Einar Marnburg

Den selvutviklende virksomhet

Idépilarer i lærende organisasjoner

GYLDENDAL
AKADEMISK

Einar Marnburg

Den selvutviklende virksomhet

Idépilarer i lærende organisasjoner

GYLDENDAL
AKADEMISK

© Gyldendal Norsk Forlag AS 2001
1. utgave

ISBN: 978-82-05-44518-5

Omslag: Merete Berg Toreg
Figurer: David Keeping
Sats: Gyldendal Akademisk
Brødtekst: Garamond 11/15 pkt

Alle henvendelser om boka kan rettes til
Gyldendal Akademisk
Postboks 6730 St. Olavs plass
0130 Oslo

www.gyldendal.no/akademisk
akademisk@gyldendal.no

Det må ikke kopieres fra denne boka i strid med
åndsverkloven eller avtaler om kopiering inngått med
KOPINOR, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.
Kopiering i strid med lov eller avtale kan medføre
erstatningsansvar og inndragning, og kan straffes
med bøter eller fengsel.

Forord

Kunnskapssamfunnet, som vi nå etter hvert er på vei inn i, byr på enormt mange spennende utfordringer og muligheter. En del av denne utviklingen er at også mennesker forandrer seg i forhold til arbeidslivet. På den ene side tror jeg at vi som arbeidstakere forventer mye mer av arbeidssfæren enn hva som har vært tilfellet før. På den annen side er vi villige til å yte mye mer dersom arbeidet og miljøet rundt oss er godt og meningsfullt. Dette er det ideelle grunnlaget for en virksomhet som vet hva den vil, og gjør noe med det – altså for en selvutviklende virksomhet.

En grunntanke i selvutvikling er at folk selv tar tak i sin egen virkelighet og bearbeider den mot sine idealer. Denne boka gir ingen oppskrift på hvordan dette skal gjøres, men påpeker og drøfter en del av de forutsetningene som skal til for å lykkes. Derfor framstår boka snarere som et sett av idéskisser enn som en egentlig lærebok.

Boka er ment for bruk i høgskolekurs innen fagområdene personalutvikling, organisasjonsteori og organisasjonspsykologi. Den er tenkt anvendt som tilleggslitteratur til mer grunnleggende lærebøker eller som innføringsbok i videregående kurs. Den egner seg godt til selvstudium, men den som vil ha utbytte av de ideene som presenteres, bør nok diskutere og utprøve dem inngående med andre.

Boka har et klart teoretisk basert budskap i forhold til sitt tema. Akademiske drøftinger har jeg derimot forsøkt å unngå. Ideene bak boka har oppstått suksessivt i løpet av de siste årene, hvor jeg har undervist i og arbeidet med organisatorisk endring. Strengt tatt inneholder boka ingen nye eller revolusjonerende tanker om organisering. Derimot har jeg forsøkt å sette ideene inn i en nåtidig rasjonell og logisk forståelsesramme.

Hvis denne boka skulle bli godt mottatt, kan det nok langt på vei tilskrives de oppriktige og entusiastiske tilbakemeldingene fra mine kollegaer ved Norsk hotellhøgskole: Dag Jenssen, Gro Ellen Mathisen, Lone Litleha-

mar, Lars Onsøyen, Hege Skjelbred-Knudsen med ektemake Trond Nerdal. Også kollega og fagkonsulent Geir Nybø må nevnes her. En særlig takk vil jeg dessuten rette til redaksjonssjef Sven Barlinn, som fra første stund viste begeistring og entusiasme for en dårlig artikulert bokidé. Siden har det vært en sann fornøyelse å arbeide med forlaget – noe som redaktør Per Oskar Andersen skal takkes for.

