

KOMPETENCEKURSUS I VIRKSOMHEDSFORSTÅELSE OG - RÅDGIVNING

Fra kreditgivere til rådgivere

Udviklingsledelse – fra pionervirksomhed til netværksorganisation

Notat nr. 2

Udarbejdet af Mogens Sparre,

sparre@wisemind.dk

Udviklingsledelse – fra pionervirksomhed til netværksorganisation

Kilde: Freidrick Glasl & Bernard Lievegoed, ISBN 87-89303-15-6

Indledning

For 26 år siden havde jeg en nyfødt søn, som endnu ikke havde taget sit første skridt. En dag fandt jeg en fantastisk anordning - en rød gåvogn, som en baby kunne sidde i og så skubbe sig frem i huset. Barnet kunne nu blive mobil - længe inden det havde lært at gå. Tiden gik, og barnet kom i børnehaven. En dag blev vi kaldt ned i børnehaven. Vores søn havde problemer med at kommunikere med de andre børn, og han var lidt klodset i sin adfærd. At han så havde mellemørebetændelse og deraf nedsat hørelse fremmede ikke ligefrem sagen. Drengen blev sendt til en nærmere undersøgelse hos en adfærdsekspert.

Som forældre var vi naturligvis skuffede over vores drengs start på livet. Stor blev vores forbavselse, da denne ekspert kunne konkludere - at vores dreng havde haft en brist i sin udvikling. Eksperten kunne mange år efter fortælle os forældre, at vores barn havde sprunget sit kravlestadie over. Ihukommende den flotte, røde gåvogn, måtte vi bekræfte, at drengen faktisk var gået direkte fra vognen og op og gå. Drengen var blevet en tumbler. Et opretningsprogram blev straks iværksat, og den manglende udvikling blev indhentet. Her til sommer 2007 forlader tumbleren Aalborg Universitet som civilingeniør.

Er din organisation en tumbler?

Fuldstændig analog med menneskets udviklingsfaser har Glasl & Lievegoed en teori om, at alle organisationer skal gennemleve nogle udviklingsfaser for at blive levedygtige virksomheder. Hver fase har sine fortrin og læring. Som konsulent har vi adgang til mange virksomheder, og i mange af disse kan man faktisk spore manglende udviklingstrin, helt analog med sønnen med det manglende udviklingstrin. Analogt med mennesket kan der heldigvis også iværksættes opretningsprogrammer, som kan rette op på evt. udviklingsskader.

I forbindelse med IT-boblens brist så man rigtig mange organisationer forsvinde som dug for solen, idet de netop var organisatoriske tumblere. Der var ingen substans i organisationerne, og der var intet beredskab, der kunne modstå de eksterne rystelser.

Fornyelse skal komme indefra – organisatorisk læring

Professor Steen Hildebrandt¹ siger, at håndtaget til en organisations udvikling sidder indvendigt. Menneskene i organisationen skal bære forandringen. Menneskene i organisationen skal formulere sin fremtidsvision, og uden en stærk vision for en fremtid - ingen udvikling. Mennesket i organisationerne er organisationernes energi.

Ledelse må altid ses i en sammenhæng med et organisationsudviklings niveau. Professor B. Lievegoed lagde i midten af 1900-tallet med udgangspunktet i socialøkologien grunden til en teori, som vi her beskriver. Socialøkologien kan karakteriseres som et holistisk syn på udvikling og ledelse på individ-, gruppe- og organisationsniveau. Organisationer ses som værende i stand til at udfolde og forandre sig som sociale organismer med sin egen natur.

De grundlæggende elementer i socialøkologien er:

1. Menneske og virksomhed lever i en polaritet mellem det synlige og det usynlige
2. Den menneskelige sjæl er en trefoldighed af tænkning, følelse og vilje
3. En virksomhed udvikler sig og modnes gennem hhv. en pionerfase, en differentieringsfase, en integrationsfase og en associationsfase
4. Udviklingsområderne i virksomheden er en indbyrdes treklange af kapital, (herunder mennesker) organisation og marked
5. Ledelseskvaliteterne har forskellig fokus afhængig af organisationens udviklingsstadium
6. Konflikter ses som udviklingsmuligheder og sygdomsrisici
7. Ledelse og udvikling er en uendelig sløjfeformet proces af iagttagelser, forståelse, intentioner og handlinger.

