets skyld utgangspunkt i at to institu-



Figur 1 Et rammeverk for å beskrive hybride organisasjoner

sjoner møtes, vel vitende om at det kan være flere. Vi hevder at ledelsesutfordringene knyttet til hybridisering vil være en funksjon av tre aspekter eller dimensjoner i møtet mellom ulike institusjoner.

Ulike kombinasjoner av de tre dimensjonene vil kunne stille ledere overfor ulike utfordringer, men stor institusjonell avstand og overlapp kan i noen situasjoner være gunstige ved å fremme alternative løsninger og fleksibilitet. Like fullt vil en slik kombinasjon kunne innebære store utfordringer for ledere som skal fortolke og begrunne de ulike prinsippene.

EMPIRISKE ILLUSTRASJONER

Møtet mellom ulike institusjoner innenfor rammen av en ny hybrid konstruksjon markerer starten på en ny institusjonaliseringsprosess. Ledelsesutfordringene kan være større tidlig i en slik prosess, fordi vi kan anta at konkurransen mellom institusjonene vil avta over tid, enten ved at den ene vinner, eller ved at institusjonene tilpasses hverandre. Vi beskriver hvilke institusjoner som møtes, forholdet mellom dem og ledelsesutfordringer. Møtene har utgangspunkt i sirkel 1, sirkel 2 og sirkel 3 i figur 1, der endringer knyttet til sykehusreformen plasseres i sirkel 1. Vi vil også illustrere ledelsesutfordringer i sirkel 2 og sirkel 3, men da på mer generell basis knyttet til møtet mellom institusjoner.

Stor avstand, stort overlapp mellom to sterke institusjoner (sirkel 1)

Sykehussektoren i Norge har gjennomgått en rekke reformer i løpet av de siste 10–15 årene. Disse reformene kan sees i lys av den internasjonale reformbølgen «New Public Management» (Hood 1995), der tanker og teknikker om be-

driftsledelse og markedsstyring har fått økt innpass i offentlig sektor. Dette har ført til større vekt på ledelse, effektivitet og bedriftsøkonomiske verdier. Med andre ord har styringsmodeller fra privat sektor fått innpass i drift av offentlige sykehus. Et ønske om en mer effektiv utnyttelse av ressursene i sykehussektoren resulterte i at regjeringen fremmet forslag om statlig eierskap av offentlige sykehus (Sosial- og helsedepartementet 2001). Sykehusreformen ble iverksatt 1. januar 2002. Sykehusreformen dreier seg i hovedsak om forvaltningspolitiske og organisatoriske endringer (Sosial- og helsedepartementet 2001). I dette ligger at reformen var innrettet mot å endre rammebetingelsene for styring, ledelse og organisering i sykehus. Reformen bygde på antakelsen om at større autonomi og ansvar ville føre til bedre styring og mer effektivitet. Reformen stilte følgelig eksplisitte krav til ledelsesmessig ansvar på alle nivåer i sykehuset. Økonomisk styring og ledelse ble dermed sett på som avgjørende for å oppnå velorganiserte, effektive sykehus.

Innføring av ledelses- og styringsmodeller fra privat sektor i offentlige sykehus er en illustrasjon på møtet mellom to overlappende institusjoner som begge adresserer samme type utfordringer, og hvor begge har sterke regulerende, normative og kognitive elementer.

En økonomisk styringslogikk representerer en ny rasjonalitet og utfordrer dermed etablerte normer om lojalitet og faglig autonomi. Den utfordrer også sterke profesjonsnormer som at menneskelige hensyn skal være overordnet økonomiske hensyn. En kultur gjennomsyret av normer om hva som sømmer seg, tvinges dermed til å forholde seg til nye, NPM-inspirerte normer om hva som lønner seg. Dette utfordrer også det kognitive grunnlaget for tradisjonell offentlig styring. For mange vil offentlig sektor og offentlig tjenesteproduksjon være assosiert med demokrati, likhet, rettferdighet, rettssikkerhet og fellesinteresser, mens å følge bedriftsøkonomiske verdier assosieres med private styrings- og ledelsesprinsipper, marked, profitt og egeninteresser. Dette representerer endringer i både regulerende, kognitive og normative elementer.

Endring i regulerende elementer: Sykehusreformens vekt på effektivitet gjennom økonomisk styring og ledelse medførte en endring i de regulerende elementene. Fram til 2002 var sykehusene i Norge hovedsakelig forvaltningsorganisasjoner, selv om ordningen med stykkprisfinansiering ble introdusert allerede i 1997. Som følge av reformen ble det innført en forretningsinspirert foretaksorganisering. Ny lovgivning, økonomiske incentiver, økonomisk styring, «profesjonelt lederskap», valgfrihet og kontroll ble satt på dagsordenen. Sykehusledere, både på topp- og mellomledernivå, skulle utføre «profesjonelt lederskap» og ta ansvar for økonomisk utvikling. Reformen medførte også at sykehusene ble pålagt å bruke regnskapslovens prinsipper. Denne endringen ble begrunnet i at departementet (staten) ønsket økt transparens (bedre og mer relevant informasjon) som følge av ny regnskapspraksis (Pettersen og



Nyland 2008). Også strukturendring og funksjonsfordeling ble gjennomført, blant annet gjennom flere fusjoner mellom tidligere selvstendige sykehus innenfor en helseregion (Solstad 2007). Dette ble gjort for å skape mer rasjonell drift og styring av sykehusene. Vi ser med andre ord en klar endring i de regulerende elementene.

Endring i kognitive elementer: Det kognitive elementet blir også utfordret gjennom sykehusreformen. Profesjonelle yrkesutøvere har et sett spesielle verdier og antakelser som først og fremst er knyttet til profesjonell autonomi (Lipsky 1980; Torgersen 1981; Abbott 1988). Ifølge disse antakelsene foregår styring innenfor en modifisert hierarkisk organisasjons struktur, gjerne omtalt som profesjonelt byråkrati (Mintzberg 1979, Jacobsen 2001). De profesjonelle arbeidstakerne forventer frihet til å utøve faglig skjønn, reelle muligheter for å påvirke egen arbeidssituasjon og gode ordninger for faglig utvikling og fordypning i jobben. Profesjonskulturen har sin institusjonelle legitimitet knyttet til blant annet antakelser, kompetanse og tenkemåter som er utviklet over tid i organisasjonen og i utdanningssystemet. Disse tas for gitt og ansees som riktige og selvfølgerelate relatert til den utviklingen som skjer i miljøet.

Sykehus er også viktige organisasjoner for et samfunn og har en institusjonell betydning for omgivelsene. Således blir historiske forhold viktige for å forstå organisasjoner (Kieser 1994). I dette ligger at sykehusets ansatte danner seg meninger om hva sykehuset er, hva det står for, og hvilke verdier det forvalter. Dette handler i stor grad om legitimering av sykehusets samfunnsmessige funksjon. Denne meningsdanningen er ikke åpne prosesser, men prosesser som hviler tungt på etablerte verdier, normer og historiske utviklingstrekk. Sykehus oppfattes verken av samfunnet eller av sykehusansatte som en organisasjon som skal gå med overskudd eller få fortjeneste av sin virksomhet (Vareide 2002).

Endring i normative elementer: Sykehus er profesjonsstyrte serviceorganisasjoner hvor beslutningene legitimeres gjennom profesjonell kunnskap og innflytelse. Ledelse og styring i profesjonelle organisasjoner er spesielt utfordrende, da det er to beslutningssystemer med hver sin styringslogikk som skal forenes: et byråkratisk system for administrative oppgaver og et profesjonelt system for den faglige staben med helsepersonell (Mintzberg 1979). Disse to hierarkiene har gjerne utviklet hver sine verdier, og de bygger på forskjellige normsett. En todeling av ledelse og organisasjon er med på å skape to ulike kulturer som til tider er vanskelige å forene.

Gjennom sykehusreformen ser vi en endring av styring, organisering og ledelse av sykehus. Økonomi og ledelse får større plass enn før når drift av sykehus mer og mer dreier seg om økonomistyring og balanse i driftsbudsjettene. Situasjonen i sykehus er svært kompleks, fordi det hele tiden må foretas prioriteringer mellom faglige, medisinske og pleiemessige hensyn på den ene siden og rent økonomiske, personellmessige og administrative hensyn på den andre siden. Det er med andre ord to sterke institusjoner som møtes, begge

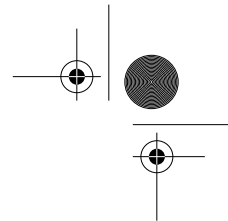
med hvert sitt lovgrunnlag og hver sin kultur i ryggen. Med andre ord vil organisasjonens formelle styringssystem ofte avvike fra det praktiske livet som utspiller seg på grunnplanet i organisasjonen. Dette vanskeliggjør ledelse og styring.

De endringer sykehusreformen har medført i de regulerende elementene, strider mot den profesjonelle autonomien der behandling og pasient er i sentrum. Spenningsforhold mellom administrativ regelorientering og profesjonell autonomi har dermed blitt forsterket gjennom reformen ved at de ulike verdi- og normsynene har blitt utfordret.

Ledelsesutfordringer: Implementering av sykehusreformen illustrerer et møte mellom to institusjoner som er svært forskjellige, eller der avstanden er stor. Vi har beskrevet dette ved å vise at både regulerende, normative og kognitive elementer er svært ulike i de to institusjonene. Når man tar i bruk markedsmodeller for å stimulere tjenesteproduksjon i et profesjonelt byråkrati, synliggjøres også antakelser om hva som skal til for å produsere gode tjenester. Fra et profesjonsperspektiv vil en kunne hevde at en økonomisk styringslogikk nå «tar over» det som tradisjonelt har vært fagansattes beslutningsdomene. Det vil si at beslutninger som tidligere har vært tatt med utgangspunkt i faglige vurderinger, nå i større grad må tas ut fra økonomiske hensyn. Dette viser at institusjonene i stor grad konkurrerer om råderett, det vil si at de har stor grad av overlapp. Dette kan forstås som et møte mellom sterke institusjoner. Hver for seg representerer de sterke tradisjoner, og de assosieres med sterke verdier som ikke nødvendigvis er mulig å forene på kort sikt.

I en situasjon der det er stor avstand og stort overlapp mellom sterke institusjoner, vil den største ledelsesutfordringen dreie seg om å utvikle felles verdier og fortolkningsrammer (Selznick 1957). Dette handler i stor grad om identitet og rolleforståelse. Møtet mellom disse institusjonene framtvinger spørsmålet: «Hvem er vi som organisasjon?» (Corley og Gioia 2004). Er vi et profesjonelt byråkrati, eller er vi en markeditilpasset organisasjon? Dette er spørsmål som både vil gjelde internt i organisasjonen, og som aktører utenfor organisasjonen vil være svært opptatt av. I forlengelsen av spørsmålet om organisatorisk identitet kommer spørsmålet: «Hvem er jeg som leder i denne organisasjonen, og hvilke prinsipper skal være styrende for det jeg gjør?» Siden det ligger et klart konfliktpotensial i denne situasjonen, vil svarene på disse spørsmålene kunne få stor betydning for hvordan lederskap utøves. Dette er spørsmål som gjelder i alle typer kontekster. I en hybrid organisasjon kjennetegnet ved sirkel 1 blir imidlertid disse spørsmålene spesielt utfordrende å håndtere fordi institusjonene er så sterke, fordi de konkurrerer om kontroll og legitimitet, og fordi det er stor avstand mellom dem.

Å utvikle en felles forståelsesramme, felles verdier og å skape mening kan være problematisk når institusjonene som møtes, er så forskjellige og har så stor avstand. Dette møtet kan tydeliggjøre interne forskjeller mellom grupper



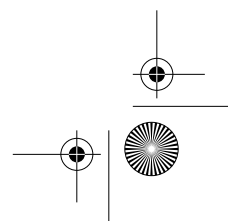
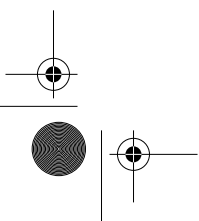
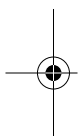
i organisasjonen og skape store interne konflikter. En slik situasjon kan skape usikkerhet og tvetydighet om hva organisasjonen er, og hva den skal gjøre, både for organisasjonsmedlemmene selv og for omgivelsene. Ledelsens oppgave består derfor i å hjelpe disse aktørene med å forstå organisasjonens oppdrag og rolle og med å finne ut av hvilke konsekvenser denne hybriditeten får for det daglige arbeidet i organisasjonen. Lederoppgavene handler derfor i stor grad om utvikling av en ny organisatorisk identitet (Corley og Gioia 2004), «sensemaking» og «sensegiving» (Gioia og Chittipeddi 1991; Weick 1995) og å løse interne konflikter. Vi ser at dette har klare paralleller til Selznicks (1957) beskrivelse av institusjonell ledelse. Et eksempel på et mulig møtepunkt for tradisjonell og ny identitet kan kanskje finnes i formuleringen «pasienten i sentrum».

Liten avstand, lite overlapp og svake institusjoner (sirkel 2)

Men vi kan også tenke oss andre situasjoner for utøvelse av ledelse. Mindre konflikter kan tenkes å oppstå i sirkel 2, i møtet mellom nærliggende og lite overlappende institusjoner som i tillegg består av svake regulerende, normative og kognitive elementer. Her kan institusjonene sameksistere uten større dramatik fordi ingen av dem i nevneverdig grad legger føringer på hva folk i organisasjonen gjør, føler eller tenker. Svake institusjoner vil imidlertid kunne skape andre utfordringer i form av manglende styring og tap av mening blant ansatte i organisasjonen (Hodson 2004). Institusjonene kan sies å være kompatible, det vil si at de kan leve side om side og ikke utfordre hverandre i stor grad.

Selv om konfliktnivået i dette tilfellet kan være lavere enn i sirkel 1, er det likevel en del ledelsesutfordringer knyttet til å håndtere et møte mellom slike institusjoner. I en slik situasjon vil koordinering være en stor ledelsesutfordring. Når det for eksempel innføres semiautonome enheter i en forvaltningsorganisasjon, vil det oppstå utfordringer som kan knyttes til samspill og koordinering mellom de autonome enhetene. Dette kan illustreres ved brukere av kommunale tjenester som har sammensatte behov, og som krever et samspill mellom ulike semiautonome enheter for å få tilpasset tjenestene. Det skaper ledelsesutfordringer som er mer konkrete og knytter seg til det å finne praktiske løsninger i en situasjon der selve institusjonene ser ut til å være kompatible.

Vi ser at problemer knyttet til verdier og normer er mindre enn i sirkel 1, fordi institusjonene i stor grad kompletterer hverandre. Ledelsesutfordringene vil således være knyttet til daglig drift og operativ ledelse. Selv om institusjonene ser ut til å være kompatible, kan det oppstå interne konflikter knyttet til samhandling og koordinering når disse institusjonene møter det daglige arbeidet. Her ligger det en utfordring for lederen i å håndtere slike konflikter og å opprettholde og forsvare organisasjonens integritet både internt og eksternt.



Stor avstand, lite overlapp og to sterke institusjoner (sirkel 3)

Sirkel 3 angir en situasjon med to ulike, like sterke, men ikke overlappende institusjoner. Dette kan være en gunstig situasjon ved at institusjonene utfyller hverandre i det å løse sentrale organisatoriske utfordringer og/eller ved at det finnes veletablerte regler som tilordner ulike institusjoner ulike typer problemer. Disse institusjonene kompletterer hverandre og hjelper til, hver på sin måte, slik at organisasjonen skal kunne nå både kortsiktige og langsiktige mål. Man kan da ha ulike organiseringsmodeller i samme organisasjon, en i driftsavdelingen og en annen i utviklingsavdelingen (Gibson og Birkinshaw 2004). Institusjoner kan dermed leve atskilt i én og samme organisasjon, enten i ulike organisatoriske enheter eller ved at de ordnes sekvensielt. I denne situasjonen består ledelsesutfordringene i å koordinere aktiviteten mellom disse ulike enhetene, slik at kortsiktige og langsiktige mål forenes. Fordi de to institusjonene er separert i det daglige, blir det en ledelsesutfordring å bygge felles formål inn i organisasjonen (Selznick 1957).

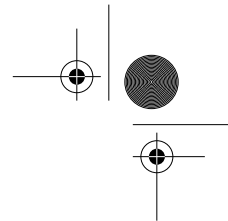
Eksemplene over viser at institusjonell ledelse er spesielt tydelig i hybride organisasjoner der *ulike* institusjoner møtes. Det institusjonelle lederskapet blir annerledes og mer komplekst i en hybrid enn i en ikke-hybrid kontekst. Lederen skal ikke bare skape og opprettholde en institusjon, men han eller hun skal sørge for å forene ulike institusjoner eller i det minste sørge for at de kan leve side om side.

AVSLUTNING

Det teoretiske rammeverket vi utvikler i denne artikkelen, bidrar til eksisterende forskning om hybride organisasjoner på to områder, nemlig å (i) presisere hva hybriditet består av, det vil si en presisering av konteksten for ledelse, og (ii) beskrive ledelsesutfordringer i ulike hybride kontekster.

For å forankre vår forståelse av hybride organisasjoner i et større nomologisk nettverk har vi beskrevet dette møtet mellom ulike organiseringsprinsipper med utgangspunkt i institusjonell teori (Selznick 1957; Powell og DiMaggio 1991; Scott 1995; Kostova 1999; Xu og Shenkar 2002). Institusjonell teori gir her inntak til et begrepsapparat og empiriske studier som kan brukes for å beskrive dette møtet. I tråd med dette har vi vist til organiseringsprinsipper som institusjonelle byggesteiner og bærere av institusjonelle «gener». Hybride organisasjoner blir her «veikryss» der ulike institusjoner møtes. Vårt bidrag består i et rammeverk for å analysere hvordan ledelsesutfordringer varierer etter ulike kjennetegn ved den hybride konteksten: Hvor stor er avstanden mellom de ulike organiseringsprinsippene, i hvilken grad konkurrerer eller kompletterer de hverandre, og hvordan er styrkeforholdet mellom dem?

Med dette som utgangspunkt kan vi også mer presist beskrive ledelsesutfordringene i ulike hybride kontekster. Hvilke utfordringer møter ledere når de skal forene ulike institusjoner i én og samme organisasjon? Dette spørsmål-

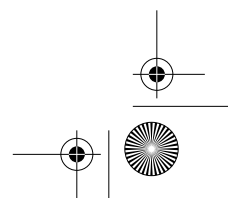


let refererer på mange måter til kjernen i institusjonelt lederskap slik Selznick (1957) beskriver det. Det teoretiske rammeverket viser at ledere stilles overfor ulike utfordringer avhengig av avstand, overlapp og styrkeforhold mellom institusjonene.

Skillet mellom regulerende, normative og kognitive elementer gjør oss i stand til ikke bare å forstå hvordan institusjoner reproduseres, men også hvordan de over tid kan endres. Vi velger å se på ledelsesutfordringer som forsøk på å integrere ulike institusjoner ved å ta utgangspunkt i de tre elementene klassifisert som regulerende, normative og kognitive (Bartunek 1984; Weick og Quinn 1999). En strategi kan slik bestå i å endre regulerende strukturer, følge opp med informasjon og håpe at endringer i folks atferdsmønstre over tid vil endre folks antakelser og verdier. I andre situasjoner hvor folk har betydelig mulighet og vilje til å sabotere endringer i regulerende strukturer, kan en mulig strategi bestå i å endre folks antakelser og verdier *før* regelverket endres (Schein 2004). Noen av disse strategiene kan beskrives som å ville gjøre hybride organisasjoner mindre hybride, mens andre strategier utgjør forsøk på å leve med ulike institusjoner innenfor én og samme organisasjon. Et viktig spørsmål i denne sammenhengen er hvorvidt ledelsen kan og vil endre forholdet mellom institusjonene, eller om endringer er noe som vokser fram over tid uavhengig av ledelsens handlinger. For eksempel kan det virke som om en del av litteraturen forutsetter at toppledergruppen kan skape organisasjoner som kan håndtere ulike institusjoner samtidig (se for eksempel Carmeli og Haveli 2009; Gibson og Birkinshaw 2004). Slike forutsetninger bør diskuteres, og det kan hende at ledelsens muligheter for å få dette til vil variere i ulike hybride kontekster. Kuben i figur 1 (eller en serie med successive kuber) kan slik brukes for å illustrere et utviklingsforløp med initiale spenninger og forsøk på tilpasninger som bidrar til å endre forholdet mellom institusjonene og med det plasseringen i kubene.

Hybride løsninger er dermed ikke statiske. Vi kan for eksempel tenke oss at konfliktpotensialet kan være størst i begynnelsen når institusjonene først møtes. Det er da avstanden, overlappet og styrkeforholdet mellom institusjonene kommer klartest til uttrykk. Over tid kan dette gå seg til dersom det utøves et institusjonelt lederskap som klarer å reinfusere den hybride organisasjonen med verdier, og da verdier som kan skape en syntese på grunnlag av disse forskjellene. Et eksempel på dette kan være innføring av målstyring i offentlig sektor. Denne ble møtt med stor motstand da den først ble innført (Kleven 2002), mens den i dag er en integrert del av styringsprinsippene i mange offentlige virksomheter (Torsteinsen 2006; Johnsen 2007). Dette impliserer at ledelsesutfordringene kan endres betydelig over tid.

Det er viktig å presisere at lederes evne til å håndtere spenninger mellom institusjoner internt i en organisasjon utgjør en nødvendig, men ikke tilstrekkelig, betingelse for at hybride organisasjoner skal lykkes i å utføre sine



oppgaver. Et harmonisk samspill mellom institusjoner internt i en organisasjon er ikke ensbetydende med at de samme institusjonene gjør organisasjonen i stand til å løse organisasjonens oppgaver og tilfredsstillende eksterne interesser.

Et annet viktig spørsmål er hvorvidt dimensjonene avstand, styrke og overlapp er uavhengige dimensjoner. Her vil vi argumentere for at dimensjonene er teoretisk så vel som empirisk uavhengige av hverandre. Avstand med hensyn til institusjonelle elementer impliserer verken styrke eller overlapp. Organiseringsprinsipper kan være svært forskjellige med hensyn til regulerende elementer, antakelser, normer og verdier, men kan samtidig være svake og ikke overlappende. På samme måte er det mulig å tenke seg at forholdsvis like institusjoner overlapper i betydningen av å adressere de samme oppgavene.

Vi har vist at modellen kan brukes for å forstå ledelsesutfordringer i hybride kontekster i et analytisk perspektiv. Videre forskning bør dermed sette søkelyset på om modellen også har nytteverdi fra et empirisk ståsted. En mulighet er en multipel casestudie der casene representerer ulike hybride kontekster, slik som vist i vår modell. En analyse av institusjonene som møtes, og hvordan ledere håndterer utfordringene som oppstår, vil bidra til en forståelse av ledelsesutfordringene slik de oppleves og håndteres i praksis. En annen mulighet er å studere samspillet mellom institusjonene som følge av ytre påvirkninger. Hva skjer når for eksempel en institusjon styrkes og legitimeres gjennom lovgivning slik som i tilfellet med sykehusreformen? Hvilken effekt har endringer i budsjettpolitikk og bevilgninger for det interne samspillet mellom institusjoner i hybride organisasjoner? Slike problemstillinger vil kunne gi nye innspill for å videreutvikle det teoretiske rammeverket.

NOTER

- 1 En foreløpig utgave av denne artikkelen ble presentert på NEON 2009 i Kristiansand 19.–20. november, sesjon «Hybride organisasjoner». Vi vil takke deltakerne på denne sesjonen, NOS' tre anonyme konsulenter og redaktørene for konstruktive innspill til videreutvikling av artikkelen. Forfatterne har bidratt likt og står oppført i alfabetisk rekkefølge.

REFERANSER

- Abbott, A. (1988). *The System of Profession. An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review* 21:254–255.
- Allison, G.T. Jr. (1983). Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects? I: J.L. Perry og K.L. Kraemer (red.): *Public Management: Public and Private Perspectives*. Palo Alto: Mayfield Publishing Company.
- Andersen, O.J. (2004). Public–Private Partnerships: Organizational Hybrids as Channels for Local Mobilisation and Participation. *Scandinavian Political Studies* 27, 1:1–21.
- Andersen, O.J. og A. Røiseland (2008). Introduksjon. I: O. J. Andersen og A. Røiseland (red.). *Partnerskap. Problemløsning og politikk*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Bartunek, J.M. (1984). Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring – The Example of a Religious Order. *Administrative Science Quarterly* 29:355–372.
- Berger, P.L. og T. Luckmann (1966). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Harmondsworth, UK: Penguin.
- Burns, T. og G.M. Stalker (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Carmeli, A. og M.Y. Halevi (2009). How Top Management Team Behavioural Integration and Behavioural Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity. *The Leadership Quarterly* 20:207–218.
- Christensen, T., P. Lægread, P.G. Roness og K.A. Røvik (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cook, K.S., R.M. Kramer, D.H. Thom, I. Stepanikova, S.B. Mollborn og R.M. Cooper (2004). Trust and Distrust in Patient–Physician Relationships: Perceived Determinants of High- and low-trust Relationships in Managed-care Settings. I: R.M. Kramer og K.S. Cook (red.): *Trust and Distrust in Organizations*. New York: Russell Sage Foundation.
- Corley, K.G. og D.A. Gioia (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly* 49:173–201.
- Dahl, R.A. og C. Lindblom (1953). *Politics, Economics and Welfare*. New York: Harper & Row.
- Denis, J.-L., A. Langley og L. Rouleau (2007). Rethinking Leadership in Public Organizations. I: E. Ferlie, L.E. Lynn Jr., og C. Pollitt (red.): *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Douma, S. og H. Schreuder (2002). *Economic Approaches to Organizations*. 3. utgave. Harlow, UK: Financial Times/Prentice Hall.
- Garfinkel, H. (1963). A Conception of, and Experiments with, «Trust» as a Condition of Stable Concerted Actions. I: O.J. Harvary (red.): *Motivation and Social Interaction*. New York: Ronald Press.
- Gibson, C. og J. Birkinshaw (2004). Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal* 47:209–226.
- Gioia, D.A. og K. Chittipeddi (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal* 12:433–488.
- Greenwood, R., og C.R. Hinings (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review* 21:1022–1054.
- Greve, C. (1998). *Den grå zone – fra offentlig til privat virksomhed*. 2. utgave. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Hatch, M.J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review* 18 (4):657–663.
- Heckscher, C. (1994). Defining the Post-bureaucratic Type. I: C. Heckscher og A. Donnellon (red.): *The Post-Bureaucratic Organization. New Perspectives of Organizational Change*. Thousand Oaks, Ca.: Sage.
- Hodson, R. (2004). Organizational Trustworthiness: Findings from the Population of Organizational Ethnographies. *Organization Science* 15:432–445.
- Hood, C. (1995). The «New Public Management» in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society* 20:93–109.
- Jacobsen, D.I. (2001). Profesjonelle verdier – hvor skapes de? *Nordiske Organisasjonsstudier* 3:24–42.
- Jepperson, R.L. (1991). Institutions, Institutional Effects and Institutionalism. I: W.W. Powell og P.J. DiMaggio (red.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

- Johnsen, Å. (2007) *Resultatstyring i offentlig sektor. Konkurransen uten marked*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kieser, A. (1994). Why organization Theory Needs Historical Analyses – and How This Should Be Performed. *Organization Science* 5:605–620.
- Kickert, W.J.M. (2001). Public management of hybrid organizations: governance of quasi-autonomous executive agencies. *International Public Management Journal* 4:125–150.
- Kickert, W.J.M., E-H. Klijn og J.F.M. Koppenjan (red.) (1997). *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*. London: Sage.
- Kleven, T. (red). (2002). *Målstyring i skandinaviske kommuner*. Oslo: NIBR-rapport 2002:15.
- Koppell, J.G.S. (2003). *The Politics of Quasi-Government: Hybrid Organisations and the Dynamics of Bureaucratic Control*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. *Academy of Management Review* 24:308–324.
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy*. New York: Russel Saga.
- Makadok, R. og R. Coff (2009). Both Market and Hierarchy: An Incentive-system Theory of Hybrid Governance Forms. *Academy of Management Review* 34:297–319.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- McEvily, B., V. Perrone og A. Zaheer (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science* 14:91–103.
- Ménard, C. (2004). The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 160:345–376.
- Minkoff, D.C. (2002). The Emergence of Hybrid Organizational Forms: Combining Identity-based Service Provision and Political Action. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 31(3):377–401.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. London: Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Mörth, U. og K. Sahlin-Andersson (2006). Partnerskap i samhällsförändringens centrum. I: Mörth, U. og K. Sahlin-Andersson (red.). *Privatoffentliga partnerskap. Styrning utan hierarkier och tvång?* Stockholm: SNS Förlag.
- OECD (2002). *Distributed Public Governance: Agencies, Authorities and other Government Bodies*. Paris: OECD.
- Oliver, C. (1992). The Antecedents of Deinstitutionalization. *Organization Studies* 13:563–588.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly* 25:129–141.
- Pettersen, I.J. og K. Nyland (2008): Mellom politikk og marked – om styringsutfordringer i statlige helseforetak. *Magma* 4:34–45.
- Pollitt, C., C. Talbot, J. Caulfield og A. Smullen (2004). *Agencies: How Governments do Things Through Semi-Autonomous Organizations*. Houndmills, UK: Palgrave Macmillan.
- Pollitt, C., K. Bathgate, J. Caulfield, A. Smullen og C. Talbot (2001). Agency Fever? Analysis of an International Policy Fashion. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice* 3:271–290.
- Powell, W.W. og P.J. DiMaggio (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48:147–160.
- Powell, W.W. og P.J. DiMaggio (red.) (1991). *The New Institutionalism in Organizational Studies*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Rainey, H.G. og Y.H. Chun (2007). Private and Public Management Compared. I: E. Ferlie, L.E. Lynn Jr. og C. Pollitt (red.): *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University Press.