Stavanger, oktober 2000
Einar Marnburg

Innhold

Kjære leser 11

Kapittel 1. Hvorfor selvutviklende virksomhet? 13
Innledning 13
Fra lærebok til idéguide 14
Fra tilpasningshysteri til endringskompetanse 16
Fra situasjonsoptimalitet til kompetanseutvikling 19
Fra pengehenting til personlig utvikling 20
Fra livslang ansettelse til livslang læring 22
Fra personlig til også kollektiv kompetanse 24
Fra lederhydraulikk til deltakelse i ledelse 25
Fra oppsplitting til helhet i tanke og handling 29
Fra maksimal til minimal arbeidsdeling 32
Fra informasjonsplikt til nysgjerrighet 33
Fra de riktigste til de akseptable løsningene 35
Fra endimensjonale til helhetlige beslutninger 38
Fra pliktorientering til entusiasme 40
Fra individualisme til kollektiv stolthet 42
Fra intern kiving til reell konkurranseoppfatning 45
Fra skippertak til kontinuerlig endring 46
Fra konsensus i sak til konsensus i prosedyre 50
Visjonens begrensninger 52
Sammendrag 55

Kapittel 2. Individuell læring og kompetanse 56
Innledning 56
Læringens innhold 58
Rådende læringsteorier 62
Behaviorismen 62
Behaviorismen som praktisk idégrunnlag 66
Kognitiv læringsteori 69
Kognitiv læringsteori som praktisk idégrunnlag 74
Den individuelle læringssirkelen 75
Konkret erfaring 77
Refleksjon 79

Abstrahering 81
Eksperimentering 82
Læringssirkelens egenskaper 84
Individuell og organisatorisk læring 84
Sammendrag 86

Kapittel 3. Teori om organisasjonens læring 87
Innledning 87
Organisasjonens læringshemming 88
Taus kompetanse 89
Læring i tre ordener 93
Læring av første orden – enkeltkretslæring 93
Læring av andre orden – dobbeltkretslæring 94
Læring av tredje orden – deuterolæring 96
Læring i den selvutviklende virksomhet 96
Drivkreftene bak organisatoriske læringsprosesser 97
Utfordringene til organisatorisk læringsteori 102
Sammendrag 103

Kapittel 4. Læring og utvikling i den selvutviklende virksomhet 105
Innledning 105
Kompetansereservoarene i virksomheten 106
Det private kompetansereservoaret 108
Det kollektive kompetansereservoaret 110
Den tilgjengelige kompetansen 111
Kompetansereservoarene som analyseverktøy 113
Den organisatoriske læringssirkelen 115
Læringsprosessene 116
Læringsimperativene i læringssirkelen 117
Sosialisering, med imperativet «Generer informasjon!» 118
Eksternalisering, med imperativet «Integrer informasjonen!» 121
Kombinasjon, med imperativet «Lag teorier!» 124
Internalisering, med imperativet «Handle!» 128
Sammendrag 131

Kapittel 5. Støttestrukturer og paradokser 133
Innledning 133
Informasjon og dialog 134
Bruk av differensiering 137
Fruktbare konflikter 138
Organisering 140
Legitime beslutningsprosedyrer 145
Handlingsorientering 149
Formelle ledere 150
Belønningssystemer 157

Arbeidsdeling og teamarbeid 159
Bruk av eksterne eksperter 161
Fleksibilitetens fallgruver og paradokser 165
Sammendrag 167

Kapittel 6. Om å komme i gang 169
Innledning 169
Et par tradisjonelle framgangsmåter 170
Lokale initiativer 172
Evaluering av endringsresultater 174
Akselereringsprosesser 176
Om å leve i en ufullkommen verden 178
Sammendrag 180

Litteratur 181

Register 186

Kjære leser

I årevis har jeg som høgskoleunderviser, forsker og konsulent på si arbeidet med avhandlinger og artikler – som jeg har skrevet dels for å bli godtatt av det akademiske samfunn, dels for å sikre ansettelse i høgskolesystemet. Det er med skam jeg må erkjenne at det aller meste av det jeg har skrevet, er knitrende tørt og kjedelig. Men samtidig som jeg har arbeidet med alt dette «seriøse» stoffet, har jeg som konsulent og lærer opplevd livlige, interessante og fruktbare diskusjoner med praktikere og studenter. Sammenlagt har dette ført til noen forelesningsrekker og til kursmateriell som har blitt meget godt mottatt av så vel yngre som eldre studenter. Og nå skriver jeg altså det hele ned i en bok.

