Organisationens dynamikker

HR

Ebbe Folmann & Arne Krogh Nielsen

Organisationens dynamikker

HANS REITZELS FORLAG

Organisationens dynamikker
1. e-bogsudgave, 2014
© forfatterne og Hans Reitzels Forlag, 2013
ISBN 978-87-412-5923-9

Forlagsredaktion: Henning Persson
Manuskriptredaktion: Lars Theil Münster

Omslag: Louise Perlmutter, Louises Design
Typografisk tilrettelægning: LYMI
Sat med Swift og Kievit
e-bogsproduktion: Marketsquare A/S

Trykt udgave:
1. udgave, 1. oplag
Tryk: Livonia Print
Printed in Latvia 2013
ISBN 978-87-412-5712-9

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og Copydan. Enhver anden udnyttelse er uden forlagets skriftlige samtykke forbudt ifølge dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug ved anmeldelser.

Hold dig orienteret om nye titler fra Hans Reitzels Forlag.
Tilmeld dig forlagets nyhedsbrev på hansreitzel.dk

Indhold

Forord 9

1 Introduktion 13
1.1 Ledelses-, organisations- og kommunikationsteorier 13
Denne bog 20
1.2 Organisation og lederskab 22
Betydende bevidstheder 24
Ledelsens usikkerhedsreduktion 25
1.3 Den funktionelle fasemodel og organisationskultur 28

2 Omverdensanalyse og valg af strategi 37
2.1 Omverdensbegrebet 37
2.2 Relations- og turbulensanalysen 41
Turbulensniveauerne og analysefelterne 43
2.3 Omverdensbilledet 46
2.4 Konkurrencedygtighed 48
2.5 Strategiprocesser, -typer og indtjening 53
2.6 Strategirapporten 56
Den aktuelle produktportefølje 56
Forslag til kommende portefølje med vækst- eller indtjeningspotentiale 60
Ændringer i organisationens kontrolsfære 62
2.7 Strategiske beslutninger 64
Beslutningsrationalitet 65
Anarkistiske beslutningsmodeller 67
Beslutningers klarhed 69
Beslutnings- og handlingsrationale 71
2.8 Emergente strategier 73

3 Organisation som byggeopgave – "organizational assets" 77
3.1 Forstå din organisation – identiteten – før du laver om på den! 77
3.1.1 Udviklingsfaserne og organisationen 78

Fra koncept- til produktivitetsfase 80
Fra produktivitetsfase til effektivitetsfase 82
Fra effektivitetsfase til innovationsfase 83
3.1.2 Organisationens bestanddele – "assets" 83
3.2 Asset 0: Ledelsessystemet 86
3.2.1 Lederjobbet 89
At udfylde lederjobbet 91
3.2.2 Ledergruppen 94
3.3 Asset 1: Identiteten 102
Implementering og vedligehold 103
Kulturen som bærer af identiteten 105
3.4 Asset 2: Vision, strategi og mål 107
Implementering og vedligehold 109
3.5 Asset 3: Læringsorganisering 111
Læring i udviklingsfaserne 115
3.5.1 Læreprocesser som krumtappen i organisationers udvikling 116
Lidt forhistorie 116
Læringsudvikling og ledelsesudvikling 121
3.5.2 Læreprocessens udvikling fra iagttagelse til viden og indsigt 121
3.5.3 Læring indefra og ud – Teori U 133
3.6 Asset 4: Kultur (normer, værdier og vaner) 136
Kulturdannelse i udviklingsfaserne 141
3.7 Asset 5: Motivation, trivsel, energi 142
Motivationsteorier 143
3.8 Asset 6: Overordnet arbejdsdeling (Organisationsstruktur) 147
Strukturen i udviklingsfaserne 149
3.9 Asset 7: Politikker 152
Politikker i udviklingsfaserne 154
3.10 Asset 8: Procedurer, programmer og regler 154
3.11 Asset 9: Job- og kompetencebeskrivelse 156
Linjelederjobbet 159
Information og beslutninger (Hvad sker, og hvad gør vi?) 159
Organisationsopgaver 160
Værdiledelse 161
3.12 Asset 10: Tekniske og fysiske assets 164
"Fysik" i faserne 165

