

Moderne organisasjonsformer

Av **Terje Kato Stangeland**, Sivilingeniør, Master of Management og Cand.mag.

Utviklingen speiles i en internasjonal trend hvor organisasjoner, for å mestre stadige endringer i eksterne handlingsbetingelser, er i ferd med å forlate sentraliserte og hierarkisk strukturerte organisasjonsformer, og ledelsesprinsipper basert på standardiseringskriterier for styring, koordinering og kontroll, som har vist seg å fungere bra i stabile omgivelser. I stedet ser vi fremveksten av horisontale strukturer, nettverksrelasjoner og selvstyrte team som fremmer fleksibilitet, innovasjon og omstillingsevne i organisasjoner.

Jacobsen og Thorsvik (2002: 24-25)

I følge evolusjonsteorien, er det ikke de sterkeste eller mest intelligente individene og artene som overlever, men de mest tilpasningsdyktige. Det samme kan vi kanskje si om organisasjoner i dag, som lever i omgivelser som stadig endrer seg og i et samfunn hvor det skjer omfattende og grunnleggende endringer. I 2002 påstod Johannessen og Olaisen at organisasjoner i år 2002 overlever høyst fem år i den form de har nå (Johannessen og Olaisen, Magma – årgang 5, nr. 4 - 2002). Dette er vel kanskje å sette det hele noe på spissen. Men de har et viktig poeng, og i dag er det vel grunn til å tro at det neppe er blitt noe mindre krav og press til endring enn det var i 2002. Den gamle læresetningen ”Don’t fix it if it ain’t broke” er ikke lenger gyldig når det gjelder organisasjonsutvikling. I stedet kan vi erstatte den med en ny ”Relish change”, eller ha sans for endring.

Det er mange grunner til at organisasjoner opplever et sterkt endringspress: Ny kunnskap om bedre måter å organisere og drive virksomheter på, ny informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) gir nye muligheter til organisatorisk innovasjon og produktinnovasjon, høyere utdanning blant ansatte stiller nye krav til arbeidsmiljø og ledelse, kontinuerlige og uforutsigbare endringer i omgivelsene (eks. rentenivå, oljepris, lov og avtaleverk) og økt konkurranse.

En organisasjon er et verktøy for å kunne løse oppgaver og for å skape og ivareta verdier. Kravene til dagens organisasjoner går utover det å produsere varer og tjenester mest mulig effektivt. Det å skape gode og trivelige arbeidsplasser for ansatte, med meningsfulle oppgaver

som bidrar til vekst og utvikling og realisering av ”det gode liv” for den enkelte, er også viktig. I moderne organisasjonsutvikling må vi derfor ha fokus på både å skape endringer som skal dekke organisasjonens krav til effektivitet, vekst og tilpasning, og på endringer som skal gi personlig vekst og utvikling hos ansatte. Men her ligger også en stor utfordring i å greie å forene effektivitet med utvikling og trivsel. Kontinuerlig organisasjonsutvikling er nødvendig og helt avgjørende for at en organisasjon skal være levedyktig.

Den tradisjonelle hierarkiske organisasjonsformen

Den hierarkiske organisasjonsformen er fremdeles utbredt i arbeidslivet. Den hierarkiske organisasjonsformen har historisk sett mye av sin opprinnelse fra den romerske hær og romerkirken. I nyere tid har det kommet vesentlige bidrag fra Max Webers beskrivelse av byråkratiet med autoritet og maktstrukturer, og fra industrialismens tidlige år med fremveksten av Scientific Management-bevegelsen og taylorismen med arbeidsdeling og spesialisering. Det er en utbredt oppfatning i moderne organisasjonsteori at det tradisjonelle hierarkiet er foreldet, og vil bli erstattet av nye organisasjonsformer. Moderne organisasjonsformer må være fleksible og kunne tilpasse seg raske endringer, de må oppfylle nye krav og behov fra medarbeiderne om involvering, delegering, selvledelse mv. Det er også grunn til å stille spørsmål ved i hvilken grad hierarkiet og antagelsene denne organisasjonsformen er basert på, er forenlig med et moderne menneskesyn og verdier som er uttrykt i arbeidsmiljøloven. I tillegg har IKT åpnet opp for helt nye måter å organisere og lede virksomheter på som ikke var mulig tidligere. Datamaskiner, internett og nettverksteknologi har revolusjonert store deler av vårt samfunn, inkludert vårt arbeidsliv. Dette gjør at vi i dag ser fremveksten av helt nye organisasjonsformer. De tradisjonelle organisasjonsformene forsvinner mer og mer.

Paradigmeskifte og trender

Innenfor organisasjon og ledelse har det vært forskjellige motebølger og trender opp gjennom årene, f.eks. MBO (management by objectives) i 50-årene, sensitivitetstrening i 60-årene, kvalitetssirkler i 70-årene, total kvalitetsledelse i 80-årene, og selvledelse og selvstyrte team i 90-årene. Gibsen og Tesone (2001) har studert hvordan slike motebølger og trender kommer og går. De sier at slike konsepter følger en livssyklus på samme måte som motebølger innen klær. Enkelte ting kommer for igjen å forsvinne mer eller mindre for godt, mens andre ting kommer

