

Redaktionelt forord

Temanummer: Organisationsdesign

Studiet af organisationsdesign handler helt bogstaveligt om liv eller død. Det kan empirisk vises, at dødeligheden på hospitalernes akutmodtagelser er højere i weekenden og om natten. Det kan også vises, at årsagen til den højere dødelighed skal findes i den måde akutmodtagelserne er organiseret på i ydertimerne.

At designe organisationer har altid været en ledelsesopgave. Det er lederens ansvar, at der til enhver tid er en fornuftig sammenhæng – et ”fit” – mellem teknologier, strukturer, mennesker og omgivelser. Det gælder for offentlige såvel som for private organisationer – og alting derimellem. Ofte forsøger lederen at udforme strategier og handlingsplaner for at skabe dette fit. Det er signalet til organisationens ansatte og de væsentligste interessenter om, at lederen tager spørgsmålet om design alvorligt. Næsten altid tegnes et organisationsdiagram, der er tænkt som en illustration af organisationens design.

Sagen er bare den, at det ofte går galt. Det er der mange årsager til. I dette temanummer, der er redigeret af Dorthe Døjbak Håkonsson, professor ved Institut for Virksomhedsledelse på Aarhus Universitet og centerleder for ICOA, Interdisciplinary Center for Organizational Architecture, er formålet at komme til en bedre forståelse for, hvad organisationsdesign handler om, hvorfor det er vanskeligt, og hvad der kan gøres.

For det første illustrerer et organisationsdiagram ikke, at organisationer består af mennesker, der kommunikerer på kryds og tværs af organisationen, har forskellige incitamentsstrukturer og forskellige former for eksplicite og implicite kompetencer. Organisationer kan blive så komplekse og så store, at ledelsen ikke har en chance for at forstå, hvordan organisationen i virkeligheden – uden for organisationsdiagrammet – fungerer. Det gør det ikke nemmere, at mange organisationer i dag består af vidensmedarbejdere, der har funktioner, der både er vanskelige at forstå for ledelsen selv, men også vanskelige at måle på en meningsfuld måde. Studiet af organisationsdesign handler således meget om at forstå menneskene og informationsstrømmene i enhver given organisation

Ledelsesopgaven vanskeliggøres for det andet af, at organisationer ofte er meget dynamiske størrelser. Kun døde organisationer forandres ikke løbende. Det skyldes forhold inde i organisationen – de ansatte, eksempelvis – men også forhold, der er helt uden for organisationens kontrol. Covid-19-krisen er

**MARTIN
MARCUSSEN**
Ansvarshavende
redaktør for
Økonomi & Politik

et eksempel på en hændelse, der har store konsekvenser for mange organisationer og deres ledelse. Hele gruppen af løst tilknyttede medarbejdere – freelancere, eksempelvis – har de-facto været afkoblet de informationsstrømme, der gør, at de kan være en del af en organisation. De fastansatte har været hjemsendt og tillært sig nye kommunikationsteknologier og måske endda anlagt sig nye vaner. Vanerne, kulturerne og incitamentsstrukturerne er således under stærk forandring. Det gør det ekstremt vanskeligt for ledelsen at skabe et ”fit” mellem mennesker, teknologier, strukturer og omgivelser.

Men også andre eksogene forandringer vanskeliggør ledelsesopgaven og aktualiserer studiet af organisationsdesign. Diverse kriser, der har med klimaet, demografien, samfundets sammenhængskraft, sundheden, cyber-sikkerhed etc. at gøre, udfordrer organisationens design og fordrer løbende og nogle gange transformative forandringer. Flere og flere forhold i organisationernes omgivelser gør, at forandringen opfattes som et kontinuerligt imperativ. Også denne opfattelse er imidlertid problematisk. Nogle gange står en organisation sig bedst ved at holde fast i det gamle og det kendte, snarere end at bevæge sig ud af et ukendt og risikofyldt forandringsspor.