- Rainey, H.G., R.W. Backoff og C.H. Levine (1983). Comparing Public and Private Organizations. I: J.L. Perry og K.L. Kraemer (red.): *Public Management: Public and Private Perspectives*. Palo Alto: Mayfield Publishing Company.
- Rhodes, R.A.W. (1997). *Understanding Governance. Policy networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Maidenhead: Open University Press.
- Rogers, E. (2003). *The Diffusion of Innovations*. 5. utgave. New York: Free Press.
- Røiseland, A. og S.I. Vabo (2008). Governance på norsk. Samstyring som empirisk og analytisk fenomen. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift* 24 (1–2):86–107.
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K.A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schick, A. (2002). Agencies in Search of Principles. I: OECD: *Distributed Public Governance*. Paris: OECD.
- Scott, W.R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Searle, J. R. (1970). *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper and Row.
- Shapiro, S.P. (1987). The Social Control of Impersonal Trust. *American Journal of Sociology* 93:623–658.
- Solstad, E. (2007). *Tre sykehus – to verdener – en fusjon. En studie av reorganisering i et helseforetak*. Doktoravhandling. Bodø: Handelshøgskolen i Bodø.
- Sosial- og helsedepartementet (2001). *Om lov om helseforetak m.m.*: (helseforetaksloven). Oslo.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Swidler, A. (1986). Culture in Action: Symbols and Strategies. *American Sociological Review* 51:273–286.
- Sørensen, E. og J. Torfing (2005). *Netværksstyring – fra government til governance*. Fredriksberg C: Roskilde universitetsforlag.
- Torgersen, U. (1981). *Profesjons sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Torsteinsen, H. (2008). *The hybridization of management in Norwegian local government*. Paper presentert på NEON, Tromsø, 26–27. november.
- Torsteinsen, H. (2006). *Resultatenhetsmodellen i kommunal tjenesteproduksjon*. Doktoravhandling. Tromsø: Universitetet i Tromsø, Institutt for statsvitenskap.
- Vareide, P.K. (2002). Statlig overtakelse av sykehusene: Nytt innhold eller ny innpakning. Trondheim: Sintef Unimed.
- Weber, M. (1971). *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K.E. og R.E. Quinn (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology* 50:361–386.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
- Xu, D. og O. Shenkar (2002). Institutional Distance and the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review* 27:608–618.
- Zucker, L. (1977). Institutionalization and Cultural Persistence. *American Sociological Review* 42:726–743.



SAMMENDRAG

Ledelse kan vanskelig forstås uavhengig av konteksten som ledelse utøves innenfor. Ledelse finner i økende grad sted i hybride organisasjoner som kombinerer ulike styrings- og organiseringsprinsipper. Disse prinsippene er i større eller mindre grad institusjonaliserte på forhånd i den forstand at de er hentet fra ulike institusjoner. Til tross for en stor og voksende litteratur om hybridisering savnes fortsatt gode teoretiske rammeverk som beskriver forskjeller mellom hybride organisasjoner og konsekvensene slike forskjeller har for forutsetningene for ledelse. I denne artikkelen utvikler vi med utgangspunkt i institusjonell teori et teoretisk rammeverk som beskriver hybride organisasjoner som ledelseskontekst. Rammeverket dreier seg om møtet mellom ulike institusjonaliserte prinsipper i hybride organisasjoner og argumenterer for at ledelsesutfordringene vil variere med (i) avstand, det vil si hvor forskjellige de ulike institusjonene er, (ii) overlapp, det vil si hvorvidt institusjonene konkurrerer om å løse de samme problemene eller er komplementære gjennom å løse ulike problemer, samt (iii) det relative styrkeforholdet mellom dem. Den siste delen viser gjennom et eksempel fra sykehussektoren hvordan rammeverket kan brukes for å studere ledelsesutfordringer i hybride organisasjoner.

ABSTRACT

It is difficult to conceive of leadership in isolation from the context within which leadership is practiced. Leadership is increasingly practiced within hybrid organizations combining different governance and organizing principles. These principles are institutionalized before they are brought into the organization within different institutional settings. A large and growing hybridization literature notwithstanding, we still lack a theoretical framework that describes differences between hybrid organizations and the consequences of such differences on the conditions for leadership. In this article we develop, based on institutional theory, a theoretical framework describing hybrid organizations as a leadership context. The framework focuses on the meeting between different institutionalized principles within hybrid organizations and argues that leadership challenges vary as a function of (i) distance or how different the institutions are, (ii) congruence or the extent to which institutions compete in solving similar problems or complement each other addressing different problems and (iii) the relative strength-ratio between the institutions. The last section of the paper shows, based on an example from the hospital sector, how the framework can be used to study leadership challenges within hybrid organizations.

Svein Tvedt Johansen er førsteamanuensis ved Høgskolen i Harstad og har doktorgrad fra Norges Handelshøyskole 2007 med avhandlingen *Trust in Initial Encounters: A Motivational Cognitive Theory*. I sin forskning ser Johansen på hvordan tillit utvikles mellom ansatte og ledere i organisasjoner. Han er spesielt interessert i hvordan tillit påvirkes av folks målsettinger i situasjonen. Andre interessefelt inkluderer organisatorisk endring og reaksjoner på organisatorisk endring samt organisasjonslæring. Johansen har publisert i journaler som *Public Opinion Quarterly*, *Management Decision* og *Journal of Change Management* og presentert bidrag på internasjonale konferanser som Academy of Management og Strategic Management Society.

Trude Høgvold Olsen er førsteamanuensis ved Høgskolen i Harstad og har doktorgrad fra Norges Handelshøyskole 2008 med avhandlingen *Towards a dynamic understanding of competence management during organizational change*. Cand.merc. NHH 1995, Siviløkonom fra Siviløkonomutdanningen i Bodø (nå HHB) 1993. Hun har studert hvordan organisasjoner sørger for at medarbeidere har den kompetansen som er nødvendig for å kunne utføre nye arbeidsoppgaver, og nye roller som følger av organisatoriske endringer. Hun er interessert i mellomlederens rolle i implementering av organisasjonsendringer. Olsen har presentert forskningsbidrag på internasjonale konferanser som The British Academy of Management Conference og The Nordic Academy of Management (NFF).

Elsa Solstad er førsteamanuensis ved Høgskolen i Harstad og har doktorgrad fra Handelshøgskolen i Bodø 2007 med avhandlingen *Tre sykehus – to verdener – en fusjon. En studie av reorganisering i et helseforetak*. Solstads forskningsfelt er innenfor økonomistyring, fusjoner, reformer, ledelse, endring og offentlig sektor. Solstad har publisert i journaler som *Financial Accountability & Management* og presentert bidrag på internasjonale konferanser som European Accounting Association (EEA), International Conference on Accounting, Auditing and Management in Public Sector Reforms (EIASM) og British Academy of Management (BAM)

Harald Torsteinsen er førsteamanuensis ved Høgskolen i Harstad og har doktorgrad fra Universitetet i Tromsø 2006 med avhandlingen *Resultatenhetsmodellen i kommunal tjenesteproduksjon*. Cand.polit. fra Universitetet i Oslo 1981 med hovedfag i statsvitenskap. Torsteinsen forsker på ledelse, organisering og styring i offentlig sektor, hovedsakelig kommunesektoren.

Han har publisert i *Norsk statsvitenskaplig tidsskrift* og i *Kommunal Ekonomi och Politik* samt bidratt med kapitler i bokprosjekter. Han har presentert forskningsbidrag på internasjonale konferanser som ECPR (European Consortium for Political Research), EGOS (European Group for Organizational Studies) og Nordisk kommuneforskerkonferanse.



Hybridledelse i sykehus – en gjennomgang av litteraturen

Hybridty in management of hospitals:
a review of the literature

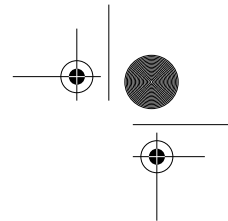
LAILA NORDSTRAND BERG, HALDOR BYRKJEFLOT
OG GRO KVÅLE

Nøkkelord: hybrid, ledelse, sykehus, leger, sykepleiere, regnskapsførere

Key words: hybrid, management, hospital, doctors, nurses, management accountants

Det har blitt stadig mer populært å gjøre bruk av begrepet «hybrid» i organisasjonsforskningen. Generelt sett refererer ordet til angivelig nye fenomener som dannes ved at to eller flere elementer som normalt finnes separat, kobles eller kombineres. Noen av de første som brukte begrepet, var organisasjonsforskere og økonomer som var opptatt av å identifisere alternativer til marked og hierarki (Powell 1987; Williamson 1991). Dette alternativet, nettverk, ble imidlertid etter hvert rendyrket og mistet da benevnelsen «hybrid». Jakten på å identifisere nye organisasjonsformer, som enten representerer en kobling eller mellomting mellom kjente former, har imidlertid fortsatt ved at det for eksempel snakkes om kvasimarkeder eller semioffentlige organisasjoner. I en kommentar til denne litteraturen har Miller, Kurunmäki og O'Leary (2008) beklaget at man i den grad har vært opptatt av organisasjonsformer, slik at ekspertiseområder og studier av de praksiser og prosesser som bidrar til hybridisering, har blitt tilsidesatt.

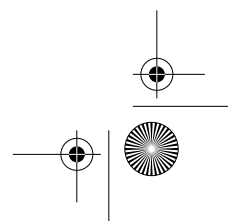
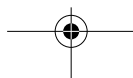
En sektor som har vært sterkt preget av faglig ekspertise, er sykehusene. Sektoren inneholder et stort antall profesjoner og teknologidrevne spesialiteter (Byrkjeflot 1997). Dette gjør innsyn og samhandling vanskelig, og helt siden velferdsstatens framvekst har det vært argumentert for at innsyn og



nye og mer flerfaglige organisasjonsformer kan være et bidrag til å tøyse profesjonene (Kragh Jespersen 2005; Kurunmäki og Miller 2006). Man er spesielt opptatt av å ansvarliggjøre legeprofesjonen, som tradisjonelt har tronet øverst både i fag- og ledelseshierarki, og sykepleierne, som dominerer antallsmessig. Bedre *ledelse* blir stadig framhevet som et nødvendig tiltak for å få bukt med problemene i sektoren. Ved siden av å få grep om kostnadsveksten gjelder det å disiplinere lederne og de ansatte til å gjøre bedre prioriteringer og kommunisere mer rasjonelt seg imellom og med omgivelsene (Kragh Jespersen 2005). Den begrunnelsen som har blitt brukt for reformer i helsevesenet i den senere tid, er at pasienten skal settes i sentrum, og at behandlingen derfor må organiseres etter pasientforløp. Konsekvensen blir at det utvikles hybride former for organisering. Ansvaret for behandlingen skal angivelig i sterkere grad desentraliseres til generelle ledere på lavere nivå, samtidig som kontrolltiltak ovenfra skjerpes og det innføres flere hierarkiske nivåer som følge av sentralisering og vekt på stordrift. Sykehusene i Norge har for eksempel tatt på seg «fåretaksklær» og blitt en blanding av foretak og forvaltning (Bykjeflot og Angell 2008).

Latour opererer med et skille mellom rendyrking og hybridisering (Frenkel og Shenhav 2006; Latour 1993). Med hybridisering skapes blandinger av forskjellige fenomener i praksis, og med rendyrking menes det at man på det teoretiske nivået søker å skape rene ontologiske soner for eksempel gjennom dikotomier som moderne/tradisjonell eller natur/kultur. Vår streben etter å være moderne handler om å rendyrke, men siden vi aldri klarer å få terrenget til å tilpasse seg kartet vårt, må vi avfinne oss med at verden består av hybrider. Urenhet er regelen og hybrider det normale (Latour 1993). Max Weber (1983) opererer med et tilsvarende skille mellom rendyrkede idealtyper og «virkelige» empiriske fenomener som bare til en viss grad vil ha sammenfall med idealtypene. I likhet med Latour hevder Weber (1983) at de rendyrkede organisasjonsformene, som hierarki og marked, ikke finnes i ren form. Det er blandingsformene, altså hybridene, som er reelt eksisterende (Miller, Kurunmäki og O'Leary 2008).

Med dette utgangspunktet er det kanskje ikke annet å vente enn at det gjøres bruk av et begrep som referer til et blandingsregime: hybridledelse. Det er imidlertid grunn til å spørre i hvilken grad begrepet gir innsikt i det som skjer i helsevesenet, eller om bruken av begrepet først og fremst handler om å sette navn på sammenhenger man ikke forstår. I denne artikkelen vil vi gjennom en studie av litteratur som omhandler hybridledelse i sykehus, undersøke hva dette begrepet innebærer. Videre ønsker vi å se dette i sammenheng med hvilke problemer og løsninger som knyttes til begrepet hybridledelse i sykehus. Hvilke forhold aktualiserer bruken av begrepet i forskning om ledelse i sykehussektoren? Hvilke teoretiske perspektiver blir brukt som utgangspunkt for studier der begrepet brukes? Hensikten med artikkelen er å beskrive og



drøfte hvilken kunnskap som finnes på dette området, hvilke perspektiver som er rådende, og drøfte noen utfordringer som forskningen aktualiserer.

METODE OG MATERIALE

Artikkelen er basert på en studie av forskningslitteratur. Vi har gått i dybden på ti titler som vi finner særlig relevante for vår problemstilling. Inklusjonskriteriene har vært at litteraturen omhandler *ledelse i sykehus*, benytter begrepet «hybrid» om dette og har det som *hovedtema*. Vi har dermed endt opp med et utvalg på åtte artikler, et bokkapittel og en monografi. De aktuelle artiklene refererer også til hverandre. Blant artiklene er det to bidrag som oppsummerer forskning om hybridledelse i sykehus. På denne måten mener vi å ha identifisert en vesentlig del av forskningslitteraturen som omhandler dette fenomenet. Alle bidragene er publisert mellom 2000 og 2009, med unntak av Ferlie og medforfattere som kom i 1996. Vi har inkludert denne tittelen fordi det synes å være en av de første som bruker begrepet hybrid om ledelse i sykehus, i en mye referert bok om «New Public Management»-reformer. Videre er forskningsbidragene valgt ut fordi de er referert i forskning om ledelse i helsevesenet i Norden, som hos Borum (2003), Mo (2006), Torjesen (2008), Öfverström (2008) og Johansen (2009). Denne nordiske forskningen har vi ikke inkludert i selve litteraturstudien fordi hybridledelse ikke er deres hovedtema. Som eksempel på hva denne forskningen kommer fram til når det gjelder hybridledelse, viser Mo (2006:252) til at å ansette leger som hybridledere kan betraktes som et kompromiss ut fra erfaringen med at å ha generelle ledere i kliniske enheter ikke fungerer. Å ansette leger skal da kunne ivareta lederens legitimitet i faglige spørsmål. Torjesen (2008) finner at kvinnelige medisiner i sykehusenes topplederstillinger i større grad enn mannlige ledere med medisinerbakgrunn synes å være preget av hybride logikker. Öfverström (2008:163) er ut fra funn i sin empiri kritisk til ideen om at enkeltledere skal make å kombinere ulike ledelsesverdener. Derfor mener hun at det må tenkes annerledes når det gjelder muligheter for å skape hybride ledelsesformer, der heller en gruppe av ledere skal ivareta de ulike rollene.

Litteratur om ledelse og profesjoner (Degeling mfl. 2006), om hybridisering av profesjoner (Noordegraaf 2007) og om hybride organisasjonsidentiteter (Brandsen, Donk og Putters 2005) er også relevant, men har blitt ekskludert fra vårt utvalg. Degeling og medforfattere (2006) finner at det er tydelige motsetninger mellom sykehusledere og helseprofesjonelle i Commonwealthlandene, mens så ikke var tilfellet i Kina. Dette forklares blant annet med variasjon i kulturelle, organisatoriske og politiske forhold. Noordegraaf (2006) drøfter hvordan tidligere rene profesjoner innen helsevesenet, sosialt arbeid, utdanning osv. hybridiseres som konsekvens av sterkere krav til lederansvar og markedsorienterte roller, samtidig som ledelse profesjonaliseres for å imøtekomme kravet om bedre ledere. Brandsen, Donk og Putters (2005) studerer

hvordan organisasjoner i «den tredje sektoren» vanskelig lar seg beskrive og gripe ved hjelp av inndeling i rene organisasjonsformer eller en ren organisatorisk identitet. Hybriditet anses snarere som et nærmest definitorisk trekk ved sektorens organisasjoner. Alle disse studiene gir interessante bidrag om temaet profesjoner, ledelse og hybriditet. De er imidlertid på ulikt vis mer generelle og vide enn de litteraturbidragene vi har valgt å inkludere i vår gjennomgang.

De utvalgte forskningsbidragene er blitt undersøkt med tre spørsmål som utgangspunkt. For det *første* har vi undersøkt hva forfatterne legger i begrepet hybridledelse, det vil si om og hvordan det defineres, eller hva det refererer til. For det *andre* har vi undersøkt hvor og hvordan bruken av begrepet oppstår. Det vil si at vi med utgangspunkt i litteraturen har sett på hvilke organisatoriske og politiske forhold som aktualiserer hybridledelse, på hvilken måte hybridledelse kommer til uttrykk blant sykehusets profesjoner, og hvordan idéen om hybridledelse mottas og håndteres av enkeltledere. For det *tredje* har vi sett på hvilke teorier forfatterne benytter for å belyse fenomenet. Det er grunn til å anta at det vil være en sammenheng mellom hva slags teoretiske perspektiver som danner utgangspunkt for studiet av hybridledelse i sykehus, og hvilke forhold som vektlegges i forståelsen av fenomenet.

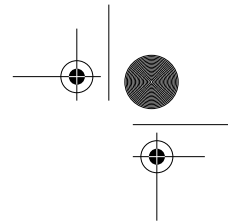
For å systematisere, klassifisere og sammenligne de utvalgte tekstene har vi laget et skjema som oppsummerer innholdet i hvert enkelt bidrag. Av plasshensyn gir vi her kun en skjematisk oversikt over forfattere, utgivelsesår, sted og et kort sammendrag.

Tabell 1 Oversikt over litteratur om hybridledelse i sykehus

Forfatter	År	Tittel	Kontekst	Fokus
Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., og Pettigrew, A.	1996	<i>The New Public Management in action</i>	Storbritannia	Kapittel 7 tar opp hvordan ledere med legebakgrunn tilpasser seg en ny hybrid lederrolle. Opplæring i ledelsesfag viste seg å være nyttig.
Doolin, Bill	2001	<i>Doctors as Managers. New Public Management in a New Zealand Hospital</i>	New Zealand	Hybridledelse ble innført i et sykehus for å gjøre klinikere mer ansvarlige for konsekvensene av valgt behandling. Hybridlederne skulle spille en rolle i grensen mellom profesjon og ledelse.
Llewellyn, Sue	2001	<i>«Two-way Windows»: Clinicians as Medical Managers</i>	Storbritannia	Bruker metaforen «Two-way window» for å illustrere at legeledere utvikler kompetanse til å agere i både ledelsesverden og den medisinske.

**Tabell 1** Oversikt over litteratur om hybridledelse i sykehus (forts.)

Forfatter	År	Tittel	Kontekst	Fokus
Montgomery, Kathleen	2001	<i>Physician Executives: The Evolution and Impact of a Hybrid Profession</i>	USA	Review. Forfatteren finner ikke støtte for at hybridledelse er nøkkelen til å balansere sykehusets og legeprofesjonens krav. Tillit, troverdighet og legitimitet er viktig for at hybridledelse skal lykkes.
Kurunmäki, Liisa	2004	<i>A hybrid profession – the acquisition of management accounting expertise by medical professionals</i>	Finland	Den medisinske profesjonen ble hybridisert i Finland i første halvdel 1990-tallet. Kurunmäki undersøker hvilke faktorer som lå til grunn for at legene tilegnet seg kunnskap i regnskapsføring.
Jacobs, Kerry	2005	<i>Hybridisation or polarisation: Doctors and accounting in the UK, Germany and Italy</i>	Tyskland Italia Storbritannia	Kritiserer bruken av begrepet hybridisering. Hybridisering av en profesjon forutsetter at dette vises i utdanning og sosialisering. Introduserer begrepet polarisering i stedet.
Kragh Jespersen, Peter	2005	<i>Mellem profession og management</i>	Danmark	Kapittel 4 i denne boken gir innblikk i hvordan ledelsesreformer danner utgangspunkt for at det utvikles hybride ledelsesformer blant leger og sykepleiere i danske sykehus.
Kurunmäki, Liisa Miller, Peter	2006	<i>Modernising Government: The Calculating Self, Hybridisation and Performance Measurement</i>	Storbritannia Finland	«Calculating selves» er en forutsetning for å kunne evaluere egne og andres handlinger og dette er viktig for hybridisering av ekspertise og organisasjonsformer.
Miller, Peter Kurunmäki, Liisa O'Leary, Ted	2008	<i>Accounting, hybrids and the management of risk</i>	Storbritannia Finland	Hybridbegrepet kan knyttes til praksiser, prosesser og eksperter. Hybrid ledelse knyttes til «risikoleidelse» og regnskapsføring er et sentralt element i slik ledelse.
Kirkpatrick, Ian Kragh Jespersen, Peter, Dent, Mike Neogy, Indareth	2009	<i>Medicine and management in comparative perspective: the case of Denmark and England</i>	Storbritannia Danmark	Review. Sammenligning mellom Danmark og Storbritannia i forhold til hvordan legeprofesjonen forholder seg til NPM-reformene. De danske legene tilegner seg de nye lederrollene, mens de engelske legene stritter mot.



Videre i artikkelen går vi gjennom de tre forskningsspørsmålene ut fra de artiklene vi har valgt, og ser på hvilke dimensjoner ved hybridledelse som kommer fram i litteraturen. Deretter diskuterer vi funnene og forslag til videre forskning.

HVA ER HYBRIDLEDELSE I SYKEHUS?

Først spør vi hva forfatterne legger i begrepet hybridledelse, og hva det referer til i de aktuelle studiene. Det aktuelle fenomenet har ulike benevnelser i våre utvalgte tekster, men vi velger å bruke betegnelsen hybridledelse som fellesnevner. Doolin (2001) bruker benevnelsen «Clinical Directors/Managers», Llewellyn (2001) introduserer metaforen «Two-way window» og «ledelsens janusansikt» i sin beskrivelse av hybride ledere. Montgomery (2001) kaller dem legeledere («Physician Executives»), mens Miller, Kurunmäki og O'Leary (2008) snakker mer generelt om «regulerte hybrider». Ferlie og medforfattere (1996), som var blant de første som brukte begrepet hybridledelse, knyttet det til en målsetting om å kombinere faglig og generell ledelse i en ny rolle:

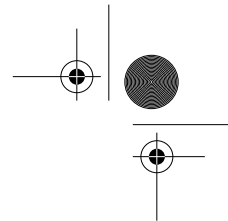
The creation of this role should not replicate a copy of a general manager role. Nor should it be seen as a purely liaison role. Uniquely, clinical managers can potentially combine in-depth clinical knowledge and credibility with management expertise (Ferlie mfl. 1996:185–186).

Også Llewellyn (2001) oppfatter hybridledelse som en ny rolle, og i likhet med Ferlie og medforfattere (1996) oppfattes hybridledelse som en grenserolle mellom fagledelse og generell ledelse som ikke kan identifiseres totalt med noen av disse (ibid.). Hybridlederrollen består dels av en utvidelse av egen rolle, dels av en egen «boundary spanning role» (Montgomery 2001). Kombinasjonsrollen «clinical management» ble først utviklet i amerikansk kontekst (ibid.) og er også forsøkt innført i Storbritannia som en bestrebelse på å reparere det konfliktfylte forholdet som hadde oppstått i sykehus etter diverse ledelsesreformer siden 1980-årene. I dansk sammenheng har sykepleierne i større grad evnet å integrere fag og økonomi i lederstillinger, i alle fall i de tilfeller legene ikke har hatt ønske om å ha kombinasjonsrollen (Kragh Jespersen 2005). For å bidra til organisasjonens effektivitet og imøtekomme legerprofesjonens behov må det fokuseres på interaksjonen mellom hybridlederen og andre grupper (Montgomery 2001). Hybridledernes troverdighet påvirkes blant annet av hvordan deres kompetanse og integritet oppfattes av ulike grupper. Ledelse i sykehus handler om å skape samhandling, utvikle relasjoner og kommunikasjon mellom ulike grupper og å balansere ulike hensyn og krav. Det dreier seg altså om å etablere en posisjon der man kombinerer ulike former for autoritet.

