

Design din organisation til nye muligheder

> 10 spørgsmål og svar om organisationsdesign



- 1. Hvorfor er organisationsdesign vigtigt?**
- 2. Hvad er organisationsdesign?**
- 3. Hvilket organisationsdesign er mest hensigtsmæssigt?**
- 4. Hvornår kan man revidere sit organisationsdesign?**
- 5. Hvordan reviderer man organisationsdesignet?**
- 6. Hvordan sikrer man de rette kompetencer?**
- 7. Hvilken mødestruktur passer til vores design?**
- 8. Passer en bestemt ledelsesform bedst til vores design?**
- 9. Hvordan implementerer man forandringer?**
- 10. Kan man måle, om designet fungerer?**

Bonusspørgsmål fra os til jer:

Er I enige om, hvordan jeres organisationsdesign ser ud?

Dette materiale er skrevet af HumanAct. Du er velkommen til at dele, videresende, printe og kopiere hele materialet eller dele af det til inspiration, så længe det stadig fremgår, at det kommer fra HumanAct. Du er ikke velkommen til at bruge materialet i til markedsføring af dig selv eller din virksomhed.

Hvis du har spørgsmål, eller gerne vil bruge materialet til andet, må du meget gerne kontakte os.

1.

Hvorfor er organisationsdesign vigtigt?

> Organisationsdesign har betydning for effektivitet og samarbejde

Hierarkisk eller flad struktur? Store afdelinger eller små teams? Mange eller få ledelseslag? Der er mange ting at overveje, når man opbygger eller forandrer sin organisation.

Det er vigtige beslutninger. Organisationsdesignet har betydning for, hvordan organisationen løser sin opgave, og hvordan samarbejdet foregår.

Hvis organisationsdesignet er uklart eller passer dårligt til den opgave, organisationen skal løse, kan konsekvenserne være manglende effektivitet, misforståelser, dårligt samarbejde eller ligefrem konflikter.

Derimod kan et tydeligt og hensigtsmæssigt organisationsdesign være med til at understøtte organisationens strategi. Derfor er organisationsdesignet vigtigt.

Hvad har det med køkkener at gøre?

I 1990-erne blev samtalekøkkener moderne. Store åbne køkkener med spisebord og god plads. Vi ville gerne have mulighed for at være sammen om at lave mad og hygge os, mens det foregik. Og det krævede nogle andre rammer end de traditionelle, små lukkede køkkener.

Men rammerne skaber kun mulighederne. Lige så afgørende er det, hvordan vi fylder rammen ud. Udnytter vi de nye muligheder og begynder at lave mad sammen, eller fortsætter vi som vi altid har gjort?

Sådan er det også med organisationer. Nye rammer kan give nye muligheder. Men kun, hvis vi også ændrer vores adfærd - tager de nye rammer i brug.

2.

Hvad er organisationsdesign?

> Organisationsdesign handler om at organisere sig hensigtsmæssigt for både forretning og mennesker

Kernen i organisationsdesign er den måde, man vælger at opbygge sin organisation. Når vi taler om organisationsdesign tænker vi imidlertid ikke kun på organisationens formelle opbygning, men også på, hvordan man fylder rammerne ud.

Både det formelle design og måden, man arbejder i organisationen, er midler til at løse organisationens kerneopgave og skal understøtte den valgte strategi.

Den formelle opbygning:

- > Opdeling i enheder
- > Ledelseslag
- > Hvem refererer til hvem
- > Hvem samarbejder med hvem
- > Hvem har hvilke ansvar og mandater

Alt det andet vigtige:

- > Ledelse
- > Samarbejde
- > Kommunikation
- > Kompetencer
- > Kultur

3.

Hvilket organisationsdesign er mest hensigtsmæssigt?

> Organisationsdesignet skal passe til strategi og målsætning

Organisationsdesignet skal passe til organisationens formål og strategi.

Alle organiseringsformer har både fordele og ulemper - der er ingen organisering, der er den helt rigtige i enhver situation. Det konkrete organisationsdesign skal derfor altid vejes op i forhold til den konkrete situation.

Når man overvejer sin organisations design kan man blandt andet stille sig selv følgende spørgsmål:

- > Hvad er vores målsætning?
- > Hvilken strategi har vi valgt?
- > Hvad er de vigtigste faktorer for, at vi kan nå i mål med strategien?
- > Hvilke delingsprincipper skal være gældende?