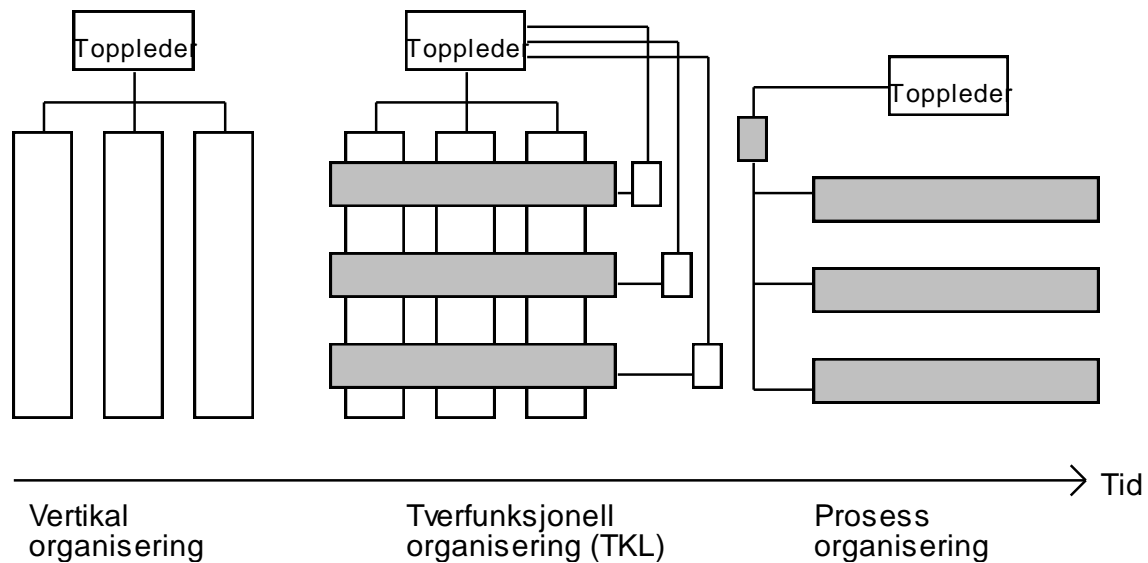
tilbake igjen etter noen år, gjerne under nye navn. Men, ikke alt som starter som motebølge forsvinner. Noe blir værende igjen, og noe blir videreutviklet og innarbeidet i nye konsepter, f.eks. grunnlagstenkningen i TKL (TQM) og prosessenkningen i business prosess reengineering (BPR). Om 90-årenes trend eller motebølge med selvledede team sier Gibsen og Tesone (2001):

”Self-managed teams seem to be a natural outgrowth of quality circles and TQM. They provide a tool by which the flattening of organizations can proceed, with authority and responsibility delegated down in the organization. They are also a natural extension of other popular fads like empowerment and 360-degree evaluations, and because of this integration of fads, self-managed teams can be expected to have a fairly long life cycle.”

Mange av ledelsesmotene vi har hatt de siste årene, bl.a. TKL, empowerment og teamorganisering, kan sees i sammenheng med de mer grunnleggende endringer som skjer både i samfunnet og i forståelsen av gode og effektive organisasjoner. De representerer en ny måte å organisere og lede på (nytt paradigme) som er i ferd med å gjøre seg mer og mer gjeldende. Kontinuerlig endring er i dag det normale, i motsetning til tidligere tider, hvor stabilitet og forutsigbarhet i større grad preget arbeidslivet. Selv om det også foregikk endringer tidligere, er endringstakten økt betraktelig de siste årene. Endringene, som eksempelvis ble nevnt innledningsvis, har ført til at det stilles andre krav til dagens organisasjoner enn tidligere. Omfattende forskning innenfor organisasjon og ledelse og tilknyttede fagområder har gitt ny og bedre forståelse av hva som er gode og effektive organisasjoner. Vi er i dag vitne til en grunnleggende endring i synet på organisasjoner og ledelse. Den gamle hierarkiske måten å forstå organisasjoner på, som er dypt forankret i vår kultur, er ikke egnet i dagens situasjon med blant annet økte krav om effektivitet, ressursutnyttelse og tilpasning til skiftende omgivelser og ikke minst ansatte med høy utdanning og andre krav enn tidligere. Vi ser i dag at flattere strukturer basert på autonome team ofte kan være mer hensiktsmessige og effektive måter å organisere på.

Proessorientering som paradigme

Proessorientering er i motsetning til tradisjonell funksjonsorientering et nytt paradigme i organisasjons- og ledelsessammenheng. Det ble først introdusert med TKL (total kvalitetsledelse) tenkningen. Det innebærer å gå fra en vertikal organisering som er karakteristisk for hierarkiet, til en prosessorientering. Dette er vist i figuren under.



Figur Paradigmeskifte: Fra funksjonsorientering til prosesstenkning

James Champy skrev i 1993, sammen med Michael Hammer, boka "Reengineering the Corporation", som ble en internasjonal bestselger. Den var et viktig bidrag til Business Process Reengineering (BPR) bølgen på 90-tallet. Champy skriver (2002: 220):

"When we introduced the concept of reengineering ten years ago, we highlighted key words in its definitions. Those words were fundamental, radical, dramatic, and process. The first three words were intended to describe the degree of change and the business result that reengineering would produce. The fourth word, process, was reengineering's focus."