Hybridledelse i disse studiene utøves hovedsakelig av *leger* som kombinerer det kliniske arbeidet med et perspektiv på ledelse som først og fremst er avledet av et økonomisk paradigme. I finsk sammenheng vises det til at den medisinske profesjon blir forvandlet i møte med krav til budsjettstyring og bruk av regnskapsteknikker (Kurunmäki 2004). Andre forfattere legger mer vekt på endringer i selve lederposisjonene og tar dermed for seg flere dimensjoner ved ledelse. Eksempler på dette er strategiutvikling for enheten, personalledelse, kvalitetsledelse og samhandling med eksterne aktører (Kirkpatrick mfl. 2009; Kragh Jespersen 2005). Historisk sett har ledelse i sykehus blitt sett på som å «olje hjulene» – sørge for at arbeidet går som smurt, og la legene og fagpersonalet få de ressurser de trenger for å gjøre jobben (Kragh Jespersen 2005; Llewellyn 2001). Denne modellen ble etter hvert oppfattet som for kostnadsdrivende, og derav kom det reformer som la vekt på at lederne måtte opptre proaktivt for å hindre underskudd i regnskapet. I noen sammenhenger ble generell ledelse framhevet som løsningen, slik som i de reformene som ble gjennomført i britiske sykehus i 1980-årene, men etter hvert ble det vanlig å anbefale en kombinasjon av fagledelse og generell ledelse (Kirkpatrick mfl. 2009).

Kragh Jespersens (2005) studie skiller seg ut fra de andre studiene ved å være mer variasjonssøkende når han ser på hvordan lederne velger å arbeide, noe som utkrystalliseres i ulike hybride roller. Inndelingen han lager, tar utgangspunkt i hvor stor grad lederne identifiserer seg som fagpersoner i forhold til utøvere av generell ledelse. Her gjør Kragh Jespersen bruk av Webers (1983) idealtypiske tilnærming, det vil si at han tar utgangspunkt i empiriske funn og utvikler ledelsesmodeller som i sin idealiserte form ikke finnes i virkeligheten, men kan brukes til å gjøre observasjoner omkring eksisterende former for ledelse. Han finner at lederne fortolker og utfører sitt lederarbeid ulikt og stiliserer fem hybride former for ledelse. Blant legene finner han overlegen som kliniker (det vil si at legen arbeider klinisk og overlater ledelsesarbeidet til oversykepleieren), som formidler (arbeider fortsatt klinisk, deltar i ledelse) eller som generalistleder (ikke klinisk aktiv, arbeider primært med ledelse). Sykepleiernes idealtyper er sykepleieren som driftsleder (leder daglig drift gjennom dialog med personalet i avdelingen) eller som generalistleder (driver primært med ledelse). Når det gjelder tidsbruk, er det stor variasjon blant lederne i hvilken grad de arbeider som ledere, og dette varierer fra en liten stillingsbrøk til fulltidsstilling. Han viser altså at også *sykepleierne* kan inneha hybride lederroller. For det tredje viser han til at lederne må forholde seg til tre verdener: generell ledelse (denne inkluderer regnskapsteknikker og et bredt lederperspektiv), medisinskfaglig og sykepleiefaglig ledelse.

Det framgår at sykepleiernes plass i sykehusledelse er et vesentlig tema hos Kragh Jespersen, noe som skiller hans studie fra de andre i utvalget. Kurunmäki (2004) nevner at sykepleielederen i Finland arbeider i team med legelederen i forbindelse med utarbeidelse av budsjetter. I studier utført i Storbri-



tannia, New Zealand, Tyskland og Italia nevnes det at sykepleierlederen og lederen med økonomiansvar rapporterer til hybridlederen som er lege (Doolin 2001; Jacobs 2005; Llewellyn 2001). I britisk kontekst står motsetningene mellom leger og generelle ledere sterkere i fokus (Kurunmäki 2004), og sykepleierne vies ikke plass. Dette kan komme av at i britisk kontekst har regnskapsførerne klart å skape seg et stort rom som generelle ledere i sykehus, og at det der har vært store faglige uenigheter om søkelys på ledelse, muligens til fortrenghet for et søkelys på sykepleierens posisjon i forhold til leger. I skandinaviske kontekst har ikke generelle ledere hatt så stor innflytelse i sykehusledelse, i stedet har sykepleiere og leger både samarbeidet og konkurrert om ledelsesposisjoner (Kirkpatrick mfl. 2009).

UNDER HVILKE BETINGELSER OPPSTÅR HYBRIDLEDELSE?

Når det gjelder spørsmålet om hvordan bruken av begrepet hybridledelse oppstår, finner vi at det aktualiseres som følge av reformer som er influert av «New Public Management» (NPM), hvor tankegodt fra det private næringslivet ble forsøkt implementert i det offentlige. Hybridledelse forutsetter endringer på både profesjons- og individnivå. Den hybridiserte ledelse kan altså være en reaksjon på en gitt offentlig politikk, enten i form av særskilte reformer eller mer generelle programmer for modernisering, slik som Miller og medforfattere (2008) vektlegger i begrepet «regulerte hybrider». Regulerte hybrider indikerer at det er oppstått samarbeid på tvers av ekspertiseområder og profesjoner som følge av reformer. I USA, som i større grad er dominert av private sykehus, kommer utviklingen som en konsekvens av innføringen av «Managed Care Models» i helsetjenestene (Montgomery 2001). Krav om større ansvarlighet, bedre ledelse og mer effektiv bruk av ressurser ligger så å si innebygd i de fleste modeller for organisering som spres, slik at det ikke nødvendigvis trenger å være konkrete offentlige reformer som danner utgangspunktet for endring. Mange typer eksperter og profesjoner har blitt hybridiserte som følge av nye teknikker og prosedyrer (Kurunmäki og Miller 2006). Leger, sykepleiere, fysioterapeuter, lærere, politi osv. har blitt stilt overfor utfordringen om å lære seg regnskapsteknikker. Parallelt har organisasjonsformer og prosesser blitt transformert og hybridisert, og organisasjonsgrensene har i økende grad blitt overskredet.

HVORDAN MANIFESTERES HYBRIDLEDELSE BLANT SYKEHUSETS PROFESJONER?

De ulike forfatterne legger vekt på ulike nivåer i fortellingen om hvordan sykehusledelse blir hybridisert. Kurunmäki (2004) omtaler hele den finske legeprofesjonen som hybrid, mens det i de andre artiklene er leger som ledere som er i fokus. I Finland oppstod hybridledelse som en frivillig ordning (ibid.), hvor sjeflegen i samarbeid med oversykepleieren fikk ansvar for å utarbeide budsjet-

ter for sine enheter og binde det sammen med klinikkens budsjetter. Rapporterings- og beregningsmetoder manglet, og legene var selv med på å utvikle disse. Et viktig element her var at det ble utviklet både økonomiske og ikke-økonomiske måleenheter som utgangspunkt for rapportering, og medisinsk ekspertise var et kjerneelement i arbeidet med å utvikle slike rapporter. Det var legene som måtte lære seg prissetting av varer og tjenester og å allokere ressurser til arbeidet. I det aktuelle tidsrommet var Finland rammet av økonomisk krise, og legene innså at de måtte lære å arbeide ut fra finansielle rammer for å hindre nedleggning av arbeidsplassene sine. Økonomiske modeller og systemer for styring ble betraktet som enkle å forstå, og hele profesjonen kom til å tilegne seg slike forståelsesmåter og teknikker fra slutten av 1980-årene (Kurunmäki 2004; Kurunmäki og Miller 2006). Legene oppfattet den nye kunnskapen som et sett med teknikker og tolket ikke situasjonen dit hen at de var i jurisdiksjonskonflikt med andre profesjoner. I Finland har det ikke vært utviklet en sterk regnskapsføringsprofesjon som har «enerett» på dette arbeidsområdet, da ledelsesfag flettes inn i mange typer utdanning.

Jacobs (2005) er kritisk til Kurunmäkis bruk av hybridbegrepet, da han viser til at en hybridisering indikerer en dyp, fundamental endring av profesjonen, lik endringen av et vesens DNA. Var profesjonen hybridisert, skulle det gjenspeiles i verdier, basisutdanning og spesialisering, både på individnivå og kollektivt. Jacobs (ibid.) foreslår begrepet «polarisering» som et alternativ. Med tanke på sosiale prosesser beskriver polarisering hvordan en profesjon blir mindre enhetlig ved at den segmenteres i subspecialiteter. Jacobs har gjort studier i Tyskland, Italia og Storbritannia og finner ikke at legeprofesjonen har blitt hybridisert i disse landene. Dette begrunner han med at undervisning i økonomi ikke er en etablert del av grunnutdanning, praktisk opplæring eller sosialisering. Han finner imidlertid segmenter av leger som ivaretar både ledelse og medisinske funksjoner, noe han mener er indikasjoner på en polarisering i sykehusledelse. Den aktuelle gruppen av leger hadde tatt ekstra utdanning i økonomi og administrasjon, og det var ikke uvanlig at de hadde blitt tilbudt slik utdanning av det lokale sykehuset, legeföreningen eller, for Tyskland og Italias del, innen spesialiseringen. Ledelse var imidlertid ikke en del av utdanningen til yngre leger. Når det gjelder Storbritannia, understøtter han Kurunmäkis påstander om at legeprofesjonen ikke har blitt hybridisert (Kurunmäki 2004; Kurunmäki og Miller 2006). Den medisinske profesjonen i Storbritannia har de siste par tiår forsøkt å hindre at grensene mellom medisin og økonomi endres, og å blokkere for framveksten av en medisinsk-finansiell hybrid (Miller, Kurunmäki og O'Leary 2008). Undervisning i ledelse ble også her tilbudt leger i lederstillinger, men de engelske legene hadde ikke samme behov for å lære seg regnskapsføring som de italienske og tyske legene (Jacobs 2005). En del av dette forklares med at de hadde egne regnskapsførere ved enheten, og dels med at de anså dette som en jobb for underordnede økonomer. Manglende engasjement



fra kliniske ledere for sentrale lederoppgaver regnes som en nøkkelforklaring på finansielle problemer i britiske sykehus (Miller, Kurunmäki og O'Leary 2008), og hybridisering blir dermed å anse som et forslag til en løsning på mange av problemene i helsevesenet.

Llewellyn (2001) beskriver den nye ledelsesformen klinisk ledelse i Storbritannia som uttrykk for at det skjer en hybridisering av ledelse, ut fra sin term toveisvinduet («Two-Way Windows»). Toveisvinduet er en metafor for at leger som ledere kan se inn i og agere i to verdener: den medisinske verdenen som suppleres med kunnskap fra ledelsesverdenen. Det kan virke som at det er visse uoverensstemmelser mellom det bildet som framkommer her, og det som framkommer i andre bidrag. Mens Llewellyn ser utviklingen av klinisk ledelse i britiske sykehus som uttrykk for at det er i ferd med å utvikles en hybrid form for ledelse, uttrykker de andre bidragene at det er nettopp i engelske sykehus at vilkårene for å utvikle hybridledelse ikke er til stede (Jacobs 2005; Kurunmäki 2004; Kurunmäki og Miller 2006; Miller, Kurunmäki og O'Leary 2008). Ut fra Jacobs (2005) måte å se dette kan det sies at den engelske legeprofesjonen ikke har blitt hybridisert, men at noen av legene inntar en hybrid rolle som følge av at det er utviklet et nytt segment, noe han mener betyr at profesjonen er blitt polarisert.

Et annet aspekt ved hybridisering av ledelse i sykehus avspeiles i en studie som sammenligner leger som ledere i Danmark og Storbritannia (Kirkpatrick mfl. 2009). Når andre profesjoner gis mulighet til å bli ledere med ansvar også for legearbeidsplasser, slik som i dansk kontekst, oppstår en konkurranse som bidrar til økt interesse for ledelse blant legene. Den danske legeprofesjonen kan i større grad betraktes som hybrid enn det den engelske kan, også organisasjon og ledelse tematiseres i større grad i den medisinske grunn- og videreutdanningen i Danmark enn i Storbritannia.

Denne muligheten for danske sykepleiere til å utøve ledelse på lik linje med legene blir beskrevet som en del av sykepleiernes profesjonelle prosjekt (Kragh Jespersen 2005). Sykepleieprofesjonen har vært definert som hjelpeprofesjon for legene, og de har hatt problemer med å avgrense et eget vitenskapsbasert kunnskapsområde. Sykepleieutdanningen har blitt mer akademisert, i alle fall i nordisk kontekst, og dette har vært viktig for å kunne betraktes som en selvstendig profesjon. Sykepleierne har hatt en mer systemisk, eller helhetlig tilnærming til ledelse, og deres ledelse har vært nærmere idealet som fremmes i de NPM-inspirerte reformene. Dette avspeiles i funnene fra den danske konteksten hvor mesteparten av sykepleielederne arbeidet som generalistledere (ibid.).

HVORDAN MANIFESTERES HYBRIDLEDELSE BLANT ENKELTLEDERE?

Miller og medforfattere (2008) kommer med en betraktning om hvilke forutsetninger som ligger til grunn for hybridisering av lederrollen på individnivå. Forutsetningen er at det finnes individer som evner å sammenligne seg

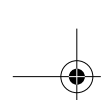
med andre, og disse personene benevnes «Calculating Selves». Det legges vekt på at lederen 1) evner å sammenligne organisasjonens resultater med andres og beregne kostnader av arbeidet, samtidig som han eller hun også 2) holder koblingen til den faglige verden som utvikler og forholder seg til slike standarder og målinger. En hybrid leder anses slik å være en helsearbeider som reflekterer over hvordan krav til regnskapsføring og økonomisk ansvarlighet påvirker egen og andres praksis.

Fra Finland uttaler leger at den nye kunnskapen er lett å lære, det regnes mer som sunn fornuft i forhold til hvor komplisert det er å lære medisinsk kunnskap (Kurunmäki 2004). Samtidig snakker de med stolthet om sine prislister, som de har utviklet med lite hjelp fra økonomene. Fra Doolins (2001) studie får vi uttalelser som viser at de mener at andre ledere er dårlig kvalifisert og dårlig utdannet, og at ledelse bare er sunn fornuft og lett å lære. Dette kan tolkes som en bagatellisering av den komplekse verden som lederne må forholde seg til. Noen få viste imidlertid interesse for ledelse, og disse ble mistenkeliggjort av de andre legene. Jacobs (2005) finner enkeltindivider og segmenter som er glade for å få arbeide med nye utfordringer og nytt ansvar, og som finner det interessant å tilegne seg kunnskap om økonomi. Andre fant dette derimot uinteressant – like interessant som å se på maling som tørket. Fra Storbritannia rapporteres det om holdninger blant leger som blokkerer for ønsker om at de skal tilegne seg finansiell ekspertise (Miller, Kurunmäki og O’Leary 2008). En lege uttaler at slik ekspertise er noe som det er økonomidirektøren sin oppgave å bidra med, og at direktøren sin jobb blant annet består i å fikse på regnskapet på slutten av året for å holde organisasjonen intakt. Ved overskridelser skal regnskapsførerne redefinere budsjettoverskridelser som nødvendige utgifter. Negative holdninger til hybridledelse avspeiles på individnivå også i dansk kontekst: «Jeg vil hellere være en god læge end en god leder», som en av sykehuslederne uttrykte det (Kragh Jespersen 2005:150). I en amerikansk kontekst fant Montgomery (2001) mindre skepsis til ledelse. Det å søke lederstillinger kunne være en kilde til status, makt og autoritet for legene, og hybridrollen begeistrer snarere enn avskrekker.

HVILKE TEORIER BENYTTES I STUDIENE AV HYBRIDLEDELSE I SYKEHUS?

Vårt tredje spørsmål var hvilke teoretiske perspektiver forfatterne bruker i sine analyser. Vi finner at profesjonsteori og nyinstitusjonell teori er sentrale for dette forskningsfeltet, mens ledelsesteori blir brukt i mindre grad.

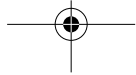
Når *profesjonsteori* brukes som forståelsesramme i disse studiene, står begrepet «jurisdiksjon» (Abbott 1988) sentralt. Jurisdiksjonen knyttes særlig til det som oppleves som motsetninger: faglig ledelse versus generell ledelse. Legeprofesjonen, som vies størst oppmerksomhet i disse studiene, har en rekke fellestrekk på tvers av land. Tradisjonelt sett har legene vært regnet som en arketyrisk profesjon med høy grad av autonomi (ibid.). De har vært overordnet



andre faggrupper og blitt tillagt både innsynsrett og instruksjonsrett. Legeyrket er basert på vitenskapelig og abstrakt kunnskap, og historisk sett har kollegialitetsnormen og dermed også det faglige ledelsesidealet stått sterkt. Lederen velges som den fremste blant likemenn, og ledelse utøves gjennom konsensus. Som en konsekvens er det utviklet en viss ringeakt for ledelse med en annen autoritetsbase enn den medisinskfaglige. Også fra legenes side er det anført at det manglet en abstrakt kunnskapsbase i det generelle ledelsesidealet, og at ledelse derfor må betraktes som en underordnet jurisdiksjon (Abbott 1988:71). Jurisdiksjonskampen mellom leger og generelle ledere framtrer i storparten av de tekstene vi har undersøkt, mens konflikten mellom leger og sykepleiere i hovedsak belyses i tekster som tar for seg den skandinaviske konteksten (Kragh Jespersen 2005). Doolin (2001) mener at teknologiske endringer i kombinasjon med den parallelle innføringen av generell ledelse og kvasimarkeder gjør at veletablerte profesjonelle jurisdiksjoner brytes ned, og at forholdet mellom kunnskap, arbeid og status er i endring.

Montgomery (2001) har også et profesjonsteoretisk utgangspunkt der hun undersøker Freidsons restruktureringstese, som går ut på at de profesjonsinterne skillelinjene mellom medisinerer forskyves fra medisinske spesialiteter til en tredeling mellom produsenter, en kunnskapselite og en administrativ elite, der den sistnevnte forutsettes å balansere administrative styringshensyn og medisinskfaglige hensyn på en slik måte at det beskytter medisinen mot økonomisk press (Montgomery 2001:218). Hun finner en viss støtte for at dette gjenspeiles i selvbilde og motivasjon hos ledere med medisinerbakgrunn. Det er imidlertid lite som tyder på at de behersker og lykkes med dette.

De fleste artiklene gjør bruk av *nyinstitusjonell* teori. I denne forsknings-tradisjonen framstilles hybridlederen som en som makter å kombinere ulike institusjonelle logikker, eksempelvis en faglig og en administrativ logikk. Institusjonelle logikker er overinstitusjonelle praksiser og tenkemåter som produseres og reproduseres både på individnivå og i organisasjonsfelt. Slike logikker fungerer som symbolske systemer som ordner virkeligheten og gir mening til erfaringer i en gitt kontekst (Friedland og Alford 1991; Thornton og Ocasio 2008). Markedslogikken er utgangspunkt for generell ledelse, og profesjonslogikken er utgangspunkt for faglig ledelse. Doolin (2001) betrakter sykehusene som løst koblede systemer (Meyer og Rowan 1977). Løst koblede systemer preges av ulike koordineringsmekanismer som byråkratisk kontroll, klankontroll og profesjonell bedømmelse i medisin og pleie. Så kommer reformer, og endringer blir tilsynelatende implementert; ledere og ansatte viser utad at de bidrar til å iverksette reformene, men innad, det vil si i praksis, skjer en dekobling og det daglige arbeidet affiseres i liten grad av reformer. Som oftest blir det i liten grad dokumentert forbedringer i pasientpleie, og dette gir klinikerne ytterligere argumenter for å distansere seg fra reformene.



Miller, Kurunmäki og O'Leary (2008) knytter hybridbegrepet til *aktør-nettverk-teori (ANT)* (Callon 1991; Latour 1993) som viser til at verden er satt sammen av hybrider som er i konstant endring, ved at kultur og natur kombineres på stadig nye måter. Miller, Kurunmäki og O'Leary viser til at ledelse av organisasjoner har blitt transformert til «risikoledelse». Med det menes at et sett verktøy og teknologier er gjort tilgjengelig for at man skal kunne gripe inn og agere for å forebygge risikable situasjoner og for å reparere problemer som oppstår. Lederen agerer proaktivt og tar ansvar for resultatene av sitt arbeid. Dette kan ses som en kontrast til den mer tradisjonelle formen for ledelse som ble nevnt tidligere, «å olje hjulene» (Kragh Jespersen 2005; Llewellyn 2001). I kjølvannet av disse nye og mer proaktive lederne oppstår det hybrider som bryter med de etablerte og formaliserte praksiser. Når ledelsesfeltet hybridiseres på denne måten, gjøres det koblinger på tvers av logikker, og ulike ekspertiseområder kombineres i stedet for å separeres og rendyrkes. Ved rendyrking av generell ledelse legges det imidlertid vekt på en særskilt logikk, som for eksempel kalkulerende regnskapsføring, og det vektlegges å rekruttere ledere med en gitt sosialisering eller profesjonsbakgrunn, for eksempel med MBA-utdanning. ANT kan betraktes som et alternativ til et nyinstitusjonelt perspektiv hvor de ulike teoretiserte og rendyrkede institusjonelle logikkene og profesjoners sosialisering inn i disse teoriene står i fokus. Ut fra ANT kan det være lettere å kartlegge hvordan modeller og teknikker som i henhold til nyinstitusjonalismen er motstridende, kombineres på et utall måter.

Ledelsesteori synes ikke å ha en framtrødende plass i denne litteraturen, men spiller en viss rolle i studiene til Llewellyn (2001) og Kragh Jespersen (2005). Kragh Jespersen (2005) refererer til ledelse ut fra de profesjonelles ledelsesprosjekter med faglig ledelse versus generell ledelse, slik vi også har nevnt tidligere. Llewellyn (2001) analyserer hybridledelse ut fra de tre generelle basene for makt som Minzberg (1983) identifiserte: ressurser, tekniske ferdigheter og kunnskap. Gjennom en hybridisering med forening av generell ledelse og faglig ledelse endres både rollen, ansvarsområdet og de relasjonelle forholdene. Llewellyn (2001) vektlegger også kommunikasjonens betydning i lederarbeid. Kommunikasjon blir vanskelig når ledere og klinikere har ulik utdanning og erfaringsbakgrunn. Klinikere med utgangspunkt i sin profesjonslogikk har operert etter *hva som passer seg*, mens managerne som har sitt utspring fra markedslogikken, er opptatt av *konsekvenser*. Dette har gjort det vanskeligere å oppnå gjensidig forståelse mellom fagfolk og ledere. For at budskap skal kunne gi mening og bli dekodet, må budskapet oversettes, så det blir forståelig for mottakerne.

DISKUSJON

Funnene knyttet til vårt første spørsmål om hva forfatterne legger i begrepet hybridledelse, viser at det ikke finnes en klar definisjon på dette. Den typiske



forståelsen i artiklene viser at dette handler om en form for ledelse hvor det medisinskfaglige suppleres med det økonomisk-administrative. De medisinskfaglige dimensjonene handler om å utvikle faglige kriterier for kvalitetsmålinger og styring. Økonomisk-administrative dimensjoner kan være budsjetterings- og regnskapssystemer (Kirkpatrick mfl. 2009; Kragh Jespersen 2005), men også strategiutforming, kommunikasjon og konfliktløsning (Ferlie mfl. 1996; Montgomery 2001). I litteraturen legges det vekt på hva de ulike ekspertiseområdene innebærer, hvordan de fortolkes, og hvordan de blandes. Det finnes med andre ord ikke en bestemt kombinasjon av ferdigheter eller kunnskaper som utgjør hybridledelse i sykehus.

Med hensyn til spørsmålet om hvilke betingelser som aktualiserer hybridledelse, viser vi at dette er en ledelsesform som har kommet på dagsordenen både i akademia og i reformer etter endringer av praksis med utgangspunkt i «New Public Management»-oppskrifter. I forbindelse med slike reformer oppstår det gjerne en konflikt omkring hva slags kompetanse, ferdigheter og egenskaper som skal vektlegges i lederposisjoner. Hybridisering av ledelse skjer altså, paradoksalt nok, i forbindelse med reformer som har til hensikt å rendyrke ledelse som en egen funksjon, og som tar sikte på å forsterke den hierarkiske styringen. Vår gjennomgang av litteraturen viser at graden av konflikt og innholdet i konflikten varierer mellom land. Konklusjonen er at det har vist seg vanskelig å innføre generell ledelse som er operativ i de kliniske funksjonene, muligens med unntak av Danmark der legeprofesjonen har oppnådd viktige posisjoner i ledelse (Kragh Jespersen 2005).

Det hevdes at vellykket innføring av reformer er betinget av at profesjonene ser nytten av de aktuelle reformene (Doolin 2001). Med hensyn til innføring av hybridledelse kan dette by på et problem. Sett fra profesjonenes synspunkt kan det være problematisk å forholde seg til en leder som verken er spesialist i ledelse eller i helsefag, i alle fall hvis man tar hensyn til at det ikke bare er én definisjon av hva som skal til for å oppnå autoritet i helsetjenestene. Kanskje er det derfor mer realistisk sett fra profesjonelles side å utvikle eksplisitte kollektive og teambaserte former for hybridledelse enn å satse på enkeltledere som skal fylle en dobbeltrolle eller trippelrolle.

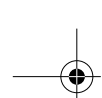
I en gitt forståelse av hybridledelse dreier det seg om ledere som har utviklet en innstilling og ferdighet som forbindes med uttrykket «Calculating Selves» (Miller, Kurunmäki og O’Leary 2008). Spørsmålet blir dermed hva slags betingelser som må være oppfylt for at denne formen for ledelse skal oppstå, og om det er realistisk og ønskelig at enkeltledere skal inngå i rollekonfigurasjoner der det skjer en homogenisering av rolleutøvelse i denne retningen. Det er interessant å observere den optimismen til hybridledelse som framkommer hos enkelte forfattere, som for eksempel Llewellyn, som manifesteres i forhåpninger om at det skal utvikles en ny type individuelle ledere som skaper dialog mellom ulike verdener. Her savnes det en nærmere drøfting av



de kollektive og strukturelle forutsetningene for at slik ledelse skal oppstå, noe som for eksempel gjøres i sterkere grad hos Kurunmäki (2004).

Det tredje forskningsspørsmålet dreier seg om hvilke teorier forfatterne bruker for å belyse det fenomenet som begrepet hybridledelse viser til, og vi antar at måten hybridledelse framstilles på, er påvirket av en teoretisk innfallsvinkel og begrepsbruk. Med hensyn til teoretisk innfallsvinkel dominerer nyinstitusjonell teori og profesjonsteori. Litteraturen er sterkt influert av jurisdiksjonsteorien til Abbott (1988), og dette brukes særlig til å framheve kampen om rettighetene til ledelse ut fra ulike profesjoners interesser. Nyinstitusjonell teori der det legges vekt på motsetningsforholdet mellom logikker, overdriver sannsynligvis betydningen av de rendyrkede teoretiske modellene i praksisfeltet. En annen innfallsvinkel som i mindre grad er brukt, men som kan gi viktig alternativ innsikt, er aktør-nettverk-teori, og vi tenker da spesielt på Latours skille mellom hybridisering og rendyrking. Ved tiltak for rendyrking av ledelse vil man legge til rette for å rekruttere ledere med en gitt sosialisering for at en særskilt logikk skal rendyrkes, mens det ved hybridisering av ledelse skjer en mer spontan kobling på tvers av logikker og ekspertiseområder. Hybridisering kan imidlertid også være en bevisst strategi for å overkomme problemer som er oppstått i forbindelse med tidligere forsøk på rendyrking i retning generell ledelse, slik som i tilfellet «klinisk ledelse» i Storbritannia og på New Zealand. I så tilfelle kan hybridledelse komme til å danne utgangspunktet for en ny teoretisk idealtipe, som avviker like mye fra praksis som de idealtypene den ble utviklet for å overkomme.