Så vidt jeg kjenner til, er det to hovedtyper av lærebøker innen organisasjonsfag: Den tradisjonelle læreboka, hvor et stort utvalg av teoretiske begreper defineres og forklares, og en annen type – skrevet av forfattere som har «sett lyset», og som angir punktvis hva som er «viktig» å gjøre eller huske på i ulike situasjoner. Nærværende bok har jeg forsøkt å utforme som en mellomting av disse to boktypene. Det har jeg gjort ved først og fremst å framheve *ideene* bak en selvutviklende virksomhet gjennom å anvende nøye utvalgte teorier og referanser. Og jeg vil argumentere kraftig for de ideene som boka bygger på. Derimot vil jeg bare i beskjeden grad sette opp sjekklister og boblefigurer som viser hvordan ideene skal omgjøres til praksis. Dette forhindrer ikke at det vil bli gitt en rekke eksempler, som først og fremst er ment å være av forklarende verdi.

Så, kjære leser, god fornøyelse!

Kapittel 1

Hvorfor selvutviklende virksomhet?

Dette første kapitlet har til formål å overbevise leseren om hvor spennende ideene om den selvutviklende virksomhet er. Vi skal fare over en rekke temaer – arbeidsdeling, ledelse, autoritet, informasjonsplikt, beslutningsteori, individualisme og kollektivisme og mye mer. Hvert av avsnittene omtaler den selvutviklende virksomhet i forhold til tradisjonell organisering. Dette blir gjort for å vise at prinsipielle forskjeller virkelig forekommer.

Hvis du synes innholdet i dette kapitlet er like spennende som undertegnede gjør, vil du ønske å få teoretiske begrunnelser. Og det får du i kapitlene 2, 3 og 4. I kapitlene 5 og 6 tar jeg opp igjen tråden fra kapittel 1 og spinner videre på idépilarene i den selvutviklende virksomhet.

Innledning

Med «den selvutviklende virksomhet» menes den offentlige eller private virksomheten som avviser ensidig markedstilpasning, og som derfor har en selvstendig mening om hva den vil (intensjoner) – og fortløpende utvikler seg i forhold til dette. Organisasjonen klarer det ved å tilrettelegge lærings- og utviklingsprosesser for sine medarbeidere. Den selvutviklende virksomhet foretrekker å la sine egne medarbeidere løse alle oppgaver bedriften står overfor. Men virksomheten prioriterer også å ha gode og stabile forbindelser med sine brukere/kunder og sitt eksterne nettverk ellers.

Dersom for eksempel de varer eller tjenester virksomheten leverer, taper sin aktualitet, har organisasjonen evnen til enten å endre produkter og produksjonsforhold – eller å finne nye aktuelle brukere eller kundegrupper. «Hemmeligheten» bak en slik suksess er *ikke* lave kostnader, gode produkter eller god markedsføring. Ei heller er hemmeligheten gode ledere. Hemmeligheten bak den selvutviklende virksomhet er blant annet medarbeidernes aktive interesse for hva som foregår «der ute», gjensidige og

fortløpende dialoger og en ekte interesse for virksomheten og dens framtid. Og denne interessen for virksomheten gjør at alle er levende opptatt av hvordan ulike gjøremål kan utføres bedre og riktigere. Endringer i handlingsmønstre skjer naturlig fordi alle forstår at fortløpende endring må til. I den selvutviklende virksomhet hersker det bare unntaksvis enighet om hvordan ting skal gjøres – men stor enighet om at noe må bli gjort. Lojal tilslutning til hva som skal gjøres, oppnås likevel gjennom aksepterte og respekterte beslutningsprosesser. Stor tillit og trygghet mellom organisasjonens aktører bidrar til at saker med den største letthet kan diskuteres og vurderes – og revurderes. Den enkelte medarbeider søker stadig nye og bedre måter å gjøre arbeidsoppgaver på og deler velvillig sin innsikt med sine kollegaer – noe som gjør at nye kunnskaper og ferdigheter sprer seg i virksomheten. Den selvutviklende virksomhet er selvutviklende fordi den makter en maksimal utnyttelse av alle medarbeidernes kompetanse. Mens konvensjonell fagteori først og fremst fokuserer på å gjøre de riktige ting og fatte de riktige beslutninger, vil den selvutviklende virksomhet fokusere like mye på hva som er *gjennomførbart*. På denne måten søker organisasjonen å knytte sine visjoner, målsettinger og handlinger sammen.

