

## Organisationsdesign – bortom boxar och hierarkier

AV ANNA NORDBERG

Det är inte ovanligt att företag ritar om sin organisation då och då. Ibland är det fullt befogat och nödvändigt för att nå synergieffekter vid ett uppköp eller stödja en ny strategisk inriktning. I andra fall tycks det råda övertro på nya organisationsboxars förmåga att lösa problem, och många studier visar att majoriteten av alla omorganisationer misslyckas med att skapa värde för företaget.

### Resultat

För Axholmen handlar organisationsdesign om att människorna i ett företag organiseras på bästa sätt för att leverera mot företagets mål. Vår erfarenhet visar att en lyckad organisationsdesign hjälper företag att bli framgångsrika på två sätt:

1. Möjliggör att företagets långsiktiga strategiska mål nås, exempelvis öka innovationen, få synergieffekter vid uppköp, svara mot ett teknikskifte
2. Leder till konkreta finansiella resultat på kort och lång sikt, exempelvis kostnadsbesparingar

Här delar vi med oss av våra insikter kring en lyckad organisationsdesign.

### 1. Börja med mål och mening

Omorganisationer används ofta som en sorts universallösning. Med tanke på att majoriteten misslyckas, gäller det att tänka till före. Till att börja med bör det, som med all förändring, finnas ett tydligt mål med en ny organisationsdesign (se kapitlet ovan).

Det bör dock också finnas indikationer på att nuvarande organisationsdesign bidrar till att målet inte kan uppnås. Det kan t.ex.

handla om en decentraliserad inköpsorganisation som åstadkommer vitt skilda resultat i prisförhandlingar.

### 2. Värddrivet utan att fega ur

En omorganisation leder alltid till kostnader och oro i organisationen. Fråga dig därför vilken typ av förändring som skapar mest värde i relation till insats.

Figur 1 illustrerar olika delar i en organisationsdesign, och alla behöver inte vara relevanta i varje situation. Det kan vara så att önskade mål kan nås genom att förtydliga ansvarsområden och få bra mätetal på plats, snarare än att införa en matrisorganisation.



Figur 1: Axholmens modell för organisationsdesign

Att fokusera på värde är dock inte samma sak som att vara alltför försiktig. Erfarenheten vid t.ex. kostnadseffektivisering är att "duttande" kan skapa lika mycket oro som en rejäl organisationsförändring, utan att leda till önskade resultat.

### 3. Trend mot laterala nätverk

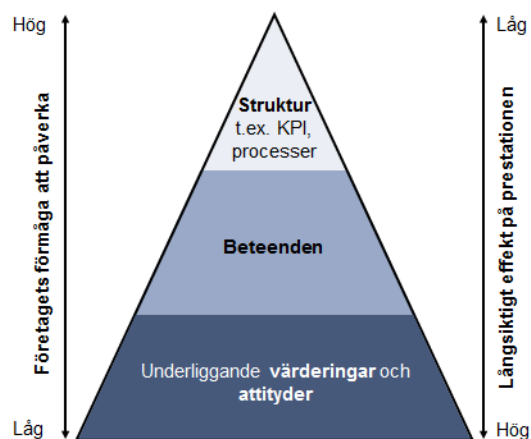
De senaste 20 åren har företagens miljö förändrats mot att präglas av snabb teknologiutveckling och global konkurrens. Livscyklar har tryckts ihop, kartan för immaterialrätt ritats om och ägarkraven blivit multidimensionella.

Organisationsdesign har därmed börjat röra sig bortom traditionella vertikala hierarkier, mot rörliga arbetsgruppsstrukturer, och nätverk utanför företags gränser. En tydlig indikator är att projektorganisationer börjar integreras som naturlig del i annars hierarkiska organisationer. De företag som vågar designa mot en nätverksorganisation, redo att möta en ständigt föränderlig omvärld, kommer att ha en konkurrensfördel.

### 4. Kultur som alternativt perspektiv

Ju mer löst hållen organisationsstrukturen behöver vara för att möta upp mot ständig förändring, ju mer fokus behöver läggas på företagskulturen som en kompletterande kontrollmekanism.

Företagskultur utesluter inte struktur, men tar utgångspunkt i underliggande värderingar och attityder (se figur 2).



Figur 2: Axholmens modell för prestationsdriven kultur

Ett bra och omtalat exempel på en framgångsrik resa mot värdedriven kultur är Netflix. Sök efter "How Netflix Reinvented HR" på YouTube för intressant läsning.

### 5. Design bortom boxar och papper

Slutligen måste nämnas att den bästa av organisationsdesign inte betyder någonting, om implementeringen misslyckas.

En förändring av människors hemvist och plats på arbetet tillhör den svåraste typen av förändringsarbete. Ämnet är värt en helt egen artikel, men vi understryker vikten av att beakta detta redan under designfasen. T.ex.:

- Är det tydligt att nuvarande organisation inte är hållbar/önskvärd?
- Hur ska vi mäta framgång och framsteg med omorganisationen?
- Hur skapar vi tidigt ägarskap och mandat hos nyckelpersoner?

### Summering

En organisationsdesign med ett tydligt mål, där förändringen är värdedriven utan att fega ur, och det från början tas hänsyn till implementeringen – har en betydligt högre chans än genomsnittet att lyckas.

De företag som dessutom vågar designa mot framtidens nätverksorganisation, och en värdedriven företagskultur, har ett gyllene tillfälle att skaffa sig ett försprång på den marknad som i dag präglas av uppluckrad immaterialrätt, snabba tekniska livscyklar och ägare som kräver både intäktsgas och kostnadsbroms.

#### Om Axholmen

Grundades med idén att skapa ett enklare och mer resultatnriktat sätt att leverera konsulttjänster.

#### Vårt erbjudande:

- Löser affärskritiska utmaningar med ökad lönsamhet som mål
- Specialiserade på att göra våra kunder mer effektiva genom Axholmens resultatfokuserade och aktiverande leveransmodell
- Villiga att dela kommersiell risk genom att koppla arvode till uppnått resultat

Våra konsulter är handplockade utifrån starka referenser, engagemang och kompetens.

#### Vidare kontakt:

Anna Nordberg, anna.nordberg@axholmen.se