

Designa organisationen för framtiden

”I en föränderlig värld är en VD:s främsta uppgift inte att leda en organisation - det är att designa den”

Det finns inte någon organisation som på ett bra sätt kan utföra alla typer av uppgifter. Varje uppgift som skall utföras ställer sina krav på de egenskaper och förmågor som behövs. Att välja en ny inriktning eller en ny strategi innebär alltså att organisationen måste anpassas eller byggas om för detta syfte. Att låta en organisation utföra flera olika uppgifter låter sig endast göras då den organisation och styrning som finns är adekvat för de olika uppgifterna. En organisation som försöker utföra fel uppgifter för sin typ av organisation kommer i bästa fall att efter mycket möda lyckas men utan att kunna bli bra eller ens konkurrenskraftig. I värsta fall kommer organisationen att misslyckas helt.

Utmaningen består i att förstå vilka förändringar i omvärlden, marknadslogiken eller målen som förändrar uppgiften.

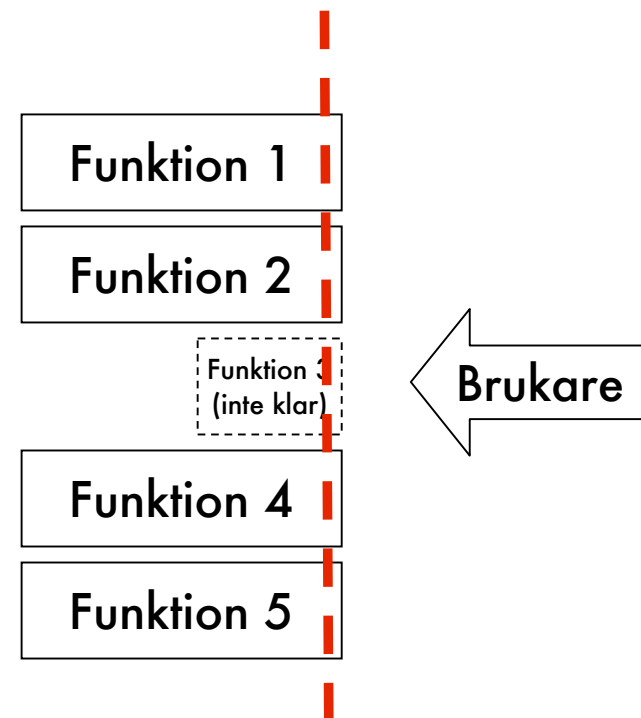
När man väl börjat inse effekten av dessa förändringar består utmaningen i att designa en organisation som kan möta de nya utmaningar detta innebär.

Hur kan man förstå hur uppgiften förändras och vilka förändringar som påverkar den design man har idag? Hur kan man arbeta med att designa sin organisation?

“Design handlar om att utforma det gränssnitt där de interna mekanismerna möter omvärlden”

När man designar en mobiltelefon eller en kamera utgår man inte från någon intern mekanism. Istället börjar man skissa på en form och funktion för situationen där telefonen eller kameran skall användas. Vilka knappar skall finnas? Var skall de sitta? Vilken funktion skall de ha? Hur skall produkten upplevas?

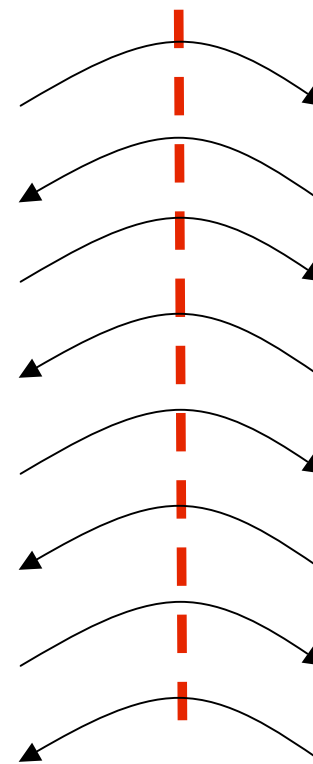
Sanningens ögonblick inträffar exakt när någon använder någon av funktionerna. Kommer det siffran ”5” på skärmen när jag trycker på knappen med en femma på? Klickar det i kameran när jag trycker på avtryckaren? Skulle kamerans avtryckare eller mobiltelefonens knapp med siffran ”5” saknas eller inte ha den förväntade funktionen är produkten defekt och värdelös. Värdet avgörs alltid i användningssituationen!