Visjonen om den selvutviklende bedrift handler om mennesker som *trives* og er i fortløpende *personlig og faglig utvikling*. Trivselen oppnås ved at den enkelte blir gitt utfordringer, men også ved følelsen av at det som skjer i organisasjonen er logisk, rasjonelt, meningsfullt og involverende. Og det er denne siden av den selvutviklende virksomhet denne boka skal handle om.

Når jeg omtaler den selvutviklende virksomhet, legger jeg vekt på at dette er en mulig *visjon* – dvs. tanker og ideer om hvordan ting ideelt sett *kan* være. Poenget med en visjon er *nettopp at den er visjonær* – den angir noe som vi streber etter. Selv om man ikke klarer å imøtekomme visjonen fullt ut, ja, så har vi i hvert fall kommet noe nærmere når vi forsøker å realisere den. Men før vi stikker hull på posen med ideene i den selvutviklende virksomhet, vil jeg først si noe om hvordan boka er bygd opp.

Fra lærebok til idéguide

Jeg har gjort et forsøk på å skrive boka i samme visjonære ånd som budskapet ellers er ment å være. Derfor vil bokas innhold først og fremst dreie

seg om å identifisere og berede grunnen for ideer som kan fremme forsøk på god organisering av virksomheter. Som angitt i forordet er de fleste av disse ideene ikke av ny dato – det aller meste av teorigrunnlaget stammer fra midten av forrige århundre.[1] Den humanistiske organisasjonsteorien har i dag en bedre grobunn i praksis enn noensinne – og vi har all grunn til å være stolte av at norsk arbeidsliv er ledende i en slik utvikling. Jeg tror derfor at den framstillingsformen og den logiske rammen som visjonen har blitt gitt, vil være fruktbar.

Framstillingsformen er preget av at framtiden byr på muligheter (forretningsområder og organisering) som vi i dag bare kan spekulere over. Boka er derfor skrevet som en idéguide hvor noen av de (forhåpentligvis) viktigste pilarene i framtidens krav til organisering er tatt med. Det aller viktigste elementet i de visjonene som boka bygger på, er at det er *deg* – du som leser boka – som skal være innovativ i forhold til ditt liv og ditt arbeid. Som skrivebordsforfatter kan jeg gyve løs og prøve å utløse en slik prosess ved å utfordre vanetenkning og prøve å tenne noen nye lys. Men ikke mer enn det.

Boka består av seks kapitler. Første kapittel tar for seg noen av *årsakene* til at den selvutviklende virksomhet er særlig aktuell i Norge og i vår tid. Årsakene som blir angitt er ikke uttømmende, idet jeg har valgt å fokusere særlig på indre forhold i virksomheten og de krav som medarbeidere stiller til sin arbeidsplass.

Den individuelle læring og utvikling blir behandlet i kapittel 2. Jeg har lagt vekt på å identifisere en teoretisk basis for å forstå læring som noe som dels er abstrakt, dels eksperimenterende, dels praktisk og dels refleksivt. I praksis hersker ofte et annet og konkurrerende teorigrunnlag, nemlig belønningsteoriene. Jeg har funnet det formålstjenlig å også fokusere på dette teorigrunnlaget slik at de prinsipielle skillelinjene blir godt belyst – og du som leser kan ta ditt eget standpunkt. Jeg må likevel bemerke at min framstilling er noe subjektiv.

I kapittel 3 omtales teorier om organisatorisk læring. Dels bruker jeg dem som kilde til ideer og innfallsvinkler, dels blir de underlagt en kritisk analyse. Perspektivet er her at organiseringen har betydning i to hovedhenseender. For det første må organiseringen være slik at den gir mulighet for

1 Keldorff (1997) gir en utmerket utredning om nettopp dette.

den enkelte medarbeiders utvikling. Men at den enkelte medarbeider øker sin kompetanse og utvikler seg, er ikke nok. Derfor er den andre hovedoppgaven i organiseringen rettet mot at selve organisasjonen skal lære. Dette skjer ved at organisasjonens medlemmer *deler* sin kompetanse med hverandre.

I kapittel 4 vil jeg forsøke å samle en del løse tråder fra kapittel 3 og presenterer derfor to modeller for henholdsvis å beskrive kompetansen i en virksomhet og å beskrive hvilke prosesser og imperativer som må herske i den selvutviklende virksomhet. Men fokus på selve lærings- og utviklingsprosessene er ikke nok. Derfor vil det neste kapitlet (5) ta for seg noen strukturer og fallgruver som er spesielt knyttet til den selvutviklende virksomhet. Her drøftes blant annet organisering, ledelse, arbeidsdeling og belønningssystemer, bruk av konsulenter osv.

