

Opskriftbog i organisationdesign for MBA'ere.

En kogebog med opskriften på organisationsdesign, hvor især pionerer kan lære "at slå den første dej op".

Af
Sten Dyrmosé,
adm. direktør, Valor Denmark A/S og
Claus Homann, chefkonsulent,
Udviklingskonsulenterne

Da vi i 2002 dimitterede som MBA'ere og havde modtaget eksamenspapirerne vendte vi tilbage til hotellet for at feste. I receptionen sad en gruppe mennesker som syntes at vi med kappe og hat vakte en del opsigt. På deres henvendelse oplyste vi at vi var MBA'ere....hvortil de svarede...."hvad for en bager?". Set i bakspejlet er en del af MBA uddannelsen at agere som en bager ved at følge en opskrift skridt for skridt for at forstå, analysere og identificere forandringer i organisationsdesign. Det er til den del af MBA uddannelsen, denne bog, efter vores vurdering, er velegnet.

Forfatterne Richard M. Burton, Gerardine DeSantis og Børge Obel har gennem adskillige år samlet erfaringer og forskningsresultater, som gør det muligt at designe forskellige organisationer ud fra klassiske organisationsteorier. Organisationsdesignet tager udgangspunkt i at processe information og fortidens erfaringer. Det kan anfægtes, om fremtidens organisationsdesign skal bygge på fortidens succes og ulykke eller skal ske ud fra eksperimenter, uheld eller innovation – og sandheden er formentlig både og.... For som jazzmusikeren Miles Davis udtrykte det; "First you imitate, then you innovate". Denne bog handler primært om at forstå grundelementer og sammenhæng med henblik på at identificere "misfits" som er en slags "grus i maskineriet".

Bogen indeholder en "step by step" tilgang til at analysere og udvikle organisationsdesign De enkelte step indeholder følgende.:

Step 1. Getting started.
Hvad er organisationen mål?

Step 2. Strategy.
Hvordan er det omgivende miljø og virksomhedens strategiske roller?

Step 3. Structure.

Hvordan er konfigurationen og kompleksiteten samt den geografiske spredning og videndeling?

Step 4. Process & People.
Hvordan er opgaverne, antal af medarbejdere og deres kvalifikationer, ledelsesstil hos topledelsen og det organisatoriske klima?

Step 5. Coordination & Control
Hvordan er koordineringen, kontrol og informationssystemerne samt brug af incitaments fremmer.

Alle bogens figurer er bygget over det klassiske koordinatsystem med fire kvadranter, hvor læseren med udgangspunkt i egen case scorer på en række spørgsmål, som placerer casens "People" i høj eller lav kategori ud fra antal og professionalisering. Resultatet er at organisationens medarbejdere kategoriseres i fire grupper som betegnes: Office, Laboratory, Shop og Factory. En høj grad af systematik og genkendelighed præger analysen. OrgCon software er naturligvis tilgængelig på nettet i en mere omfattende version for de særlige interesserede på www.ecomerc.com. Lad dig ikke opsluge af systemer, men fokuser på indholdet og her er en "tynd og tilgængelig" bog langt at foretrække for at bevare overblikket.

Vi foreslår kogebogen anvendt til klassiske traditionelle opskrifter eller organisationsdesign. Som den første og grundlæggende kogebog er den meget fin. Tonen i bogen er meget formel som en akademisk lærebog. Ingen appetitvækkere i form af spanske tapas og bornholmske sild, men en meget flot struktur, organisering, opsamling, oversigt over definitioner, stikordsregister, referencer. En rigtig fagbog lavet af fagligt kompetente personer. Håndtering af de konkrete forandringer i en dynamisk verden er de udfordringer, som læseren står tilbage med og hvor der kun er lidt hjælp at hente i bogens sidste kapitel. Det er der heldigvis skrevet mange andre bøger om, som bygger oven på den ideelle organisationsdesign i en verden med forudsigelighed. Det vi har brug for i fremtiden er nye måder at organisere os på. Det kan være svært og måske skal vi ikke afgrænse virksomheden og styre den struktur, men udvikle den til formålet. Smart Business Networks er eksempler på netværker mellem virksomheder som kompenserer for eller skaber en særlig værdi for den enkelte og alle i netværket. Vi ser gerne flere eksempler til inspiration for fremtiden organisationsdesign – og som et afrikansk ordsprog siger, "ser vi højere når vi står på

fortiden skuldre" – og til netop at forbedre udsynet er denne bog særlig anvendelig.

Der findes mange måder at forstå organisationer på som f.eks. som maskine, organisme, kultur, politisk system eller noget der er i konstant forandring. Den rationelle maskintænkning er meget udbredt og udfordres i innovative organisationer med andre måder at opfatte virkeligheden på. Hvis du som organisationsdesigner ønsker en mere dynamisk undersøgelsesoptik er der inspiration at hente hos David Campbell (2000), der opfatter organisationer som en social konstruktion, hvor medlemmer gennem debat, dialog og handlinger skaber mening og forståelse. Herved kommer mennesket i centrum som aktør for fremtidens organisation i stedet for som mulig offer for et nyt maskinel organisationsdesign.

Skal alle organisationer udvikle sig ved først at opfylde et skræddersyet design? Nej, der opstår flere eksempler på organisationer som på mange områder bryder de faste mønstre med succes. Samtidig er der mange organisationer med et stort forbedringspotentiale, som kan hente inspiration fra bogen til at skabe løbende forbedringer. Denne bog er særdeles relevant for den nye MBA studerende som har brug vejledning og instruktion i organisations design og den klassiske teori bag dette. Forfatterne har imidlertid undladt at fokusere på de nye opfattelser af organisationer, som i høj grad optager både erhvervslivet og forskermiljøet.

Hele transformationen fra industri- til vidensamfund, eller hvad vi nu kalder det nye i denne uge, kræver organisations-tænkning og –former, som er inspireret af mere end rationalitet. Så kommende MBA-studerende skal både læse denne bog som en af de første, men også andre for at kunne opfylde kravene til fremtidens ledere i innovative organisationer. Og husk: Det er muligt både at blæse og ha mel i munden, men resultatet bliver sjældent pænt, men måske nyttigtafhængig af situationen.

Richard M. Burton, G. DeSanctis & Børge Obel: Organizational Design. A Step-by-step Approach. Cambridge. University Press., 235 sider. ISBN0521617332.

Bøger til anmeldelse sendes til Steen Hildebrandt.
Handelshøjskolen i Århus. Haslegårdsvej 10.
8210 Århus V.