

Fig. 1.1 Organisationen betragtet som et åbent system

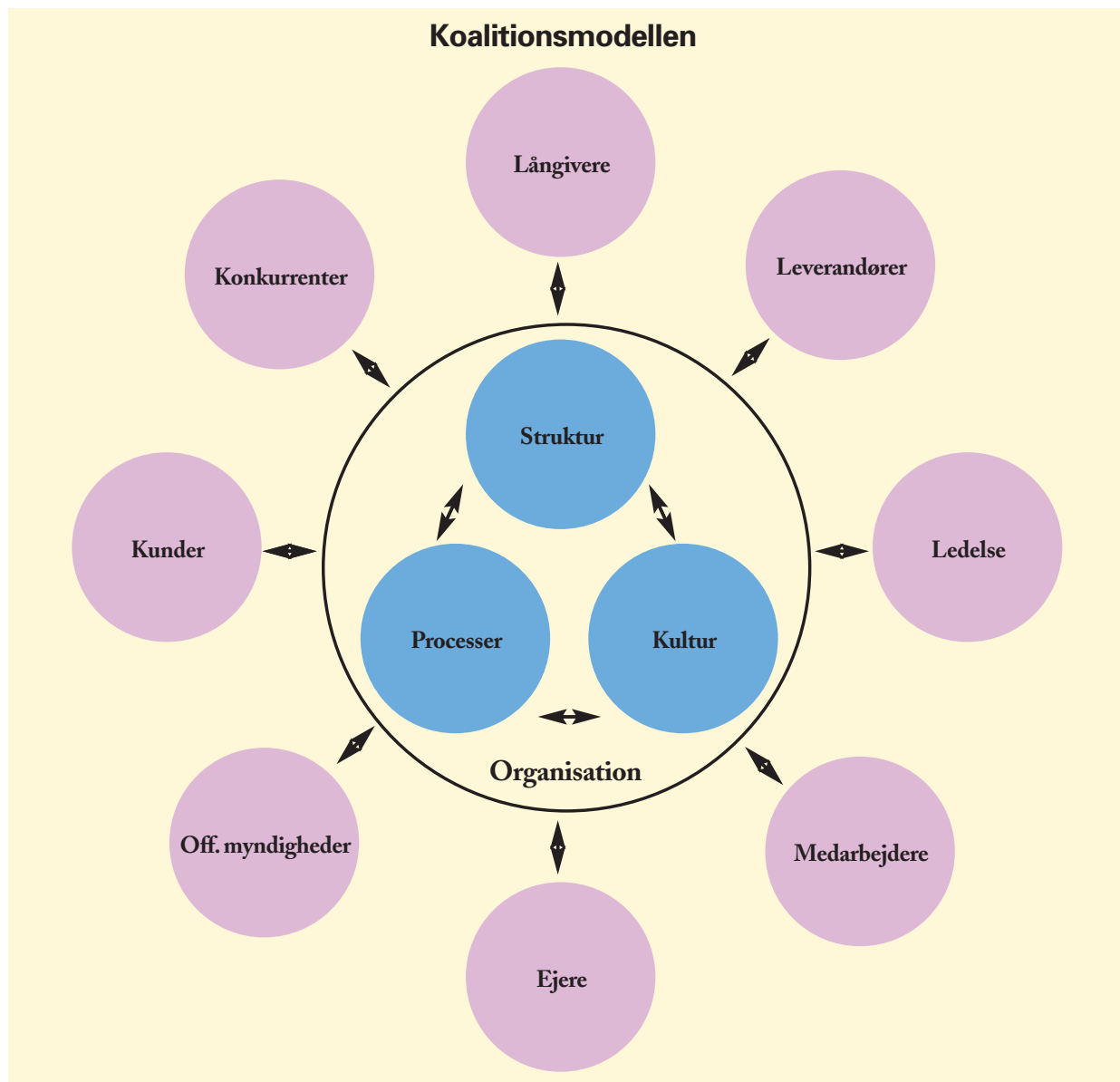


Fig. 1.2 Organisationen som del af en *koalitionsmodel*

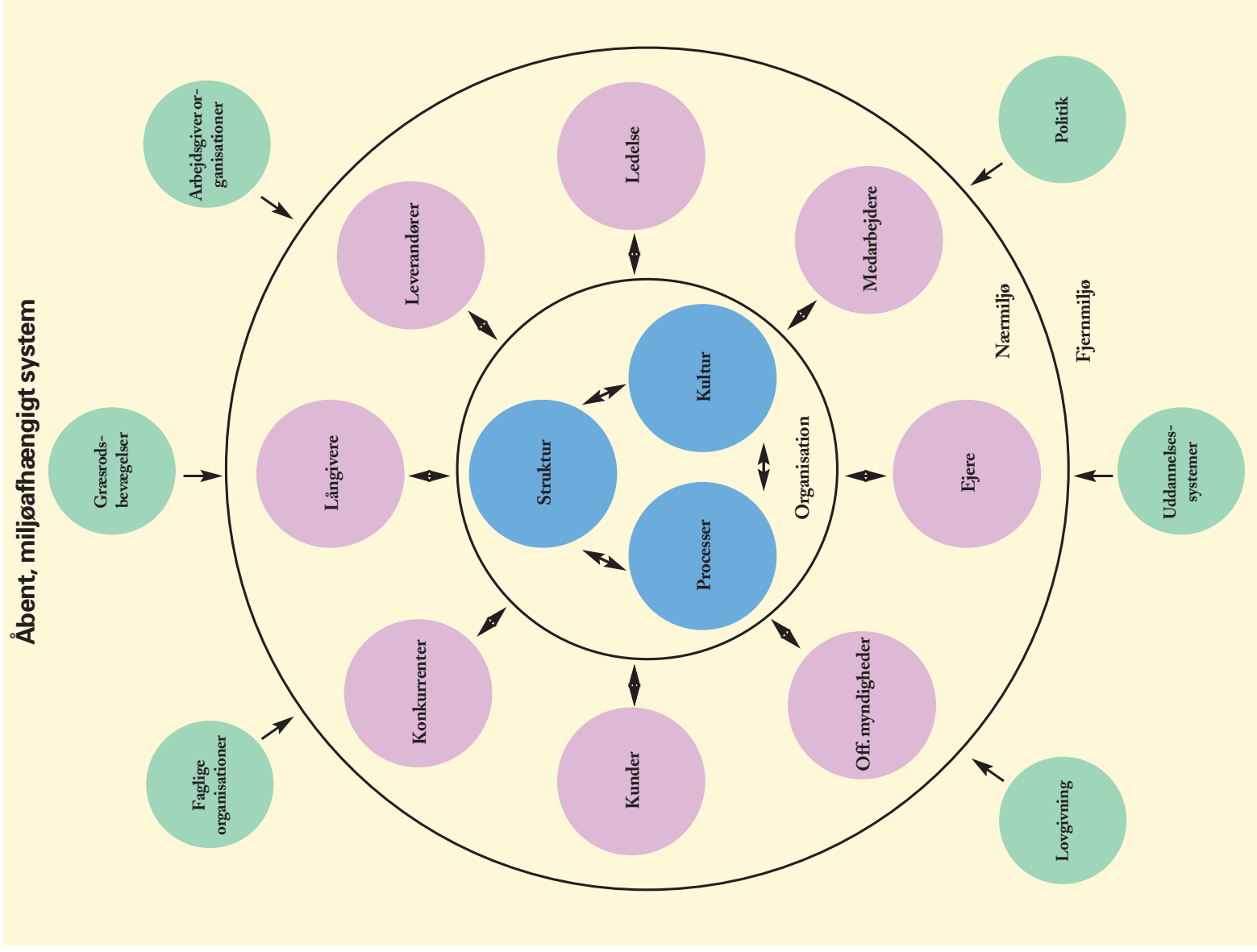


Fig. 1.3 Organisationen som et åbent, miljøafhængigt system

Bogens opbygning

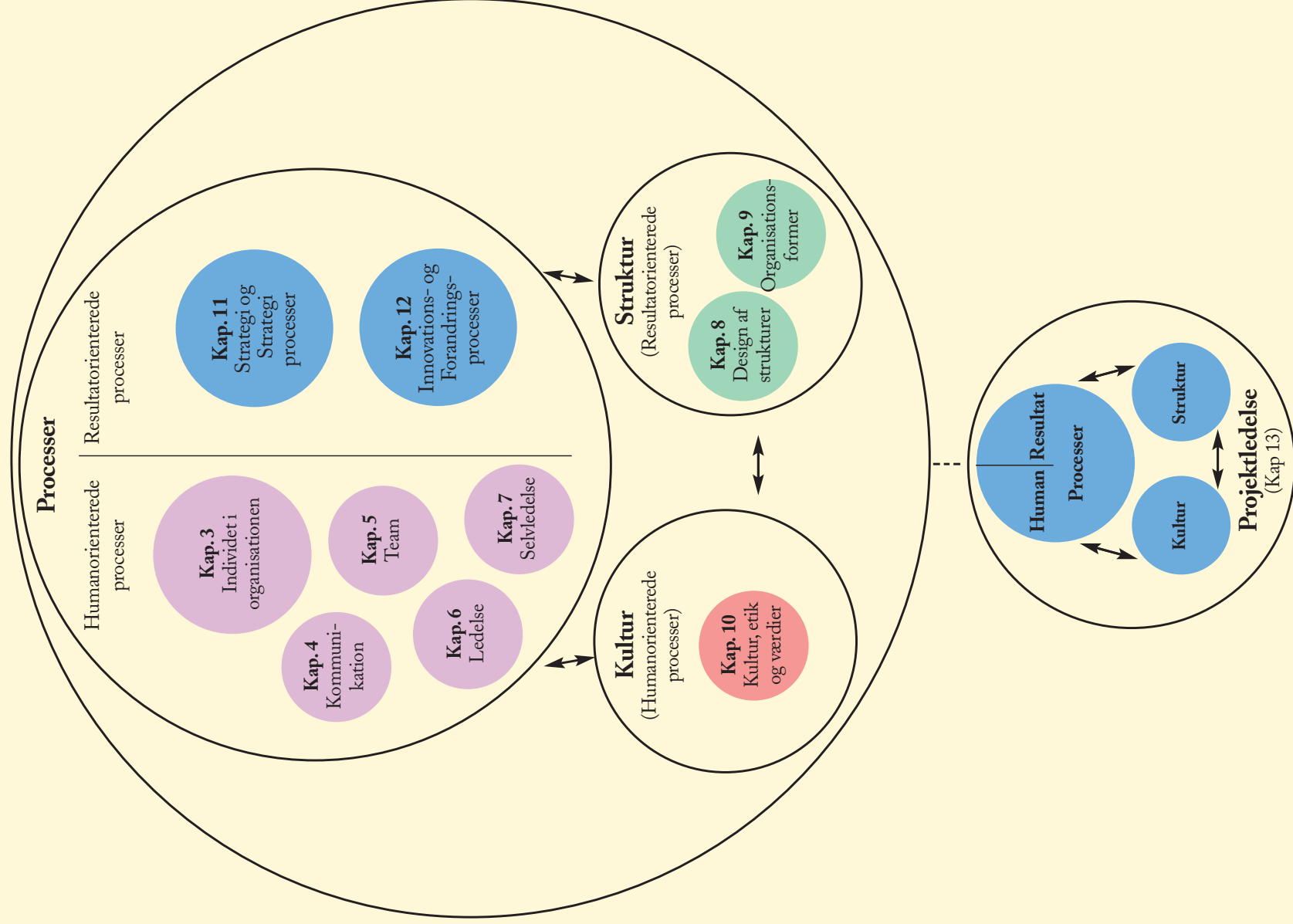


Fig. 1.4 Bogens opbygning

Udviklingen i organisationsteorierne

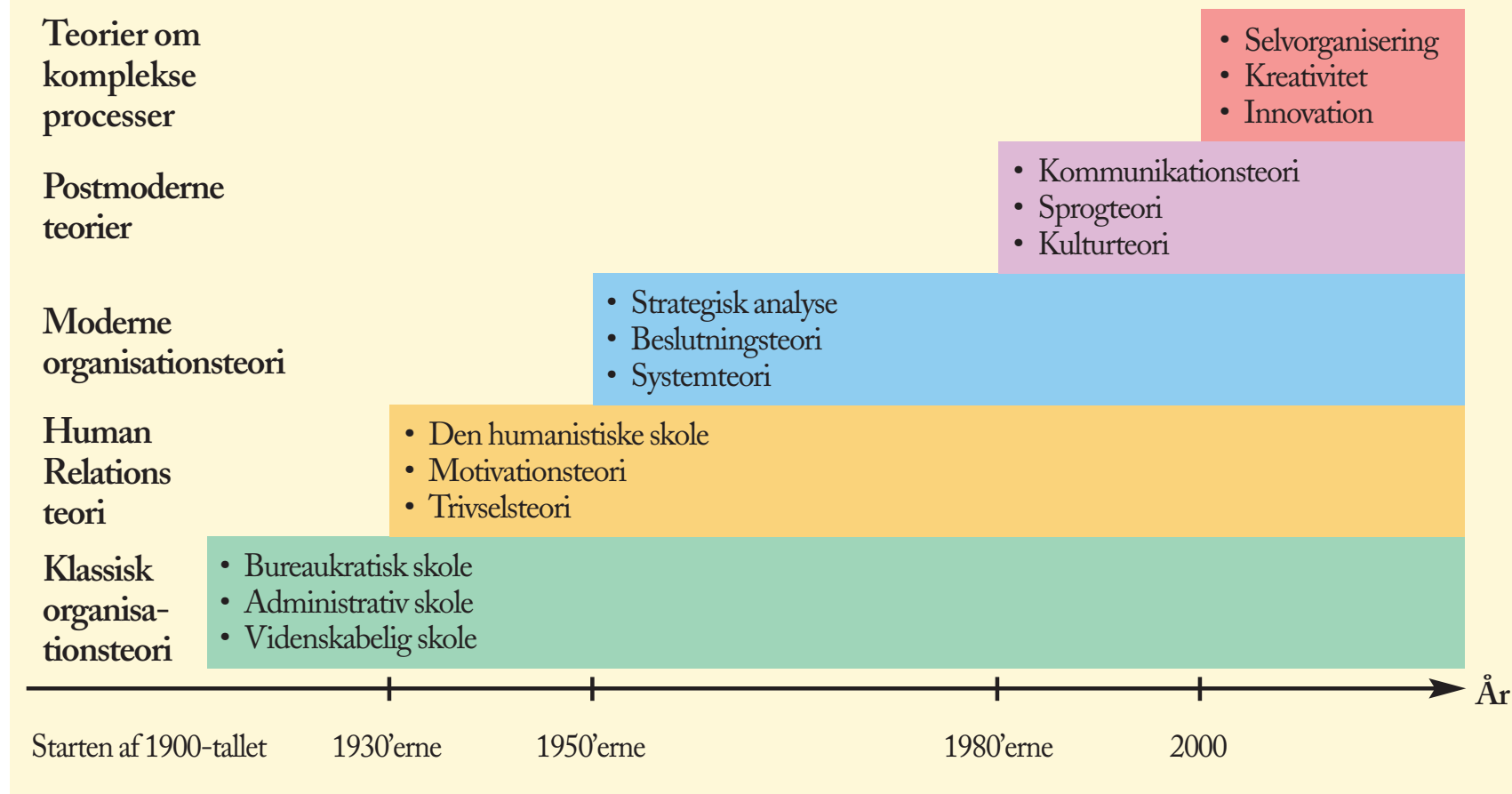


Fig. 2.1 Udviklingen i organisationsteorierne.

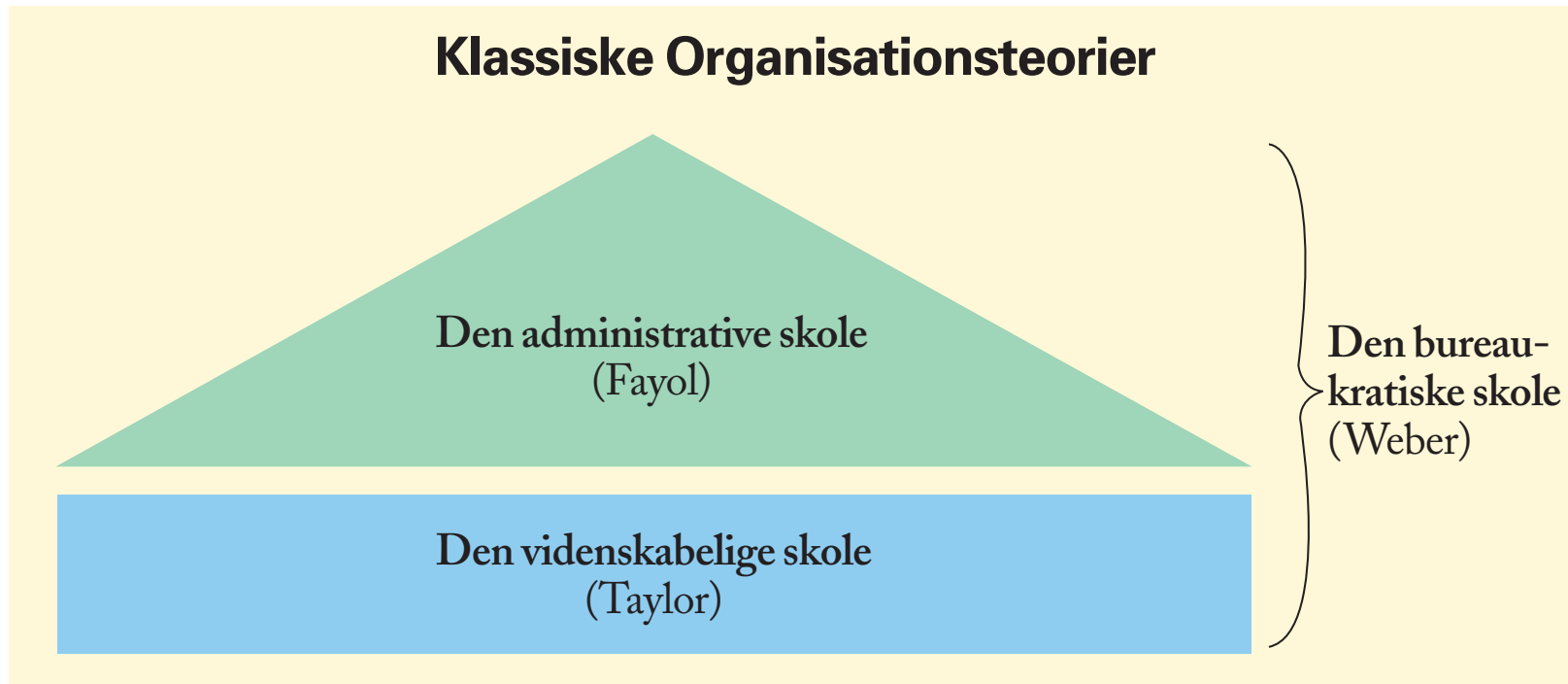


Fig. 2.2 De klassiske organisationsteorier.

