

# Fire gode råd når du vil gentænke organisationen

Styr uden om de faldgruber, ledere og organisationer oftest falder i.

## Organisationsdesign

26.08.19

Der er forskel på at tegne et organisationsdiagram – og at designe en organisation. Men mange ledere forveksler form med indhold og ender, trods gode intentioner om at decentralisere og slippe medarbejdere og idéer løs, med dysfunktionelle organisationer, mener organisationskonsulent Marianne Livijn.

Tænk dig godt om, når du vil bryde din organisation op!

Sådan lyder opfordringen fra organisationskonsulent Marianne Livijn, der rådgiver virksomheder, som ønsker at organisere sig på nye måder. Og i et forskningsprojekt undersøger, hvordan ledere på forskellige ledelseslag arbejder med organisationsdesign i strategiimplementering.

Her giver hun, baseret på sine erfaringer som både forsker, praktiker og konsulent, en række råd til at styre uden om de faldgruber, organisationer oftest falder i, når de ønsker at gentænke og indrette sig på organisatorisk nye måder.

# 1. Husk, at design er mere end struktur

Mange ledere tænker udelukkende i organisationsdiagrammer, når de ønsker at ændre organisationen. Men grundlæggende går man galt i byen, hvis man forelsker sig i en spændende form og tror, man kan sidestille design med struktur. Man løser ikke organisationens problemer ved at tegne nye streger og give folk nye titler.

Design er en sammenhæng mellem strategi, struktur, processer, mennesker og belønning. De fem elementer er byggestenene i et organisationsdesign, og piller man et af elementerne ud, for eksempel ved at fjerne lederne for at satse på mere selvledelse, tager man en brik ud af spillet.

Typisk bliver der fokuseret for snævert på formen, og ikke på hvordan tingene skal bindes sammen, eller hvordan folk fremover skal gribe deres opgaver anderledes an. Jeg har set flere eksempler på organisationer, der går over til non-hierarkisk organisering nærmest fra den ene dag til den anden, og så sker der typisk to ting: enten står ALT stille. Eller kaos hersker.

For det, vi fjernede, havde jo også en funktion, og hvem tager sig af det nu? Derfor er det afgørende at gå holistisk til værks, når man ændrer organisationen, så der tages højde for, hvordan opgaverne skal løses og koordineres, når vi har fjernet lederne.

## 2. Husk, at 'fri leg' ikke kan erstatte styrende designprincipper

'Fri leg' kan ikke erstatte styrende designprincipper og en overordnet retning, og jeg tillader mig en sund skepsis, når jeg hører om virksomheder, der vil sætte hele organisationen fri. Mange organisationer er overstyrede, ja, og det er ikke en ledelsesopgave at have fingrene i enhver detalje. Men jeg vil advare mod at gå over i den stik modsatte grøft, uden at man har forholdt sig til, hvordan man vil drive organisation på en gentænkt måde, f.eks. gennem sociale teknologier.

I en af de organisationer, jeg har studeret, gjorde man sig ellers stor umage med at involvere hele ledelsessystemet i det nye organisationsdesign, men da det kom til at få de daglige opgaver løst og indfri organisationens mål, blev designet for slapt. Der var simpelthen ikke nok retning.

Vi skal heller ikke glemme bagsiden af medaljen i de flade organisationer; nemlig de utroligt store krav, der stilles til dem, der arbejder i dem. Vi ved fra organisationspsykologien, at det ændrer hele gruppedynamikken, når vi bryder roller eller fundamentet op, for magten forsvinder jo ikke, bare fordi vi piller ved organisationsdiagrammet. Den uformelle magt er stadig på spil, og at organisere sig i en struktur uden formelle ledere stiller store krav til den enkelte om at kunne håndtere både stor kompleksitet og et diffust succeskriterie: 'Hvornår ved jeg, om jeg gør det, der forventes af mig, og at jeg gør det godt nok?'

De organisationer, der lykkes med at gentænke organisationen markant, tager typisk udgangspunkt i en række designprincipper, der er oversat fra strategien og grundlæggende handler om at definere, hvad organisationen skal kunne for at indfri strategien. For eksempel at skabe tværfagligt samarbejde, at fastholde et nærhedsprincip, etc.