Kapittel 6 skal være et siste, kort avslutningskapittel hvor ulike sider av oppstartsprosessene blir presentert og drøftet. Jeg har valgt å ikke gå dypt inn i dette emnet, men klarer forhåpentligvis å gi noen hint om hvordan man kan komme i gang.

Men så, mine damer og herrer, la oss starte med å se litt på hvorfor visjonen om den selvutviklende bedrift er så overbevisende riktig.

Fra tilpasningshysteri til endringskompetanse

Daglig hører vi om internasjonalisering, globalisering, teknologisering, teknologiledelse, Internett, ISO, reengineering, quality management, medarbeidersamtaler, kundetilfredshet, brukertilfredshet, markedsorientering osv.[2] Og bak alle de åpne eller lett skjulte formaningene som kan leses ut av disse begrepene, ligger et budskap om at «alle må følge med». For mange virksomheter innen bestemte områder er dette utvilsomt riktig. Men alle trenger ikke å følge med på alt. For eksempel hadde medisin- og sykepleiefagene drevet avansert kvalitetssikring av sitt arbeid i langt over hundre år før kvalitetsbegrepet ble gitt et faglig innhold. Det kan høres både underlig og lite trolig ut, men bussjåførene i Stavanger (hvor jeg vokste opp) *smilte* til sine passasjerer i ti, tjue, tretti år *før* SAS introduserte

2 Rørvik (1998) viser hvordan ulike trender i organisasjonsteori og i managementlitteraturen fortløpende påvirker virksomhetenes oppmerksomhet.

«smilekursene». Torghandlerne verden over har alltid visst at kundetilfredshet er en forutsetning for å kunne selge til samme kunde neste dag.

Virksomheter, offentlige så vel som private, blir møtt med en flodbølge av gode råd om tilpasning. Ideene bygger hovedsakelig på at produkter (varer eller tjenester) skal være definert av «markedet»[3] (dette kalles «market pull» i markedsføringsspråket). Problemet med dette er, som den kjente managementforfatteren Charles Handy[4] uttrykker det: Markedet utgjør en del av livets rammer (kontekst), men bidrar lite til å gi livet *mening*.

Den store oppmerksomhet som blir gitt virksomhetens omgivelser, bygger på betingelsesteorier. I korthet går disse teoriene ut på at en virksomhet bare kan overleve når den tilfredsstiller omgivelsenes betingelser. Selve betingelsesprosessen forklares enten med at ledelsen «styrer» virksomheten ut fra betingelsene, eller med at enhver virksomhet (som overlever) alene er en funksjon av omgivelsene (enten ledelsen gjør det ene eller det andre).[5]

Betingelsesteoriene gir egentlig en dyster beskrivelse av hele arbeidslivet: Når de enkelte virksomheters resultater alene er et produkt av tilpasning til omgivelsene, tar man samtidig vekk den muligheten som en enkelt virksomhet har til å handle aktivt etter egne ideer.

Men heldigvis opplever mange av oss at betingelsesteoriene bare gir en ufullkommen forklaring på virkeligheten. Det finnes tusenvis av eksempler på at bedrifter som lever under tilnærmet samme betingelser, er høyst forskjellige. Dette gjelder også offentlige virksomheter.[6] En forklaring på det kan være at virksomhetene i samfunnet ikke alene er et produkt av samfunnet, men også er med på å skape sine omgivelser. Når for eksempel så mange mennesker i dag bruker tekstbehandling istedenfor penn og papir

3 Til tross for at markedsføringsfaget har påpekt viktigheten av «markedet», er dette begrepet blitt diskutert og definert på så mange vis at det fremdeles er like uklart hva dette egentlig er, jf. Porter (1987). Av denne grunn kan det ofte være like godt å bruke det generelle begrepet «omgivelser», som kan inneholde alle de eksterne aktører og krefter som påvirker virksomheten, for eksempel kunder/brukere, eiere, finansinstitusjoner og investorer, leverandører, myndigheter, konkurrenter og arbeidsmarked – men også kulturelle, økonomiske, politiske, sosiale, økologiske og teknologiske forhold i samfunnet.

