

# BLOMSTRER DIN ORGANISATION ELLER ER DEN GÅET I STOK?

Skovhuggerens værktøj skal være i orden, før han går i skoven. På samme måde gælder det for toplederen om at have en fintunet organisation, der både kan levere kortsigtede resultater (den daglige drift) og realisere virksomhedens langsigtede mål (strategien). Organisationen er toplederens centrale værktøj. Desværre er det langt fra alle topledere, der har fokus på og mod til løbende at "slibe" organisationen – især når det kommer til at ændre ved den eksisterende struktur, incitament og kultur i virksomheden. Den slags tiltag giver nemlig modstand og kræver ryggrad, når de mange indvendinger skal håndteres.

af ULRIK MARXEN (um@factor3.dk) og NICOLAI BARGHOLZ (nb@factor3.dk)

I Factor3's analyse af danske virksomheders evne til at eksekvere deres strategier, vurderer 80 pct. af de deltagende erhvervsledere at organisationen ikke er fuldt tilpasset den gældende strategi. Med andre ord er organisationens fire hovedelementer, som illustreret i figur 1, ikke optimale. Og det er måske en af de væsentligste årsager til, at kun 1 ud af 10 topledere er tilfredse med virksomhedens evne til at realisere strategi og den hastighed det foregår med.

Med denne artikel håber vi at give dig mod på og inspiration til systematiske vurderinger og tilpasninger af din virksomheds organisationsdesign.

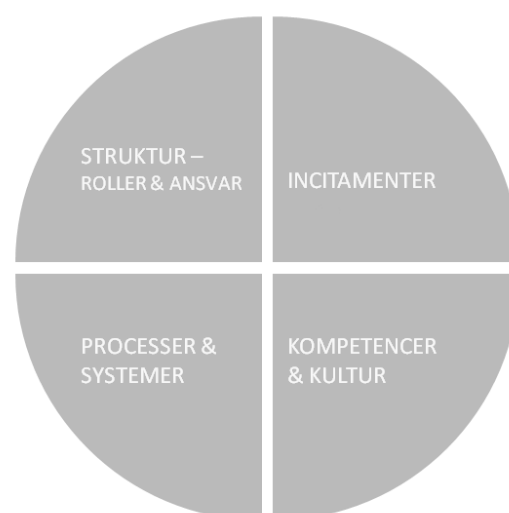
## OLD NEWS

Som den gode ledelsestænk James G. March har påpeget, så er en foranderlig arbejdsdag i disse tider, en dag, hvor du ikke får at vide, at verden er i konstant forandring. For alle fakta peger jo i retning af mere turbulens og kompleksitet:

- Virksomheders gennemsnitlige levetid er i dag blot 14 år
- I mange industrier er produktlivscyklussen forkortet med 70 pct. eller mere
- Kun 1 ud af 10 virksomheder skaber vedvarende vækst over en tiårig periode
- Topledere sidder i dag gennemsnitligt 4 år i jobbet og skifter dermed job dobbelt så ofte som i tidligere årtier

- Den gennemsnitlige periode en investor holder på en aktie er faldet fra 8 år til 8 måneder
- Hvert år synker en tredjedel af danske up-market produkter ned i lavere prisklasser

Alt i alt fordrer det både private og offentlige organisationer til at levere stadig bedre ydelser, til stadig lavere priser, der er fremkommet hurtigere og mere effektivt, af medarbejdere med større og større råderum og ansvar... og ingen ved hvad morgendagen bringer!



FIGUR 1 - De 4 integrerede hovedelementer i en velfungerende organisation

## FLEKSIBLE OG MEDARBEJDERDREVNE ORGANISATIONER!

Måske derfor er trenden i ledelseslitteraturen, nærmest uden undtagelse, at stille skarpt på en evig lykkeligørende organisationsform i retning af meget fleksible og medarbejderdrevne organisationer med færre ledere og mindre bureaukrati. Som formuleret af Institut for Fremtidsforskning så indebærer det, at arbejdet "i stigende grad organiseres i projektgrupper, selvstyrede teams eller netværk, der etableres og nedlægges efterhånden, som de løser deres opgaver" (2004:168). Nogle kalder det netværksorganisering, andre spaghetti, andre igen markedspladsorganisering, virtuelle samarbejder og omvendte hierarkier. Kært barn har mange navne, men budskabet er det samme: bureaukrati (procedurer og regler) og topstyring er yt – medarbejderdrevne organisationer er in!

