

Competing with Flexible Lateral Organizations

Jay R. Galbraith

Fag: organisation

Kapitel 1: Lateral Organizational Capability

Formålet med bogen er trefoldigt. Først er det at præsentere "lateral organizations" (som fremover oversættes "side-organisationer/tværgående organisationer/organisationer med tværgående samarbejde)" som middel til at opnå fleksibilitet og på denne måde konkurrencemæssige fordele. Dernæst er det at præsentere guidelines for, hvordan man vælger typer af tværgående samarbejde for at implementere forskellige strategier og for det tredje er det for at opmuntre organisationsledere til at opbygge organisatoriske kapabiliteter (evner/duelighed), så den tværgående organisation kan medarbejdere når den behøver det. Capability defineres fremover som evner/duelighed.

Siden 80'erne er flere og flere teoretikere begyndt at se en virksomheds kapabilitet og kompetence som kilde til konkurrencemæssige fordele. Dette er også årsagen til, at man inden for de seneste 25 år har set massive investeringer i **uhåndgribelige aktiver, så som uddannelse, ledelsesoplæring, software osv.**

Star-modellen viser de elementer som skabes og kombineres i en organisation for at støtte opgave-udførelsen og derved skabe organisatorisk kapabilitet.

4 Competing with Flexible Lateral Organizations

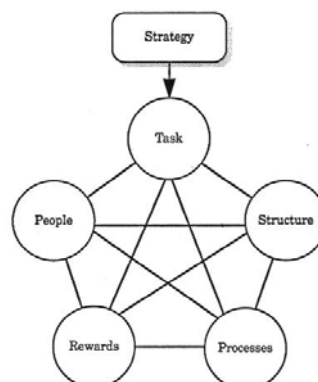


Figure 1.1
Star Model

Star modellen udtrykker at strategien afgør hvilke opgaver, som er vigtige og kræver en organisatorisk kapabilitet. Efterfølgende må organisationen sørge for at struktur, ledelses processer, belønning og motivation samt medarbejdere spiller sammen og er i ligevægt, så opgaven kan løses.

I bogen vil der blive drøftet 3 forskellige "tværgående organisationer". Den første hvor **koordination sker på tværs af funktioner**. Den anden hvor **koordinering sker på tværs af forretnings-enheder/divisioner** og den tredje hvor der sker koordinering på **tværs af lande og regioner/internationalt**. De er alle tre baseret på det samme koncept, men kan hver i sær stå over for forskellige implementeringsproblemer. Det er ikke sikkert at en kapabilitet – skabt i det ene område – kan være effektivt i de andre områder.

Uanset hvilke type af tværgående samarbejde der er tale om, er der tale om en **mekanisme for decentralisering af de generelle ledelsesbeslutninger**. Der er en række fordele ved en organisation med kapabilitet. Der bliver ofte taget flere beslutninger som følge af decentraliseringen og derved får lederne mere tid til at lede og træffe de mere langsigtede beslutninger. Den tværgående organisationen skaber ofte en mulighed for at blive multidimensional og fleksibel.

Der er selvfølgelig ikke kun fordele ved en decentraliseret organisation. Det er ikke sikkert at de decentraliserede beslutninger er bedre end dem lederne ville tage. Beslutningerne tages måske af folk med lavere kompetence og folk som mangler det totale overblik. En anden ulempe er f.eks. at der bruges meget tid når der skal tages en beslutning på tværs af afdelingerne, idet flere skal høres. En tredje ulempe kan være at der bliver flere konflikter – fordi der pludselig bliver flere meninger og holdninger til tingene. Kort opsummeret er en "lateral" organisation en decentralisering af generelle ledelses problemer som bliver løst ved at arbejde på tværs af organisationen.

