

# Organisationer er imponerende opfindsomme. På vej mod en ny forståelse af organisationers væsen og udvikling

Steen Hildebrandt

Strategi

## **Fornyelse skal komme indefra**

"Kilden og energien til ændringer skal findes i mennesket og indenfor virksomhedens egne vægge." Skrevet af virksomhedsleder og ledelsesfilosof Jacques Chaize.

Tidligere har der været en virksomhedsopfattelse og ledelsesfilosofi, der bygger på mistillid til mennesket, fordi mennesket er eller var det svageste led i virksomheder bygget op omkring maskiner, systemer og strukturer. Mistillidsfilosofien er ikke længere nogen garanti for succes og overlevelse.

I fremtiden flyder informationerne frit. Der opbygges netværk internt, imellem virksomheder og deres omverden. Lars Kolind "Hos os taler vi sammen, og så gør vi tingene. Hos andre skriver de memoer til hinanden."

Nogle virksomheder har frygt for forandring, det udviklede, det uforståelige. Men man skal sætte sin virksomhed ind i et netværk i stedet for at bygge en fæstning op. Information er virksomhedens nye brændstof.

Der er en bevægelse fra at mennesket er medarbejder i et hierarki til at det er partner i et netværk. Læring vil være et afgørende tema i enhver organisation i fremtiden.

## **Vision og Ledelse. Hvad er din vision?**

Mogens Stiller Kirkegaard: "I et næste årtusinde.....en ny renæssance, hvor visionær tankegang, etik og eksistentiel filosofi vil begynde at gøre sig gældende i virksomhedskulturen."

"Det er menneskets optagethed af sin egen søgen efter mening og formål, som i dag naturligt fører til et krav om visionær ledelse, og som sætter individet i centrum for ledelsesprocessen."

## **Mål og midler – Myter om rationalitet**

Penge er et mål. Mennesket er et middel. Det skal ændres til: Penge er et middel. Mennesket er mål.

Virkeligheden er for kompliceret til de tidligere simple modeller og tankemønstre som er udviklet indenfor det erhvervsøkonomiske og ledelsesmæssige område. Vi er nødsaget til at omdefinere dem. Vi er nødt til at tage en række dogmer til revision i lyset af den nye indsigt.

Vores målinger drejer sig om resultater, om tilstande, som vi stræber imod. Måske er tiden inde til at flytte fokus mere over mod processen, mod vejen, og i højere grad betragte resultaterne som midler til at fortsætte ad vejen eller til at gå nye veje?  
Rationalitetsmyten kan være et forkert grundlag for styring, forudsigelse og menneskeliggørelse af adfærd.

### **En Europæisk organisations- og ledelsesteori – Socialøkologi**

Fornuftigt at stille sig spørgsmålet: "Hvor kommer dine forestillinger om verden fra? Hvorfra kommer dine forestillinger om verden fra?"

F. Glasl har med dyb forankring både i socialøkologi og i traditionelle organisationsteorier videreudviklet Lievegoeds teorier. Lievegoeds arbejdede sig ind i organisationsverdenen ud fra en dyb forankring i det enkelte menneske og ud fra et meget bevidst menneske- og natursyn. Socialøkologi kan karakteriseres som et holistisk syn på udvikling og ledelse på individ-, gruppe- og organisationsniveau.

Lievegoeds har defineret at en virksomhed udvikler sig og modnes gennem hhv. en pioner-, differentierings- og intergrationsfase. Glasl har tilføjet en associationsfase efter differentieringsfasen.

### **Svar og spørgsmål – Organisationer er imponerende opfindsomme**

Vi har altid skulle komme med svar i skolen. Vi har mødt "Formuler et godt spørgsmål"  
Det er ikke organisationer, der er stive og ufleksible. Det er vores tanker, begreber og billeder. Vi kører med fuld fart og selvsikkerhed fra mod vores tillærte svar. Vi bør snarere forsøge at finde ud af, hvad det er for en virkelighed, som vi på denne måde prøver at styre, påvirke, udvikle, forbedre m.m. end have præcise svar.  
Vi forstår kun en brøkdel af det hele og falder let for forenkede forklaringer. Vi er nødt til at forstå at det er indviklet og komplekst.