Organisationsdesign og strategi

- > En strategi er en langsigtet planlægning af, hvordan virksomheden skal nå sine mål.
- > Strategien tjener det formål at skabe et fælles fokus, så alle arbejder i samme retning. Den er et redskab til at prioritere, både hvad man skal, og hvad man ikke skal arbejde med.
- > De fleste virksomheder har strategier på forskellige niveauer. Der er for eksempel en overordnet strategi for hele virksomheden, og der er strategier for de enkelte enheder.
- > Organisationsdesign er den del af strategien, der handler om, hvordan man opbygger organisationen eller enheden, så den understøtter strategien bedst muligt.
- > Organisationsdesign handler om de fysiske rammer, den formelle opbygning i enheder og ledelseslag og om de teams og samarbejdsformer, man etablerer.

Delingsprincipper

Delingsprincipper handler om, hvilke kriterier man anvender, når man opdeler organisationen i enheder. Det kan for eksempel være:

- > Funktion – medarbejdere med samme type arbejdsopgaver tilhører samme enhed, og organisationen opdeles derfor i for eksempel produktion, udvikling, service, salg, marketing og administration.
- > Produktkategorier – medarbejdere der beskæftiger sig med samme produkt er organiseret sammen uanset hvilken opgave, de udfører. For eksempel enheder for henholdsvis mælk, ost og smør.
- > Geografi – virksomheden opretter enheder placeret i forskellige geografiske områder. For eksempel en global virksomhed, der har enheder i forskellige lande, eller en kommune inddelt i skoledistrikter.
- > Faggrupper – forskellige faggrupper har hver sin enhed. For eksempel en juridisk afdeling i en stor organisation.
- > Lovgivning og paragraffer – medarbejdere, der beskæftiger sig med samme lovgivning, er organiseret i samme enhed. For eksempel hver sin enhed for erstatningsret, familieret og inkassosager i et advokatfirma.
- > Kundens/borgerens vej gennem systemet – kunden eller borgeren har så vidt muligt én primær kontaktperson i virksomheden, selvom vedkommende måske skal have løst forskellige opgaver. For eksempel et PR-firma, der er organiseret med projektledere, som fordeler opgaverne blandt medarbejderne.
- > Hvem, der skal samarbejde med hvem - for eksempel i en mere projektopbygget organisation, hvor der dannes ad hoc teams til de konkrete projekter og opgaver.

4.

Hvornår kan man revidere sit organisationsdesign?

- > **Man kan for eksempel evaluere sit organisationsdesign ved vækst, forandringer og konflikter**

De fleste forholder sig løbende til deres organisationsdesign - måske uden at være klar over, at det er det, de gør.

Når man for eksempel ansætter en ny medarbejder, overvejer man hvor han eller hun skal sidde, med hvilke opgaver og hvilke samarbejdspartnere og leder. Det er altså organisationsdesign.

Især tre typer begivenheder kan give anledning til at efterse og eventuelt revidere organisationens struktur.

Vækst

Nogle gange vokser organisationer organisk. De starter i det små, og efterhånden som nye muligheder og udfordringer viser sig, føjer man nye funktioner, teams og afdelinger til. Andre gange vokser organisationer gennem opkøb eller fusioner. Og ofte er der tale om en kombination af de forskellige former for vækst.

Der kan være en tendens til, at organisationens design bliver bestemt af organisationens historiske udvikling snarere end noget, der er gennemtænkt som et samlet hele. Det kan medføre, at strukturen bliver uoverskuelig og ikke fungerer optimalt i forhold til organisationens samlede målsætning.

Organisatoriske forandringer

Når der sker organisatoriske forandringer, for eksempel flytning, ny strategi, nedskæringer eller vækst som beskrevet ovenfor, følger det ofte, at medarbejderne skal til at handle anderledes. De skal måske udføre nye opgaver, samarbejde på nye måder eller referere til nye ledere.

Det er vigtigt, at organisationens design understøtter de nye funktioner og lægger op til de nye arbejdsformer. På den måde kan organisationens design være med til at lette overgangen til noget nyt og give det nye optimale forudsætninger for at lykkes.

Samarbejdsproblemer og konflikter

Vi er tilbøjelige til at tænke, at samarbejdsproblemer og konflikter har at gøre med de mennesker, der er involverede. Men nogle konflikter kan skyldes uklarhed i organisationens design.

Alle former for uklarhed i designet kan føre til konflikter. For eksempel kan det på et gymnasium være uklart, hvilken rolle det pædagogiske råd har. I gamle dage var det der, beslutninger blev truffet, men beslutningskompetencen er nu flyttet, og det er uklart om rådet skal høres, inddrages eller blot orienteres, når der træffes pædagogiske beslutninger.