4 Handy (1998).

5 En god drøftelse av betingelsesteoriene finnes i Nylehn (1997).

6 Beklageligvis er det slik at slike eksempler objektivt ikke «beviser» noen ting som helst, idet det alltid er mulig å «bevise» det motsatte (at det er grad av tilpasning til omgivelsene som skiller bedriftene fra hverandre). Til sjuende og sist blir derfor dette et spørsmål om hvordan man opplever verden, hva man velger å tro på.

eller skrivemaskin, er det dataleverandørene som har *lært oss* å bruke disse redskapene. Tilsvarende har blant annet pasientgarantier fra sykehusene lært den norske befolkning å stille krav til helsevesenet. På samme måte lærer motehusene oss hvordan vi skal være kledd i riktige stoffer, farger, vidder og lengder. Reisearrangørbedriftene har lært oss å feriere i Syden. Restauranter kan lære gjestene å spise ny og spennende mat, mens for eksempel ferdigmatindustrien har lært oss nordmenn å spise ufattelige mengder av frossenpizza. Det som kjennetegner alle disse eksemplene, er at det er virksomhetene som *innoverer,* og dermed påvirker sine omgivelser, ikke omvendt. Det er all grunn til å mene at virksomhetenes påvirkning av samfunnet vil bli stadig viktigere framover. Flere forskere har pekt på at i framtiden vil mennesker i langt høyere grad gruppere seg etter interesser og verdier. Brukere og forbrukere av varer og tjenester vil legge stadig mer vekt på de smaksmessige sidene ved produktene de forbruker – og i langt høyere grad hente eller bekrefte sin livsstil via sitt forbruk.[7] Det er også all grunn til å tro at stadig flere virksomheter i framtiden vil være leverandører av livsstil – og at dette vil være viktigere enn selve produktene. Andre virksomheter kan velge om de vil være med på en «bølge» (også vi vil selge pizzaer fordi andre selger så godt) eller være innovative selv. Men la meg for all del ikke gjøre dette *for* enkelt. Å påvirke sine omgivelser er verken enkelt eller risikofritt, og ofte er det svært kostnadskrevende. Det kreves gjerne betydelig innsats i form av markedsføring, nettverkssamarbeid, strategiske allianser eller andre samarbeidsformer, idet en virksomhet ofte ikke kan klare alt alene. For eksempel krever opprettholdelse av faglige standarder i en bransje gjerne at flere samarbeider. Det er evnen til å få dette til – skape innovative tanker, vurdere muligheter og bevege seg fra snakk til handling – som preger den selvutviklende virksomhet.

Men dersom en bedrift ikke ønsker å gjøre seg til slave av markedet (og dets dårlige smak?), krever dette *ikke* mindre fokus og oppmerksomhet overfor omgivelsene. Tvert imot må den virksomhet som ønsker å påvirke sine omgivelser i en positiv retning, være meget godt orientert om *premissene* for en slik påvirkning. Derfor er dialog med omgivelsene, tolkning og verifisering (bekreftelse) av tolkningene en av de viktigste oppgavene i den

7 Jf. for eksempel Bauman (1992).

selvutviklende virksomhet. Teorien antyder (se kapittel 3) hvordan et slikt arbeid kan tilrettelegges.

Fra situasjonsoptimalitet til kompetanseutvikling

I skrivende stund får en bedrift som en god venn av meg er leder av, tildelt en pris som «årets bedrift». Denne smigrende anerkjennelse har blitt utdelt i 13 år og har tidligere gått til 13 forskjellige bedrifter. Men det rare – og nifse – er, sier min venn, at alle de bedriftene som har mottatt prisen tidligere, ikke har klart å følge opp suksessen. En forklaring på hvorfor enkelte bedrifter på spesielle tidspunkter oppnår gode resultater, er at disse tilfeldigvis befinner seg i særlig gode markedsposisjoner i forhold til den kompetanse bedriften besitter. «Flaks» kan ofte være en god forklaringsfaktor.[8] Men til tross for flaksens betydning vil de aller fleste være enige i at suksess har noe med dyktighet å gjøre. Og derfor er det rimelig å anta at virksomheter som er drevet vel og skiller seg ut fra sine kollegaer, utviser dyktighet. Dyktigheten og suksessen viser seg ved at virksomheten klarer å etablere en tilnærmet *optimal* utnyttelse av markedsmuligheter kombinert med en tilnærmet *optimal* utnyttelse av bedriftens ressurser i en bestemt situasjon. Situasjonsoptimaliteten er på sitt beste i den tidsperioden hvor virksomhetens struktur og kapasitet er optimal i forhold til omgivelsenes behov.