Vores oplevelse er dog, at tendensen ikke er slået igennem i de fleste af virkelighedens organisationer. Et kig i Det Danske Ledelsesbarometer, bekræfter dette: selvom lederne fortæller om en øget decentralisering af beslutningstagning og flere selvstyrede projektgrupper, så er langt størstedelen (83 pct.) samtidig enige om, at antallet af ledelsesniveauer enten er uændret eller øget i forhold til år 2002. Og hvad synes endnu mere markant er, at dét organisatoriske forhold, som lederne vurderer mest forstærket er, at strategiske beslutninger træffes af topledelsen (83 pct. af lederne var af den opfattelse).

## VELBEVAREDE PYRAMIDER

Med andre ord, så synes pyramiderne i danske virksomheder ligeså velbevarede som de, der findes i Egypten, og netværksorganisationen har derfor fået mere karakter af at være en tilbygning snarere end total ombygning af den eksisterende organisation. Det ser ud til at have medført lidt af et paradoks: de mere netværks- og projektdrevne organisationsformer havde til hensigt at skabe intern fleksibilitet, fokus og fart over for en kompleks omverden, men har i mange tilfælde skabt organisatorisk kompleksitet uden at give den ønskede gevinst. Det gælder i særdeleshed for de mange afskygninger af en matrixorganisation, der er forsøgt implementeret uden større held.

En af de væsentligste årsager er formentlig, at kun få ledere har modet til at give slip på den funktionsopdelte organisation, hvor "magten" (men også det klare ansvar) ligger i hænderne på de traditionelle linjeledere. Samtidig har de fleste virksomheder desværre de kortsigtede resultater

(driften), som det primære fokusområde - med tilhørende karriereveje, incitamentsstrukturer og synlighed. Dette alt sammen på bekostning af de tværgående og mere langsigtede initiativer – der næsten altid taber den daglige prioritering!

Vi tror, der er et stort behov for at gøre mange organisationer meget mere opgavefokuserede og balancere organisationen, så der både er fokus på det kortsigtede og langsigtede - uden at have i en uhensigtsmæssig matrixstruktur.

Det kan godt være, at det på papiret gør ressourcfordelingen mindre optimal. I virkelighedens verden er klart og tydeligt fokus på hovedopgaverne dog væsentligt mere effektivt end at gruppere sammenlignelige kompetencer - særligt når de ikke arbejder meget sammen i det daglige!

## KLAR ANSVARSFORDELING I IC COMPANYS

Da Henrik Theilbjørn i slutningen af 2004 overtog chefstolen i IC Companys, der bl.a. stod bag tøjmærkerne Peak Performance, Jackpot, Inwear, Matinique og Tiger of Sweden, mødte han en synergi-logik, der havde præget virksomheden siden fusionen mellem Carli Gry og Inwear i 2001. Det vil sige, man havde skabt en funktionsopdelte organisation, hvor hvert mærke havde tilknyttet et projektteam, men ellers delte funktioner, der er helt centrale for et tøjmærke, så som design og markedsføring. Ifølge Henrik Theilbjørn havde det resulteret i en "beskyttende, indadvendt, juggedukker-hovedet-organisation", hvor medarbejderne, fordi deres indsats var svær at aflæse i det samlede resultat, hverken følte et personligt ejerskab eller ansvar over for de enkelte mærker. Der manglede altså i høj grad incitament til at give den hele armen, i det arbejde man udførte for Matinique, når man dagen efter skulle lave noget for Inwear, uden nogensinde at se slutresultat af nogen af delene. Og selvom det man lavede for Matinique var halvhjertet, så var der jo ingen, der opdagede det, når resultaterne for alle mærkerne blev lagt sammen. Og hvad nu, hvis man virkelig havde ydet en ekstraordinær indsats, hvem anerkendte og belønnede så det, projektlederen eller funktionslederen?

