

# Hvad er en god organisation?

En aktuel analyse af et gammelt problem, hvor målet er at bringe opgaver og mennesker i harmoni, så opgaverne bliver effektivt udført og medarbejderne »vokser«.

Af Jan Bendix

**S**varet på spørgsmålet i overskriften afhænger af, hvem vi stiller det til. Når vi bruger ord som »god« (eller »dårlig«), så trækker vi på vore værdinormer, vi bliver vældig subjektive. Det vil de følgende linier helt bevidst være.

For ikke at gøre indholdet i begrebet »organisation« flertydigt, så vil jeg i det følgende opfatte ordet »organisation« som det værktøj, vi anvender til at kombinere virksomhedens (eller interessenternes fælles) opgaver med de medarbejdere, vi har eller kan få til rådighed.

Ligesom i vurderingen af, om noget er godt eller dårligt, er der, selv med det nævnte indhold af begrebet organisation, mange opfattelser af »værktøjet« bestemt af den enkeltes placering i forhold til »brugen« af det.

Mine forsøg på besvarelse af spørgsmålene er påvirket af vanskeligheden ved at skille værktøj og værktøjsbruger. Derfor vil svarene rumme krav til såvel ledelsesfunktionen som til værktøjet, til organisationen.

## Fire kriterier

På samme måde som vore værdinormer ændres gennem tiden, vil også valget af kriterier for, hvad jeg vil kalde en god organisation gøre det.

Nøgleordene er for øjeblikket:

1. Opgaveorientering
2. Gennemsigthed
3. Kvalitet
4. Opgavespredning.

I det følgende uddybes indholdet i disse nøgleord.

1. *Opgaveorientering.* En god organisation er karakteriseret ved, at *strukturen* (arbejdsdelingen) *til stadighed er tilpasset de hovedarbejdsopgaver*, som virksomheden har engageret sig i eller agter at engagere sig i.

En kontinuert kritisk overvågning af arbejdsdelingen i virksomheden skal sikre, at strukturen tilpasses den ændrede opgaveprioritering, som er et resultat, nødvendiggjort af omgivelsernes krav og/eller af et professionelt stykke ledelsesarbejde.

2. *Gennemsigthed.* En god organisation er karakteri-

seret ved, at *medarbejderne har mulighed for at forstå opgavesammenhæng, opgaveformål og -løsningsmetode*, primært vedrørende de opgaver, hvis udførelse de selv er en del af. Men de må også have en mulighed for at få afklaret en evt. undren (nysgerighed, interesse) over opgaver, de ikke selv umiddelbart har noget med at gøre, og de må have adgang til at fremsætte synspunkter på opgaverne og deres behandling.