Bouldings Systemhierarki		
Niveau	Karakteristik	Eksempler
1. Framework systemer	<ul style="list-style-type: none"> • Klassifikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Indeks • Kataloger • Lister
2. Clockwork systemer	<ul style="list-style-type: none"> • Cykliske • Stabilitet • Ligevægt 	<ul style="list-style-type: none"> • Solsystem • Ur • Simple maskiner
3. Kontrolsystemer	<ul style="list-style-type: none"> • Selvkontrol • Feedback • Transmission af informationer 	<ul style="list-style-type: none"> • Termostat • Autopilot
4. Åbne/Levende systemer	<ul style="list-style-type: none"> • Selvedligholdelse • Gennemstrømning af materialer • Input af energi • Reproduktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Celle • Flod • Flamme
5. Genetiske systemer	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejdsdeling mellem celler • Differentierede og gensidigt afhængige 	<ul style="list-style-type: none"> • Planter
6. Animale systemer	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilitet • Selv-bevidsthed • Højtudviklet nervesystem • Specialiserede sansesystemer 	<ul style="list-style-type: none"> • Hund • Kat • Elefant • Hval • Delfin
7. Mennesker (Psykiske systemer)	<ul style="list-style-type: none"> • Jeg-bevidsthed • Kapacitet til at producere, absorbere og oversætte symboler • Føremmelse for tid 	<ul style="list-style-type: none"> • Du • Jeg
8. Sociale systemer	<ul style="list-style-type: none"> • Værdisystemer • Meningsdannende 	<ul style="list-style-type: none"> • Virksomheder • Institutioner • Foreninger
9. Transcendentale systemer	<ul style="list-style-type: none"> • "Uundgåelige uerkendeligheder" 	<ul style="list-style-type: none"> • Metafysik • Æstetik

Figur 2.3 Bouldings systemhierarki.

To teorier om en organisations opdeling i delsystemer

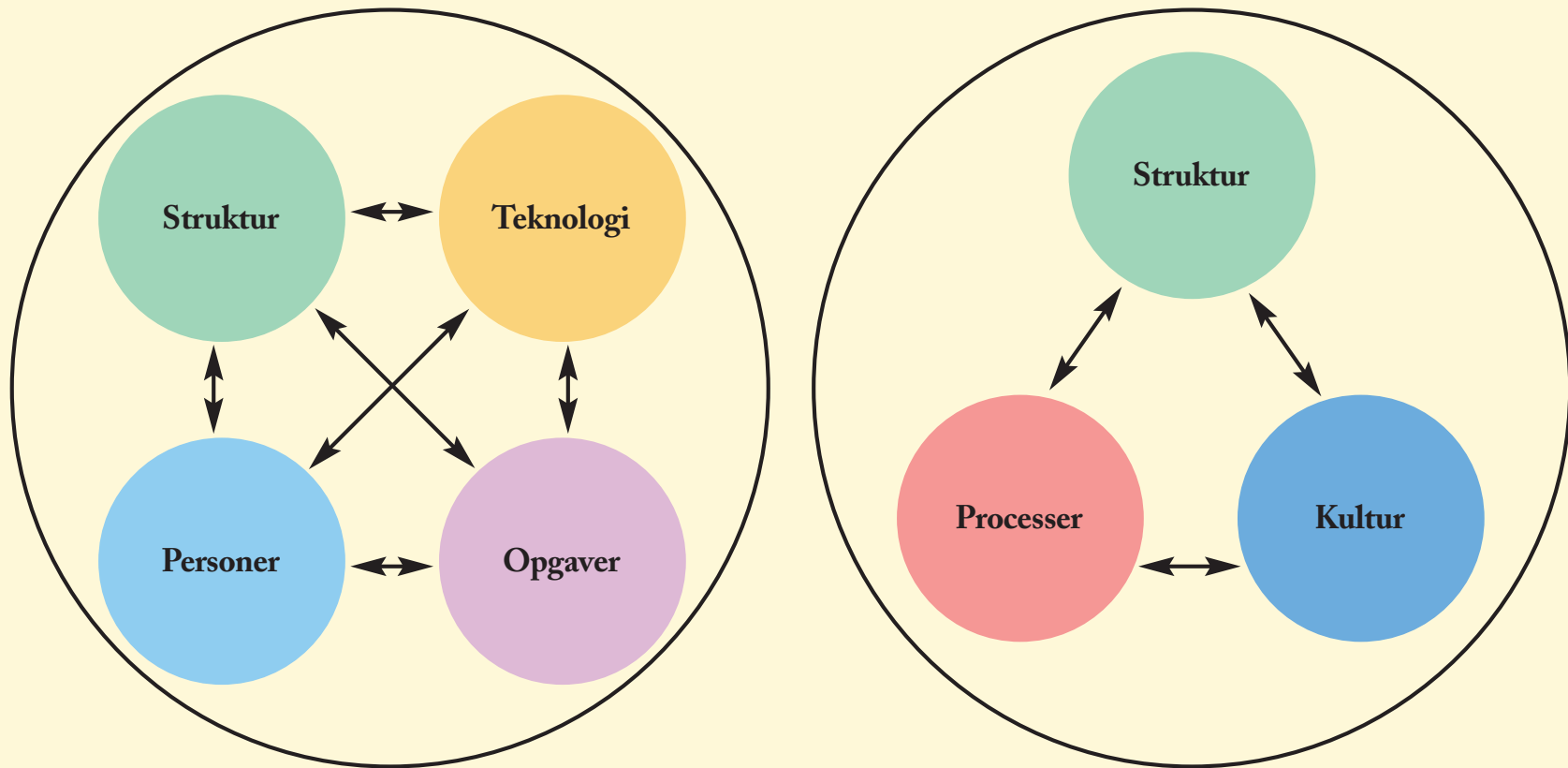


Fig. 2.4 De to fremherskende teorier om en organisations opdeling i delsystemer.

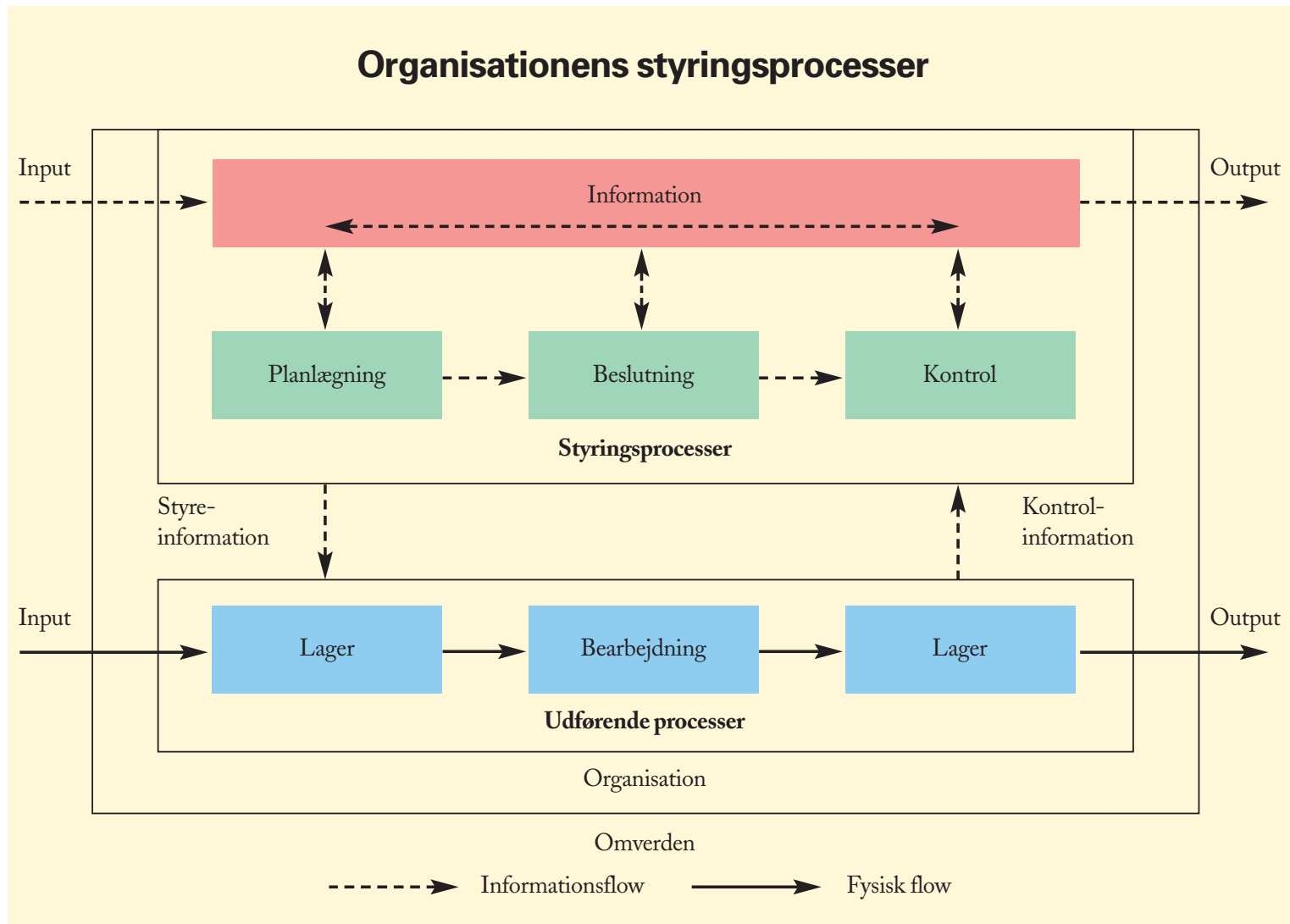


Fig. 2.5 Organisationens styringsprocesser.

Styringsperspektiver	
Ydrestyring	Virksomheden kan styres på baggrund af rationelle forklaringer på aktiviteter, der af nødvendighed må gennemføres for at organisationen kan overleve
Indrestyring	Virksomheden vil selv danne sig et billede af, hvordan den opfatter verden omkring sig og på den baggrund beslutter den hvorvidt og hvordan den så bør handle.

Fig. 2.6: Opfattelser af styringsperspektiver i en virksomhed.³

Opfattelsen af styring i en organisation			
Organisationsteoriene fra figur 2.1 side 30	Kendetegn fremhævet i dette kapitel	Opfattelsen af styring i en organisation	Ydrestyring/ Indrestyring
Klassisk organisationsteori	Fokus på struktur, arbejdsdeling, fordeling af myndighed og ansvar, effektivitet	Der er generelle, rationelle forklaringer på årsager og virkninger, som en person/organisation må indrettes efter	Ydrestyring
Human Relations teori	Fokus på motivation, engagement og demokratisk adfærd	Mennesket skal motiveres af organisationen til selv at indgå i arbejdet med lyst og engagement	Ydrestyring for at opnå indrestyring
Moderne organisationsteorier	Ændringer i omgivelsernes indvirker på organisationens virkemåde. Organisationen ses som et åbent, miljøafhængigt system	Tilpasning til omgivelserne er en nødvendighed for overlevelse	Ydrestyring af nødvendig tilpasning
Postmoderne organisationsteorier	Omgivelserne fortolkes af organisationen selv, som derefter beslutter, hvorvidt den vil reagere. Organisationen ses som et lukket og åbent system	Billedet af omgivelserne tegnes af personen/organisationen selv, som udgangspunkt for beslutning om handling/ikke handling	Indrestyring ud fra egen meningsdannelse
Teorier om komplekse processer	Selvorganisering ud fra kræfter, der opstår inde i organisationen. Resultatet er kreativitet og innovation	Udviklingen kan ikke forudsiges eller styres. Tilfældigheder påvirker i høj grad systemerne	Ydre- og indrestyring som rammer for selvorganisering

Figur 2.7 Udviklingen i opfattelsen af styringen i en organisation.



Fig. 3.1 Kapitlets opdeling

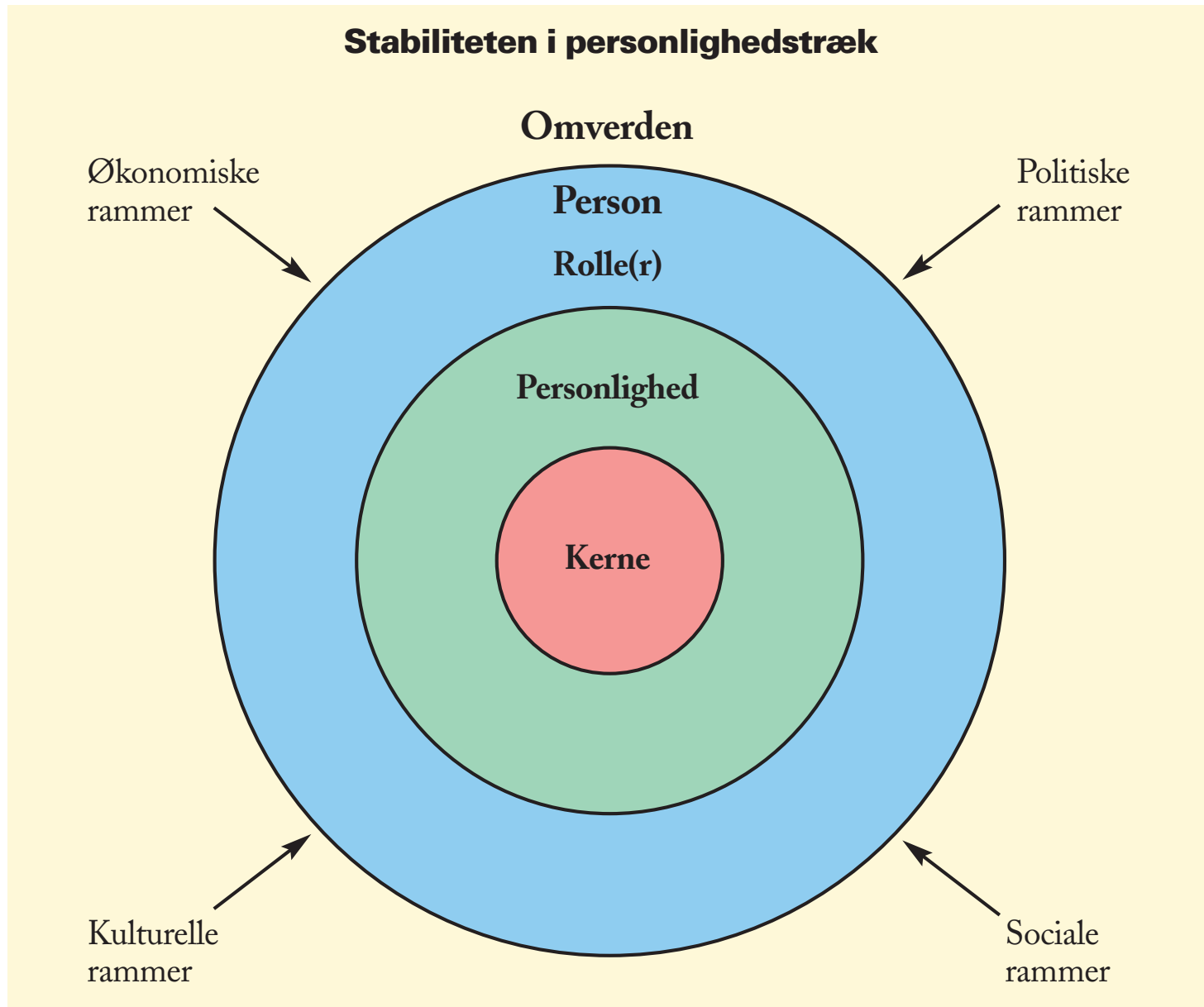


Fig. 3.2.: Mennesket som en autonom enhed - adskilt fra omverdenen.

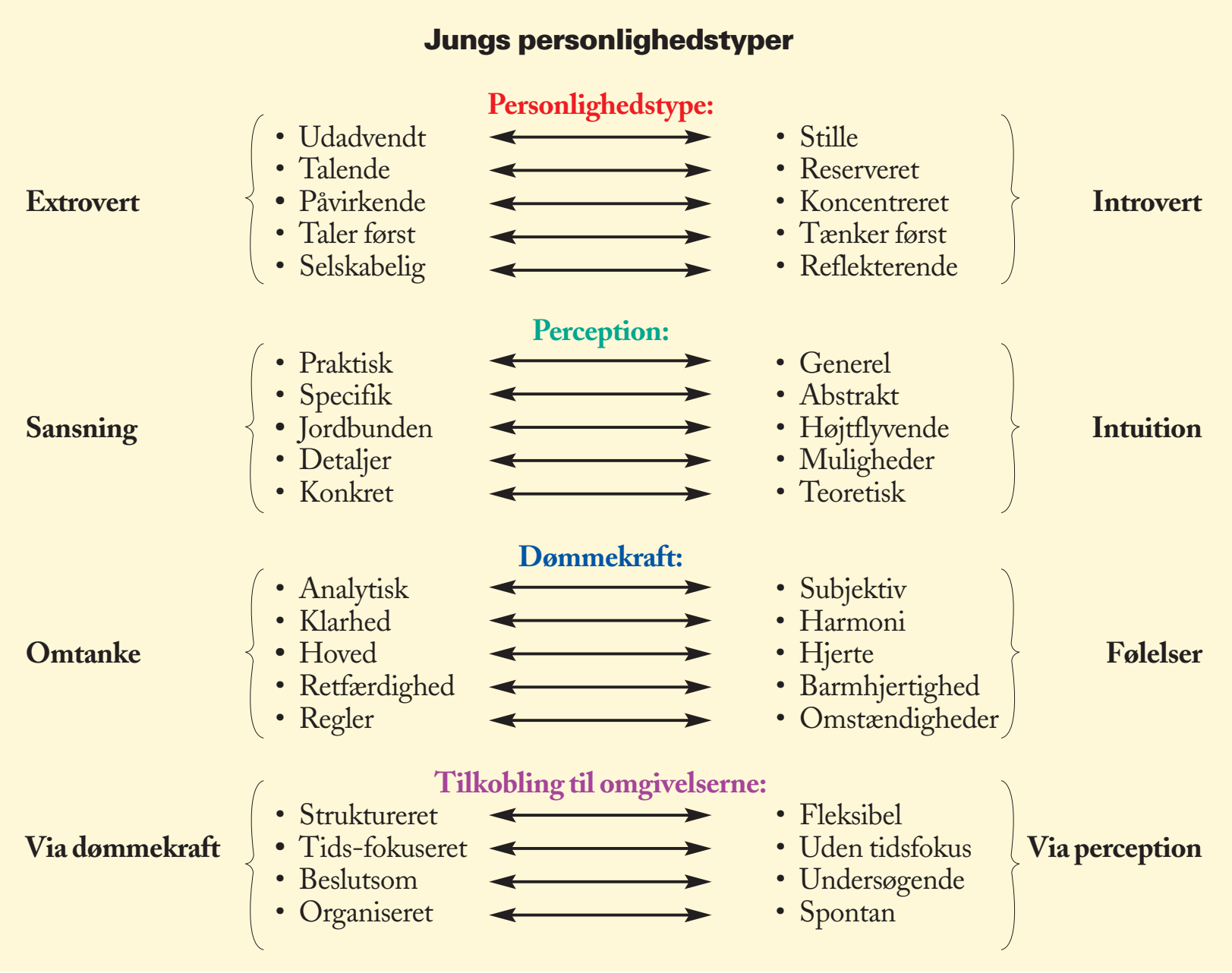


Fig. 3.3.: Jungs personlighedstyper.