¹ <http://www.steenhildebrandt.dk/>

Vi begriber med vores begreber (Citat Steen Hildebrandt)

Jo flere ens begreber vi har, jo bedre bliver vi til at begribe, hvad der sker i organisationen. Det er så skræmmende enkelt og alligevel så kompliceret på én gang. Udsagnet understøtter, at man forsøger at skabe plads for interne kompetenceforløb i organisationerne, fordi man så kan udnytte, at alle har de samme begreber.

En læring om en organisations naturlige udviklingsforløb og med den dertil hørende ledelsesudvikling er en grundlæggende læring, som rigtig mange organisationer desværre ikke besidder. Ledere skal uddannes og udvikles. De traditionelle uddannelser skal yde deres bidrag her, men også de skulle meget gerne udvikles, for de bidrager i øjeblikket med stor set snævre faglige dimensioner. Vi må forvente, at virksomhederne og de øvrige involverede parter omkring virksomhederne samlet set må tilegne sig nye læringsparadigmer, således at organisationerne i stadig højere grad skaber sine egne ledere med de fælles begreber.

De syv væsenelementer med tilhørende subsystemer

En organisation består i dag af 7 forbundne elementer, i det efterfølgende kaldet: *organisationens 7 væsenelementer*.

Væsenelement	Subsystem
1. Identitet	Kulturel subsystem
2. Politikker, strategier, programmer	
3. Struktur	Det sociale subsystem
4. Mennesker, grupper klima, ledelse	
5. Enkeltfunktioner, organer	
6. Processer, forløb	Det tekniske subsystem
7. Fysiske midler	

Udviklingsfaser i en virksomhed

Pionerfasen

Pionervirksomheden er sin rendyrkede form en virksomhed, som stadig ledes af dens grundlægger. Den opstår gennem et menneskes skabende gerning. En foretagsom entrepreneur – som i sin personlighedsstruktur retter iagttagelse og fantasi mod konkrete behov i erhvervslivet. Pioneren har en god idé, et godt håndværk eller bare et udækket behov. Pioneren er lederen og idéskaberen. Værdierne og reglerne fastsættes af pioneren, ofte helt ubevist. Normalt ledes en pionervirksomhed meget autokratisk, og dette er som hovedregel socialt acceptabelt og fornuftigt, fordi denne pioner som regel har satset alt på at skabe denne organisation. Pioneren har ofte karisma, han arbejder under en heldig stjerne, han kender alle i organisationen samt alle de aktiviteter og processer, der er. Pioneren kommunikerer direkte, og alle kender hinanden. Man er nærmest som én stor familie.

Pionerfasens alvorlige svagheder:

- Konflikter i familien og mellem familieinteresser
- Ukendskab til de egentlige produktionsomkostninger
- Fastlåst markedssituation. Nye markeder opdyrkes sjældent
- Nepotisme - bestemte familiemedlemmer skal have en ledende stilling i organisationen, også selv om de ikke har de rette kompetencer
- Panisk angst for ekstern finansiering gennem kapitalmarkedet
- Kommunikation og fleksibilitet bliver sjældent udviklet i takt med organisationen vokser
- Når organisationen vokser falder effektiviteten, pga. pionerens manglende evne til uddelegering.

Pionerfasens ledelsesstil

Mange pionervirksomheder har ikke tilstrækkeligt fokus på ledelse, og det er yderst sjældent at se en pioner med formelle ledelseskompetencer. Ledelsen er i bedste fald værdibaseret, som er det modsatte af regelbaseret ledelse. Værdierne der ledes efter er pionerens værdier. ”Hvad fatter gør, er altid det rigtige.”

Hvad kender tegner de pionervirksomheder, du kender?

