

## Ledelse:

# Ledelse og styring i komplekse organisasjoner

**Debatten om ledelse og målstyring bygger på forutsetninger som ofte kolliderer med realiteten i dagens organisasjoner.**

Av **Torstein Nesheim**  
Torstein.Nesheim@snf.no



**P**sykologisk basert forskning som finner støtte for fortrefeligheten av tilsbaseret ledelse, og økonomer som framhever betydningen av mål- og incentivstyring blir gjerne oppfattet som motpoler. Det er lett å overse at de i kraft av sin faglige tilnærming ofte er ofre for det samme «tunnelsynet» på organisasjoner.

Bak studiet av ledelse og økonomisk styring ligger det typisk noen forutsetninger om organisasjoner, som ofte ikke er tilfredsstillt. En, ikke-uttalt, forutsetning er at virksomhetene er enhetlige organisasjoner, hvor en medarbeider forholder seg til en (og bare en) overordnet. Effekten av ledelse blir typisk studert i relasjonen leder-medarbeider, og i analysen av målstyring er det typisk liten avhengighet mellom sideordnede etater eller avdelinger.

**Dette er et** problem av to grunner. For det første er psykologi og økonomi sterke faglige paradigmer og profesjoner. De er kjennetegnet ved velutviklede teorier og veldokumenterte forskningsfunn, samtidig som man ikke alltid evner å ta inn over seg kunnskap utviklet innen andre fag. Det betyr at hvis dagens organisasjoner utvikles i en retning som står i motsetning til de forutsetningene som ligger til grunn for teori og forskning i de nevnte fagene, er det hindringer for at dette innarbeides i fagene.

For det andre finner man i store organisasjoner et stort innslag av avhengighet mellom sideordnede enheter, ansvar uten full myndighet over viktige resurser, og innslag av matriselignende organisering. Dette er trekk som står i direkte motsetning til de forutsetninger som ligger til grunn i de nevnte fagområdene.

**I studiet av** ledelse tillegges linjelederne en sentral rolle. Man påvirker medarbeiderens prestasjoner gjennom sin lederatferd. God kvalitet i samhandlingen mellom leder og medarbeider påvirker sistnevntes handlinger, slik at de antas å bli mer engasjerte, motiverte og lojale, og bidrar på en god måte til at organisasjonen når sine målsetninger.

Linjelederens nøkkelrolle utfordres imidlertid av en rekke utviklingstrekk i moderne organisasjoner. Det er kjent fra studiet av matriseorganisasjoner at medarbeiderne forholder seg til to og ikke en mellomleder, at det er innslag av dobbel autoritet og ofte uklare ansvar og myndighetsforhold.

Innslag av selvstyrte team, skiftende konstallasjoner av medarbeidere som jobber på kortsiktige prosjekter, fleksible interne strukturer, «flate» organisasjoner, offentlige oppgaver som krever bidrag fra flere sektorer og etater, flytende organisatoriske grenser og innslag av ulike tilknytningsformer for arbeid bidrar også til å svekke det interne hierarkiet i en organisasjon, og retter oppmerksomheten mot andre interesser enn medarbeidernes linjeleder.

Videre: Stor kompleksitet i organisasjonens omgivelser bidrar til at man internt må forholde seg til mange dimensjoner (geografi, markedssegment, fag, teknologi osv.), noe som øker den interne kompleksitet. Økt endringstrykk gjør omorganisering, inkludert justering av balansen mellom ulike prinsipper for organisering (standardisering, innovasjon, kundetilpasning), mer aktuelt.

**En implikasjon av** dette er at strukturen for ledelse og målstyring varierer; både mellom virksomheter og mellom ulike deler

av en virksomhet.

Noen virksomheter har et tilnærmet enhetlig hierarki, andre har karakter av å være fler-dimensjonale organisasjoner, mens noen virksomheter utviser stor intern variasjon i strukturen.

I virkelighetens organisasjoner vil medarbeiderne i noen tilfeller forholde seg til en leder, mens man i andre kontekster kan bli utsatt for innflytelse fra både personalansvarlig, flere prosjektledere, fagledere og prosesseiere. I noen kontekster vil måloppnåelse være en følge av bidrag fra den aktuelle enheten man er en del av, mens det i andre virksomheter vil være en følge av et komplekst samspill mellom flere enheter eller etater, noe som utfordrer et hierarkisk system for mål- og resultatstyring.

Teori og forskning bør derfor ta inn over seg denne variasjonen, heller enn å behandle det å måtte forholde seg til flere ledere og tverr-departemental oppgaveløsning som «avvik» eller unntak fra det normale.

**På denne bakgrunn** vil det være fornuftig å rette søkelyset mot hvordan man utøver ledelse i organisasjoner som ikke er kjen-

«Det vil være fornuftig å rette søkelyset mot hvordan man utøver ledelse i organisasjoner som ikke er kjennetegnet av enhetlige hierarkier»

netegnet av enhetlige hierarkier, og der oppgaveløsningen finner sted i samspill mellom flere enheter.

Her vil mellomledere og medarbeidere møte flere, supplerende og «konkurrerende» mellomledere. Et annet nøkkelområde er hvordan man kan utvikle roller, relasjoner og kompetanse for å håndtere de spenningene som er godt beskrevet i den organisasjonsfaglige litteraturen. Avdekking av utfordringer og problemer i flerdimensjonale organisasjoner bør suppleres med forskning om hvordan man gjennom mekanismer på ulike nivåer kan håndtere disse; for å bidra til å realisere de potensielle gevinstene ved disse strukturene.

**Man vil da** forstå at alternativet til kontroll ikke bare er å bygge gode relasjoner til underordnede. I slike virksomheter er det viktig å bygge gode arenaer for dialog og fruktbar samhandling mellom sideordnede ledere, og utvikle kompetanse og «mindsets» som er tilpasset fler-dimensjonale organisasjoner.

For å bidra til god måloppnåelse der man jobber sammen med andre enheter og etater, kan man ikke bare ta hensyn til egne mål og hierarkier, men utvide horisonten, jobbe mot felles oppgaver og utvikle gode mål for samarbeidet.

Torstein Nesheim er seniorforsker ved Senter for samfunns- og næringslivsforskning i Bergen. ●