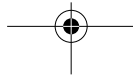
Sist i problemstillingen spør vi hvilke problemer og forhåpninger om løsninger begrepet hybridledelse i sykehus refererer til. Forfatterne knytter hybridledelse i sykehus til effektivitetsproblematikk, legitimitet, tillit og troverdighet. Reformen for å bøte på helsevesenets styringsproblemer synes å være et utgangspunkt for hybridledelse i alle land der studiene har hatt sitt empiriske nedslagsfelt. Reformene stiller nye krav til organisering, ledelse og styring med utgangspunkt i økonomi. Legitimitet er imidlertid også nødvendig for at ledelse skal virke. Blant medisinerere må ledere ha medisinsk faglig ekspertise for å regnes som legitime. Løsningen blir derfor en lederrolle som kombinerer generell ledelse og faglig ledelse, det vil si to ulike autoritetsbaser som gir legitimitet i ulike kontekster og blant ulike grupper. Montgomery (2001) ser dette som en sannsynlig utvikling. Det gjør også til dels Ferlie og medforfattere (1996). Flere av forfatterne mener imidlertid at det kan være vanskelig å oppnå legitimitet for økonomi- og managementdelen av hybridledelse blant legeprofesjonen, selv når rollen innehas av medisinerere (Doolin 2001; Jacobs 2005; Kragh Jespersen 2005; P. Miller, Kurunmäki og O'Leary 2008). Legeledere som aktivt argumenterer for økonomisering, oppfattes som mindre troverdige blant legene. Litteraturen er med



andre ord ikke entydig med hensyn til spørsmålet om hvor vidt hybridledelse kan løse legitimitetsproblemer og effektivitetsproblemer innen helsesektoren.

OPPSUMMERING, KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER FOR VIDERE FORSKNING

Vår gjennomgang av artiklene viser at hybridledelse oppfattes som en ny rolle som kan betraktes som henholdsvis en blandingsrolle og en grenserolle mellom faglig og generell ledelse. I den snevreste betydningen av begrepet kombineres medisinskfaglig ledelse med et økonomisk perspektiv. Andre inkluderer flere dimensjoner ved ledelse. Et særtrekk ved Kragh Jespersens (2005) studie fra Danmark, som støttes av andre nordiske studier (Johansen 2009; Mo 2006; Torjesen 2008; Öfverström 2008), er at også sykepleiere inkluderes. Ledelse i sykehus blir av den grunn mer omfattende, da det handler både om generell, medisinskfaglig og sykepleiefaglig ledelse. Et felles trekk ved artiklene vi har gått gjennom her, er at de framstiller hybridledelse som noe som oppstår som en reaksjon på reformer, men som også av og til er formulert som en målsetting i de samme reformene og moderniseringsprogrammene. Legeprofesjonen har tatt imot disse endringene på forskjellig måte i de ulike landene. I noen tilfeller er endringene legeinitiert og relativt samstemmige, i andre tilfeller er det slik at innbyrdes motsetninger i legeprofesjonen oppstår som konsekvens av utviklingen i ledelse og påvirker utfallet, mens det igjen i noen tilfeller er slik at de nye ledelsesformene blir møtt med sterk motstand og derfor ikke blir verksatt i praksis. De teoretiske perspektivene som preger litteraturen om hybridledelse i sykehus, er profesjonsteori med særlig vekt på jurisdiksjonsbegrepet, institusjonell teori med søkelys på institusjonelle logikker samt ANT og i noen grad ulike ledelsesteorier. Dette ser vi påvirker framstillingene og fortolkningene i de valgte artiklene og gir til dels ulike svar på hva hybridledelse i sykehus refererer til. Ut fra ANT kan eksempelvis generell ledelse bli betraktet som en hybrid ledelsesform (Miller, Kurunmäki og O'Leary 2008), mens det i institusjonell teori betraktes som en rendyrket form for ledelse (Byrkjeflot 1997). Den samme typen ledelsesform kan således bli oppfattet på ulike måter. Bruken av begrepet hybridledelse i slike sammenhenger kan virke forvirrende og lite klargjørende. I annen del av problemstillingen spør vi etter hvilke problemer og hvilke forhåpninger om løsninger hybridledelse referer til. En fellesnevner er helsevesenets styringsproblemer når det gjelder effektivitet og legitimitet. Det søkes etter en rolle som kombinerer faglig ledelse med generell ledelse og faget med økonomien. Håpet er at disse hybridlederne skal ha legitimitet til å lede i ulike kontekster og oppnå støtte blant ulike grupper. Ut fra de funn som er referert i forskningslitteraturen, kan man knapt si at det virker som om hybridledelse innfrir de forventningene som det er gitt uttrykk for.



Hybridledelse i sykehus framstår ikke som et entydig og klart fenomen, verken som rolle eller som praksis. Hybridledelse i sykehus «koker ned» til en kombinasjon mellom en faglig medisinsk komponent og en generell ledelseskomponent uten at det er mulig å identifisere et sett av kriterier som er felles utover dette, og som gjør det til en egen ledelsesform. Det kan imidlertid tenkes at synet på hybridledelse vil endre seg over tid, det vil si at det skjer en utvikling der hybridledelse institusjonaliseres og framstår som en ny idealtypisk ledelsesform på samme måte som begrepet nettverk nå har mistet noe av den hybride karakteren som det opprinnelig ble tillagt (Jacobs 2005). Dersom det skjer, kan hybridledelse framstå som en betegnelse på en egen rolle eller ledelsesform, som gjør den gjenkjennelig og legitim utover det noe ubestemmelige kravet om at hybridledere tar ulike hensyn og kobler ulike kompetanseområder. Det kan imidlertid også tenkes at det er det ubestemmelige og flertydige ved begrepet hybridledelse som gjør det populært. Hybridledelse brukes da om fenomen som vanskelig lar seg beskrive konkret, som ter seg ulikt i ulike kontekster, og som er i konstant bevegelse. I så tilfelle vil forsøket på å framstille hybridledelse som en ny og rendyrket form for ledelse framstå som et overgangsfenomen eller kanskje først og fremst som en bevegelse i retning av å avinstitusjonalisere eksisterende modeller for sykehusledelse. Noe av forskningsoppgaven ligger muligens i å utvikle et sett av mer presise operasjonaliseringer eller begrep for hvordan hybridledelse kan komme til uttrykk, slik at det kan være mulig å identifisere fenomenet i praksis. Mulige kategorier kan for eksempel være hybridledelse som *formidling* mellom sfærer eller logikker, *sekvensiell dekobling* mellom roller og mellom sfærer og *sammensmelting* eller integrasjon av roller og ekspertiseområder. Mer detaljerte beskrivelser av ulike praksiser og kategoriseringer vil kunne være et bidrag til å finne ut hvordan hybridbegrepet kan bidra til bedre forståelse av sykehusledelse.

Gjennomgangen og drøftingen av sentrale forskningsbidrag på dette området viser at det rådende perspektivet ligger på profesjonsnivå og på individnivå. Det vil si at sykehusledelse studeres med utgangspunkt i avgrensede enheter som enkeltledere og profesjoner, den oppfatning av ledelse som er knyttet til individuelle egenskaper, handlinger og ansvar. Spørsmålet er imidlertid om det gir mening å snakke om hybridledelse på individnivå, sett i lys av at det er reist tvil om i hvilken grad dette er en rolle som den enkelte leder ønsker og makter. Hybridbegrepet kan også knyttes til en reformbevegelse som er preget av en rasjonalistisk ledelsestro, og som tar enkeltlederens betydning for virksomhetens måloppnåelse for gitt. Et alternativt perspektiv vil for det første innebære at man går bort fra det individbaserte ledelsesperspektivet og heller retter oppmerksomheten mot ledelse som et kollektivt og distribuert fenomen. For det andre innebærer det at man går bort fra et syn på profesjoner som enhetlige og rene og heller tar høyde for at de kan være både polariserte og fragmenterte. Det kan dermed gi mening i større grad å rette blikket

mot koalisjoner mellom aktører eller relasjoner på tvers av så vel profesjonssegmenter som organisasjonsgrenser for å gi innhold til begrepet og fenomenet hybridledelse i sykehus.

REFERANSER

- Abbott, A. (1988). *The System of Professions*. Chicago: University of Chicago.
- Borum, F. (red.). (2003). *Ledelse i sykehusvesenet*. København: Handelshøjskolens forlag.
- Brandsen, T., Donk, W. van de og K. Putters (2005). Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector. *International Journal of Public Administration*, 28:749–765.
- Byrkjeflot, H. og S.I. Angell (2008). Forvaltning i foretaksklær? Om omdømmehåndtering i norske sykehus. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 10(3):71–92.
- Byrkjeflot, H. (1997). *Fra ledelse til management*. I: Byrkjeflot, H. (red.), *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Callon, M. (1991). Techno-economic Networks and Irreversibility. I: J. Law (red.), *A Sociology of Monsters: Essays on Power Technology and Domination*. London: Routledge.
- Degeling, P., Zhang, K., Coyle, B., Xu, L., Meng, Q., Qu, J. mfl. (2006). Clinicians and the Governance of Hospitals: A Cross-cultural Perspective on Relations between Profession and Management. *Social Science & Medicine*, 63:757–775.
- Doolin, B. (2001). Doctors as Managers. *New Public Management in a New Zealand Hospital*. *Public Management Review*, 3(2):231–254.
- Ferlie, E. Ashburner, L., Fitzgerald, L. og A. Pettigrew (1996). *The New Public Management in Action*. Oxford: University Press.
- Frenkel, M. og Y. Shenhav (2006). From Binarism Back to Hybridity: A Postcolonial Reading of Management and Organization Studies. *Organization Studies*, 27(6):855–876.
- Friedland, R. og R.R. Alford (1991). Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. I: W. Powell og P. DiMaggio (red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Jacobs, K. (2005). Hybridisation or polarisation: Doctors and accounting in the UK, Germany and Italy. *Financial Accountability & Management*, 21(2):135–161.
- Johansen, M.S. (2009). *Mellom profesjon og reform. Om fremveksten og implementeringen av enhetlig ledelse i norsk sykehusvesen*. Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Kirkpatrick, I., Kragh Jespersen, P., Dent, M. og I. Neogy (2009). Medicine and Management in Comparative Perspective: the Case of Denmark and England. *Sociology of Health & Illness*, 32(5):642–658.
- Kragh Jespersen, P. (2005). *Mellem profession og management*. København: Handelshøyskolens forlag.
- Kurunmäki, L. (2004). A Hybrid Profession – The Acquisition of Management Accounting Expertise by Medical Professionals. *Accounting, Organizations and Society*, 29:327–347.
- Kurunmäki, L. og P. Miller (2006). Modernising Government: The Calculating Self, Hybridisation and Performance Measurement. *Financial Accountability & Management*, 22(1):87–106.
- Latour, B. (1993). *We Have Never Been Modern*. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Llewellyn, S. (2001). «Two-way Windows»: Clinicians as Medical Managers. *Organization Studies*, 22(4):593–623.
- Meyer, J.W. og B. Rowan (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2):340–363.
- Miller, P., Kurunmäki, L. og T. O’Leary (2008). Accounting, Hybrids and the Management of Risk. *Science Direct. Accounting, Organizations and Society*, 33:942–967.

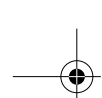
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mo, T.O. (2006). *Ledelse til begjær eller besvær – om reformer, fag og ledelse i sykehus*. Trondheim: NTNU Det skapende universitet.
- Montgomery, K. (2001). Physician Executives: The Evolution and Impact of a Hybrid Profession. *Advances in Health Care Management*, 2:215–241.
- Noordegraaf, M. (2007). From «Pure» to «Hybrid» Professionalism: Present-Day Professionalism in Ambiguous Public Domains. *Administration & Society*, 39:761–785.
- Powell, W. (1987). Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development? *California Management Review*, 30:67–87.
- Thornton, P. og W. Ocasio (2008). Institutional Logics. I: R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin og R. Suddaby (red.), *Handbook of Organizational Institutionalism*. CA: Sage.
- Torjesen, D.O. (2008). *Foretak, management og medikrati. En sektorstudie av helseforetaksreformen og ledelse i den norske spesialisthelsetjenesten*. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Weber, M. (1983). *Ökonom och samhälle. Förståendessociologins grunder. 1 Sociologiska grepp och definitioner*. Lund: Argos.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36:269–296.
- Öfverström, H. (2008). *Steget til Chefskap*. Göteborg: Bokförlaget BAS.

SAMMENDRAG

Artikkelen diskuterer bruken av begrepet «hybrid» med spesiell vekt på litteraturen omkring hybridledelse i sykehus. Hybridledelse er en ny rolle hvor fag og ledelse kombineres, eller der leder formidler mellom ledelse og fag. De fleste studiene fokuserer på leger, men i noen studier inkluderes også sykepleiere. Hybridledelse utvikles som en reaksjon på statlig regulering og reformer som har til hensikt å rendyrke ledelse. Slike reformer har vært forbundet med konflikter omkring forholdet mellom økonomi og medisin. Profesjonsteori med vektlegging av jurisdiksjonsbegrepet belyser profesjoners kamp om rett til ledelse. Nyinstitusjonell teori med belysning av faglige logikker er med på å vise motsetningene mellom faglig ledelse og hybridledelse. Aktør-nettverk-teori belyser skillet mellom rendyrking og hybridisering. Til slutt diskuterer vi funnene og viser at det ikke finnes en felles forståelse av hva hybridledelse er, verken som rolle eller praksis.

ABSTRACT

The article discusses the use of the term «hybrid» in research on hospital management. Hybrid management is a new role in hospitals where professional and management perspectives are combined or a role providing a link between the world of management and medicine. In the literature hybrid management is viewed to be carried out by physicians, only in some cases are nurses included. Theoretical perspectives that are used to study hybrid management are theories of professions, where the struggle between professions over the right to do leadership is emphasized, neo-institutionalism, with a focus on conflicting institutional logics, and actor network theory, which distin-

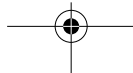


guishes between processes of purification and hybridization in management. When management is purified there is an emphasis on the need for a common socialization of managers, whereas hybridization means that different logics and fields of expertise are combined in management roles. In conclusion, a common understanding of hybrid management does not exist, either as role or as practice. To advance research on hospital management, we suggest more emphasis on management as a collective phenomenon and on relations across organizations and segments of professions.

Laila Nordstrand Berg er statsviter. Hun er nå ph.d.-stipendiat ved Universitetet i Bergen (Norgesnettstipendiat) med arbeidssted Universitetet i Agder og Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag. Hennes hovedområde er forskning på ledelse innen helsevesenet. Hun har mange års erfaring som leder i helsevesenet. E-postadresse: laila.n.berg@uia.no.

Haldor Byrkjeflot er dr.polit. i statsvitenskap og forsker ved Rokkansenteret og Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap ved Universitetet i Bergen. Han har publisert artikler og bøker om ledelse og organisasjon i komparativt og historisk perspektiv, om omdømmehåndtering i offentlig sektor og om helsepolitikk og helseorganisering. E-postadresse: Haldor.Byrkjeflot@rokk.uib.no.

Gro Kvale er dr.polit. i statsvitenskap og førsteamanuensis i organisasjon og ledelse ved Universitetet i Agder, Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag og ved Høgskulen i Sogn og Fjordane. Hun forsker på organisatorisk identitet og omdømme i offentlig sektor, organisering, ledelse og styring i skolesektoren samt i velferdssektoren. E-postadresse: gro.kvale@uia.no.





Vaktbikkjen som ble selskapshund? En diskursanalyse av en hybrid organisasjon

A watchdog developing into a pet dog?
A discourse analysis of a hybrid organization

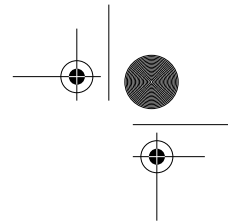
CECILIE BASBERG NEUMANN OG CATHRINE EGELAND

Nøkkelord: hybriditet, epistemiske fellesskap, statsfeminisme, likestilling, diskriminering, interseksjonalitet

Key words: hybridity, epistemic communities, state feminism, gender equality, discrimination, intersectionality

Denne artikkelen argumenterer for at en utfordrende hybriditet i en bestemt organisasjon – det norske Likestillings- og diskrimineringsombudet – kan forklares med at organisasjonen og dens virksomhet er kommet på diskursiv kollisjonskurs med den norske samhandlingsmodellen og det vi kaller et statsfeministisk epistemisk fellesskap, samtidig som organisasjonen mangler et alternativt epistemisk fellesskap som kan gi dets virksomhet legitimitet og anerkjennelse.

Statsfeminisme er betegnelsen på en politisk samhandlingsmodell mellom kvinnemobilisering og organisering «nedenfra» og statlige og politiske integrasjonsbestrebelse «ovenfra» (Skjeie og Teigen 2003:34). Med et statsfeministisk epistemisk fellesskap mener vi i forlengelse av dette den historisk funderte *kunnskaps- og policyalliansen* som har dannet seg i Norge mellom feministiske aktivister, forskere og organisasjoner på den ene siden, og den etter hvert likestillingsorienterte staten på den andre siden (sml. Hernes 1987, Siim og Skjeie 2008). I denne artikkelen skal vi altså se nærmere på hvordan Likestillings- og diskrimineringsombudet (heretter LDO) både er kommet på

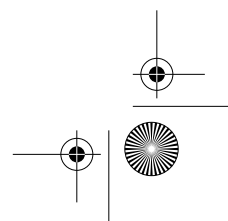
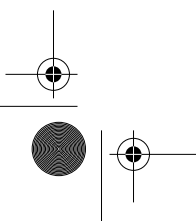


kollisjonskurs med dette epistemiske fellesskapet og samtidig mangler et alternativt epistemisk fellesskap å forankre sin virksomhet i. Denne situasjonen forstår vi som en situasjon som speiler hybriditet, både internt i LDO og eksternt i LDOs omgivelser, og som gjør at LDO fremstår som en hybrid organisasjon på flere nivåer.

På hvilke måter kommer vi straks tilbake til. La oss imidlertid først, og svært kort, plassere begrepet «hybrid» og vår bruk av det. Hybrid kommer fra det latinske *hyba* og betyr «avkommet fra en tam purke og en vill råne». ¹ Termen ble altså først brukt i biologien i forbindelse med kryssing av forskjellige arter (dyr og planter) og i studier av deres avkom og har senere blitt tatt opp og videreutviklet i postkolonial teoriutvikling og forskning om globalisering – da som en betegnelse på utkommet av ulike kulturelle møter. I denne forbindelse er hybriditet knyttet til kompleksitet og flytende, flertydige, «urene» og derfor illegitime identiteter (sml. for eksempel Said 1992, Bhabha 1993, Scholte 2000, Kompridis 2005).

Når vi anvender begrepet «hybrid organisasjon», trekker vi både på hybridbegrepets etymologiske opphav og dets postkoloniale utgangspunkt og videreføring, nemlig en krysning eller blanding av ulike former for kunnskap, kunnskapsfelter og fagområder med ulike logikker – som så er forventet å skape noe nytt. Denne bruken av begrepet står i motsetning til den snevrere forståelsen av hybriditet som er vanlig i studier av organisasjoner hvor hybriditet særlig refererer til virksomheter som forener privat med offentlig virksomhet og styring (se for eksempel Lan og Rainey 1992, Koppell 2003).

Med utgangspunkt i denne forståelsen av hybriditet ser vi LDOs hybriditet utfolde seg på to forskjellige måter. *For det første* er LDO en organisasjon som i likhet med andre tilsyn, som for eksempel Klima- og forurensningsdirektoratet, skal forene ulike samfunnsroller gjennom en lovhåndhever- og pådriverrolle. LDO er i forbindelse med utøvelsen av denne dobbeltrollen dels preget av motstridende logikker internt, og dels stilt overfor motstridende forventninger fra sin omverden. Begge forholdene skaper intern hybriditet. Omverdenens motstridende forventninger til LDO peker, *for det andre*, mot en annen form for hybriditet som vi mener preger LDO som organisasjon: en utfordrende hybriditet som skyldes at LDO skal balansere og forene to kanskje inkompatible modeller eller tenkemåter knyttet til likestilling og antidiskriminering. Den ene modellen, kalt den norske eller nordiske modellen for velferdsstatens politikk generelt og arbeidsmarkedspolitikken spesielt, legger vekt på dialog, forankring og samarbeid. Den andre modellen, som både er en forutsetning for og en effekt av antidiskrimineringslovgivningens fremvekst internasjonalt og i Norge, baserer seg i stedet på konflikt, interessekonflikter, individuelle rettigheter og sanksjoner. Den statsfeministiske kunnskapsposisjonen er forankret i den harmoni- og forhandlingsbaserte modellen som den norske velferdsstaten hviler på (Skjeie og Teigen 2003, Siim og Skjeie



2008). Vi mener at det spesielt er den siste formen for hybriditet som følger av inkompatibiliteten mellom disse to modellene, som gjør at LDO – som vi skal se – sliter med å finne sin form som samfunnsaktør.

Bakgrunnen for artikkelen er en evaluering av LDO som vi gjennomførte høsten 2008 på oppdrag fra Barne- og likestillingsdepartementet.² LDO ble opprettet som resultat av en politisk initiert sammenslåing av det som den gangen het Likestillingscenteret, Senter mot etnisk diskriminering (SMED) og Likestillingsombudet. Håndhevsapparatet på likestillings- og diskrimineringsområdet er delt i en første- og en andreinstans (dvs. i et tilsyn og en klagenemnd), og tilsynet, det vil si LDO, skal ivareta både lovhåndhever- og pådriverrollen for likestilling på tvers av flere diskrimineringsgrunnlag. Denne tverrgående lovhåndhever- og pådriverrollen åpner opp for at ombudet skal kunne arbeide systematisk i retning av en interseksjonell tilnærming til virkefeltet sitt. En interseksjonell tilnærming til LDOs virkefelt innebærer å skulle arbeide med utgangspunkt i en forståelse av at kategorier som kjønn, klasse og minoritets- eller majoritetstilhørighet er gjensidig konstituerende, og at dette får følger for hvordan diskriminering og likestilling kan forstås.

De sentrale problemstillingene i evalueringen var hvorvidt sammenslåingen hadde vært vellykket, og om LDO et par år etter opprettelsen så ut til å håndtere antidiskriminerings- og likestillingsfeltet på en autoritativ og legitim måte. Overordnet sett skulle altså evalueringen avdekke i hvilken grad LDO som samfunnsinstitusjon faktisk bidrar til å styrke arbeidet mot diskriminering og for likebehandling, og i hvilke miljøer LDO er anerkjent og har autoritet. For å få belyst disse spørsmålene ønsket departementet kunnskap om erfaringene med ombudets organisering og virksomhet.

I evalueringen vår kom det frem en rekke problemer som både sammen og hver for seg tydet på at LDO ikke helt var på plass som samfunnsinstitusjon. Tre av de viktigste funnene var:

1. Ombudet er til dels usynlig i offentligheten.
2. Medarbeiderne i LDO synes at ledelsen er utydelig på retningen og visjonene til ombudet.
3. LDO har ikke vunnet legitimitet og autoritet i det likestillingspolitiske feltet. Ombudet er rett og slett ikke stemmen det lyttes mest ærbødig til blant politikere og de tyngste aktørene i arbeidslivet.

Det er kanskje ikke underlig at nettopp ledelsen, for ikke å si ombudspersonen selv, ble utpekt som årsaken til problemene. «Mangler strategi, kunnskap og lederevner» (*Dagbladet* 26. januar 2009)³ var karakteristikken som ble gitt ombudet etter offentliggjøringen av rapporten vår. Karakteristikken var hentet fra et sitat som fremkom i et av avsnittene i rapporten som fokuserte på interne stridigheter og misnøye med ombudsledelsen. Medias søkelys på per-



sonstriden kan selvfølgelig ikke overraske; at ledere ansvarliggjøres i ulike organisatoriske prosesser, er en del av arbeidslivskontrakten (f.eks. Sørensen og Grimsmo 2007). Samtidig mener vi at dårlig eller utydelig ledelse ikke er tilstrekkelig for å forklare hvorfor og hvordan Likestillings- og diskrimineringsombudet har vansker med å etablere seg som en stemme det lyttes til. I stedet vil vi peke på hybriditeten som preger organisasjonen, som en mulig årsaksforklaring, både den interne hybriditeten som handler om utfordringene med å få ulike faggrupper som samfunnsvitere og jurister og faggrupper med forankring i ulike kunnskapsområder til å tenke og handle helhetlig og samlet, og den eksterne hybriditeten som preges av en utfordrende kompleksitet med fravær av «rene» identiteter og dermed et fravær av et samlet epistemisk fellesskap som omfatter både likestilling og antidiskriminering.

Vi vil i forlengelsen av dette vise at LDO er en organisasjon som nettopp i forsøket på å leve opp til sitt mandat ser ut til å bryte med og utfordre den harmonibaserte modellen eller tenkemåten som vi assosierer det statsfeministiske epistemiske fellesskapet med, samtidig som ombudet mangler et etablert alternativt epistemisk fellesskap å forankre virksomheten sin i. Denne situasjonen skaper en uro både i og utenfor LDO og gjør det vanskelig for LDO å «sette seg» som organisasjon. Situasjonen – og reaksjonene på den både innad i LDO og blant aktører i ombudets omgivelser – kan også sees som et eksempel på hvordan intern hybriditet – motstridende og omstridte logikker internt i organisasjonen – speiler hybriditet eksternt.

For å analysere denne situasjonen har vi anlagt et diskursanalytisk perspektiv på organisasjoner som åpner opp for tolkninger av uroen i og rundt LDO som noe mer enn et spørsmål om enkeltpersoners lederegenskaper. Vi vil se nærmere på ulike posisjoner og argumenter i høringsrunden som gikk forut for opprettelsen av LDO, og blant aktører i og rundt LDO som vi intervjuet i forbindelse med evalueringen. Tanken er at disse posisjonene og argumentene lever videre og kjemper mot hverandre i betydningsforhandlinger knyttet til likestilling i og rundt dagens organisasjon, og at noen posisjoner og argumenter er tildelt en historisk privilegert betydningsposisjon som utfolder seg på bekostning av andre og dermed medvirker til å fraskrive LDO legitimitet og autoritet internt og eksternt. Dette kommer vi tilbake til.

Før vi ser nærmere på LDOs organisering og virksomhet, vil vi klargjøre de teoretiske forutsetningene våre.