Differentieringsfasen

Det logiske svar på den overmodne pionervirksomhed hedder ”Scientific Management”. Nye metoder skal erstatte den personlige ledelsesstil. I differentieringsfasen dannes der nu mellemledere, og man begynder at lave stillingsbeskrivelser, personalehåndbog, arbejdsbeskrivelser, kvalitetssikring, procedurer osv.

Nøgleord fra differentieringsfasen:

- Arbejdsdeling
- Autoritet og ansvar
- Disciplin
- Kun én overordnet
- Kun én leder pr. opgave
- Personlige interesser skal underordnes virksomhedens interesser
- God aflønning af medarbejderne
- Centralisering
- Hierarkisk struktur
- Sikkerhed i medarbejdernes stilling
- Initiativ
- Korpsånd.

Med andre ord er det en *mekanisering, standardisering, specialisering, koordinering og formalisering*, der gennemføres. Differentieringsfasen er med andre ord:

- Rational i stedet for intuitiv
- Mekanisk i stedet for organisk
- Upersonlig i stedet for personrelateret
- Systematisk i stedet for situativ.

Kriserne i differentieringsfasen:

- Stivnet organisation
- Koordinationsproblemer
- Linie-stabsproblemer

- Motivation
- Silodannelse
- Besparelserunder
- Lean-projekter.

Virksomheden er udviklet fra en personlighed til en velsmurt maskine.

Integrationsfasen

For en organisation i integrationsfasen drejer sig om nu også at få det sociale subsystem inden for virksomheden til at blomstre. Vi skal nu skabe en overordnet mission og stærk vision. En organisation i denne fase begynder at samarbejde med andre organisationer og skaber partnerskaber. Organisationerne koncentrerer sig om egne kernekompetencer og bliver god til at udnytte andres kompetencer. Supply Chain Management er begreber, man anvender.

Man handler mere intelligent i overensstemmelse med helheden. Integrationsfasen er baseret på et menneskebillede, efter hvilket ethvert menneske kan og vil udvikle. Man bruger ressourcer på at skabe læring og udvikling.

Organisationen arbejder med værdikæder, og man fokuserer på interne uddannelsesforløb og strategiprocesser, og virksomheden har begreber som strategisk varsling, lederudvikling osv. Pleje af eksterne relationer og marketing bliver nye fokusområder.

Pinonerfasen

Virksomheden som én familie
Vores værdier er pionerens
Vores struktur er ikke eksisterende
Vi kender alle hinanden
Vi har ingen regler
Alt for vores kunder
Karismatisk og autoritær ledelse
Fleksible medarbejdere
Improvisation



Fare:
Kaos
Vilkårlighed
Uselvstændige medarbejdere

Pionerfasen: At give impulser til en uformel organisation mennesker:

Er karakteriseret ved:

1. Arbejdsomhed, spontanitet
2. En stor familie
3. Direkte kommunikation
4. Personrelateret organisationsstil
5. Medarbejder med all-round-funktioner
6. Improviseret arbejdsstil
7. Håndværkerkulturen
8. Opgave til opgave

Socialt : Uformelle konstruktioner, samhørighed. Vi-følelse.

Kulturelt : En stor familie. Personificering.

Teknisk : Underordnet betydning

Identitet: Personlig identitet, trofasthed

Politikker: Mål og idealer implicite og intuitive, trofasthed, kreativitet, spontanitet

Struktur : Hverken formalisering eller fastlagt struktur, fleksibilitet.