Men svært ofte «svikter» disse «optimalitetene» etter hvert som tiden går og ting forandrer seg. Og jo hurtigere forandringer skjer – for eksempel i brukeres behov, myndigheters krav, teknologiske løsninger –, desto mer kortvarig kan en suksess bli.

I vår virkelighet står både offentlige og private virksomheter overfor en høy forandringstakt. Dette betyr at det blir langt viktigere å fokusere på hvordan virksomheten takler forandringer og kan takle framtiden, enn på dens evne til å framvise suksess på et gitt tidspunkt. Kanskje skulle de som deler ut priser gjøre dette på grunnlag av dynamisk utvikling – for eksempel over en 5–10-årsperiode – framfor å fange bedrifter i øyeblikkets suksess.

«Langsiktighet» som driftspolicy og strategisk policy har i årevis vært et honnørord. Hvem vil ikke overleve på lang sikt? Det er vanskelig å fore-

8 For eksempel Michael Porter (1993) bruker «tilfeldigheter» som en forklaringsfaktor i sin kjente «diamant» som forklarer bransjers utvikling.

stille seg en person eller en organisasjon som ikke ønsker å være «langsiktig» i tanke og handling, men ofte blir det med at vi vil og vil, men får det ikke til. Årsaken til dette er selvfølgelig at det som skjer nå, er konkret, mens det som skjer om for eksempel 10 år, er høyst diffust, slik at en egentlig konkretisert valgsituasjon vanligvis ikke eksisterer. Av denne grunn vil langsiktighet dreie seg mer om å være beredt til å høste framtidens frukter enn om å foreta konkretiserte prioriteringer. Forskere innenfor samfunnsliv, bedriftsøkonomi og organisasjonsteori har i de siste årtier skrevet at kompetanse og god utnyttelse og utvikling av kompetanse ville bli en forutsetning for å tilfredsstille et stadig mer mettet, oppdelt, internasjonalt og komplisert marked. Parallelt med denne sosiale og økonomiske utviklingen galopperer den teknologiske utviklingen – som igjen gir helt nye muligheter innen for eksempel markedskommunikasjon og arbeidstilretteleggelse.

Ikke overraskende blir framtidens organisering av virksomheter beskrevet som mindre hierarkisk, nettverkspreget og med større autonomi (frihet) for den enkelte ansatte. Vinnerne vil være de organisasjonene som fortløpende klarer å være innovative i forhold til de mulighetene som fortløpende oppstår. Resepten går ikke bare ut på å utnytte en bestemt kompetanse, men også på å fortløpende utvikle og forandre den i takt med den tiden organisasjonen lever i. Og det er dette siste, *fortløpende utvikling av kompetanse,* som den selvutviklende virksomhet legger vekt på. Lykkes organisasjonen med det, vil den også lykkelig overleve de skiftende tider som er i vente.

Fra pengehenting til personlig utvikling

Vi lever i en kultur hvor arbeidet blir stadig viktigere for hver enkelt av oss. At vårt forhold til arbeidet er kulturelt bestemt, er det liten grunn til å trekke i tvil: Før industrialiseringen av den vestlige verden var det bare de som «måtte» arbeide, som arbeidet. For eksempel var det jo ingen av fortidens aristokrater som arbeidet – bortsett fra dem som hadde helt spesielle interesser (og dermed gjorde ting som vi vil betegne som arbeid). Rester av denne tankegangen kan skimtes i 1960–70-årene da kvinner kom ut på arbeidsmarkedet for full styrke. Mange ektemenn ble direkte fornærmet når kona ville arbeide «ute», fordi de mente dette var (økonomisk) unødvendig.

Foruten å være en inntektskilde bidrar arbeidet også med å strukturere vår tilværelse. Dette skjer – på godt og ondt – ved at arbeidet regulerer hva