Den administrerende direktør tog konsekvensen og omdannede i 2005 virksomheden IC Companys til en koncern bestående af 11 selskaber (et for hvert mærke) med egen ledelse, selvstændige nøglefunktioner og medarbejdere, der kun skulle fokusere på at skabe resultater for det mærke de arbejdede for. Væk var altså den stærke matrix og indkom en opgavefokuseret struktur med en klar rolle- og ansvarsfordeling samt stærke inci-

tamenter – på bekostning af funktionsopdelingen – Hurra!

### **ER DIN ORGANISATION BLEVET PASSIVT-AGGRESSIV?**

En global undersøgelse præsenteret i Harvard Business Review i 2005 viste, at den klart mest udbredte type organisation (27 pct.) samtidig er den mest usunde, nemlig den som forfatterne kalder for "den passivt-aggressive organisation". Det er en organisation, hvor rolle- og ansvarsfordelingen er uklar, beslutninger aldrig er endelige, vigtig information strander og medarbejderne ikke føler at deres arbejde værdsættes og belønnes i tilstrækkelig grad. Men det sker i god stemning og helt uden konflikt, for medarbejderne lærer at smile og nikke, så der skabes en hurtig konsensus og alle dermed kan komme tilbage til hver deres trummerum. Man forholder sig passivt over for nye tiltag, men rejses der spørgsmål og kritik over for det eksisterende, så reagerer organisationen aggressivt.

Men det er ikke personer i organisationen, der nødvendigvis er passivt-aggressive og organisationer fødes heller ikke sådan. Men som tiden er gået, er organisationens strukturer, processer, systemer, incitamenter og kultur blevet uhenigtsmæssige. Og uden nogen har bidt videre mærke i det, så er organisationen bragt længere og længere væk fra den grundlæggende forretningsidé og kerneforretning.

Der sker med andre ord det, som organisations-teoretikeren Philip Selznick tilbage i 1957 betegnede "institutionalisering": organisationen, der fødes som et rationelt værktøj til at tjene et specifikt formål, bliver af dens medarbejdere over tid gennemvævet med en værdi ud over værktøjsfunktionen, som giver den en berettigelse og et liv i sig selv. Det bliver mere og mere organisationen, der definerer dens formål og opgaver end formålet og opgaven, der definerer organisationen. Og det må aldrig ske...

### **DER FINDES IKKE ÉN RIGTIG ORGANISATIONSFORM**

Det bringer os til en helt central pointe: Der findes ikke én rigtig organisationsform - heller ikke netværksorganisationen! Organisationen er et værktøj og organisationsdesignet skal afhænge af organisationens primære formål og opgave. Det betyder f.eks., at selv den mest udkældte organisationsform – nemlig bureaukratiet, i nogle tilfælde har sin berettigelse. Det klassiske bu-

reaukrati som jo er kendetegnet ved, at alle opgaver udføres efter faste procedurer og den individuelle stillingtagen er sat ud af kraft, er optimal ved repetitive standardopgaver, der kan beskrives entydigt og hvor ensartet kvalitet er et krav. Og så slår det ganske enkelt alt andet når det gælder eksekveringshastighed. Tænk på en McDonalds-restaurant, eller tag nu tøjkæden Zara som eksempel...