3.13 Asset 11: Økonomi 166
Økonomien i faserne 167

4 Ledelse og organisationens udvikling 169
Lederegenskaber 169
4.1 Lederskabets 11 anledninger og handlinger 171
Managementfasen 172
Leadershipfasen 173
4.2 Ledelse og jobindhold i udviklingsfaserne 179
4.2.1 Konceptfasen 179
4.2.2 Produktivitetsfasen 180
4.2.3 Effektivitetsfasen 181
4.2.4 Innovationsfasen 183
4.3 Ledelse, motivation og trivsel i udviklingsfaserne 184
4.3.1 Konceptfasen 184
4.3.2 Produktivitetsfasen 185
4.3.3 Effektivitetsfasen 187
4.3.4 Innovationsfasen 188
4.4 Identiteten og kulturen – og ledelsen – i udviklingsfaserne 189
4.4.1 Konceptfasen 190
4.4.2 Produktivitetsfasen 191
4.4.3 Effektivitetsfasen 192
4.4.4 Innovationsfasen 193
4.5 Organisationens grænser – flere assets 193

5 Gap-analyser og forandringer 197
5.1 Gap-analyser i forbindelse med organisationens udviklingsstadie 198
Et vejledende eksempel 199
5.2 Italesættelse af gap og forandringer 203
Viljen til forandring 207
5.3 Projekter 208
Det rette projekt – lederskabsdelen 209
Projekter 210
Projektgennemførelsen 216

6 Ledelseskompetencer – på flere niveauer 219
6.1 Ledelseskompetencer 220
6.2 Lederen som strateg 222
Når intelligensniveauerne kommmunikerer med hinanden i organisationen 225
"Intelligensprøve" af lederen som ansøger 226
En sammenfatning 227
6.3 Lederens autenticitet 231
Dit ledelsesparadigme 235
6.4 Ejerskabsrepræsentation og kompetencer 236

7 Organisatorisk kompetenceudvikling 241
7.1 Kompetenceudviklingens historie 242
Strategisk kompetenceudvikling 243
Hele organisationen 244
7.2 Kompetenceudviklingens sigte og natur 247
De tre sigtepunkter for kompetenceudvikling – medarbejder, gruppe, organisation 247
Den pædagogiske proces 248
Individets kompetencer 251
7.3 Organisatoriske kompetencer 256
Organisatoriske kompetencer hos lederne 256
Organisationsudvikling som organisatorisk kompetenceudvikling 259

8 Danmark som en organisation 263

Efterskrift 269
af Henrik Holt Larsen og Erling Lindahl

Litteratur 273

Register 277

Forord

Denne bog fokuserer på *organisationsopbygning og ledelsesadfærd*. Bogens hensigt er at øge læserens bevidsthed om *hvad* der får ting til at ske i en organisation – såvel de ønskværdige resultater som de utilsigtede hændelser.

Bogen er en stærkt reduceret, og helt omarbejdet, version af vores tidligere udgivelse *Lederskabets dimensioner* (Academica, 2009). Ikke mindst undervisningserfaringer med *Lederskabets dimensioner* som studiebog har gjort det muligt at skrive en ny bog.

Organisationens dynamikker adskiller sig fra *Lederskabets dimensioner* ved at den

- er renset for forklarende baggrundsteori uden egentlig anvendelsesværdi for praktisk ledelse
- er mere helstøbt med en samlet begrebsdannelse om organisationsopbygning og ledelsesmæssig eksekvering.

Vi tror på at både nuværende og kommende ledere bedre kan mestre ledelsesopgaverne, hvis de til stadighed kan begrebsliggøre de situationer hvor de, netop i kraft af ledelses*positionen*, har mulighed for at gøre en forskel. Selvfølgelig indebærer ledelse også at man handler og er til stede som levende menneske, og den del af ledelse kan ikke tilføres meget gennem en bog. Men vi håber at skærpe lederens iagttagelsesevne og eftertænksomhed i forhold til ledelsessituationer af alle slags. Og vi håber ligeledes at kunne *lette erfaringsdannelsen* hos lederen når noget virker, ikke virker eller skaber helt andre effekter end tiltænkt. Derfor har vi også i denne bog reduceret antallet af længere eksempler (casestories) mest muligt, for i stedet at stille mange små refleksionsop-

gaver så begreberne kommer til at reflektere læserens egen erfaringsverden. Skriveformen i de anvendelsesorienterede afsnit er derfor henvendt direkte til læseren – set som en leder.

