

# Organisationsdesign – et studie af informationsstrømme og omgivelser

Temanummer: Organisationsdesign

ICOA (Interdisciplinary Center for Organizational Architecture) er et forskningscenter på Aarhus Universitet, Institut for Virksomhedsledelse, der beskæftiger sig med organisationsdesign.

Når man i daglig tale diskuterer organisationsdesign, er der mange, der refererer til det, vi alle sammen kender som et organisationsdiagram – diagrammet, der illustrerer, hvem der refererer til hvem i en organisation.

Men organisationsdesign vedrører også selve processen, hvor vi tager beslutninger om organisationsdiagrammet: Hvor vi tager stilling til, hvem der skal snakke med hvem – og hvem der skal træffe hvilke beslutninger. Her har vi som designere et valg. Valget, vi træffer, har betydning for, hvorvidt virksomhedens informationsstrømme og beslutningsprocesser understøtter virksomhedens strategi og målsætning og sikrer optimal ressourceudnyttelse. Helt grundlæggende sikrer man dette ved at sørge for, at de mennesker, der udgør organisationen, trækker ”fælles læs”. Det drejer sig om at få individer med forskelligartet viden og forskellige interesser til at opnå noget sammen. Også selvom de ikke nødvendigvis er enige. Fordi de indser, at de ikke ville kunne opnå det samme ved at agere på egen hånd.

➤ **Helt overordnet går organisationsdesign ud på at finde den bedste måde at dele virksomhedens arbejdsopgaver mellem medarbejderne, og samtidig sikre, at de enkelte medarbejdere, arbejdsgrupper, funktioner eller divisioner får tilstrækkeligt med integration på tværs af denne opgavedeling, så man, trods specialisering, arbejder hen mod samme overordnede mål**

Helt overordnet går organisationsdesign ud på at finde den bedste måde at dele virksomhedens arbejdsopgaver mellem medarbejderne, og samtidig sikre, at de enkelte medarbejdere, arbejdsgrupper, funktioner eller divisioner får tilstrækkeligt med integration på tværs af denne opgavedeling, så man, trods specialisering, arbejder hen mod samme overordnede mål. Dette kræver koordination. Sagt på en anden måde kræver det, at der er tilstrækkeligt med informationsudveksling på tværs af afdelinger og medarbejdere til, at de ved, hvad hinanden går og laver. Det kræver samtidig også, at der ikke er alt

**DORTHE DØJBAK  
HÅKONSSON**

Professor og centerleder,  
Institut for Virksomhedsledelse  
– ICOA – Interdisciplinary  
Center for Organizational  
Architecture, Aarhus  
Universitet, dod@mgmt.au.dk

for meget unødvendig informationsudveksling (eksempelvis i form af møder eller cc'ede e-mails), som kan medføre, at medarbejderne drukner i informationer. Man stiler altså efter, at der skal være tilstrækkeligt med information: Hverken for meget og heller ikke for lidt, til at medarbejderne kan fuldføre deres arbejdsopgaver optimalt.

Metoderne, man anvender til at sikre informationsstrømmene, er multiple. En af de traditionelle er hierarki: Nogen bestemmer, hvilke opgaver du skal udføre, og hvilke beslutninger du må, og ikke må, træffe. Den formelle struktur indebærer også nogle definerede retningslinjer for, hvem du skal interagere med – det være sig inden for din specifikke afdeling såvel som på tværs af afdelingerne. En anden er uformelle hierarkier, regler og procedurer, som ofte også har en væsentlig indflydelse på informationsstrømmene. Selvom de er uformelle, kan disse ofte også designes, f.eks. vha. incitamentssystemer, der kan påvirke, hvem der søger viden fra hvem, samt hvordan folk tilstræber at løse deres opgaver.

Fordi organisationsdesign på den måde definerer arbejdsgangene i en virksomhed, er det et felt, der har stor betydning for medarbejderes trivsel såvel som for organisationens evne til at nå sine mål.

Dermed bliver det også vigtigt, at man som ansvarlig for organisationsdesign har så god en indsigt i virksomhedens arbejdsprocesser som muligt. Der er mange måder at designe en virksomhed på, og det kan være vanskeligt at vide, om man har sikret det optimale design. De løsninger, man troede virkede, kan af forskellige årsager vise sig ikke at være optimale – så er det vigtigt at gå ind og redesigne.

De seneste års udvikling inden for informationsteknologi, big data osv. har betydet, at vi i dag som organisationsdesignere har mulighed for at skabe et hidtil uset indblik i – og forståelse for – faktiske arbejdsgange i virksomheder, når vi går ind og laver vores analyser.

Men udviklingen inden for informationsteknologi har også medført en hidtil uset eksperimenteren med nye typer og måder at organisere sig på, som vi dårligt havde fantasi til at forestille os for bare 10 år siden.