### **ZARAS BUREAUKRATI OUTPERFORMER KONKURRENTERNE**

Tøjkæden Zara, der er en del af den spanske Inditex-koncern og har rundet 1.700 butikker i over 80 lande, bruger godt nok kun en tiendedel af hvad konkurrenter som H&M og GAP bruger på markedsføring, men formår alligevel at lokke kunderne i butikken langt oftere end konkurrenterne. Og det er der en god grund til, for Zara er, med målet om at demokratisere catwalk-moden, blevet synonym med markedet for "fast fashion" eller hurtig mode. Fra at en idé til et nyt design ligger som færdigt produkt på butikshylden går kun 15 dage, og hvor konkurrenterne lancerer mellem 2.000 og 4.000 nye produkter om året i større serier, så lancerer Zara omkring 11.000 i et begrænset antal. Det har skabt en "knaphedsværdi" for kunden: man ved med stor sikkerhed, at den skjorte man lige har købt repræsenterer de nyeste tendenser inden for moden og at naboen samtidig ikke har den samme, men det tvinger også en til at købe så snart man ser skjorten i butikken, for når man kommer igen så er den væk. For Zara betyder det bl.a. et langt mindre lager og færre varer der må sælges til reduceret pris end hos konkurrenterne. Men for at holde "hurtig mode-systemet" kørende, er Zara-organisationen bygget op omkring en lang række stringente procedurer...

For eksempel følger hele forsyningskæden en streng rytme: butikshefer i Spanien og Sydeuropa placerer ordrer senest kl. 15 om onsdagen og kl. 18 om lørdagen, resten af verden kl. 15 om tirsdagen og kl. 18 om fredagen. Misses en deadline, så må man vente til næste mulighed. Når ordrene er placeret bliver de om natten ekspederet på et centrallager, hvorfra de efter en fast tidsplan enten bliver kørt til lufthavnen eller direkte ud til butikkerne. Butikkerne ved præcis hvornår forsendelserne kommer, og da alle varerne blev prismærket, strøget og hængt på bøjler på centrallageret, så skal butikspersonalet blot sørge for hurtigt at få dem i butikken. Men butikspersonalet har ikke bare ansvaret for at sælge

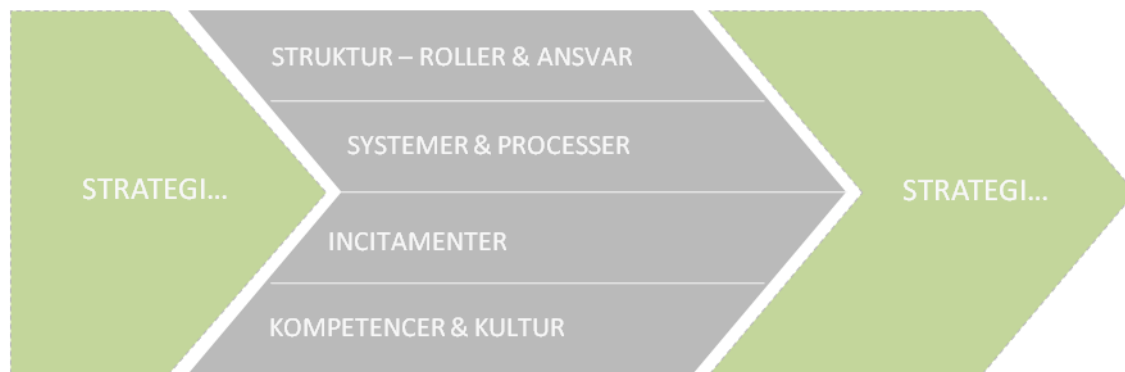
tøjet, de skal også indsamle information fra kunderne om ønsker og nye tendenser. Disse informationer har butiksscheferne ansvaret for, gennem ugentlig telefonkontakt, at kommunikere videre til det centrale design- og produktionscenter i Spanien. Her er opført tre selvstændige halter – en for dame-, en for herre- og en for børnetøj - med helt parallelle funktioner inden for design, indkøb og salg med hver deres medarbejderstab. Det sikrer, at forsinkelser inden for én produktfamilie ikke forstyrrer de andre. I hver hal sidder alle funktionerne samlet så information flyder frit mellem funktionerne og et produkts fulde lancering fastsættes inden for et par timer.

Det er måske bureaukratisk, men det er en organisation, der passer som fod i hose til dens opgave.