Overvej for eksempel jeres organisationsdesign ved:

- | | |
|-----------------|------------------|
| > Vækst | > Nye opgaver |
| > Ny strategi | > Flytning |
| > Sammenlægning | > Konflikter |
| > Fusioner | > Stress |
| > Besparelser | > Dårlig trivsel |

5.

Hvordan reviderer man organisationsdesignet?

- **Organisationsdesignet kan revideres af ledelsen eller i en inddragende proces**

Traditionelt set er det ledelsens ansvar at justere organisationens design. Det er dog ikke det samme som, at de skal gøre det alene. De kan overveje at inddrage mellemledere, medarbejdere, brugere og andre interessenter i processen.

De mennesker, der arbejder i eller bruger organisationen til dagligt, har ofte nogle nyttige perspektiver at bidrage med. De ved, hvordan tingene udspiller sig i dagligdagen, og hvor det går galt. De sidder også ofte inde med gode ideer til, hvordan tingene kan gøres mere hensigtsmæssigt.

En inddragende proces kan være med til at sikre, at medarbejderne føler ejerskab over forandringerne. Men de mange meninger kan betyde, at processen bliver tidskrævende og langsommelig.

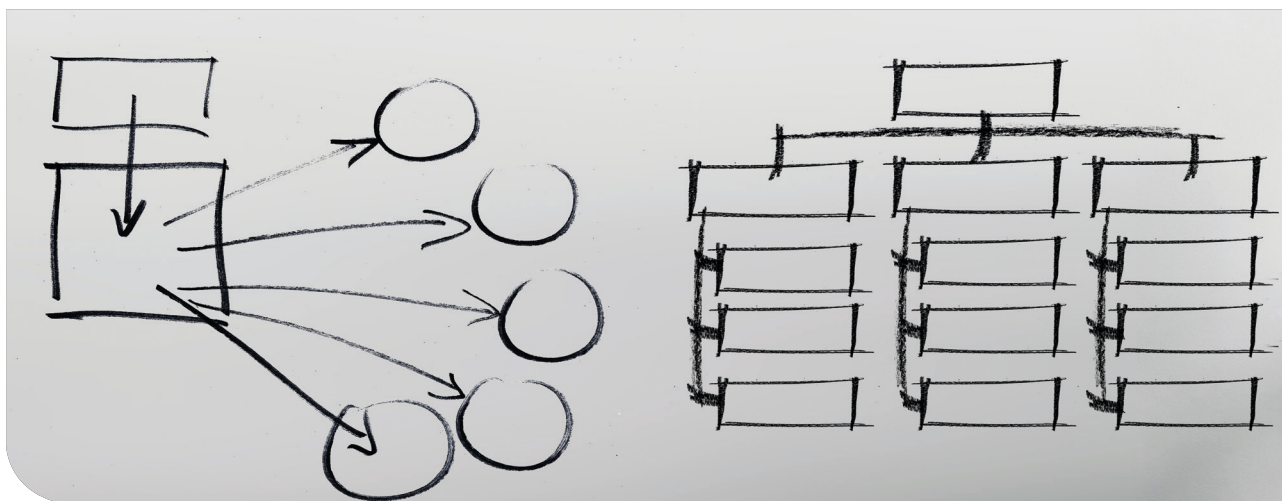
Vælger ledelsen at træffe beslutningerne selv, kan det ofte gøres hurtigere. Men man skal regne med, at det tager længere tid for medarbejderne at omstille sig til forandringer, de ikke selv har været involveret i.

Tænk i scenarier

Det kan være en god ide at tænke i konkrete scenarier, når man evaluerer og reviderer sit organisationsdesign. Man kan stille forskellige scenarier op og sammenligne fordele og ulemper ved de forskellige modeller.

Det er ofte en fordel at have noget visuelt eller fysisk at forholde sig til. Det gør det lettere at forestille sig, hvordan de forskellige muligheder vil udspille sig i praksis, og hvilke konsekvenser de hver især har.

Man kan tegne klassiske organisationsdiagrammer på en tavle, man kan lave enkle illustrationer, der viser organisationens opbygning, eller man kan sågar bygge organisationen i legoklodser. Der er mange måder at gøre det på.



6.

Hvordan sikrer man de rette kompetencer?

