

# Komplementaritet i organisationsteorien

---

Af Nils Villemoes\*)

## 1. Teori i praksis

*Service-management* og *virksomhedskultur* har siden 1982 været de to mest omdiskuterede begreber indenfor ledelsesområdet. Det gælder i teoretisk sammenhæng såvel som i praksis; bortset fra at den sædvanlige skelnen mellem teori og praksis ikke kan opretholdes, netop når det gælder *service-management* og *virksomhedskultur*. Teorierne er så at sige udsprunget af praksis. Det sædvanlige spørgsmål, om teorierne kan bruges i praksis, falder dermed bort. I én henseende.

I en anden henseende er spørgsmålet stadig aktuelt: *Hvordan kan erfaringer indhostet i én virksomhed benyttes et andet sted?* Med andre ord: kan teorierne overføres? Komplementaritet er det forhold, at to sider af en sag, foruden at komplettere hinanden også udelukker hinanden.

---

\*) Lektor, cand. merc. Institut for Organisation og Virksomhedsledelse, Handelshøjskolen i Århus. Artiklen modtaget februar 1986.

Det er netop karakteristisk for elementer i organisationsteori og -praksis; de supplerer hinanden, men afføder samtidig indbyrdes modstridende spændinger.

## 2. En joker og fire esser

Der findes naturligvis – og heldigvis – ingen opskrift på succes. Der findes stribevis af succeshistorier, som giver læserne det indtryk, at man »blot skal gøre sådan og sådan«, hvorefter alt vender sig til det bedste. »Søg solside systematisk« hedder et af de første kapitler i »How to turn-around«.

Grunden til, at det er umuligt at finde vejen til succes, én gang for alle, er, for det første: »succes«-begrebets mangfoldighed, for det andet at der er flere veje, for det tredje at vejene kan kombineres i et utal af sammensætninger, der hver for sig indeholder: komplementariet, dvs. forstærkende og samtidig hæmmende kræfter.

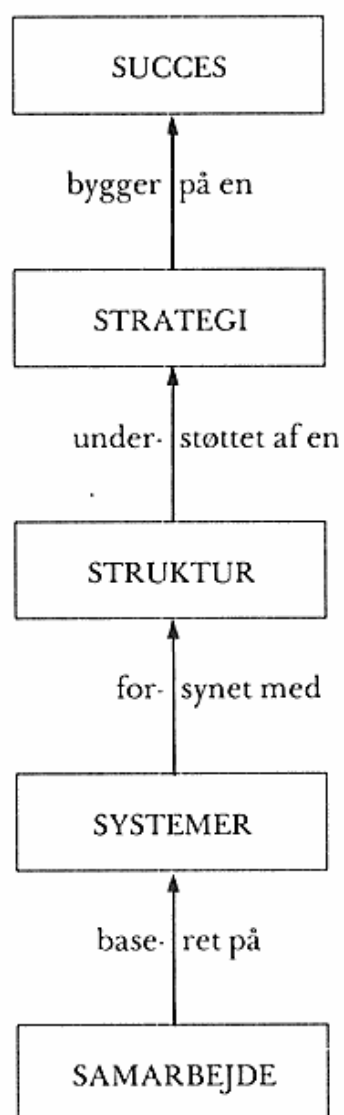
Dertil kommer, at der er tale om en proces, der ikke har kemiens forudsigelige karakter. Processen kan ikke skrives på formel. De enkelte elementer i processen er ikke som i kemi bestemt ved et vist antal elektroner. Det er netop dette forhold som gør komplementær tænkning nødvendig. At søge entydighed vel vidende den ikke findes.

Det kaldes undertiden forskning. Processen afgrænses i et såkaldt paradigme, hvorefter den omtales som »et projekt«. Forudsætningen for at kunne tale om videnskab i den forbindelse er bl.a., at man ved, hvad man vil, *inden* man går i gang. Projektet skal kunne styres.

Problemet er, at man derved let afskærer sig fra at opdage undervejs. Enhver proces som er »under kontrol«, ophører med at være en proces. Bagefter er det ikke processen, men projektet som evalueres ud fra den opfattelse, at det gælder om at kunne overføre resultater eller metoder til helt nye situationer. At springe processen over, så at sige.

Måske er videnskab, der udledes af sociale sammenhænge, altid relative sandheder. De beskriver virkeligheden, *som om* den var virkelig, i en eller anden absolut forstand. I virkeligheden kan vi ikke springe processen over. Vi må begynde forfra. Hver gang. Og udvikle et nyt billede af den virkelighed, vi studerer.

