

Dette er forfatterens åndsverk og kan ikke under noen omstendighet gjenbrukes til egen vinning. Oppgaven er ment som inspirasjon for oppgaveskriving generelt, og OADM1001 spesielt.

# En leders forutsetninger

*En oppgave om lederens betydning for vellykkede organisasjonsendringer.*

OADM1001

IKKE KOPIER

Antall ord: 2922

## **1. Innledning**

### **1.1. Tema**

I sin bok *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* presenterer Bolman og Deal et dystert bilde av organisasjonsendring. ”Organisasjoner bruker millioner på endringsstrategier som ikke fører til forandring, eller som bare gjør ting verre. Sammenslåinger går skeis. Teknologiske nyvinninger innfrir ikke. Strategier som ville vært avgjørende for suksess, blir aldri satt ut i livet” (Bolman og Deal 2007:398). Men til tross for et slikt dystert bilde finnes det mange eksempler på vellykkede organisasjonsendringer. Det overordnede temaet for denne oppgaven vil være hvordan organisasjoner endrer seg.

### **1.2. Problemstilling**

I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke en antakelse jeg har om hvor viktig lederen er for å gjennomføre vellykkede endringsprosesser og problemstillingen min blir derfor: Hvordan kan lederens egenskaper påvirke endringer i en organisasjon? Jeg vil knytte denne problemstillingen til det politiske perspektivet og det strukturelle perspektivet, slik de blir presentert i Bolman og Deals *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Organisasjonsendring er som jeg har beskrevet ovenfor et vidt begrep, i denne oppgaven vil jeg derfor først og fremst fokusere på endringer i strukturen.

### **1.3. Case**

Metoden for denne oppgaven vil være en form for casestudie, hvor jeg vil forsøke å besvare problemstillingen gjennom å analysere et tilfelle av organisasjonsendring. Tilfellet jeg ønsker å bruke i denne oppgaven er Televerkets overgang fra forvaltningsbedrift til statsaksjeselskap. Det er flere grunner til at dette tilfellet av organisasjonsendring er relevant for å svare på oppgavens problemstilling.

For det første var overgangen fra forvaltningsbedriften Televerket til statsaksjeselskapet Televerket AS en rask prosess. Hvilke forutsetninger hadde lederen for å få gjennomført en slik omfattende endring så raskt? Var det et bevisst valg å gjennomføre endringen raskt? For det andre var overgangen til Televerket AS en omfattende prosess med flere aktører. Hvilke forutsetninger hadde lederen for å håndtere mange aktører med ulike interesser? Hvilken betydning fikk lederens håndtering av aktørene for utfallet av endringsprosessen? For det tredje er dette et interessant tilfelle av organisasjonsendring på grunn av lederen, Tormod Hermansen. Tormod Hermansen gikk inn i jobben som administrerende direktør med en

bakgrunn som blant annet finansråd og han har senere hatt en rekke styreverv. Med en slik karriere fremstår Hermansen som en meget interessant lederskikkelse.

## **2. Teori**

### **2.1. Ledelse: Definisjon**

Ledelse er et begrep som brukes vidt, enten for å si noe om administrasjon eller styring, eller for å si noe om det å lede andre mennesker. Når jeg skriver om ledelse i denne oppgaven vil jeg legge til grunn Gardners definisjon av ledelse. ”Ledere tenker langsiktig, ser utover så vel som innover og øver innflytelse på interessegrupper også utenfor sitt umiddelbare myndighetsområde. De vektlegger visjon og fornyelse og har den politiske dyktighet som skal til for å mestre motstridende krav fra mange og ulike interessegrupper” (som sitert i Bolman og Deal 2007:367-378).

### **2.2. Perspektiver på ledelse: Bolman og Deal**

I Bolman og Deal's *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* presenterer de fire perspektiv på organisasjoner. Andre ord som brukes om perspektivene er fortolkningsrammer eller ”briller”. De fire tolkingsrammene som Bolman og Deal presenterer er: Det strukturelle perspektivet, human resource perspektivet, det politiske perspektivet og det symbolske perspektivet. Andre organisasjonsteoribøker bruker en annen inndeling av perspektivene, men felles for dem alle er at formålet er å oppnå økt innsikt i organisasjoner. I denne oppgaven vil jeg forsøke å besvare problemstillingen min gjennom det strukturelle perspektivet og det politiske perspektivet.