## ORGANISATIONSDESIGN ER EN STRATEGISK OPGAVER

Zara er et forbilledligt eksempel på hvor tæt organisationsdesign, strategirealisering og differentiering er knyttet sammen. Zaras organisation er meget svær at kopiere - det ville kræve et langt og sejt træk for en eksisterende (måske lettere fastgroet!?) organisation. I en amerikansk undersøgelse blandt topledere, svarede kun 15 pct., at de har en organisation, der bidrager til at differentiere virksomheden fra konkurrenterne (Rogers & Blenko, 2006).

Udover at driftsorganisationen løbende skal optimeres, bør den eksisterende organisation altså kraftigt under luppen som en del af virksomhedens strategiproces. Det er vores erfaring, at der skal arbejdes systematisk med fire hovedområder, som illustreret i figur 2. Og ja, arbejdet bør være mindst lige så systematisk for offentlige organisationer, der mere end nogensinde skal bevise deres værd.



FIGUR 2 - Organisationen skal understøtte virksomhedens strategi

### STRATEGIPARADOKSET

Det gode organisationsdesign er baseret på fokuserede til- og fravalg. Kan det organisatoriske commitment som disse valg medfører enten let kopieres eller ændres, så er der ikke tale om et ægte strategisk commitment. 100 pct. commitment er derfor også en stærk begrænser for dit fremtidige strategiske råderum. Og så er vi ved det gode organisationsdesigns akilleshæl...

Den canadiske ledelseskonsulent Michael E. Raynor (2007) har beskrevet det, han kalder strategiparadokset: Strategierne med den største sandsynlighed for succes er samtidig strategierne med den største sandsynlighed for fiasko! Hvis du designer din organisation til at være 100 pct. committet til din strategi, så er det yderst kræ-

vende for konkurrenterne at gå i dine fodspor. Men når forandringshastigheden bare stiger og stiger (som nævnt i indledningen), så stiger sandsynligheden også for, at den vej du træder ender brat ved en dyb afgrund. Og risikoen for at falde ud over og måske aldrig komme op igen er stor, for når hele organisationen er indrettet til at gå den vej, så har den svært ved hurtigt at ændre retning. Men som vi har argumenteret for gennem hele artiklen, så udgør en ufokuseret organisation, der tripper lidt i alle retninger, på ingen måde et levedygtigt alternativ.

Med andre ord, så står topledere i dag over for det vanskelige spørgsmål om, hvordan pokker de får skabt 100 pct. organisatorisk commitment til strategien samtidig med, at de bevarer den strategiske fleksibilitet.

DRIFTS-ORGANISATION	UDVIKLINGS-ORGANISATION
100 pct. commitment til nuværende strategi	Eksperimenteren med nye strategier
Kontinuitet	Diskontinuitet
Rutineprægede driftsopgaver	Kreative udviklingsopgaver
Udnytte eksisterende kompetencer	Tillære nye kompetencer
Lav risikovillighed	Høj risikovillighed
Medarbejderansvarlighed	Medarbejderfrihed
Operationelle eksperter	Skabere og innovatører
Medarbejderne skal motiveres	Medarbejderne skal inspireres
Kræver mindre medarbejdermodenhed	Kræver høj medarbejdermodenhed
Hierarkisk struktur	Flad struktur
Mere fast kompensation	Mere variabel kompensation

TABEL 1 - En driftsorganisation og en udviklingsorganisation er fundamentalt forskellige

## DRIFTSORGANISATION ELLER UDVIKLINGSORGANISATION?

Når organisationsdesignet fastlægges er der stort set altid 2 overordnede, men modsatrettede behov, der skal balanceres. Alle virksomheder skal nemlig i større eller mindre grad have fokus på både nuet og fremtiden – drift og udvikling. Uheldigvis er der helt fundamentale forskelle på en driftsorganisation og en udviklingsorganisation - se typiske kendetegn på hver af de to typer organisationer i tabel 1.

Hovedfokus for en driftsorganisation er optimal udnyttelse af specifikke kompetencer og kontinuitet (faste rammer) mens hovedfokus for den permanente udviklingsorganisation er fleksibilitet og udnyttelse af spændingsfeltet mellem forskellige kompetencer.