DISKURSER OG EPISTEMISKE FELLESSKAP

Når vi tar opp diskursbegrepet i denne sammenhengen, plasserer vi oss i forlengelse av en rekke organisasjonsforskere som i løpet av de siste 20 årene har studert organisasjoner og organisatoriske endringer i lys av ulike diskursteorier (se f.eks. Åkerstrøm Andersen 1994, Grant, Keenoy og Oswick 1998, Treleaven og Sykes 2005). Uttrykket «organisatorisk diskurs» refererer til struk-

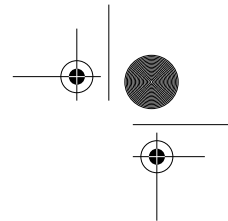
turete samlinger av ulike tekster (muntlige og skriftlige) som kontinuerlig produserer og reproducerer, avviker fra og utfordrer organisasjonen. Tekstene kan betraktes som manifestasjoner av diskurser som dermed kan sies å bidra til å forme organisatoriske prosesser, organisasjonens virksomhet og organisasjonen som sådan. Som Mumby og Clair formulerer det:

Organizations exist only in so far as their members create them through discourse. This is not to claim that organizations are «nothing but» discourse, but rather that discourse is the principle means by which organization members create a coherent social reality that frames their sense of who they are. (Mumby og Clair 1997:181)

En organisasjons eksistens er imidlertid ikke bare avhengig av at medlemmene skaper den gjennom diskurser; medlemmene trekker på *organisasjons-eksterne* diskurser som i høy grad gjør organisasjonens omgivelser til en avgjørende faktor for dens eksistens. Væremåter og praksiser i og rundt en organisasjon trekker på virkelighetsrepresentasjoner som springer ut av ulike diskurser. Disse diskursene eksisterer ikke bare side om side, men står ofte i strid med hverandre. Disse stridighetene forplanter seg innover i organisasjonen gjennom folks måte å være i og «gjøre» organisasjonen på fra dag til dag (sml. Smith 2006).

Hva som regnes som gyldig kunnskap om for eksempel likestilling og diskriminering, og hva som dermed anerkjennes som kunnskapsbasert pådrivingsarbeid for å fremme likestilling i og rundt LDO, må derfor studeres i lys av hvilke diskurser om likestilling og diskriminering som kjemper om hegemoniet i og rundt organisasjonen. En diskursanalyse av en organisasjon er dermed en studie av makt og maktrelasjoner. For å finne ut hvilke diskurser det blir trukket på når kunnskap tilskrives eller fraskrives gyldighet i en organisasjon, kan man spore diskurser tilbake til epistemiske fellesskap i organisasjonens omgivelser.

Ifølge Haas (1992:3) er et epistemisk fellesskap et nettverk bestående av personer med anerkjent ekspertise og kompetanse på et bestemt politisk område som får autoritet i utformingen av kunnskapsgrunnlaget for policyutviklingen på området (sml. også Sending 2010). Selv om et epistemisk fellesskap består av personer fra ulike fagfelt og med ulik bakgrunn, deler de 1) et felles sett av normer og prinsipielle overbevisninger, som sikrer medlemmene et felles verdigrunnlag å handle ut ifra, 2) et felles syn på forholdet mellom årsaker og virkninger på det politiske området de analyserer og adresserer, 3) en felles oppfatning av gyldighet – det vil si et sett av internt definerte kriterier for å vurdere og tilskrive kunnskap gyldighet, og 4) en felles policyforståelse. Et epistemisk fellesskap utøver makt ved å kunne beskrive problemer og løsninger på bestemte måter og ved å definere hvilken kunnskap som er gyldig

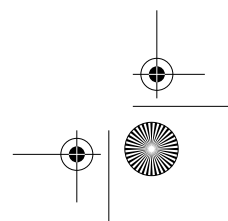
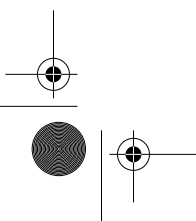
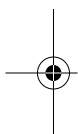


og dermed legitim på et bestemt område. For å kunne gjøre dette må det epistemiske fellesskapet være knyttet til eller være en del av andre nettverk bestående av myndigheter, politikere og byråkrater både nasjonalt og internasjonalt. Vi mener at det på en lignende måte finnes et statsfeministisk epistemisk fellesskap på likestillingsområdet (og diskrimineringsområdet) som LDO kunne trukket på, men i stedet utfordrer. Grunnen til dette er at LDO er satt til både å være lovhåndhever og pådriver for likestilling og arbeide mot diskriminering. Arbeid mot diskriminering springer ut av en fremvoksende, konfliktorientert diskrimineringslovgivning, mens arbeidet for likestilling tradisjonelt er forankret i en samarbeids- og harmonimodell. Vi mener dessuten at det interseksjonelle perspektivet som det å arbeide på tvers av flere diskrimineringsgrunnlag åpner opp for, også vil bli en utfordring for statsfeminismen. Dette kommer vi tilbake til.

Når vi skriver «på lignende måte», er det for å understreke at vi *ikke* har bestemte personer, konkrete personnettverk eller institusjoner i tankene når vi bruker betegnelsen «et statsfeministisk epistemisk fellesskap». For oss er det snarere snakk om en løsere og mer kompleks form for epistemisk fellesskap bestående av ulike individuelle og institusjonelle bærere av bestemte historisk spesifikke diskurser om likestilling, likestillingsarbeid, feminisme, feministisk politikk og kunnskap.

STATSFEMINISME

Begrepet «statsfeminisme» ble lansert i Helga Hernes' bok *Welfare State and Woman Power – Essays in State Feminism* (1987). Hernes argumenterer her for at de nordiske landene gjennom sin særegne samfunns- og statsform har et spesielt gunstig utgangspunkt for en transformasjon til et reelt «kvinnevennlig samfunn», både fordi kulturen generelt er orientert mot en «passion for equality», og fordi feministisk agitasjon og aktivisme nedenfra i form av kvinnebevegelsen er blitt møtt med offentlig politikk – likestillingspolitikk – ovenfra og er smeltet sammen til en særegen nordisk statsfeminisme – med, er det blitt lagt til, kvinne- og kjønnsforskningen som «kritisk korrektiv» (Hernes 1987, Skjeie 1996, Skjeie og Teigen 2003:37). Hvorvidt statsfeminismen er en utopi eller en realitet, og hvorvidt den overhodet er mulig eller ønskelig, er blitt diskutert. Det statsfeministiske prosjektet er for eksempel blitt kritisert for å lide av liberalt underskudd, etnosentrisme og kjønnskonservatisme (Holst 2002, Danielsen 2002). Vi skal ikke diskutere realitetene, mulighetene eller svakhetene i det statsfeministiske prosjektet her. Det avgjørende i forbindelse med vår forståelse av LDOs situasjon er i stedet *samhandlingsmodellen* som statsfeminismen har til felles med den norske modellen for velferdsstatens politikk.⁴ Vi mener at samhandlingen «ovenfra» og «nedenfra» som statsfeminismen springer ut av, og den norske modellen for velferdsstatens politikk generelt og arbeidsmarkedspolitikken spesielt forutsetter en harmoniorientert forhand-



lings- og samhandlingsdiskurs som blir utfordret av den mer konfliktorienterte antidiskrimineringslovgivningen som LDO er satt til å håndheve.

Gudmund Hernes (2006, 2007) holder frem tre trekk som karakteriserer den norske modellen: For det første er det ingen interessemotsetning mellom velferdsstaten og markedet. Statlige velferdsordninger gjør det enklere for den enkelte arbeidstaker og arbeidsgiver å omstille arbeidskraften til mer produktive sektorer. For det andre er relasjonene mellom partene i arbeidslivet, og partene og staten, svært organisert. Partene samarbeider om lønnsforhandlinger og ulike omstillinger, og staten spiller rollen som fasiliterende tredje-part gjennom for eksempel ulike rammeavtaler og lovgivningen. For det tredje har den norske modellen korporative trekk hvor berørte parter involveres og gis betydelige roller i samfunnsstyringen. Den norske likestillingspolitikken konkrete utforming er preget av den norske modellen, og statsfeminismen inngår i den norske forhandlingspolitikken praksisformer (Skjeie og Teigen 2003:44). Dette er ikke fordi feministisk aktivisme og statlig initiert og implementert likestillingspolitikk nødvendigvis trekker i samme retning, men fordi samhandlingen «ovenfra» og «nedenfra» forutsetter den samme korporative forhandlingsorienteringen som den norske modellen bygger på.

Ifølge Knut Fossetøl (2010) er det en kulturell inkompatibilitet mellom den norske modellen og internasjonale og nasjonale reformimpulser i retning av en sterk lovgivningsstrategi. Det vil si en lovgivningsstrategi som vi finner i den fremvoksende diskrimineringslovgivningen som LDO er satt til å håndheve. Diskrimineringslovgivningen har som premiss at samfunnet og arbeidslivet er preget av interessemotsetninger. Disse motsetningene søkes regulert gjennom et lovverk og ikke gjennom for eksempel avtaler på arbeidsplassnivå eller mellom partene i arbeidslivet. Det er dessuten et uavhengig ombuds- og rettsapparat som håndhever loven, og ikke partene selv. Med den fremvoksende diskrimineringslovgivningen ser vi altså en spenning mellom den harmoni- og forhandlingsorienterte norske modellen og en mer konfliktorientert modell. LDO er satt til å håndheve en lovgivning som dermed går på tvers av og til dels utfordrer den harmoni- og samhandlingsorienteringen som den norske modellen preges av, og som statsfeminismen inngår i.

Vi vil i det følgende vise at dette for det første fører LDO på kollisjonskurs med samhandlingsmodellen som målbæres av det statsfeministiske epistemiske fellesskapet. For det andre avdekker LDOs svake autoritet og legitimitet mangelen på alternative epistemiske fellesskap etablert rundt en *interseksjonell* tilnærming til samfunn, politikktutforming og lovgivning som LDO kunne trukket legitimerende veksler på i sin virksomhet. Dette forstår vi altså som en utfordrende hybrid situasjon som dels preger LDOs omgivelser gjennom ulike og motstridende diskurser og praksiser, og dels slår inn i og preger de ulike faggruppene – juristene og samfunnsviternes arbeidsområder – og faglige nettverk internt i LDO.



Vi skal vise hvordan dette skaper manøvreringsproblemer, og hvordan disse utspiller seg i forhold til organisasjonsinterne og -eksterne forventninger til LDOs kunnskapsbaserte lovgivnings- og pådrivingsarbeid for å fremme likestilling i norsk samfunnsliv.

La oss imidlertid først se nærmere på LDOs organisering og virksomhet.

LIKESTILLINGS- OG DISKRIMINERINGSOMBUDET – BAKGRUNN, ORGANISERING OG VIRKSOMHET⁵

Frem til opprettelsen av LDO i 2006 var det offentlige norske apparatet på likestillings- og diskrimineringsfeltet delt i to. På den ene siden hadde man tre organer som arbeidet for kjønnslikestilling. Disse var Likestillingsombudet, Likestillingssenteret og Klagenemnda for likestilling. I tillegg fantes Senter mot etnisk diskriminering som arbeidet mot diskriminering på grunnlag av etnisitet, trosbekjennelse, hudfarge og nasjonal opprinnelse.

I oktober 2002 nedsatte den daværende regjeringen en tverrdepartemental arbeidsgruppe som skulle utrede muligheten for et *felles* håndhevingsapparat mot diskriminering på grunnlag av kjønn og etnisitet. Bakgrunnen var en utvikling i FN og EU i retning av ulike grader av samordning av organer som arbeidet mot diskriminering og for likebehandling på forskjellige grunnlag. Samtidig foregikk det en rekke parallelle prosesser i Norge. I mai 2003 la den tverrdepartementale gruppen frem rapporten *Felles håndhevingsapparat for diskriminering på grunnlag av kjønn og etnisitet* (KRD 2003). I rapporten foreslo gruppen blant annet at det skulle opprettes et felles håndhevingsapparat på grunnlag av kjønn og etnisitet, at dette apparatet skulle være todelt i en første- og en andreinstans (dvs. i et tilsyn og en klagenemnd), og at tilsynet skulle ivareta både lovhåndhever- og pådriverrollen.

I kjølvannet av arbeidsutvalgets rapport ble det i de påfølgende månedene organisert en høringsrunde. Her fikk både de berørte organene (Likestillingsombudet, Likestillingssenteret og SMED) uttale seg samt en rekke offentlige organer og interesseorganisasjoner på feltet (BFD 2003).

HØRINGSRUNDEN

Vi vil her kort presentere noen av de sentrale argumentene og motargumentene som fremkom i høringsrunden. Argumentene fordeler seg rundt tre posisjoner som trekker på ulike og til dels motstridende diskurser knyttet til likestilling, diskriminering, politikk og kunnskap. Som vi skal se, går flere av disse synspunktene og argumentene igjen i ulike aktørers vurdering av LDOs arbeid i ettertid.

Likestillingsombudet var mot et felles organ som skulle håndheve lovene mot diskriminering på grunnlag av etnisitet og kjønn – som de mente ville bli bedre ivaretatt hver for seg enn i et felles organ. Dette ble dels begrunnet med ulikheter i målgruppene, dels med risiko for svekkelse av pådriverrollen i ar-

beidet med kjønn innenfor et felles organ, og dels med at antidiskrimineringsarbeidet på de to feltene befant seg på forskjellige stadier. Dessuten mente Likestillingsombudet at land hvor felles lovhåndhevingsapparat allerede var etablert, hadde en svakere tradisjon for arbeid med kjønnslikestilling og svakere juridisk beskyttelse på bakgrunn av kjønn, og at disse derfor ikke kunne tjene som gode eksempler for en norsk omorganisering (BFD 2003, Rusnes 2008). De stilte seg derimot positive til en sammenslåing av lovhåndhever- og pådriverrollen på kjønnsfeltet, noe de mente ville kunne føre til økt brukervennlighet og bedre ressursutnyttelse og en styrking av pådriverarbeidet på kjønnsfeltet.

Likestillingscenteret var i motsetning til dette for et felles organ på grunnlag av kjønn og etnisitet, men mot å kombinere lovhåndhever- og pådriverrollen. Dette begrunnet de blant annet med at et felles organ på grunnlag av kjønn og etnisitet, på den ene siden, ville være et godt tilbud til personer som har vært utsatt for diskriminering, spesielt multiplert diskriminering. På den andre siden ønsket ikke Likestillingscenteret at senteret eller pådriverrollen skulle innlemmes i et nytt apparat med henvisning til at lovhåndhever- og pådriverrollen har ulike mål og ulike virkemidler. Dette ville kunne innskrenke pådriverrollens handlingsrom og svekke spisskompetansen som de mente eksisterte på kjønnslikestillingsfeltet (BFD 2003, Rusnes 2008).

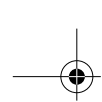
SMED var både positiv til tanken om et felles organ for de to grunnlagene og til sammenslåingen av lovhåndhever- og pådriverrollen i ett apparat. Når det gjaldt det siste, mente de at et felles organ ville styrke fagmiljøet, være bra for rekrutteringen gjennom mulighet for kompetanseoverføring og tverrfaglig arbeid, øke brukervennligheten, samt at det ville være en fordel med så få organer som mulig. De mente samtidig at dette forutsatte at fagmiljøene ble styrket, og at man ivaretok de ulike grunnlagenes særegenheter og kompetansebehov (BFD 2003, Rusnes 2008).

En rekke interesseorganisasjoner kom også med sine uttalelser i høringsrunden.

Etter høringsrunden i 2003 fortsatte Barne- og familiedepartementet (BFD)⁶ i 2004 og 2005 å videreutvikle ideen om et felles apparat. I desember 2004 la den daværende regjeringen formelt frem sitt forslag om opprettelse av det nye Likestillings- og diskrimineringsombudet (LDO) for Stortinget. Departementets forslag var i hovedsak bygget over den tverrdepartementale arbeidsgruppens forslag, men med en utvidelse når det gjaldt hvilke diskrimineringsgrunnlag organet skulle forvalte. (BFD 2004)

Forslaget ble vedtatt av Stortinget våren 2005, og LDO hadde sin første virkedag 1. januar 2006.

Ifølge lov om Likestillings- og diskrimineringsombudet og Likestillings- og diskrimineringsnemnda⁷ (diskrimineringsombudsloven) er LDO er et uavhengig forvaltningsorgan administrativt lagt til Barne- og likestillingsde-



partementet. Ombudsstillingen er en åremålsstilling på 6 år uten ytterligere forlengelse.

LOVHÅNDHEVER OG PÅDRIVER

LDO er organisert i fire ulike avdelinger: den juridiske avdelingen, samfunnsavdelingen, kommunikasjonsavdelingen og administrasjonsavdelingen. De to fagavdelingene (den juridiske avdelingen og samfunnsavdelingen) arbeider begge på tvers av de ulike diskrimineringsgrunnlagene, og «produksjonen» av likestillings- og antidiskrimineringsarbeidet i LDO utføres følgelig i hovedsak av jurister (behandling av juridiske saker) og samfunnsvitere (følger opp rapporteringsplikten, holder foredrag og skriver tekster). Med unntak av juridisk behandling av klagesaker (lovhåndhevingen) skal i prinsippet både jurister og samfunnsvitere arbeide med pådriverarbeid.

Ifølge ombudet skal pådriverarbeidet «[...] bidra til økt likestilling i fellesskapet som helhet», og LDOs tolkning av sitt mandat er at det skal avdekke og påpeke forhold som motvirker likestilling og likebehandling, bidra til bevisstgjøring og være en pådriver for endring av holdninger og atferd, gi informasjon, støtte og veiledning i arbeidet for å fremme likestilling og motarbeide diskriminering, gi råd og veiledning om etnisk mangfold i arbeidslivet til arbeidsgivere i offentlig og privat sektor, formidle kunnskap og utvikle dokumentasjon om likestilling, overvåke art og omfang av diskriminering og være et møtested og informasjonssentrum som tilrettelegger for samarbeid mellom aktuelle aktører. LDOs tolkning og utøving av pådriverrollen er blitt kritisert, blant andre av Cathrine Holst (2009). I vår evaluering og i denne artikkelen tar vi imidlertid ikke stilling til pådriverrollen som sådan, men tar utgangspunkt i at LDO er tillagt denne rollen – i tillegg til lovhåndheverrollen.

Som lovhåndhever skal ombudet håndheve:

- likestillingsloven
- diskrimineringsloven
- diskriminerings- og tilgjengelighetsloven
- arbeidsmiljøloven kapittel 13 om likebehandling
- ikke-diskrimineringsbestemmelsene i boliglovene

Ombudets lovhåndheverrolle innebærer å avgjøre uttalelser i klager om brudd på lover og bestemmelser under ombudets virkeområde og å gi råd og veiledning om dette regelverket.⁸ LDO har altså en dobbeltrolle og er satt til å ivareta et svært omfattende mandat.⁹

KUNNSKAP OG DET Å «ARBEIDE KUNNSKAPSBASERT»

I evalueringsarbeidet ble det etter hvert klart for oss at spørsmålet om *kunnskap* tilsynelatende var avgjørende for vurderingene av hvorvidt LDOs virk-



somhet på likestillingsområdet var legitim eller ikke. At LDOs virksomhet skulle være *kunnskapsbasert*, gikk igjen som et kjært omkvad blant informan- tene både i og utenfor LDO. Dette dreide seg om kunnskap om likestilling, diskriminering, mangfold, arbeidsliv, politikk og så videre. Men hva menes med kunnskap i denne sammenhengen, og hvorfor denne insisteringen på at virksomheten skulle være kunnskapsbasert?

Forut for opprettelsen av LDO ble både Likestillingssenteret og SMED evaluert. Likestillingssenteret ble evaluert av Statskonsult i 2003, og evaluering- en var i sine konklusjoner svært kritisk til senterets rolleutforming:

Slik senteret har utformet sin rolle, fremstår det snarere som en politisk aktør, enn som et fagorgan. Det tar side i kontroversielle spørsmål og artikulere sine interesser offentlig, men det synes i liten grad å ha blitt sørget for at virksomheten bygger på et solid, faglig grunnlag. (Stats- konsult 2003:3)

Statskonsults rapport beskriver Likestillingssenteret som «for lettvinne i sin omgang med statistikk og data», «antiakademiske» og sier at de «i svært liten grad forsøker å holde seg oppdatert om forskningen på området».

Etter offentliggjøringen av rapporten antydte konstituert likestillingsdi- rektør Mona Larsen-Asp overfor media at kritikken av senteret var politisk motivert; senteret hadde i hennes øyne vært en vaktbikkje, som etter hvert ble problematisk for barne- og familieminister Laila Dåvøy (KrF), som muligvis hadde et ønske om å fremstille Norge som et glansbilde når det gjaldt likestil- ling. Dåvøy på sin side varslet at det ville bli endringer for Likestillingssente- ret, men at hun ikke hadde trukket noen konklusjoner. Hun mente dessuten – i tråd med Statskonsults rapport – at senterets rolle hadde vært uklar i for- hold til andre deler av likestillingsapparatet.¹⁰

Kritikken av Likestillingssenteret for manglende kunnskapsmessig tyngde og autoritet kan man se spor av i forarbeidene til og begrunnelsene for opp- rettelsen av LDO. Gjentatte ganger understrekes det at det nye organet, LDO, skal være *tungt og kunnskapsbasert*.

Begrepet «kunnskapsbasert» kan også gjenfinnes på LDOs egne hjemme- sider, for eksempel under overskriften «Likestilling steg for steg», som er et program for hvordan bedrifter kan sikre likestilling og motarbeide diskrimi- nerende praksiser. Her står det: «Et vellykket likestillingsarbeid er systematisk og kunnskapsbasert [...]».¹¹

En av våre organisasjonseksterne informanter mente imidlertid at:

[p]roblemet med ombudet er at de i stedet for å være en kunnskapsba- sert, kunnskapsbærende og kritisk meningsprodusent, blir en me- ningsprodusent som ikke forankrer sine meninger tydelig i kritisk



kunnskap og refleksjon. De sklir over i det politiske, og på den måten mister de mye kraft.

På den ene siden kan man si at uttrykket «kunnskapsbasert» bare er et retorisk grep; er man uenig i noe som blir sagt eller gjort, kritiserer man gjerne dette for ikke å være «kunnskapsbasert». På den andre siden, og kanskje nettopp på grunn av uttrykkets retoriske effekt, er det viktig å se nærmere på hvordan betydningen av kunnskap og kunnskapsbasert likestillingsarbeid forhandles i og rundt LDO. Kunnskap om likestilling og spørsmålet om når et likestillingspolitisk utspill eller grep er «kunnskapsbasert», er åpne for betydningskamper som foregår i, mellom og gjennom ulike maktrelasjoner i det likestillingspolitiske feltet. Som et eksempel på dette skal vi her kort legge frem den såkalte Harstadsaken, fordi denne saken tydeliggjør forbindelsen mellom kunnskap, makt og politikk.

HARSTADSAKEN

To avdelingssykepleiere i Harstad kommune klaget kommunen inn for LDO fordi de hadde lavere lønn enn mannlige fagkoordinatorer i teknisk etat.¹² Ombudet fant at kommunen brøt prinsippet om likelønn, mens Likestillings- og diskrimineringsnemnda – LDOs klage- og overprøvingsorgan, som behandlet saken etter at kommunen klaget LDOs avgjørelse inn for nemnda – kom frem til det motsatte synet. Saken dreide seg om avlønningen av mellomledere i Harstad kommune. To avdelingssykepleiere klaget til Likestillings- og diskrimineringsombudet fordi deres lønn var opptil 42 000 kroner lavere enn lønnen til fagkoordinatorer innenfor teknisk etat. Likestillings- og diskrimineringsnemnda var enig i LDOs konklusjon om at avdelingssykepleierne utførte arbeid av samme verdi som fagkoordinatorene. Nemnda var imidlertid ikke enig med ombudet når det gjaldt vurderingen av om den markedslønn som ingeniører har, kunne begrunne at avdelingssykepleierne hadde lavere lønn enn fagkoordinatorene. Nemnda ga uttrykk for at det ville være «urimelig dersom kommunen i dette tilfellet ikke skulle kunne bruke lønn som virkemiddel for å beholde de aktuelle fagkoordinatorene». De ga også uttrykk for at forskjellen var: «av en størrelsesorden som lar seg begrunne ut fra det vektlagte hensynet», og viste også til at det ikke var meningen at likestillingsloven skulle brukes til å heve lønnen til hele yrkesgrupper.

Videre uttalte nemnda at: «spørsmålet om hvordan problemene knyttet til lønnsforhold i typiske kvinneyrker kan løses, er under politisk behandling, jmfør NOU 2008:6 Kjønn og lønn».

Ombudets avgjørelse ble i denne saken vurdert som «basert på tungt og godt faglig juridisk lovhåndhever- og pådriverarbeid» av representanter for *arbeidstakerorganisasjonene*, mens nemndas omstøting av ombudets vedtak ble oppfattet som tungt og godt faglig arbeid fra *arbeidsgiverorganisasjonenes*

side.¹³ Det som er interessant i denne saken, er at partene i arbeidslivet vurderte det juridiske arbeidet i ombudet og nemnda etter sine egne (parti)politiske affiniteter og interesser, ikke etter for eksempel *metodiske* og *kunnskapsbaserte* kriterier for den juridiske saksbehandlingen. De la heller ikke vekt på det juridiske hierarkiet mellom LDO og nemnda når de uttalte seg om hva som var faglig tungt og godt arbeid. I første omgang kan se ut som at LDO «rett og slett har problemer med å gjøre ting riktig», som en informant sa det. Samtidig mener vi at Harstadsaken peker utover konkrete, politisk motiverte vurderinger av hva som er godt og dårlig, og mot en dypereliggende utfordring for LDO som kan spores både i kontroversene rundt opprettelsen av LDO og i ulike vurderinger av LDOs (manglende) kunnskapsmessige tyngde og legitimitet. I Harstadsaken tok LDO et standpunkt i likelønnsdebatten og brøt samtidig med den korporative samhandlingsmodellen fordi de ikke gikk i forhandlinger med partene i arbeidslivet. Misnøyen fra arbeidsgiverorganisasjonene i denne saken ble imidlertid begrunnet med at den juridiske lovhåndhevingen ikke var god nok. Bruddet med forventningen om korporativ samhandling og partssamarbeid eller et (selv)kritisk blikk på de ideologiske føringene som er nedfelt i arbeidsgiverorganisasjonene gjennom interessene de er satt til å ivareta, ble ikke nevnt i den påfølgende offentlige debatten. At LDO ble fremstilt som lettvektene, som ikke arbeidet kunnskapsbasert i en slik sak, viser hvordan begrepet «kunnskapsbasert» blir brukt som retorisk grep i en stråmannsargumentasjon. Vurderingen av kunnskap er nøye forbundet både med ideologi og politikk og med forventninger til skikk og bruk i det harmoni- og samhandlingsorienterte organisasjonssamarbeidet. En informant fra arbeidsgiverorganisasjonene uttrykte seg slik i denne sammenhengen:

De ikke har noen kontakt [med oss] over tid, systematisk og strukturert samarbeid med partene i arbeidslivet [må til]. Partsamarbeidet forstår de seg ikke på [...] Partene i arbeidslivet snakker jo sammen når de går inn for endringer, skal man få til samfunnsendring, er det der man må starte.

For å få et bedre grep om denne situasjonen skal vi i det følgende se nærmere på diskursene som virker sammen og mot hverandre i den hybride organisasjonen LDO. Gjennom dette vil vi vise hvordan betydningen av å kunne trekke på et *epistemisk fellesskap*, fremfor å diskutere hvorvidt LDO er kunnskapsbasert, kan bidra til en bedre forståelse for den kompleksiteten som ligger til grunn for LDOs manglende legitimitet.