Forskellen i at påtage sig en rolle eller indtage positioner

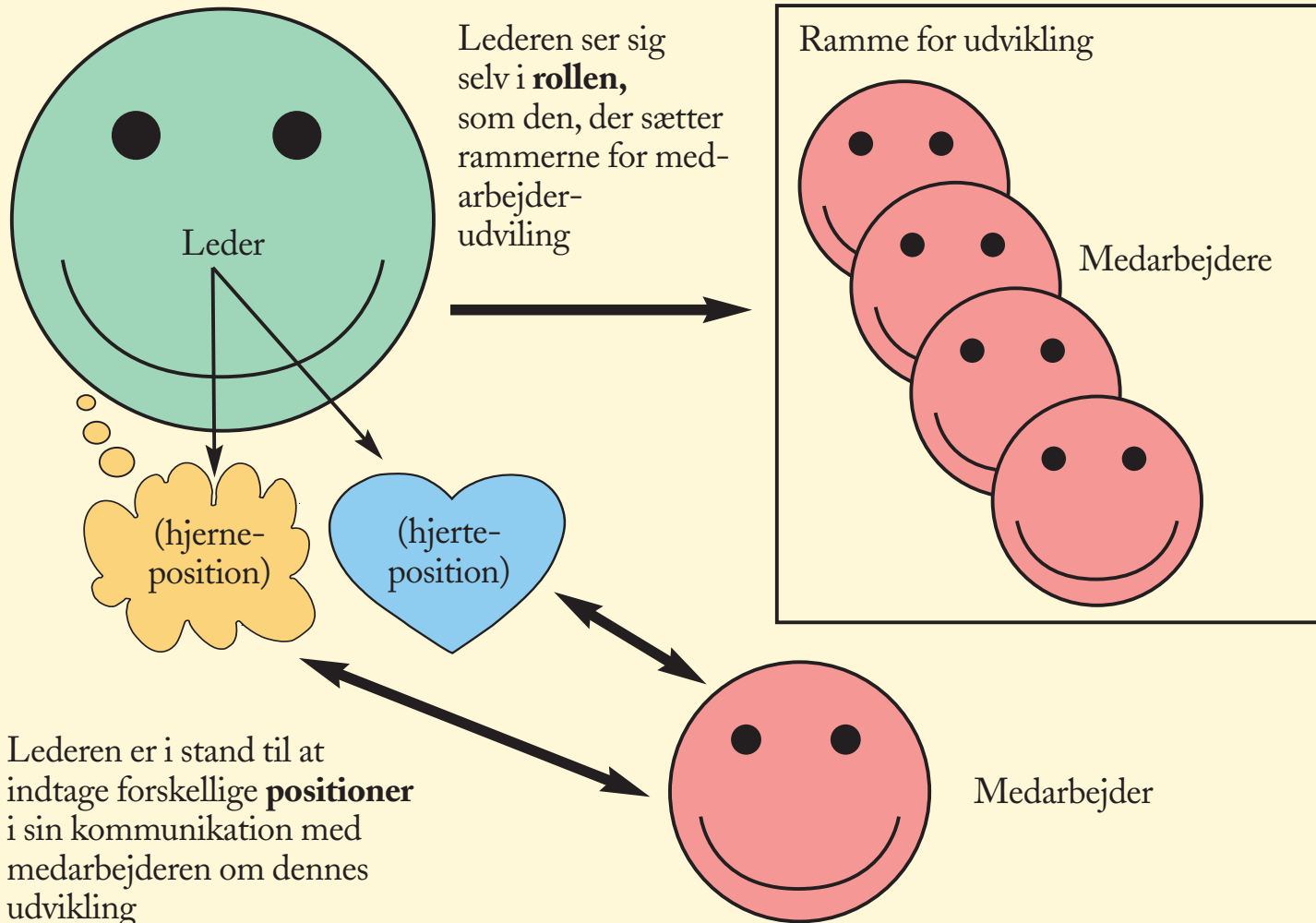


Fig. 3.4 Forskellen i at påtage sig en rolle og at indtage positioner

Tankegange og styringsformer		
Teoretiske skoler	Tænkemåde	Styringsformer
Klassiske skoler	“det at bevæge”	Rationel ledelse (ydrestyring)
Human Relations	“at tilskynde til bevægelse”	Motivation (ydrestyring)
Postmoderne teorier	“at designe egen udvikling”	Selvskabelse (indrestyring)

Fig. 3.5 Sammenhæng mellem tankegange og styringsformer.

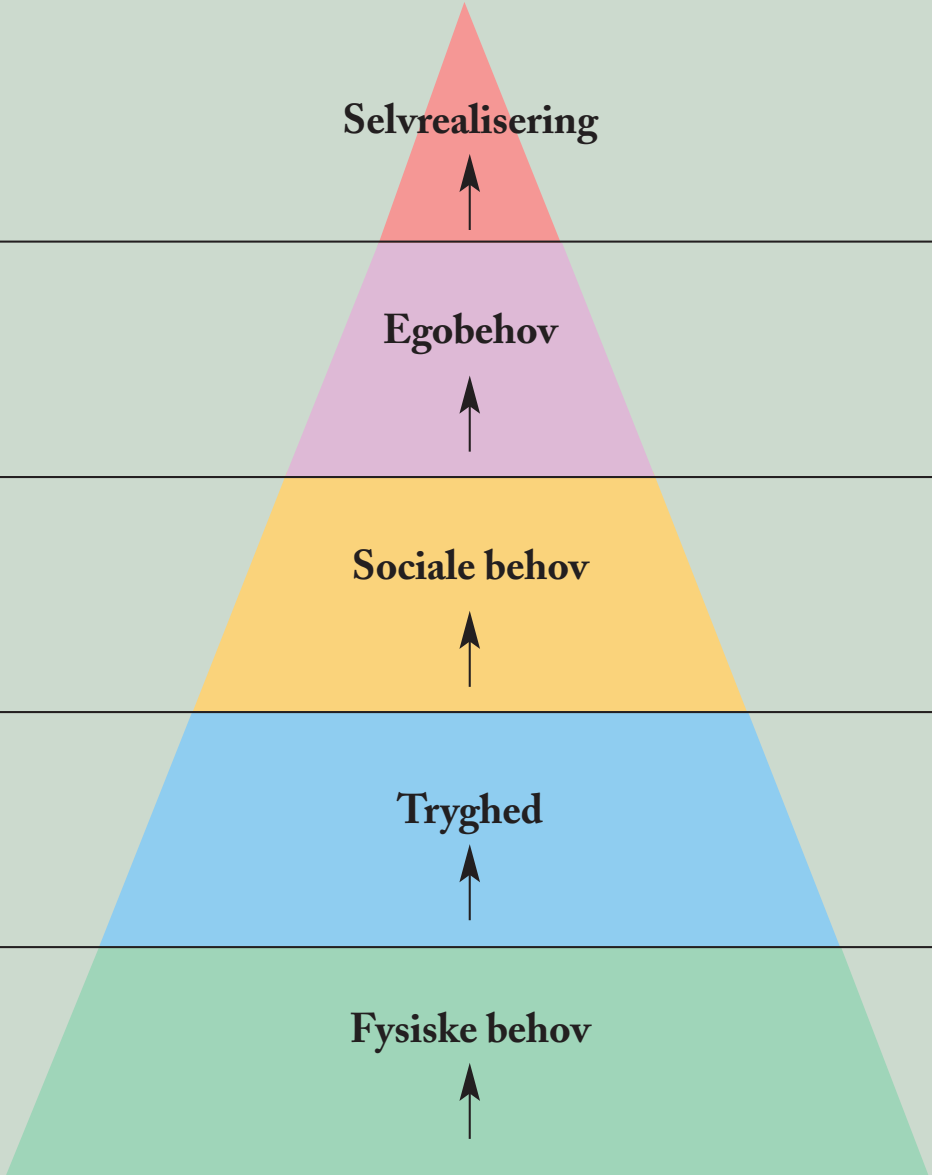
Maslow's behovspyramide	<i>Eksempler på behov</i>
 <p data-bbox="734 352 987 400">Selvrealisering</p>	<ul data-bbox="1391 288 1666 469" style="list-style-type: none"> • Skabe • Udvikle • Føle et ansvar • Udfordring
<p data-bbox="772 564 949 612">Egøbehov</p>	<ul data-bbox="1391 523 1693 703" style="list-style-type: none"> • Hævde sig • Status • At modtage ros • Selvtillid
<p data-bbox="741 804 981 852">Sociale behov</p>	<ul data-bbox="1391 762 1720 943" style="list-style-type: none"> • Accept • Gruppetilhør • Kontakt til andre • Kærlighed
<p data-bbox="786 1043 936 1091">Tryghed</p>	<ul data-bbox="1391 999 1823 1179" style="list-style-type: none"> • Foretrækker det kendte • Sikkerhed • Tryghed i jobbet • Kender fremtidsplaner
<p data-bbox="741 1267 981 1315">Fysiske behov</p>	<ul data-bbox="1391 1235 1547 1415" style="list-style-type: none"> • Mad • Væske • Tøj • Søvn

Fig. 3.6 Maslows behovspyramide.

Reaktionsmuligheder ved manglende behovsdækning

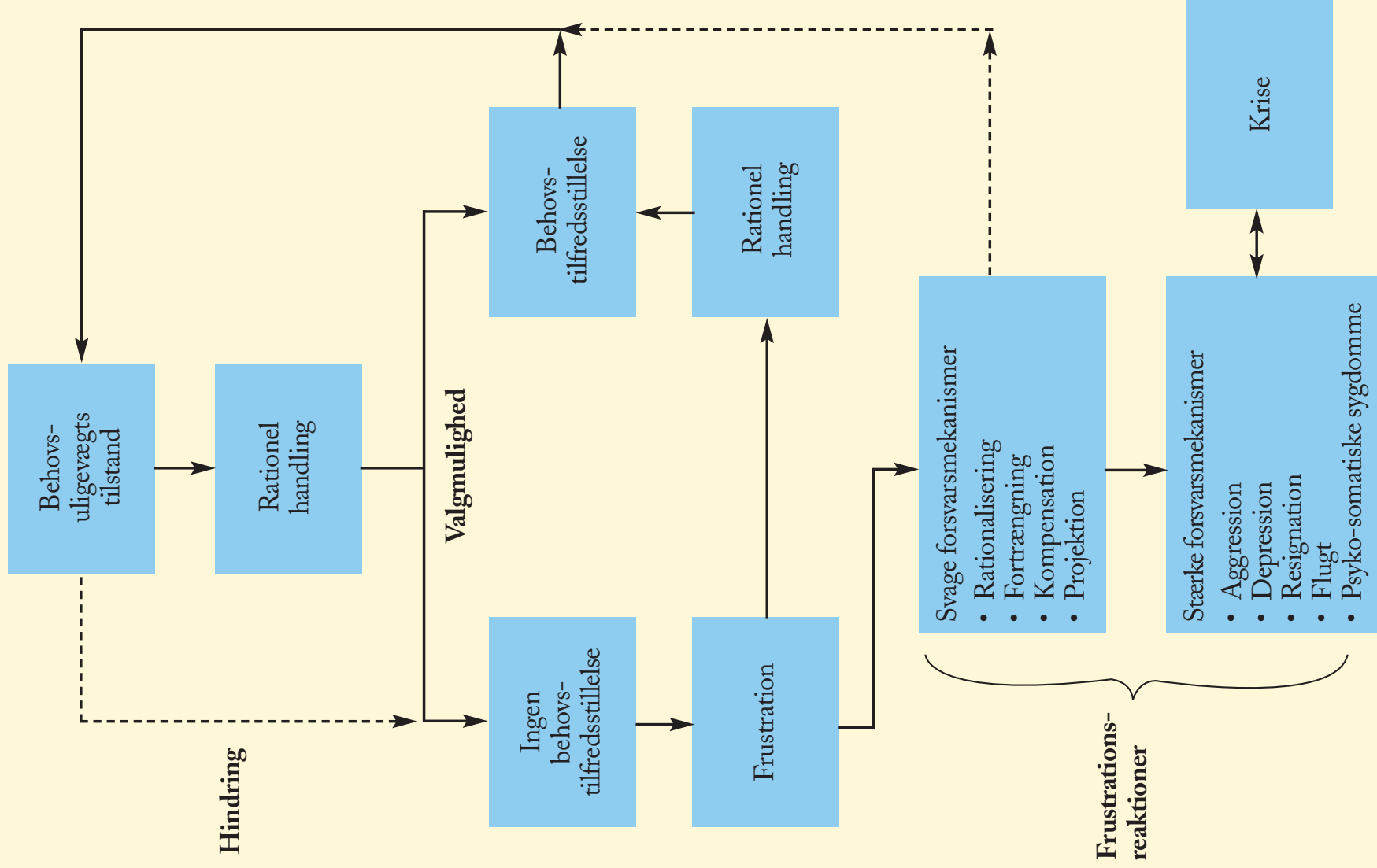


Fig. 3.7 Reaktionsmuligheder ved manglende behovsdækning.

Eksempler på Herzberg's to-faktorteori

Vedligeholdelsesfaktorer (rammer for arbejdets udførelse)	Motivationsfaktorer (arbejdets indhold)
Arbejdsforhold: <ul style="list-style-type: none">• Geografisk beliggenhed• Bygninger• Indretning• Kantine	Ansvar: <ul style="list-style-type: none">• Involvering• Delegering• Selve arbejdet• Indflydelse• Interessante opgaver
Mellemmenneskelige faktorer: <ul style="list-style-type: none">• Arbejdsgrupper• Spisegrupper• Firmafester• Fællesskabsfølelse	Anerkendelse: <ul style="list-style-type: none">• Påskønnelse• Belønninger for specielle præstationer• Forfremmelser
Løn: <ul style="list-style-type: none">• Lønforhold• Lønforhøjelse• Udbyttedeling, pension	Selve arbejdet: <ul style="list-style-type: none">• Indhold• Frihedsgrader• Udviklingsmuligheder• Stadig fornyelse• Indflydelse
Sikkerhed i arbejdet: <ul style="list-style-type: none">• Retfærdighed• Tryghed• Anciennitetsregler	Mulighed for vækst, avancement: <ul style="list-style-type: none">• Efteruddannelse• Forfremmelse• Imødekommende klima• Firmavækst
Status: <ul style="list-style-type: none">• Firmastatus• Møblering af kontorer• Titler, privilegier• Personlige kontakter	Handlemulighed, præstation: <ul style="list-style-type: none">• Delegering• Handlefrihed• Informationer• Udnyttelse af evner
Ledelsesteknik: <ul style="list-style-type: none">• Informationer• Målsætninger• Arbejdsregler	

Fig. 3.8 Eksempler på Herzberg's vedligeholdelses- og motivationsfaktorer.

Sammenligning af Maslow's og Herzberg's teorier

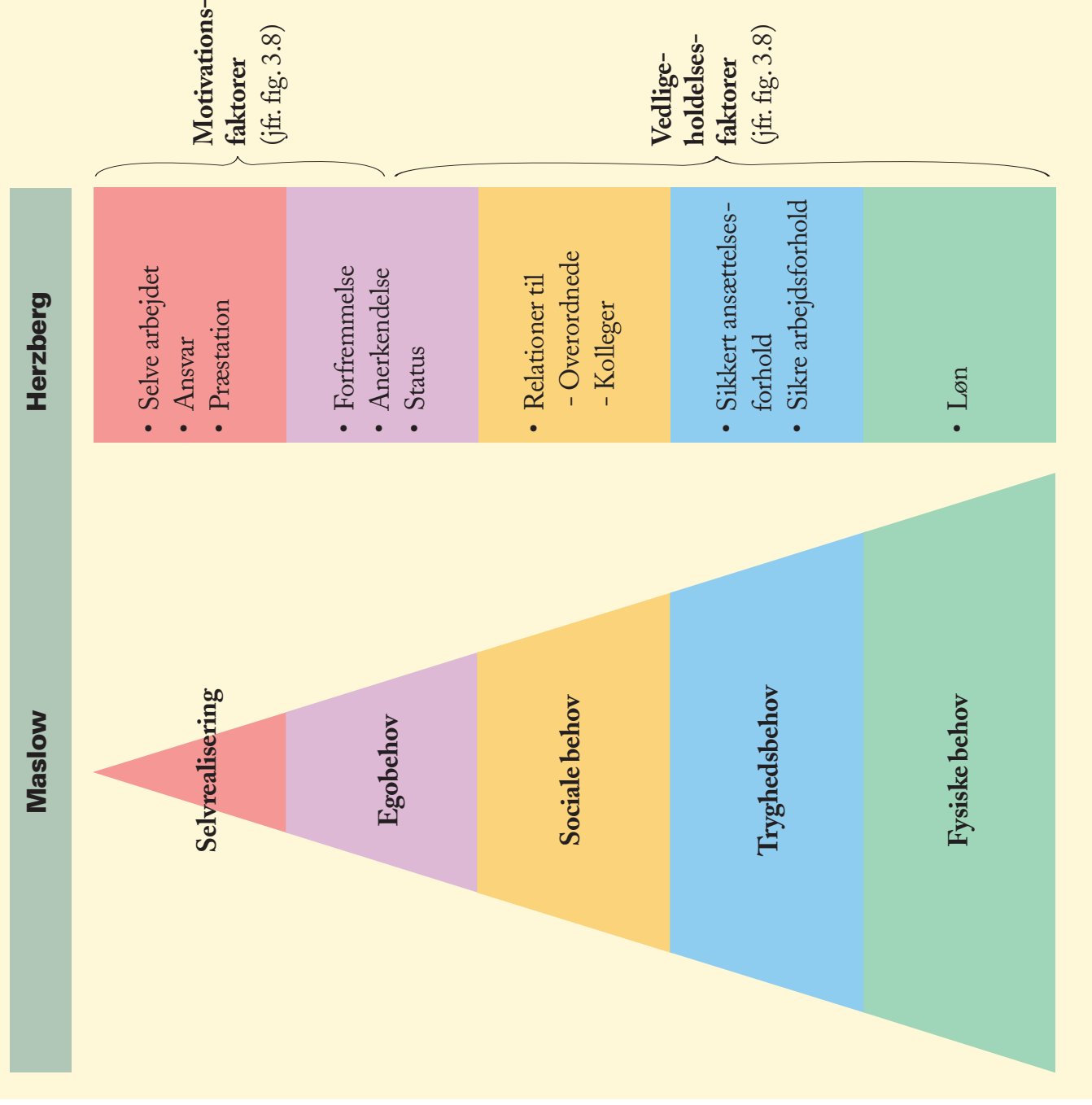


Fig. 3.9 Sammenligning af Maslow's og Herzberg's teorier.

