

Sæt turbo på organisationens designproces

(W.O. Lytle: Accelerating the Organization Design Process, Reflections, 2002, Vol. 4, No. 2: s. 69-77)

I de sidste 20 år er der sket en voldsom professionalisering af dansk ledelse. I virksomheder som i offentlige institutioner. Topledelserne er i stort omfang uddannet i ledelse, og de har meget erfaring i at lede store organisationer samt at agere internationalt. Organisationerne er jo også blevet større. Se bare på de store sygehuse eller en virksomhed som Falck, der først i 80'erne talte under 2.000 fuldtidsansatte, og i dag er tallet på vej mod de 100.000 på verdensplan!

Imidlertid er der et område, hvor det stadig går trægt: systematisk opbygning af organisationsstrukturen, så den passer til virksomhedens situation og opgaver. Organisationsdesign er nærmest ikke et begreb eller en disciplin, der dyrkes i danske organisatoriske forandringsprocesser. Enten opfattes det stadig som noget, topledelsen ridser ned på bagsiden af en serviet, eller også noget, man overlader til IT-fokuserede konsulenter, der laver "business process re-engineering".

Her er så en god artikel, hvor en erfaren, amerikansk konsulent opsummerer nogle hovedtræk af dette håndværk inden for organisationsudvikling, som mange danske ledere og konsulenter kunne have fornøjelse af at kende nærmere. Et håndværk med en meget stor fond af praktisk viden om udvikling og forandringsledelse meget tæt på virksomhedens drift – også tættere end danske konsulenter er vant til at være på "det virkelige liv".

I amerikanske virksomheder – også nogle der størrelsesmæssigt kan sammenlignes med mange danske – laver man jævnligt - til tider for jævnligt – om på organisationsstrukturen for at tilpasse sig nye forretningsvilkår. William Lytle gennemgår i artiklen 4 forskellige metoder til at gøre dette i løbet af temmelig kort tid, ofte under et år, selvom det er omfattende forandringer. Alle metoderne er vel at mærke kendetegnet ved at lægge stor vægt på involvering af medarbejderne og på en implementering, så planerne faktisk også realiseres:

4 Turbo metoder til organisationsdesign:

1. Modifieret design team
2. Macro-design i kaskade
3. Sekventielle multiple konferencer
4. Hybrid versionen

Pladsen her tillader ikke en gennemgang, men jeg kan kort løfte sløret for, hvad der gemmer sig bag de kryptiske betegnelser.

Modifieret design team er en metodik, som bygger videre på en traditionel metode inden for det, som ofte kaldes "socio-teknisk metode" eller "high involvement". Det drejer sig om en struktureret proces, hvor medarbejderne "med skoen på" udfører en stor del af analyse og planlægningsarbejdet under en styregruppe bestående af topledelse og faglige repræsentanter, hvor det er relevant.

Macro-design i kaskade er en mere topstyret proces, hvor styregruppen selv laver grundmodellen i større eller mindre detaljer. Herefter overlades det til lokale design-teams at lave detailudviklingen og implementeringen efter den fælles skabelon.

Sekventielle, multiple konferencer er til gengæld en endnu mere involverende metode, hvor en relativt stor del af samtlige medarbejdere inddrages i hver deres dele af design- og planlægningsprocessen igennem en række store intensive 2-3 dages konferencer.

Hybrid versionen er som navnet siger en kombination af trækkene i de forgående tre metoder, som hver

henrikwbendix.dk A/S

Højager 69, c/o Bendix • DK-8530 Hjortshøj

Tel. +45 4037 1943

www.henrikwbendix.dk

CVR 2567 4669

især skal vælges afhængig af de konkrete vilkår.

Et andet væsentligt bidrag i artiklen er en checkliste for ledelsen og konsulenten at arbejde efter, når man kan vælge sin konkrete fremgangsmåde ud fra de nævnte metoder. Lytle anbefaler en nøje vurdering af den eksterne og interne situation ud fra følgende kriterier, når man vil sammensætte sin fremgangsmåde:

8 Faktorer der bestemmer valg af metode:

1. Graden af enighed blandt centrale interessenter om behovet for hurtig forandring
2. Rækkevidden for den ønskede indsats
3. Klimaet i organisationen
4. Graden af medarbejderinvolvering i designprocessen
5. Graden af direkte kontrol, som topledelsen ønsker over forandringsprocessen
6. Nødvendige og tilgængelige ressourcer
7. Organisationens hidtidige erfaringer med organisationsdesign
8. Topledelsens tilbøjelighed til selv at gå ind i opgaven Nogle overvejelser, som også er væsentlige at gøre i forbindelse med valg af metode for en række andre planlagte forandringer.

Anmeldt af Henrik W. Bendix