> Overvej at opkvalificere eller tilføre nye kompetencer

Man kan have tendens til primært at tænke i de kompetencer, der allerede er i organisationen, når man overvejer sit organisationsdesign. I så fald kommer man let til at udvikle organisationen indenfor de eksisterende rammer. Men en ny organisering med nye kompetencer er nogle gange det, der skal til for at booste strategien og sikre, at organisationen når sine mål.

Selvfølgelig skal man sørge for at bruge de kompetencer og medarbejdere, der allerede er i organisationen. Nogle medarbejder kan måske allerede det, der skal til, nogle kan opkvalificeres. Men det er også vigtigt at overveje, om der skal tilføres helt nye kompetencer.

Opkvalificere, nyansætte eller outsource?

- > En virksomhed vælger at organisere medarbejderne i deres faglige grupper for at opnå en større specialisering. Har organisationen brug for en fagperson fra hver gruppe med lederkompetencer? Skal fagpersonerne opkvalificeres for at kunne varetage den øgede specialisering?
- > Et firma opretter en afdeling for markedsføring. De får derfor brug for kompetencer indenfor webudvikling, tekstforfatning, ideer til kampagner, annonceudformning etc. Kan de finde en medarbejder internt, der gerne vil opkvalificeres, skal de ansætte en generalist, eller flere personer med hvert sit speciale? Skal nogle af opgaverne outsources?

De fysiske rammer er også vigtige

De fysiske rammer har også stor betydning for, hvordan organisationen fungerer.

Drømmescenariet er, at man har mulighed for at bygge helt nye lokaler til organisationen. I så fald er det en fordel at planlægge organisationsdesignet først, og derefter designe nogle fysiske rammer, der understøtter det.

Realiteterne er imidlertid oftest, at man skal passe ind i nogle eksisterende rammer. I så fald er det en god ide også at indtænke de fysiske rammer, når man planlægger organisationsdesignet. For eksempel kan enheder eller medarbejdere, der skal samarbejde, placeres i nærheden af hinanden.

Det er også værd at overveje, om man vil have faste pladser til alle, eller om det kan være en fordel med flydende pladser, så flere medarbejder for eksempel deles om et antal kontorpladser og mødelokaler. Det kan være pladsbesparende, hvis medarbejderne ofte arbejder ude af huset.

7.

Hvilken mødestruktur passer til vores design?

> De medarbejdere, der skal noget sammen, skal holde møder

De møder, man afholder i organisationen, er med til at definere de samarbejder der kommer til at foregå. Derfor skal man sikre, at også mødestrukturen understøtter strategien og tager højde for det organisationsdesign, man har valgt. Hvis et bestemt mål for eksempel kræver at to afdelinger arbejder sammen, skal man sikre, at der finder møder sted, hvor samarbejdet kan foregå.

For at møderne kan være effektive skal der altid være en klar opgave for dem. Det kan for eksempel være at udvikle noget i fællesskab, at træffe beslutninger på et bestemt område, eller at få input til, hvordan man kan forbedre et bestemt produkt. Opgaven for det konkrete møde bør fra starten være klar for alle deltagere.

Til møderne skal kun deltage de ledere og medarbejdere, der har andel i den pågældende opgave. Til gengæld har alle pligt til at bidrage til det, der foregår. Det kan for eksempel være, at salgsdirektøren ønsker at udbrede et bestemt produkt til et nyt marked. Produktionschefen ved måske, at det vil medføre nogle tekniske udfordringer at tilpasse produktet til det nye marked, og det er vigtigt at han melder det ud.

Det virker måske som en selvfølgelighed, men vi ser ofte, at medarbejdere holder sig tilbage på netop det punkt. Man fokuserer på sit eget område, og vil ikke blande sig i den andens opgave. Men hvis strategien skal lykkes, skal alle bidrage. Og det indebærer også, at man skal forholde sig til det, de andre foretager sig.

Informer på forskellige måder

Man kan let forfalde til at afholde mange møder i sin iver for at sikre et godt samarbejde og at få alle med. Risikoen er, at folk drukner i møder, som de ikke kan se meningen med. Det er spild af tid, og det dræner folk for energi. Derfor er det vigtigt at lave et skarpt design på møderne.

Hvis målet er at informere medarbejderne, findes der mange andre og mere tidseffektive former end traditionelle møder. Man kan for eksempel holde korte informationsmøder, eller man kan informere pr mail.



HumanAct

8.

Passer en bestemt ledelsesform bedst til vores design?