Bogen henvender sig til både universitets-, diplom- og akademistuderende, men er også tiltænkt ledere der selv vil skærpe deres færdigheder i *undersøgende* og (efterfølgende) *eksekverende ledelse.* Bogens opbygning gør den også egnet til studiekredsarbejde. To til fire ledere vil gennem bogens refleksionsopgaver og læsning fra gang til gang kunne bruge den til et selvstudium som kan stimuleres af det åbenlyst større udbytte der opstår ved at udveksle refleksioner i en gruppe.

Også iværksætteren som tidligst muligt bør kunne se sin forretningsidé som en organiseret virksomhed, har vi i tankerne. For organisationers udvikling *kan* planlægges. Forsømmes denne planlægning, bliver organisationsudviklingen en bagudrettet problemløsningsproces – med en arbejdsorganisering der bygger på "hovsa-løsninger" og lidt tilfældige fokuspunkter. Det betyder i praksis at der aldrig kommer fuld effekt af organisationen som sådan. Organisationen bliver ikke i sig selv den selvstændige, særegne enhed som skal være virksomhedens egentlige konkurrencekraft der virker uafhængigt af enkeltpersoner i ledelsen.

Vi har erfaret fra en del af vores studerende på akademi-, diplom- og masteruddannelserne at deres virksomheder enten sætter for mange "nye skibe i søen" med forandringstiltag der kandiderer til diagnosen "organisatorisk ADHD", eller at virksomhederne gør som de plejer på trods af alle mulige tilskyndelser til at ledelserne burde igangsætte organisatoriske ændringer. Disse virksomheder har reelt et grundlæggende læringsproblem og vil nærmest kunne karakteriseres som "autistisk indesluttede virksomheder".

Bogens titel relaterer til de menneskelige energier og dynamikker som frisættes når vi ændrer vores grundlæggende antagelser (paradigmer) om et forhold og arbejder på at skabe nye antagelser som giver en ny forståelse. Dette gælder også en forståelse af sin organisation og ledelsen af den i en stadig mere globaliseret og foranderlig verden.

Som forfattere befinder vi os i senkarrieren. Vi har begge arbejdet i det private erhvervsliv med generel ledelse, marketing, organisation og HRM. I de senere år har vi løst en lang række konsulentopgaver i både private og offentlige virksomheder samt flere og flere undervisningsop-

gaver på kandidat-, diplom- og akademiniveau. Da der løbende lanceres nye teorimodeller og begreber i ledelseslitteraturen, har vi set det som vores opgave at udvikle *sammenfattende begrebsdannelser* omkring ledelsesmæssige hovedopgaver – selvfølgelig med skyldig reference til de bidragydere som vi har kendskab til.

Arne Krogh Nielsen
Ebbe Brun Folmann
Odense, november 2012

1. Introduktion

- I introduktionskapitlet giver vi først en ultrakort oversigt over tendenser i organisationsteoriernes udvikling (1.1) og slutter af med vores egen holdning til teoridannelse om organisation og ledelse.
- Dernæst (1.2) præsenterer vi en fundamental forståelsesramme for fænomenet "en organisation" – forstået som "den organisme" som ledelse hele tiden udføres for, i og med.
- Endelig afslutter vi introduktionen (1.3) med at præsentere den opfattelse at alle organisationer (både de store tunge og de små, partielle og kortvarende arbejdsgrupper) har et *livsforløb* der er kendetegnet ved faser med ganske bestemte funktioner.

1.1 Ledelses-, organisations- og kommunikationsteorier

Efter 2. verdenskrig udviklede *management* og *lederskab* sig som egentlige fagdiscipliner. Det blev til mange skoledannelser der snarere supplerede hinanden end de rivaliserede. Men basale, hævdvundne begreber, endsige egentlige teorier, blev der aldrig rigtig tale om. Snarere ser vi en vedvarende proces med opfindelsen af nye tilgange til lederskab i en både kommerciel og modepræget managementkultur hvor konsulentfirmaer, lederklubber, forfattere og universiteter er hovedaktører. Og i den kultur skal man helst anvende det aktuelle sprog – ellers signalerer man at man ikke følger med eller at man spiller den i øvrigt ganske respekterede rolle som selvlært – "en Lars Larsen-type".