### **2.3. Det politiske perspektivet: Koalisjoner og konflikter**

Det politiske perspektivet ser på ”gjensidig avhengighet, forskjeller, ressursknapphet og maktforhold (...)” (Bolman og Deal 2007: 211) som en naturlig del av organisasjoner og som en kilde til politisk aktivitet. Videre er det vanlig å legge noen prinsipper til grunn for det politiske perspektivet. For det første blir organisasjoner sett på som koalisjoner med ulike medlemmer. For det andre dreier en vesentlig del av de viktige beslutningene seg om fordeling av knappe ressurser. For det tredje er forhandlinger mellom medlemmene av koalisjonen opphavet til mål og beslutninger. Som et resultat av disse tre punktene er konflikter uunngåelig, og makt er en forutsetning for å vinne frem (jf. Bolman og Deal 2007:212).

Organisasjonsendring sett gjennom det politiske perspektivet er altså et spill med mange aktører, hvor man vinner frem med sine synspunkter ved hjelp av makt. Tradisjonelt har makt ofte blitt beskrevet som evnen til å få noen til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort, men makt er mye mer enn det. Pfeffer beskriver makt som ”den potensielle evnen til å innvirke på atferd, endre begivenhetenes gang, overvinne motstand og få folk til å gjøre det de ellers ikke ville ha gjort” (Pfeffer som sitert i Bolman og Deal 2007:214). Maktinnehaver trenger altså ikke utføre en handling for å utøve makt, det er nok at omgivelsene vet at personen innehar muligheten til å utøve makt. I denne sammenhengen vil det bli interessant å forsøke å se hvordan en leder kan bruke makt for å påvirke organisasjonsendring.

#### **2.4. Det strukturelle perspektivet: Struktur**

Det strukturelle perspektivet ser på organisasjoner som en fabrikk, hvor organisasjonsstrukturen står sentralt. Strukturen er altså fokuset i det strukturelle perspektivet og kort oppsummert kan man si at struktur er formelle bestemmelser om arbeidsdeling og koordinering, samt bestemmelser om hvordan man skal rekruttere, belønne og straffe ansatte (Kolltveit 2010). Når man ser på organisasjonsendring gjennom det strukturelle perspektivet er det derfor naturlig å fokusere på strukturen og hvordan man kan endre den. I lys av min problemstilling vil det derfor være interessant å forsøke å se hva som kreves av en leder for å endre strukturen i en organisasjon.

### **3. Case**

#### **3.1. Televerket: Et tilfelle av organisasjonsendring**

Televerkets overgang fra å være en forvaltningsbedrift til å bli et statlig aksjeselskap, og senere delprivatisert og børsnotert, vil i denne oppgaven sees på som et tilfelle av organisasjonsendring. Televerket (senere Telenor) har en lang historie, men i denne oppgaven er det perioden fra 1989 til 1994 som jeg ønsker å fokusere på. I 1989 la Hermansen-utvalget frem rapporten ”Om en bedre organisert stat”. Rapporten ble grunnlaget for endringene i statlige virksomheter på 90-tallet og 2000-tallet. Tormod Hermansen, daværende finansråd, var leder for utvalget som skulle drøfte ”(...)ulike typer av tilknytnings- og organisasjonsformer for statlige virksomheter, og en hovedkonklusjon var at en rekke statlige bedrifter burde få økt fristilling i forhold til myndighetene” (Thue 2005:238). Utvalget konkluderte også med at ”både NSB, Postverket og Televerket skulle fortsatt være forvaltningsbedrifter, men med større selvstendighet” (Thue, 2005:238).

### **3.2. Tormod Hermansen: Raske avgjørelser**

Etter at Hermansen-utvalgets rapport ble lagt frem skjer endringene raskt. I 1990 ble Hermansen ansatt som administrerende direktør i Televerket. Hermansen hadde tidligere vært finansråd og i ansettelsen het det ”at det har vært et viktig tilleggsmoment at Hermansen har et stort nettverk av kontakter i byråkrati og samfunnsliv. Disse kontaktene blir nyttige å ta med seg når Televerket skal omdannes til aksjeselskap slik flertallet i Televerkets styre ønsker” (som sitert i Thue 2005:242).

Noe av det første Hermansen gjorde som administrerende direktør i Televerket var å justere ned prisnivået på teletakstene. Lavere priser skapte et miljø hvor det ble tydeligere om enkelte stillinger var overflødige og det skapte ikke minst et grunnlag for å bygge opp strukturen på nytt, en omorganisering av organisasjonen. Nedjustering av teletakstene dreide seg om en ”fullstendig gjennomgang av bemanningsbehovet i alle funksjoner” (Som sitert i Thue 2005:289). Styret i Televerket hadde på sin side lansert et ønske om en styrt bemanningsreduksjon ved blant annet å innføre rekrutteringsstopp (jf Thue 2005:288).

