

ORGANISATIONSTYPER – Skab et fælles sprog

Hvordan indkredser vi som bygherre, hvordan vi ønsker at arbejde og organisere os i en fremtidig bygning? Og hvordan beskriver vi vores krav og ønsker, så organisering indgår på lige fod med andre designhensyn i den efterfølgende planlægnings- og byggefase?

Svaret kan hentes ved et dyk ned i organisationslitteraturen, der afslører, at der groft sagt findes syv forskellige fortællinger om, hvad organisationer er og bør være. Ingen af retningerne er rigtige eller forkerte - men de rummer hver især deres bud på, hvad der er særligt vigtigt at tilgode i programmeringen og er derfor nyttige til at indkredse, hvilke organisationsforhold der især skal lægges vægt på i den konkrete byggesag. Dette værktøj er udviklet med i udgangspunkt i Anne Reff Pedersens oplæg ved et udviklingsforløb om fleksibilitet, specifikation og organisationsdesign i og af fremtidens hospitaler. Anne Reff Pedersen er centerleder for Health Management på Copenhagen Business School.

Metodebeskrivelse:

Hvornår: Idé og programfasen.

Tid: Minimum ½ dag.

Brugere: Metoden udføres af eksperter i dialog med brugerne.

Forudsætninger: Ekstern facilitering kræves ikke, men det kan være en fordel at inddrage personer, der har organisationstyper og arbejdsanalyse som deres fagfelt.

Metoden bag organisationstypers baggrund.

Metoden tager udgangspunkt i en gennemgang af hovedretninger indenfor organisationsteorien. Hver retning afspejler en bestemt forståelse af, hvad der er en organisations centrale opgave og udfordringer, og har derfor vidt forskellige syn på hvilke aktører, aktiviteter og rum, der er de primære. I praksis blandes de forskellige organisationsforståelser ofte på kryds og tværs, men en klarere forståelse for de forskellige hovedretninger og deres forudsætninger kan være et nyttigt arbejdsredskab til at beskrive organisationsforhold i byggeprogrammet.

Formålet ved metoden bag organisationstyper

Metodens formål er at få analyseret og beskrevet, hvilke organisatoriske hensyn der særligt skal tilgodeses i et fremtidigt byggeri.

Forudsætninger ved metoden bag organisationstyper

Ekstern facilitering kræves ikke, men det kan være en fordel at inddrage personer der har organisationstyper og arbejdsgangsanalyse som deres fagfelt.

Forløbet for metoden bag organisationstyper

Metoden består af tre trin:

1. En introduktion til de syv organisatoriske hovedretninger
2. En stillingtagen til hvilke hensyn, og dermed retninger, der er særligt centrale i forhold til en given opgave.
3. En vurdering af hvilke retningslinjer dette giver for den fysiske udformning – hvilke aktiviteter, grupper og rum er eksempelvis de vigtigste at tage højde for i den efterfølgende projektering og udførelse.

Uddybning af forløbet

Trin 1 er en generel gennemgang og dybere forståelse af de mange forskellige organisationsopfattelser. Det kan ske med afsæt i følgende syv udsagn der svarer til forenklede gengivelser af hovedretninger indenfor organisationslitteraturen.

De syv hovedretninger er:

Organisationsretning: Taylorisme

Hovedfokus: Organisationen skal være effektiv, hvilket sikres gennem arbejdsdeling og specialisering.
Fokus på jævnt produktionsflow og koordination gennem standardisering af viden og arbejdsprocesser.

**Organisationsretning: Bureaukratiet**

Hovedfokus: Organisationen skal være retfærdig og vidensbaseret. Dette sikres gennem den "offentlige tjeners" upartiskhed, ved en beskyttelse mod (økonomisk) indblanding udefra og gennem høj grad af skriftlighed og fastlagte procedurer, der gør beslutninger transparente.

**Organisationsretning: Human relations**

Hovedfokus: Organisationen består i sidste ende af medarbejdere – organisationer er liv, stemmer og folk. Og det er derfor medarbejdernes lyst, ressourcer og udvikling der skal i fokus.