Mit billede, af den »virkelighed« der kaldes »organisation«, består af fem kasser stablet oven på hinanden. Indbyrdes forbundne. »Model-len« er så enkel, at alle kan se, at den er kunstig: fem kasser repræsenterende hver sit S: ét S for succes, ét for strategi, et andet for struktur, ét for systemer og endelig: ét S for samarbejde. Altså: fire esser og en joker.



### 3. Behovet for organisation

Vi er tilbøjelige til at se behovet for organisation i det forhold, at to eller flere personer skal indgå i en eller anden form for *arbejdsdeling*. Men en enkelt person, dvs. du og jeg, har også et organisatorisk behov i betydningen *arbejdstilrettelæggelse*, jf. den betydelige interesse for Time-Management. At afvise denne store interesse som »et smart mode-lune«, er og bliver en dårlig undskyldning for selv at lade være med at forandre sine arbejdsvaner. Alle mennesker har gavn af med passende mellemrum at undersøge, om det, de laver, er i overensstemmelse med det, de burde lave. Altså: get organized!<sup>\*)</sup>

»Organisation« i relation til en flerhed af personer vedrører dels arbejdstilrettelæggelse, dvs. planlægning af arbejds-gange, dels arbejdsdeling, dvs. delegering af opgaver og ansvar. Endelig rummer »organisation« nogle bestræbelser på at sikre en vis koordinering. I den sammenhæng opstår – næsten af sig selv – et eller andet formaliseret hierarki og et dertil knyttet bureaukrati. I det daglige omtaler vi disse »størrelser« under et: pyramiden.

»Riv pyramiderne ned« skriver SAS-direktør Jan Carlzon i sin management-best-seller af samme navn. Men han mener det ikke bogstaveligt. Læs også, hvad han skriver *inde* i bogen. På side 121,<sup>\*\*)</sup>

»Til dette kræves en oplyst diktator, som kan stille sig op og sige: »Sådan er det! Og det er, hvad jeg forlanger af jer!« Han skal ikke foreskrive, at hans billede er det rigtige, altså må han overbevise de ansatte om, at sådan er det. Der vil altid findes mennesker, som ikke lader sig overbevise, og af dem må han forlange loyalitet. Hvis de ikke vil være loyale overfor den samlede målsætning, må han være håndfast og gøre dem klart, at de ikke kan forblive i virksomheden.«

Ledelsespyramiden i SAS består med andre ord. Den kan tilsyneladende ikke undværes. Ikke når det kommer »til stykket«. Alligevel skal den rives ned.

<sup>\*)</sup> Se i den forbindelse: »Møde med Skt. Peter«.

<sup>\*\*)</sup> Jan Carlzon: »Riv pyramiderne ned«, Gyldendal 1985.

I dette åbenbare paradoks gemmer sig et behov for komplementær tænkning. Det er *ikke* selve pyramiden, der skal rives ned. Og den skal heller ikke vendes på hovedet. Det er derimod pyramidens indmad, der skal forandres. Det er de vaner, forventninger, slør og myter, der gør pyramiden til det, den er, som skal brydes ned. Det, vi fx. kalder »bureaukratiet«, ligger nemlig ikke så meget i selve systemet, som i det væsen, der gemmer sig bag systemet. Og det er dette »væsen«, der først og fremmest skal tages fat i.

Det er med andre ord et spørgsmål om *at tænke* anderledes snarere end *at tegne* anderledes. Selve rammen forbliver intakt. Og øverst i denne ramme – eller klatrestativ, som det også kaldes – sidder én Jan Carlzon og styrer. Uden at styre. (Se blot billedet af ham på omslaget af hans bog; han har begge hænder i lommerne. Han styrer altså ikke. Går blot rundt og skubber til vaneforestillingerne. Og dem er der mange af).

Når Jan Carlzon påstår, at han har vendt pyramiden på hovedet, er det selvfølgelig ikke korrekt. Så ville enhver handlekraft jo øjeblikkelig forsvinde. Og enhver tryghed. Der er selvfølgelig stadig *én der bestemmer*. Men den magt, han har, er symbolsk. Medarbejderne har nemlig overtaget magten – eller en del af den. Ledelsesopgaven.

