

Fra hierarki til flatere strukturer: om nye forutsetninger for ledelse

<p>Før i tiden</p> <p>- for ca 100 år siden: Scientific Management</p> <p>Organisasjon = maskin</p> <ul style="list-style-type: none">- Spesialisering- Standardisering- Overvåking- Sanksjonering- Prosedyrekontroll <p>Folk er late og dumme</p>	<p>Nå for tiden: New Public Management</p> <p>Organisasjon = organisme</p> <ul style="list-style-type: none">- Spesialisering- Individualisering- Tillit- Motivering- Resultatkontroll <p>Folk kan og vil lykkes</p>
---	--

Fra borger til kunde...

<p>Før:</p> <p>Offentlig regulering – forvaltning av felles mål, verdier og ressurser</p> <p>Offentlig styring – skal garantere likebehandling og demokratiske prinsipper</p> <p>Borgerrettigheter (sivile, juridiske, politiske og sosiale)</p>	<p>Siste tiårenes tendenser:</p> <p>Markedsregulering – tilrettelegging av individuelle behov og verdier</p> <p>Management – skal garantere effektivitet og konkurranse</p> <p>Bruker- og kunderettigheter (mer igjen for hver skattekrone og egenandel)</p>
--	--

... og nå på vei tilbake til innbyggeren og spørsmålet om hva som er offentlig?

Hva skjedde?

- ➔ Endring i menneskesyn –
blant annet grunnet ny kunnskap om hva som stimulerer til effektivitet
- ➔ Demokratisering –
mer pga samarbeid enn konflikt mellom partene
- ➔ Utdanningsrevolusjon –
medarbeiderne ofte bedre utdannet enn lederne
- ➔ Større mangfold –
fra felles sak til særinteresser og individualisering

Endrede betingelser – nye utfordringer

1) Mye vanskeligere å være leder:

For nedadgående:

- Formell posisjon
- Belønning/straff/atferdsterapi
- Tvangsmakt
- Kontroll over arbeidsoppgaver og prosedyrer

For oppadgående

- Kunnskap og innsikt
- Verdier og normer
- Integritet
- Sosial kompetanse
- Multifunksjonelle egenskaper

2) Bedre muligheter for utfoldelse...

f.eks. større rom for...

Krever bl.a.:

Lyst og vilje	—————>	Ambisjoner
Selvstendighet	—————>	Selvtillit
Individuell frihet	—————>	Ansvar
Innflytelse	—————>	Myndighet

= forutsetninger for den selvstyrte medarbeider

Ledelse i "flate" strukturer: innsats på 3 ulike frontavsnitt

- ➔ Ansvar og solidaritet
(*systemtilnærmingen*)
 - ➔ Holdninger, verdier og normer
(*kulturtilnærmingen*)
 - ➔ Hvem er vi, og hvorfor er vi her?
(*den institusjonelle tilnærmingen*)
-
-

Systemtilnærmingen: ansvar for mer enn bare egne oppgaver?

Mekanisk versus organisk solidaritet

System – og hva ledere gjør for sine organisasjoner?

Gruppeorganisasjon

(eks. ledergruppe, arbeidsgruppe, prosjektgruppe)

- Skape og vedlikeholde relasjoner
- Samstemmighet
- Identitet og motiver
- *"Hvem er vi, hvordan, hvorfor?"*

Oppgaveorganisasjon

(eks. entreprenørorganisasjoner og anbudsorganisasjoner)

- Vurdere trusler og muligheter
- Resultatorientert / resultatavhengig
- legitimering av det ukonvensjonelle
- *"Hvordan overleve?"*

Byråkrati

(autoritetshierarki, spesialisering, formalisering av prosedyrer)

- Kjenne og håndheve regler
- Tilpasse regler og systemer
- Unngå feil og forstyrrelser
- *"Arbeider vi riktig og systematisk"*

Ekspertorganisasjonen

(flatere struktur, fagautonomi, komplekse oppgaver)

- Etablere mål for prestasjoner og (i det offentlige) standarder for atferd
- Sørge for problemløsning og resultater for klient/bruker/kunde
- *"Leverer vi (de rette) løsningene?"*

Nettverk – koordinere bidragsytere, analysere bidragene og sammensettingen

3 komplementære systemstrategier:

1) Tilrettelegging:

➡ sørge for flyt, funksjonalitet og samhandling

2) Bemyndigelse (empowerment) :

➡ fordele ansvar og myndighet for både prosedyrer og resultater

3) Definere standarder

➡ klargjøre forventninger, retningslinjer og målsetninger

Vanskelighetsgraden kan variere etter ledertype !!

Kulturtilnærmingen: om å forstå hva du er en del av

- KULTUR=**
- de grunnleggende oppfatningene
 - de styrende verdier og normer
 - artefaktene

Mennesket er fanget i et nett av betydninger som det selv har spunnet

- To erkjennelser:*
- 1) Den enhetlige kultur kan være en tvangstrøye
 - 2) Vanskelig å være kritisk til det selvsagte og det innlysende

Institusjonell forståelse

Administrativ ledelse	Institusjonell ledelse
<ul style="list-style-type: none">● Planlegging● Fordeling av ansvar● Kontrollorientert● Skape stabilitet● Maktkonsentrasjon● Reaktiv holdning● Fag- og funksjonsavgrenset	<ul style="list-style-type: none">● Visjon/misjon● Kommunisere visjon● Utviklingsorientert● Innovasjon● Maktspredning● Proaktiv holdning● Helhetlig og verdibasert

Med andre ord er det ikke så dumt å tenke over...

- hvordan vi funksjonelt sett er bundet sammen, og hvordan vi er avhengige av hverandre (systemtilnærmingen)
 - hva som styrer vår atferd og hvordan vi fortolker omverdenen (kulturtilnærmingen)
 - hvordan vi forstår oss selv, vår funksjon og våre oppgaver (den institusjonelle tilnærmingen)
-
-