### **3.3. Andre aktører: Kjell Opseth, Gro Harlem Brundtland og fagbevegelsen**

Ved siden av Hermansen fremstår samferdselsminister Kjell Opseth som en viktig person i spillet om Televerkets fristilling. Opseth har blant enkelte blitt omtalt mer som en brikke, kontrollert av Hermansen, enn som en individuell spiller. En artikkel fra 1994 hinter til at Hermansen overtalte Opseth til å si ja til å gjøre Televerket om til et statsaksjeselskap (jf. *NTB* 1994). Om dette har Opseth selv uttalt ”(...) at han som statsråd svært tidlig skjønnte at Televerket burde omgjøres til aksjeselskap, men at det tok tid før dette var politisk mulig” (Thue 2005:245). Forholdet mellom Opseth og Hermansen var uansett karakter helt sentralt for vedtaket i Stortinget 7. juni 1994. Med støtte fra Opseth, statsminister Gro Harlem Brundtland og flertallet av Arbeiderpartiets stortingsgruppe klarte Hermansen å vinne frem et flertall for å gjøre Televerket om til et statsaksjeselskap.

I 1989 hadde Televerket 18 715 betalte årsverk, men til tross for et høyt antall ansatte ble ikke de ansatte hørt i spørsmålet om Televerkets fristilling. Gjennom å bevisst se på fagbevegelsen som et hinder for fristilling og takket være raske avgjørelser, sikret Hermansen seg støtte fra Opseth og Brundtland før fagbevegelsen kunne ta stilling til spørsmålet (jf. Eilertsen og Stugu 1997:7).

## 4. Diskusjon

Når jeg nå skal forsøke å besvare problemstillingen min vil jeg se på Tormod Hermansens rolle gjennom det strukturelle og det politiske perspektivet. Fokuset vil ligge på hvilke egenskaper som forutsettes i de ulike perspektivene for å opptre slik Hermansen gjorde fra han ble ansatt i Televerket til Televerket ble et statsaksjeselskap.

### 4.1. Strukturorientert ledelse: Tormod Hermansen

I sin bok *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* setter Bolman og Deal opp flere fellestrekk som de mener kjennetegner gode strukturorienterte ledere. Blant disse er evnen til å fokusere på gjennomførelse og evnen til å forstå organisasjonen og omgivelsene (jf. Bolman og Deal 2007:382-383). Videre er det lederen som ”kommer med en struktur som oppfyller tidens krav, og er i stand til å få strukturforandringene godtatt og gjennomført” (Bolman og Deal 2007:382) som vil oppnå suksess utelukkende basert på det strukturelle perspektivet. Kan vi med utgangspunkt i dette si at Hermansen var en god strukturorientert leder?

Som nevnt ovenfor viste Hermansen tidlig i sin nye rolle i Televerket evnen til å iverksette nødvendige tiltak. Ved å sette ned teletakstene rammet Hermansen strukturen til Televerket på en måte som viser at han hadde en stor forståelse av organisasjonen og bransjen som Televerket opererte i. Men som leder satte Hermansen mye på spill ved å gå så offensivt ut. Selv om tiltakene fikk støtte fra styret og ble gjennomført, var de bare en del av planen om å fristille Televerket, en plan som forutsatte støtte fra høyere hold. Hvis ikke Hermansen klarte å oppnå støtte blant politikerne, ville Televerket bli en forvaltningsbedrift med en struktur tilpasset et statsaksjeselskap. Med så mye på spill er det naturlig å tro at Hermansen hadde alle nødvendige forutsetninger for å få gjennomslag for sine beslutninger, også på et høyt nivå.

### 4.2. Tormod Hermansen som politisk leder

I det strukturelle perspektivet ser man på organisasjoner som en hierarkisk pyramide, med en leder på toppen. Et slikt syn gir oss ikke en optimal oversikt når bildet vi ønsker å belyse er kompleks. Det er derfor ønskelig å se tilfellet med Televerket gjennom det politiske perspektivet for å oppnå en bredere forståelse. Det politiske perspektivet ser som nevnt på organisasjoner som koalisjoner hvor medlemmene har ulike interesser og makt er en forutsetning for å vinne frem.