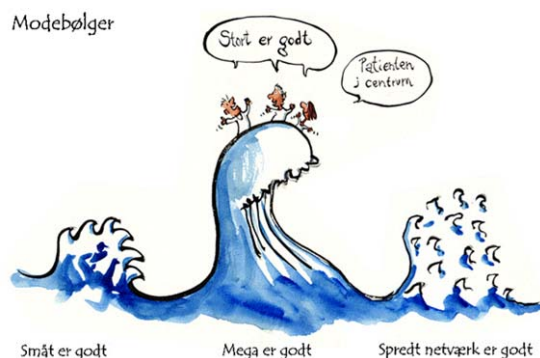
**Organisationsretning: Kulturteori**

Hovedfokus: Organisationer skabes via de ansattes værdier og de ting de gør og har (artefakterne). Der er fokus på subkultur, identitet og fortællinger – hvilke begivenheder definerer hvorfor vi er her og hvor vi skal hen?

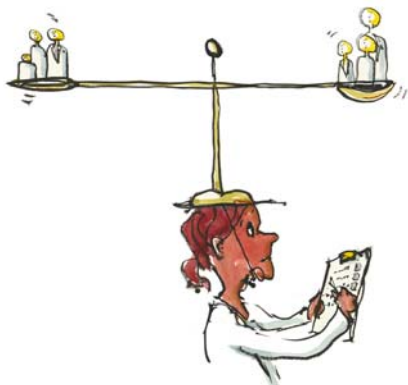


Organisationsretning: Nyinstitutionel teori

Hovedfokus: Der er feltlogikker, "fashions", som alle organisationer må forholde sig til - den gode / rigtige handling er den der passer til logikken. Fokus på den helhed organisationer indgår i og som den både må underordne sig og gennem løse koblinger skabe afstand til.

**Organisationsretning: New Public Management**

Hovedfokus: Organisationer skal være effektive og styrbare. Det sker gennem en markedsorienteret tilgang, hvor ledelse decentraliseres og styres på mål, resultatkontrakter og evalueringer.

**Organisationsretning: Governance og netværk**

Hovedfokus: Organisationer består af netværk der skabes via gensidig afhængighed - tillid, samarbejde og metastyring. Fokus på eksterne relationer og selvorganiserende processer.



Hovedretningerne er udviklet af Anne Reff Pedersen, Tegningerne er Frits Ahlefeldt

(Læs de næste to trin på de følgende sider.)

De næste to trin omfatter en stillingtagen til, hvilke hensyn der er vigtigst at tilgodesee for en given opgave, og hvad det giver af retningslinjer for den fysiske udformning. Denne øvelse er specifik for den konkrete case, og kan derfor ikke fremstilles generelt her. Men der kan være inspiration at hente i følgende tabel, hvor tankene på skitseplanen er udfoldet i forhold til hospitalsbyggeri:

ORGANISATIONS-TYPE	DET SÆRLIGT VIGTIGE RUM I FORTÆLLINGEN OM DEN GODE ORGANISATION	DET SÆRLIGE VIGTIGE RUM I HOSPITALS-KONTEKST
Taylorisme	Produktionsrummet	Patient-operations-stuen,
Bureaukratiet	Kontoret	Bibliotek, pc plads
Human relations	Personale-rummet	Afdelings-rummet
Kulturteori	Kaffemødet	Gangen
Nyinstitutionel teori	Omgivelses-rum	Apotek, region, kommune...
New Public Management	Ledelses-kontoret	Kontoret
Governance og netværk	Konference-rummet	Møde-rummet

Udviklet af Anne Reff Pedersen

Naturligvis består en bygning af mange andre rum, end de her nævnte. Tanken er alene at angive et hierarki af hvilke rum, der er vigtigst i de respektive fortællinger om den gode organisation. Anden spalte er et generelt bud, mens den sidste spalte giver eksempler på, hvad dette kunne være i hospitalssammenhæng.

Find inspiration her

Bogen "Den udfoldende praksis" af Anne Reff Pedersen.