Og hvad kan vi så lære af det? Vi kan selvfølgelig ikke overtage Jan Carlzons erfaringer. De kan ikke bruges igen. De er jo blevet til i en organisation, der er særdeles speciel. Som har til opgave »at flytte mennesker derfra og dertil«. En organisation, der på forhånd er opdelt i naturlige arbejdsenheder. Besætninger. Erfaringerne *som sådan* kan altså ikke bruges. Men de kan inspirere enhver anden organisation til at lave sin egen turn-around. Det gælder for enhver erhvervsvirksomhed og enhver offentlig virksomhed, fx. en kommune. Forudsætningen er »blot«, at teorien fra SAS ikke tages bogstavelig. Den skal bearbejdes, dvs. udsættes for komplementær tænkning.

#### 4. At rive ned. Bygge op. Og rive ned igen

Successhistorien med Jan Carlzon i hovedrollen skal ses i lyset af det faktum, at der *før* han kom til, var ansat en række direktører, der opbyggede pyramider og udviklede systemer. Så er det let at rive ned. Først og

fremmest fordi det er let at vinde forståelse for sit nedrivningsprogram. Det er jo nødvendigt.

Al forandring bygger i virksomheden på, at der som udgangspunkt er et bolværk. Det er netop spændingen mellem det robuste system og forandringsbestræbelserne, som skaber kreativitet, ideer og fornyelse. Al nytænkning opstår med andre ord som *et brud* med en bestående ramme. Rammen brydes. Derfor er den et nødvendigt led.

FORNYELSE FORUDSÆTTER  
FAST GRUND  
UNDER FØDDERNE

Det er bl.a. ud fra denne betragtning, at pyramiderne *ikke* skal rives ned. Vi skal bevare pyramiderne! De rummer nemlig to kvaliteter, som vi næppe vil være foruden: tryghed og handlekraft.

Handlekraft er ikke, som mange er tilbøjelige til at mene, et spørgsmål om at sætte én mand (M/K) i spidsen, dvs. i toppen. Handlekraft er *også* et spørgsmål om at delegere og decentralisere. Lægge beslutningsmyndighed *ud* i organisationen. Herved opstår et andet organisatorisk dilemma, der i allerhøjeste grad kræver komplementær tænkning: centralisering versus decentralisering.

## 5. Centralisering og decentralisering

På dansk bruger vi de to begreber som diamentrale modsætninger. Enten – eller. Enten er en beslutning »lagt ud i« organisationen, eller også er den centralt placeret. Da kommunerne fik »kommunalt selvstyre« i 1970, var der mange der tog ordene bogstaveligt. De havde regnet med, at kommunerne nu selv skulle til at bestemme. Det gik som bekendt anderledes.

Enhver organisation indebærer altid en eller anden grad af decentralisering. Afledt af denne decentralisering følger et behov for centralisering. Jo mere opsplittet og jo mere specialiseret, desto stærkere behov for samordning og koordinering.

DECENTRALISERING  
FORUDSÆTTER  
CENTRALISERING

Nøglen til forståelse af, hvad »en organisation« egentlig rummer, ligger i ordet: afhængighed. Ligesom en kæde består af led og kun er stærk, hvis såvel de enkelte led som helheden er stærk, således består en organisation af individer og grupper af individer, der er knyttet mere eller mindre sammen. Enhver organisation er således udtryk for en *afvejning af individuel handlefrihed kontra indbyrdes afhængighed*. Decentralisering kontra centralisering; to begreber der mister mening, når de bruges hver for sig.

Det er én af forklaringerne på, at mange mennesker ikke kan gennemskue det »spil«, der foregår på den arbejdsplads, de er knyttet til. De kan ikke se spillet, fordi de har nogle urealistiske forventninger til det. Derfor er de mere eller mindre hjælpeløse. Hvad hedder dette spil? Pirat-ludo!

## 6. Pirat-ludo

Inden i organisation foregår et spil. Organisationsplanen kan derfor opfattes som en form for spilleplade, der på én gang supplerer og samtidig lægger begrænsninger på menneskets formidable evne – beslutningsevnen.

Spillet, der foregår i den organisation, du er ansat i, er ikke entydigt og enkelt. I det øjeblik, du går ind i spillet, vil du erfare, at et »indtil-videre« er knyttet til næsten samtlige afgørelser, der tages.