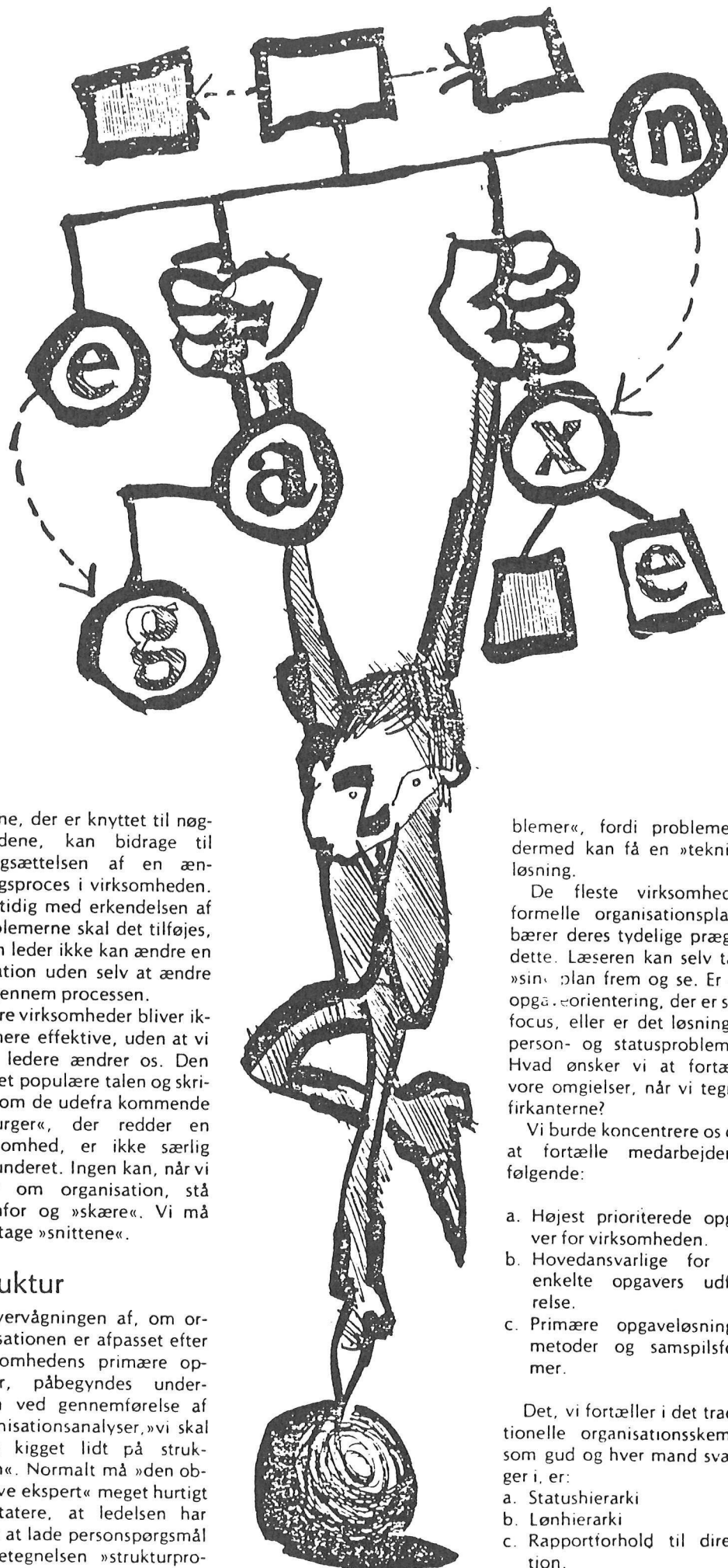
Manglende gennemsigthed eller vilje til at skabe gennemsigthed har påviseligt ført til ikke-optimale løsninger, ressourcespild, dobbeltarbejde og frem for alt usikkerhed og utryghed hos nøglepersoner i virksomhederne. Manglende gennemsigthed fører til informationsmagtmonopoler, som formentlig er en af de mest destruktive magtfænomener, vi har i vore virksomheder.

3. *Kvalitet.* En god organisation er karakteriseret ved, at ikke alene »produktet« (varen, service- eller tjenestevdelsen) er af en bevidst fastlagt og gennemført kvalitet,

men at *de relationer, der er mellem de mennesker, der frembringer »produktet«, har en bevidst fastlagt og gennemført kvalitet.* Det betyder i praksis, at der for selve opgaveudførelsen må stilles krav om såvel store faglige kvalifikationer, som om »høje« menneskelige kvalifikationer og dermed krav om en arbejdsetik.

Det er ikke ligegyldigt, hvordan vi når de mål, vi sigter imod. Respekten for og erkendelsen af, at vi alle er forsynet med stærke og svage sider, og at vi i opgaveudførelsen — udover det primære at løse opgaven — skal udbygge den enkeltes stærke sider og reducere hans svage sider, er en vigtig del af det »udvidede kvalitetsbegreb«.

4. *Opgavespredning.* En god organisation er karakteriseret ved, at *opgavefordeling i virksomheden er spredt over et stort antal nøglepersoner.* Gennem et personligt ansvar, uafhængigt af formel organisationsstruktur, skal vi nyttiggøre det potentielle, vi har i medarbejderstaben, og dermed erkende, at en organi-



sation er mennesker (enkelt-personer og grupper) og ikke velstrukturerede »kasser og boller«.

Opgavespredning vil medføre et tæt net af relationer mellem medarbejdere, der har behov for at suge af hinandens viden, og som kan give de enkelte en personlig udvikling. Vi må gennem opgavespredning nedbryde »de usynlige mure«, som en ledelse ufrivilligt og baseret på fordomme opbygger gennem traditionelle hierarkidannelser.

### Opfyldes ikke

Et generelt svar på spørgsmålet må blive et nej. Det skyldes formentlig, at kriterierne er opstillet på en sådan måde, at enhver virksomhedsleder, der vil være ærlig, om ikke over for andre, så over for sig selv, må erkende, at den organisation, han er en del af, vil falde på de fleste af kriterierne.

I det af kriterierne er sket en udgangspunkt i det måske lidt naive håb om, at selve erkendelsen af proble-

merne, der er knyttet til nøgleordene, kan bidrage til igangsættelsen af en ændringsproces i virksomheden. Samtidig med erkendelsen af problemerne skal det tilføjes, at en leder ikke kan ændre en situation uden selv at ændre sig gennem processen.