“Design är en iterativ process där det växelvisa perspektivskiftet är en nödvändighet för att förstå helheten”

Första skissen görs alltid med utgångspunkt från användningssituationen dvs utifrån. Därefter skissar man på en intern realisering av de funktioner man tänkt sig. Efter detta byter man återigen perspektiv och ser hur realiseringen av dessa funktioner påverkar användningen osv.

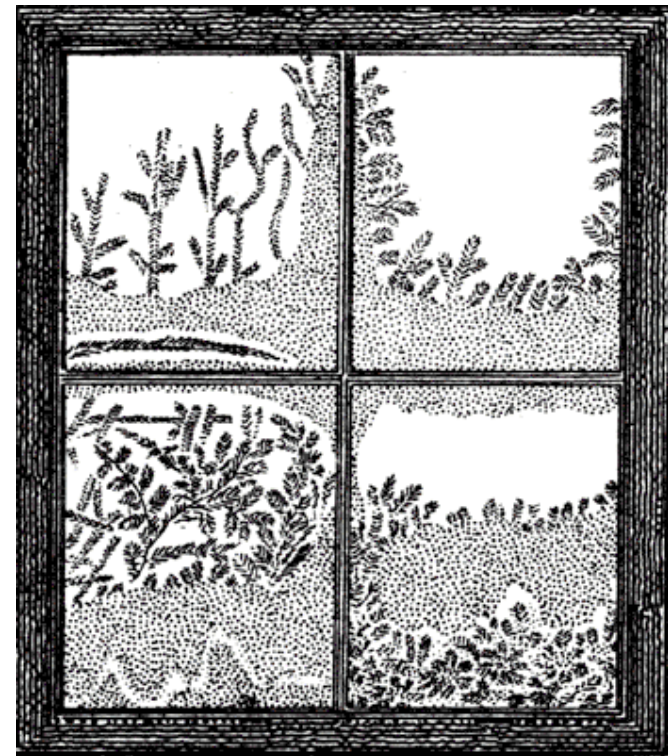
Nyckeln till att förstå helheten är att växelvis se saker inifrån och utifrån. Den svårgripbara helhetsbilden av organisationen och dess produkter är helt beroende av detta ständiga perspektivskifte.



“Man är alltid på ena eller andra sidan och enda sättet att förstå helheten är att abstrahera och utveckla skisser och modeller”

I en organisation befinner man sig alltid på insidan och man måste anstränga sig för att se organisationen från utsidan.

Det är bara i abstrakta modeller vi kan förstå vår organisation i sin helhet. Likt designern måste vi upprepade gånger växla perspektiv från insidan till utsidan och från utsidan till insidan för att förstå värdet och konsekvensen av varje funktion.

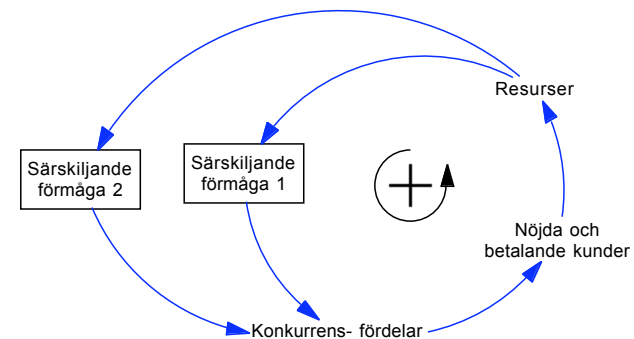
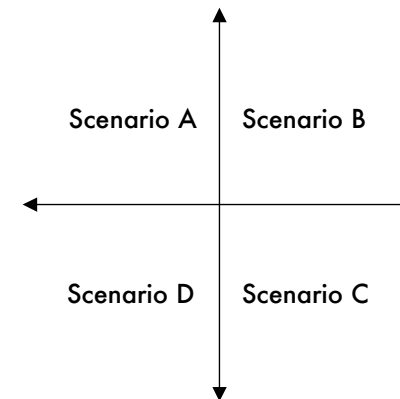


“För att kunna växla mellan perspektiven måste modellerna likt skisserna beskriva helheten på ett översiktligt och kärnfullt sätt”

Det räcker inte med att beskriva insidan *eller* utsidan med dessa modeller utan båda måste vara beskrivna på en jämförbar abstraktionsnivå.

Scenarioplanering är ett sätt att modellera organisationens omvärld och framtid. Likt designvärldens olika användningsfall kan scenarierna fungera som hypotetiska designrum.

