

Noget om organisationsændringer

Hvad enten man er topchef i den offentlige eller den private sektor, bliver man fra tid til anden involveret i overvejelser om at justere eller radikalt ændre organiseringen af virksomheden. Enten fordi der sker ændringer som direkte påvirker selve organiseringen, f.eks. i forbindelse opkøb eller frasalg af aktiviteter, eller fordi man har en ide om, at en ændret organisering kan gøre driften mere effektiv.

Der er ingen universel facitliste til, hvordan man skal organisere sin virksomhed eller for, hvordan man når frem til et svar. Derfor sker det ikke sjældent, at en ny organisationsstruktur vedtages på et tyndt grundlag. Det kan ende godt, men hvorfor ikke skabe en større sikkerhed? Hvis der er noget, der kan skabe utilfredshed og dårlig produktivitet blandt medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere, er det en dårlig gennemtænkt organisationsændring.

På baggrund af mine erfaringer forsøger jeg i dette skriv at skabe nogle holdepunkter for organisationsdesign. Emnet berettiger mange flere sider end her, men mit ærinde er alene en kort hjælp til selvhjælp. Jeg tager sigte på en situation, hvor hele organiseringen er til overvejelse, og hvor man derfor bør være særlig omhyggelig og systematisk.

Forhåbentlig kan mit skriv inspirere til en mindre frustrerende designproces og et bedre slutresultat end ellers – både ved større organisationsændringer og ved mindre tilpasninger.

Bjarne Nielsen

1. Organisationsdesignprocessen

Der er ingen rigtig måde at organisere sig på

En virksomhed består af ressourcer (mennesker og aktiver) som gennem opgaver (processer, aktiviteter) transformerer materialer og viden til ydelser og produkter beregnet for bestemte kundegrupper. For at gøre dette effektivt må virksomheden opdeles i et antal enheder, som hver har sine særlige opgaver og delformål. Organiseringen illustreres sædvanligvis i en organisationsplan, som opdeler virksomheden i ansvarsområder, viser deres indbyrdes relationer, hvem der refererer til hvem mm. For en given virksomhed, privat eller offentlig, er der ingen rigtig måde at organisere sig på, men der findes for en periode en måde, som er mindre dårlig end andre måder, og det er den, som det gælder om at finde frem til.

Begynd med den nuværende organiserings styrker og svagheder

Der er jo altid en grund til, at man begynder at overveje en organisationsændring. Et eller andet fungerer ikke, eller der er sket ændringer i markedet eller noget helt tredje. Begynd med at beskrive den nuværende organiserings styrker og svagheder og evt. også de trusler og muligheder, man kan se, hvis man fortsætter uændret. Overvej dernæst grundigt om svagheder og evt. trusler nu også kræver en ændret organisering, eller om det vil være tilstrækkeligt at etablere koordinationsmøder, nye processer, ændret ledelse etc. (se senere i del 2 Ledelsessystemet). Især de indirekte omkostninger ved en organisationsændring kan være store i form af utilfredshed, nedsat produktivitet og måske tab af nøglepersoner, så man skal tænke sig grundigt om, før man ændrer.

Beskriv dernæst virksomhedens driftskarakteristika

Organiseringen skal først og fremmest understøtte en effektiv daglig drift. Derfor er det essentielt, at man har helt klart for sig, hvad der er virksomhedens driftsmæssige karakteristika. Beskriv dem på en måde, som ikke knytter an til den eksisterende organisering. Derved får man de byggesten, som den ny organisation skal bygges af. Der er så at sige tale om en dekomponering af virksomheden i dele efter væsentlighed. En betydende bieffekt ved at gøre dette er, at man opnår ny klarhed over hvilke områder, der er særligt værdiskabende i forhold til andre, og at man får megen inspiration til strategisk tænkning. Beskrivelsen skal ske med tanke på ligheder og forskelligheder inden for følgende fire områder:

- A. Kundesegmenter. Hvad har vi af distinkt forskellige kundesegmenter? Er der nogle som er i indbyrdes konflikt? Er der nogle, som kræver særlig kompetence hos salgsmedarbejderne eller i markedsføringen, eller som kun køber særlige produkter eller ydelser eller, som på anden vis kræver særlig kompetence?
- B. Geografi. Det er sædvanligvis en rigtig god idé at tage geografiske karakteristika og forskelligheder meget alvorligt, når man former sine organisatoriske enheder.
- C. Produkter/ydelser. Hvor stor forskel er der på vores produkter og ydelser. Er der stor homogenitet, eller er der store forskelle?
- D. Opgaver (processer, aktiviteter). Her tager man naturligvis udgangspunkt i de eksisterende organisatoriske enheder fra produktudvikling til kundeleverance og beskriver de opgaver, som ligger der. Begynd på et højt aggregeringsniveau, og underopdel om nødvendigt hver opgave yderligere. Denne oversigt over opgaver har senere stor betydning som sikkerhed for, at alle opgaver er præcist placeret i den ny organisation. En behagelig bieffekt er, at oversigten kan (bør?) give anledning til overvejelser om, hvorvidt visse opgaver er hensigtsmæssigt afgrænsede eller måske helt overflødige.

For hver byggesten suppleres beskrivelsen med angivelse af:

- ⇒ Relevante kvantiteter, f.eks. antal medarbejdere (af forskellige typer), antal kunder, antal produkter og ordrestørrelser
- ⇒ De særlige kompetencer og ressourcer som er nødvendige

Når man ser på den færdige beskrivelse af virksomhedens karakteristika udtrykt i form af de organisatoriske byggesten, vil der formentlig allerede begynde at dukke ideer op til en ny måde at organisere virksomheden på. Man vil f.eks. erkende, at nogle byggesten går dårligt sammen, og at nogle har behov for tætte relationer. Det er fristende allerede nu at beslutte en ny organisering – men det er for tidligt.

Se på den gældende strategiplan

Én ting er, hvordan virksomhedens driftskarakteristika er nu, men hvordan er de om 5 år, og hvordan kommer vi derhen? Det er jo ikke særlig smart at se bort fra de ændringer i virksomhedens karakteristika, som man kan forudse eller har planlagt. Det er vigtigt at gøre sig sådanne eventuelle ændringer klart og dernæst vurdere, om det bør influere på det ny organisationsdesign, eller om man skal være klar til at ændre igen senere.

Skitsér nu en eller flere mulige nye måder at organisere på

Man kan organisere virksomheden efter en eller flere af fire hoveddimensioner: 1) kundesegmenter, 2) geografi, 3) produkter/ydelse og 4) kompetencer. Kompetencer igen kan være knyttet til en ressourcedimension (medarbejdere og aktiver), eller en opgave/procesdimension, som markedsføring, salg, udvikling, produktion etc. Hvilke(n) dimension(er) man vælger, afhænger af, hvad der betyder mest for virksomhedens værdiskabelse under hensyntagen til den forventede udvikling på kort og langt sigt og hvilke kompetencer og ressourcer, der er kritiske.

Er der opgaver, som er særegne for nogle kunder eller produkter; som kræver særlige ressourcer, aktiver eller kompetence; som nødvendigvis må være samlet, eller have en særlig ledelsesmæssig opmærksomhed for at sikre effektive udnyttelse og udvikling; eller som kan være problematiske at have i samme enhed?

Sædvanligvis er det befordrende for et godt slutresultat at udarbejde 2 – 3 alternative organisationsdesign. Det kommer som regel af sig selv, fordi alle organisationsdesign har svagheder, så når man har lavet det første, får man lyst til at se et andet. I øvrigt er det ikke sjældent et reelt alternativ at fortsætte med den eksisterende organisering.