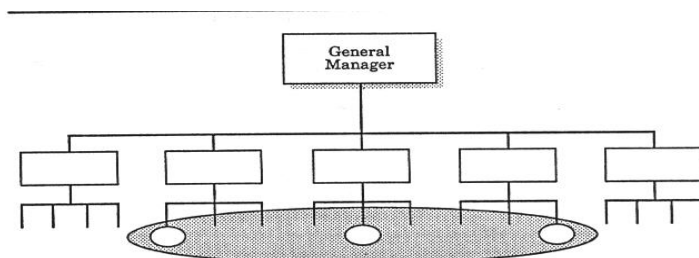


Figure 1.2
Lateral Organization Across the Hierarchy

Mange virksomheder forsøger i dag at nedbryde hierarkiet ved forskellige tiltag. Det ses f.eks. ved at direktionen ikke længere har egen frokoststue, egne parkeringspladser osv. Virksomhedsstrukturer bliver mere og mere flad. Dog vil der gå endnu et stykke tid før organisationer med mere end et par 100 mennesker er helt fri fra hierarki.

Kapitel 2: Lateral Coordination

I den laterale organisation fordeles opgaverne til forskellige grene af organisationen – og i dette kapitel behandles 3 typer af lateral koordinering. Den første på tværs af forretningsenheder (afdelinger) den næste i en diversificeret organisation og den tredje behandler koordineringen i internationale organisationer. Uanset hvor meget der uddelegeres vil der altid være behov for kommunikation mellem grupperne og derfor vil der altid være et eller andet form for hierarki. Disse tværgående organisationer og koordinering skal ses som modstykke til den hierarkiske opbygning af organisationer, jf. diagrammet nedenfor.

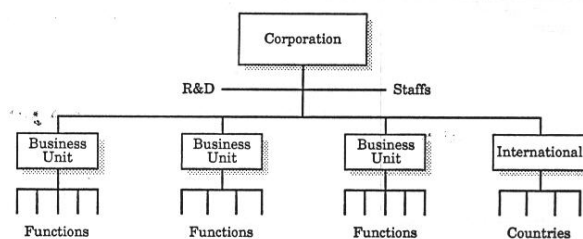


Figure 2.1
Multinational Structure Circa 1980

Cross-functional Coordination

I en organisation er den ledelsesmæssige opgave at koordinere på tværs af de forskellige funktioner, som er nødvendig, for at få leveret produkter eller service til kunder. Dette gælder både ved "single-business companies" og enkelte forretningsenheder inden for en organisation. Denne form for koordinering sker lettest i organisationer/enheder som producerer et enkelt produkt til et enkelt type af kunder. **Hensigten med tværgående koordinering er at give lederne mere tid til at lede og til strategi-arbejde.** Umiddelbart har lederne tid nok når virksomheden koncentrerer sig om få produkter til få markeder, men tiden bliver en knap faktor når der bliver flere produkter og markeder. Jo større grad af forskellighed blandt produkt og markeder jo større behov er der for tværgående koordinering. Bogen fremhæver Boing fabrikken som eksempel. Når en flyver skal laves, skabes ca. 250 tværgående teams . Et team står for vinger, et andet for cockpit, et tredje for kundekontakten osv. Der er enorm brug for tværgående koordinering når der er tale om så mange teams og ofte vil topledelsen her medvirke i mange af dag-til-dag beslutningerne i modsætning til f.eks. 250 teams i en bank, der servicerer hver deres kundeportefølje. Her træffer teams selv mange af de daglige beslutninger.

Tabel 2.2: Factors Forcin Cross-Functional Communication.

- Diversity or Variety
- Unanticipated Changes
- Work Interdependence
- Total Quality Initiatives
- Time compression