Champy mener at reengineering har ført til store forbedringer av effektiviteten i organisasjoner. Han mener at denne måten å tenke på har kommet for å bli og ennå bare er i startfasen. Den tradisjonelle BPR fokuserte i stor grad på interne prosesser i organisasjonen. Champy mener at organisasjoner også må se på prosesser som går utover og på tvers av organisasjonens grenser, og har innført et nytt begrep "X-engineering", som en videreføring av BPR (Champy, 2002). X-engineering kan sees på som en slags nettverksorganisering, eller virtuell organisering, som går ut på å designe delte prosesser med forskjellige interessenter eller samarbeidspartnere. Den nye informasjons- og kommunikasjonsteknologien gir gode muligheter for dette. Champy hevder av

mange store organisasjoner allerede har tatt i bruk prinsippene i X-engineering uten å ha satt navn på det.

Mange prosesser og forsøk med BPR har ikke lyktes. En av forklaringene på hvorfor det i mange tilfeller ikke har lyktes, har vært at det ikke har skjedd en mental endring fra å tenke funksjonsorientert til prosessorientert, dvs. at ledere og medarbeidere tenker på samme måte som tidligere. Det er likevel ingen tvil om at BPR kan gi dramatiske forbedringer for en organisasjon hvis det gjennomføres riktig.

Fra mekanistiske til mer organiske organisasjonsformer

Det har vært gjort studier av hvordan ulike bedrifter har klart å tilpasse seg forandringer og nye krav (Bjørvik, 1993). De som greide dette bra var kjennetegnet av en rekke karakteristika som til sammen beskriver organisasjonen som et organisk system, til forskjell fra et mekanistisk. Betegnelsene mekanistisk og organisk representerer ekstrempunkter på en tenkt skala og ingen organisasjon er helt det ene eller det andre, men har kjennetegn i større eller mindre grad av disse idealtypene.

Tradisjonelle hierarkiske organisasjoner er mekanistisk organisert. Dersom forholdene stiller store krav til omstillingsevne og fleksibilitet, bør vi arbeide for organiske organisasjonsmønstre. Dette er en av grunnene til at vi i dag har et paradigmeskifte, fra funksjonsorientert til prosessorientert organisering, og fra mekanistiske til mer organiske organisasjonsformer.

Mekanistisk system	Organisk system
Relativt permanent arbeidsdeling	Variabel arbeidsdeling
Oppgavene er bundet i en bestemt funksjon	Oppgavene varierer
Koordineringen foregår hierarkisk	Koordineringen skjer kontinuerlig. Oppgavene blir stadig redefinert.
Kontroll-, autoritets- og kommunikasjonsforholdene er hierarkisk ordnet	Kontroll-, autoritets- og kommunikasjonsstrukturene utgjør et nettverk av direkte kontakter
Antakelse om at den beste kunnskapen og oversikten er konsentrert på topplanet	Den beste kunnskapen og oversikten kan befinne seg hvor som helst i nettverket.
Relevant informasjon foregår hovedsakelig vertikalt	Relevant informasjon foregår mer horisontalt enn vertikalt.
Arbeidet er for det meste styrt gjennom instruksjoner og beslutninger fra overordnet til underordnet.	Innholdet i kommunikasjonen består mer av råd enn av instruksjoner.
Lojalitet til ledelsen og pliktfølelse blir vurdert høyt	Lojalitet til bedriftens misjon i samfunnet

Figur Noen kjennetegn på mekanistisk og organisk system (Bjørvik, 1993:338)

Endringer av lederroller: Fra kontroll og styring til prosessledelse og verdiledelse

Berg (2002) refererer til en undersøkelse som viser at det finnes anslagsvis 8000 teorier om ledelse. Hvis vi følger utviklingen av disse vil vi kunne se noen trender (Berg, 2002: 46):

- fra at ledere har kontroll over medarbeiderne, til frihet for medarbeiderne
- fra at lederen har svarene på utfordringene, til at også medarbeiderne har svarene
- fra bruk av ytre belønning til bruk av også indre belønning (naturlig belønning)
- fra at bedrifter skal overleve, til at mennesker skal leve et godt liv

Berg har laget en oversikt over forskjeller mellom eldre lederteorier og nyere lederteorier (Berg, 2002). Den viser at endringer i samfunnet også har påvirket lederteoriene.

Endringene i lederteorier kan også sees på som en endring fra kontroll- til verdibasert ledelse. Den gamle måten å styre og kontrollere organisasjoner på fungerer ikke lenger med økende grad av intern og ekstern kompleksitet, og hvor medarbeidere setter nye krav til arbeidsplassen. En forklaring på hvorfor verdibasert ledelse er på vei inn kan være at kreative, motiverte, ansvarsbevisste og lojale medarbeidere søker meningsfullt arbeid, personlig utvikling og harmoni mellom egne og organisasjonens verdier.

	Eldre lederteorier	Nyere lederteorier
<i>Omgivelsene</i>	Forutsigbare	Uforutsigbare
<i>Tilgjengelig informasjon</i>	Lite	Mye
<i>Medarbeideres kompetanse</i>	Lav	Høy
<i>Motivering av medarbeidere</i>	Penger	Penger. Mening. Personlig utvikling
<i>Lederstil</i>	Ordre og kontroll. ”Politi”	Gi frihet under ansvar. Coach

Figur Forskjeller mellom eldre og nyere lederteorier (Berg, 2002: 14)

Systemtenkning og prosessorganisering

Mange fremhever nødvendigheten av å anvende systemtenkning på organisasjoner. Etter Peter Senges bestselger ”The Fifth Discipline” som kom i 1990, har prinsippene i systemtenkning fått større og større innpass i moderne organisasjonsteori. Flere mener at det er vanskelig å overdrive betydningen av systemtenkningen som grunnlag for å utvikle moderne organisasjoner.