Lawlers forventningsteori

Trin 1:

Kan Indsatsen føre til en
Præstation?

($I \rightarrow P$)

Ja

Trin 2:

Kan Præstationen føre til
en Belønning?

($P \rightarrow B$)

Er Værdien tilstrækkelig stor?

V

Ja

Motivationen tilstede

Nej

Nej

Nej

Motivationen ikke tilstede

Fig. 3.10 Lawlers forventningsteori.

Tankegange og jobformulering			
Teoretiske skoler	Tænkemåde	Styringsformer	Jobudformning
Klassiske skoler	“det at bevæge”	Rationel ledelse (ydrestyring)	Arbejdsdeling
Human Relations	“at tilskynde til bevægelse”	Motivation (ydrestyring)	Jobdesign
Postmoderne teorier	“at designe egen udvikling”	Selvskabelse (indrestyring)	Selvudvikling

Fig. 3.11 Sammenhæng mellem tankegange og jobudformning.

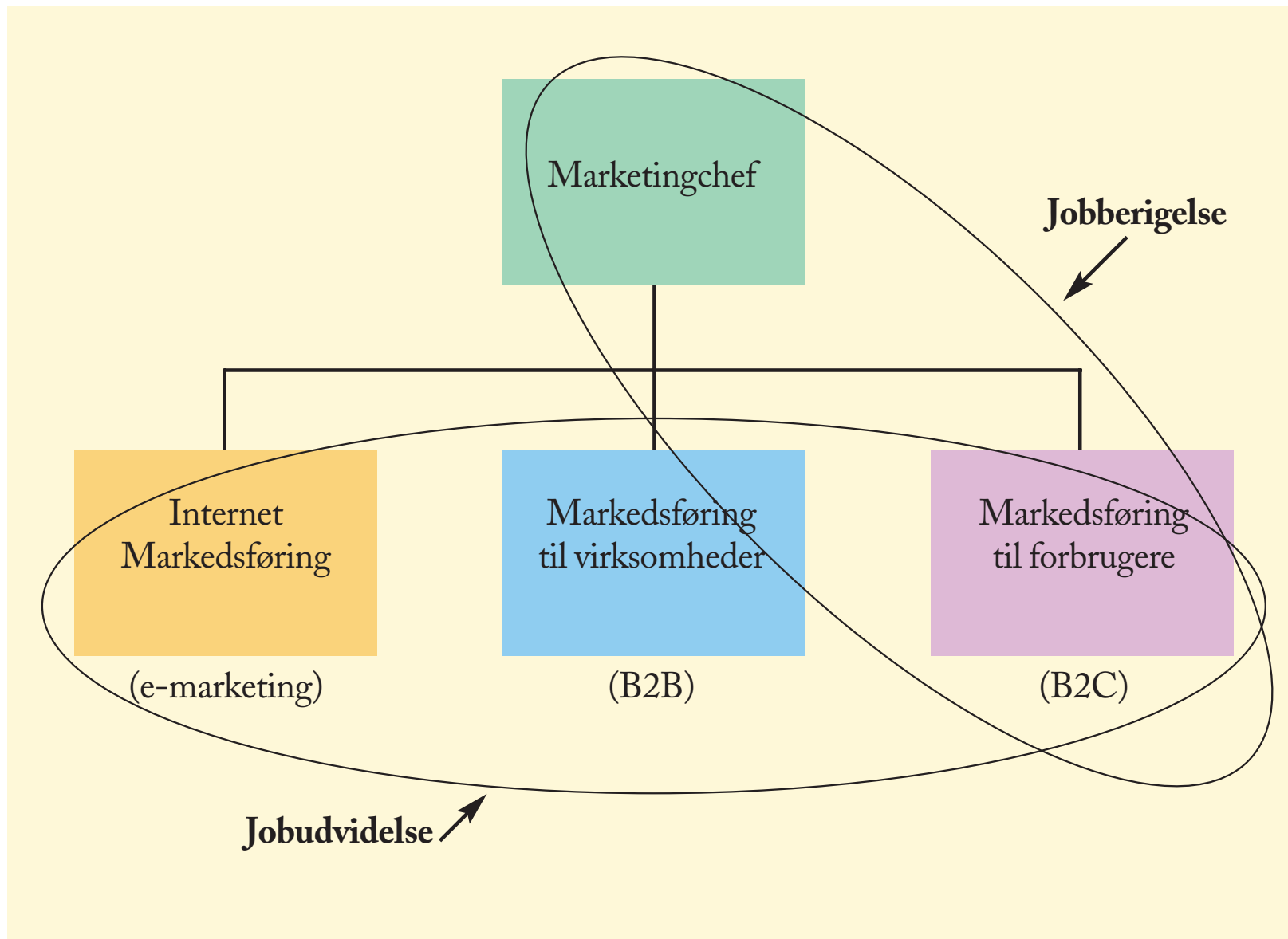


Fig. 3.12 Jobudvikling i en marketingafdeling.

Herzbergs principper for jobberigelse

Principper for jobberigelse	Motivationsfaktorer
• Forøg ansvaret for eget arbejde	• Ansvar og anerkendelse
• Fjern kontrol	• Ansvar og anerkendelse
• Sammenhængende arbejdsopgaver	• Ansvar, udfoldelse og anerkendelse
• Øget selvbestemmelse over egne arb.opgaver	• Ansvar, præstation og anerkendelse
• Direkte information og rådgivning	• Intern anerkendelse
• Tilfør nye og vanskelige opgaver	• Mulighed for vækst
• Tildel specifikke opgaver	• Ansvar, personlig udvikling og advancement

Fig. 3.13 Herzberg's principper for jobberigelse.

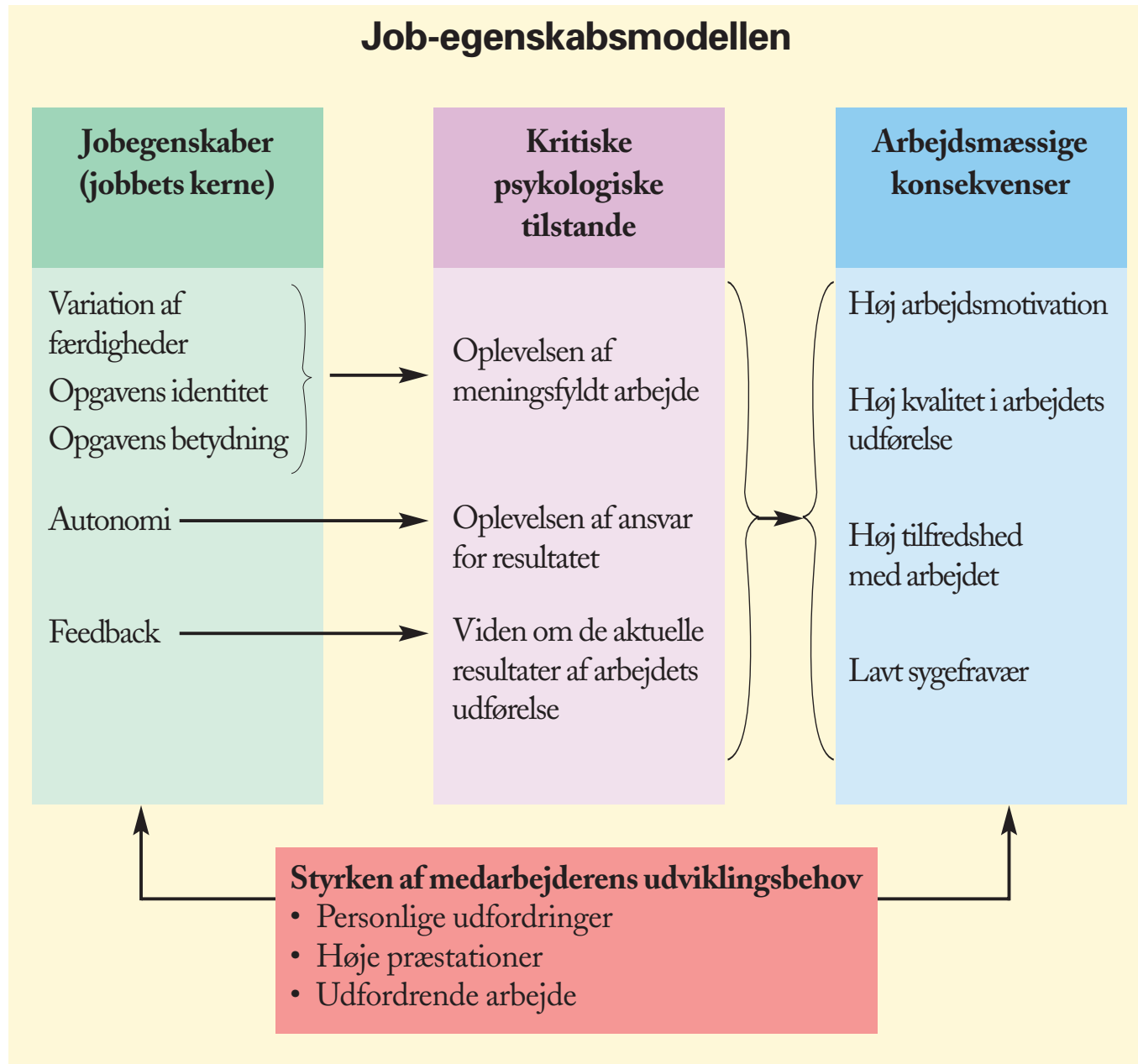


Fig. 3.14 Hackmann og Oldhams Job-egenskabsmodel.

Det historiske perspektiv i jobudformning

Medarbejderens
indflydelse på
jobudformning

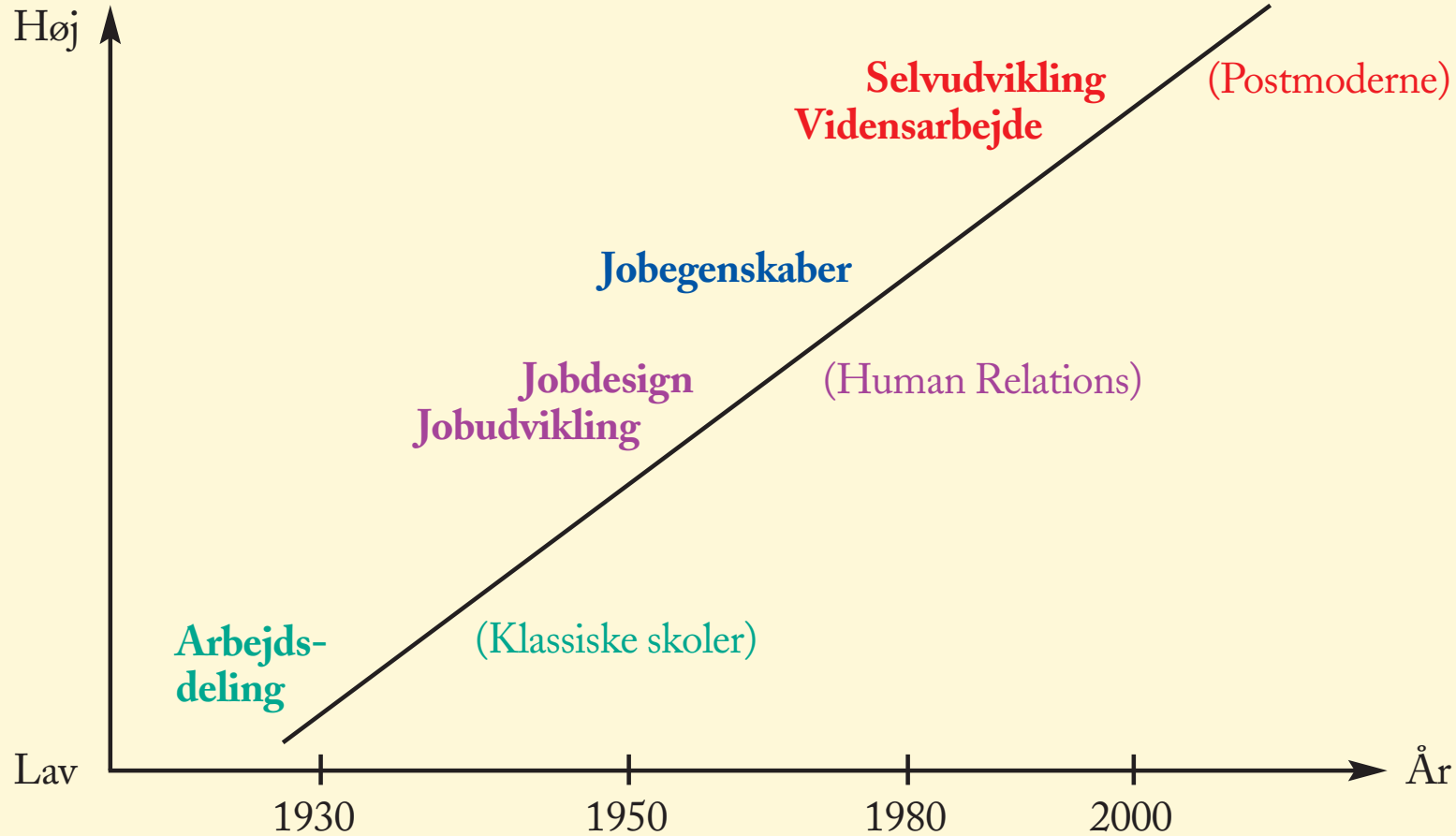


Fig. 3.15 Det historiske perspektiv i jobudformning.

		Selvudvikling	
		Personlig selvudvikling	Selvrefleksion
Grundlæggende antagelser	<ul style="list-style-type: none"> • Selvet kan opdages • Man kan lære sandheden om sig selv at kende • Man kan se sine stærke og svage sider 	<ul style="list-style-type: none"> • Selvet opstår i socialt samspil • De historier, der fortælles, kan omskrives så de vedrører ens egen situation 	
Mål for selvudvikling	<ul style="list-style-type: none"> • At undgå selvbedrag • At undgå, at påvirke andre på en uheldig måde • At udvikle større accept af andre 	<ul style="list-style-type: none"> • At blive bevidst om virkningerne af egne handlinger • At kunne producere flere perspektiver på de fortalte historier • At få et større repertoire af måder at positionere sig på i forhold til andre 	

Fig. 3.16 To perspektiver på selvudvikling.

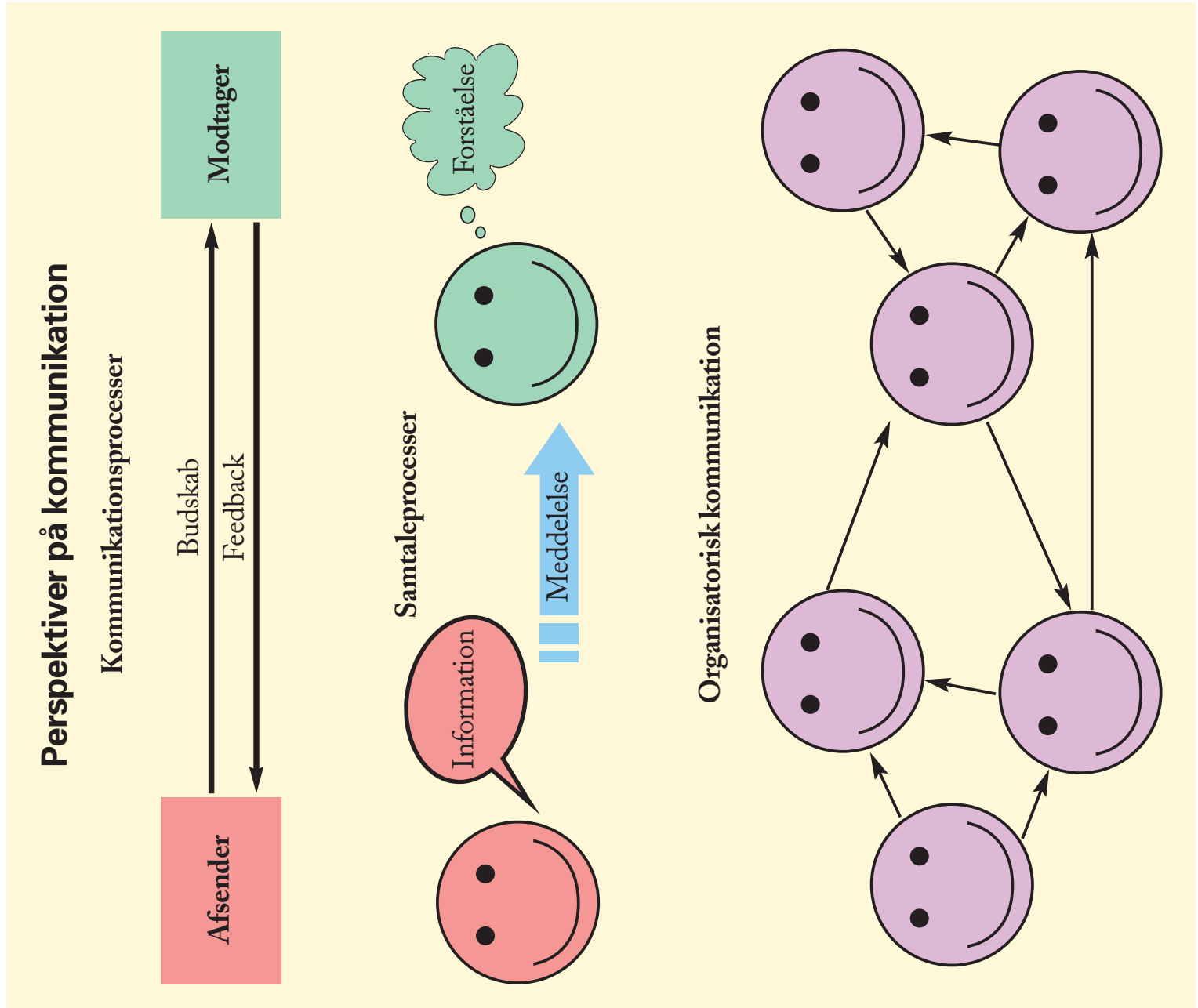


Fig. 4.1 Tre perspektiver på kommunikation.

