

De væsentligste temaer fra årets konference afholdt af det internationale tidsskrift *Journal of Organizational Design* i Danmark 29-31. maj 2018 med temaet "New Trends in Organizational Design".

Hvordan decentraliserer vi organisationsdesign?

Traditionelt har organisationsdesign været set som en top-ledelsesdisciplin. Med den øgede kompleksitet i moderne organisationer, hvor forskellige afdelinger, funktioner og forretningsenheder tjener mange forskellige formål, peger forskerne på, at ledere på forskellige organisationslag i fremtiden er nødt til at "med-designe". Ledelse skal produceres på en måde så flere ledere kan være en del af designprocessen og dermed i langt højere grad "designer" den del af forretningen, de er ansvarlige for. Phanish Puranam fra INSEAD sagde dette meget klart: "We need to think of macro design (organisationens overordnede design red.) as an overall framework within which micro-level design diversity can exist".

Moderne organisationer kan i den forbindelse sammenlignes med trafikregler – reglerne er specifikke nok til at undgå kaos og sikre flow i trafikken, men de kan ikke 100 % sikre, at der opstår uforudsete hændelser, der skal håndteres på stedet. Dette fremhæver altså i høj grad organisationens aktører, som kommer til at spille en afgørende rolle for at få nye organisationsformer til at "leve". Som kontrast kan man tænke på den mere traditionelle forståelse af design som togtrafikken, hvor bevægeligheden er fastlåst efter pre-definerede mønstre.

Hvordan håndterer vi den stigende kompleksitet i organisationer uden at øge hierarkiet?

På konferencen var der livlig diskussion om, hvordan man bryder med det, mange anså for en forældet forståelse af organisationer. Nemlig at vi, for at håndtere oplevelsen af for stor kompleksitet i organisationer, oftest løser problematikken med at bygge en form for ledeshierarki. Hvis en leder f.eks. har for mange i reference, bruger vi således den logik, vi kender bedst, nemlig at indføre et nyt ledelseslag. Et alternativ er at skabe mindre organisationer og enheder eller tænke i alternative ledelsesforståelser, hvor dele af ledelsesopgaven uddelegeres til medarbejdere, der ikke har en formel ledelsesrolle. I forlængelse heraf blev der rejst en generel opmærksomhed på, hvem der skal "leve" i fremtidens organisationer: millennials. Forskerne mener, at denne generations særlige krav til organisationer kommer til at påvirke, hvordan organisationer i fremtiden skaber rammer. Studier peger nemlig på, at denne medarbejdergruppe ikke bryder sig om hierarki og (for) faste rammer. Fremtidens organisation skal derfor nytænke sit design for at sikre, at der skabes de rette betingelser for, at medarbejdere og ledere kan forløse deres talent.

Hvordan designer vi den uformelle organisation (kultur og netværk)?

Flere studier har påvist, hvor afgørende uformelle roller, magt, individuelle drivkræfter og gruppedannelser er for den måde, organisationen løser opgaver på. Organisationsdesign beskæftiger sig dog typisk med, hvordan man designer den formelle organisation. Flere deltagere pegede derfor på, at vi bliver nødt til at forstå de underliggende mekanismer i den uformelle organisation bedre for bl.a. at kunne forstå, hvordan det formelle design påvirker de reelle interaktioner og samarbejdsflader i organisationen.

Hvad betyder moderne, flade organisationsformer for individet i organisationen?

Der er meget tale om nye organisationsformer som flade, "boss-less" former med høj grad af selvledelse og fleksibilitet til den enkelte. Ved at minimere hierarkiet er tanken, at man øger organisationens tilpasningsdygtighed, samtidig med at man øger den enkeltes mulighed for at vokse i sin rolle pga. det

tildelte ansvar og de store frihedsgrader. Samtidig peger forskerne på, at de nye, flade organisationer kan overvælde individet med kompleksitet. Det menes at ske, fordi der i højere grad vil opstå problemer, som det fladere hierarki ikke har et svar på – og det flade design gør, at der ikke er et ”opad” i systemet at sende udfordringen videre til.