Vore virksomheder bliver ikke mere effektive, uden at vi som ledere ændrer os. Den meget populære talen og skriven om de udefra kommende »kirurger«, der redder en virksomhed, er ikke særlig velfunderet. Ingen kan, når vi taler om organisation, stå udenfor og »skære«. Vi må selv tage »snittene«.

### Struktur

Overvågningen af, om organisationen er afpasset efter virksomhedens primære opgaver, påbegyndes undertiden ved gennemførelse af organisationsanalyser. »vi skal have kigget lidt på strukturen«. Normalt må »den objektive ekspert« meget hurtigt konstatere, at ledelsen har valgt at lade personspørgsmål få betegnelsen »strukturpro-

blemer«, fordi problemerne dermed kan få en »teknisk« løsning.

De fleste virksomheders formelle organisationsplaner bærer deres tydelige præg af dette. Læseren kan selv tage »sin« plan frem og se. Er det opgaveorientering, der er sat i focus, eller er det løsning af person- og statusproblemer? Hvad ønsker vi at fortælle vore omgivelser, når vi tegner firkanter?

Vi burde koncentrere os om at fortælle medarbejderne følgende:

- Højest prioriterede opgaver for virksomheden.
- Hovedansvarlige for de enkelte opgaves udførelse.
- Primære opgaveløsningsmetoder og samspilsformer.

Det, vi fortæller i det traditionelle organisationskema, som gud og hver mand svælger i, er:

- Statushierarki
- Lønhierarki
- Rapportforhold til direktion.

Disse forhold er naturligvis rare at have afklaret, men er de væsentlige elementer i kommunikationen med medarbejderne i al almindelighed? Næppe! Denne hægen om oversigter af den omtalte art fører jævnlige til, at vi ved opgaveændringer, personflytninger skaber »sociale tabere« i stedet for positive medarbejdere, når navne fjernes og nye kommer til.

Det største problem er dog nok, at en sådan oversigt langt fra giver en rimelig afbildning af, hvilke grupper eller enkeltpersoner, der er de egentlige reelle nøglepersoner i virksomheden.

Den væsentligste grund til, at den sædvanlige plan eksisterer, er formentlig, at med den i hånden kan ledelsen føle sig tryk. En struktur opleves af en ledelse som en værdisfuld planke, den kan klamre sig til (læs: læse ansvar og sanktioner over på), når det går ned ad bakke.

En anden baggrund for planen er, at den repræsenterer en af de få måder, vi har lært at afbilde vore virksomheder på. Den er ligeledes nem at benytte, når vi skal udveksle erfaringer med kolleger i andre virksomheder. Men organisationsplanen er i langt de fleste tilfælde et upræcist og enøjet billede.

## Gennemsigtighed

Gennemsigtighedskriteriet falder mange organisationer på. Nedenfor er opremsede nogle af de ofte banale forhold, der gør, at det bliver så som så med gennemsigtigheden:



Jan Bendix, civilingeniør. Fra april i år direktør i Wittenborg Automotfabrikker a/s. Tidligere organisationschef hos Bang & Olufsen a/s. Studier i organisation ved bl.a. Carnegie-Mellon University, USA. Medlem af bestyrelsen for Danske Ingeniørers Efteruddannelse (DIEU) og faglig rådgiver ved DIEU's lederuddannelser.

- Der eksisterer ingen eller få tilgængelige opgavebeskrivelser for de primære opgaver, virksomheden skal have udført.
- Mødestruktur, -ledelse og -dokumentation er efterhånden kendte, men ikke anvendte begreber og metoder.
- Beslutningsrammer forekommer ikke eller kun sjældent. Bevillingssystemet har ofte børnehavetendenser, bl.a. fordi det har sin baggrund i de traditionelle regnskabs- og bogholderisystemer.
- Beslutninger om væsentlige virksomhedsproblemer træffes på et for lidt professionelt grundlag. Beslutningerne dokumenteres ikke og kommunikeres usystematisk.
- Information benyttes som magtmiddel.
- Den enkelte medarbejder har ikke et klart billede af beslutningsrutiner, hvor sådanne måtte eksistere.

o.s.v.

Hvad gør vi ved det? I enkelte tilfælde investerer vi ikke så helt få kræfter i »at åbne« organisationen. Det sker gennem fx trænings- og uddannelsesaktiviteter, hvor bl.a. jobrotation, erfaringsudveksling, in- og ekstern kursusdeltagelse indgår som elementer.

Det er skridt i retningen af større »gennemsigtighed«, men set i det store perspektiv absolut kun små og ofte falmende.