Både drift og udvikling skal organisationer i dag være bedre til end nogensinde tidligere. Det fordrer, hvad de amerikanske professorer Charles A. O'Reilly og Michael L. Tushman kalder en ambideksteral organisation (2004), altså en organisation, der ligesom et fåtal af personer er i stand til at bruge begge hænder lige godt. En organisation bliver ikke lige god til drift og udvikling, hvis den ene del er underlagt den anden. Derfor er det ikke bare et spørgsmål om at være lige god til at bruge begge hænder, men om at bruge dem

samtidig og uden at den ene hånd dikterer den andens bevægelser.

Derfor mener vi, at den passende betegnelse er en hybridorganisation, for den kombinerer drift og udvikling – den klassiske organisation med den fleksible organisation – uden at lave et ødelæggende kompromis...

## HAR DU ELLER BURDE DU OPBYGGE EN HYBRIDORGANISATION?

Hos Inditex-koncernen, der ejer Zara, lader man Zara være "fast fashion", med det stærkt integrerede og fokuserede organisationsdesign man over tid har fået opbygget og forfinet til at varetage den opgave. Zara-organisationen er med andre ord gearet til drift. Den strategiske udvikling af nye tøjmærker og detailkoncepter, der modsvarer nye muligheder i markedet, er derfor overladt til en netværksorganiseret udviklingsafdeling på Inditex' koncernhovedsæde. Viser et udviklingsprojekt sig holdbart, så fødes et nyt tøjmærke og kædekoncept med sit helt eget organisationsdesign. Og det er sket flere gange, for i dag består Inditex af 7 koncepter ud over Zara, f.eks. Oysho (lingeri og undertøj) og Uterqüe (accessories). Inditex' hybridorganisation giver altså udviklerne tid og frihed til at eksperimentere i en netværksorganisation på koncernniveau, mens kædernes driftsorganisationer undgår at blive forstyrret i udøvelsen af de standarder og procedurer som gør, at vi både i dag og om en uge kan gå i en Zara-butik og få bekræftet, at det er her, vi får den nyeste mode til en overkommelig pris.

Hybridorganisationens opsplitning mellem drift og strategisk udvikling betyder naturligvis ikke, at du blot skal stoppe enhver udvikling af din driftsorganisation og så vente på at nye udviklingsprojekter tager over. Driftsorganisationen skal også løbende udvikles. Løbende driftsudvikling og strategisk udvikling er komplementære opgaver. Det har Grundfos taget konsekvensen af. Her har man oprettet Grundfos New Business A/S, der, som et Corporate Venture-selskab under Grundfos Holding, eksperimenterer langsigtet med nye forretningsområder til koncernen. Men samtidig har man en forretningsudviklingsenhed inden for hvert af de eksisterende forretningsområder, der sikrer en konstant og fokuseret udvikling af den eksisterende forretning (driften).

## ER DIN ORGANISATION OPTIMAL?

Bundlinjen er utvetydig: Topledere i både det private og offentlige bør sikre sig, at organisationen er optimal og unik i forhold til at realisere virksomhedens formål og hovedopgaver på både kort og langt sigt. Det kræver én helt central ændring i det herskende tankesæt: Væk fra at tænke på din organisation som en statisk enhed. Det betyder selvfølgelig ikke, at du skal vende organisationen på hovedet hele tiden. Store organisationsændringer skal designes og implementeres grundigt og skal selvfølgelig lige have tid til at virke. Det betyder til gengæld, at det ikke nytter noget, at du som leder læner dig tilbage og passivt brokker dig over, hvor ineffektiv og forandringsu villig en organisation, du har overtaget. Det kan godt være, at din organisation er gået lidt i stok, men du har ansvaret og alle muligheder for, at få den til at blomstre igen og kaste nye frø af sig. Som en start kan du lade dig inspirere af nogle af de spørgsmål, vi typisk arbejder med i organisationsanalyse og udvikling (spørgsmålene er samlet bagerst i bilag 1).