Systemtenkning er et konseptuelt rammeverk for å forstå mønster og helheter og hvordan disse kan endres på en effektiv måte. Systemtenkning betyr å endre fokus fra å analysere delene

til å forstå helheten som delene utgjør. Feedback-mekanismer er viktig for at systemene kan endre og utvikle seg og dermed fungere og være levedyktige. Når prosesser designes på en systemisk måte innebærer det grunnleggende endringer av arbeidet. Eksempelvis:

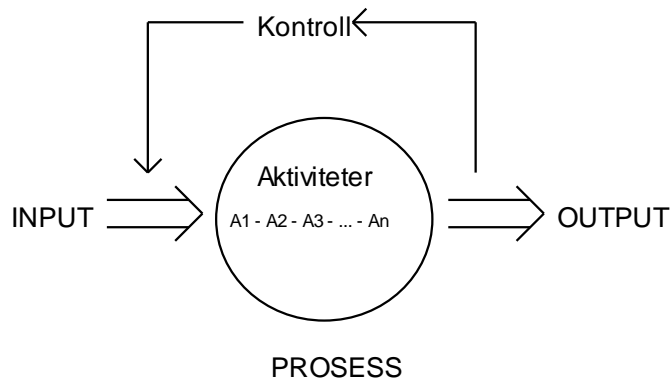
- Arbeidsenhetene endres fra avdelinger til prosesssteam. Kunstige skiller i forhold til oppgavenes natur blir dermed borte
- Arbeidsoppgavene endres fra å være enkle og spesialiserte til å bli mer mangfoldige og varierte, og alle som er med i prosesssteamet har helhetsansvar
- Medarbeiderne blir ”empowered” fremfor kontrollert. Empowerment kan defineres som å hjelpe medarbeidere til å ha tro på det de gjør, ha kompetanse til å løse oppgaver, føle at de kan velge hva de vil gjøre, og makt slik at de kan påvirke organisasjonens resultater (Berg, 2002: 14)
- Jobbopplæring fokuserer i større grad på hvorfor gjøre arbeidsoppgavene mer enn hvordan, for å gi innsikt og helhetsforståelse
- Fokus for å måle prestasjoner og ytelsesevne er oppnådde resultater fremfor aktiviteter
- Medarbeidernes oppfatning endres fra å jobbe for sjefen til å jobbe for kundene
- Lederrollen endres fra å være sjef til å bli coach, tilrettelegger og fasilitator
- Organisasjonsstrukturen endres fra hierarkisk til heterarkisk. Heterarki betyr at mange er ledere (av ulike prosesser), det er ikke er en sentral gruppe (mellomledere) som er ledere av alt. Ledere av en prosess kan være medarbeidere i en annen.

Arbeidsprosess

En arbeidsprosess er sammensatt av flere aktiviteter ($A_1 \dots A_n$) for å produsere en leveranse (OUTPUT). Utgangspunktet er en ”bestilling” eller et oppdrag (INPUT). Prosessen har et kontrollsystem som vurderer informasjon om output og kommuniserer tilbake som et input. I prosessen tenkes det på hvilke leveranser systemet skal levere, og designe eller redesigne prosesser og sette sammen team som er i stand til å gjøre dette på en effektiv måte.

Prosessene kan deles inn i tre hovedgrupper:

1. Organisasjonens egne prosesser (tradisjonell BPR)
2. Prosesser som utføres sammen med andre (X-engineering eller virtuell organisering)
3. Prosesser som andre utfører for organisasjonen (outsourcing og virtuell organisering)



Figur En kontrollert arbeidsprosess

Virtuelle organisasjonsformer

Med dagens IKT er det åpnet opp for helt nye muligheter for samarbeid uavhengig av tid og sted. Det gjelder både innenfor og på tvers av tradisjonelle organisatoriske grenser. Det gjør nye intra- og interorganisasjonelle organisasjonsformer mulig.

Begrepet virtuell organisasjon brukes på forskjellige måter og med forskjellig innhold. En virtuell organisasjon eller bedrift kan være en virksomhet hvor ansatte er geografisk adskilt og hvor disse vanligvis har datamaskiner som arbeidsverktøy og hvor de samarbeider ved hjelp av elektronisk nettverk og e-post og opptrer og oppleves for utenforstående som en samlet og enhetlig virksomhet med én fysisk lokalisering.

En virtuell organisasjon kan også være som et midlertidig nettverk av virksomheter, leverandører, kunder eller ansatte, som er forbundet med IKT med det formål å levere varer eller tjenester. En slik virtuell organisasjon kan samle bedrifter i et strategisk partnerskap / allianse eller i forskjellige outsourcingkonstellasjoner, som gjør dem i stand til å dele kompetanse, ressurser og kostnader helt til målene for prosjektet eller samarbeidet er nådd, eller helt til nettverket blir løst opp av andre grunner. En slik organisasjon er virtuell i flere henseender: Den eksisterer i stor grad i cyberspace og virksomheten er ikke avgrenset av tid og sted.