Vi skal, som ledelse, være varsomme med ikke at falde i »den anden grøft«, d.v.s. dokumentere, så alle medarbejdere bliver stækket af procedurer og beskrivelser. Det er det, vi forfalder til, når vi glemmer, at de fleste af vore medarbejdere faktisk godt kan tænke selvstændigt, så hvis vi blot fortæller dem, hvad vi som ledere ønsker at beslutte, så kan de normalt finde ud af resten gennem en lille smule vejledning.

## Samspil

Jeg har udvidet det sædvanlige kvalitetsbegreb til også at omfatte det samspil, som kvalificeret opgaveudførelse lægger op til i organisationen.

Kvaliteten i samspelet er ikke nogen selvtægtelighed, så vi må sikre os mod forfald eller nedslidning. Set fra en organisatorisk betragtning er jeg overbevist om, at en ikke alt for stram struktur, flittig brug af projekt- eller ad-hoc-prægede organisationsformer er nogle af vejene til at understøtte kvalitetsbegrebet.

Andre metoder er velformulerede opgaver, der klart kan tildeles en eller flere udpegede medarbejdere, som gennem opgaveudførelsen opnår en personlig udvikling, der gør dem professionelt stærkere og giver dem mod på større udfordringer.

Endelig må jeg nævne det element af kvalitet, jeg ser i, at en organisation er indstillet på at eksperimentere med andre end de traditionelle samspeilsformer, hvis begrænsninger og menneskelige og andre omkostninger vi alt for godt kender.

Et problem er her ofte, at vi har meget vanskeligt ved at »håndtere« »afvigere«. »Afvigere« er normalt de, der kan føre organisationen videre gennem nydannelser, nye synsvinkler på gamle opgaver o.s.v.. Men de bliver i vor meget styringsorienterede virksomheder nemt udstødt, fordi de ikke umiddelbart lader sig indpasse i de »rationelle mønstre«, som vi med djævlens vold og magt vil have opbygget.

## Opgavespredning

Opgavespredning er en af de metoder, den moderne leder betjener sig af, siger han eller hun! Ser man en organisation kritisk efter i sømme, så kan man imidlertid konstatere, at delegering er begrænset til en meget snæver »inderkreds«, mens en mængde kræfter ligger uudnyttede hos et stort antal ikke sete potentielle nøglepersoner.

På forskellig mere eller mindre diplomatisk vis forsøger disse personer at gøre opmærksom på deres eksistens, men vi herken kan eller vil høre eller se dem. Vi er dels bange for dem — det kunne jo være, at de var konkurrenter til os (læs: til vore placeringer i det traditionelle hierarki) — dels har vi så enormt travlt med at få orden

på vore egne relationer i »inderkredsen«.

Systematiske udviklingssamtaler mellem medarbejder og leder, hvor virksomhedsmål og personlige mål kan afbalanceres, og de sidste afpasses, finder kun sted i få virksomheder. Antallet af leder-underskyldninger for udladelse af denne mulighed for dialog er stort, men det gør ikke dialogen og dens resultater i form af mål, evt. ændringer i opgaver og opgavefordeling unødvendig.

## Og så til sidst...

Organisationsarbejde er ikke et ekspertanliggende. Når vi ved forskellige lejligheder fortæller hinanden om, hvor elendig vor struktur var/er, så er det ofte et symptom, snarere end årsagen. Vi kan ikke ved hjælp af diagrammer, beskrivelser og strukturfræs fjerne årsagerne.

Årsagerne skal findes i den ledelse, som virksomheden ti enhver tid har, og som vi er en del af. Den kan findes i ledelsens usikkerhed og manglende gensidige tillid, og dermed i dens angst for at blotte sig eller stille sig til rådighed som ressource for gennemførelsen af den store organisationsopgave: at bringe opgaver og mennesker i harmoni, så opgaverne bliver effektivt udført og medarbejderne vokser.

Vi når aldrig utopia; inden vi er nået derhen, er den flyttet til et nyt sted. Men en god organisation kan vi godt arbejde henimod. Vi er, som ledere, de eneste, der kan fjerne begrænsningerne og »åbne« organisationen, hvis vi da ikke ønsker at overlade opgaven til lovgivningsmagten. Vi kan give opgaveudførelsen den kvalitetsmærkning, vi ønsker, på vore produkter og serviceydelser. Vi kan blive en professionelt arbejdende organisation med en arbejds-etik. Virksomhedens organisation kan blive en af de væsentligste konkurrenceparametre i fremtiden.

Vejen dertil er slet ikke så kompliceret, som den teknologi, vi ofte er tvunget til at arbejde med, men at gå på vejen kræver et mod, som vi kun i alt for ringe grad har turdet vise hinanden. Endnu!?! 658.3