ET SVEKKET ORGAN?

I forbindelse med evalueringen utførte vi en rekke intervjuer både med ansatte i LDO og sentrale aktører i ombudets omgivelser. Vi fikk etter hvert et

inntrykk av at det ikke bare var enighet om hva det å være «en pådriver for endringer i holdninger og atferd» egentlig innebar, men at flere aktører, både i og rundt LDO, mente at pådrivingsarbeidet forutsatte en kunnskapsmessig tyngde, legitimitet og en synlighet som LDO *ikke* hadde.

I intervjuene fremkom det en rekke kritiske uttalelser om LDO som nærmest utgjorde et ekko av de kritiske uttalelsene som ble gitt under høringsrunden. Et eksempel på dette er vurderingene av LDO som ble gitt av to stortingspolitikere under intervjuer med dem høsten 2008. De to politikerne beskrev etableringen av et felles organ for flere diskrimineringsgrunnlag hvor grunnlagene ble sett «i sammenheng» som både «riktige» og «viktige», og på denne bakgrunn vurderte de det som unødvendig og uaktuelt å gå tilbake til tidligere ordninger eller til en ordning med for eksempel et organ for hvert grunnlag. Som *lovhåndhever* opplevde de LDO som et skritt i riktig retning for likestillings- og antidiskrimineringsarbeidet i Norge. Samtidig uttrykte de en bekymring: «LDO har ikke erstattet SMED på en god måte når det gjelder brukervennlighet i form av konkret rettshjelp – her er det behov for noe mer», mente en av politikerne, uten at dette ble konkretisert nærmere. Den ene politikerne fremhevet videre at et felles organ gjør det lettere å overføre kunnskap, erfaringer og perspektiver fra grunnlag til grunnlag. Samtidig fremkom det at det ikke er snakk om overføringer i en hvilken som helst rekkefølge; det er spesielt de «andre» grunnlagene som skal «styrkes» i det felles organet.

For oss ble det tydelig at LDO her betraktes som en passende ramme for kunnskaps-, erfarings- og perspektivoverføring *fra* kjønnslikestillingsområdet *til* de «andre» områdene, det vil si etnisitet, livssyn, alder, funksjonshemming, seksuell orientering osv. I politikernes beskrivelser av LDO er denne asymmetrien i forholdet mellom grunnlagene koplet til en forholdsvis sterk *misnøye* med LDOs ivaretagelse av *pådriverrollen*. LDO oppfattes som «svakt», «lite aktivt» og «lite synlig» i pådrivingsarbeidet sitt når det gjelder nettopp *kjønnslikestilling*. Likestillingscenterets aktiviteter og aktivitetsnivå fremheves eksplisitt som sammenligningsgrunnlag for denne vurderingen; og i forhold til Likestillingscenteret beskriver politikerne LDO som «mer usynlig», og det gis uttrykk for et savn av en sterkere pådriver på kjønns- og likestillingsområdet i norsk offentlighet enn hva LDO er. Når de, i likhet med ansatte i LDO og partene i arbeidslivet, mener at LDO ikke i tilstrekkelig grad setter dagsorden når det for eksempel gjelder kampen for likelønn og mot et kjønnssegregert arbeidsmarked, er dette en forventning som samtidig viser hvilket epistemisk og diskursivt kryssfelt LDO befinner seg i, Harstadsaken tatt i betraktning. En representant for en av arbeidstakerorganisasjonene uttrykte sine bekymringer slik:

Likestillingscenteret skulle være vågalt, være motor, sette agendaen, være i media [...] Ombudet i dag er ikke klart definert i forhold til hvor



de skal gå, det var det tidligere ombudet. Rollen i dag handler om at du skal ha alle områdene og mye plikter og formaliteter, hvordan skal de da få frigjort tid til å ha rollen som pådriver og kunne drive likestilling? Og i forhold til etniske minoriteter, hvordan skal de klare det? I 2009 blir de over 50 ansatte, de blir jo nesten som et departement. Hvordan skal de klare å være vaktbikkje, ha kontakt med partene, med politiske myndigheter? Det kommer ikke til å gå.

Tanken om kjønnslikestillingsarbeidets tradisjonelle forrang, forventningen om og frykten for en svekkelse av den korporative samhandlingen går igjen som et ekko fra høringsrunden i 2003.

Tendensen til å assosiere diskriminerings- og likestillingsarbeid med kjønnsdiskriminerings- og kjønnslikestillingsarbeid og den følgende misnøyen med at LDO har nedskalert det kjønnsrettede pådrivingsarbeidet sitt, er påtakelig og påfallende; LDO skal – ifølge sitt mandat – arbeide mot diskriminering og for likebehandling uavhengig av grunnlag *samtidig som de bebreides for at de ikke har et spesielt engasjement når det gjelder kjønn.*

Når det gjelder kontakten mellom LDO og stortingspolitikere og denne gruppens bruk av LDO i sitt politiske virke, mente de to representantene videre at denne kontakten også er blitt svekket med LDO sammenlignet med hva som var tilfellet for Likestillingssenteret og SMED. Flere av aktørene i arbeidslivsorganisasjonene delte denne vurderingen. Følgende forklaring kunne vært formulert av flere:

Vi har hatt veldig liten kontakt med dem siden de ble opprettet [...] kunnskapen om arbeidslivet og arbeidslivets parter er for dårlig [...] vi har prøvd å få til den kontakten, prøvde å oppnå den samme kontakten vi hadde med de tre før, men så sluttet de personene vi hadde hatt kontakt med [...] vi ba om å få snakke med den personen vi hadde etablert et samarbeid med, og så fikk vi en annen [...]

Og en annen part sa det slik:

De etablerer ikke faste møtesteder, vi blir invitert på temamøter, men det blir jo så generelt, ikke noe personlig, så kontakten må bli mye bedre med arbeidslivets parter [...]

I intervjuene våre kom det videre frem en mistanke om at det bak opprettelsen av et felles ombud skulle ligge et ideologisk prosjekt som hadde som mål å vingestekke det politiske kjønnslikestillingsarbeidet i Norge. En aktør sa det slik:



Det var en politisk ønsket endring, ny regjering, Laila Dåvøy, de ville ha større fokus på likeverd, ikke likestilling, ja, med Bondevik I og II, så slo de ned denne vaktbikkjegreia, ja, jeg mener det var politisk tenkning som bidro til dette, altså en nedtoning av likestillingsområdet.

Flere tolket det altså slik at Bondevik II-regjeringen ønsket et ombud som var mindre politisk enn Likestillingscenteret, mer synlig enn det gamle Likestillingsombudet, og som i forlengelse av SMED også skulle favne flere diskrimineringsgrunnlag enn kjønn.

Tilsynelatende for å gjøre LDO *mindre* politisk ble det altså lagt vekt på at de skulle arbeide *kunnskapsbasert*.

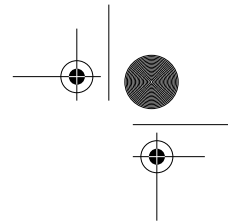
Kritikerne svarte blant annet med å peke på at kjønnslikestillingsarbeidet i Norge *allerede* var kunnskapsbasert, og at et nytt apparat ville føre til stagnasjon på kjønnslikestillingsområdet.

Det interessante er at i stedet for å diskutere dette – det vil si at kjønnslikestillingen som tema tilsynelatende er «blitt borte», og at det har oppstått en usikkerhet som følge av at LDO ikke lenger er en samtalepartner (å regne med) i forbindelse med kjønnslikestilling – så diskuterer man hvorvidt LDOs arbeid er kunnskapsbasert eller ikke. Samtidig er diskusjonen av hva *kunnskapsbasert* pådriving for likebehandling og likestilling bør og kan være, fraværende, og vi sitter igjen med spørsmål som: Hvilken kunnskap og hva slags vurderinger av begrepet *kunnskapsbasert* skal ligge til grunn for LDOs arbeid? Er det juridisk regelhåndtering? Utvikling av jussen på feltet? Brede, samfunnsvitenskapelige analyser av handlingsbetingelser som får diskriminerende utslag?

Vår analyse av disse motstridende forventningene til og kritikken av LDO er dermed for det første at det er en diskursivt nedfelt og kjønns historisk forankret forventning om at LDO skal videreføre og videreutvikle det statsfeministiske prosjektet innenfor rammen av kjønnslikestilling, og for det andre at LDO ikke kan lykkes i dette arbeidet uten at det samtidig samarbeides om å utvikle et nytt epistemisk fellesskap som LDO dels er med på å utvikle, og dels kan trekke på og hente legitimitet fra. Dette må imidlertid innebære at LDO og deres samarbeidspartnere i fellesskap makter å transendere, omforme og videreutvikle den hybriditeten som vi har vist ligger i spenningsforholdet mellom statsfeminismen på den ene siden og antidiskrimineringstenkningen på den andre – noe som vil være en forutsetning for å kunne arbeide med likestilling og antidiskriminering i et interseksjonelt perspektiv.

UAVHENGIGHET OG EPISTEMISKE FELLESSKAP

Forventningen om at LDO skulle arbeide kunnskapsbasert, hadde, som vi har vist fra politikernes side, rot i flere forhold hvor begrepet kunnskap hadde en sentral plass. Forholdene var ikke bare forventningene til det nye ombudets arbeidsmåter – med synergieffekter av at ulike profesjoner og



mennesker med kompetanse fra ulike diskrimineringsfelt skulle trekke på hverandres erfaringer og viten – men også som en politisk legitimeringsstrategi for sammenslåingen av de tre organene til ett. Vår lesning av dette er at LDO skulle være et ombud som baserte sine offentlige utspill på sin juridiske kompetanse og kjennskap til konkrete klagesaker som de selv hadde behandlet, noe også ombudet bekreftet til oss i sin tolkning av hvilken rolle det skulle ha. Hun sa det slik:

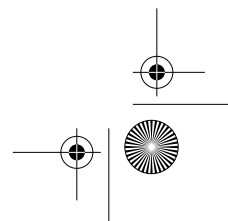
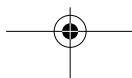
Min viktigste oppgave har vært å etablere det nye ombudet [...] et ombud som er tillitsvekkende, tilgjengelig for de folkene som trenger det, hvor de opplever at de blir tatt på alvor. Deretter er det å behandle enkeltsaker fra folk på en skikkelig måte, basert på godt juridisk arbeid i enkeltsaker. Videre skal vi ha god dokumentasjon i forhold til det som vi skal mene om behov for endringer i samfunnet, enten det handler om lovverk eller andre ting. Så dokumentasjonsoppgaven og det at enkeltsakene behandles ordentlig, er helt vesentlig. [...] Det er viktig for meg at vi skal være uavhengige. Uavhengighet og å være en nøytral part.

En måte å forstå dette på er at det «faste» punktet dermed skulle være juridisk saksbehandling, i motsetning til å forstå LDO som en politisk motivert pådriver i likestillings- og antidiskrimineringsarbeidet slik det tidligere Likestillingscenteret ble oppfattet som. Kanskje er det også grunnlag for å si at det samfunnsvitenskapelige pådriverarbeidet på denne måten ville bli oppfattet som kunnskapsbasert i den grad det har tatt eller tar utgangspunkt i de klagesakene som var behandlet av LDOs jurister.

Men som vi har vist, er ikke LDO lojalt overfor det statsfeministiske epistemiske fellesskapet og det statsfeministiske prosjektets likestillingsdiskurs. Dette skyldes ikke bare at statsfeminismen muligvis ikke lenger har legitimitet som politisk prosjekt når en ser likestillingspolitikk som noe annet og mer enn kvinnevennlig kjønnslikestillingspolitikk – noe selve opprettelsen av LDO og kontroversene rundt dette i seg selv kan leses som et tegn på. Mangelen på lojalitet skyldes også at ombudets strategi så langt har vært å ivareta sin uavhengighet blant annet ved å motsette seg forankring i bestemte fagmiljøer og politiske miljøer, noe hun uttrykte på denne måten:

Jeg måler av og til min suksess på at vi klarer å provosere på oss ulike politikere, partier og organisasjoner etter tur [...] Vi skal ikke ha faste allianser. Dette er en viktig bit av rolleutforming.

Om dette er en god strategi eller ikke, skal vi ikke ta stilling til. For oss er det interessante ved ombudets uttalelse at hun nettopp er på bevisst kollisjonskurs med det epistemiske fellesskapet hun kunne ha trukket på.





Sett i lys av den betydningen epistemiske fellesskap har når det gjelder forankring og makt, blir denne posisjonen ikke bare utfordrende for en organisasjon som er avhengig av å oppfattes som en legitim pådriver for likestilling, den representerer også en mulig begynnelse på en underminering av det statsfeministiske epistemiske fellesskapets og samhandlingsmodellens egen legitimitet.

Dette blir spesielt tydelig i lys av den interseksjonelle tilnærmingen til samfunn og politikk som det å skulle arbeide på tvers av flere diskrimineringsgrunnlag åpner opp for. Birte Siim og Hege Skjeie (2008:338) argumenterer for at statsfeminismen ideelt sett skulle kunne omfavne eller ta opp i seg minoritetsperspektiver på diskriminering. Dette har ifølge Siim og Skjeie imidlertid foreløpig mislyktes. Argumentasjonen deres er basert på tanken om at statsfeminismen er forankret i en rettighets- (og solidaritets-)tenkning som potensielt er universell. At statsfeminismen foreløpig ikke har tatt opp i seg minoritetsperspektiver, mener Siim og Skjeie skyldes at det har skjedd en forvitring av samarbeidet og alliansen mellom det som har utgjort grunnlaget for statsfeminismen; det er kommet en avstand inn mellom den feministiske grasrotbevegelsen forankret i organisasjonene og de politiske myndigheter.

Vi vil gå lenger. Det er, som vi har argumentert for, en motsetning mellom kjønnslikestillingens forankring i den velferdsstatlige forhandlings- og partsamarbeidsmodellen på den ene siden, og antidiskrimineringstenkningen, -lovgivningen og interseksjonelle tilnærminger til samfunn og politikk på den andre. Statsfeminismens kjønnslikestillingsarbeid bygger på organisert, korporativ samhandling og samarbeid – antidiskrimineringslovgivningen på konflikt og individuell rettighetstenkning. Harmonimodellen som statsfeminismen er en del av, støter nå mot en juridisk drevet konfliktmodell som ikke tar enighet for gitt. Det samme gjelder for LDOs lovhåndhevings- og pådrivingsarbeid på tvers av flere diskrimineringsgrunnlag. I den grad dette skal åpne for interseksjonelle perspektiver, har man samtidig åpnet opp for en tilnærming til samfunn og politikk som ikke kan ta harmoni og enighet for gitt. Med en interseksjonell tilnærming må man skape rom for *interessemotsetninger som oppstår i samspillet* mellom kategorier som kjønn, klasse og minoritets- eller majoritetstilhørighet. En interseksjonell tilnærming til samfunn og politikk kan derfor ikke gi lovnader om kvinnevennlighet, fordi kategorien «kvinne» ikke kan sees uavhengig av kategorier som klasse og minoritets- eller majoritetstilhørighet.

KAN SELSKAPSHUNDEN BLI VAKTBIKKJE?

La oss avslutningsvis gripe tilbake til artikkelens utgangspunkt: Både postkoloniale teorier og tenkning om globalisering som beskjeftiger seg med hybriditet, har som utgangspunkt at det skapes noe nytt i møter mellom grupper og individer fra ulike kulturer, og dette nye kan være preget av delvise og krys-

sende harmoni- og konfliktlinjer på tvers av klasse, kjønn og kulturell tilhørighet (Bhabha 1993). Samtidig kan det være uklart om det hybride refererer til det nye som et overgangsfenomen, eller om hybriditet betegner en permanent situasjon (for diskusjoner om dette se for eksempel Kompridis 2005, Lee 2008). I forlengelsen av dette kan en i forbindelse med LDO spørre om det er slik at en vellykket sammenslåing av ulike former (ulike logikker, kunnskapsområder, fagtradisjoner, organisasjoner, organisasjonsformer og nettverk) til én organisasjon vil medføre at organisasjonen slutter å være en utfordrende hybrid, mens den fortsetter å bli betraktet som en illegitim hybrid dersom sammenslåingen er mindre vellykket eller kontinuerlig konfliktfylt.

Når vi har pekt på og diskutert LDOs manøvreringsproblemer, har vi forstått disse i lys av en hybrid situasjon som både preger organisasjonen og omgivelsene. Den interne hybriditeten handler dels om utfordringene med å forene de motstridende logikkene som ligger i det å skulle være både lovhåndhever og pådriver, og dels i utfordringene med å få ulike faggrupper til å arbeide helhetlig og entydig i spørsmål om likestilling og antidiskriminering. Den eksterne hybriditeten bekrefter den interne hybriditeten – og motsatt – gjennom fraværet av et samlet epistemisk fellesskap som omfatter både likestilling og antidiskriminering, som LDO kunne ha støttet seg til for å få større legitimitet.

Spørsmålet om LDOs hybride karakter vil i denne sammenhengen være om hybriditeten er et overgangsfenomen som vil forsvinne dersom et nytt epistemisk fellesskap dannes med utgangspunkt både i likestilling og en konfliktorientert, interseksjonell forståelse av diskriminering og likebehandling. I så fall må det etableres et nytt epistemisk fellesskap som LDO kan legitimere sin virksomhet i. Om dette overhodet kan la seg gjøre, er en annen diskusjon.

NOTER

- 1 [http://en.wikipedia.org/wiki/Hybrid_\(biology\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Hybrid_(biology))
- 2 Et hovedfokus i evalueringen var å få kunnskap om hvordan LDO arbeider, og hvilke erfaringer som er gjort i forbindelse med sammenslåingen til LDO. De viktigste empiriske kildene var LDOs egne statistikker, ressursdata som budsjett og antall ansatte (årsverk) og aktivitetsdata som antall saker (av ulike kategorier), antall uttalelser, medieoppslag, årsrapporter, virksomhetsdokumenter og samtaler med nåværende og tidligere ansatte. Vi gjennomførte 23 intervjuer av nåværende og tidligere ansatte og med ledere. Noen ansatte ble intervjuet to ganger. I tillegg til dette utførte vi gruppeintervju med fem av LDOs ansatte. Intervjuene varte fra én til to og en halv time. Vi intervjuet syv personer i LDOs *bruketvalg*, åtte personer i *arbeidstaker-/arbeidsgiverorganisasjonene* og fem representanter fra *interesseorganisasjoner*, tre sentrale personer som er eller har vært ansatt i *Barne- og likestillingsdepartementet*, og to *stortingspolitikere*. I tillegg til dette intervjuet vi flere personer i brukerutvalgene. Vi la betydelig vekt på LDO-ansattes egne erfaringer og vurderinger av sin virksomhet, herunder strategi, rolleutforming og diskusjoner rundt dette. Vi kontaktet også tidligere og nåværende medlemmer av *nemnda* og fikk intervjuet to av dem. Disse intervjuene ga perspektiv til ombudsordningen som sådan, men begge informantene reservert seg mot å uttale seg om LDO som organ og organisasjon. Begrunnelsen for dette

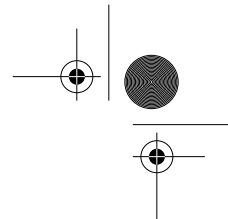
var strukturell, nemlig at nemnda er en uavhengig overprøvingsinstans for klagesaker. Til tross for at de fleste ansatte i LDO var enige om at evalueringen kom for tidlig, la ledelsen og de ansatte alt til rette for oss fra starten av. Vi fikk adgang til LDOs lokaler, kontorplass, PC-er, våre personlige e-postdresser og tilgang til LDOs elektroniske saksarkiv. LDO var også behjelpelig med å fremskaffe adresser til informanter og å ta kontakt med klagere og påklagede for oss. Vi fikk utskrifter fra saksarkivene som var til stor hjelp når vi skulle skaffe oss oversikt over og et inntrykk av hva slags saker LDO arbeider med, innholdet i disse sakene og hvordan de blir arbeidet med. Bortsett fra for ombudspersonen er alle intervju-data anonymisert.

- 3 <http://www.dagbladet.no/tekstarkiv/artikkel.php?id=5001090036451&tag=item&words=LDO>
- 4 Med utgangspunkt i de relative forskjellene som tross alt eksisterer på politisk nivå, vil vi i denne artikkelen begrense oss til å snakke om den «norske» modellen.
- 5 I denne gjennomgangen støtter vi oss i hovedsak på *Felles håndhevingsapparat for diskriminering på grunnlag av kjønn og etnisitet. Rapport fra tverrdepartemental arbeidsgruppe* (KRD 2003), *Høringsuttalelser til rapport om felles apparat for håndheving av diskriminering på grunnlag av kjønn og etnisitet* (BFD 2003), Ot.prp. nr. 34 (2004–2005) Om lov om Likestillings- og diskrimineringsombudet og Likestillings- og diskrimineringsnemnda (diskrimineringsombudsloven) (BFD 2004), kap. 6, «Norge», i rapporten *Flerdimensional diskrimineringspolitikk i Norden – en oversikt* (Rusnes 2008), «Fakta om Likestillings- og diskrimineringsombudet» (LDO 2007a) og «Historien bak Likestillings- og diskrimineringsombudet» (LDO 2007b).
- 6 Skiftet navn til Barne- og likestillingsdepartementet (BLD) etter Stortingsvalget høsten 2005, lesedato 6. januar 2009.
- 7 Gjennomgangen bygger på lovteksten i lov om Likestillings- og diskrimineringsombudet og Likestillings- og diskrimineringsnemnda.
- 8 <http://www.ldo.no/no/Om-ombudet/Fakta-om-Likestillings-og-diskrimineringsombudet/>
- 9 «Mandat for Likestillings og diskrimineringsombudet», Likestillings- og diskrimineringsombudet (LDO), 2007b, www.ldo.no/TopMenu/Om-ombudet2/Mandat-for-Likestillings-og-diskrimineringsombudet
- 10 Dette fremgår blant annet i oppslaget <http://www.dagbladet.no/nyheter/2003/06/13/371078.html>, lesedato 5. november 2008.
- 11 <http://www.ldo.no/no/Arbeidslivet/Like-muligheter-for-alle-i-arbeidslivet/Likestilling-steg-for-steg/>, lesedato 6. januar 2009
- 12 <http://www.ldo.no/no/TopMenu/Aktuelt/Nyheter2/2008/Harstad-saken--ombudets-uttalelse-omgjort-av-nemnda/>
- 13 Vi tar ikke stilling til jussen i denne saken. Nemnda er LDOs overordnede juridiske myndighet, og LDO må rette seg etter nemndas avgjørelser.

REFERANSER

- Abbott, Andrew (1988). *The Systems of Professions*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Andersen, Niels Åkerstrøm (1994). *Institutionel historie – en introduksjon til diskurs- og institutionsanalyse*. København: *COS-forskningsrapport* nr. 10.
- Bhabha, Homi (1994). *The Location of Culture*. New York: Routledge.
- Danielsen, Hilde (2002). Den kjønnskonservative velferdsstaten. I: Cathrine Holst (red.) *Kjønnsrettferdighet. utfordringer for feministisk politikk*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Fakta om Likestillings- og diskrimineringsombudet, Likestillings- og diskrimineringsombudet (LDO), 2007a, [www.ldo.no/TopMenu/Om-ombudet2/Fakta-om-Likestillings- og diskrimineringsombudet/](http://www.ldo.no/TopMenu/Om-ombudet2/Fakta-om-Likestillings-og-diskrimineringsombudet/).

- Felles håndhevingsapparat for diskriminering på grunnlag av kjønn og etnisitet.* Rapport fra tverr-departmental arbeidsgruppe, Kommunal- og regionaldepartementet (KRD), 2003, www.regjeringen.no/nb/dep/aid/dok/rapporter_planer/rapporter/2003/Felles-handhevingsapparat-for-diskriminering-pa-grunnlag-av-kjonn-og-etnisitet.html?id=105939
- Fossestøl, Knut (2010). Den norske modellen – en uhellig allianse mellom staten og partene i arbeidslivet? En drøftelse av norsk arbeidsgiverpolitikk og fremveksten av ikke diskrimineringslovgivning i Norge. *Working paper*. Oslo: AFI.
- Grant, David, Tom Keenoy og Cliff Oswick (1998). Introduction: Organizational Discourse: of Diversity, Dichotomy and Multi-disciplinarity. I: David Grant, Tom Keenoy og Cliff Oswick (red.). *Discourse and Organization*. London: Sage.
- Hernes, Gudmund (2006). *Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital*. Oslo: FAFO-notat.
- Hernes, Gudmund (2007). *Med på laget. Om New Public Management og sosial kapital i den norske modellen*. Oslo: FAFO-rapport.
- Hernes, Helga (1987). *Welfare State and Woman Power. Essays in State Feminism*. Oslo: Norwegian University Press.
- Holst, Cathrine (2002). Statsfeminismens moralske grammatikk. I: Cathrine Holst (red.): *Kjønnsrettferdighet. Utfordringer for feministisk politikk*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Holst, Cathrine (2009). Når ombudet ordner opp. *Nytt norsk tidsskrift*, 26 (3–4):395–407.
- Høringsuttalelser til rapport om felles apparat for håndheving av diskriminering på grunnlag av kjønn og etnisitet, Barne- og familiedepartementet (BFD), 2003.
- Haas, Peter M. (1992). Introduction: Epistemic Communities and International Policy Coordination. *International Organizations*, 46 (1):1–35.
- Kompridis, Nicolas (2005). Normativizing Hybridity/Neutralizing Culture. *Political Theory*, 33 (3):318–343.
- Koppell, Jonathan G.S. (2003). *The Politics of Quasi Government. Hybrid Organizations and Dynamics of Bureaucratic Control*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lan, Zhiyong og Hal Rainey (1992). Goals, Rules and Effectiveness in Public, Private and Hybrid Organizations: More Evidence on Frequent Assertions about Difference. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2 (1):5–28.
- Lee, Emily S. (2008). A Phenomenology for Homi Bhabha's Postcolonial Metropolitan Subject. *The Southern Journal of Philosophy*, XLVI:537–557.
- Mandat for Likestillings- og diskrimineringsombudet, Likestillings- og diskrimineringsombudet (LDO), 2007b, www.ldo.no/TopMenu/Om_ombudet2/Mandat-for-Likestillings-og-diskrimineringsombudet/.
- Mumby, D. og R. Clair (1997). Organizational Discourse I T.A. van Dijk (red.) *Discourse as Structure and Process: Discourse Studies, vol. 2 – A Multidisciplinary Introduction*. London: Sage.
- Ot.prp. nr. 34 (2004–2005) Om lov om Likestillings- og diskrimineringsombudet og Likestillings- og diskrimineringsnemnda (diskrimineringsombudsloven), Barne- og familiedepartementet (BFD), 2004.
- Rusnes, Ingrid (2008). *Norge i Flerdimensjonal diskrimineringspolitikk i Norden – en oversikt*. Oslo: Nordisk institutt for kunnskap om kjønn.
- Said, Edward (1993). *Culture and Imperialism*. New York: Vintage Books.
- Scholte, Jan Aart (2000): *Globalization. A Critical Introduction*. New York: St. Martin's Press
- Sending, Ole Jacob (2010 – forthcoming). Expertise and Field Dynamics in Global Governance. *Working paper*. Oslo: NUPI.
- Siim, Birte og Hege Skjeie (2008). Tracks, Intersections and Dead Ends: Multicultural Challenges to State Feminism in Denmark and Norway. *Ethnicities*, 8 (3):322–344.



