

Er din organisation godt skruet sammen?

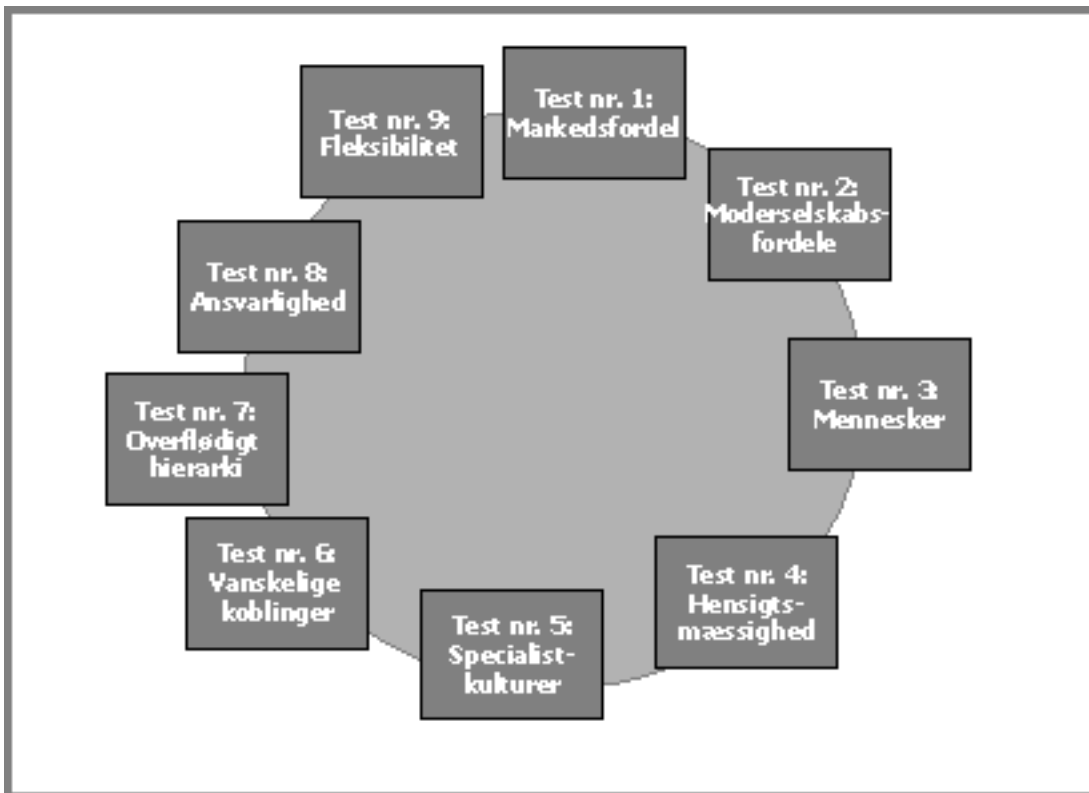
(Goold, M. og Campbell, A. (2002): Do You Have a Well-Designed Organization? Harvard Business Review, March 2002: s. 117-124)

De fleste organisationer, private som offentlige udvikler sig for det meste efter knopskydningsprincippet. Nye opgaver, andre nøglepersoner, kulturelle strømninger m.v. rejser et behov, som man i situationen forholder sig til med ny elementer i organisationen.

Engang imellem er der anledning til at starte forfra: når virksomheder eller institutioner lægges sammen, når nye skal etableres eller når en ny topchef kommer til for at iværksætte store tiltag. Så må man se på, hvordan organisationen bør skrues sammen, så den bedst muligt kan varetage sin funktion.

Det er en vanskelig opgave, som Goold og Campbell har sat sig for at vejlede om. Begge er ledere af et videnscenter for strategi i London og har et omfattende forfatterskab bag sig om bl.a. design af organisationer.

I denne artikel tager deres vejledning form af 9 meget centrale spørgsmål, man bør stille sig selv, når man (om-) strukturerer fra bunden. Det drejer sig dels om tingene fundamentalt set passer sammen og dels om godt "designhåndværk".



Test nr. 1: Markedsfordel Tager den overordnede struktur tilstrækkeligt hensyn til det, som er virksomhedens særlige konkurrencefordel? Hvis et pengeinstitut har en lang række lokale filialer kan det ikke nytte, at kreditbevillingerne alle skal foregå i hovedkontoret. Det fandt de store danske pengeinstitutter ud af, da de små lokalbanker begyndte at bide dem i haserne.