Randproblemer: System

Differentieringsfasen

"Vi sælger det, som er godt for os"
Vi tænker i egne kasser
Vi har struktur
Vi er funktionsopdelt
Dirigerende ledelse
Medarbejderne tilpasser sig organisationen
Planlægning – udførelse – kontrol
Hver silo passer sit
ISO -systemer



Fare :
Selvstændige kongeriger med egne dagsordnen
Overdreven formalisering
Bureaukrati, - for bureaukratiets skyld
Stivhed og træghed

Differentieringsfasen: At opbygge et apparat, der kan beherskes og styres

Er karakteriseret ved:

1. Gennemsigtighed, styrbarhed, orden (personalehåndbog)
2. Sagsorientering og organiserende ledelse
3. Rationel opgavedeling og specialisering (stillingsbeskrivelser)
4. Mekanisering og standardisering
5. Koordination
6. Formalisering
- 7 "saglig nødvendighed"

Socialt : Formelle aspekter står i forgrunden

Kulturelt: Virksomheden som et konstrueret apparat, materielle symboler, ritualer

Teknisk: Præger tænkning på alle områder

Identitet : Rationel definition. Tænker indefra indefra og ud.

Politikker : Magnegement, styrbarhed, orden

Struktur : Formalisering funktionel inddeling, ledelsesniveauer, Specialisering

Integrationsfasen

"Vi løser kundernes problemer. Nyttigt er hvad der nytter vores kunder"
Vi styre efter visioner, mål og strategier – frem for regler.
Vi indgår i netværk
Interaktive funktioner, teams, autonome gruppe og cost centre.
Situationsbestemt ledelse.
Medarbejderne planlægge og udføre egenkontrol.



Fare:
Tendenser til solohandlinger
Vi "vil" selv, og på bekostning af helheden
Strategien for strategien skyld

Integrationsfase: At udvikle en universel organisme

Er karakteriseret ved:

1. bevidst arbejde med mission og vision
2. orientering mod kunderne/brugernes behov
3. pleje af relationer (internt og eksternt)
4. blanding af formel og uformel struktur
5. teams
6. initiativer, ansvar, selvorganisation, deltagernde
7. demokratisk situationsbestemt ledelse
8. strategisk personale udvikling
9. jobberigelse
10. blød teknologi

Socialt : Det sociale bliver bærer af organisations-udviklingen af menneskene

Kulturelt: Virksomheden som levende organisme. Bevidst reflekteret og udformet kultur med personlig symboler.

Teknisk: Betragtes som ligeværdig med de to øvrige systemer

Identitet: Bevidst arbejde på mission, ideal. Orienteret mod behov.

Politikker: Deltagende, gennemarbejdet kommunikeret. Initiativer, ansvar, selvorganisation.

Struktur: Blanding af formel og uformel struktur, føderativ sammenknytning af virksomhedsområdet relatere til kunde/produkt grupper.

Associationsfasen

En virksomhedsbiotop:

Skæbnefælleskab, forbindelse til omverdenen.

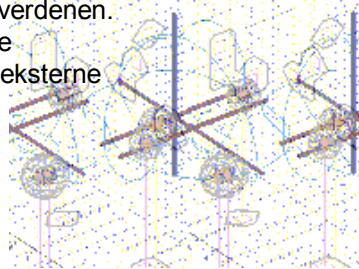
Langfristet politik, tillid og samarbejde

Struktureret samarbejde med mange eksterne
associative former.

Integreret funktioner

Evnen til omgang med konflikter

Procesansvar og autonome teams

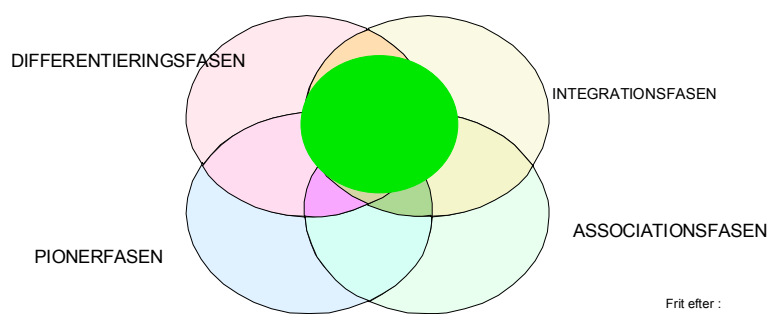


Fare :

Magtblokke ved hjælp af strategiske alliancer

Stat i staten

Hvor er vores virksomhed placeret ?



Frit efter :
Udviklingsledelse
af Glasl & Lievegoed