I denne artikkelen brukes virtuell organisasjonsform om både inter- og intraorganisasjonelle organisasjonsformer. I organisasjonslitteraturen finnes det mange definisjoner og bruksmåter av begrepet virtuell organisasjon. Det finnes tre hovedtilnærminger: noen bruker begrepet på en intraorganisasjonell organisasjonsform, andre på en interorganisasjonell organisasjonsform og den tredje hovedvarianten er de som bruker det som et samlebegrep på både intra- og

interorganisasjonell organisasjonsform som det er valgt å gjøre i denne artikkelen. Nedenfor gjengis eksempler på definisjoner av virtuell organisasjon i de tre perspektivene (hentet fra Kasper-Fuehrer og Ashkanasy, 2004):

- Intraorganisasjonell tilnærming (Davidow og Malone, 1992: 4): *“See a virtual corporation as based on the production of a virtual product that is ”produced instantly and customized in response to customer demand.””*
- Interorganisasjonell tilnærming (Byrne et al., 1993: 37) (Denne definisjonen er en av de mest siterte i litteraturen): *“The virtual corporation is a temporary network of independent companies – suppliers, customers, even erstwhile rivals – linked by information technology to share skills, costs, and access to one another’s markets. It will have neither central office nor organization chart. It will have no hierarchy, no vertical integration.”*
- Kombinasjon av interorganisasjonell og intraorganisasjonell tilnærming (Travica, 1997: 2): *“Virtual organization refers to a new organizational form which manifests itself as a temporary or permanent collection of geographically dispersed individuals, groups, organizational units – either belonging or not belonging to the same organization – or entire organizations that depend on electronic links in order to complete the production process.”*

Kjennetegn på virtuelle organisasjoner

I en virtuell organisasjon vil medlemmene, dvs. ansatte eller partnere, mesteparten av tiden kunne arbeide hver for seg, på forskjellige steder og til forskjellige tider. Tillit mellom de forskjellige aktørene i den virtuelle organisasjonen er derfor fundamentalt for at den skal kunne fungere. De må stole på hverandre og at de holder avtaler og leverer det de skal.

Ordet virtuell henspiller også på at det vil kunne være stadige skiftninger i hvem som er partnere eller medlemmer i nettverket. Det viktige er ikke hvem vi til en hver tid skal samarbeide med, men hvem som har eller kan utvikle den kompetansen eller gi den leveransen vi trenger. Og det kan skifte.

I en virtuell organisasjon kan team opprettes ved behov og medlemmene av teamene velges ut fra hvilken kompetanse som trengs for å løse oppgaven. Det betyr videre at team og enheter må utøve selvledelse.

Det som kan sies å gjøre virtuelle organisasjoner spesielle er at de fjerner barrierer og avgrensninger knyttet til tid og sted. Dette gjør det mulig å skape nye tjenester og produkter. Å fjerne avhengighet av tid og sted gjør det også mulig å redusere drifts- og utviklingskostnader.

En virtuell (interorganisasjonell) organisasjon kan sies å kjennetegnes ved å være mer enn bare outsourcing og strategiske allianser, selv om dette kan være viktige elementer. Den vil også kunne kjennetegnes ved å være mer fleksibel:

- Den kan kontinuerlig skifte partnere
- Samarbeidsbåndene er løse og målrettede
- Prosessene kan endres raskt ved innbyrdes enighet og avtale mellom partnerne.

De første skritt mot en virtuell organisasjonsform

Det første skritt på veien til å bli en virtuell organisasjon (interorganisasjonell) kan være å outsource oppgaver og funksjoner som ikke er bedriftens kjernekompetanse eller kjerneaktivitet. Dette vil også kunne være et tiltak for å redusere kostnader. I tillegg vil man kunne få bedre kvalitet på de funksjoner og tjenester man outsourcer, spesielt hvis man kan velge mellom flere leverandører som må konkurrere mot hverandre og derigjennom tvinges til å gjøre hverandre bedre. Å krympe organisasjonen kan også være et nødvendig tiltak for lettere å kunne endres og tilpasses omgivelsene. Man vil da kunne få stor fleksibilitet ved at en selv og partnere er i stand til raskt å endre seg. I denne prosessen med å redusere størrelsen kan organisasjoner identifisere og holde fast på organisasjonens kjernekompetanse eller de oppgaver som er de aller viktigste for organisasjonen (kjerneaktiviteter).

Det andre skrittet kan være å etablere strategiske allianser for å dele ressurser, øke/utvikle kompetanse og dele på arbeidsoppgaver som inngår i den helhetlige verdiskapningsprosessen gjennom å dele felles mål.

Det tredje skrittet, som kan gjøres parallelt med de øvrige, er å ta i bruk IKT for å utvikle nye samarbeids- og kommunikasjonsformer internt og eksternt.

Hvorfor virtuell organisasjonsform?

Det har allerede vært sagt mye om nødvendigheten av nye organisasjonsformer. Noen hovedgrunner til at mange virksomheter velger å utvikle en virtuell organisasjonsform kan være:

- Globalisering. Det å kunne håndtere og operere i et marked på tvers av landegrenser (globalt marked)
- Muligheter til raskt å få tilgang til ekspertise og spisskompetanse man ikke besitter i sin egen bedrift
- Kunne håndtere raske endringer i etterspørsel
- Kunne tilby stadig mer spesialiserte produkter og tjenester
- Økende behov for og krav til bruk av spesialister og spisskompetanse

Selv om ikke alle organisasjoner skal ha som mål å bli virtuelle, kan det likevel være en del å lære for de fleste organisasjoner, for eksempel nye samarbeidsformer og nye bruksmåter av IKT.