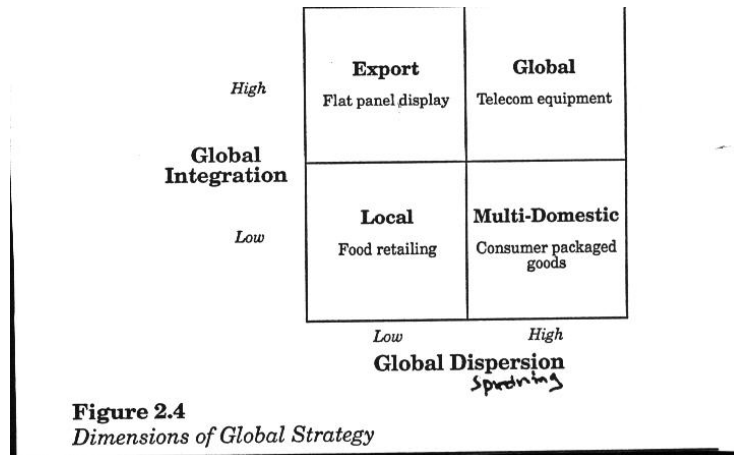
Jo større forskellighed og variation der er i produkterne og marked - jo flere ikke forventede ændringer der sker, Jo større afhængighed - jo større er behovet for tværgående koordinering. Jo større kravet er til kvalitet og jo mere tidspresset produktionen er – jo større er behovet for tværgående koordinering.

Corporate or Cross-profit center coordination

Jo mindre forskellige forretningsenhederne er fra hinanden jo flere ressourcer og viden kan deles og jo mere værdi f.eks. moderselskabet tilfører forretningsenheden, jo større er behovet for tværgående koordinering mellem enheden og moderselskabet. Der er mindst tre årsager til tværgående kommunikation mellem forretningsenhederne er nødvendige. For det første bliver antallet af "organisatoriske/-administrative" medarbejdere reduceret væsentlig pga. effektivisering og teknologi og derved skal enhederne selv overtage nogle af disse opgaver. For det andet skifter organisationers konkurrencemæssige fordel fra at være produktorienteret til at være mere afhængig af virksomhedens kapabilitet og eftersom kapabilitet oftest følger medarbejderen kan denne med fordel anvendes i de forskellige forretningsenheder.

International or Cross-Subsidiary Coordination

Her ses der på begreberne Global integration og Global Dispersion (spredning) Når en virksomhed skal lancere et produkt skal den overveje om omkostningerne kan hentes hjem ved salg på sit hjemmemarked, eller om man er nød til at integrere det på det globale marked. Dernæst skal vurderes om produkterne og markederne er homogene. Kort opsummeret er en global integreret virksomhed en med høje omkostninger der producerer universelle produkter der afsættes på homogene markeder. Modsætningen til dette er en virksomhed, med lave omkostninger og heterogene markeder omkring i verdenen, som bliver serviceret med en stor del af varierende produkter. Globale kunder og konkurrenter spiller ind på det forhold om virksomheden kan nøjes med en samlet strategi eller om den skal lave en strategi for hvert land. Dette afhænger af kunderne og konkurrent-situationen.



Den anden dimension af international strategi, som har indflydelse på tværgående koordinering er graden af, hvor meget virksomheden har spredt sine aktiviteter globalt. Her tænkes på antallet af lande, men også hvor meget det enkelte land bidrager til indtjening. Her skal man være opmærksom på forhold som lokale regeringer og deres politik, hvor kan man finde veluddannede medarbejdere og hvor skal hovedkvarteret evt. ligge.

Som det ses af ovenstående figur kan der nu udledes 4 mulige strategier og typerne af strategi er vigtigt, fordi de hver i sær har specielle krav til tværgående koordinering.

Kort opsummeret betyder det at jo større grad af global integration og global spredning – jo større krav er der til tværgående koordinering.

Der er ovenfor gennemgået tre forskellige tværgående koordineringsmuligheder, men det er vigtigt at anskue at man nødvendigvis ikke er god til alle tre. F.eks. er mange amerikanske virksomheder gode til at koordinere produkter på tværs af funktionerne i en forretningsenhed, men kan måske ikke finde ud af at koordinere produkterne rundt i de forskellige forretningsenheder.

Kapitel 3: Lateral Organization

I kapitel 1 blev en tværgående organisation defineret som en mekanisme til at decentralisere generelle ledelsesbeslutninger til en gruppe fra en anden organisatorisk enhed. Der gennemgås i dette kapitel 3 forskellige typer af tværgående organisationer, Se figur. 3.1 og forskellen heri varierer i, hvor meget ledelsestid de kræver.