Kommunikationsmodellen

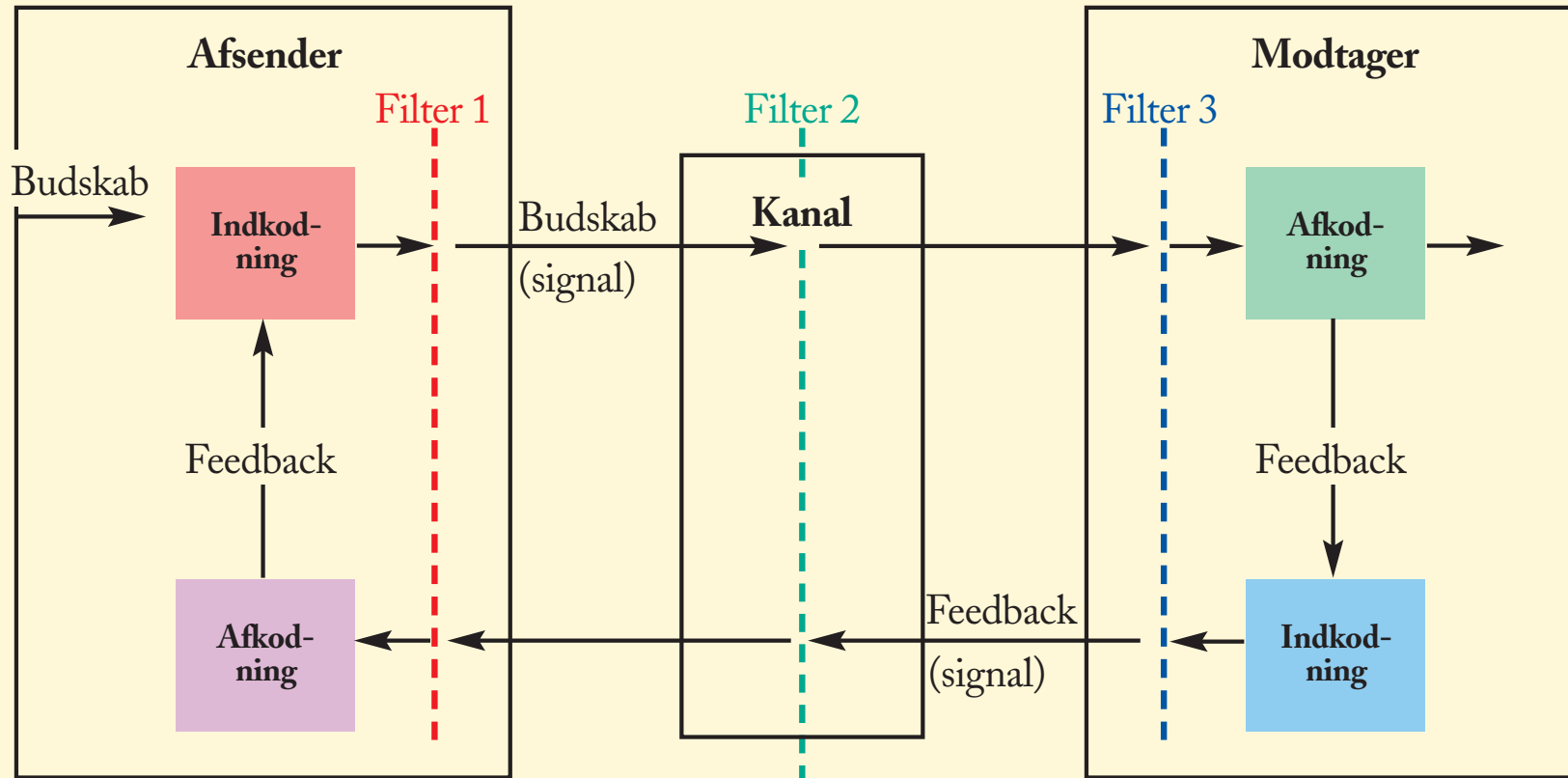


Fig. 4.2 Kommunikationsmodellen.

Kilder til fortolkning af et budskab

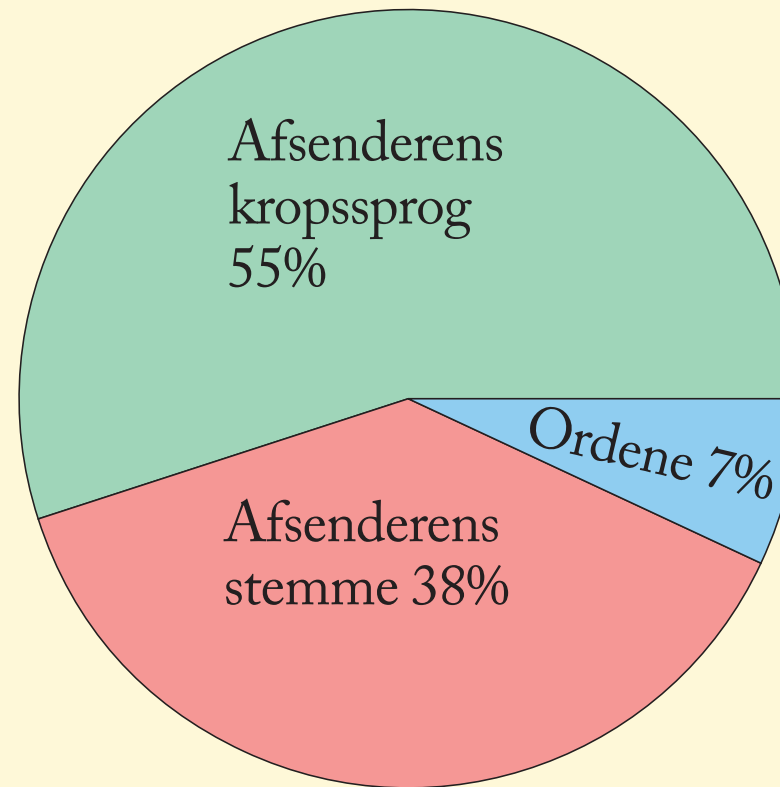


Fig. 4.3 Kilder til fortolkning af et budskab i en kommunikation.

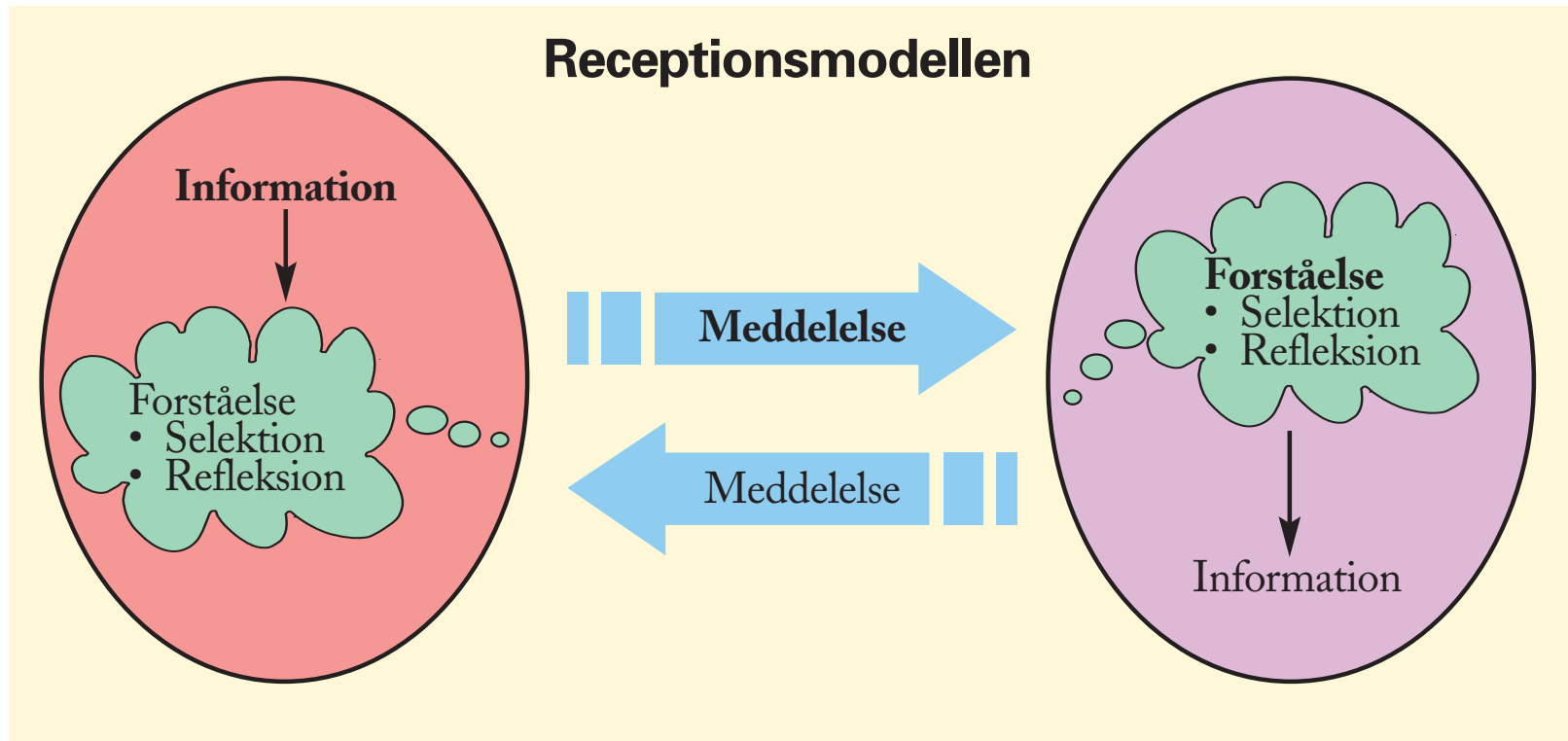


Fig. 4.4 Receptionsmodellen.

Adskillelse af indhold og relation i en samtale

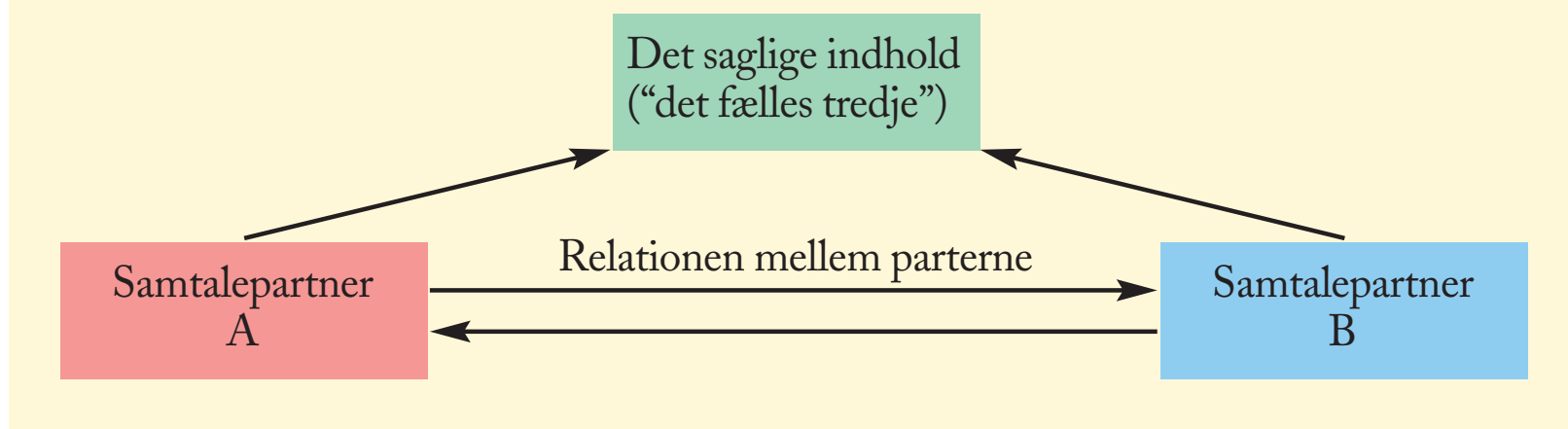
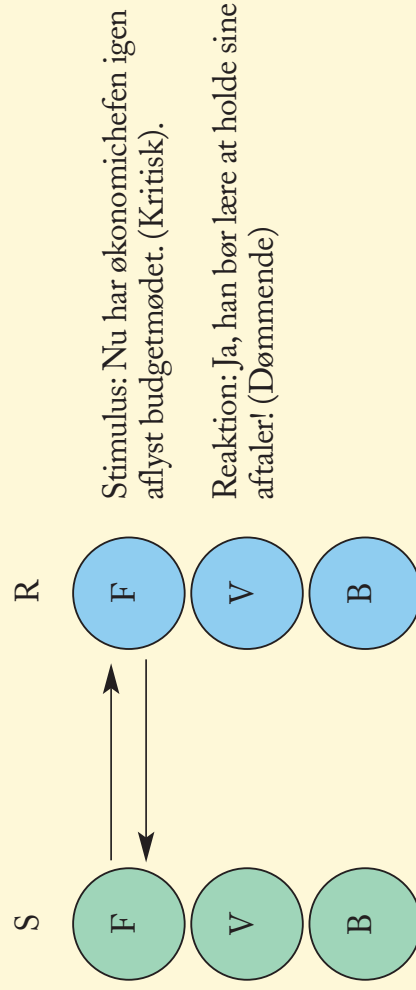


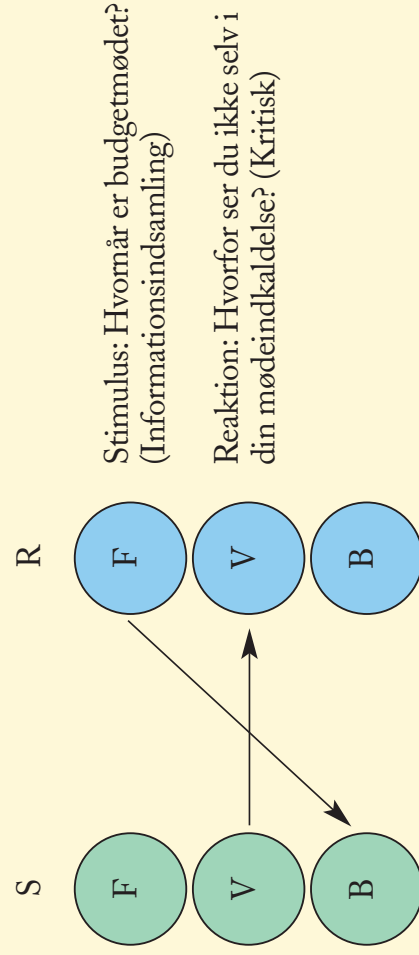
Fig. 4.5 Adskillelsen af indhold og relation i en samtale.

Transaktionsformer

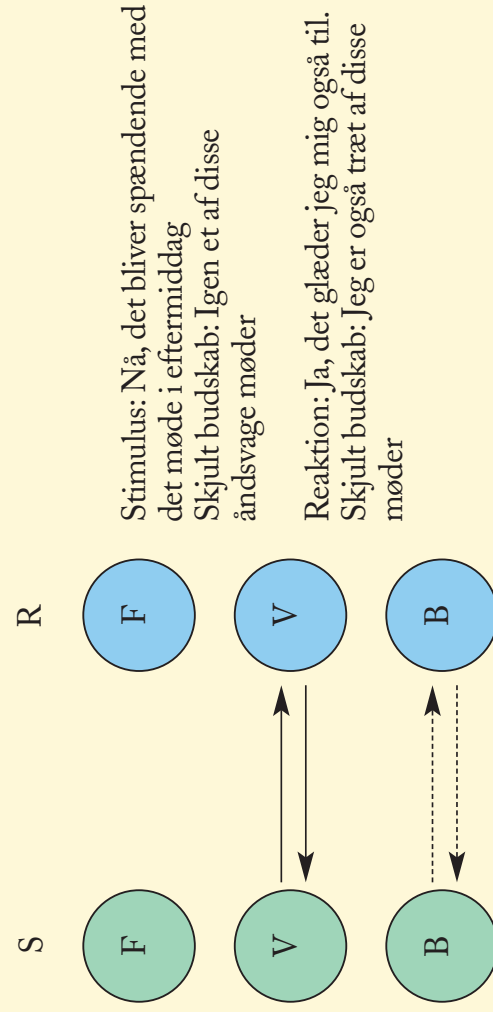
Parallele transaktioner



Krydsende transaktioner



Skjulte transaktioner



Den fuldt optrukne linje viser det åbne budskab, den stiplede linje viser det skjulte budskab

Fig. 4.6 Eksempler på de tre transaktionsformer.



Fig. 4.7 Appreciative Inquiry modellens faser.

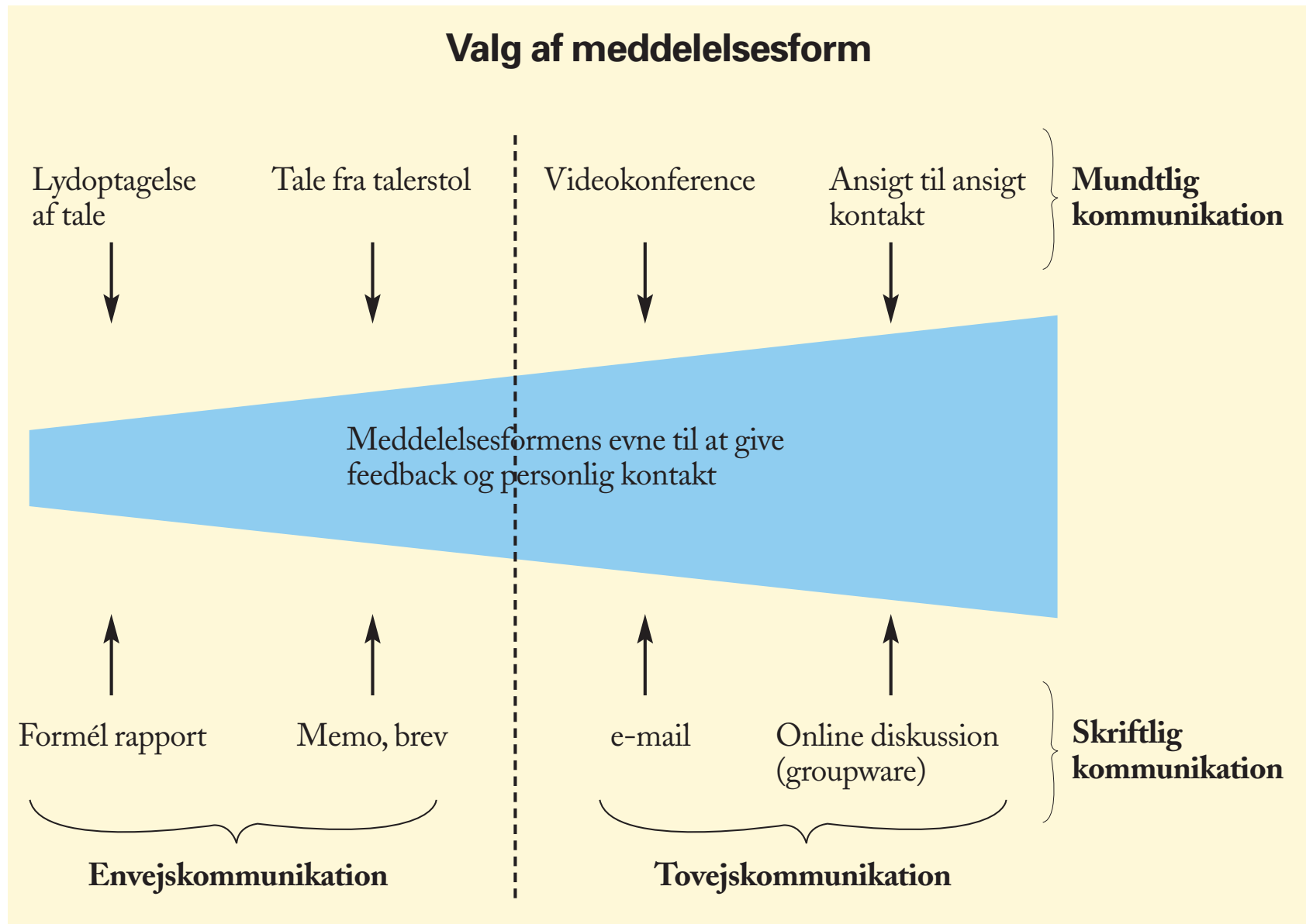


Fig. 4.8 Valg af meddelelsesform i forhold til evne til feedback og personlig kontakt.