Autonomi

Moderne organisasjoner trenger strukturer som fostrer autonomi og lokal problemløsningskapasitet. Å basere organiseringen på autonomi, er å gi frihet, selvbestemmelse og ansvar til den enkelte medarbeider og gruppe (team). Mange fremhever sterkt nødvendigheten av frihet og autonomi for at organisasjonen skal være effektiv. Begrepet frihet innenfor ledelsesteoriene brukes ofte i betydning demokratisk ledelse, deltakende ledelse, desentralisering, medarbeiderorientering, delegering og ”empowerment”.

Johannessen og Olaisen (2002) har studert trender i kunnskapsledelse og mener det har skjedd en vridning fra vekt på det organisasjonskontrollerte til vekt på det individkontrollerte. Det betyr at desto mer kompetansebasert en virksomhet er, desto viktigere er det å gi enkeltindivider autonomi og fleksibilitet og legge til rette for at arbeidet blir en del av det å realisere ”det gode liv”. Å gi ansatte større ansvar og frihet vil bety økt delegering av oppgaver og beslutningsmyndighet. Det er flere grunner til at delegering er viktig:

- Økt personlig og faglig utvikling av medarbeidere
- Beslutninger tas raskere og ofte bedre av dem som kjenner problemet og vet hvor skoen trykker

Om delegering skriver Berg (Berg, 1997: 217):

”Utstrakt bruk av delegering bygger blant annet på en humanistisk, eksistensiell tankegang. Mennesket har behov for personlig vekst og faglig utvikling. Mennesket har store latente

ressurser i seg. Når mennesket får seg delegert oppgavene, vil det kunne gjøre seg nytte av sine ressurser og få tilfredsstilt sine egne behov.”

Tillit til medarbeiderne er grunnleggende og nødvendig for få en moderne organisasjon til å fungere. Tillit er også noe vi gjør oss fortjent til og som vi viser oss verdige til når forholdene legges til rette for det. Tillit til ansatte er nødvendig for å organisere i team og for å kunne delegere oppgaver og myndighet. Også virtuelle organisasjoner er basert på tillit mellom aktørene i nettverket.

Det er helt nødvendig å ha struktur som baserer seg på autonomi, selvbestemmelse og involvering for å skape arbeidsplasser hvor den enkeltes behov for vekst og utvikling blir ivaretatt. Prosessorganisering basert på prinsippene i TKL (jf. ovenfor) er eksempel på en slik struktur.

Berg refererer til en undersøkelse av ”fremragende” bedrifter som gikk ut på å finne hvilke fellestrekk de hadde (Berg, 2002: 114). Det viste seg at disiplin og selvledelse var viktig. En av konklusjonene var at hvis bedriften har lyktes med å utvikle disiplin blant sine medarbeidere, trenger man ikke et hierarki eller et byråkrati. Var det disiplin i tenkemåte, væremåte og læremåte, trengte man ikke regler og mye kontroll. Medarbeidere ble trent til å lede seg selv og det foregikk en utstrakt form for selvledelse.

Realisere visjoner og verdier: Walk the value talk

Organisasjoner bør utvikle en visjon og strategisk ledelse for å skape og utnytte det potensialet som organisasjonen har. Å holde fast ved sine kjerneverdier for å realisere visjonen, kan også gå utover det å oppfylle kravene til bare effektivitet og produktivitet.

En visjon kan representere et ønsket fremtidsbilde av organisasjonen. Visjoner kan være et viktig virkemiddel og drivkraft for å utvikle organisasjonen og oppnå mål. En visjon har minst tre funksjoner (Roos et al., 1996: 54):

1. Legitimerende funksjon. Organisasjonens virksomhet sett i et samfunnsperspektiv, som viser at den har sosial og samfunnsmessig berettigelse

2. Sette ambisjonsnivå og fokus. Organisasjonens samlede fremtidige mål, som utgjør rammer for arbeidet med strategier og operative handlingsplaner. Bidrar til å skape en grunnleggende mental modell som er retningsgivende for de primære prosessene.
3. Identifikasjon og motivasjon. Være et uttrykk for grunnleggende verdier som organisasjonen står for, og som alle ansatte deler og er forpliktet til å realisere. Virke stimulerende, skape motivasjon og engasjement i organisasjonen. Opplevs som meningsfull og ikke bare være fine ord uten praktisk betydning. En god visjon må også, i følge Forsth og Nordvik (1995), være i tråd med den enkeltes grunnleggende verdier og oppfatninger.

Mange fremhever viktigheten og nødvendigheten av at organisasjoner har visjoner. Om dette sier Senge (1994:9):

”If any one idea about leadership has inspired organizations for thousands of years, it’s the capacity to hold a shared picture of the future we seek to create. One is hard pressed to think of any organization that has sustained some measure of greatness in the absence of goals, values, and missions that become deeply shared throughout the organization.”

Videre er det nødvendig å gi praktisk innhold til organisasjonens verdier. Spesielt ledere, som et eksempel for andre, har et ansvar for å etterleve verdiene eller ”walk the value talk”. Det å skriftliggjøre verdier og prinsipper og som ansatte er forpliktet til å følge, er et langt skritt i retning av å realisere dem.

Om viktigheten og betydningen av verdier sier Giblin og Amuso (1997):

”Values do not drive the business; they drive the people within the business.”

Kommunikasjon

Kjennetegn på en moderne og effektiv organisasjon er blant annet at den har effektive kommunikasjonsprosesser og god infrastruktur. Ny teknologi (IKT) og programvareutvikling, med blant annet e-post, intranett, internett og hjemmesider, bredbånd, mv. har skapt helt nye møteplasser og gir helt nye muligheter til å kommunisere og til å utveksle, bearbeide og lagre informasjon uavhengig av tid og sted. Dette gir muligheter for helt nye arbeidsprosesser og samarbeidsformer både internt og eksternt. Følgelig åpner det for nye organisasjonsformer, for eksempel virtuelle nettverksbaserte organisasjoner.