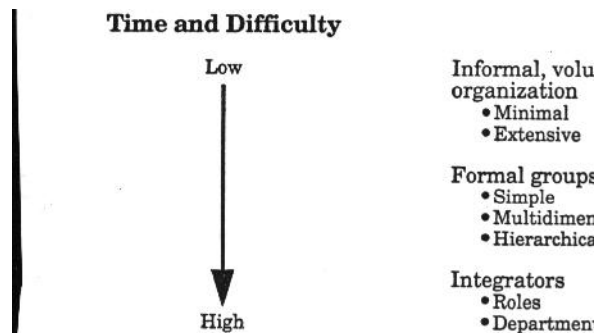


Figure 3.1
Types and Amounts of Lateral Organization

Den **simple tværgående organisation** er den organisation hvor det tværgående samarbejde opstår frivilligt og uformelt og hvor lederne ofte fornemmer en situation og kommunikerer det ud. Det er ikke alle topledere der kan arbejde i uformelle rammer og derfor nedsætter mange ledere en **formel gruppe**, f.eks. en produkt-team, som skal stå for den nødvendige koordinering.

Da det er lederne der typisk sammensætter en sådant formelt team skal der bruges ressourcer for at få dem til at samarbejde og derved er de mere omkostningskrævende. En formel gruppe kan godt indeholde et hierarki og har man mange grupper, som f.eks. Boeing (250) kan det være nødvendigt at nedsætte en styregruppe. Den tredje og mest komplekse tværgående organisation er "**Integrators**". På nogle tidspunkter kræver grupperne en ny leder – ofte har de titler af projekt manager, brand manager osv. og de overtager ofte nogle af den generelle leders beslutninger.

Implementeringen af integratoren er den dyreste af de tre typer. De skyldes at der skal bruges omkostninger til at oplære de nye ledere. Kort opsummeret kan man i simple situationer nøjes med en uformel tværgående organisation. Ved andre strategier er det evt. nødvendigt med formelle grupper og sidst kan det blive nødvendigt at ansætte ledere til at håndtere grupperne. Fakta er, at forskellige strategier kræver forskellige typer af tværgående koordinering.

I den uformelle organisation opstår netværk ofte naturligt, men ofte kan lederne gøre noget for skabe yderligere netværk – også i de organisationer som ikke er uformelle

Netværk kan skabes på mange måder: . F.eks. kan topledelsen sørge for at mellemliderne (eller evt. også andre) roterer rundt i de forskellige afdelinger. Det vil betyde at mellemliderne får indsigt i virksomheden og dens funktion og derved får ledelsestræning. Desuden skabes en del netværker som de senere kan få gavn af. Analyser viser, at ledere der har roteret internt er mere opmærksomme på problemstillinger i de enkelte afdelinger, idet de har et grundlæggende kendskab og desuden også, at de er bedre til at kommunikerer ud i organisationen, idet de er opmærksom på, hvilket "sprog" der tales i de enkelte afdelinger.

Rotation er effektiv i alle tre typer af tværgående organisationer, altså Cross-functional, Cross Business-Unit and International Coordination, men man skal være opmærksom på, at det har sin pris at rotere rundt på folk.

En anden måde at skabe et netværk på er "co-location" som reelt betyder at man f.eks. placerer ingeniører og fabriksarbejdere ved siden af hinanden. Til at starte med drøfter de vind og vejr, men med tiden vil der opstå nogle uformelle netværker hvor de også drøfter arbejde, f.eks. de nye produkter osv. BMW rykker eksempelvis teams fra ingeniørstaben, produktionen, økonomi, salg, marketing osv. ind på en helt speciel "udviklingsfabrik" hvor de så arbejder tæt

sammen om f.eks. at udvikle en ny BMW serie. Co-location bruges til at øge kvaliteten og kvantiteten af tværgående afdelingskommunikation .