Frem til tiden lige efter 2. verdenskrig var *organisation* det altdominerende ledelsesfag. Der var den *administrative* (H. Fayol) og *bureaukratiske skole* (M. Weber) (jf. Huczynski og Buchanan, 2001) som fokuserede på

ansvars- og arbejdsdeling i hierarkiet. Især Fayols administrative skole blev en forløber for moderne strategisk og operativ ledelse. De var således forløbere for mere moderne ledelsesmodeller hvor *styring* og *struktur* er i fokus.

Og så var der den såkaldte *Scientific Management*-skole (F.W. Taylor) (jf. Huczynski og Buchanan, 2001) der fokuserede på specialisering og produktivitetsudvikling. Den udsprang af den industrielle produktion omkring år 1900 og blev forløberen for teknologiledelse og industripsykologi (*Industrial Psychology* med underdisciplinerne *Human Factors Engineering* og *Ergonomics*) som samlet set fokuserer på arbejdets *udførelse* og *funktion*. Akkordløn, personaleudvælgelse og motivation kom også på dagsordenen – idet målet ret ensidigt var produktivitetsudvikling i det industrielle system.

I efterkrigstiden kom der for alvor fokus på den menneskelige faktor i forbindelse med ledelsesudøvelse. Nedkæmpelsen af det totalitære nationalsocialistiske regime under 2. verdenskrig satte *demokratisk ledelse* på dagsordenen, og i *Human Relations*-skolen (E. Mayo, F.J. Rothlisberger) (jf. Huczynski og Buchanan, 2001) udvikledes moderne ledelsesformer med høj grad af ansvarsdelegering og målstyring. Nu var målet at få mest muligt ud af den menneskelige ressource, og sidst i 1980'erne ser skoledannelsen *Human Resource Management* dagens lys.[1]

I Skandinavien har vi siden 1960'erne set en strømning der mere rendyrket har set på menneskets stilling i de moderne virksomheder. Den danske psykolog Eggert Petersen udviklede i 1960'erne et målbart trivselsbegreb som målte menneskets reaktion på arbejdsomgivelserne i forhold til de forventninger det havde til arbejdet. I 1970'erne kommer det fysisk-kemiske arbejdsmiljøs skadevirkninger for alvor i fokus. I dag handler *arbejdspsykologi og arbejdsmiljø* om arbejdsomgivelsernes samlede påvirkning af mennesket. Arbejdstilsynet er kontrolinstans i denne henseende og gennemfører rutinemæssigt de såkaldte "APV'er" – arbejdspladsvurderinger. I de seneste år har der især været fokus på ledelseskvalitet og psykisk arbejdsmiljø – herunder stress i

1 I Henrik Holt Larsens tiltrædelsesforelæsning som professor i HRM ved CBS 1998 satte han spørgsmålstegn ved HRM's overlevelse som selvstændig etableret ledelsesdisciplin. Med introduktionen af 'betydende bevidsthed' i en samlet organisationsteori synes HRM's paradigme med menneskelige ressourcer reduceret til de værktøjsdiscipliner der er knyttet til *rekruttering og personaleudvikling*.

arbejdslivet, sygdom og nedslidning og samspillet mellem arbejds- og familieliv.

Den første oliekrise i 1973 blev et wake-up call for ledelsesteoretikerne. Under 1960'ernes økonomiske vækst hvor stort set alt hvad der blev produceret, kunne sælges, havde man i høj grad fokuseret på den organiske vækst i den enkelte virksomhed. Fokus på mennesket, arbejdsmiljøet og teknologisk udvikling var i sig selv basis for økonomisk succes. En pludselig voldsom stigning i oliepriserne åbnede alle produktionsvirksomheders øjne for deres omverdensafhængighed. Hvor *langtidsplanlægning* før var det overordnede styringsgrundlag, så udvikledes i løbet af få år en *strategisk* tilgang til lederskabet. Og denne tilgang fik hurtigt sin egen betydning inden for managementteorierne: kunsten at kunne *tilpasse sig forandringerne* i omverdenen så organisationen kan overleve med sin aktuelle ejerstruktur. Fra omkring år 2000 blev ordet "strategisk" en forslidt frase som man for en sikkerheds skyld tog med som adjektiv når man udtaler sig om ledelsesmæssige forhold. I dag (2013) er strategisk ledelse i en turbulent, uforudsigelig omverden snarere et spørgsmål om emergente ("opdukkende") strategier som udspringer af her og nu-erkendelser af trusler og muligheder – ofte med medarbejderes aktive medvirken i strategiprocessen.

