

PERSONLIG UDVIKLING – ENGAGEMENT OG ANSVAR

Netværksorganisering – hvorfor er det så svært? Det er blevet til megen "konferencesnak" om netværksorganisering, men i realiteten er der ikke mange danske virksomheder, der helhjertet fører denne organisationsform ud i livet. Hvorfor ikke? – duer organisationsformen ikke i praksis, eller er kravene til personlig udvikling – engagement og ansvar blandt medarbejderne i netværksorganisationer for store?

Af Jørgen Keinicke,
Partner i Handrup-
Gruppen og i People
Management Con-
sulting, dimittend
Human Resource
Development –
erhvervsdiplom-
uddannelsen
december 2002.



I forbindelse med min diplomopgave i Human Ressource Development har jeg beskæftiget mig med implementering af netværksorganisationen i en større dansk konsulentvirksomhed. Med baggrund i disse erfaringer og med baggrund i de erfaringer, jeg har tilegnet mig de seneste fem år som managementkonsulent og de seneste 20 år som leder i det private erhvervsliv, er jeg blevet opmærksom på, at netværksorganiseringen ikke er særlig udbredt. Dette har gjort mig nysgerrig omkring dette forhold, specielt i en tid, hvor der tales sourcing og partnering.

Hvad er en netværksorganisation?

Når der tales om netværksorganisering, er der ikke tale om nogen entydig definition, og der benyttes da også mange forskellige betegnelser for dette begreb f. eks. Amøbeorganisationen, den uformelle organisation, den imaginære eller virtuelle organisation.

Efterfølgende har jeg valgt at benytte betegnelserne organisationsform, koncept og idé for at understrege, at det ikke drejer sig om nogen entydig stringent organisationsform. Netværksorganisationen ser jeg som en idealtilstand, der kan arbejdes hen imod, men som aldrig opnås 100% – helt på linie med andre "systemer" som *den lærende organisation, TQM og Balanced Scorecard*.

Nogle af fællestrækkene fra de mere traditionelle organisationsformer er en stram og rigid struktur. I en funktionsopdelt struktur (opdeling i arbejdsprocesser) opleves ofte symptomer som ineffektive kommunikationsprocesser, langsomme beslutningsveje, suboptimering og problemer med ressourcestyring. For at undgå disse klassiske

Figur 1:

Værdigrundlag Gennemsigtighed

- tydeligt og accepteret af alle
- virksomhedens formål er centrum for det arbejde, der udføres
- handlinger og styringsredskaber er gennemsigtige

Decentralisering Mange ledelsesroller

- små enheder med ansvar og indflydelse
- man er leder for hinanden baseret på kompetenceniveau

Fleksible organisatoriske grænser

- få interne grænser og åbne grænser mellem ledelse, kunder og leverandører.

Indbyrdes afhængighed

- vedkender sig afhængighed af hinanden både internt og eksternt

virksomheder i Danmark. Ifølge forfatterne skal følgende kendetegn være til stede, før der kan tales om en netværksorganisation. *Se figur 1.*

For mig begynder fascinationen for netværkskonceptet for mere end 10 år siden. En af mine drømme har siden været at være med til at etablere velfungerende, selvstændigt arbejdende mennesker med forskellige kompetencer og kompetence-niveauer i forpligtende netværk. Det fascinerende ved konceptet er, at det i høj grad er med til at understøtte resultatoptimering via individuelt engagement og en individuel ansvarlighed. Der er således tale om et godt værktøj til profitoptimering samtidig med, at det i høj grad tilgodeser de bløde værdier, med andre ord: *Proces og resultat går hånd i hånd.*

I mit arbejde med implementering af netværkskonceptet i organisationer er jeg blevet opmærksom på to rigtig store udfordringer og samtidig meget vigtige aspekter:

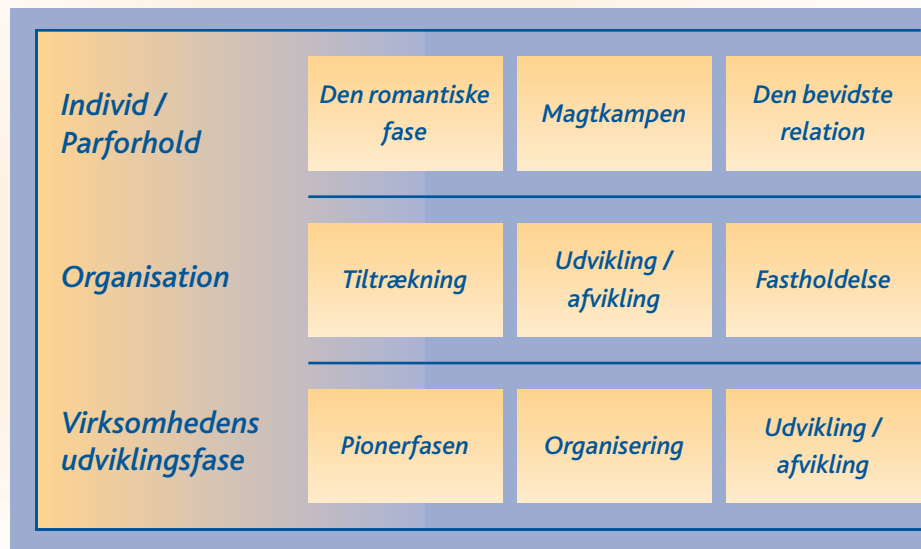
- at skabe klarhed omkring værdier i organisationen
- at skabe et trygt rum til udvikling, refleksion og konfliktløsning