En tredje måde at etablere netværker på er via informations teknologien. Teknologien betyder at gamle barrierer som eksempelvis tid, organisatoriske barriere og hierarki langsom nedbrydes da man f.eks. med e-mail kan skrive til hvem som helst – når som helst. Vil du skabe et netværk via teknologien kan man blot skrive på en hjemmeside/nyhedsbrev m.m. Jeg er interesseret i XXX. Er du det – så kontakt mig.... Når folk svarer tilbage er der reelt skabt en netværk.

En fjerde måde at skabe netværker på er at lave begivenheder på tværs af organisationen. Det mest brugte er træningsophold i f.eks. 2 uger.

En femte måde at skabe netværker på og en måde at tilvejebringe en hurtigere beslutningsgang er organisere sig som "spejl-billede funktionel struktur" se figur 3.2 Her er der ingeniører der fremstiller vinger, de taler sammen med fabriks-arbejderne om design, og produktionsfolkene osv. Der er altså en fra hver afdeling der har med vinger at gøre osv.

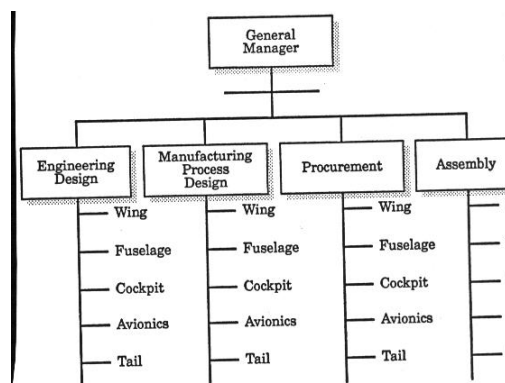


Figure 3.2
Mirror-Image Functional Structure

Kapitel 4: Formal Lateral Groups

Denne type af organisation, er i modsætning til den uformelle organisation, mere formel, fordi topledelsen tager en mere aktiv rolle i oprettelsen og vedligeholdelsen af de formelle grupper, når ledelsen bliver opmærksomme på problemer. I dagens flade strukturer er det ledelsen der skal prioriterer hvem og hvor mange der skal indgå i en formel gruppe for at få løst et problem og får at få indfri organisationens strategi og mål.

Når en formel gruppe skal dannes, er der nogle design-parametre som skal tages højde for og i bogen er der kort skitseret hvilke:

Basis: Hvordan skal gruppen sammensættes i organisationen ?

Frihed: Hvilke rammer og beslutninger kan gruppen tage ?

Personale: Skal der være en repræsentant for alle funktioner i gruppen.

Konflikt: Hvordan sikres, at teamet kan løse konflikter. Skal de f.eks. på team-building ?

Belønning: Hvordan belønnes gruppen som helhed ?

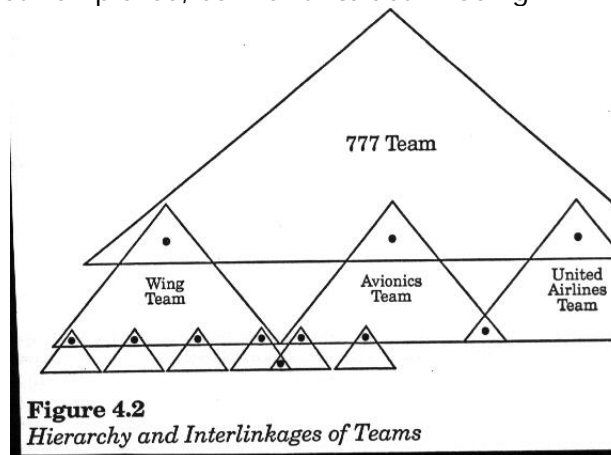
Leder: Skal gruppen have en leder – og hver skal denne komme fra ?

De fleste organisationer udpeger en leder for at styre agendaen, kalde gruppen sammen osv.