- > **Det er en fordel at mestre mange forskellige ledelsesstile, uanset organisationsdesignet**

Generelt ser vi det som en fordel at en leder, ledergruppe og organisation behersker så mange ledelsesstile som muligt. Hvilken ledelsesstil der er bedst, afhænger af den konkrete situation og opgave og med mange ledelsesstile til rådighed, bliver ledelsen mere fleksibel.

De enkelte ledere har typisk en eller flere foretrukne ledelsesstile. Det kan være en stor hjælp at kende sine stærke sider som leder. Så ved man, hvad man gør bedst, hvilke sider man kan arbejde på at udvikle, og hvornår man eventuelt har brug for støtte fra andre.

I et ledelsesteam kan lederne supplere og støtte hinanden. Nogle kan være bedst til at få nye ideer og igangsætte opgaver, andre kan være bedre til at træffe beslutninger og uddelegere opgaver, og andre igen kan være bedst til at følge op og afslutte. Hvis lederne kender både deres egne og de andres stærke og svage sider, kan de tilsammen løse opgaven bedst.

6-styles

6-styles er et redskab til at afdække lederes foretrukne ledelsesstil. Som navnet siger, er der tale om seks forskellige ledelsesstile:

- > Autoritær - forlanger øjeblikkelig efterlevelse
- > Demokratisk - smeder enighed gennem inddragelse
- > Visionær - levendegør en vision for mennesker
- > Coachende - udvikler personer til fremtidens behov
- > Temposættende - sætter høje præstationsstandarder
- > Tilknyttende - skaber harmoni og opbygger følelsesmæssige bånd

Forskning viser, at ledere får bedre tilbagemeldinger fra medarbejdere og bedre økonomiske resultater, hvis de kan veksle fleksibelt mellem mindst fire forskellige ledelsesstile – sammenlignet med ledere, der råder over færre stile. Desuden bør alle seks stile være repræsenteret i afdelingen.

Udvikling af lederteams

Gennem systematisk teamudvikling af sit lederteam, kan man opnå bedre kendskab til både sig selv og hinanden. Det kan styrke både den individuelle leder og ledernes samarbejde - til gavn for hele organisationen.

Der findes mange forskellige redskaber til at afdække ledere og medarbejderes foretrukne arbejdsstil, for eksempel:

- > JTI - Jungiansk Type Indikator
- > MBTI - Meyers Briggs Type Indikator
- > DiSC - præferencer i arbejdsstil
- > Belbin - team roller

9.

Hvordan implementerer man forandringer?

> Lav en projektplan for, hvordan medarbejderne hjælpes igennem forandringen

Ligesom man har en projektplan for de strukturelle forandringer er det vigtigt at have en plan for, hvordan man informerer medarbejderne og får dem til at følge med i forandringen.

Planen skal være realistisk. De fleste medarbejdere er indstillede på at indgå i forandringer i organisationen, men det tager tid at omstille sig. Organisationens skal afsætte både tid og ressourcer til at medarbejderne for eksempel kan orientere sig om det nye, indarbejde nye arbejdsgange og lære nye kolleger at kende.

Det er vigtigt, at kommunikere ærligt og troværdigt, når man informerer medarbejderne om forandringen. Det indebærer først og fremmest at det er tydeligt for alle parter om ledelsen informerer om beslutninger, der allerede er truffet, eller om den ønsker at involvere medarbejderne i at udforme forandringerne.

Derefter er det hensigtsmæssigt at have individuelle dialoger med medarbejderne tidligt og løbende i processen. Medarbejderne skal mærke, at lederen er tæt på dem, ser og forstår deres reaktioner og anerkender, at omstillingen tager tid.

Dialogerne kan også være med til at speede processen op, fordi lederen kan bruge dem til at motivere medarbejderne eller blive opmærksom på forhindringer, der skal håndteres.

I starten af en omstillingsproces er det vigtigt, at lederen bruger meget tid på at forstå medarbejdernes reaktioner og mindre på at stille krav. Efterhånden som processen skrider frem og medarbejderne bliver mere afklarede, kan man igen skrue op for kravene.