Omtrent samtidig med oliekrisens wake-up call til topledelsen skete en ændring i opfattelsen af hvad der er "god personaleledelse". Den demokratiske ledelse fra efterdønningerne fra 2. verdenskrig viste sig jo kun at være effektiv når alle beslutningsdeltagerne både følte ansvar og var tilstrækkeligt oplyste til at være kompetente beslutningstagere. Og ud fra den erkendelse opstod et meget rummeligt ledelsesideal: *situationsbestemt ledelse* (Fiedler, 1965). Det nærmer sig en selvindlysende erkendelse: at effektivt lederskab afhænger af situationen. Man kan sige det på en anden måde: Hvis man har en given organisation og et sæt af effektivitetskrav den skal leve op til, så er det lederskabets funktion at få den til at leve op til disse krav.

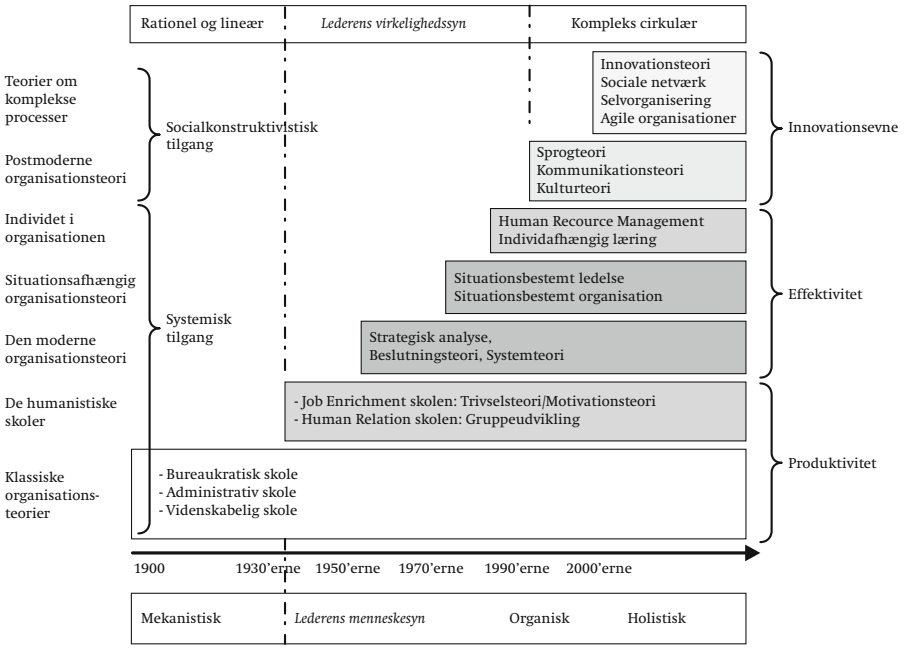
Teoridannelserne frem til 1980'erne kan sammenfattes under den *generelle systemteoris tankegang,* hvor udviklingen er gået fra mekanistiske maskinanalogier til de åbne, komplekse systemmodeller, hvor et afgrænset delsystem (A) har et "indre liv" der er under stadig indflydelse af input fra andre delsystemer som A samtidig påvirker

gennem sine output. Den beskrivelsesform kan således håndtere de gensidige og komplekse årsagsforhold som netop kendetegner *ledelsessituationer*.

Et håndgribeligt udtryk for systemtankegangen var forskellige it-baserede simulationsmodeller som muliggjorde ledertræning i beslutningstagen, og hvor konsekvenserne af beslutningerne kunne leveres spontant – naturligvis baseret på – og begrænset af – de bagvedliggende regnemodellernes forudsætninger.

Figur 1.1-1 sammenfatter denne historiske udvikling i et felt hvor ledernes problemer og virkelighedsopfattelse gennem tiderne har aktualiseret forskellige teoridannelser.

Figur 1.1-1 Hovedtræk i organisationsteoriernes udvikling



Oliekrisens virkning som en øjenåbner for omverdensafhængigheden – og den deraf følgende strategiske tænkning – fjernede i et tiår fokus fra den menneskelige faktor i virksomheden. Men i 1980'erne opstod interessen igen – parallelt bl.a. med interessen for serviceprodukter, kundetilfredshed og tillidsfulde relationer mellem mennesker og virk-