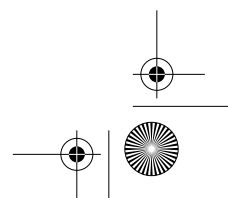
- Skjeie, Hege og Mari Teigen (2003). *Menn imellom. Mannsdominans og likestillingspolitikk*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Smith, Dorothy (2006). *Institutional Ethnography as Practice*. London: Rowman & Littlefield.
- Treleaven, Lesley og Chris Sykes (2005). Loss of Organizational Knowledge. From Supporting Clients to Serving Head Office, *Journal of Organizational Change Management*, 18 (4):353–368.

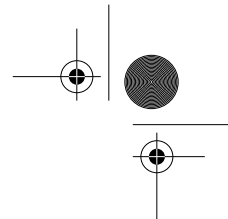
SAMMENDRAG

Denne artikkelen argumenterer for at en utfordrende hybriditet i en bestemt organisasjon, det norske Likestillings- og diskrimineringsombudet (LDO), kan forklares med at organisasjonen og dens virksomhet er kommet på diskursiv kollisjonskurs med den norske samhandlingsmodellen og det vi kaller et statsfeministisk epistemisk fellesskap, samtidig som organisasjonen mangler et alternativt epistemisk fellesskap som kan gi deres virksomhet legitimitet og anerkjennelse. Denne situasjonen skaper en uro både i og utenfor LDO som gjør det vanskelig for LDO å «sette seg» som organisasjon. Situasjonen – og reaksjonene på den både innad i LDO og blant aktører i ombudets omgivelser – kan også sees som et eksempel på hvordan intern hybriditet – motstridende og omstridte logikker internt i organisasjonen – speiler hybriditet eksternt.

ABSTRACT

In this article we argue that a challenging hybridism in a particular organization, The Norwegian equality and anti discrimination ombud (LDO), can be explained by the fact that the organization and its conduct has come on a discursive collision course with the Norwegian model of collaboration and the state feminist epistemic community, in as much as the organization is in lack of an alternative epistemic community to ground and give legitimacy to its conduct. This situation creates concern both inside and outside LDO, and makes it difficult for LDO to «settle» as an organization. The situation can also be understood, we argue, as an example of how internal hybridity mirrors external hybridity.





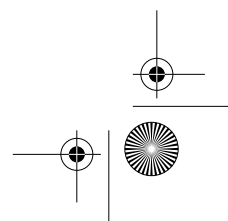
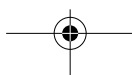
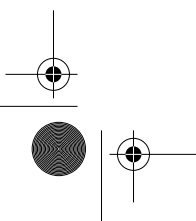
Cecilie Basberg Neumann og Cathrine Egeland

Cecilie Basberg Neumann (f. 1963), dr.polit. i kriminologi, er seniorforsker ved Arbeidsforskningsinstituttet (AFI). Hun har blant annet utgitt *Omsorg i fengsel?* (1999) og *Det bekymrede blikket. En studie av helsesøstres handlingsbetingelser* (2009).

Adresse: Arbeidsforskningsinstituttet/AFI, Stensberggaten 25, 0130 Oslo.
E-postadresse: cecilie.neumann@afi-wri.no.

Cathrine Egeland (f. 1971), ph.d. i filosofi og kjønnsstudier, er seniorforsker og forskningsleder ved Arbeidsforskningsinstituttet. Hennes forskningsfelt omfatter likestilling, diskriminering og interseksjonalitet i organisasjoner og samfunnsliv. Hun har publisert internasjonalt om kjønnsbarrierer i akademia, feministisk teori, vitenskapsteori og metodologi.

Adresse: Arbeidsforskningsinstituttet/AFI, Stensberggaten 25, 0130 Oslo.
E-postadresse: cathrine.egeland@afi-wri.no.





Arkitektfirmaer som hybride organisasjoner: spenningen mellom kunsten og markedet



Architectural firms and the tensions between art and market

RAGNHILD SKOGHEIM

Nøkkelord: arkitektur, arkitektfirma, profesjon, kunst, marked, målkonflikter

Keywords: theory of professions, the profession of architecture, art, market, the cultural field

En vanlig forståelse av hybride organisasjoner er at de opererer i et grenseland mellom stat og marked og må kombinere motstridende orienteringer (Røvik 2007, Engelstad 2009). Mange arkitektfirmaer befinner seg i et tilsvarende spenningsfelt mellom kunsten og markedet, og arkitektenes kunstneriske orientering vil derfor ofte komme i konflikt med kommersielle hensyn (Skogheim 2008). «Kunstnerens organisasjon», som arkitekten Frank Gehry har kalt arkitektfirmaer (Flyvbjerg 2005), representerer en spesiell type hybriditet, der spenningen mellom ideelle hensyn og markedet får en annen form enn i typiske hybride organisasjoner, som offentlige tjenesteprodusenter. Målsettingen til kunstnerens organisasjon (arkitektkontoret) er, slik Gehry ser det, bevisst å søke å eliminere forretningsfolks og politikeres innflytelse på bygningers utforming (gjengitt i Flyvbjerg 2005). Men ønsket om å sikre autonomi gjelder selvsagt også overfor andre eksterne interesser. Samtidig er arkitektfirmaer, i likhet med mye annen næringsvirksomhet, utsatt for konjunktursvingninger, og autonomien vil selvsagt kunne påvirkes av oppdragsmengden (Cohen mfl. 2005). Også en del offentlige etater der det arbeider mange arkitekter, som byplankontorer, befinner seg helt klart i spenningsfeltet mellom offentlige interesser og marked og ligger nær en vanlig definisjon av hybride organisasjoner.

Hybride organisasjoner har både svake og sterke sider, avhengig av hvordan man betrakter dem. Det spenningsfeltet de befinner seg i, kan i mange tilfeller tenkes å gi synergieffekter, sammenliknet med tradisjonelle organisasjoner, men de motstridende orienteringene kan også oppfattes som et problem for slike organisasjoner.

Alle profesjoner er på en eller annen måte forankret i organisasjoner, både kollegadominerte, som utdanningsinstitusjoner, og andre (Svensson 2010). For å tydeliggjøre arkitektprofesjonens egenart når det gjelder organisering av arbeidet, kan det trekkes et analytisk skille mellom profesjon, organisasjon og marked (Freidson 2001). Innenfor den idealtypiske modellen for profesjoners virksomhet er påtvunget ekstern kontroll over arbeidet minimal, mens omverdenens tillit til den profesjonelles evne til å utøve skjønn i komplekse situasjoner er maksimal (Evetts 2010). I sammenhenger der profesjonelle arbeider innenfor organisert virksomhet, dominerer derimot regler, standardiseringer, styringssystemer og markedstenkning, med vekt på ekstern kontroll over den profesjonelles arbeid. Profesjonsutøvelse, forstått som en måte å kontrollere visse yrkesområder på, utfordres i stor grad innenfor slike organisatoriske rammer (Svensson 2010). Hybrider, eller blandingsformer av organisasjoner, preges både av eksterne kontrollsystemer og profesjonsverdier og normer (Svensson 2010, DiMaggio og Powell 1983). Profesjonelle som arbeider innen hybride organisasjoner, må altså ivareta mange og til dels motstridende hensyn, enten de arbeider innenfor større virksomheter eller enkeltpersonsforetak, slik som mange privatpraktiserende arkitekter.

Denne artikkelen belyser en del sentrale trekk ved arkitektkontorer som hybride organisasjoner. Artikkelen tar utgangspunkt i særskilte kjennetegn ved arkitektprofesjonen og yrkessosialiseringen, slik som hvordan forventninger, yrkesrolleidealer og profesjonell identitet etableres gjennom utdanningen, da dette danner bakgrunnen for at både svært mange arkitektkontorer og også andre vanlige arbeidssteder for arkitekter, som byplankontorer, kan karakteriseres som hybride organisasjoner. Sentrale spørsmål er hva som karakteriserer spenningene og målkonfliktene i arkitektfirmaer, hva som er grunnlaget for dem, og hvordan spenningene og konfliktene oppleves og håndteres. Særlige utfordringer når det gjelder arkitekter og arkitektfirmaers muligheter til å ivareta profesjonell autonomi, blir også belyst. Arkitekter er spesielt knyttet til to ganske ulike arbeidskontekster. Den ene, som kan betegnes som hovedvarianten av yrkesrollen, er arbeid som prosjekterende arkitekt i privat praksis. Den andre er arbeid som offentlig ansatt arkitekt, særlig på byplankontorer.

Artikkelen knytter an til teoretiske perspektiver om profesjoners særtrekk og virksomhet og litteratur som på andre måter bidrar til å belyse profesjoner generelt og arkitektprofesjonen spesielt. Artikkelen presenterer først sentrale aspekter ved arkitekters utdanning og yrkessosialisering og profesjonens



slektskap til kunstfeltet. Deretter knyttes forbindelsen til andre profesjoner, med vekt på likheter og forskjeller når det gjelder arkitektfirmaenes autonomi, klientrelasjoner og profesjonenes egne mål. Til slutt drøftes det særlige spenningsfeltet arkitektprofesjonen befinner seg i, og hvordan arkitekter håndterer dette.

Datamaterialet er hovedsakelig personlige intervjuer med til sammen 49 arkitektstudenter, lærere i arkitektur og utøvende arkitekter i Norge (Skogheim 2008). Studentene og lærerne var tilknyttet arkitektutdanningene i Oslo og Trondheim. Studentene var i ulike faser av studiet, nybegynnere så vel som viderekomne. Lærerne var tilknyttet ulike fagområder. De utøvende arkitektene var eiere eller partnere i Oslo-baserte firmaer av varierende størrelse, med oppdrag både i Norge og utenlands.

ARKITEKTERS UTDANNING OG YRKESOSIALISERING

Å gjennomføre en utdanning innebærer blant annet at man gjennomgår en yrkesmessig sosialisering der man tilegner seg yrkesrollens kulturelle innhold og internaliserer yrkesgruppens verdier og normer for hvordan man fremtrer og utformer yrkesrollen i profesjonelle organisasjoner (Stelling og Butcher 1977, Freidson 2001, DiMaggio og Powell 1983). Det oppstår et skille mellom «vi» som er innenfor (inngruppen eller referansegruppen), og «de andre» som er utenfor (utgrupper) (Sumner 1940, Carmon og Mannheim 1979). Den yrkesrollen arkitekter i hovedsak sosialiseres inn i, er rollen som prosjekterende og formgivende arkitekt på et privat arkitektkontor. Det er også den rollen som arkitektstudenter og arkitekter i alminnelighet identifiserer seg med og viser frem, og som det knyttes mest prestisje og oppmerksomhet til.

Norske arkitektstudenter fremstiller faget som noe de er oppslukt av, ja, nærmest holder på med døgnet rundt. «Du faller utenfor hvis du ikke er oppslukt», hevdet en student. Utdanningen har også preg av forsakelse og offer. Denne forsakelsen vises ved å oppholde seg sent og tidlig på tegnesalen, helst natta gjennom i perioder, og illustreres gjennom utsagn som de følgende: «slit fra ende til annen», «det skal være våkenetter», «flere får magesår». Man er ikke «ordentlig» student uten at man er villig til periodevis å forsake privatliv og utenomfaglige aktiviteter. Disse utsagnene uttrykker normer for atferd i studentmiljøet, hvor kunstnerisk/kreativ aktivitet er noe altoppslukende som skiller arkitektfirmaers virksomhet fra «vanlig lønnsarbeid».

Individualismens forrang over samarbeid dyrkes frem i tegnesalprosjektene og abstraherer bort andre aktørers rolle i designprosessen, oppdragsgivers makt og andre rammebetingelser som kan tenkes å begrense handlefriheten. Skolene opererer i en slags urealistisk fantasiverden hvor de forbereder studentene til et yrkesliv som rett og slett ikke finnes, hevdet Buchanan (1989:24). Men er dette gapet mellom hva studentene lærer og tror arkitektarbeid går ut på, og virkeligheten som møter dem etterpå, et problem, og

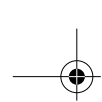


Ragnhild Skogheim

eventuelt på hvilke måter? Gutman (1988:99) hevder at et slikt gap kan gjøre det vanskelig å håndtere yrkesmessige problemer på en konstruktiv og kreativ måte, noe arkitektene kunne vært bedre rustet til dersom de gjennom utdannelsen hadde lært mer om betingelsene som influerer på arkitektarbeid.

Norske studenter og lærere er imidlertid delt i synet på hvor realitetsforankret utdanningen bør være. Mange blir overrasket i møtet med arbeidslivet. Arbeidslivet er en annen verden, mer forretningsorientert enn man kan tro. Vi kastes rett ut i konkurransesamfunnet, og det burde studentene blitt bedre forberedt på, uttalte en student. «Studentene blir ikke forberedt for yrkeslivet i det hele tatt, og det er heller ikke min oppgave å gjøre det,» uttalte en lærer i arkitektur. Det er viktig å gi studentene en følelse av at de kan skape noe og utvikle de kreative evnene, noe som best oppnås gjennom å arbeide med bevisst urealistiske oppgaver, understreket en annen lærer. Skolene kan ikke – og bør heller ikke – lære studentene det de like gjerne kan lære i arbeidslivet. Studentene bør ha idealiserte oppdragsgivere som basis, understreket en annen lærer. Slike uttalelser fremstår som nokså paradoksale, siden arkitektur har en utpreget praktisk side og utdanningens hensikt er å utdanne arkitekter som er i stand til å prosjektere bygninger og omsette en idé til et bygget produkt. Både studenter, enkelte lærere og utøvende arkitekter mente at studenter blir for dårlig i stand til å forklare, formidle og begrunne overfor omverdenen hvorfor én løsning på en oppgave bør velges fremfor andre. Arkitektutdanningen har lagt lite vekt på utvikling av kommunikasjonskompetanse til tross for at det å kunne kommunisere med mange ulike aktører er sentralt i utøvelsen av arkitektfaget, understreker Eikseth (2009). Dette forklarer hun blant annet med at studentene lærer en implisitt måte å snakke om arkitektur på av lærerne, som overføres til praksisfeltet. Dette bidrar ifølge Eikseth til å vanskeliggjøre kommunikasjon med omverdenen og hemmer en kritisk refleksjon over arkitektfagets utdanning og praksis.

Selv om det kan hevdes at utdanningen er for lite realitetsforankret i forhold til den virkeligheten som møter arkitektene, er det mulig å utvikle arkitektrollen i samsvar med idealer om kunstnerisk autonomi og frihet. Dette gir trolig næring til studenters ønsker om å kunne utfolde seg som kreative formgivere på arkitektkontorer, hvor arkitekten har kontroll over produkt og prosess. Det kan tenkes at måten heltene presenterer/iscenesetter seg på, som autonome kunstnere med distanse til tjenestesiden av arkitektur, blir forbilder for hvordan studenter og utøvende arkitekter ønsker å utforme yrkesrollen. Den sterke vektleggingen av arkitektur som kunstnerisk uttrykk kan imidlertid skygge for andre dimensjoner ved arkitekturket, som kanskje kunne ha redusert spenningene mellom utdanning og yrkesliv, for eksempel om det i utdanningen var mer vekt på kunnskaper om menneskers bruk og oppfatninger av bygninger snarere enn å dyrke frem distanse til tjenestesiden.

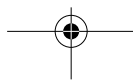


KUNSTFELTET

Arkitektur har atskillig til felles med kunstnerisk virksomhet i alminnelighet, blant annet ved at det innen arkitektur er en rekke personer og institusjoner som etablerer og viderefører en tro på så vel kunstens verdi i alminnelighet som det enkelte verks særskilte verdi. Et fremtredende trekk ved arkitektenes produkter er at de ofte forbindes med opphavspersonene, det vil si at yrkesutøverne har en form for «eierskap» til verket. Dette har visse likhetstrekk med annen kreativ/kunstnerisk virksomhet. For eksempel hevder Prak (1984:88) at oppfatningen om at arkitektur er en kunstform, og at hensynet til kunsten er viktigere enn praktiske hensyn, er et viktig «trossystem» innenfor arkitektur, noe som lærere, kritikere og profesjonen for øvrig bidrar til å opprettholde. Dette er et slags *doxa*, det vil si at det er noe som ikke diskuteres, men snarere oppfattes som selvsagt. Arkitekturens slektskap til kunst- og kulturfeltet kan relateres til Bourdieus (2005) kulturelle felt, et felt som konstitueres i et motsetningsforhold til det økonomiske feltet. Det gjelder primært delfeltet «begrenset produksjon», som konstitueres på grunnlag av en fundamental lov, nemlig negasjonen til økonomi, og der ingen som er ute i kommersielle ærend, slippes inn. I delfeltet «masseproduksjon» er det derimot kommersiell fremgang og anerkjennelse hos det brede publikum som er drivkraften.

De som høster anerkjennelse innenfor profesjonen, stjernearkitekter, befinner seg i den kunstneriske polen. De «forretningsmessige» og «strømlinjeformede» firmaene befinner seg på den motsatte polen, mens flertallet av arkitektfirmaene trolig befinner seg et sted imellom disse ytterpunktene. Mange arkitekter ønsker imidlertid å nærme seg den kunstneriske polen, selv om den økonomiske siden som regel gir bedre avkastning, hevder Prak (1984). Dette forklares med at kunstnerisk fremgang uten sammenlikning gir høyere status og lokker med udødelighet, mens den praktiske polen bare innbringer mer penger. Selv om stjernene er fåtallige, angir de kursen for de øvrige. Det kan selvsagt hevdes at også kunstnere er avhengige av at noen vil kjøpe deres produkter, altså av markedet, og at det ikke skiller arkitekter fra kunstnere flest. Men det ligger i prinsippet en autonomi knyttet til kunstnerisk virksomhet som arkitekter i alminnelighet ikke har. Det gjelder for eksempel det kunstneriske uttrykket. Selv om malere, skulptører, tekstilkunstnere og andre kunstnere ofte arbeider på oppdrag, er det større frihetsgrader for hva de kan «tillate seg», for eksempel i form av å sjokkere, eksperimentere og sprengre grenser som arkitekter har mer begrensede muligheter til å gjøre. Mens oppdragsgivere kan forlange endringer i arkitektens forslag i en byggeoppgave og foreta endringer etter at verket er ferdig, er det vanskelig å tenke seg paralleller til dette innen (andre) kunstarter.

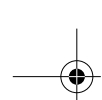
Først og fremst må en arkitekt, for å bli verdsatt innenfor profesjonen, være en dyktig formgiver. Dette fremstår som en overordnet verdi, som arki-



tekters profesjonelle identitet hviler på. Det å *skape* rangerer høyere innenfor arkitektfaget enn å *tjene* (det vil si være tjenesteyter), noe som setter «kunstneren» over «praktikeren» som yrkesrolleideal. Oppfatningen av at arkitektur først og fremst er kunst, kan blant annet knyttes til kunstteoretikere som Langer (1953) som betraktet arkitektur som romlig og plastisk kunst, hvis viktigste, ja, uunngåelige, formål er å skape en illusjon, «something purely imaginary or conceptual translated into visual impressions» (Langer 1953:93). Langer gir næring til en forståelse av at arkitekturens mening er noe annet og mer enn nytte og å gi tak over hodet. Larson hevder at profesjonen baserer seg implisitt på følgende syllogisme når den påberoper seg å produsere kunst: «Architecture is an art. Only architects produce architecture. Architects are necessary to produce art» (Larson 1991:144). Cuff (1991) bruker betegnelsen «art defense» om det å søke tilflukt i en kunstnerisk orientert rolle som kan opprettholde autonomi i forhold til omverdenens krav, der bare arkitektens vurderinger har betydning.

AUTONOMI

Et viktig grunnlag for profesjoners virksomhet er selvråderett, som blant annet dreier seg om retten til å utøve faglig kvalifisert skjønn i komplekse situasjoner (Rolf 1991). Autonomi kan dermed betraktes som en betingelse for å kunne foreta vurderinger som den profesjonelle anser å være til beste for klienten og for å løse sentrale samfunnsoppgaver. Innenfor organisasjoner preget av ulike profesjoner og yrkesgrupper dreier ikke kontroll seg utelukkende om å beskytte seg mot krav fra omverdenen, men også om kontroll i arbeidsdelingen mellom yrkesgrupper. Et viktig grunnlag for profesjonell autonomi er lovfestet myndighet eller jurisdiksjon over bestemte samfunnsfelt, kontroll over utdanningens innhold, rekruttering til utdanning og yrke og autorisasjon til å utføre bestemte oppgaver (slik leger og jurister har fått over helse og lov og rett). Jurisdiksjon innebærer også mandat til å delegere oppgaver til andre og til å definere profesjoner/yrkesgrupper som underordnet sin egen. Selv om ulike former for arbeidsdeling er nødvendig for å få utført viktige oppgaver (og regnes som «funksjonelt»), innebærer det samtidig elementer av utestengning og tvang, som kan gi seg utslag i utsagn (fra legehånd) av typen: «Nurses don't need to know why» (Abbott 1988:73). Dette befester den overordnede kontroll over den underordnede og signaliserer overfor omverdenen hvilke profesjoner og kunnskapsformer som rangeres høyest i kunnskapshierarkiet. En strategi for å befeste kontroll over et felt betegnes som «reduksjonisme», det vil si at spesielle problemer, oppgaver eller felt reduseres til bestemte profesjoners særlige anliggende hvor de tilkjennes spesialisert kompetanse og innsikt (Abbott 1988:98). Profesjonelle vil gjerne påberope seg særskilte forutsetninger for å kunne klassifisere problemer (diagnostisere), resonnerer (trekke slutninger) og angi løsninger (Macdonald 1995, Ab-



bott 1988). Profesjoners autonomi kan være truet dersom klienter trekker i tvil den profesjonelles evne til å løse de spesifikke problemene, søker alternativ kompetanse eller i vesentlig grad blander seg inn i behandlingen. Abbott (1988:43) bruker arkitektprofesjonen som eksempel på en profesjon som har begrenset autonomi i flere deler av problemløsningen.

En kontinuerlig og forutsigbar tilgang av klienter som etterspør de profesjonelle tjenestene, er et viktig grunnlag for profesjoners eksistensberettigelse og autonomi. Klientene sikrer profesjonene så vel deres materielle grunnlag som legitimitet, makt og status (Schön 1983, Eckhoff 1967). Det er imidlertid en viktig forskjell mellom arkitekter og enkelte andre profesjoner når det gjelder etterspørsel etter deres tjenester. Mens lov og rett må håndheves i rettsystemet og sykdommer må behandles, er det ikke kritisk for samfunnet om ikke alle byggeprosjekter blir realisert: «Du må hele tiden stå på og vise hva du kan og argumentere for det, for det er ingen som kommer og spør, eller som er 100 prosent interessert i dine tjenester. Du må være både pågående og tåle å få kjeft», uttalte en norsk arkitekt. For eksempel er det bare halvparten av vinnerutkastene i norske arkitektkonkurranser som er blitt realisert de siste 15 årene, ifølge en undersøkelse gjennomført av Norsk rikskringkasting i mai 2010. For arkitektfirmaene blir dette en sløsing med deres tid og kompetanse. Et annet problem for dem er at vinnerutkast som realiseres, i mange tilfeller blir vesentlig endret i prosessen fra idé til ferdig prosjekt. Det kan være gode argumenter for endringer, men dette understreker begrensninger i arkitekters autonomi og faglige autoritet, ved at realisering av byggeprosjekter er kontrollert av andre, enten oppdragsgivere er offentlige myndigheter, private selskaper eller enkeltindivider: «Depending on the wealthy and powerful to commission a design for a building is intrinsic to the labor market of most architects» (Freidson 2001:165).

Den profesjonelles forhold til klienten bør ifølge Freidson (1994) preges av en subtil balanse mellom faglig autoritet og respekt for klientens rett til selvbestemmelse. Norske arkitekter som er intervjuet av Skogheim (2008), karakteriserer en ideell oppdragsgiver som en som er aktivt interessert i å oppnå gode resultater, som har tillit til arkitekten og respekt for arkitektrollen og tiltro til at arkitekten har profesjonell kompetanse til å utføre oppdraget på en bra måte. «Vi bør ikke gå inn i problemstillinger som er til alvorlig skade for brukerne. Vi må kunne stå for det vi har gjort», understreket en arkitekt. Absolutt faglig autonomi tilsier at oppdragsgivere ikke får realisert prosjekter som arkitekten anser som dårlige. Siden prosjekterende arkitekter lever av å bygge, skal det trolig en del til for at de gir fra seg oppdrag. Hvor grensene går mellom akseptabel versus uakseptabel innblanding vil variere mellom arkitektfirmaer og fra prosjekt til prosjekt. Men mange arkitekter opplever trolig en begrensning i sin profesjonelle autonomi som leger, jurister og ingeniører i mindre grad opplever. En lege vil ikke akseptere at blindtar-





Ragnhild Skogheim

men fjernes gjennom ryggen, selv om pasienter ber om det, men vi må (metaforisk) gjøre det hele tiden, fordi kunden ønsker det, uttalte en utøvende arkitekt/lærer, som en illustrasjon av arkitektprofesjonens situasjon. I konkurransen om oppdrag må arkitektfirmaer i mange tilfeller akseptere budsjett- og tidsrammer som er langt strammere enn de kunne ønsket seg. Dette kan ramme den kreative prosessen og kvaliteten på det endelige produktet, slik arkitekter ser det. «Kyniske byggherrer vet at arkitekter jobber skinnen av seg,» hevdet en arkitekt. En annen formulerte seg i liknende vendinger: «Tidspress gjør at tankens frihet stivner». Disse utsagnene illustrerer at det kan være tungt å måtte slåss for egne ideer. En annen arkitekt formulerte seg slik: «Mange talenter går til grunne, prostituerer seg på de store kontorene. Lager ofte faglig sett uholdbare og tvilsomme løsninger for å rette seg etter kundens ønsker».

BALANSEKUNST

Bortsett fra noen få kanoniserte representanter for profesjonen må de fleste arkitektfirmaer balansere mellom autonomi og heteronomi, det vil si mellom arkitektur som selvstendig (kunst)verk, der arkitekten realiserer sine visjoner og ideer, og arkitektur som tjenesteyting overfor oppdragsgivere. I tillegg skal – eller bør – arkitekter også ta samfunnsmessige hensyn, for eksempel konsekvenser av bygningers utforming og plassering; som økt trafikk og støy, forringelse av eksisterende kvaliteter; som tap av utsikt, dårligere tilgang til utearealer og liknende. Balanseringen mellom ulike hensyn, til oppdragsgivere, andre fagfolk, offentlige myndigheter, tids- og kostnadsrammer og hensynet til faglig renommé kan imidlertid gjøre det vanskelig å ta allmennhetens vurderinger i betraktning i gjennomføringen av byggeprosjekter.