Test organisationsdesignet

Den logiske test på hvilket forslag, der er bedst, er at det skaber den mest effektive formålsopfyldelse for virksomheden, fordi man mener at kunne se, at organisationsændringen vil betyde den samlet set mest effektive kundehvervning, produktion og levering på både kort og mellem-langt sigt. Det er der nogle, som mener at kunne se rent intuitivt – og det kan de måske også – men her er en tjekliste, som man selv kan videreudbygge:

- ✓ Er alle de ressourcer og opgaver, som tidligere er oplistet, og som stadig anses for nødvendige, placeret entydigt i den ny organisation? Hvis visse opgaver ikke kan placeres entydigt og afgrænset, må der etableres tværgående procedurer, samarbejdsregler mm.
- ✓ Vil medarbejderne føle sig tilstrækkeligt trygge? Mennesker har et vist behov for at tilhøre en stamme, hvis medlemmer opfører sig nogenlunde ensartet og har nogenlunde samme mål og opgaver. Vi kan ikke samtidig heppe på Brøndby og FCK, og hvis vi gør det, er vi næppe særligt begejstrede eller energifyldte eller forstår os på fodbold. Der er grænser for,

hvor stor og inhomogen en stamme kan være, før vi får identifikations- og identitetsproblemer, men vi kan sagtens tilhøre et hierarki af stammer, hvor stammerne på et givet niveau tilsammen udgør et fællesskab på niveauet over. I stammen får vi anerkendelse for vores konkrete kompetencer og de resultater, som vi skaber med disse kompetencer. Tryghedsskabende enheder er oftest kendetegnet ved at medarbejderne arbejder sammen om at nå nogle daglige resultater, har en ensartet kompetence eller udfører den samme type opgaver. Der må altså være et vist nært fællesskab i enhedens dagligdag.

- ✓ Er der basis for effektiv kompetenceopbygning? Interessant nok, er kriterierne for tryghedsskabende enheder og kompetenceeffektive enheder de samme. Oplæring af nyansatte og videreudbygning af allerede ansattes kompetencer sker bedst med et vist relevant opgavolumen og et vist minimum af kolleger med samme kompetence. Omvendt er der set masser af eksempler på enheder der er så inhomogene, at de eroderer kompetence og skaber konflikter og ineffektivitet.
- ✓ Er ansvaret klart placeret? En organisatorisk enhed kan kun have én chef – altså: én "kasse", ét ansvar. Mange har den hårde vej måttet sande udsagnet: "Når man deler et ansvar på 2, bliver der 10 % til hver".
- ✓ Har enhedens påtænkte chef forstand på det der sker i enheden? Især i den offentlige sektor har jeg hos chefer mødt den opfattelse, at man ikke behøver at vide ret meget om enhedens fagområde, men at det er et job i sig selv at være leder. Sådanne chefer vinder ingen respekt hos deres medarbejdere, men skader enheden en lille smule hver dag. Både ledelseskompentence og faglig kompetence er nødvendig.
- ✓ Har enhedens chef rådighed over de ressourcer, som er nødvendige for at enheden kan fungere effektivt? Det gælder ikke mindst, hvis enheden er defineret som et egentligt profitcenter.
- ✓ Har enhedens chef så mange direkte referencepersoner, at han eller hun ikke vil kunne give hver enkelt tilstrækkelig opmærksomhed? Sædvanligvis kan en chef maksimalt håndtere 7 referencer. Er der flere, kan en løsning være at etablere en ledergruppe i enheden.
- ✓ Vil kostbare eller særligt sparsomme nøgleressourcer blive udnyttet bedst muligt?
- ✓ Vil der kunne opstå ødelæggende intern konkurrence?
- ✓ Understøtter organiseringen strategiplanen?
- ✓ Passer organiseringen til topledelsens ledelsesstil? Ledelsesstilen har f.eks. stor betydning i store virksomheder med geografisk adskilte enheder. Ønsker man f.eks. maksimal intern standardisering, eller skal hver enhed have lov til f.eks. selv at vælge IT hard- og software? Eller skal f.eks. alle landes produktionsenheder referere til en central produktionsansvarlig, til en lokal topchef eller begge dele? Svarene på sådanne spørgsmål påvirker organiseringen.
- ✓ Er forslaget til ny organisering rent faktisk væsentlig bedre end den eksisterende organisering? Husk på den amerikanske præsident som, i beklagelse over at alle i forkontoret hele tiden pillede ved vandautomaten, sagde: "If it ain't broke, don't fix it"!