Test nr. 2: Moderselskabsfordel Udnytter strukturen de gevinster, moderselskabet kan tilføre resten af organisationen? Hvis moderselskabet har oparbejdet en speciel kompetence er det vigtigt, at den nyttiggøres ude i frontlinien. F.eks. kan en stor entreprenørkoncern have meget specielle erfaringer med licitationer, der kan gøre forskel på succes og fiasko for de nationale datterselskaber. For at de kan udnyttes må man f.eks.

oprette en stabsfunktion, som servicerer hele koncernen.

Test nr. 3: Mennesker Spørgsmålet er, om designet tager hensyn til, hvor koncernens medarbejdere er stærke henholdsvis svage, eller til hvad der i særlig grad motiverer dem? I de senere års forsøg med lokalløn i den offentlige sektor, kan man være i tvivl om initiativtagerne har været opmærksomme på, om lønforskelle reelt virker motiverende eller demotiverende for de personalegrupper, som er beskæftigede der.

Test nr. 4: Hensigtsmæssighed Har man tænkt på de forskellige begrænsninger, der kan reducere nytten af det ny design? Når man forfølger ét hensyn risikerer man at komme i konflikt med et andet. Når en stor og kompleks maskine af et olieselskab opretter et nyt forretningsområde som en kæde af bilistbutikker, er det ikke nogen hjælp for den ny kæde at få moderselskabets tunge og langsomme økonomisystem stillet til rådighed. Det er at skyde gråsurve med kanoner!

Test nr. 5: Specialistkulturer Beskytter den overordnede struktur enheder, der har særligt behov for specielle kulturer? I store organisationer er der ofte nogle små enheder eller specialfunktioner, der er centrale for at den store organisation kan fungere godt. Men disse enheder og deres specialister skal leve op til specielle forventninger, hvorfor de har brug for særlige vilkår. F. eks. de enheder i Flyvevåbnet som skal levere transport til en lang række af Forsvarets operationer – en betroet indsats under kritiske forhold på tværs af tidszoner. Her er det ikke nogen fordel at skulle indordne sig under alle de sædvanlige regler.

Test nr. 6: Vanskelige koblinger Det er vigtigt at strukturen i organisationen tager hensyn til de forbindelser på tværs, der skal sikre at højre hånd ved, hvad venstre hånd gør. Erfaringer taler for, at denne koordination i stor udstrækning stimuleres frem imellem enheder, der skal samarbejde frem for, at tvinge dem igennem fra oven. Et lager, der måles på omsætningshastighed og lave kapitalbindinger, skal koordinere sine nedskrivninger og kassationer med f.eks. butikkerne, hvor igennem restlagre realiseres.

Test nr. 7: Overflødig hierarki Er der for mange ledelseslag? Det spørgsmål er blevet besvaret bekræftende i masser af tilfælde i de senere år. Danske virksomheder er imidlertid generelt temmelig flade sammenlignet med store virksomheder i mange store industrilande. Alligevel har man været i stand til at fjerne lederlag ved at vænne medarbejder-teams til at tage et stort ansvar og selv løse tidligere ledelsesopgaver. Specielt udsat er ledelseslag, der primært fungerer som forbindelsesled imellem top og bund uden at være operative eller strategiske. Typisk chefniveauet, så der tilbage bliver direktion, afdelingsledelser og menige medarbejdere.

Test nr. 8: Ansvarlighed Her er det spørgsmålet, om der er effektive kontrolsystemer, eller snarere om systemet sikrer, at det nødvendige ansvar bliver løftet? Tænk bare på et stærkt specialiseret hospital, hvor man generelt er afhængige af højt specialiserede medarbejders kunnen og ansvarsfølelse. Hvordan sikrer man sig effektivt imod fejl i diagnoser og behandling? Ved omfattende kontrolsystemer, der måske signalerer mistro og skaber "døvhed og blindhed" eller ved primært at understøtte den enkeltes påpasselighed?

Test nr. 9: Fleksibilitet Understøtter det ny design udvikling af nye strategier og den fleksibilitet, der er nødvendig for at kunne tilpasse sig forandringer udefra? I takt med stigende konkurrence og stigende krav til forrentning fra aktionærerne er de fleste private virksomheder konstant på jagt efter "overflødig flæsk". I samme åndedrag risikerer man at fjerne netop de frie reserver, der skaber overskud til at opfange nye signaler, til at eksperimentere og udvikle nye løsninger. Det kan klares ved at designe et vist mål af reserver ind i visse dele af organisationen, hvor friheden kan udnyttes konstruktivt. F.eks. af forskningsprofessorer på universiteter, der er fritaget for forpligtelser til at undervise og administrere og helt kan hellige sig forskning og udvikling af unge forskere.

Anmeldt af Henrik W. Bendix