

Artiklen er trykt i
Effektivitet 6/96, tidsskrift for produktionsudvikling, Dansk Rationaliserings Forening

Af Lone Dalsgaard

Medspiller i en netværksorganisation **- at være medarbejder i en decentral organisationsform**

Det er allerede længe siden, at det var nyt at påpege, at samfundet ændrer sig i et hastigt tempo. Tilsvarende er det heller ikke længere nyt at slå til lyd for, at virksomhederne må følge med, hvis de skal være konkurrencedygtige. Alligevel er vi stadig på et eksperimenterende stadie, når det gælder om at skabe virksomheder, der kan leve op til kravene om hurtighed og fleksibilitet.

Netværksorganisering er en af de eksperimenterende former, der har vist sig at kunne honorere kravene om hurtig omstilling. Flere både udenlandske og danske netværksvirksomheder er organiseret ud fra ønsket om at opbygge en virksomhed, hvor medarbejdere kan have et godt arbejdsliv samtidig med, at organisationen er effektiv og i stand til at ændre sig i takt med omgivelserne.

Spørgsmålet om hvordan medarbejderne kan yde en effektiv arbejdsindsats og samtidig selv få gevinst ud af det, er emnet for denne artikel.

Virksomheden set som et netværk af enkeltpersoner og grupper

En netværksorganisation er baseret på, at mennesker arbejder sammen i mindre enheder. Arbejdet organiseres ikke i "funktionskasser" eller afdelinger, men i grupper som kan sammensættes og brydes op, når det er hensigtsmæssigt. Ledere og medarbejdere kommunikerer med hinanden og med omverdenen på kryds og tværs via mange forskellige kommunikationskanaler. De små enheder skal sikre, at flest mulige medarbejdere får størst mulig bemyndigelse eller indflydelse på det arbejde, de udfører. Ved at få ansvar og ikke bare ret men også pligt til at tage beslutninger, vokser medarbejderes engagement (lyst til arbejdet) og evne til at yde.

Dette er ikke tom snak, men et faktum der gælder alle mennesker og arbejde af enhver art. Dog er der nogle mennesker, der igennem deres liv igen og igen er blevet frataget muligheden for at stille forslag, give ideer og være aktivt deltagende i tilrettelægningsen af deres arbejde. De har været nødt til at rette sig efter regler og fasttømrede arbejdsgange, og derfor finder de det ikke mere tiltrækkende at forsøge at yde noget; deres evne til initiativ og selvstændighed er ødelagt. De medarbejdere, der stadig har troen på, at de har noget at bidrage med på en arbejdsplads, vil imidlertid blive opmuntret til at yde endnu mere ved at få givet et ansvar, alene eller sammen med andre.

Den svenske virksomhed, Skalteq, præsenteres her som et eksempel på, at netværksmedarbejdere skal igennem en "tid med torne", hvorefter det næsten bliver en "dans på roser" at arbejde i netværk!

Produktionsvirksomheden Skaltek

Skaltek markedsfører, konstruerer og producerer maskiner, der anvendes til indpakning af kabler samt andre maskiner til kabelindustrien. Virksomheden har i alt 90 ansatte i forskellige lande. Den største enhed er beliggende i Sverige, mindre enheder findes i USA og Tyskland, og desuden er der enkelte medarbejdere i Storbritannien, Australien og Kina. Kundekredsen er fordelt på 45 lande.

”Fodbold-modellen”

Öystein Skalleberg, som er leder og initiativtager til Skaltek, beskriver sin organisationsidé som sammenlignelig med en passende blanding af tysk og brasiliansk fodbold! (Denne sammenblanding er kun en af mange billeder, som bruges til at kendetegne Skaltek). I forenklet form kan man sige, at tyskerne spiller fodbold efter regler og systemer; velordnet og nøje gennemtænkt. Spillerne har hver deres funktioner, der har faste placeringer, og de er gode til at fylde rammerne ud. Brasilianerne derimod, hvirvler omkring uden megen struktur; de er anarkister eller i hvert tilfælde individualister, som er gode til kreativt at følge en impuls.