Involvering

Involvering og medbestemmelse er også viktig for å utnytte kunnskapen, innsikten og kreativiteten som finnes i organisasjonen. I hierarkier vil ofte de som befinner seg lengst ned bli ikke spurt om råd eller involvert i beslutninger, ideutvikling eller problemløsning. Stewart gir følgende råd til ledere (Stewart, 1993: 180):

”Gå till de maktlösa för att få råd. De bästa råden kommer ofta från människor som är berörda av men inte har någonting att förlora på hvad du gör. I de flesta organisationer kan man finna sådana människor allra längst ned i hierarkin – de ser vad som behöver göras”

Lederrollen i moderne organisasjoner

Nye måter å organisere på krever også nye måter å lede på. Som gjennomgangen ovenfor viser endres lederrollen i moderne organisasjoner. En av lederens viktigste oppgaver er å skape gode prosesser mer enn å kontrollere resultater. Lederen bør i større grad være en veileder, coach og fasilitator. Det er uklokt av ledere å forsøke å planlegge og kontrollere det som ikke kan kontrolleres uten å ødelegge vitale kvaliteter til de ansatte. Det gjelder spesielt ansatte som søker ansvar, personlig utvikling, en form for identitet og stolthet og motivasjon til å bruke sin kreativitet og sine mange evner. En bedrift eller leder som ikke greier å ivareta ansattes behov for ansvar og personlig utvikling risikerer å miste sine beste ressurser.

Denne innsikten er ikke ny. Aristoteles som levde for snart 2500 år siden mente at å pålegge mennesket levemåter som hindrer det i å utfolde seg er uheldige og skadelige for dets trivsel og utvikling. Et av de mest kjente (og beste?) lederskapssitatene er kanskje Lao Tzu sine ord fra boka ”Tao te ching” (fra omtrent 400 f.v.t.):

”Den beste av alle ledere er bare en ubetydelig skikkelse for de ledede.

Etter dette kommer lederen som elskes og prises.

Etter dette kommer lederen som de frykter.

Etter dette kommer lederen som de tar seg friheter med.

...

Når oppgaven er gjort og arbeidet fullført, sier folk: ”Det skjedde helt naturlig.””

Bjarne Berg Wig (1999) beskriver en ny lederrolle (førstelinjeleder) i såkalte arbeidslag eller team, som også gir et mer konkret inntrykk av hva endringen av lederrolle vil kunne innebære (jf.

tabellen under). Det finnes ingen generell fasit på hva som er ”passende” lederrolle i en gitt situasjon, det er situasjonsavhengig. Men oversikten ovenfor er likevel et godt eksempel på endringer i lederrollen ved overgang fra tradisjonelle til moderne organisasjonsformer.

Tradisjonell lederrolle	Ny lederrolle
Ekspert	Tilrettelegger og veileder
Daglig drift	Tilpasning og utvikling av prosessen
Ledelse av enkeltpersoner	Ledelse av arbeidslag
Detaljstyring	”Grensevokter”
Dirigerende hånd	Ledende ånd
Dominans og kontroll	Dialog og samarbeid
Autoritær ledelse	Tilrettelagt selvstendighet
Utspilt rolle	Nøkkelrolle i forandringsprosessen

Tabell: Radikale forandringer fra tradisjonell til ny lederrolle (Wig, 1999: 26)

Menneskesyn i moderne organisasjoner

Enhver måte å organisere og lede på er bygd på visse grunnleggende verdier og antakelser om mennesker. Organisasjons- og ledelsesformer er derfor også uttrykk for etiske verdier og menneskesyn. Nedenfor er det fremhevet noen viktige verdier og antakelser som inngår i et menneskesyn basert på en moderne forståelse av mennesker og hva som må til for å utvikle gode og effektive organisasjoner.

- Alle mennesker er likeverdige. Av dette følger verdiene demokrati, medmenneskelighet, frihet og likhet
- Ha tillit til mennesker, at de tar ansvar og er til å stole på. Av dette følger prinsippene om delegering, selvledelse, autonomi
- Betrakte mennesker som mål i seg selv og ikke bare som et middel til å produsere verdier. Av dette følger at det må tilrettelegges for at de ansatte opplever ”det gode liv” på arbeidsplassen. Det betyr blant annet krav om faglig og personlig utvikling.
- Tro på menneskets iboende evner. Alle mennesker har et uutnyttet potensiale som kan forløses hvis det legges til rette for det. Å motivere og legge til rette for læring og utvikling og møte de ansatte med en grunnleggende positiv holdning blir derfor viktig.

Lederens menneskesyn har store konsekvenser

Lederens antakelser om medarbeiderne får store konsekvenser for organisasjon og ledelse.

Lederens atferd er påvirket av hans eller hennes mentale modeller. Slike mentale modeller kan vise seg å bli selvoppfyllende profetier. Douglas McGregor satte opp to forskjellige menneskesyn som gir to forskjellige lederstiler og organisasjonsformer: Teori X og Teori Y (McGregor, 1968). Teori X lederens antakelser er at mennesker lur seg unna hvis de kan, og at de derfor må kontrolleres. Mennesket må fortelles hva det skal gjøre. Gjennomsnittsarbeideren foretrekker kontroll, unngår ansvar og foretrekker sikkerhet. Teori Y lederens antakelser er at mennesker liker å arbeide, og derfor utfører de selvkontroll. Han tror videre at mennesker stort sett søker ansvar, er naturlig motivert, har høy aktelse og god virkelighetsforståelse.