## 3. Sæt mellemlederne til at styre butikken i butikken

Det er en udbredt antagelse, at design er noget, topledelsen tager sig af. Det er en farlig vej, for måske ender man med at skitsere en hverdag, resten af organisationen slet ikke kan genkende sig selv i.

I komplekse organisationer bør mellemlederne være det strategiske bindeled mellem organisationens overordnede design og løsningen af de daglige opgaver. Og derfor skelner jeg mellem makrodesign, som er organisationens overordnede design, designet af topledelsen, og mikrodesign, som er lokale tilpasninger af designet, hvor strukturer og samarbejdsflader justeres. Her er mellemlederne aktører i designprocessen, og ikke passive modtagere af design.

Får man aktiveret mellemlederne i designarbejdet, bevæger man sig også væk fra en klassisk top-down-tænkning om design. Topledelsen tager sig stadig af at definere den overordnede ramme, mens dem med kendskab til den daglige drift har ansvar for at skabe infrastrukturen, der får det til at fungere lokalt. Her er mellemledernes rolle også at informere topledelsen, hvis det overordnede design spænder ben for virkeligheden.

## 4. Husk, at design er en løbende proces

Design er en løbende proces; ikke et produkt. Og designelementerne, og indimellem hele designet, må løbende justeres for at tilpasse sig virkeligheden.

Typisk er der i de design, der fungerer dårligt, ikke sørget for at binde tingene godt nok sammen og koordinere: Hvordan sørger vi for, at Hans og Pia stadig får talt sammen, selv om de nu sidder i hver sin afdeling? Og hvordan sikrer vi, at salgsafdelingen ikke sælger hundredvis af nye stole, som produktionsafdelingen slet ikke kan levere?

Organisationsudvikling ses ofte i et metaperspektiv, hvor ledelsen overvejer, om organisationsdiagrammet mon mangler en kasse? Men i stedet for nye tegninger og diagrammer er der ofte brug for, at ledelsen regelmæssigt giver organisationen et helbredscheck, og nysgerrigt spørger medarbejdere og mellemledere, hvordan det egentlig går med at løse de daglige opgaver?

I en af de virksomheder, jeg har arbejdet med, havde de for eksempel klare ideer om mindre hierarki, mere dynamik og færre møder. Efter at have redesignet organisationen, kunne de konstatere, at de var nødt til at mødes endnu mere for at koordinere, for folk var pludselig i tvivl om deres rolle og funktion. Det krævede en række justeringer i designelementerne, før den nye organisation kunne falde på plads.

## Mere om temaet 'Organisationsdesign'

Djøf stiller med en række indlæg og aktiviteter skarpt på lederes erfaringer med og muligheder for at afprøve nye organisationsformer.

Se også:

- 'Ledelse og nye organisationsformer' - kursus i Djøf med afholdelse den 29. oktober 2019 i Middelfart
- 'Danske organisationer er fanget i et forstenet hierarki' - erfaringer med organisationsudvikling i projektet 'Organisationer gentænkt'
- 'Glem drømmen om den lederløse organisation' - kritisk kommentarer om den nonhierarkiske organisation
- 'Holacracy gjorde os smidigere' - casehistorie om virksomheden Socialsquares erfaringer med at indføre næsten 100 procent selvledelse

## Deltag i debatten om ledelse

Følg med i ledere og kommende ledes faglige betragtninger, når vi lægger op til debat om lederrollen, uformel ledelse og nyeste forskning på ledelsesområdet.

Følg med på LinkedIn

### Om Marianne Livijn



Marianne Livijn er chefkonsulent og erhvervsforsker hos UKON A/S, og i gang med en erhvervs-ph.d. i samarbejde med Interdisciplinary Center for Organizational Architecture (ICOA) ved Aarhus Universitet. Her undersøger hun, hvordan ledere på forskellige ledelseslag arbejder med organisationsdesign under strategiske forandringer. Marianne Livijn er uddannet i Corporate Communication og har tidligere været HR-chef i it-branchen. Læs om Marianne Livijns forskning i organisationsdesign.