Hermansen iverksatte altså tre prosesser i Televerket kort tid etter at han ble ansatt, men det var ikke gitt at det skulle gå slik. I forløpet til iverksettelsen av Hermansens tre prosesser ytret styret et ønske om en ”styrt bemanningsreduksjon” og en rekrutteringsstopp med ”øyeblikkelig virkning” (jf. Thue 2005:288). Styret og Hermansen hadde i denne situasjonen et felles mål om å få ned antall ansatte, en beslutning som ofte står sentralt i koalisjoner, slik jeg har beskrevet ovenfor. Men Hermansen hadde en tøffere og til dels mer brutal tilnærming eller løsning på problemet enn hva styret hadde. Hvor stor motsetningene mellom styret og Hermansen faktisk var på dette spørsmålet er vanskelig å si, men som Thue skriver i sin bok *Nye forbindelser*: ”Med Hermansen kom det et helt annet press på bemanningsspørsmålet” (Thue 2005:288). Grunnlaget til å vinne frem i slike tautrekkinger eller kjøpslåinger er som nevnt ovenfor makt. Makt fremstår som vi skal se som en veldig viktig egenskap hos Hermansen.

### **4.3. Koalisjonsbyggeren Tormod Hermansen**

Et viktig kjennetegn for de Bolman og Deal kaller for politiske ledere er evnen til å bygge relasjoner og nettverk til viktige interessenter, samt evnen til å fremstå realistisk (jf. Bolman og Deal 2007:289). I denne sammenheng bør Hermansens tilsynelatende nære forhold til Kjell Opseth nevnes. Som beskrevet ovenfor var samferdselsminister Kjell Opseth en sentral aktør når Televerkets fremtid skulle avgjøres. Men Opseth var en politiker som nødvendigvis var forpliktet til å følge partiets beslutninger, et parti som i utgangspunktet var i mot en liberalisering av Televerket. Var det et resultat av Hermansens egenskaper som leder og byråkrat som endret Opseth og Arbeiderpartiets standpunkt i denne saken?

Med en bakgrunn i byråkratiet forstod Hermansen hvor viktig det var å påvirke de rette personene. Derfor opptrådte han som en aktiv koalisjonsbygger på tvers av organisasjoner. Han bygde blant annet en viktig koalisjon med Opseth, hvor Opseth i følge Hermansen skulle ”(...)skape politisk forankring for det som var nødvendig å gjøre” (som sitert i Thue 2005:246). I følge Opseth selv skjønnte han tidlig at Televerket måtte gjøres om til aksjeselskap (jf. Thue 2005:245), altså hadde han og Hermansen samme mål for koalisjonen, men de var begge tjent med å hjelpe hverandre for å nå dette målet. Koalisjonen mellom de to fremstår derfor som en koalisjon med to vinnere istedenfor én. Hermansen med Televerket på den ene siden og Opseth som en representant for liberaliseringen på den andre siden. Dette bildet svekker påstanden om Hermansen som en av Norges mektigste menn på denne tiden, men det forsterker en påstand om Hermansen som en god politisk leder.

#### **4.4. Fagbevegelsen og Tormod Hermansen**

En påstand om Hermansen som en god politisk leder blir videre forsterket når vi ser endringsprosessen fra fagbevegelsens side. Fagbevegelsen var som nevnt ovenfor en betydelig interessegruppe i denne saken, det var tross alt snakk om mange arbeidsplasser. Når de i 1993 tok et felles standpunkt i spørsmålet om Televerkets fristilling var det et knapt flertall mot fristilling (jf. Eilertsen og Stugu 1997:7). Her er det ikke utenkelig at Hermansen, om han virkelig ønsket det, kunne klart å arbeide frem et annet resultat. Men han hadde allerede tatt et valg, han så i følge rapporten til Eilertsen og Stugu på fagbevegelsen som "(...)en bremsekloss og i stor grad en hindring for nødvendige endringer i Televerkets struktur" (jf. Eilertsen og Stugu 1997:7).

Man kan si mye om hvor demokratisk det er å overse en hel fagbevegelse, som representerer de en eventuell fristilling vil angå mest. Men sett fra det politiske perspektivet er et slikt valg godt, i den forstand at det er realistisk. Å forsøke å overbevise en fagbevegelse ville bare vært en omvei for Hermansen, da det var på Stortinget beslutningen om Televerkets fristilling skulle avgjøres. Forholdet mellom fagbevegelsen og Hermansen viser også at Hermansen var hadde evnen til å overvinne motstand uten å skape store konflikter.