### **Forenkling er ingen kunst – Og dog!**

Det er let at finde redskaber, værktøj, svar og fremgangsmåder, der angiver at løse problemer. Men hvor bliver man ofte skuffet, forvirret, overrasket m.m. over hvordan det går, når man går i gang med at bruge det. Man tager et redskab og sætter det ind i en social organisme, som man ikke forstår indholdet i.

### **TQM – BPR – Forestil dig en skrånende fodboldbane**

TQM er blevet et udvandet og poppet begreb, der efterhånden kan betyde hvad som helst afhængig af, hvem der udtaler sig. Begreber er under nedslidning. Beklageligt at de i de oprindelige udgangspunkter var værdifulde ting at arbejde med og forholde sig til, men det forsvinder i kaskader af slagord og fraser.

James G March og Pierre Romelaer har beskrevet organisatoriske beslutningsprocesser som sære fodboldkampe.

### **Ledelse er en giftig størrelse – Og en knap faktor**

Der sker ikke en så effektiv udnyttelse af de menneskelige ressourcer i virksomhederne, som man kunne opnå med bedre ledelse. En leder udtaler "kunne spare en tredjedel af medarbejderne, såfremt man lærte at tale ordentlig sammen"  
Det drejer sig om ledelse og mennesker.

### **Ledelse er en giftig størrelse – Mennesket er et guddommeligt eksperiment**

Som tidligere nævnt er der en bevægelse væk fra medarbejder i et hierarki til at være partner i et netværk. Nogle virksomheder går videre til forestillinger om kunden som partner.

### **Ledelse som et offentligt debatanliggende**

Ledelse er blevet et forskningsanliggende og et offentligt debatanliggende. Sundhedstegn, men også risiko for forfladigelse af begreber.

Louis Printz hævder "tendens til en oversimplificering ved ledelses-industrien, dvs. kursusudbydere m.m."

### **Nye organisationsformer – Eller nye organiseringsformer**

Vi lever i en periode med accelererende ændringshastigheder på næsten alle områder af menneskers og virksomheders liv.

Mintzberg: "Vi har været så besatte af at gøre alt forudsigeligt, at vi råber om turbulens, så snart vi møder den første lille forstyrrelse."

Mange nye betegnelser for de nye virksomhedsorganisationer: den lærende organisation, den sideordnede organisation, den holografiske organisation..... Et væsentligt aspekt ved alle er, at hierarkiet gøres mere fladt, der centraliseres og at der organiseres omkring horisontale og tværfunktionelle forretningsområder i stedet for funktioner. Større medarbejderindflydelse og dannelse af selvstyrende grupper som et afgørende element. Automatisering af produktion og administration gennem anvendelse af avanceret teknologi. Tilpasning af produktionen til virksomhedens kunder.

Der opstår midlertidigt et paradoks med frigørelsen af bureaukratiets snærende bånd, da der samtidig sker en formalisering af det uformelle, f.eks. uformelle netværk søges erstattet af formelle, tavs eller udtalt viden søges artikuleret og sat på formel, værdier bliver til styringsredskaber i stedet for regler, medarbejdernes kreativitet søges sat i system m.m.

### **Organisatoriske drivkræfter – Pres udefra**

De fleste virksomheder som man er i konkurrence med tager tilsvarende initiativer mht. produktivitet, kvalitet og kundeservice og gør tilsvarende fremskridt. Men der er stadig stor forskel på virksomhederne, hvilket bl.a. hænger sammen med deres ledelse og organisering. Vi må antage at det ikke mindst er på det organisatoriske og ledelsesmæssige område, at vi skal finde nøglen og vejene til opnåelse af konkurrencemæssige fordele.

Den mest effektive organisation er den, der er god til at lære, som er fleksible og som hele tiden arbejder med udvikling af den organisatoriske og ledelsesmæssige kompetence.

### **Den effektive organisation - Faste omkostninger er ikke faste**

Jay R Galbraith og Edward E. Lawler: "Organizational Drivers", som giver øget pres på virksomhederne:

Konkurrenceintensiteten vokser på alle markeder.

Kortere produktlevetider, men større udviklingsomkostninger.

Stigende kvalitetskrav

Teknologispring. Kortere produktlivscykler

Købers forhandlingsstyrke – Horisontale relationer.

