

Hvad er organisationsdesign -og hvordan kan det forstås som ledelse?

Hvad vil det sige, at en organisation er godt designet? Hvis vi låner et eksempel fra arkitekturens verden, vil man sige, at et hus er godt designet, hvis det har et stærkt fundament og hvis husets elementerne er sammenhængende og supplerer hinanden og godt. Dette billede kan uden større besvær overføres til organisationsdesign, da det på mange måder er de samme træk, der går igen i en veldesignet organisation: "en organisations design skal på bedst tænkelig måde understøtte strategien, og det skal på samme tid skabe de bedste betingelser for, at medarbejderne kan udføre deres arbejde og udnytte deres potentiale". Og som Marianne konkluderer, kræver det, at design forstås som mere end bare struktur.



Organisationsdesign er ledelse – altså arbejdet med at bygge det fundament, der er nødvendigt for at organisationen kan hænge sammen. Dét er en form for "infrastruktur", der kan få f.eks. opgaver og workflows i organisationen til at fungere næsten af sig selv.

Ét muligt bud på, hvad elementerne i et veltænkt organisationsdesign er, kan vi hente fra den amerikanske forsker og konsulent Jay Galbraith. Han har skabt en model over fem designelementer, eller byggesten hvis vi holder os til arkitekturmetaforen, der tilsammen udgør organisationsdesignet. Disse er; *Strategi, Struktur, Processer, Mennesker* og *Belønning*. Pointen med modellen er, at det gode design opstår, når hver af de enkelte elementer er tænkt sammen og gensidigt tilpasset. I praksis kan modellen også bruges til at identificere problemer, som Marianne Livijn forklarer: "Hvis der er noget man ikke lykkes godt nok med som organisation, kunne et sted at starte sin undersøgelse være disse fem parametre. Hænger de godt nok sammen? Stemmer vores belønningsstruktur, det være sig bonusser eller anerkendelse, godt nok sammen med de arbejdsprocesser vi har i organisationen?". Mangel på sammenhæng kunne f.eks. være en strategi om mere tværfagligt samarbejde, men en belønningsstruktur, der understøtter monofaglighed."



Galbraith, J., R. (2014). *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. San Francisco, Jossey-Bass.

Da man i 90'erne særligt begyndte at interessere sig for design, var forskerne optagede af at komme med bud på den bedst designede organisation. Her udvikledes det man kalder **makrodesign**, hvor organisationsdesignet opfattedes som et produkt, der særligt havde

med store systemændringer at gøre. På denne måde var det primært en toplederdisciplin. Som et mere dynamisk alternativ er der indenfor det sidste årti fremvokset et **mikrodesign**

perspektiv, der ser organisationsdesign som en konstant proces, der foregår på flere niveauer i organisationen. Fortalere for mikrodesign fremhæver, at det i højere grad er tilpasnings-dygtigt til de omskiftelige forhold, som moderne organisationer må navigere i.

Det gode design må, ifølge Marianne, hverken være for fast eller for løst: "Vi har at gøre med det klassiske dilemma mellem kontrol og fleksibilitet. En fast styring af organisationen er godt til en vis grad, men må ikke blive for stram, for så bliver organisationen for tung og kan ikke tilpasse sig. Hvis designet bliver for løst, mangler der grundlæggende rammer, man kan navigere ud fra, og for meget overlades til den enkelte medarbejder eller leder. Det kan skabe intern forvirring, mistrivsel og dårlig bundlinje. Løsningen findes måske i den rette sammentænkning af de to perspektiver. Jeg tror grundlæggende, at man må arbejde med at finde et "godt nok" design, og leve med at man aldrig kommer til at udvikle det perfekte design, for det findes simpelthen ikke".

Det at have et "godt nok" frem for perfekt design handler, ifølge Marianne om, at opbygge gode koordineringsmekanismer til at kompensere for eventuelle svagheder i designet, som næsten er umuligt at undgå fordi intet godt design kan være statisk. Marianne slutter af med et citat fra Galbraith for at understrege sin pointe: "De fleste organisationer kan leve med forskellige mere eller mindre uhensigtsmæssige designformer, så længe koordinerings-mekanismerne er gode."

Forfattet af Marianne Livijn og UKON teamet.