Tyskerne spiller med 11 funktionalister, 11 dygtige fagfolk, som udnytter spillets systemer til fulde. Brasilianerne har 11 spillere, der løber deres egne veje i forhold til systemerne, men som udnytter situationer og kontakt med medspillerne.

Enhver fodboldinteresseret ved, at disse hold er blandt verdens bedste. Derfor er det på Skaltek et mål (billedligt talt) at kombinere den tyske og den brasilianske model ved at lære det bedste fra dem begge.

Struktur og bevægelighed

En virksomhed har på en gang brug for struktur og bevægelighed, det samme har mennesker.

Det systematisk spillende tyske hold er her symbol på behovet for struktur, og brasilianernes leg med bolden er et symbol på behovet for frihed og glæde ved livet, inklusive arbejdslivet.

Skaltek har flere strukturer, hvoraf hovedstrukturen er virksomhedens 7 nøgleområder, for eksempel ”Customer Need”, ”Customer Project” og ”Customer Order”. De 7 områder findes på en ugeoversigt, som er hver mands arbejdsredskab. Oversigten indeholder:

- Visioner for den kommende tid for hver af de 7 områder
- Plads til at medarbejderne kan notere de planer, de har, for at opfylde virksomhedens mål på de 7 områder
- Plads til evaluering af dagens arbejde.

Planerne noteres ikke som langsigtede strategiske overvejelser men som noter dag for dag.

Værktøjet er en meget tæt struktur med et opfølgningssystem, der ikke er til at komme udenom.

Hver medarbejder bliver i denne struktur mindet om sit daglige ansvar for selv at tilrettelægge arbejdet og følge på sit eget arbejde, præcis som en tysk fodboldspiller, der skal gøre sit yderste for at udfylde sin del af strukturen, for at holdet kan nå sit mål. Brasilianerne spiller efter samme regler og struktur som tyskerne, men de vægter strukturen langt mindre. Inden for strukturen har hver spiller stor bevægelsesfrihed til at spille med egen profil. En Skaltek medarbejder har ligeledes stor

bevægelsesfrihed. Det vægtes højt, at medarbejderne handler selvstændigt, tager ansvar uden at spørge og risikerer at fejle. En medarbejders profil dannes af ham selv gennem hans frie spil i forhold til hans opgaver, og profilen vises i praksis gennem resultaterne – og på hans visitkort.

Samling om opgaverne

Hver enkelt medarbejder på Skaltek udfører mange forskellige jobs i løbet af dagen, nogle mere spredt end andre. Der dannes grupper omkring opgaverne. Når en ordre er i hus, samles en arbejdsgruppe bestående af konstruktører, montører og administrative medarbejdere. Typisk er gruppelederen en konstruktør eller en montør. Gruppelederen organiserer arbejdet og nedfælder det i en ”Team Commitment plan”, som er gruppens struktur og værktøj med henblik på at opfylde virksomhedens mål. Samtidig med at man er en del af en eller flere grupper, har man opgaver, der skal udføres selvstændigt. Der er således en afveksling mellem at arbejde alene og at arbejde i gruppen, eventuelt i flere grupper. Derudover involveres alle i møder på tværs af virksomheden med henblik på idéskabelse, erfaringsudveksling eller information. Hver dag byder på en afveksling mellem at holde sig til strukturen og at udfolde sig frit.

Medarbejderen oplever, at man udvikler sig ved at arbejde i grupper og arbejde bredt. ”Man ser helheden og stimuleres af helhedstænkning”, siger flere medarbejdere.

Muligheder og udfordringer

Det er ingen hemmelighed, at Skaltek – såvel som andre netværksorganisationer – både er et krævende og et stimulerende miljø. Det skiltes der med allerede ved annonceringen efter nye medarbejdere.