### KILDER

Factor3 a/s: *Benchmarkanalyse af virksomheders strategirealisering*, 2008

Bain & Company Press Release: *Seventy-Five Percent of Companies Face Forces of Extinction, According to New Study by Bain & Company*. D. 17. maj 2007

Drucker, Peter F.: *The New Society of Organizations*. Harvard Business Review, September-October 1992

Horn, Ulrik: *Dansk innovation under pres*. Dagbladet Børsen, d. 3. maj 2006, s. 22

Institut for Fremtidsforskning (2004): *Creative Man*. Gyldendals Forlag: København

Kronenberg, Kasper: *Jeg er ikke et one man-band*. Dagbladet Børsen d. 2. December 2005, s. 6-7

Raynor, Michael E. (2007): *The Strategy Paradox. Why Committing to Success Leads to Failure (And What to Do about It)*. Currency Doubleday: New York

Rogers, Paul og Blenko, Marcia: *Who has the D? How Clear Decision Roles Enhance Organizational Performance*. Harvard Business Review, januar 2006

Theilbjørn, Henrik: *Det nye IC Companys – Home of Fashion Brands*. Præsentation på Business Development-konference afholdt af Copenhagen Consulting Company, d. 18. Juni 2007

Factor3 hjælper private og offentlige virksomheder med at realisere deres fulde strategiske potentiale. Vi støtter vores kunder i alle aspekter af det samlede strategiarbejde og i alle faser af deres strategis livscyklus. Vi kalder det for Strategy Management Consulting, og det er Factor3s ambition, at være anerkendt som Danmarks førende konsulenthus inden for dette felt.

FACTOR3 A/S | STRATEGY MANAGEMENT CONSULTING  
www.factor3.dk | Springforbivej 4 | DK-2930 Klampenborg  
+45 3115 3300 | info@factor3.dk

## BILAG 1: ORGANISATIONSANALYSE – MEGET KORT!

Designet af virksomhedens organisation skal tage udgangspunkt i virksomhedens centrale hovedopgaver nu og i fremtiden. Samtidig skal der sikres en passende balance mellem kontinuitet og fleksibilitet – drift og udvikling.

En velfungerende organisation består af:

- EN KLAR STRUKTUR (organisationsdiagram, roller og ansvar, formel rapporteringsstruktur, mødestruktur, beføjelser mm.)
- PROCESSER OG SYSTEMER, der sikrer at både afdelingsopgaver og tværorganisatoriske opgaver løses hensigtsmæssigt (planlægning og budgettering, kontrol og præstationsmåling, informations- og videndeling, projektstyring mm.)
- Medarbejdere og ledere med de rette KOMPETENCER
- Passende INCITAMENTER (karriereveje, lønvilkår, bonusordninger og andre belønninger på virksomheds-, afdelings- og/eller individniveau)
- En KULTUR, der understøtter den ønskede adfærd. De *primære kulturpåvirkere* er de ovenstående elementer (struktur, systemer og processer, kompetencer og incitamenter). De *sekundære kulturpåvirkere* er symbolsk lederadfærd, værdiseminarer eller -møder, storytelling, kontorindretning, udsmykning, osv.

Selve analysen af den eksisterende organisation tager overordnet udgangspunkt i:

- Opgaver i dag – opgaver i fremtiden (vigtighed og tidsforbrug)
- Driftsopgaver kontra udvikling (projektopgaver)
- Grænseflader internt og eksternt
- Eksisterende processer og systemer, incitamenter og kultur
- Hvad er vi gode til i dag? Hvor kunne vi blive bedre?
- Strategien og centrale fremtidige udfordringer – hvad skal vi lykkes med?
- Organisationens modenhed og forandringsparathed (hvilke organisationsformer kan vi lykkes med på den korte bane?)

På omstående sider er samlet en række nyttige spørgsmål til brug for organisationsanalysen.

## SPØRGSMÅL TIL ORGANISATIONSANALYSE

### HOVEDOPGAVER FOR HELE ORGANISATIONEN

Hvad er formålet og hovedopgaverne for organisationen?

Hvilke opgaver er mest vigtige?

