

Hvad skal vi med en industristruktur i en videnøkonomi??

Af Direktør, Ph.d. Henrik W. Bendix

Udgivet via Managers Hotline A/S, nu henrikwbendix.dk A/S, 2006

Organisationsdesign er en af de knap så sexede discipliner inden for ledelse. Alligevel praktiseres det hver dag i masser af organisationer og er derfor nok værd at blive dygtigere til. Managers' Hotline var med i et workshop panel på årsmødet i Academy of Management, Seattle i august. Her er højdepunkterne i Børge Obel og Henrik Bendix' indlæg.

Professor Børge Obel har beskæftiget sig med strategi og organisation i over 25 år. Han har oven i købet sammen med sin amerikanske kollega, Richard Burton skrevet en international lærebog om emnet, der bruges på universiteter og handelshøjskoler Verden over.

For at øge tilgængeligheden af ny og gammel, forskningsbaseret viden om organisationsdesign har de to forskere også udviklet diagnoseværktøjet "OrgCon" (www.ecomerc.com) og løbende opdateret det igennem de seneste 10 år. Værktøjet er edb-baseret og giver brugeren mulighed for at analysere enhver organisation, identificere mulige u hensigtsmæssigheder, få ideer til forbedringer og simulere forskellige scenarier.

Alligevel må de erkende, at der fortsat er stor afstand imellem dét forskningen kan tilbyde, og dét praktikerne efterspørger. Børge Obel illustrerede det sådan:

Praksis	Teorien
Forlanger simple løsninger på komplekse problemer	Tilbyder enten komplicerede løsninger eller den forkerte forenkling
Har kort tidshorisont	Udvikles på lang sigt (teori tager tid)
Følger modeluner	Består af mange del-teorier, som ikke indbyrdes hænger sammen
Ønsker nye løsninger	Studier af virkeligheden giver ikke nye løsninger (man ser jo på det, folk allerede gør!)
Fokuserer på konkrete problemer hvor	Fokuserer på generelle problemer
Løsningen skal implementeres nu	Og adskiller design og implementering

Børge Obel afsluttede sit indlæg med at pege på "videnledelse" som et begreb, der i dag opfattes for snævert som et IT-fænomen; men det kunne blive et nyt samlende begreb, hvorunder man integrerede nogle flere af de usammenhængende teorier om design af organisationer.

Som overskriften antyder, hæftede Henrik Bendix sig ved én af Børge Obels pointer: afstanden imellem det korte og det lange sigt. Ledelserne har i dag brug for at strukturere deres videnvirksomheder mest optimalt; men den kendte teori er stadig for en stor dels vedkommende baseret på et industri-paradigme.

Konkret er èt af problemerne, at industri typisk er organiseret som flow (smørproduktion, biler på samlebånd o.s.v.); men moderne videnvirksomhed består netop af aktiviteter, der er adskilte i tid og sted (udvikling af nye lægemidler, vedligeholdelse af IT-systemer m.v.).

Et andet problem er, at megen teori giver anvisninger, som peger i retning af et sammenhængende og gennemgribende design, hvor man starter med "A" og slutter med "Z". I praksis sker størstedelen af struktureringen imidlertid som små, gradvise tilpasninger – knopskydninger, fordi man jo ikke kan starte forfra hver gang. Nogle gange endda i den "forkerte" rækkefølge f.eks. i fusioner imellem to organisationer, hvor man kan være tilbøjelige til at finde pladser til nøglepersonerne først og siden finde ud af, hvad de skal lave.

Endelig er det et problem, at industri-paradigmerne tænker i stordriftsfordele; men det er ofte et utilfredsstillende svar i en videnøkonomi, hvor netop de mest værdifulde processer ikke kan standardiseres (strategisk rådgivning, design af Storebæltsbroer etc.).

Hvad stiller den praktiske konsulent så op i dén situation:

- Han koncentrerer sig om at oversætte (fortolke) teoriens råd til den konkrete situation
- Han sørger for at design processen bliver god, så deltagerne har ejerskab til resultatet og dermed får det til at virke, selvom det teoretisk set måske ikke er det optimale
- Han hjælper ikke-kommercielle organisationer f.eks. det offentlige med alligevel at drage nytte af teori udviklet til profitorienteret virksomhed
- Han hjælper mindre virksomheder med at designe mindst muligt komplekse organisationer, som alligevel kan håndtere en stor kompleksitet i deres hverdag.

I lyset af videnøkonomiens behov for nye svar fra forskningen om design af organisationer efterlyste Henrik Bendix sidst i sit indlæg ny viden:

- Om menneskers samspils betydning for at få videnvirksomhed til at foregå optimalt frem for bare at fortælle om avancerede systemer og lagring af viden
- Der reducerer "tid-til-indsigt" (cyklustid for ny viden), selvom tingene foregår i løst koblede netværk
- Der hjælper meget små organisationer med at strukturere sig, så de kan fungere globalt
- Der gør samme organisation bedre i stand til at spænde over store kulturbarrierer (f.eks. fra den kvindelige århusianske sygeplejerske til den afghanske reservelæge på samme sygehus).