Værdier

Det er min erfaring, at der fortsat er mange "skueværdier" i organisationerne. Det er nemt at definere værdier, at få dem udgivet på glittet papir, at markedsføre sig via disse værdier på konferencer og i artikler; det er imidlertid sværere at implementere værdierne i organisationen, og derfor springer mange over, hvor gærdet er lavest og vælger at nedprioritere processerne internt i virksomheden. Jeg oplever, at man kun får skabt de ægte værdier ved at acceptere det indre arbejde i organisationen. Det kunne eksempelvis startes med et værdiseminar, hvor der tegnes et billede af, hvorledes medarbejderne opfatter værdierne og kulturen i virksomheden lige nu, hvor medarbejderne drømmer om at komme hen, og

hvorledes de ser vejen går mod de "rigtige" værdier. For deltagerne bliver resultatet af et sådant seminar ofte en oplevelse af medejerskab af værdier og kultur, en bearbejdelse og udvikling af virksomhedens værdier, hvilket også kan kræve mod, accept og villighed fra ledelse og ejere, såfremt medarbejdernes indflydelse og ejerskab til værdierne skal være reelle. Organisationen bør efterfølgende være meget opmærksom på at arbejde med

Figur 2:



Jørgen Keinicke®

værdierne, der konstant er under påvirkning internt i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere, fratrædelse af gamle medarbejdere, påvirkninger fra omverdenen, virksomhedens livscyklus (pioner eller etableret) og meget andet. Således er det nødvendigt fortløbende at arbejde med værdierne i virksomheden for at skabe den klarhed, der er nødvendig for at tilvejebringe engagement og ansvarlighed – en del af fundamentet for netværksorganiseringen.

Det trygge rum

Forandringsvillighed, fleksibilitet og personlig udvikling kræver et trygt rum, hvor vi får mod *til at miste fodfæstet for en stund*, som Søren Kierkegaard har sagt det. Den skandinaviske virksomhedskultur skaber

normalt et vist rum for tryghed, men påvirkningen fra amerikansk og anden europæisk virksomhedskultur sammenholdt med lavkonjunktur, stigende konkurrence og tidspres gør, at der ikke er megen plads til at stoppe op i den travle hverdag og bruge tid til refleksion og eksperimenter. Dette aspekt møder jeg ikke blot i konsulentverdenen, men også i alle andre organisationstyper. Dette område har i høj grad noget at gøre med det sprog og den

respekt, medlemmerne af organisationen benytter over for hinanden – kort sagt relationerne. Trygt rum og relationer kunne af nogen opfattes som hørende mere til privatlivets sfære end til arbejdslivets. Det er da også der, vi oftest beskæftiger os med disse aspekter, men parforholdet og relationerne på arbejdspladsen har mange fælles snitflader. Ved netop at bruge vores private oplevelser med relationer bliver det pludselig naturligt og mere enkelt at fokusere på relationer og rum for udvikling på arbejdspladsen. Jeg har i mit arbejde med organisationer søgt inspiration i relations-teoriens verden. Imago Relationsteori er en amerikansk terapeutisk og psykologisk ret-

Fortsættes på side 47 ►

Fortsættelse fra side 45

ning, der har udviklet en syntese af alt det, vi har lært inden for området: det systemiske, det kognitive, det adfærdspsykologiske og det psykoanalytiske. Det er mere en værktøjskasse, en livspraksis, end det er en teori. Denne praksis insisterer på nødvendigheden af, at man i sit faglige liv involverer sig personligt og udvikler mere og mere bevidste relationer på det menneskelige plan. Ved den bevidste relation forstår jeg respekten for hinanden, for hindens forskelligheder, og en vilje til og interesse for at en bevidst relation kræver vedvarende bearbejdning af relationen på alle leder i organisationen; en tilstand der skaber mulighed for udvikling og vækst.

Vejen til denne ideelle tilstand går gennem tre "lovmæssige" faser, som jeg ser på mange plan. *Se figur 2 side 45.*

Vi møder således udviklingen hjemme i vort parforhold, hvor vi oplever forel-

skelsen Her befinder vi os i en tilstand, hvor partneren er fantastisk og vidunderlig, uanset hvad personen gør eller siger. Efter bryllupsrejsen starter hverdagen, og de første konflikter opstår – vi skal finde vores plads i parforholdet. Bevidsthed og konstruktivt arbejde med de energifyldte konflikter vil i sidste ende resultere i det bevidste parforhold/den bevidste relation. Samme udvikling oplever vi, når vi ansættes i en ny organisation – alle kolleger er flinke, spændende, og chefen er visionær og udviklende. Her bliver det også hverdag med behov for at finde sin plads i organisationen. Dette kan resultere enten i energifyldte konflikter eller mangel på samme. Konstruktivt arbejde i et trygt miljø skaber udvikling og engagement; det modsatte kan skabe afvikling. Den bevidste relation er i organisationen med til at fastholde individet i virksomheden. Endelig

finder vi ligheden i virksomhedens udviklingsfaser.

Ved at arbejde med organisationens ledestjerne – værdierne – og relationerne i virksomheden har jeg oplevet at kunne skabe grundlaget for ansvarlighed og engagement i organisationen og dermed nå et godt stykke hen mod netværkstanken. Min fascination af netværkskonceptet er fortsat til stede, men det er også blevet meget klart for mig, at forandring og udvikling sker via tydelighed om vejen (værdierne) og ved arbejde med de menneskelige ressourcer. Det kunne således godt være min hypotese, at der bruges for lidt ressourcer på at skabe forum for udvikling af relationer i organisationer, og der fortsat mangler mod til at skabe værdier sammen med medarbejderne; værdier der er accepteret af alle – måske er det derfor, vi ikke oplever så mange netværksorganisationer?