*Henrik B. Sørensen* ser i sin artikel på, hvordan nye teknologier stiller krav til nye og andre organisationsdesign. Hvis ikke private virksomheder og offentlige institutioner både kan håndtere nye teknologier og de nye organisationsdesigns, vil virksomhederne få svært ved at håndtere fremtidens konkurrence, og offentlige institutioner vil få svært ved at levere den service, som fremtidens borgere forventer.

Informationsteknologien har også muliggjort en hidtil uset mulighed for at tiltrække medarbejdere, og dermed viden, fra nye kanter. Dette ses bl.a. ved, at virksomheder i stigende grad er begyndt at hyre freelancere ind på midlertidig basis til at varetage helt specifikke opgaver – igen muliggjort at infor-

mationsteknologien. *Jonathan D. Jensen, Christian Truelsen Elbæk og Rahul Anand* nærstuderer i dette temanummer fænomenet freelancere. I et studie på et tværsnit af 234 virksomheder finder de, at virksomheder, der havde mange freelancere ansat før Covid-19-krisen, har været mere negativt påvirket af chokket end virksomheder, der primært havde fastansatte medarbejdere. De argumenterer for, at det skyldes, at freelancere mangler den ”tavse” viden, som fastansatte har: Når procedurer og kommunikationsgange ændres, er det vanskeligere for freelancer at tilpasse sig: De ved ganske enkelt ikke, hvordan de bedst kan bidrage til arbejdsgangene. Dette er ikke kun interessant i forståelsen af, hvilke virksomheder der har klaret sig godt under Covid-19-krisen – men har også relevans i fremtiden, ikke mindst for virksomheder og organisationer, der anvender, eller påtænker at anvende, freelancere i højere grad.

Udover fleksibel arbejdskraft har den seneste Covid-situation medvirket til, at vi også har måttet ændre vores arbejdsvilkår – med perioder skiftende mellem arbejde fra kontoret og perioder, hvor vi helt eller delvist har måttet arbejde hjemmefra. *Dorthe Døjbak Håkonsson og Erik Reimer Larsen* tager i deres artikel udgangspunkt i nyere teori, der studerer organisationsdesign på mikroniveauet, for derigennem at bygge et diagnoseværktøj op, man som virksomhed kan bruge, hvis man i fremtiden ønsker at gøre brug af hjemmearbejdspladser for (dele af) medarbejdergrupperne. Helt grundlæggende er deres pointe, at man ikke bør ”gisse” sig til, hvad man tror vil virke; men i stedet skabe sig et detaljeret overblik over, hvem der taler med hvem (ikke kun på det formelle, men også på det uformelle plan), samt hvem der reelt set har behov for at tale sammen qua deres opgaver, incitament og erfaringer. På baggrund af dette kan man tage stilling til, dels hvilke medarbejdergrupper der lettest kan arbejde hjemmefra, dels hvorvidt man bør lave særlige tiltag for at få flere medarbejdere i snak med hinanden.

Det er klart, at hjemmearbejde ikke ville være muligt uden brug af forskellige typer af IT-systemer, der har muliggjort koordination – også selvom man sjældent eller måske aldrig mødes ansigt til ansigt med kollegaerne. Alt dette kan og bør påvirke designet af virksomhedens arbejdsprocesser.

*Iben Duvald, Henrike Konzag og Børge Obels* artikel bygger på en sammenfatning af flere studier om organisationsdesignets effekt på dødeligheden på hospitaler. De finder i deres artikel, at de tre væsentligste organisationsdesignelementer i forbindelse med at reducere risikoen for dødelighed i organiseringen af en akutafhandling er akutafdelingens grundlæggende organisering (dens ”struktur”), brug af IT-systemer samt organisering på forskellige tidspunkter, herunder natte- og weekendskift. Helt i overensstemmelse med ideen om virksomheder som informationsbehandlende enheder har disse tre designelementer en væsentlig betydning for de beslutninger, der træffes, hvornår de træffes og på hvilken baggrund de træffes. Deres artikel giver et relevant og værdifuldt indblik i, hvordan organisering, som en hidtil overset faktor i måling af effektiviteten i hospitalsvæsnet, rent faktisk har betydning for kva-

liteten af patientbehandlingen og dermed risikoen for at dø i forbindelse med en indlæggelse.

Ligeledes har informationsteknologien også generelt betydet flere vidensmedarbejdere. Teknologier som kunstig intelligens (AI) og robotics har allerede for længst overtaget store dele af produktionsprocesserne. Men vidensmedarbejdere forventer noget andet end tidligere tiders produktionsmedarbejdere. Dette har betydning for autonomien i arbejdsprocesserne, men det har også betydning for, hvordan vi designer vores incitamentssystemer, så vi fortsat sikrer, at alle trækker læsset i fællesskab.