Individ og gruppemedlemskab

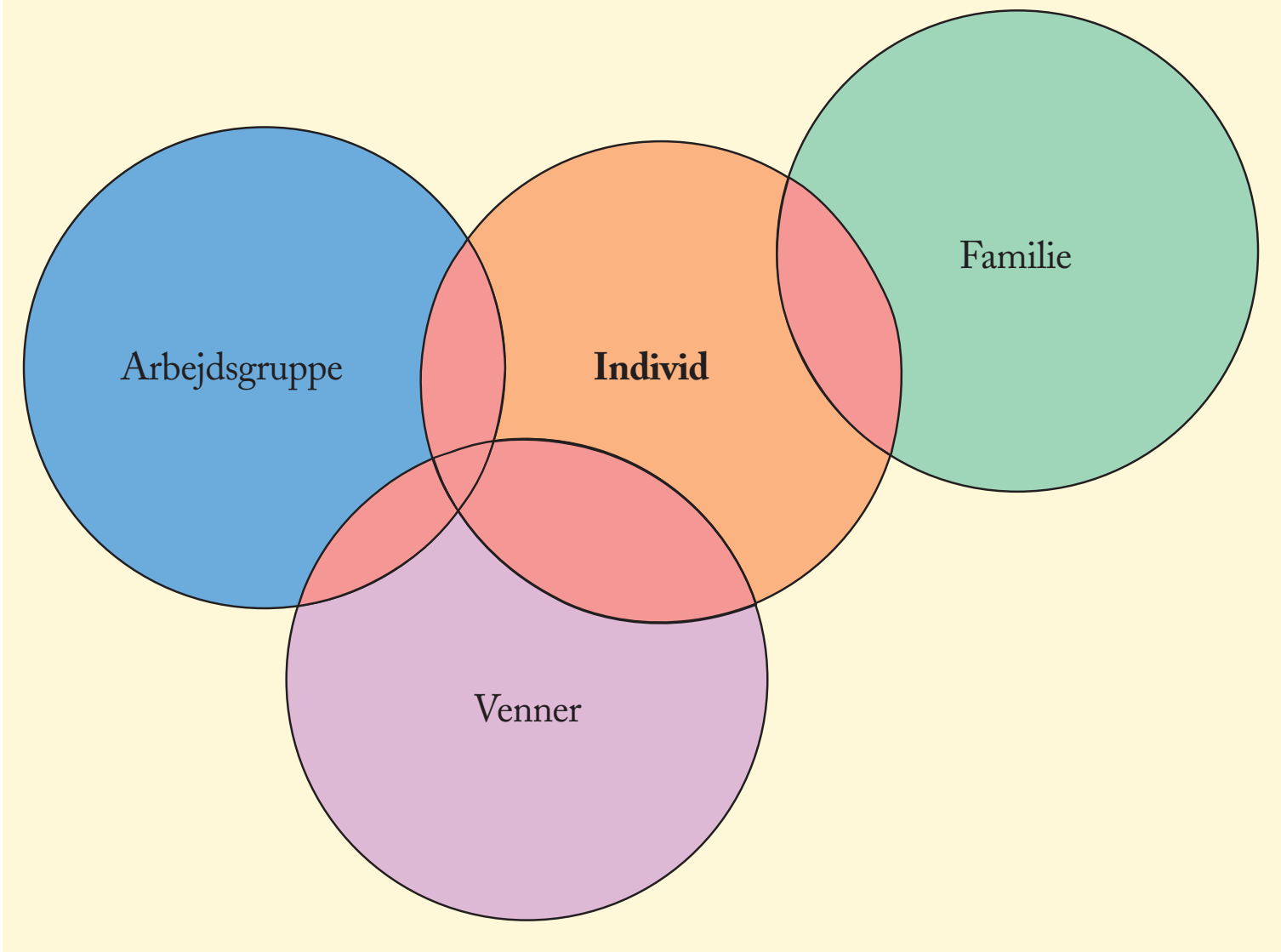


Fig. 5.1 Individ og gruppemedlemskab.

Gruppetyper		
	Primær	Sekundær
Formel	<ul style="list-style-type: none"> • Kernefamilie • Salgsafdelingen med 3-4 ansatte 	<ul style="list-style-type: none"> • Fodboldholdet • Hele virksomheden med 25 ansatte
Uformel	<ul style="list-style-type: none"> • De nærmeste venner • 3-4 arbejdskolleger, der mødes privat 	<ul style="list-style-type: none"> • Stamgæsterne på Café Trendy • Spontant demonstrerende autonome

Fig. 5.2 Eksempler på, hvordan de fire gruppetyper kan kombineres.

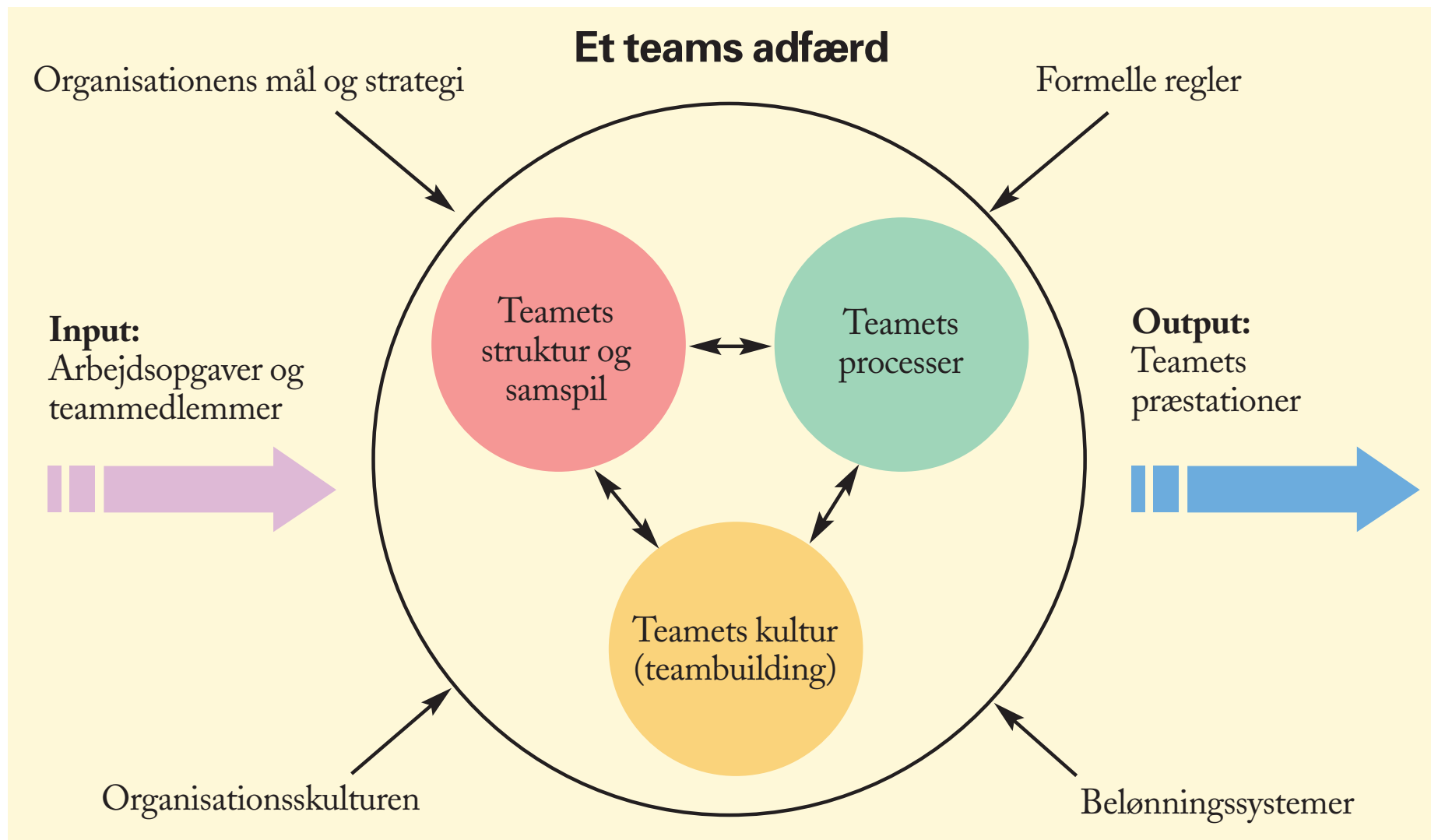


Fig. 5.3 Model for et teams adfærd.

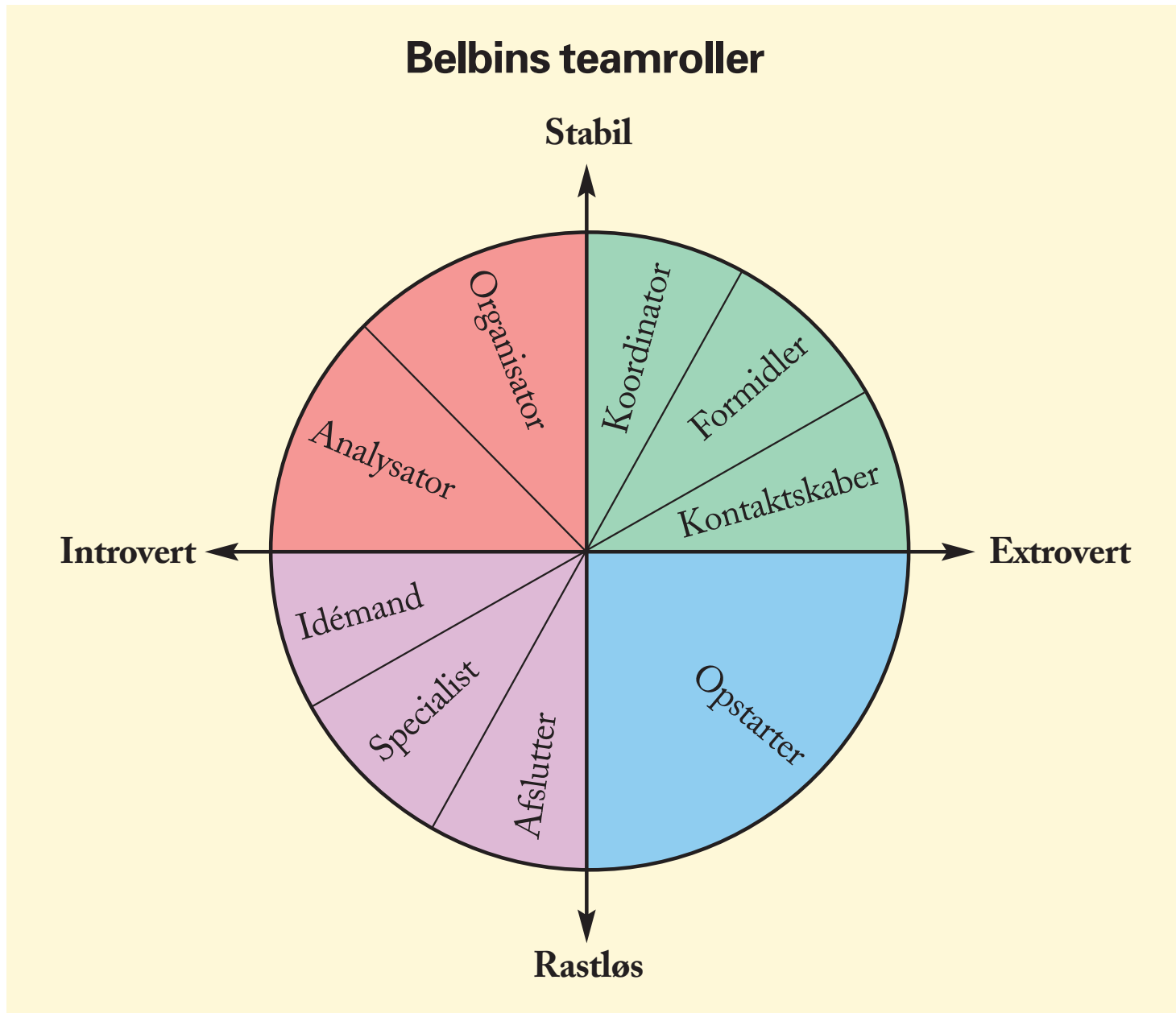


Fig. 5.4 Belbins teamroller.

Eksempler på formelle og uformelle normer

Formel norm	Uformel norm
<ul style="list-style-type: none">• Arbejdet starter kl. 8	<ul style="list-style-type: none">• Arbejdsdagen starter med 5-10 minutters småsnak inden arbejdet for alvor går i gang
<ul style="list-style-type: none">• Frokostpausen varer 30 minutter	<ul style="list-style-type: none">• Frokostpausen varer 35 minutter
<ul style="list-style-type: none">• Arbejdet standses kl. 16	<ul style="list-style-type: none">• Medarbejderne begynder at pakke sammen kl. 15.50
<ul style="list-style-type: none">• Internettet må kun benyttes i forbindelse med jobbets udførelse	<ul style="list-style-type: none">• Medarbejderne går fra tid til anden på internettet for at søge efter informationer til privat brug
<ul style="list-style-type: none">• Medarbejderne skal være kundeorienterede	<ul style="list-style-type: none">• I pressede situationer er det i orden at en kunde får et vrissent svar
<ul style="list-style-type: none">• Medarbejderne skal udvise korpssånd	<ul style="list-style-type: none">• Medarbejderne holder fra tid til anden "blå mandag"

Fig. 5.5 Eksempler på formelle og uformelle normer i en virksomhed.

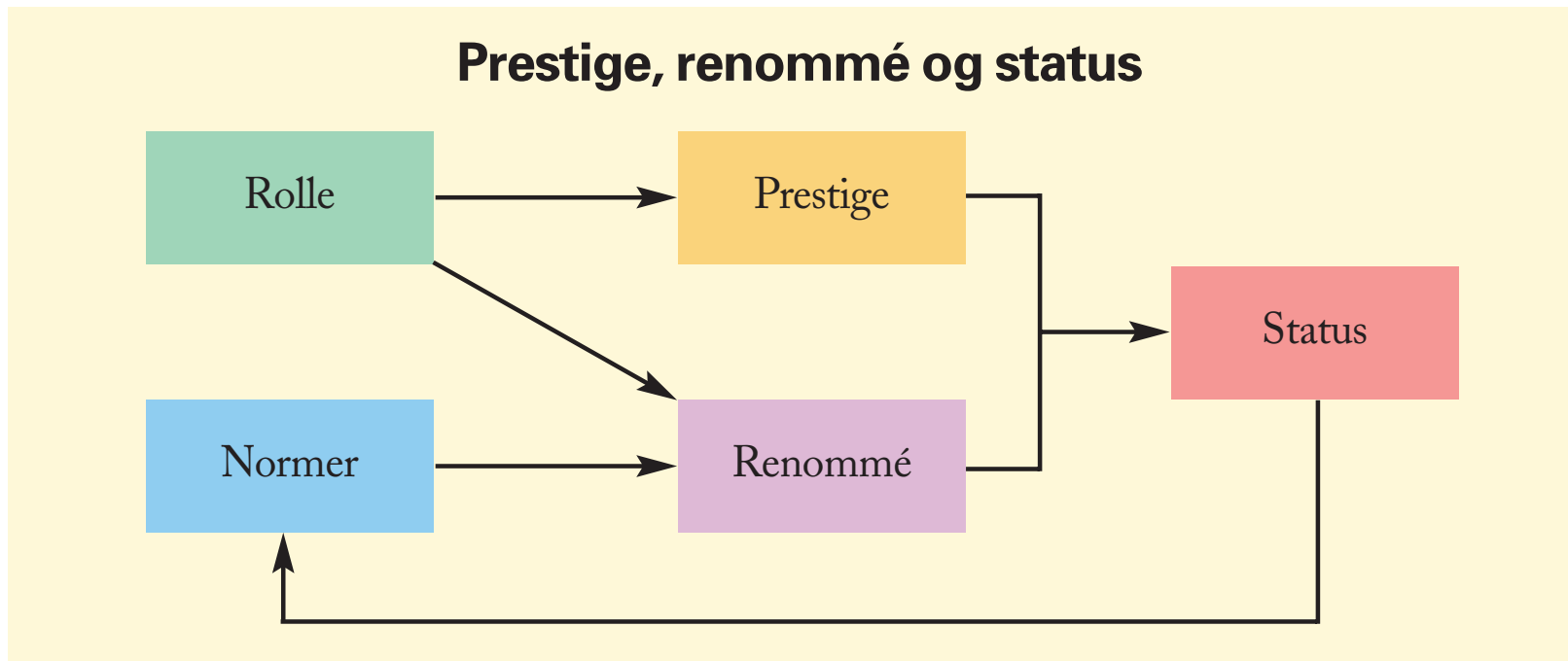


Fig. 5.6 Sammenhængen mellem prestige, renommé og status.