En medarbejder fortæller, at han de første fire år af sin ansættelse på Skaltek var inde i en meget stærk udvikling. ”Det var hårdt at skulle arbejde så selvstændigt, men givende”, siger han. På trods af mange års ansættelse er det dog vanskeligt for nogle medarbejdere at vænne sig til ansvarligheden. På helt elementære områder forventer man stadig ledelsens oplæg i stedet for selv at tage hånd om sagen. For eksempel efterspørges klare arbejdstider og ferie- og fridagsplanlægning. ”Hvis jeg havde en plan, ville jeg kunne være helt sikker på, at det er i orden at holde fri”, siger en medarbejder. Når man selv skal planlægge, får nogle medarbejdere en konstant oplevelse af, at de egentlig burde arbejde hele tiden og fridagene planlægges med dårlig samvittighed.

Ovenstående er et af flere eksempler på, at risikoen ved det meget ansvar er, at nogen savner at ”blive taget i hånden” og få givet tilladelse som i den hierarkiske organisation. Det er svært at vænne sig til den mere frie netværkskultur. Flere medarbejdere er begyndt ét sted i organisationen og har taget nye og anderledes opgaver på sig, så de nu arbejder med et helt andet område. Denne frihed til selv at vælge arbejdsområde beskriver de som en del af drivkraften, det, der giver lyst til arbejdet og også til at tage yderligere ansvar.

At være medspiller i en netværksorganisation er altså ikke som første fase i en romantisk affære uden problemer og uden jordforbindelse. Tværtimod er arbejdet i en sådan organisation yderst jordnært og dermed også fyldt med udfordringer og tilvænning til en ny arbejdskultur. Men den

første stormende fase kan afløses af et mere stabilt ”kærlighedsforhold”, hvor medarbejderne styrkes ved at opleve deres egen udvikling, og ved at de konkret kan følge deres eget bidrag til opfyldelsen af virksomhedens mål.

Målsøgende adfærd i virksomheden

Netværksorganisationen forsøger at balancere mellem struktur og bevægelighed i tilrettelægningsrammerne for medarbejdernes spil. Der skal være systemer og kultur for at sikre, at virksomhedens mål opfyldes, men disse elementer skal være redskaber for medarbejderne og ikke spændetrøjer. Medarbejderne skal ikke forpligtes på metoder men på mål. Det medfører, at medarbejderne (alene eller i en gruppe) har frihed til ind imellem at spille frit, at gå uden for systemerne og lade sig styre af impulser og eksperimenter – blot målet stadig forfølges! Kontrol fra ledere er altså ikke på tale. Lederen står på sidelinjen, han er træneren og tilrettelæggeren af systemer, men også den, der giver frihed til individuel udfoldelse, når nye situationer pludselig opstår, der ikke var tænkt med i systemerne. Lederen vurderer indsatsen efterfølgende i forhold til de opnåede resultater på banen.

Den samme rolle har lederen i en netværksorganisation: At opstille mål sammen med medarbejderen, at træne medarbejderen i at forfølge målene, at give frihed til at medarbejderen i jagten på målene går sine egne veje, og at evaluere sammen med medarbejderen om resultaterne var tilfredsstillende.

Medarbejdernes fleksibilitet skaber virksomhedens fleksibilitet

Målstyring, som vi har set det brugt på Skaltekn, er således en af de strukturer, hvormed virksomheden kan styre effektivt mod sine mål, samtidig med at medarbejderne får stor udfoldelsesmulighed.

Når medarbejdere får mulighed for at udfolde sig, bliver de engagerede og interesserede i at tage medansvar for virksomheden. Engagerede og ansvarlige medarbejdere har antennerne indstillet på spørgsmålet ”Hvordan organiserer vi arbejdet bedst for at nå målene hurtigst?” Det betyder, at antennerne også er indstillet på muligheden for ændring. Det er ikke givet for en netværksmedarbejder, at spillet skal spilles ens hver gang – at systemerne skal følges, ligesom vi gjorde i går. Målsøgningen gør medarbejderne villige til at søge nye veje, og træningen i at spille frit gør dem i stand til at skifte kurs. Det er her, virksomhedens fleksibilitet begynder – hos hver enkelt medarbejder!