De fleste virksomheder har erfaring i at bruge formelle grupper på tværs af organisationens forskellige funktioner og det ses typisk i produktionsvirksomheder hvor produktion, design, salg, marketing osv. indgår i formelle grupper. Der henvises til tidligere eksempel med Boeing.

De mest udbredte formelle tværgående grupper, er grupper der udvikler nye produkter.

I Figur 4.2 er Boeings formelle grupper illustreret med en 777 styregruppe og de forskellige underliggende teams. Som det ses af figuren kan formelle tværgående grupper variere fra at være helt simple til meget komplekse, som er tilfældet i Boeing.



I dag ser man ofte at der laves formelle internationale grupper hvor fordelene ligner dem der er beskrevet under grupper på tværs af organisationens funktioner. Hvis en organisation ønsker en fælles global strategi, fælles uddannelse og udvikling og koordinering og lancering af nye produkter etableres ofte en formel international gruppe. At designe en international formel gruppe er ikke noget problem – problemet består i, at få gruppen til at samarbejde og håndtere barrierer som etniske, sproglige og kultur.

Koordinering af aktiviteter på tværs af forretningsenheder er den mindst udviklet af de tre kapabiliteter. Årsagen til, at tværgående grupper blandt forretningsenheder ikke er udbredt kan skyldes nogle barrierer. Først er der en tendens til, at stærke afdelinger/enheder ikke ønsker et tværgående samarbejde med en svag enhed og en anden barriere kan være at mange virksomheder ikke etablerer en tværgående strategi, så de forskellige enheder kender de langsigtede mål.

Lederne har en væsentlig rolle, såfremt at tværgående grupper skal implementeres med succes. Reelt er der 4 forhold de skal tage hensyn til.

1. De skal formulere en strategi tydeligt fremhæver hvordan tværgående samarbejde skal bidrage til konkurrencemæssige fordele.
2. De skal søge for at virksomheden har de nødvendige kapabiliteter for at kunne gennemføre tværgående samarbejde. Opbygningen af kapabiliteter sker ud fra Starmodellen, som er gengivet nedenfor. Man arbejder mod uret – ifølge modellen.
3. De skal eventuelt sørge for at der bliver nedsat formelle grupper, hvis der ikke frivilligt bliver dannet grupper.
4. De skal sørge for at der er nogen der kan lede dag-dag beslutningerne i den tværgående organisation.

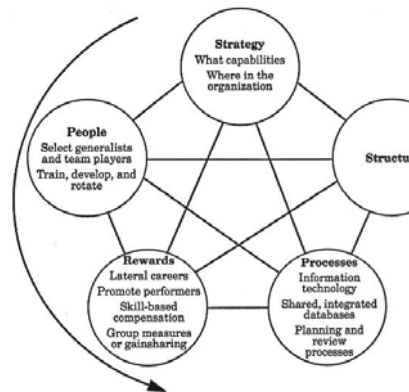


Figure 4.3
Building Lateral Capability

Kapitel 5: Integrating Roles

I de foregående kapitler er det illustreret at tværgående samarbejde, tværgående grupper og koordinering har til formål, at give lederne mere tid til at koncentrere sig om strategisk arbejde og derved blive fri fra så mange dag-til-dag beslutninger. Trods det kan der i nogle situationer være behov for en fuldtidsleder (Integrator) der skal sørge for implementering, opretholdelse og vedligeholdelsen af de tværgående grupper.

Der er ledelsen der beslutter hvor meget magt og indflydelse integratoren skal have. Jo større forskelligheder der er blandt enhederne som skal arbejde sammen, jo større magt og indflydelse kræves det af integratoren. Nedenfor er illustreret forskelle integrator-roller:

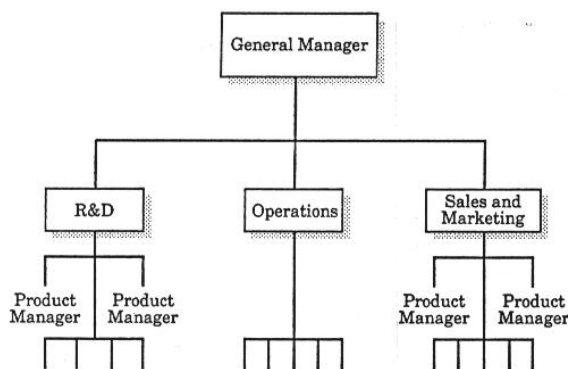


Figure 5.2
Product Management for Long Product Life Cycles

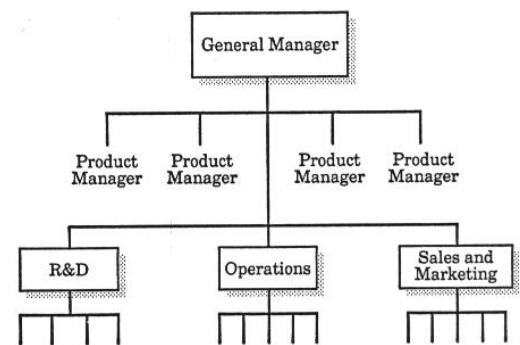


Figure 5.1
Business Unit with Product Management Integrators

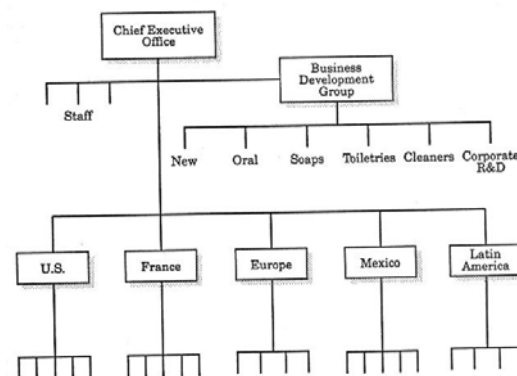


Figure 5.3
Integrating Department

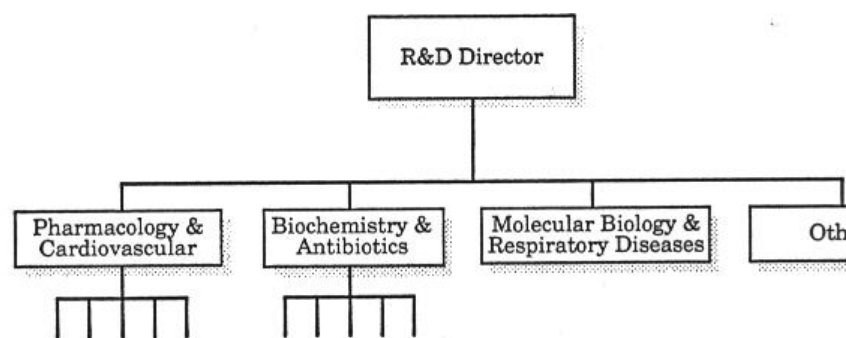


Figure 5.4
Two-hat Integrators

På trods af at der findes flere alternativer for at strukturere integratrorollen er den mest almindelige at mellemlederne rapporterer direkte til topledere. Den sværeste beslutning i.f.m. integrator-rolle er at finde den rigtige person som med succes kan få de integreret de tværgående samarbejder. Kandidaten bør have erfaring fra mange af de enheder som skal integreres, han skal have personlige egenskaber/uddannelse til at opbygge teams og ofte skal han have en solid teknisk kompetence. I virksomheder hvor titler og status er vigtige, kan man topledelsen fremme integratorens indflydelse ved at gøre rollen som integrator ekstrem vigtig, f.eks. ved at sætte integratrorollen tæt på topledelsen i et organisationsdiagram osv. Hvis en integrator skal udføre sit job ordentligt skal han have adgang til alle systemer, så han kan skaffe sig viden om kostpriser, omsætning, produktionstid osv. så han kan være med i enhver forhandling. Integratoren skal være meget opmærksom på Informationssystemer, planlægningsprocesser og belønningssystemer som hænger nøje sammen. Af andre redskaber der kan bevirke at en integrator får magt og indflydelse er ved at give ham indflydelse på budgetter.