Det er dette »indtil-videre«, der gør Pirat-ludo til et særdeles spændende og udviklende spil i modsætning til almindelig ludo, hvor der ofte sker for lidt. I almindelig ludo skal man som bekendt slå en sekser for at komme ud. Man skal vente, til det bliver ens tur. Man må kun gå rundt i én retning. Og skal hoppe fra stjerne til stjerne. Det spil kan lægges på EDB. Færdig med ludo.

I Pirat-ludo derimod er spillet anderledes ophidsende. Her kan man vente. Gemme sig. Springe en omgang over. Og gå ud på en firer, hvis man altså tør. Men der er ingen til at fortælle én det i forvejen. At nu er det nu. Og det er jo netop derved, at spillet bliver spændende. Og personligt udviklende. Det giver os betydning. Vi er jo derigennem en del af spillet. Hører med. Er nødvendige. Og det er vigtigt. Men det skaber også stress. En gang imellem skal du vove dig ud af din kasse og tage initiativ. Det belønnes som konduite, hvis det går godt. I modsat fald er det brud på sin kompetence.

Prøv selv!

\*)

Tag som eksempel det spil der foregår i enhver kommune.

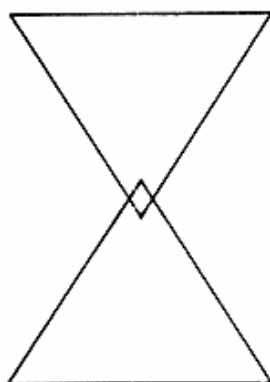
---

\*) Kun ved at trodse et forbud, oplever man dets skønhed. Det er en af de ting, som Søren Kirkegård ikke har sagt.



## 7. Det kommunale timeglas

En kommune består af to pyramider, der er stablet oven på hinanden. Spids mod spids.



Den øverste pyramide rummer: den overordnede ledelse. I en kommune er ledelsen folkevalgt, dvs. demokratisk sammensat. Den består af et byråd og en lang række udvalg. Denne arbejdsdeling går igen i den nederste pyramide, der rummer en administrativ forvaltning. Her administreres og sagsbehandles. At systemet, der har form som et timeglas, rummer en lang række spændinger og interesse modsætninger, er oplagt. Konflikterne er simpelthen bygget ind i organisationen ved dens tilblivelse.

Den øverste ledelse tænker og handler politisk. Den *er* politisk. Det vil i mange sager tage sig ud som ren og skær korrupsion. Politikerne er jo valgt til at varetage interesser. Og de kan selvfølgelig påvirkes undervejs. De skal tage hensyn til såvel erhvervsinteresser som til miljøhensyn. På en gang. Og gør det samtidig med at de skeler til, hvad der bedst kan betale sig. I politisk henseende.

Det modsatte af »korrupsion« er slet og ret: bureaukrati. At varetage sine opgaver *uden* at lægge personlige hensyn til grund. Derfor består en kommune af to pyramider med hver sin tankegang. Og derfor er den sprængfyldt af spændinger. Den ubestikkelige embedsmand har, ud fra den opfattelse, til opgave, at holde demokratiet i ave. Han behandler enhver sag uden at tage personlig stilling. Og han stritter imod, når en hvilken som helst borger forventer særbehandling.

I midten af dette timeglas – der hvor spidserne overlapper hinanden – sidder en borgmester. Med et ben i hver lejr og en hat der kan drejes i mindst to retninger – op og ned. Borgmesteren leder byrådet. Og han er samtidig øverste chef for forvaltningen. Det er ham, der har »ansvaret«.

## 8. Hvem har ansvaret?

»Ansvaret« er måske det af organisationsteoriens mange begreber, der rummer den største grad af tvetydighed. Men vi bruger det gang på gang uden at definere, hvad vi egentlig mener. Det er, fordi vi er uvante med komplementær tænkning. Måske.

Hvem har ansvaret? Spørges der. Og svaret er helt klart: det har lederen. I hvert fald, når der refereres til »øretæver«. Det er nemlig en af lederens opgaver at tage imod øretæver. Det er det, vi har ledere til.

Kan ansvaret delegeres? Spørger lederen. Og svaret er: ja. Og nej. Ansvar i betydningen »ansvarlighed« kan delegeres. Denne form for ansvar knytter sig til opgaven og den handlefrihed, der gives i forbindelse med løsning af opgaven. Det kaldes i daglig tale for »albuerum«. Og det er en forudsætning for at have et godt arbejdsklima. At mennesker har tilstrækkeligt albuerum.