#### **5. Konklusjon**

I denne oppgaven har det sentrale siktemålet vært å forsøke å forstå hvordan lederens egenskaper kan påvirke endringer i en organisasjon. Jeg har forsøkt å besvare dette ved å anvende Televerkets overgang fra forvaltningsbedrift til statsaksjeselskap som et tilfelle av organisasjonsendring. Tormod Hermansen som administrerende direktør for Televerket har vært sentral i mitt forsøk på å besvare problemstillingen.

##### **5.1. Svar på problemstilling**

Ikke uventet har jeg funnet at egenskaper som evnen til å forstå organisasjonsstrukturer og evnen til å bygge koalisjoner var viktige lederegenskaper i prosessen fra forvaltningsbedriften Televerket til statsaksjeselskapet Televerket AS. Gjennom å bygge koalisjoner og iverksette tiltak for å tilpasse organisasjonsstrukturen til en ny styringsform spilte Hermansen en betydelig rolle i endringsprosessen.

Mer uventet er det at evnen hos lederen til å se situasjonen gjennom ulike perspektiv fremstår helt sentralt for utfallet av dette tilfellet av organisasjonsendring. Her viste det seg at lederen



brukte det strukturelle perspektivet til å forberede organisasjonen på endringen, men for å gjennomføre endringen måtte lederen bruke det politiske perspektivet. Dette funnet støttes av blant andre Bolman og Deal. ”De som vil bevirke forandring, bommer når de baserer seg nesten utelukkende på fornuft og strukturer og ser bort fra menneskelige, politiske og symbolske elementer” (Bolman og Deal 2007: 416).

Konklusjonen min blir derfor at lederens egenskaper til å bruke ulike innfallsvinkler eller fortolkningsrammer på en situasjon har en viktig betydning for resultatet av organisasjonsendring. Men mer ”tradisjonelle” egenskaper, som for eksempel evnen til å utøve makt, bygge koalisjoner og evnen til å ha et realistisk bilde på omgivelsene skal heller ikke undervurderes.

## **5.2. Konklusjonen i et større perspektiv**

I et bredere perspektiv handler denne oppgaven om hvordan organisasjoner endrer seg. Her finnes det mange teorier om årsaker, gjennomførelse og virkning. Når det gjelder gjennomførelsen av organisasjonsendring, som min konklusjon først og fremst relaterer seg til, finnes det allerede masse forskning. Blant annet har Kotter listet opp stadier for vellykkede endringstiltak (som sitert i Bolman og Deal 2007:416). Men slike teorier forteller ikke så mye om hvordan lederens egenskaper påvirker muligheten til å gjennomføre slike stadier i endringsprosess. Dette er noe jeg har forsøkt å belyse med denne oppgaven.

Problemstillingen min er besvart ut fra det politiske perspektivet og det strukturelle perspektivet slik Bolman og Deal fremstiller dem. I forhold til oppgavens lengde var det ikke hensiktsmessig å trekke inn det symbolske perspektivet og human resource perspektivet. Ved å anvende de og et annet tilfelle av organisasjonsendring vil man trolig kunne finne andre resultater enn hva jeg har presentert her. Caset begrenser også oppgaven i den forstand at jeg har besvart et generelt spørsmål med et spesifikt tilfelle av organisasjonsendring. Hvorvidt caset i denne sammenhengen kan sies å være representativt for organisasjonsendring generelt er vanskelig å si, men det er i hvert fall en faktor som begrenser oppgavens verdi.

## 6. Kildeliste

Bolman, Lee G. og Terrene E. Deal (2007) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Eilertsen, Roar & Stein Stugu (1997). *Telenor. fra verk til Børs eller fra forvaltning til pengemaskin*. Oslo: De Facto Kunnskapssenter for fagorganiserte. Hentet 22.11.2010 fra [http://www.elogit.no/asset/8880/1/8880\\_1.pdf](http://www.elogit.no/asset/8880/1/8880_1.pdf)

Kolltveit, Kristoffer (2010). Forelesning i Offentlig Administrasjon og Ledelse. Bachelorprogrammet i Offentlig Administrasjon og Ledelse. Institutt for Statsvitenskap, Universitetet I Oslo, 31. august.

NTBtekst (30.03.1994) ”Tormod Hermansen Norges mektigste mann?” Hentet 23.11.2010 fra <https://web.retrieverinfo.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=055013199403304061&serviceId=2>

IKKE KOPIER