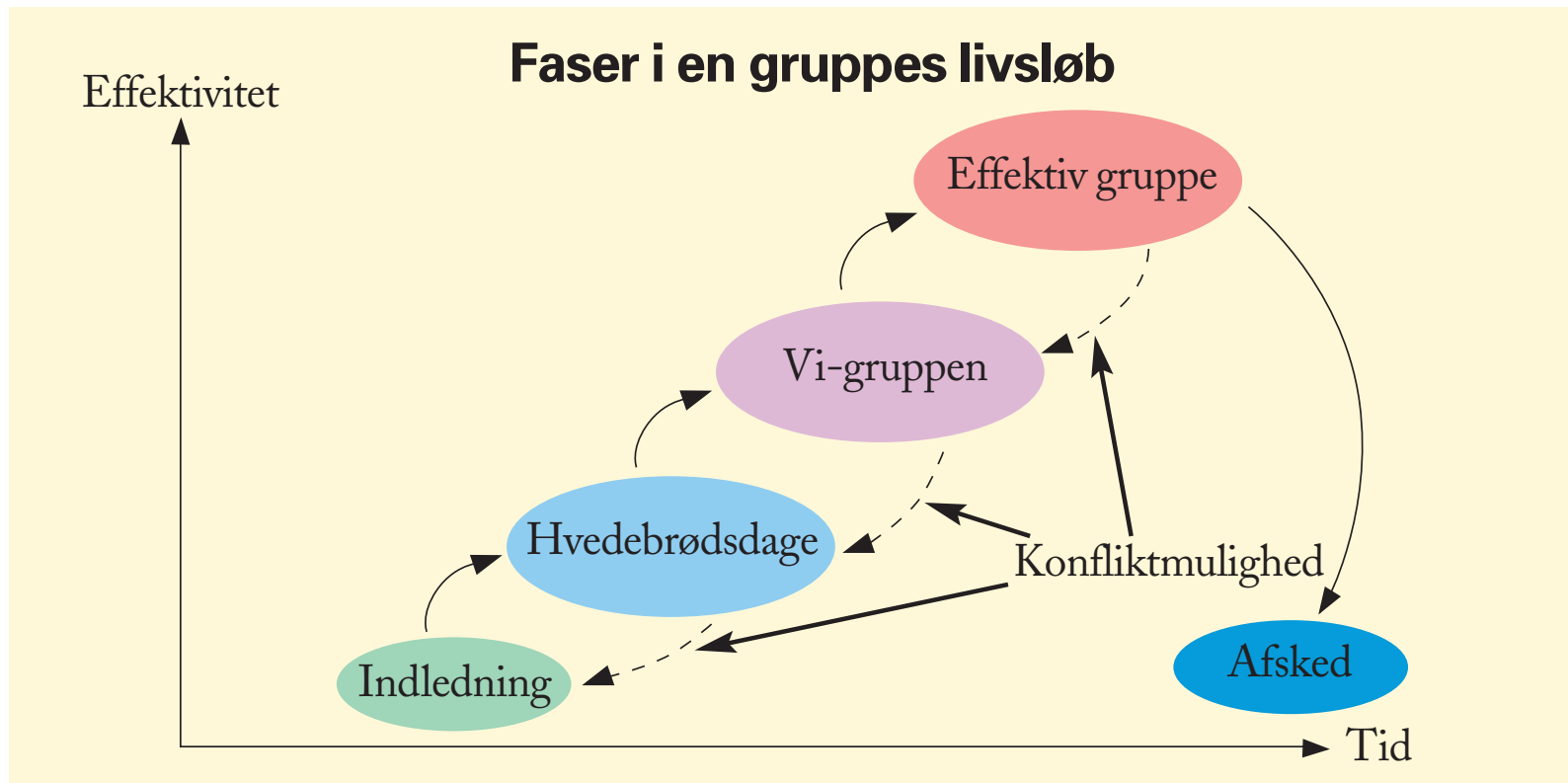


Fig. 5.7 Faser i en gruppes livsløb.

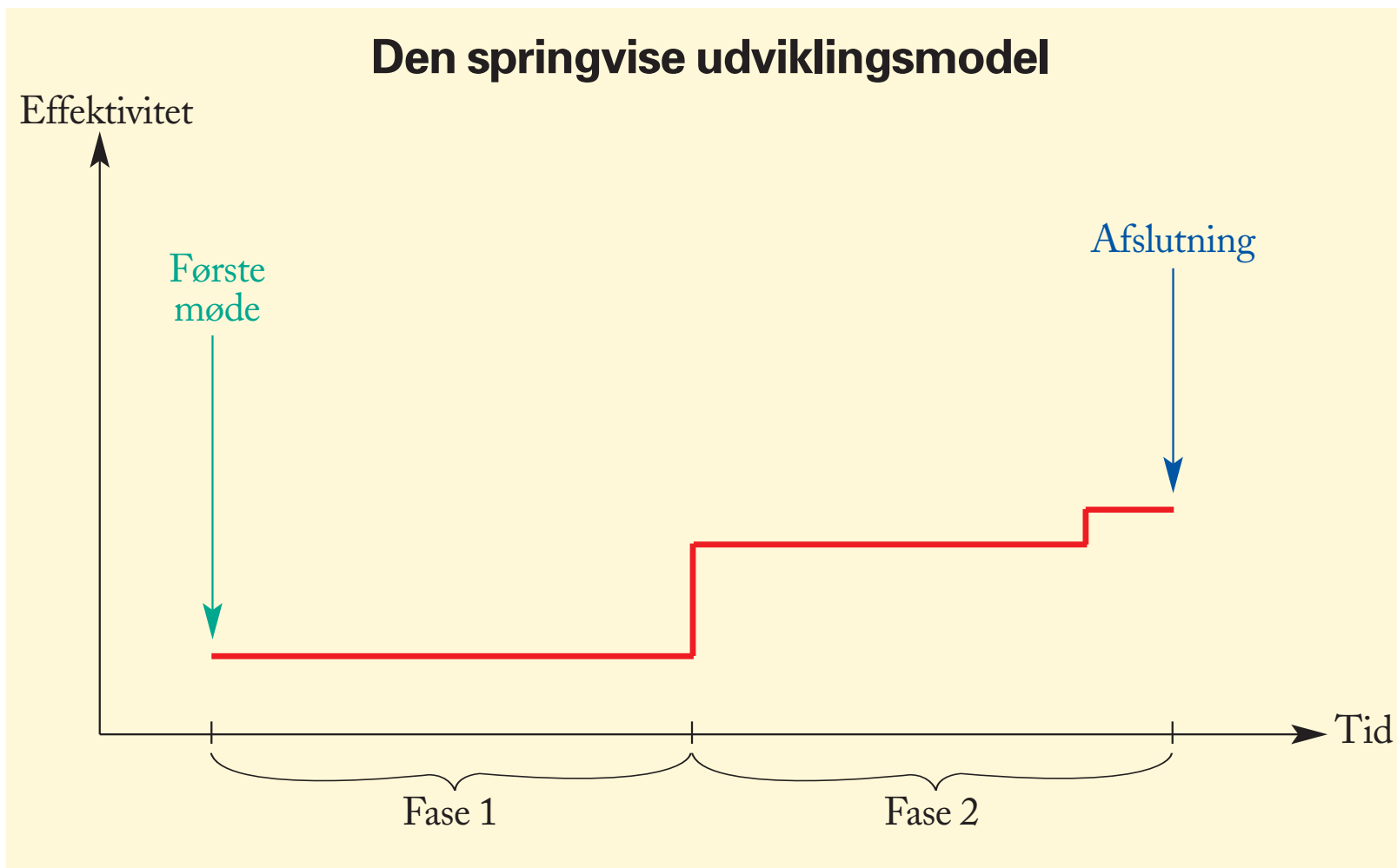
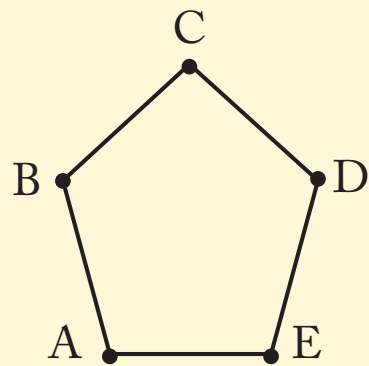
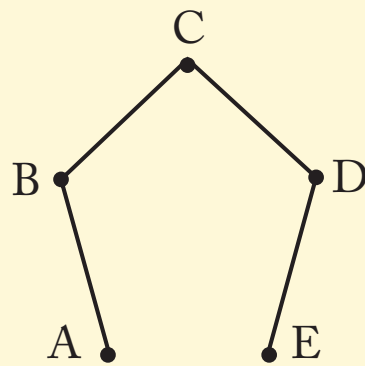


Fig. 5.8 Den springvise udviklingsmodel.

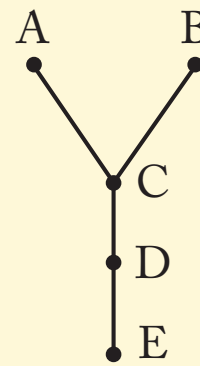
Kommunikationsmønstre



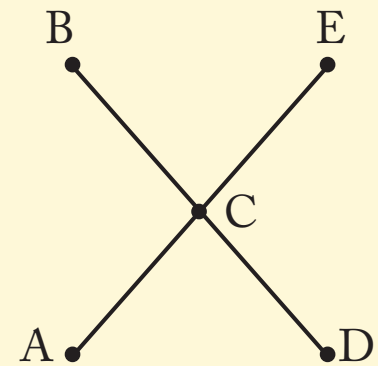
Cirklen



Kæden



Y-et



Hjulet

Fig. 5.9 Kommunikationsmønstre baseret på Leavitts eksperimenter.

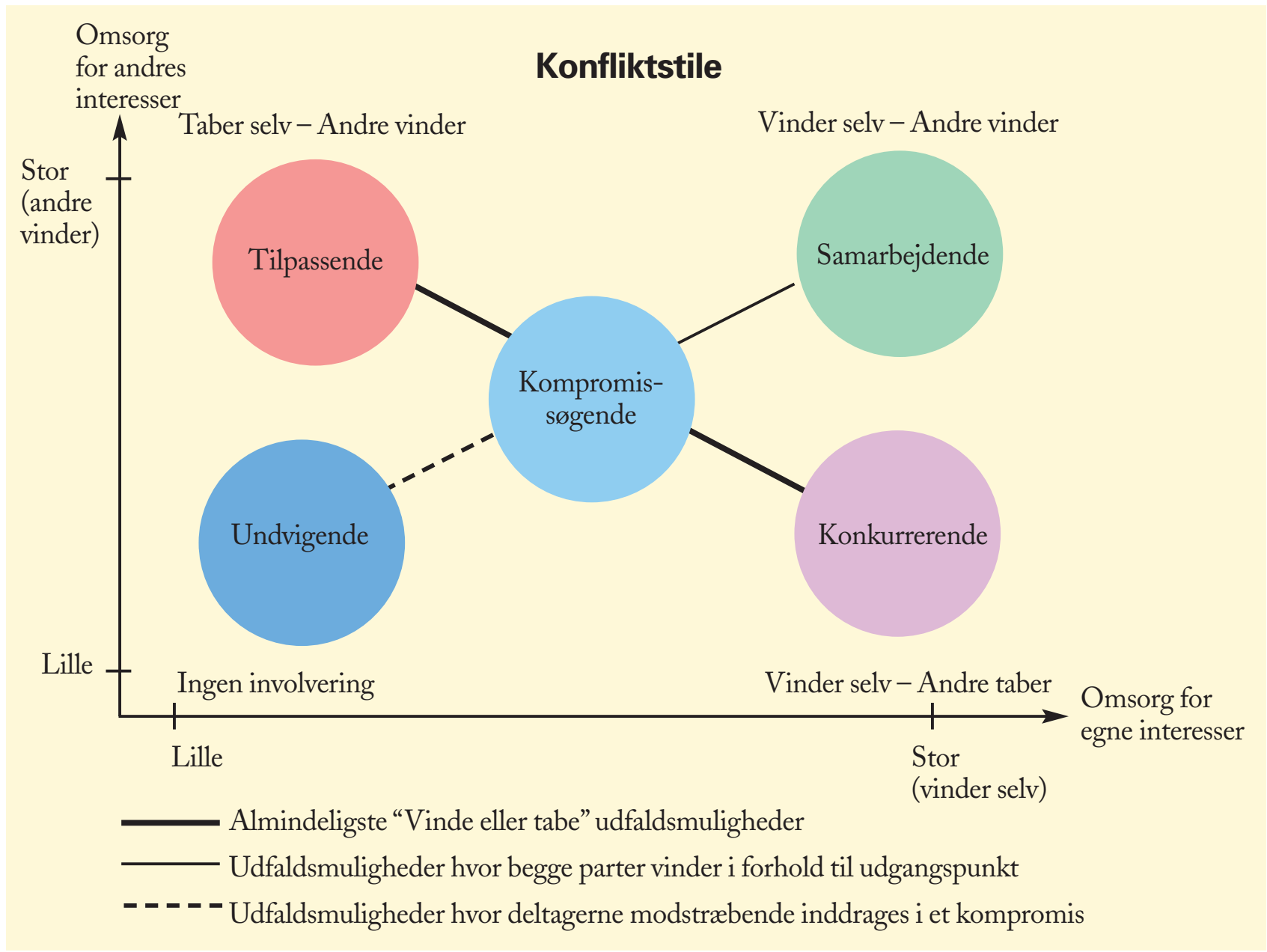


Fig. 5.10 Konfliktstile.

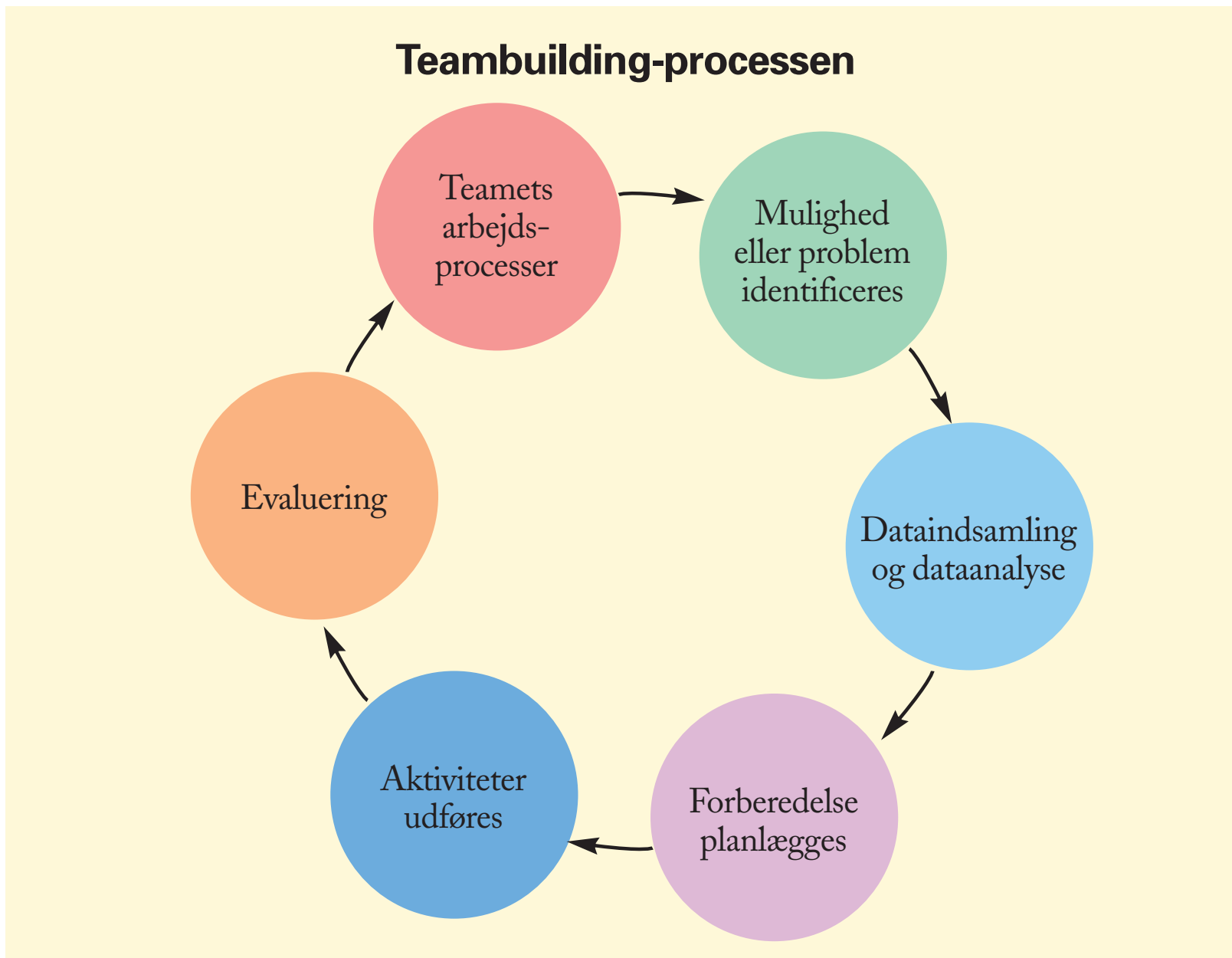


Fig. 5.11 Model af en teambuilding-proces.

Teambuilding-processens aktiviteter		
	Ekstern aktivitet Igangsættelse	Intern aktivitet Vedligeholdelse
Formel proces	<ul style="list-style-type: none"> • Kurser • Udendørsaktiviteter 	<ul style="list-style-type: none"> • Process Consulting (proceskonsultation)
Uformel proces	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale relationer • Fælles oplevelser 	<ul style="list-style-type: none"> • Egne aktiviteter

Fig. 5.12 Teambuilding-processens aktiviteter.

Forskelle på Managers og Leaders

Managers

- Reaktive
- Tilfredse med status quo
- Forfølger mål
- Gårsdagens eksperter
- Gør tingene rigtigt
- Følger jobbeskrivelsen
- Respekterer budgetter
- Undgår fejl
- Bruger belønning og straf
- Planlægger
- Overvåger og kontrollerer

Leaders

- Proaktive
- Udfordrer status quo
- Visionær
- Fremtidens eksperter
- Gør de rigtige ting
- Ændrer jobbeskrivelsen
- Skaber værdier
- Søger læringsmuligheder
- Inspirerer og motiverer
- Kommunikerer
- Udvikler kompetencer

Fig. 6.1 Forskelle på Managers og Leaders.

Agenda for en coaching samtale

Fase 1 – Fastlæggelse af psykologisk kontrakt

- coachen søger at afklare medarbejderens forventninger mht. coachingsamtalens udbytte
- coachen forklarer egen rolle i samtalen

Fase 2 – Hvilket udviklingspotentiale har medarbejderen?

- coachen søger at finde ind til, hvad det er, som medarbejderen skal have sparring til ved at tage udgangspunkt i dennes stærke sider (f.eks. ved at bevidstgøre om og anerkende succesrig løsning af tidligere opgaver).

Fase 3 – Udforskning af situationen (ressourcer, personlige relationer mv.)

- ved anvendelse af en række spørgsmål søger coachen at spørge ind til de rammer, som opgaven skal løses indenfor.

Fase 4 – Udforskning af ideer til handlemuligheder

- medarbejderen bliver stillet overfor en række åbne spørgsmål, der skal bidrage som ”øjeblikke” til at kunne se forskellige løsningsmuligheder.

Fase 5 – Målsætning og planlægning

- coachen skal sikre, at medarbejderen udarbejder en udførlig og en tydelig handlingsplan, som han selv tror på vil føre til indfrielse af målet.