Derimod kan ansvar i betydningen »øretæver« ikke delegeres. Selvfølgelig ikke. Øretæverne skal afleveres på lederens kontor, hvor der altid bør findes en dertil indrettet krog med plads: »Til øretæver«. Ikke fordi det nødvendigvis er lederens *skyld*, men fordi skyld nu engang skal afleveres ét eller andet sted, førend man kan komme i gang med at løse selve problemet. Og det er jo det, det drejer sig om. At løse problemet.

HVIS DU LAR DIT ANSVAR LIGGE  
TROR DU VIST, DU HAR DET IKKE<sup>\*)</sup>

<sup>\*)</sup> Ifølge Piet Hein.

## 9. Behovet for forandring

Mange mennesker er tilbøjelig til at betragte den organisation, de tilhører, som værende skabt af den onde selv. Alle rammer og begrænsninger bruges som forklaring på og dermed som undskyldning for, at det nok ikke kan være anderledes. På den måde skubber man ansvaret for forandring over på »systemet« – og går selv fri. Der kan det så ligge en rum tid.

I virkeligheden er systemet ikke andet end tankespind, der hver morgen fyldes op med en række vaner og forventninger. Selvfølgelig er der samtidig bag ethvert system ét eller andet rationale. Den kommunale organisation er således affødt af de opgaver, kommunen skal løse – og de er ikke entydige samt af de økonomiske betingelser, hvorunder systemet skal fungere – og de er særdeles kringledede. Er det så ikke rimeligt at forvente et vist antal hundeslagsmål? Jo!

Spillet hedder pirat-ludo. Det, der ikke er forbudt, er tilladt. Indtil videre. Det spil står og falder med spillernes evne til at samarbejde. På tværs og på langs. Hvis man tror, det er et spørgsmål om at skifte pyramiderne ud med nogle andre, tror man fejl. Forandring kan kun ske ved, at mennesker i et system forandrer deres indbyrdes relationer. I den forbindelse kan der undertiden være behov for at afstive pyramider i stedet for at rive dem ned.

»Mennesker lader sig ikke forandre«, står der med store bogstaver på en mur i den indre by. Det passer selvfølgelig ikke. Vi er ganske vist i høj grad præget af vore vaner. Vi er tryghedsnarkomaner. Vi finder behag i gentagelser og har derfor svært ved at skifte spor. Vi møder også hinanden hver dag med et bestemt sæt forventninger og bekræfter derved hinanden ved at leve op til hinandens forventninger.

*Men selvfølgelig kan vi skifte spor.* Lige ved siden af det spor vi kører i, lægges et andet spor, som nok er svært at se, fordi det kun eksisterer som en mulighed. Men det er der. Og det bliver tydeligere og tydeligere efterhånden som trygheden bliver til kedsomhed.

Mennesket er på en gang udstyret med neofobi, dvs. usikkerhed overfor nyt og neofilli, dvs. nysgerrighed. Når tryghed bliver til træghed slår nysgerrigheden igennem. Tilskyndelsen til at bryde rammen bliver stærkere end trangen til at gemme sig. Så udvikler systemet sig. Dels ved at det udsættes for ydre pres, dels ved at menneskene søger nye udfordringer ...

I SAS var det så let. Der havde man røde tal som udgangspunkt. Det har man ikke i de fleste offentlige institutioner. Der venter man på et andet pres. Når det opstår, er der behov for nye måder at definere opgaver på. Begreber som service og kvalitet er jo ikke defineret én gang for alle. De begreber skal defineres igen og igen. Med andre ord: de ydre krav bliver løftestangen i en organisationsudvikling. Sammen med indre tilskyndelser.

## 10. Synlig ledelse

En række begreber ser dagens lys. Holistisk ledelse. Synlig ledelse. Management by wandering around. Androgyni i ledelsen. Det sidste begreb refererer til det forhold, at de mandlige adfærdstræk forsøges forenet med de kvindelige adfærdstræk; den samme tankegang der knytter sig til højre og venstre hjernehalvdels-forskningen. Der er brug for et helhedssyn for så vidt angår ledelse.

Alle de nye begreber dækker i virkeligheden over en søge-læreproces. Vi er på vej til at erkende, at ledelse ikke emre kan varetages af én eller få personer. At vi alle er nødt til at tage del i ledelse, hvad enten vi bryder os om det eller ej. Det skaber behov for komplementær ledelse. Og op og ned i hierarkiet. Men komplementær ledelse.

