

Virksomhedens organisation

- hvordan kan vi bruge den?

Jan Bendix

Indlæg ved møde hos PLM-Haustrup, Odense 04.05.83

Er temaet "comme-il-faut"?

Det er igen ved at blive acceptabelt at diskutere virksomhedsorganisationens udviklingsmuligheder.

Gennem de seneste år har mange ledelser været tvunget eller følt sig tvunget til ensidigt at benytte organisationen som kriseløser og glemt dens mulighed som værktøj til fornyelse.

Der er lys forude for de af os, der ønsker at beskæftige os med organisationens udvikling. Undersøgelser i flere lande har kastet lys over organisationens indre liv.

I det følgende benyttes begrebet "organisation" til at beskrive det mønster, der udgøres af medarbejdere, opgaver og den situation, som opgaverne skal gennemføres i.

Men inden omtalen af nogle af disse undersøgelser skal en enkelt fordom hos denne artikels forfatter erkendes, fordi de efterfølgende betragtninger og eksempelvalg tager udgangspunkt i denne fordom.

Fordom:

Organisationers succes bestemmes af den eller de personligheder, der har indflydelse på de overordnede værdier og normer, som præger organisationen.

Uden et sådant fælles værdi- og normsæt har organisationen ingen chance for "at løfte sig" op over trødemølleaktiviteten, præget af rutine og ligegyldighed. Den kan måske godt overleve, men det er ikke nogen fornøjelse for andre end dem, der har arbejdsløshed som alternativ.

De forfattere, der på det seneste har beskæftiget sig med succeser og fiaskoer i virksomhedsledelsen, har til alt held for mig bekræftet, at fordommen ovenfor ikke kun er en fordom.

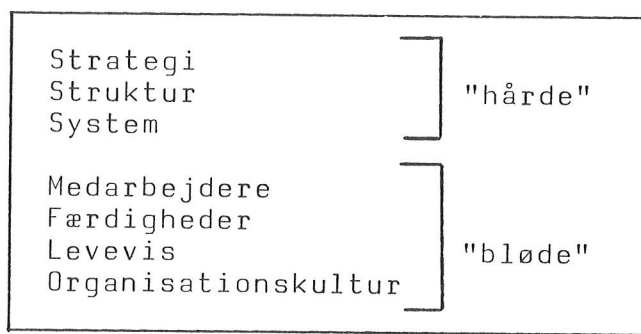
Organisationens "kultur" og "klima" viser sig som en afgørende og bestemmende faktor for opnåelsen af tilfredsstillende resultater, både på virksomheds-, på gruppe- og på individuelt niveau.

Organisatorisk indsyn

At "kultur" og "klima" spiller en betydende rolle er blevet afdækket i nogle af de sammenligninger, der er gennemført mellem japanske og amerikanske virksomheder. Sammenligningerne er udført af amerikanske ledelsesforskere for at finde hemmeligheder bag den japanske succes (?).

En af disse sammenligninger viser, at ledelserne i dagens og fremtidens virksomheder vurderer en række komponenter for at nå en større forståelse (og dermed effektiviseringsmulighed) for deres organisation.

Disse komponenter sammenfatter de i de 7 S'er (strategy, structure, systems, staff, skills, style, shared values). På dansk bliver det noget i retning af:



Emner til ledelsens opnåelse af indsyn i egen organisation
i egen organisation

Forfatternes undersøgelser viser en meget forskellig "vægtning" af "hårde" og "bløde" emner i virksomhederne i de to lande.

Amerikanerne har haft for vane at koncentrere sig om de hårde, som nok også hører til de "nemme", bl.a. fordi der ofte findes "gode" løsninger i økonomernes, juristernes og teknikernes værktøjskasser.

Hvad får en organisation til at lykkes?

Det er et spørgsmål, som mange gerne vil have konkret svar på. Det findes formentlig ikke. Men i en relativt ny undersøgelse foretaget af to amerikanere er der givet et bud på en løsning.

Forfatterne har analyseret de mest succesfulde amerikanske virksomheder og kommer til, at resultatet skal søges mellem "den rationelle" og "den adfærdorienterede" organisationsopfattelse.

De har fundet frem til otte metoder, der har præget de analyserede virksomheders fremgangsmåder. "Overskrifterne" kan sammenfattes som vist i figuren nedenfor:

1. Hang til handling
2. Kundeindstilling
3. Autonomi og igangsætterholdning
4. Produktivitet gennem medarbejdere
5. Styrkelse af fælles værdier og overbevisning
6. Byg på oprindelig ide
7. Enkel struktur, begrænset stab
8. Blød og hård på samme tid

Metodevalg, der har givet USA-virksomheder succes

Undersøgelser på "hjemmefronten"

I Danmark er der mig bekendt ikke gennemført tilsvarende undersøgelser. Måske fordi det har været vanskeligt at finde det nødvendige antal succesrige virksomheder!

Det er indtrykket, at en undersøgelse ikke vil give resultater, der afviger meget fra de ovenfor nævnte, selv om danske virksomhedsstørrelser er af et noget andet format.

Inden for system- og styringsområderne er der dog udført forskning med sammenhæng til emnet. Ikke uspændende har Bøje Larsen behandlet forholdene omkring styring i organisationer. Hans konklusion fremgår af uddraget nedenfor:

1. Styring (ledelse, planlægning) er for lidt analyseret
2. Vi overvurderer sociale systemers styrbarhed
3. Vi er generelt for optagne af beslutninger og af personer og for lidt af vilkår
4. Vi er for tilbøjelige til at identificere en udvikling og en situation som værende i nød for "koordinering" og "styring"
5. Når vi endelig går i gang med at se på styringsforhindringer, tager vi som regel fat på de mindst betydningsfulde først
6. Den manglende indsigt er ikke noget, der kan løses gennem flere informationer, i alt fald ikke af den type planlægningsflipperne har og gerne vil have flere af
7. Vi har gjort for lidt ud af alternativerne til styring
8. Styringstænkningen fokuserer for meget på bureaukratisk styring
9. Vi tror for meget på, at forandring, fornyelse og problemløsning i samfundet og i de enkelte institutioner kommer via styring fra overordnede. Lav det du synes, der er brug for, tro ikke på organisationsdiagrammerne

Hvad er så en god organisation?

Som gammel "organisationsdegn" er det et emne, der til stadighed kræver behandling og forsøg på svar. For nogle år tilbage blev et sådant svar forsøgt (se bilag).

Uden dokumentation blev det hævdet, at en god organisation må opfylde mindst fire krav:

- | |
|---|
| <p>En god organisation skal være</p> <ul style="list-style-type: none">- Opgaveorienteret- Gennemsigtig- Af kvalitet- Bygget på spredning af opgaver |
|---|

Fig: Kriterier for en god organisation

De ovenfor refererede udviklingstendenser bryder ikke med disse kriterier, men supplerer dem på en række områder og anlægger nye synsvinkler.

En væsentlig fornyelse er det at få gennemført en afbalancering af "de hårde og de bløde" emner, der skal vurderes for, at lederen kan opnå en forståelse af egen organisation, så den bliver et værktøj til gavn for virksomheden og for medarbejderens udvikling som individ.

Litteraturliste

1. Thomas Peters & Robert Waterman: In Search of Excellence:
Lessons from America's best run
companies
2. Richard Tanner Pascale & Anthony G. Athos: The art of Japanese
Management
Penguin Books 1982, England
3. Bøje Larsen: Styringstænkning - Er ledelse mulig?
Nyt Nordisk Forlag, Arnold Busck, København 1981