Teori X og Y er to ytterpunkter av menneskesyn som en leder kan ha. De var fra McGregors side ikke ment som alternative beskrivelser av hvordan mennesket faktisk er av natur. Teoriene kan i stedet betraktes som selvoppfyllende profetier. Det betyr at lederne i større grad får de medarbeiderne som svarer til deres menneskesyn. Hvis en leder handler på grunnlag av Teori X, så vil han neppe gi medarbeiderne særlig mye selvstendighet, ansvar og mulighet til selv å finne løsninger på hvordan arbeidet skal gjøres. Det fører også til at medarbeiderne ikke får mulighet til å utvikle slike egenskaper. En slik lederstil går også mot det som er naturlig og viktig for mennesket. Det gir mindre effektive organisasjoner. Ved i stedet å bygge på Teori Y, vil de gode sidene ved mennesket kunne bli stimulert og få utfolde seg, og medarbeiderne vil kunne lære å opptre ansvarsfullt og fritt.

McGregors to lederstiler kan også beskrives som ”Ledelse gjennom ordre og kontroll” og ”Ledelse gjennom coaching” (Berg, 2002). Grøholt beskriver i sin bok ”Bevisst ledelse” et menneskesyn som moderne organisasjoner er bygget på: at mennesket er aktivt, skapende og ansvarlig dersom det får muligheter til å leve ut sine iboende evner (Grøholt, 1987: 14). Dette er i tråd med menneskesynet i Teori Y.

Oppsummering

Moderne organisasjonsformer kan kjennetegnes ved:

- Flate organisasjoner basert på systemisk tenkning og prosessorganisering
- Aktiviteter i verdiskapningsprosessen foregår internt og eksternt
- Fleksible og tilpasningsdyktige organisasjonsformer

- Etablert på et positivt menneskesyn
- Utstrakt bruk av autonomi, dvs. å gi stor grad av frihet, ansvar for eget arbeid og selvledelse, og delegering av oppgaver og beslutningsmyndighet
- Ansatte skal realisere det ”gode liv” på arbeidsplassen
- Utstrakt bruk av IKT og systemer for kommunikasjon og samhandling
- Verdibasert ledelse. Ledere Walk the value talk.
- Ledere på operasjonelt nivå er i stor grad tilretteleggere, veiledere og fasilitatorer

Kildehenvisning

- Berg, M.E. (1997), *Organisasjonsutvikling – metoder og teknikker*, Cappelen Akademisk Forlag, 2. utgave, Oslo
- Berg, M.E. (2002), *Coaching – Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*, Universitetsforlaget, Oslo
- Bjørnvik, K.I. (1993), *Arbeids- og lederpsykologi*, Bedriftsøkonomens forlag
- Byrne, J., Brandt, R. og Port O. (1993), *The Virtual Corporation*. Business Week. February 8: 36-40.
- Champy, J. (2002), *X-Engineering the Corporation – Reinvent your business in the digital age*, Hodder & Stoughton, London
- Davidow, W og Malone, M. (1992), *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*. New York: Harper Collins.
- Forsth, L.R. og Nordvik, B. (1995), *Building a Vision – A Practical Guide*, Blackwell Publishers, Vol. 4, nr.4
- Giblin, E.J. og Amuso L.E. (1997), *Putting meaning into corporate values*, Business Forum, Vol. 22, nr. 1, p. 14-18
- Gibsen, J.W. og Tesone, D.V. (2001), *Management fads: Emergence, evolution, and implications for managers*, The Academy of Management Executive, Vol. 15, nr.4, p 122-133
- Grøholt, P. (1987), *Bevisst ledelse*, Bedriftsøkonomens Forlag, Oslo
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2002), *Hvordan organisasjoner fungerer – Innføring i organisasjon og ledelse*, 2. utgave, Fagbokforlaget, Bergen
- Johannessen, J.A. og Olaisen, J. (2002), *Kompetansebasert verdiskaping: strategier og lederatferd*, Magma – årgang 5, nr. 4 - 2002
-

- Kasper-Fuehrer, E.C. og Ashkanasy, N.M. (2004), *The Interorganizational Virtual Organization*, International Studies of Management & Organization, Vol. 33, no.4, Winter 2003-4, pp. 34-64, M.E. Sharpe Inc.
- McGregor, D. (1968), *Mennesket og bedriften*, Gyldendal Norsk Forlag, Fakkelseien 1968
- Roos, G., von Krogh, G. og Roos J. (1997), *Innføring i strategi*, Fagbokforlaget, 2. utgave, Bergen
- Senge, P. (1994), *The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organization*, Currency Doubleday, New York
- Stewart, V. (1993), *Spräng byråkratin – Förnya företaget*, Svenska Dagbladets Förlags AB
- Travica, B. (1997), *The Design of the Virtual Organization: A Research Model*. Paper presented at the Association for Information Systems Americas Conference, Indianapolis, IN (hsb.baylor.edu/ramsower/ais.ac.97/program.html)
- Wig, B.B. (1999), *Det uslåelige arbeidslaget – Kvalitetsutvikling med selvstyrte team*, Tiden Norsk Forlag