Alle de nye begreber dækker i virkeligheden over en søge-læreproces. Vi er på vej til at erkende, at ledelse ikke mere kan varetages af én eller få personer. At vi alle er nødt til at tage del i ledelse, hvad enten vi bryder os om det eller ej. Det skaber behov for komplementær ledelse. Op og ned i hierarkiet. Men komplementær ledelse refererer også til det synspunkt, at ledelse rummer så mange synsvinkler, at der er brug for en udvidelse af ledelsesbegrebet. Og derved af det team, der udgør ledelse i den enkelte organisation.

Det centrale i den forbindelse er samtidig et helt nyt syn på begrebet »organisation«. Et komplementært syn. Alle de strukturelle og formelle aspekter af organisationsbegrebet viser sig mere og mere at være »anledninger« til at fokusere på samarbejdet. De skaber »luft« i en udviklingsproces således, at det, der foregår, bliver synligt for deltagerne. Men det er ikke resultaterne der opnås, der er afgørende. Det er der-

imod *den frigørelse af menneskelige ressourcer, der finder sted*. En strategisk plan er intet værd, med mindre mennesker har *forpligtet* sig i den. Det samme gælder en personalepolitik. Eller en organisationsplan. Den er og bliver et stykke papir med nogle kasser og streger. Men den er god at diskutere ud fra. Og rar som ramme ...

På den måde er vi på vej mod et nyt paradigme. Vi er i færd med at bryde pyramiderne ned. Og bygge dem op igen. Det har vi forresten altid været.

At udforske »organisation« er at stille sig i en eller anden position og skærme for øjnene med sine hænder, fordi det nu engang ikke er muligt at få det hele med. I gamle dage dvs. før 1970 – troede vi, at det gjaldt om *at løse* problemerne. Dengang eksisterede der to fremherskende ideologier; consensus-ideologien, der »troede« på muligheden af at løse problemer *indenfor* de bestående rammer. I modsætning til konflikt-ideologien, der først ville lave verden om – og derefter løse problemerne.

I dag er vi ved at vænne os til den erkendelse, at begge ideologier kan bruges. Samtidig med at ingen af dem egentlig dur. Det er de små skridt, der forandrer verden. Det er de forandringer der finder sted ved, at vi hjælper hinanden med at se nye muligheder. Åbne verden op. Vise tillid. Nu og da sker det i lidt større ryk. Nu og da går det langsomt. Det er jo slet ikke meningen, at vi en fart skal hen i en eller anden problemfri tilstand, hvor alle vore vanskeligheder er ophævet, og hvor vi derfor kan hvile os i ly af kundskabens træ.

Men problemerne forsvinder ikke, når vi »løser« dem. Heldigvis. De dukker op i en helt ny form og kalder derved nye sider af mennesket frem. Der opstår nye kategorier af såkaldte problemløser, der på den måde får betydning og indflydelse. Og det er jo *det*, det drejer sig om. Selvfølgelig kan man diskutere, om verden i den forbindelse bliver »et bedre sted«. Og det diskuterer vi jo netop. Hele tiden.

Vi, der arbejder med »organisation« som patentløsning, bør være de første til at indrømme, at der ikke findes løsninger, men derimod nye problemstillinger. »Er De kørt fast i Deres nuværende problemer? – Tilkald en virksomhedskonsulent og byt Deres problemer ud med nye problemer!

Det gælder med andre ord om at *vælge* problemer og blive dygtigere til at beskrive problemer så tydeligt, så andre kan se, hvor »skoen tryk-

ker«. Når et problem er beskrevet tilstrækkelig tydeligt, opløser det sig så at sige af sig selv. Hvorefter et nyt problem opstår...

Imens flytter Solen sig. Når den holder op med at skinne på SAS og Jan Carlzon, er der mange, der vil sige: hvad sagde ikke jeg! Det er alle de bagkloge, der tro, at man kan drage en lære af historien. Det kan man jo ikke. Den er jo blevet til undervejs. Hvorimod beskrivelsen af den først er blevet til bagefter. Og den er usand. Den benytter sig af begreber, som ingen kendte, da historien skete. Virksomhedskultur til eksempel.

I stedet for at vente på finalen, er det derfor en god idé, at gå i gang i sin egen organisation. Tag fat i en af de fem kasser, enhver organisation består af. Indefra. Og ryk...