Den ultimative test af om den ny organisering vil virke, ligger i et opgaveansvarsdiagram. Af den grund kan det anbefales, at beskrivelsen af hver relevant organiseringsmulighed indeholder et sådant diagram. Begynd med en udgave på højt opgaveniveau for hele den ny organisation og evt. for hver enhed. Evt. kan man dernæst lave "dobbelklik-udgaver" med successivt flere de-

taljer. Under alle omstændigheder understøtter et opgaveansvarsdiagram en effektiv implementering af den ny organisering – så man kan lige så godt lave det først som sidst. Se appendiks A.

2 Ledelsessystemet

En ny organisering løser ikke alle problemer

Nu kunne man jo så straks iværksætte implementeringen af den ny organisering – men det vil ikke være klogt. Man kan ikke organisere sig på en måde, så alt så bare sker, som man ønsker, hvad skulle vi ellers med chefer? Den valgte organisering skal understøttes af et ledelsessystem bestående af møder, rapportering, koordinerings- og samarbejdsprocedurer mm. Her er de tre vigtigste områder:

En klar mødestruktur er nødvendig

Møder er til problemløsning og opfølgning. I problemløsningskonteksten forbedres og udvikles driften. I opfølgningskonteksten materialiseres det formelle ansvar, og chefen står til regnskab. Det er derfor afgørende, at der er en klar og effektiv mødestruktur som tilgodeser alle formål for virksomheden som helhed. Med effektiv mødestruktur menes bl.a. at der er klare formål med møderne, og at der kun deltager relevante personer. Mødestrukturen dokumenteres entydigt i et mødediagram. Se eksempel i appendiks B.

Rapporteringsstruktur og rapportparadigmer

Tæt knyttet til mødestrukturen er fastlæggelsen af hvilke informationer om den konkrete enheds drift og udvikling der rutinemæssigt skal tilgå den overordnede, samt i hvilken form det skal ske og hvor hyppigt.

Samarbejde og konflikthåndtering mellem enheder

I den udstrækning der skal samarbejdes om komplekse opgaver mellem forskellige organisatoriske enheder, eller der kan forudses konflikter mellem enheder – f.eks. imellem et profitcenter defineret efter geografi og et defineret efter produkter/ydelse, vil det være fornuftigt at have formuleret procedurer for, hvordan samarbejdet skal ske og hvordan uenigheder håndteres. Visse potentielle uenigheder kan forebygges ved stående tværgående opgaver, som f.eks. Key Account Management.

3. Implementeringen

Som med så meget andet i ledelse kan en god løsning hurtigt ødelægges ved at implementere den dårligt. For at sikre en effektiv implementering og efterfølgende effektiv drift kan følgende tjekliste anvendes:

- 1) Tag alle nøglepersoner og eventuelt eksterne nøglepartnere i ed inden organisationsændringen kommunikerer bredt
- 2) Udarbejd en grundig dokumentation af den ny organisation, med mere eller mindre af følgende afhængig af ændringens omfang:
 - a) En organisationsplan som viser den ny organisation, med aktivitetsnavngivne enheder, chefer, antal medarbejdere etc.