Forskellige reaktioner på forandring

- > Nogle ser fordelen ved forandringen og arbejder konstruktivt med at udvikle det nye. De kan være ambassadører for forandringen og hjælpe med at trække nogle af de mere stille eller afventende medarbejdere med i processen.
- > Andre kan være åbenlyst kritiske overfor forandringen. Det er vigtigt at få talt med dem om deres forbehold og undersøgt, hvordan man kan få dem med i processen.
- > Andre igen reagerer mere i det stille. Nogle kan være positivt indstillet, men have brug for et lille skub til for alvor at arbejde i den nye retning. Andre kan være bekymrede for, om de for eksempel mister deres job eller får opgaver, de ikke kan klare. Det er også vigtigt at få frem i lyset, så man kan tage hånd om deres bekymringer.
- > Der kan være medarbejdere, der aldrig helt accepterer eller finder sig tilrette i forandringen. I værste fald kan det resultere i sygemelding. Det er naturligvis også vigtigt at opfange tegn på det så tidligt som muligt, så man kan overveje hvordan man hjælper dem, eller om ansættelsesforholdet i sidste ende skal ophøre.

10.

Kan man måle om designet fungerer?

- > Ikke direkte, men man kan undersøge, om folk trives og arbejder effektivt, og om forandringer har den ønskede effekt

Der findes os bekendt ikke nogen metoder til direkte at måle, om man har valgt et hensigtsmæssigt design. Men der findes metoder til at måle, om folk trives og arbejder effektivt. Dem kan man bruge til at vurdere, om de aktuelle arbejdsformer fungerer, og om der er effekt af eventuelle forandringer, man laver. Vi bruger især to redskaber.

Leadership Equity Assessment (LEA)

LEA er et enkelt redskab, der måler, hvordan organisationen lykkes på 13 områder, der er centrale for at skabe en god og effektiv arbejdsplads. I stedet for at måle den enkelte leder, fokuserer LEA på den kultur, der hersker i organisationen. Fokus er i højere grad det fælles ansvar.

LEA er baseret på international forskning. De 13 områder, der indgår i målingen, har vist sig at have effekt både på virksomhedens effektivitet og på trivsel blandt medarbejderne. LEA er normativ – den indeholder normer for, hvordan organisationen skal score for at klare sig godt, og giver en vurdering af, hvor man ligger i forhold til det.

LEA målingen står aldrig alene. Den opfølges altid af en dialog, hvor en konsulent hjælper organisationen med at forstå resultaterne, og med at planlægge den nødvendige udvikling. Og så kan man med fordel følge op med en ny LEA måling efter seks måneder.



Bonusspørgsmål fra os til jer

- > Er I enige om, hvordan jeres organisationsdesign ser ud?

Prøv denne øvelse:

- > Lad nogle relevante ledere eller medarbejdere i jeres organisation tegne et organisationsdiagram over virksomheden, sådan som de hver især mener den er skuret sammen - uden at tale sammen først.
- > Sammenlign derefter de forskellige diagrammer - er I enige om, hvordan tingene fungerer?

Vi ser ofte, at ledere eller medarbejdere har forskellige opfattelser af virkeligheden. Der kan for eksempel være uenighed om, hvorvidt en viceleder er en reel stedfortræder for lederen og derfor har beslutningskompetencer, eller om vicelederen blot er en afdelingsleder med nogle særlige opgaver.

Den slags uklarheder kan give anledning til manglende effektivitet, misforståelser eller ligefrem konflikter.

Om HumanAct

I HumanAct er vi erhvervspsykologer.

Vi brænder for at hjælpe organisationer og mennesker med udvikling, forandring og konfliktløsning.

Vi har modet til at sige og gøre det nødvendige, så I kan finde veje og styrke jeres relationer.

Ved at kombinere jeres ønsker og mål med vores viden om menneskers psyke og gruppers dynamik, kan vi sammen sætte en kurs, som skaber trivsel og værdi for jeres virksomhed.

Vores værdier kommer til udtryk i vores måde at arbejde på:

- > **Mod**
Vi tør sige og gøre det nødvendige, så I kan udvikle jer.
- > **Handling**
Vi skaber konkret udvikling, der bliver ført ud i livet.
- > **Engagement**
Vi engagerer både os selv og jer i processerne.



Pernille Frisch

- > Tlf. 4038 5482
- > pf@humanact.dk



Søren Braskov

- > Tlf. 6013 5668
- > sb@humanact.dk



Palle Grzona

- > Tlf. 5123 8986
- > pg@humanact.dk



Asger Neumann

- > Tlf. 2298 0607
- > an@humanact.dk



Charlotte Juul

- > Kommunikation
- > cjs@humanact.dk

Find os her

- > Nørreport 26, 2. sal
- > 8000 Aarhus C

- > Havnegade 39
- > 1058 København K

- > www.humanact.dk
- > Facebook: HumanAct
- > LinkedIn: HumanAct