Kapitel 6: The Distributed Organization

Ved en multidimensional organisation forstås en organisation hvor integratorer koordinerer aktiviteter på tværs af hierarkiet. F.eks. hvis organisationen er opdelt hierarkisk efter geografiske områder, og integratorer som så koordinerer aktiviteter på tværs lande.

En organisation bliver en "Distributed organization" når hovedkvarterets aktiviteter eller missioner bliver distribueret/delt ud fra hovedkvarteret til udførende enheder/afdelinger. Enhederne har ansvaret for at efterleve hovedkvarterets mission såvel som sit eget driftsansvar. Lederne i enhederne har et "To hat" ansvar. Den distribuerende organisation

opstår når lokal ekspertise overgår den central ekspertise. F.eks. Hvis en af de lokale enheder har forhandlet en god pris på en vare – hvorfor så ikke lade denne indkøbe til hele organisationen. Den distribuerende organisation har derfor både elementer af centraliseret og decentraliseret i sig. Den distribuerende organisation i et internationalt perspektiv kaldes en trans-national organization. Når en organisation vil blive international – eksempelvis ved at flytte noget af produktionen til en andet land end de hovedkvarteret ligger i, er der nogle forhold man skal tage højde for. F.eks. kræver nogle lande at man producerer nogle varer i landet, for at man kan få lov til at komme ind på deres marked. Dette er f.eks. tilfældet med Indonesien, Kina og Indien. Vil du sælge der – må du også producere noget der.

Den transnationale organisation kan opleves i flere forskellige former

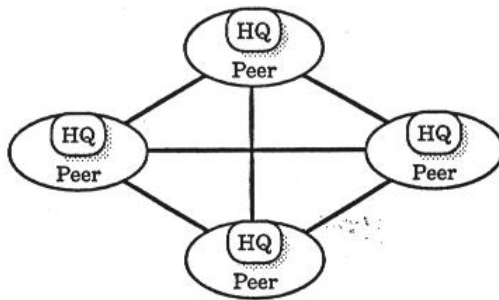


Figure 6.3
Peer-to-Peer Model

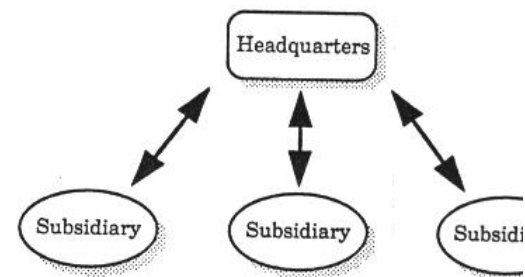


Figure 6.2
Parent-Child Model

Peer-to-peer relationerne kan kun anvendes når enhederne er i balance, altså hvor ingen af afdelingerne er dominante på størrelse eller effektivitet. I "Parent-Child" modellen er kommunikationen let, da det hele går via hovedkvarteret, hvor i mod kommunikationen i Peer-to-peer modellen er langt mere besværlig.

Kapitel 7: Lateral Coordination Cases

Der gennemgås i dette kapitel en case hvor en organisation har skabt en tværgående organisation, primært baseret på bestyrelser og forretningsledere. Disse koordinerer på tværs af geografiske områder og funktioner og virksomhedens succes skyldes multidimensionale information og planlægningssystemer og den jævne rotation af lederne.

Den næste case omhandler HP som er i en krisesituation. Der mistes markedsandele. Casen illustrerer hvordan en ledelse griber implementeringen af tværgående grupper an. De starter med en ny strategi og de bygger langsom flere og flere tværgående samarbejder op. Både funktionsmæssigt og geografisk .

Casene forsøger at illustrere de teorier og modeller som er gennemgået i de forgående kapitler og ved at læse de to Cases får et godt overblik over, hvad det er der menes med tværgående koordinering, organisationer og samarbejde.