- b) En kort beskrivelse af de enkelte enheders formål, opgaver, kritiske succes faktorer samt evt. grænseflader til andre enheder
 - c) En liste over samtlige opgaver på relevant aggregeringsniveau – gerne som et opgaveansvarsdiagram (se appendiks A)
 - d) En liste over medarbejdere, ressourcer, aktiver mv. per enhed
 - e) Stillingsbeskrivelser for cheferne for de enkelte enheder
 - f) En kort beskrivelse af de opgaver, som går på tværs af enhederne
 - g) Mødestrukturen (se appendiks B)
- 3) Lav en plan for en hurtig implementering af den ny organisation. Planlæg at der holdes enhedsmøder med alle medarbejdere, og at der evt. iværksættes kompetencetræningsprogrammer
- 4) Kommunikér ændringen og sæt den i værk med stor tanke på at hver enkelt medarbejder, hver enkelt kunde, hver enkelt leverandør og samarbejdspartner skal føle sig tryk
- 5) Vær i den ny hverdag lydhør for problemer med den ny organisering og vær klar til at justere i organisering eller ledelsessystem

*These are my principles.
If you don't like them I have others!"
Groucho Marx*

Bjarne Nielsen
Strategi- og ledelsesrådgiver
Strategi – Eksekvering - Værdiskabelse
Constantiavej 4 B, 2960 Rungsted Kyst
www.nielsencompany.dk
Tel: 40 90 46 24; e-mail: bjarne@nielsencompany.dk

Appendiks A. Opgaveansvarsdiagram

Opgaveansvarsdiagrammet tydeliggør hvilke opgaver der ligger i en given organisation eller organisatorisk enhed og hvem, der har ansvaret for, og deltager i, deres løsning. Evt. suppleres med relevante kvantiteter.

		PRINCIPEKSEMPEL						
	Involverede							
	Opgaver Niveau 1	Adm. dir.	Salg: Salgsdirektør	Salg Off: Salgschef	Salg Priv: Salgschef	Økonomi: Økonomidir.	Produktion: Prod.dir.	NN
1	Salgsbudget	H	A	U	U	U	H	
2	Salgsplaner	H	A	Ae	Ae		H	
3	Budget for salgsafd.	H	A	Ae	Ae	U	H	
4	Udførende salg		A	Ae	Ae			
5								
6								
7								

Signaturer (eksempel)	
A	Ansvar for opgavens udførelse. Ofte tillige udførende eller medvirkende i udførelse
Ae	Ansvar for udførelse af de opgaver som hører til eget område
U	Udfører eller medvirker i udførelse
H	Skal høres eller godkende
I	Skal informeres
Der kan kun være ét A på hver linje – er der to, må opgaven splittes op eller der angives "eget område" hvor dette er klart forståeligt	

Appendiks B. Mødediagram

Mødediagrammet viser de møder, som er de formelle krumtapper i ledelsesudøvelsen. Hvilke slags møder der er, hvem der deltager, hvor hyppigt de holdes, og hvor længe de varer. Der er mulighed for mange varianter af sådan en oversigt, lige som man for hver mødetype kan udarbejde mere detaljerede beskrivelser.

		PRINCIPEKSEMPEL												Varigh	Sted	Bem.
Møder	Deltagere mm.	Deltagere						Frekvens						Timer		
		Adm. dir.	Salg: Salgsdirektør	Salg Off: Salgschef X	Salg Priv: Salgschef Y	Økonomi: Økonomidirektør	Prod.: Prod.direktør	NN 1	1 gang om ugen	1 gang hver 14. dag	1 gang om måneden	1 gang hvert kvartal	1 gang hvert halve år			
Ledergruppemøder																
Mandagsmøde	M	D	D	D	D	D		X							1½	
Månedsmøde	M+	D	D	D	D	D			X						4	
Udvidet ledergruppemøde	M+	D	D	D	D	D						X			4	
Strategiseminar	M+	D	D	D	D	D							X		48	
Funktionsmøder																
Salg	M+	D+			D				X						4	
Økonomi	M+				D+				X						1½	
Produktion	M+				D	D+			X						1½	
Regnskabsmøder																
A/S-møde	M+				D+						X				2	
All Staff møde																
Informationsmøde	M+	D			D	D					X				1	

Signaturer (eksempel)	
M	Mødeleder
D	Deltager fast
(D)	Kan deltage
+	Kan ikke substitueres