Hvad er de centrale forretningsmæssige udfordringer for organisationen?

Hvad er de 3 vigtigste mål organisationen skal lykkes med de kommende 3 år (strategien)?

Hvad er barriererne for at lykkes med det?

### HOVEDOPGAVER I DE ENKELTE ENHEDER

Formål og hovedopgaver for hver enkelt enhed

Antal medarbejdere, medarbejdertyper, opdeling af opgaver i driftsopgaver og projekter i dag?

Antal medarbejdere, medarbejdertyper, opdeling af opgaver i driftsopgaver og projekter i fremtiden (forventninger)?

Grænseflader internt/eksternt og på hvilke opgaver?

### EVALUERING AF DEN EKSISTERENDE ORGANISATION

Ledere og medarbejders evaluering af den eksisterende organisation – f.eks. på en skala fra 1-5

Hvad er vigtigt at bevare (styrker)? Hvorfor er der ikke scoret endnu lavere?

Hvad er vigtigt at forbedre/ændre? Hvorfor er der ikke scoret højere?

Konkrete situationer/opgaver, hvor organisationen er uhensigtsmæssig (kompetence, kultur, processer og incitamenter)?

Samarbejdspartneres evaluering af organisationen (samspil, performance, konkrete forbedringsområder)?

### ORGANISATIONSSTRUKTUR

Er der overlap af kompetencer, silostruktur, for mange ansvarsskift etc. mellem enhederne i organisationen? (Hvad er de konkrete problemer?)

Hvordan og af hvem træffes de overordnede beslutninger?

Er der nogle uformelle koalitioner/strukturer, der har betydende indflydelse?

## TVÆRGÅENDE PROCESSER OG SYSTEMER

Hvordan fås overblik over og prioriteres projekter i organisationen

Hvordan fungerer samarbejdet på tværs?

Hvor formaliseret er samarbejdet (netværk, faste teams, projektorg., matrix etc.)

Hvordan disponeres ressourcer og af hvem?

Hvordan træffes beslutninger?

Er der nogle helt konkrete forbedringsområder?

## LEDERROLLEN

Hvad kendetegner ledernes måde at lede på (fagligt fokus, kontrollerende, coachende etc.)?

Er der store forskelle (topledere, mellemledere, teamledere mm.)?

Hvad efterspørger medarbejderne henholdsvis mere eller mindre af fra deres ledere?

## INCITAMENTER

Efter hvilke principper belønnes ledere og medarbejdere?

Hvordan fastlægges og følges op på personlige mål?

Hvad er organisationens fælles mål?

Hvordan ved medarbejderne, at de performer godt?

Hvilke ændringer i incitamentsstrukturen (både penge og ikke-finansielle), tror du, er nødvendige i fremtiden?

## KOMPETENCER OG KULTUR

Er der de nødvendige kompetencer set i forhold til de fremtidige udfordringer

Hvilke kompetencer mangler?

Udover de rent faglige kompetencer, hvad skal man så kunne for at være/blive succesfuld i organisationen?

Er der tilstrækkelig dygtige projektledere til tværororganisatoriske tiltag i organisationen?

Er der noget af den ledelses- og medarbejderadfærd, der er dominerende i dag, som nødvendigvis skal ændres i fremtiden?

Hvad skal der til for at tiltrække, udvikle og fastholde de dygtige medarbejdere?

## PERSONLIGE DRIVKRÆFTER

Hvilke centrale personlige drivkræfter (blandt ledere og medarbejdere) skal organisationen understøtte?

Hvilke motivationsfaktorer rammer bredest i organisationen?

Er der nogle nøglespillere i organisationen (Kernekompetente ledere / medarbejdere), som organisationsdesignet skal sikre udnyttes bedst muligt?

## PRIORITERING

Hvad er de 3-5 væsentligste udfordringer?

Forandringsparathed

Hvor let bliver det at ændre organisation (1-5, hvor 1 er nærmest umuligt)?

Hvad er det svære (modstand, kultur, kompetence, processer, incitament)?