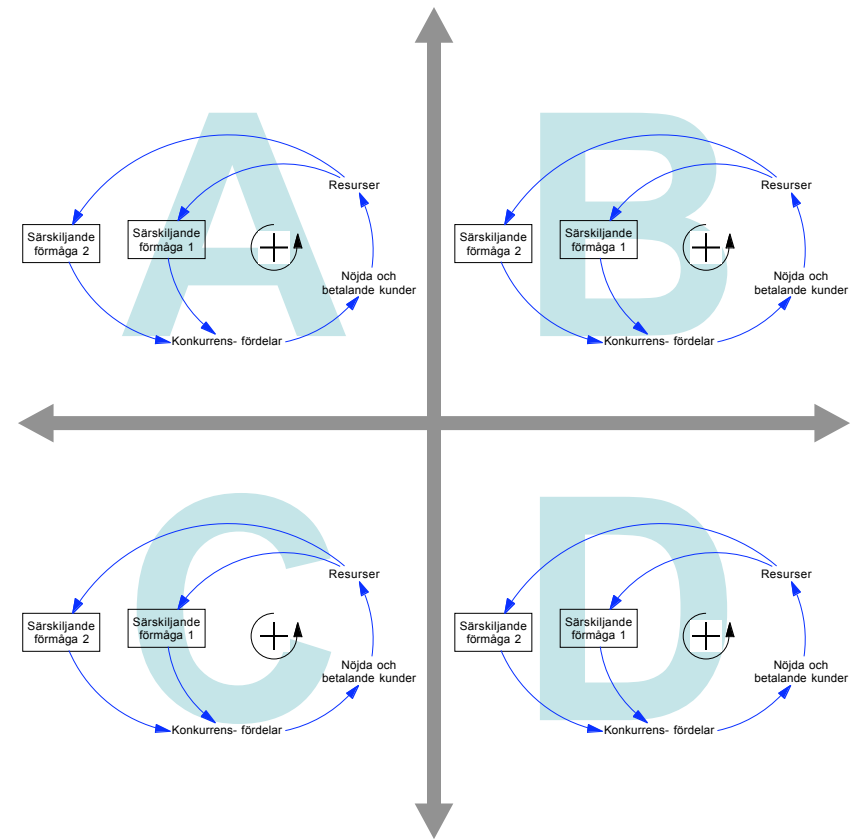
Affärsidémodellering är ett sätt att modellera en organisations förmågor, hur dessa samverkar och skapar den unika sammansättningen som gör erbjudandet värdefullt och konkurrenskraftigt.



”Genom att stoppa in modellen av affärsidén i de olika scenarierna kan man resonera om hur verksamheten fungerar i de olika fallen”

Om scenarierna beskriver utsidan och affärsmodellen beskriver insidan kan man genom att kombinera dessa bilder prata om organisationen som en helhet i olika sammanhang - möjliga framtida situationer.

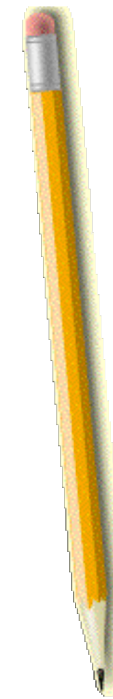
I ett scenario kanske en viss förmåga inte längre är särskiljande eller ens intressant. I detta scenario kanske andra förmågor måste ersätta de som inte längre är särskiljande eller ens relevanta. I andra scenarier kanske organisationen fungerar bra med de förmågor som finns.



“Hur behöver man då designa organisationen för att den skall fungera i framtiden?”

Några av dagens förmågor kommer att vara lika viktiga och kanske viktigare i *alla* de framtida scenarierna. Andra kommer att i framtiden visa sig vara allmängods eller, ännu värre, irrelevanta.

Genom analysen ser man också de förmågor som kommer att vara viktiga i framtiden. Förmågor som måste byggas in om organisationen skall vara framgångsrik och konkurrenskraftig även i framtiden.





Martin Börjesson

Är managementtänkare, strateg och omvärldsanalytiker med erfarenhet från både stora företag och det lilla konsultföretaget. Arbetar med uppdragsgivare i både stora och små företag, men även inom akademi och offentlig förvaltning.

Kontakt:

0704-262891

martin@fluidminds.se

mb@well.com

www.well.com/~mb



fluidminds

Fluidminds kärnkompetens är att coacha utvecklingsprocesser i företag och organisationer. Detta gör vi i korta punktinsatser eller längre utvecklingsprogram. Vi verkar främst inom tre områden: affärsframkallning, ledningsutveckling och effekter av ny teknik.

<http://www.fluidminds.se/>