Kompetencemæssige ubalancer. Veluddannede medarbejdere får stigende indflydelse.

Virksomheden skal skabe attraktive udviklingsmuligheder.

Handelsmæssige ubalancer f.eks. Japanske Keiretsu'er.

Informationsteknologi – decentralisering og overblik. Giver mulighed for nye organisationsformer.

Kulturelle og etniske pres. Demografi, globale befolkningsændringer.

### **Fire krav til fremtidens lederskab**

Angrebsmåderne for at tage nævnte udfordringer op drejer sig næsten alle om en styrkelse af de menneskelige ressourcer. Det bliver en kombination af menneskelige og sociale ambitioner, der bliver kernen i en ny konkurrencestrategi.

Fire basale krav til fremtidens lederskab:

**Produktivitetsskravet:** Realiseres gennem langt stærkere styring og prioritering af omkostningerne, samt gennem anvendelse af avanceret teknologi. Evnen til at skabe

rammebetingelser for menneskelig udvikling og værditilvækst bliver en afgørende parameter for danske virksomheders konkurrenceevne. Der er behov for individualisering af ansættelses- og arbejdsvilkår og et stærkt socialt og personligt engagement i den enkelte medarbejders udviklingsmuligheder.

**Socialkravet:** Primært lavt uddannede bliver overflødige på arbejdsmarkedet i de kommende år. Krav til lederskabet om at påtage sig et øget socialt ansvar.

**Miljøkravet:** Udviklet sig fra at være en belastende omkostning til at blive en konkurrenceparameter.

**Etikkkravet:** Nye værdinormer i erhvervslivet og i samfundet. Bl.a. en værdiansættelse af virksomhedens menneskelige ressourcer og den måde, som de behandles og udvikles på.

### **Nyvurdering af ledelsesbegrebet – udvikling af mennesker**

Behov for ny vurdering af betydningen af de menneskelige ressourcer i virksomheden:

Værdi kan skabes af alle. Ikke kun toppen af hierarkiet.

Kontrol forudsætter ikke hierarkier. F.eks. selvstyrende grupper.

Grupper giver bedre resultater en individer. Synergieffekt.

### **En global smeltedigel – Den Globale Landsby**

Gammel visdom "et problem kan ikke løses ud fra den samme tænkning, der har skabt det". Vi er nødt til at konfrontere os med vores egne forestillinger og begreber, af hvilke nogle naturligvis er ubevidste, for at løfte os op på det nye forståelses- og bevidsthedsniveau, der er nødvendig for at komme videre.

**Personlig niveau:** Bevægelse fra det ene til det andet er karakteriseret ved at man stiller spørgsmål. Se på sig selv og sin situation på nye måder.

**Gruppeniveau:** Lederens evne til at skabe social synergi i grupperne.

**Organisationsniveau:** Ledelsens evne til at arbejde med læring overalt i organisationen.

**Samfundsniveauet:** Lederens bevidsthed om og engagement i den bæredygtige udvikling.

### **Mod nye udfordringer til ledelse**

Udviklingstendenser som viser disse år.

Store forandringer, men lille vækst. Globalt set behov for store omfordelinger. Vi skal lære at livskvalitet, sundhed og menneskelige rigdom ikke nødvendigvis er betinget af materiel velstand, endsige vækst.

Der skal på flere og flere områder ydes og præsteres mere med mindre ressourceforbrug.

Vi vil få stadig mere viden, og vi vil få stadig vanskeligere ved at få overblik.

Hver nyudvikling vil koste stadig mere forskertid og vil få stadig kortere levetid.

De store virksomheder bliver større og større, men beskæftiger færre og færre mennesker.

Globalisering

Den offentlige og den private leders arbejdssituation kommer til at ligne hinanden mere og mere.

Nar fremtiden er uforudsigelig og kaotisk, slår traditionel faglighed ikke længere til.

Ledere skal uddannes og udvikles f.eks. former for menneskelige kvaliteter og indsigter; menneskelig og social indsigt og modenhed, etisk ansvarlighed og bevidsthed, global forståelse m.m.

Livslang kontakt mellem den studerende og lærestalten.

Nye former for anvendelse af informationsteknologien.