Avhengigheten av markedet er et premiss for arkitektfirmaers virksomhet, men det knytter seg en viss ambivalens til det. «There's nothing more horrifying than the client who says 'Design a \$2 million house for me by the time I get back from Europe',» uttalte en arkitekt (Cuff 1989:88). Utsagnet illustrerer et ubehag over å måtte forholde seg til ukultiverte og udannede oppdragsgivere (i dette tilfellet kanskje en fiktiv sådan), ulike dem selv. Når fagets toneangivende arkitekter presenterer seg selv eller blir omtalt, finnes det ikke noe marked de er avhengige av eller prosjekter de må gjennomføre, av typen «\$2 million house». Snarere er det markedet som underlegger seg arkitekten. Heltene i faget fremstilles og fremstår – for eksempel i biografier eller i andre arkitekturpublikasjoner – ofte som sterke, sikre, enerådende og kompromissløse (se Rand 1943). Hensynet til faget og kunsten kommer først. Heltene tekkes ikke oppdragsgiverne, men har heller ikke oppdragsgivere de trenger å behage, slik de presenteres i faglige publikasjoner eller i andre sammenhenger.

Den individualistiske arkitektrollen er i hovedsak blitt båret frem og hyllet av heltene i faget, mannlige arkitekter som Le Corbusier, Ludwig Mies



van der Rohe og Frank Lloyd Wright. I sine skrifter målbar Lloyd Wright idealet om arkitekten som en som ikke går på akkord med sine faglige idealer. Også blant nyere tids toneangivende arkitekter finner vi dem som har et image av røffhet og kompromissløshet overfor klientene, og som fremstiller slike egenskaper som nødvendige for å skape noe ekstraordinært, til forskjell fra ordinært og standardisert byggeri, som ferdighusfirmaer og andre kan produsere. En suksessrik arkitekt må ha en sterk tro på at hans egen idé er den riktige; det nytter ikke å være «Mr. Nice Guy» i større prosjekter, som gjerne går over flere år. Det krever utholdenhet når du skal kjempe mot politikere, planleggere, oppdragsgivere, entreprenører og kritikere, uttalte arkitekten Norman Foster (Murray 2000). Men i få tilfeller har en arkitekt helt frie hender. Selv arkitektfirmaer som vinner konkurranser, for eksempel om utforming av operahus eller andre kulturinstitusjoner, må balansere mellom en rekke ulike hensyn.

GRENSESETTING

Det kan være vanskelig for arkitektfirmaer å sette foten ned og markere grenser overfor oppdragsgivere og andre som er involvert i byggeprosessen. For eksempel kan andre blande seg inn i spørsmål som arkitektene kanskje oppfatter som sine ansvars- og kompetanseområder, både de formale/kunstneriske, tekniske og praktiske sidene ved en byggeoppgave. Arkitekter gir uttrykk for at det i opinionen og hos en del oppdragsgivere er liten forståelse og respekt for de mange aspektene ved byggeoppgaver som arkitekter bør ivareta, og som forbindes med arkitektrollen og profesjonell yrkesutøvelse. Det kan for eksempel gi seg utslag i at forhold arkitekter anser som viktige (som formalt uttrykk og valg av bygningsmaterialer), kan andre aktører betrakte som detaljer som kan endres uten å konferere nærmere med arkitekten(e).

«Mye av vårt tradisjonelle ansvarsområde er gått over til leverandørsiden. Det vil si at de får ansvar for bestemte sider ved prosjektene – for eksempel knyttet til valg av materialer og bruken av disse – som før tilfallet arkitektene. Mandatet er endret, ytelsene reduseres, og standarden går ned,» uttalte en arkitekt. For å drive «butikk» må arkitektfirmaer i mange tilfeller renonsere på ideelle standarder knyttet til god design. De kunne imidlertid ofte ha større problemer med å få gjennomslag hos andre aktører i byggeprosessen enn hos oppdragsgivere. Jo flere deltakere i designprosessene, jo vanskeligere kan det være å få til et godt resultat, er en fremherskende oppfatning blant de norske arkitektene som ble intervjuet. En arkitekt formulerte det slik: «Det er for mange kokker, og resultatet blir grått mjøl. Å tape mot et byråkrati er verst, mye verre enn å tape for en annen sterk vilje.» Flere som ble intervjuet, mener imidlertid at profesjonen har gitt fra seg noen av sine tradisjonelle oppgaver til andre, spesielt ingeniører, når det gjelder tekniske og konstruksjonsmessige forhold. Dette knyttes til utdanningens sterke vektlegging av form og estetikk.



Ragnhild Skogheim

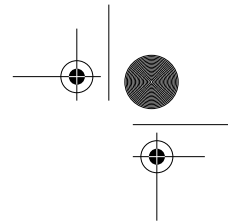
Arkitekters jurisdiksjon er gradvis blitt svekket, hevder Abbott (1988:73), noe som knyttes til kompleksiteten som preger mange byggeoppgaver. Arkitekter og andre kreative mennesker marginaliseres, hevder Gehry:

There's a tendency to marginalize and treat the creative people like women are treated, «sweetie, us big business guys know how to do this, just give us the design and we'll take it from there». That is the worst thing that can happen. It requires the organization of the artist to prevail so that the end product is as close as possible to the object of desire [the design] that both the client and architect have come to agree on (gjengitt i Flyvbjerg 2005:53).

Siden arkitektfirmaer beskjeftiger seg med oppgaver og spørsmål der mange kan anse seg kompetente og meningsberettigede, er det kanskje ekstra viktig å opprettholde grenser mot omverdenen og markere at arkitektur er noe annet og mer enn spørsmål om smak og behag. Men siden det i bygge- og byutviklingsprosjekter er mange mulige og få opplagte måter å løse oppgavene på, kan det også være vanskelig for arkitekter å få allmenn aksept for sine forslag. Profesjonen hviler da heller ikke på et klart definert og avgrenset vitenskapsbasert kunnskapsgrunnlag som kan gi tyngde og autoritet til arkitekters utsagn. Snarere kan kunnskapsgrunnlaget betegnes som eklektisk, i noen grad også som personlig og holdningspreget. Arkitekters utsagn i spørsmål om hvordan enkeltbygg eller omgivelser bør utformes, overprøves i mange tilfeller av klienter, bygningsmyndigheter, politikere og opinionen, noe som illustreres på avisers debattsider eller i andre sammenhenger hvor arkitektur og byutvikling er tema. Høyere utdanningsnivå har skapt mer krevende brukere, og færre bøyer seg lydlig for autoritetene, hevder Eikseth (2009). Dersom yrkesgruppers kunnskaper og ferdigheter oppfattes som helt opplagte og enkle å forstå, kan det bidra til å svekke dem som profesjonelle eksperter (Abbott 1988:103–104). Når profesjonelle tjenester knyttes til smaksfeltet, er det profesjonelle prosjektet minst overbevisende, hevder Lloyd Jones (1991).

ULIKE MÅL

En dimensjon ved profesjonell virksomhet er hvilke mål og verdier som knyttes seg til tjenesten som utføres. Det kan i en del tilfeller tenkes at profesjonelle og oppdragsgivere har ulike mål, selv om begge parter har – når det er snakk om arkitektur – et felles mål om å realisere en bygning, et byutviklingsprosjekt eller noe annet innenfor det arkitektoniske feltet. I byggeprosjekter er det flere andre enn arkitektfirmaer og oppdragsgivere som har et ord med i laget. Her ligger det en kilde til målkonflikt mellom arkitekten og andre medvirkende fagfolk / andre aktører, både når det gjelder hvordan enkeltbygninger og større prosjekter skal utformes, og hvor mye tid og penger som skal brukes. Kom-



mersielle aktører, som investorer og eiendomsutviklere, betrakter ofte design primært som et bygningsaspekt som skal bidra til salg, mens ingeniører og håndverkere kanskje ser ivaretagelse av tekniske og konstruksjonsmessige hensyn som det overordnede. Bygningsmyndighetene er satt til å ivareta samfunnets interesser og sørge for at lover og regler følges. I en ideell situasjon forenes alle disse hensynene, men i praksis kan det oppstå målkonflikter mellom de ulike aktørene og interessene/hensynene de representerer. Også andre profesjonelle kan ha egne faglige mål som ikke direkte dreier seg om å yte bestemte tjenester overfor klienter, men disse målene er ikke nødvendigvis uforenlige. For legen kan pasienten være et objekt, en (interessant) sykdom som bæres av et legeme (Ogliati, Orzack og Saks 1998). Legen vil kanskje ha interesse av å prøve ut ulike behandlingsformer og medikamenter, men vanligvis er det et overordnet mål at dette skal være til beste for pasienten.

Arkitektens egne mål kan for eksempel handle om å realisere ikke-økonomiske verdier av humanistisk og eksistensiell karakter, som for eksempel å skape orden i en antatt kaotisk verden samt uttrykke seg selv gjennom det som bygges – en form for selvrealisering. Spesielt kan det tenkes at kunstnerisk orienterte arkitekter betrakter arkitektur som noe mer – og til dels noe annet – enn det å realisere en bygning for en oppdragsgiver. Arkitekten Charles Gwathmey formulerte sine arkitektoniske visjoner på følgende måte, inspirert av arkitekten Louis Kahn: «You could not help getting [from Louis Kahn] this sense of hope that architecture was ultimately poetry and art, transcending accommodation, shelter and program» (sitert i Larson 1993:143). Men man kan anta at arkitektfirmaer har flere nivåer av mål enn det oppdragsgivere har, det vil si at arkitekter er opptatt av flere og til dels andre aspekter ved bygninger enn ikke-arkitekter, noe som har sammenheng med at de er bærere av en arkitektonisk betraktningssmåte, det man kan kalle et arkitektonisk blikk.

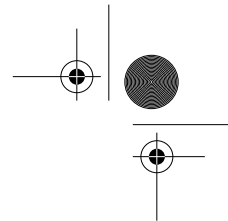
Det er ikke bare prosjekterende arkitekter på private arkitektkontorer som kan oppleve konflikter eller spenninger mellom ulike mål. Også offentlig ansatte byplanarkitekter kan oppleve målkonflikter, for eksempel mellom krav til rask saksbehandling i bygge- og byplansaker og hensynet til kvalitet i det som tillates bygget. Selv om byplanarkitekter har valgt en annen yrkesrolle enn den formgivende, gjennomgår de i Norge samme yrkessosialisering som andre arkitekter (ikke en egen planleggerutdanning) og er bærere av en arkitektonisk betraktningssmåte knyttet til form og estetisk utforming som kan antas å ligge til grunn i saksbehandling og vurdering av byplaner og byggesaker. I en undersøkelse av norske byplanarkitekter fremkom det at flere hadde forventninger om at arbeidet skulle være mer arkitektfaglig, det vil si at de i større grad skulle utvikle planer og utfolde seg som *arkitekter* og i mindre grad være saksbehandlere. De definerte byplanlegging som primært kreativ/estetisk virksomhet (Skogheim 1985). Siden 1980-årene er nok tidspresset i

planleggingsprosessene blitt ytterligere forsterket. Byplanarkitekter (og byplanleggere i alminnelighet) arbeider innenfor organisasjoner som kan preges av indre målkonflikter (krav til effektivitet versus kvalitet i vurderingene). Brytninger som for eksempel revirkamper mellom ulike fagfolk kan også gjøre seg gjeldende. Målkonflikter med omverdenen kan gjelde flere forhold: Utbyggere og politikere krever rask saksbehandling samtidig som også overordnede samfunnshensyn skal ivaretas. Tilsvarende det som gjelder for prosjekterende arkitekter, kan også byplanarkitekter komme i klemme mellom ulike hensyn. Den energi som brukes til å koordinere og drive lobbyvirksomhet mellom ulike offentlige og halvoffentlige etater, burde vært brukt til langt mer kreativt og produktivt arbeid, uttalte en byplanarkitekt (Ødegården 2004).

MESTRINGSSTRATEGIER – SORTI, PROTEST OG LOJALITET

Hva slags mestringsstrategier anvender så arkitektfirmaer for å håndtere den spenningen som knytter seg til at det arkitektoniske feltet er åpent for innblanding fra oppdragsgivere og andre? I hvilke sammenhenger er det aktuelt med henholdsvis sorti, protest eller lojalitet (Hirschman 1970)? I utgangspunktet har medlemmer av organisasjoner to handlingsmuligheter dersom de opplever svakheter ved organisasjonen eller at den ikke tjener deres interesser; nemlig protest eller sorti. Begrepet protest (*voice*) dreier seg om hvorvidt bedrifter eller andre organisasjoner har «klima» for kritiske synspunkter som kan medvirke til forandring. I situasjoner der protest ikke oppfattes som mulig eller fruktbar, vil sorti (*exit*) være aktuelt, det vil si at man velger å forlate organisasjonen. Lojalitet (*loyalty*) forstås gjerne som en generell tilslutning til organisasjonen eller at man ikke ser seg tjent med de omkostningene som protest eller sorti kan innebære, for eksempel at mulighetene for alternativt arbeid er begrenset.

Overført til det arkitektoniske feltet kan sorti, protest og lojalitet gjøre seg gjeldende i ulike situasjoner. Arkitekten kan trekke seg fra et prosjekt der eksempelvis betingelser forandres underveis mot arkitektens anbefalinger. Lojaliteten kan gjelde for begge parter; de har inngått i et samarbeid som lojaliteten hindrer dem i å bryte. Lojaliteten kan knyttes til at de kjenner hverandre, klienten har respekt for arkitekten og omvendt, men det kan også fra arkitektens side dreie seg om en strategisk form for lojalitet, der omkostningene med å forlate prosjektet (sorti) vurderes som større enn å fullføre selv om mulighetene for forandringer er små. Selv om det kan inngi respekt i arkitektkretser og i omverdenen at en arkitekt velger sorti fremfor ubetinget lojalitet, kan økonomiske omkostninger, kontraktsforhold og andre forhold gjøre at arkitekten velger lojalitet fremfor sorti. Bygging av ny opera i København, med en mektig oppdragsgiver som overprøvde arkitektens anbefalinger og endret ting underveis, uten at arkitekten forlot prosjektet, er et eksempel på lojalitet



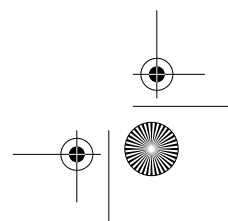
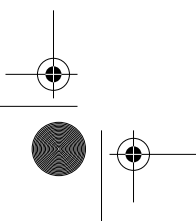
fra arkitektens side (Johnsen 2009). Dersom arkitekten i dette tilfellet hadde valgt sorti, kunne oppdragsgiveren kommet med erstatningskrav som igjen kunne innebære at arkitektkontoret gikk konkurs. Arkitekter og arkitektfirmaer kan også forsøke å overbevise eller «oppdra» klienten til å velge en annen løsning enn klienten kanskje hadde tenkt seg, og som arkitekten i større grad kan stå inne for (protest).

AVSLUTNING

Svært mange arkitektfirmaer kan betegnes som hybride organisasjoner da de må kombinere motstridende hensyn. Det gjelder på den ene siden hensynet til overordnede arkitektoniske ideer og arkitektonisk kvalitet og hensynet til økonomisk inntjening på den andre siden. Denne spenningen synes til dels å ha sitt opphav i arkitektrollen og fagets historie. Arkitekter og deres firmaer er stort sett avhengige av oppdragsmarkedet for å utøve yrket, men de søker samtidig å eliminere byggherrers og politikeres innflytelse på bygningers utforming for å ivareta kunstneriske interesser og generell autonomi. Hvordan spenningen mellom fag og økonomiske hensyn håndteres, varierer. Enkelte arkitektkontorer er pragmatiske, det vil si at de enklere tilpasser seg dilemmaet de befinner seg i. Konsentrasjon om verket, som preger arkitektenes studiesituasjon og som fagets helter bygger opp under, kan altså i begrenset grad utfoldes i det daglige arbeidet i de fleste arkitektfirmaer. «Det er slik yrket er,» er holdningen deres. Andre er mer kompromissløse og mener at kreativitet fordrer frihet fra rammer og tidspress. Som man kan vente, er det lettere å sette grenser når man har nok oppdrag og er veletablert som arkitekt/firma, enn når inntjeningen er mer usikker. Det kan være nødvendig å være barsk og nådeløs for å nå opp og frem som arkitekt. Men det kan også være en del av imagebyggingen til noen av arkitektfagets helter å fremstå som distanserte og likegyldige overfor brukere, oppdragsgivere og allmennheten.

Det er mange ulike måter å «være» arkitekt på, altså hvordan man utøver arkitektrollen. Det som forener yrker, er gjerne noen felles symbolske interesser som knytter den individuelle identiteten til en kollektiv identitet, og som befester korpsånden og følelsen av samhørighet med gruppen og dens navn og ære. Grunnlaget for korpsånden er felles utdanning og yrkesrolle og etablering av en profesjonsmessig betraktningssmåte, som, når det gjelder arkitekter, blant annet dreier seg om standarder for å vurdere arkitektur. De utvikler det Blau (1987) betegner som «insiders' judgments».

Korpsånden kan bidra til å styrke troen på at det er en indre sammenheng i en disiplin som preges av logisk sett uforenlige motsetninger, for eksempel mellom den autonome designrollen og oppdragsmarkedet. Praksisfeltet er det området hvor arkitektenes «trossystemer» (ethos) og ulike rammebetingelser støter sammen, hvor individuelle og profesjonelle mål skal forenes med økonomiske rammer, tidsfrister, oppdragsgiveres makt og penger og annet





Ragnhild Skogheim

som kan begrense handlingsrommet. Noen arkitekter og firmaer kan håndtere dette ved at de har en sterk posisjon i hierarkiet av ulike roller, interesser og makt. Andre avfinder seg kanskje med at de ikke kan realisere det ypperste, og/eller har en tro på at det beste resultatet springer ut av møtet mellom de ulike aktørene, interessene og målene, det vil si en pragmatisk tilpasning av idealene til virkeligheten. Distansering fra tjenestesiden, gjennom å søke «tilflukt» innenfor et felles diskursivt felt, kan også være en måte å håndtere spenning på, men er kanskje av mer «indremedisinsk» karakter. Arkitektprofesjonens uunngåelige avhengighet av markedsmessige forhold innebærer en permanent spenning, som må håndteres, og som ikke blir borte for de fleste firmaene.

Det er vist her at ivaretagelse av arkitektfaglig integritet og mulighetene for å utøve yrket med den kontroll og myndighet som forbindes med profesjonell virksomhet, utfordres i møtet med oppdragsmarkedet. Den autonomien som fagets helter og andre opinionsledere utviser, kan tilsynelatende fremstå som paradoksal, siden arkitekter i større grad enn de fleste andre profesjonelle er avhengige av, og må tilpasse seg, oppdragsgiveres makt, ønsker, gunst og penger. Men det er kanskje nettopp dette som fremtvinger at arkitektfirmaene, som hybride og til dels kunstneriske organisasjoner, bevisst søker å eliminere forretningsfolks, politikeres og allmennhetens innflytelse på bygningers utforming. Men arkitektenes autonomi synes å være under et økende press, blant annet fordi et høyere utdanningsnivå har skapt mer krevende brukere av arkitektur, og fordi færre mennesker synes å ville bøye seg for faglig autoritet som ikke er vitenskapelig dokumentert eller allment akseptert.

REFERANSER

- Abbott, A. (1988) *The System of Professions: An Essay on the Division of Labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bourdieu, P. (2005) *The Social Structures of the Economy*. Cambridge: Polity Press.
- Blau, J.R. (1987) *Architects and Firms: A Sociological Perspective on Architectural Practice*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Buchanon, P. (1989) «What Is Wrong with Architectural Education? Almost Everything», *Architectural Review* (juli):24–26.
- Carmon, N. og B.F. Mannheim (1979) «Reference Groups and Professional Self-image: The Case of Architects», *Journal of Vocational Behavior* 14:69–180.
- Cohen, L., A. Wilkinson, J. Arnold og R. Finn (2005) «Remember I'm the Bloody Architect! Architects, Organizations and Discourses of Profession», *Work, Employment and Society* 19(4):775–796.
- Cuff, D. (1989) «Through the Looking Glass: Seven New York Architects and Their People». I R.E. Ellis og D. Cuff (red.) *Architects' People*. New York: Oxford University Press.
- Cuff, D. (1991) *Architecture: The Story of Practice*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- DiMaggio, P.J. og W.W. Powell (1983) «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields», *American Sociological Review* 48(2):147–160.

- Eckhoff, T. (1967) «Vitenskaper, profesjoner og klienter», *Nordisk Forum* 2(5–6):304–315.
- Eikseth, B.G. (2009) «Mesterlæremodellen – til hinder for utvikling av arkitekters kommunikasjonskompetanse?», *FORMakademisk* 2(1):49–59.
- Engelstad, F. (2009) «Den hybride organisasjon: Pax forlag fra kulturradikalisme til allmøtedemokrati og tilbake». I H.G. Bastiansen med flere (red.) *Det elegante uromoment: Hans Fredrik Dahl og offentligheten: Festskrift på 70-årsdagen*. Oslo: Pax.
- Evetts, J. (2010) «Reconnecting Professional Occupations with Professional Organizations: Risks and Opportunities». I L.G. Svensson og J. Evetts (red.) *Sociology of Professions: Continental and Anglo-Saxon Traditions*. Göteborg: Daidalos.
- Flyvbjerg, B. (2005) «Design by Deception: The Politics of Megaproject Approval», *Harvard Design Magazine* 22(Spring/Summer):50–58.
- Freidson, E. (1994) *Professionalism Reborn: Theory, Prophecy, and Policy*. Cambridge: Polity Press.
- Freidson, E. (2001) *Professionalism: The Third Logic: On the Practice of Knowledge*. Chicago: Chicago University Press.
- Goffman, E. (1990) *The Presentation of Self in Everyday Life*. Harmondsworth: Penguin.
- Gutman, R. (1988) *Architectural Practice: A Critical View*. New York: Princeton Architectural Press.
- Hirschman, A.O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Johnsen, P.P. (2009) «Farvel, hr. Møller», *Weekendavisen* 27. november–3. desember.
- Langer, S.K. (1953) *Feeling and Form: A Theory of Art Developed from Philosophy in a New Key*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Larson, M.S. (1991) *Behind the Postmodern Facade: Architectural Change in Late Twentieth-century America*. Berkeley: University of California Press.
- Lloyd Jones, P. (1991) *Taste Today: The Role of Appreciation in Consumerism and Design*. Oxford: Pergamon.
- Macdonald, K.M. (1995) *The Sociology of Professions*. London: Sage.
- Murray, P. (2000) «The Man Who Reinvented the Skyscraper: Profile: Norman Foster», *Independent Sunday* 9. juli:27.
- Ogliati, V., L. Orzack og M. Saks (red.) (1998) *Professions, Identity and Order in Comparative Perspective*. Onati: Onati International Institute for the Sociology of Law.
- Prak, N.L. (1984) *Architects: The Noted and Ignored*. Chichester: Wiley.
- Rand, A. (1943) *Fountainhead*. New York: New American Library.
- Rolf, B. (1991) *Profession, tradition och tyst kunskap: En studie i Michael Polanyis teori om den professionella kunskapens tysta dimension*. Övre Dalkarlshyttan: Nya Doxa.
- Røvik, K.A. (2007) *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schön, D. (1983) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. London: Avebury.
- Skogheim, R. (1985) *Kunstnerrollen i det praktiske liv: En sosiologisk analyse av arkitektprofesjonens rolle innenfor byplanlegging*. Mastergradsavhandling i sosiologi. Oslo: Instituttet for sosiologi, Universitetet i Oslo.
- Skogheim, R. (2008) *Mellom kunsten og kundene: Arkitekters yrkessosialisering og profesjonelle praksis*. Avhandling for dr.polit.-graden. Oslo: Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.
- Stelling, J.C. og R. Butcher (1977) *Becoming Professional*. Beverly Hills: Sage.
- Sumner, W.G. (1940) *Folkways: A Study of the Sociological Importance of Usages, Manners, Customs, Mores and Morals*. New York: Ginn.



Ragnhild Skogheim

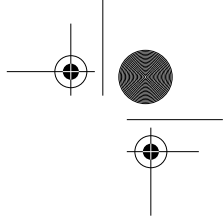
- Svensson, L.G. (2010) «Professions, Organizations, Collegiality and Accountability». I L.G. Svensson og J. Evetts (red.) *Sociology of Professions: Continental and Anglo-Saxon Traditions*. Göteborg: Daidalos.
- Ødegården, O. (2004) «Arkitekt med liten a». I *Arkitektnytt* 19, hentet 7. juni 2010. <http://www.arkitektnytt.no/page/page/preview/10831/news-4-539.html>

SAMMENDRAG

Innenfor organisasjoner og profesjoner som karakteriseres som hybride, kommer ulike målsettinger i konflikt med hverandre og gir grunnlag for spenninger. Dette gjør seg også gjeldende for de fleste arkitektfirmaer, som befinner seg i et permanent spenningsfelt mellom kunsten og markedet. På den ene siden har arkitekter klare oppfatninger om hvordan bygninger skal utformes for at de kan vedkjenne seg dem. På den andre siden står arkitektkontorene overfor ønsker og krav fra oppdragsgivere og andre med innflytelse over deres tjenesteleveranser. Det ligger innebygget i arkitektrollen og fagets historie at arkitekter og deres firmaer er avhengige av oppdragsmarkedet for å utøve yrket. Noen arkitekter og firmaer er mer pragmatiske enn andre og tilpasser seg den «skvisen» de befinner seg i. De har som utgangspunkt at dette er fagets realiteter. Andre arkitekter er mer kompromissløse og mener at kreativitet fordrer frihet fra økonomiske rammer og tidspress. Spesielt arkitektfagets helter ønsker å bli sett på som autonome og distanserer seg fra oppdragsgiverne. Dette kan fremstå som paradoksalt, siden arkitekter i større grad enn i de fleste andre profesjoner er avhengige av og må tilpasse seg oppdragsgiveres makt, ønsker, gunst og penger. Men det er kanskje nettopp dette som fremtvinger at man bevisst søker å eliminere forretningsfolks, politikeres og allmennhetens innflytelse på bygningers utforming.

ABSTRACT

This article addresses architect firms as hybrid organizations and architecture as a hybrid profession. Hybrid organizations and professions are characterized by conflicting goals, which may cause tensions. Architecture resides in the field of tension between art and market, between ideal ideas and conceptions of design on the one hand, and preferences and claims from clients and others, on the other. Although the market dependence is intrinsic in the role and history of the profession, it still represents a tension for architects and their firms. There are different ways of dealing with this tension. Some architects are quite pragmatic and adjust to market conditions as a fact of life, while others are more uncompromising, and argue that creativity requires freedom from external constraints. The autonomy and distance from the service part of the profession that particularly the profession's «heroes» espouse, appear as a paradox since architects more than most other professionals depend on, and have to adjust to, the power, wealth, favor and money of their



clients. This may on the other hand explain why architects seek to eliminate the influence of clients, politicians, the general public and others on the design of buildings.

Ragnhild Skogheim (dr.polit. og mag.art.) er forsker ved Norsk institutt for by- og regionforskning (NIBR). Hennes interesseområder omfatter profesjonsanalyser, arkitektprofesjonen, by- og stedsutvikling samt kulturfeltet. E-post: ragnhild.skogheim@nibr.no.