*Anders Frederiksen* ser i sin artikel på det vigtige samspil mellem organisationsdesign og incitamenters. Frederiksen gør os opmærksom på vigtigheden af at tænke holistisk, når man ændrer incitamentssystemer. Forstået således, at man ikke alene skal fokusere på at forstå og vælge det rigtige incitamentssystem, men også skal have fokus på, hvordan valget påvirker eksempelvis management-systemet, ledelsesfunktionen, jobdesign og organisationsstrukturen: Alle væsentlige elementer af organisationsdesign, vi kender fra f.eks. kontingensmodellerne (Galbraith, 1973; Burton et al., 2020). Når der skubbes til organisationen ét sted, må der nødvendigvis også ske tilpasninger andre steder. Forståelse for dette delikate samspil mellem incitamenters og organisationsdesign er ikke mindst væsentlig for det stigende antal danske virksomheder, der netop i disse år overgår til performance-baseret aflønning af deres vidensmedarbejdere.

*Mirza Ramic* stiller i sin artikel skarpt på det helt grundlæggende paradoks, der ligger i at skulle finde den rette balance mellem ”eksploration” og ”eksploitation”: Selvom ”eksploitation” med dets fokus på forfinelse og finpudsning medvirker til at sikre en stabil indtægt, er det på sigt ikke tilstrækkeligt til at forblive tilpasset til omgivelserne, hvorfor ”eksploration” er nødvendigt, også selvom det er dyrt og risikofyldt. Som Ramic belyser, er organisationsdesignet væsentligt for virksomheders evne til at tilpasse sig behovet for ”eksploration” og ”eksploitation”: Bureaukratiske, hierarkiske virksomheder kan ofte have så mange rutiner og standardprocedurer, at det på sigt hindrer ”eksploration” – og samtidig kan meget fleksible designs have tendens til at overse behovet for ”eksploitation.” På den måde har designet altså også betydning for virksomhedens strategi og dennes indvirkning på, hvor omstillingsparat virksomheder er på omgivelsesmæssige ændringer.



**Fokus i alle dette temanummers bidrag er, at man gennem designet skal sikre, at informationsstrømmene er tilpasset virksomhedens behov**

Ovenstående kan synes som mange forskellige emner at tage hul på. Fokus i alle dette temanummers bidrag er, at man gennem designet kan sikre, at informationsstrømmene er tilpasset virksomhedens behov. Nogle af artiklerne (Frederiksen samt Duvald et al. og i nogen grad også Ramic og Sørensen) har

øje for de mere ”makro-orienterede” elementer af et organisationsdesign, dvs. det, vi kender fra kontingensteoriene. Deres fokus rettes mod vigtigheden af at tilpasse de overordnede elementer som omgivelser, strategi, design osv. Her ser Ramic således på, hvordan designet har betydning for virksomhedens valg og på implementering af ”eksploration”/”eksploitation” (og dermed strategi). Sørensen ser på omgivelserne (gennem digitalisering), og hvordan disse medfører behov for tilpasning af designet. Duvald et al.’s fokus er på, hvordan ændringen af sygehusenes strategi krævede designændringer.

Andre artikler i dette særnummer (Håkonsson såvel som Jensen et al.) har i stedet fokus på ”mikro”-niveauet og dermed interaktionerne mellem medarbejderne: Håkonsson et al. taler om nødvendigheden af at matche mængden af information til medarbejdernes behov for information; og Jensen et al. fokuserer på, hvordan freelancere tilsyneladende har vanskeligere ved situationer, der kræver brug af ”tacit” (dvs. tavs, ikke ekspliciteret) koordinering mellem medarbejderne.

Vi håber, at læserne af dette særnummer får en grundlæggende indsigt i, hvor vigtigt design er for, at virksomheden lykkes i at nå sine mål. Ligeledes håber vi, at læserne får en øget forståelse for, hvordan man selv kan påvirke designet gennem ændringer i de mange elementer, der påvirker informationsstrømmene i virksomheder.

Organisationsdesign er et felt, der er i rivende udvikling, og på ICOA er vi altid åbne for dialoger og spørgsmål omkring emnets mange facetter. Vi håber, at dette temanummer giver inspiration og indblik i nogle af de væsentlige problemstillinger, som feltet netop nu berører.

---

## Litteraturliste

- Burton, Richard M., Børge Obel og Dorthe D. Håkonsson (2020), *Organizational design: a step-by-step approach*, 5rd ed. Cambridge University Press.  
Galbraith, Jay. R. (1973), *Designing complex organizations*, Reading, MA: Addison-Wesley.