Fase 6 – Opfølgning og evaluering

- hvornår skal vi have en opfølgende samtale? Næde vi det, som vi lovede hinanden i fase 1?

Fig. 6.2 Faserne i en typisk coaching samtale.

Management, Leadership og Coaching

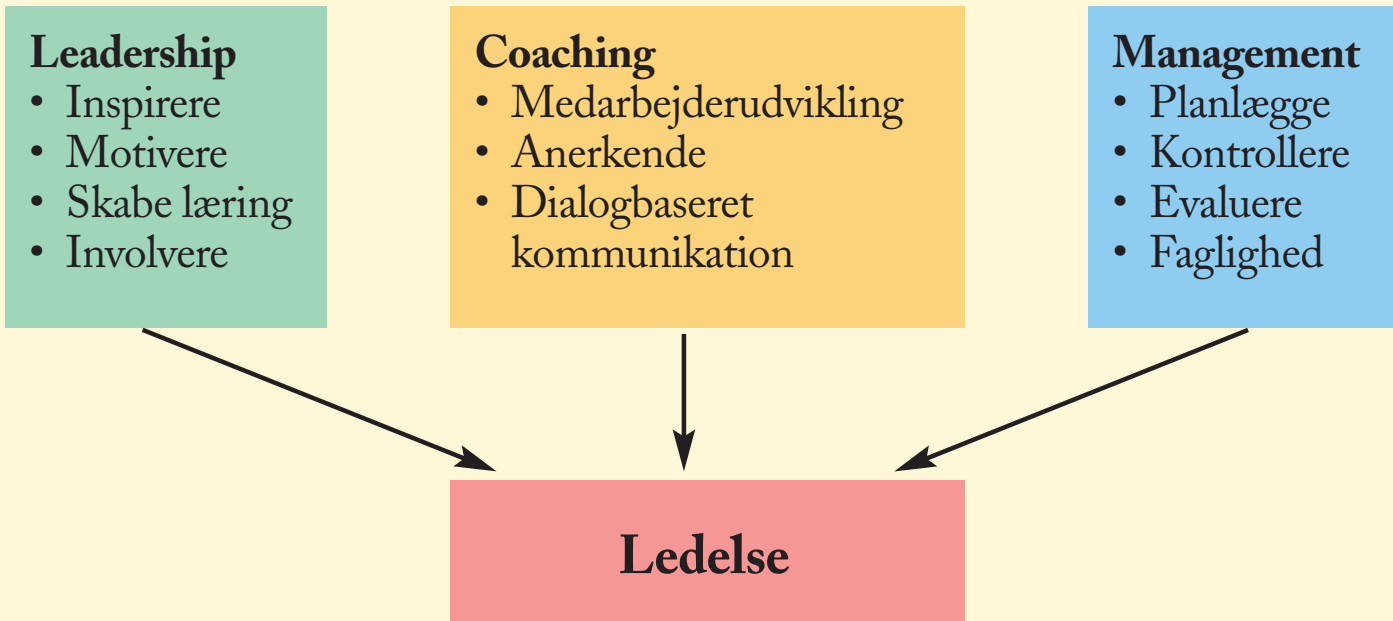


Fig. 6.3 Ledelsesbegrebets elementer.

Ledelsesniveau				Tidshorisont	Kompleksitet	Usikkerhed
Strategisk	Topledelse	Adm. direktør	5-års plan	Langt sigt	Stor	Stor
Taktisk	Mellemlidelse	Salgschef	Salgsbudget	Mellemlangt sigt	Middel	Middel
Operativt	Operativ ledelse	Formand	Bemanding af projekt	Kort sigt	Lav	Lav

Fig. 6.4 Ledelse på forskellige niveauer.

Elementer i en lederkarakteristik		
Hvad <ul style="list-style-type: none">• Lederopgaver/ ledergitter• Ledelsesstile• Autoritet	Hvem <ul style="list-style-type: none">• Menneskesyn• Lederegenskaber• Lederroller	Hvordan <ul style="list-style-type: none">• Ledelsesformer• Situationsbestemt ledelse

Fig. 6.5 Elementerne i en lederkarakteristik.

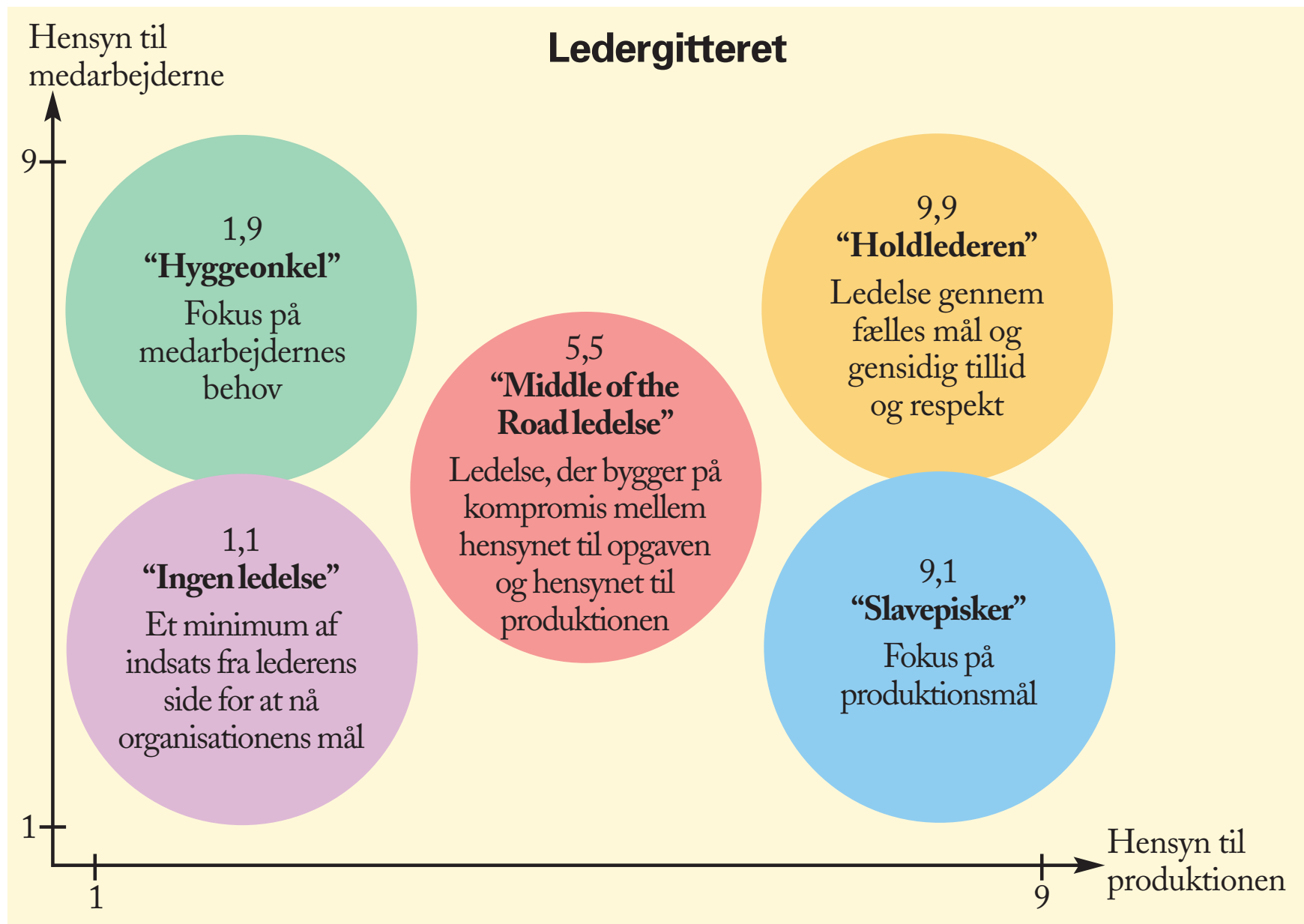


Fig. 6.6 Blake & Moutons ledergitter.

Jack Bobo's ledelsesstile			
Ledelsesstil	Typisk adfærd	Ulemper	Fordele
Aktivisten	Forfølger specifikke (egne) interesser. Har ikke øje for detaljer, men kun "det store billede"	Ikke i harmoni med organisationen. Dette kan forårsage alvorlige konflikter	God i kriser - får tingene gjort
Den tilbagelænedede	Giver ikke indtryk af at tage tingene tilstrækkeligt seriøst	Skaber ingen entusiasme	Medarbejderne får mulighed for at videreføre deres opgaver (på kort sigt)
Den ambivalente	Beslutninger tilbagekaldes ofte. Mangelfulde faglige færdigheder	Virksomheder får store omkostninger ved at beslutninger omstødes	Kan trænes og udvikles til at blive mere effektiv
Den analytiske	Søger for megen information, før der tages en beslutning	Virksomheden paralyseres af for mange og for grundige analyser. Ringe forandringsevne hæmmer effektiviteten	Er svær at ryste og overraske, da alt på forhånd er gennemanalyseret
Den autokratiske	Leder på den magtfulde måde: Enten kan man "lide lugten i bageriet eller også forsvinde"	Fremturer med egne og uvillig til at høre andres ideer	Direkte og klare instruktioner og regler for medarbejderne

Fig. 6.7 Jack Bobo's ledelsesstile.

McGregors X – og Y – syn		
Lederens antagelser om medarbejderne	X – syn	Y – syn
Hvilket forhold har de til det at arbejde?	Føler ubehag ved at arbejde, og forsøger derfor at undgå det	Arbejde er lige så naturligt for mennesket som f.eks. leg og hvile
Hvilke ønsker har de til arbejdets indhold?	Foretrække at blive dirigeret til at udføre simple rutineopgaver	Frihedsgrader til at udføre udviklende arbejdsopgaver sådan, at medarbejderen kan styre sig selv i retning mod mål, som han selv går ind for
Hvilke behov ønsker de at få dækket via arbejdet?	Tryghed og sikkerhed samt de fysiske behov	Ego og selvrealisering ved at udvikle sig via jobbet
Er de villige til at påtage sig et ansvar?	Nej – vil hellere have tryghed ved at andre tager ansvaret	Ja – hvis det er i forbindelse med et meningsfyldt arbejde

Fig. 6.8 McGregor's X– syn og Y– syn.

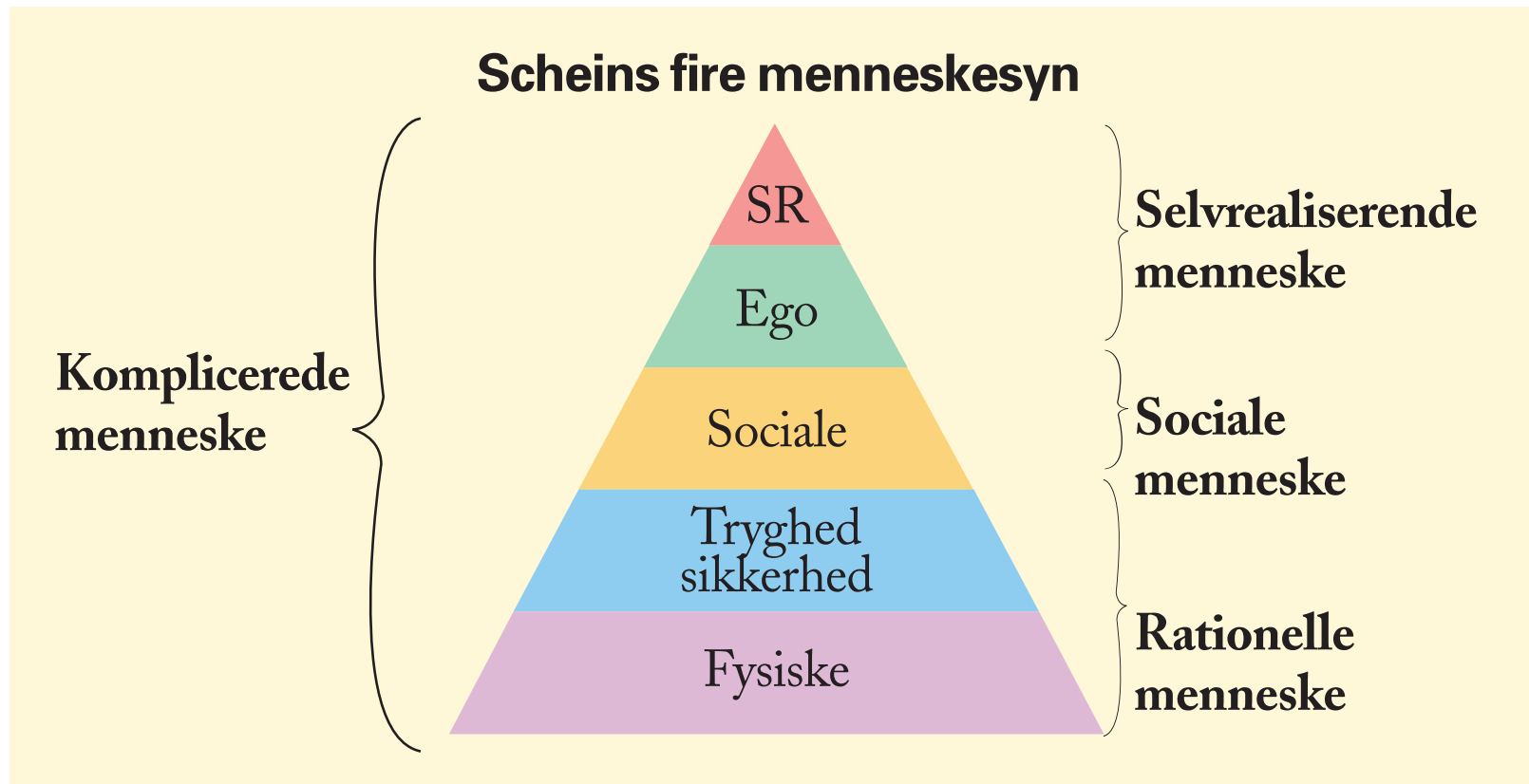


Fig. 6.9 Scheins fire forskellige menneskesyn.

Bennis og Nanus' lederegenskaber

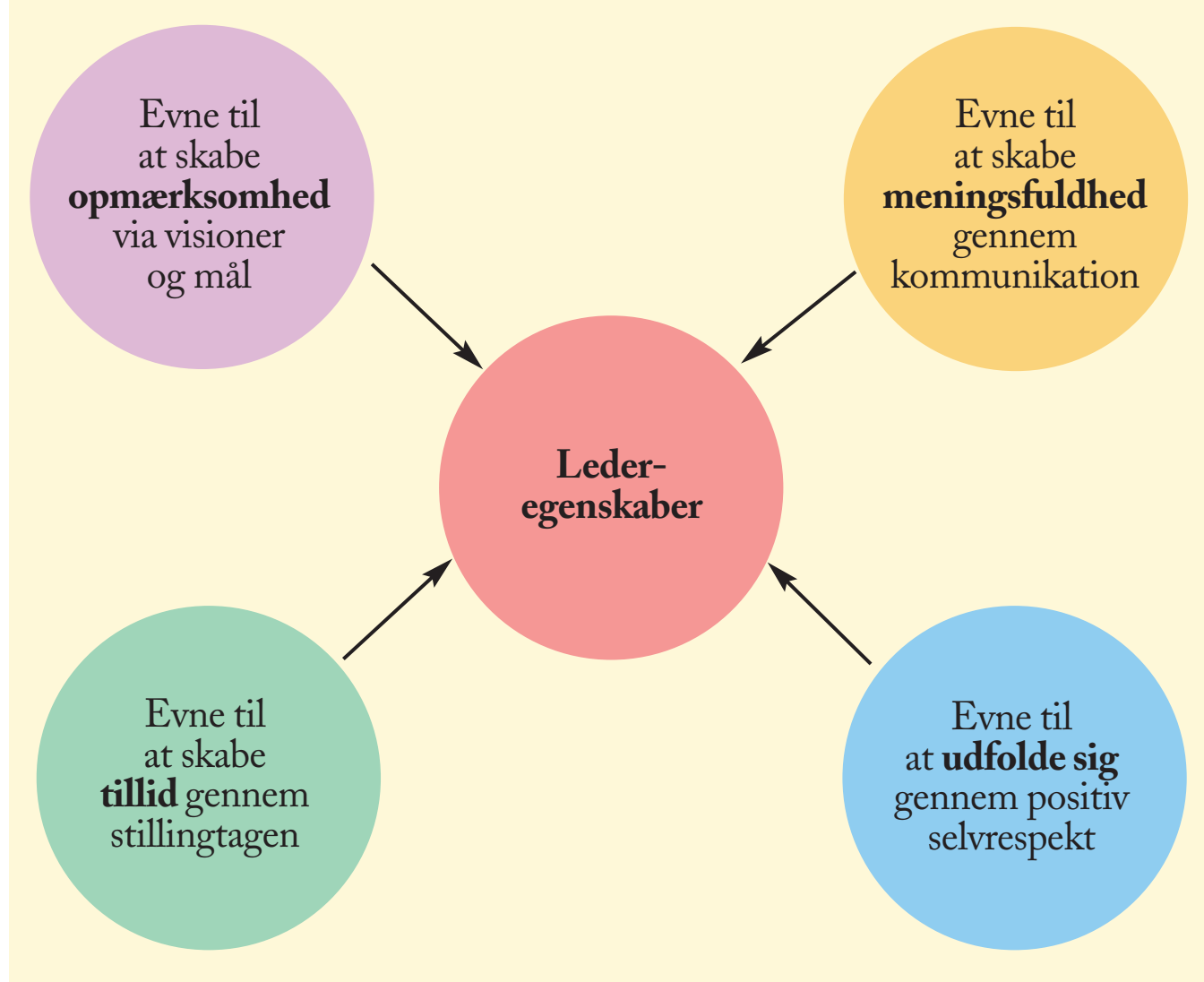


Fig. 6.10 Vigtige lederegenskaber ifølge Bennis & Nanus.

		Fokuserer på	
		Produkt	Proces
Fokuserer primært på	Langt sigt	Entrepreneurrollen <ul style="list-style-type: none"> • Kreativ og innovativ • Finder nye produkter og nye metoder • Tænker strategisk • Stiller spørgsmål til det bestående • Risikovillig • Udvikling 	Integratorrollen <ul style="list-style-type: none"> • Integrerer i et fællesskab • Indgår kompromiser • Skaber motivation og korpsånd • Leder gennem teamwork • Skaber udvikling hos medarbejderne • Skaber sammenhold
	Kort sigt	Producentrollen <ul style="list-style-type: none"> • Resultat- og handlingsorienteret • Stort præstationsbehov • Tager beslutninger • Flittig og travl • Medarbejderne bliver hjælpere • Faglig viden 	Administratorrollen <ul style="list-style-type: none"> • Opstiller mål og regler • Kontrollerer og evaluerer • Skaber systematik • Analyserer sig frem til den rigtigste løsning • Bureaukrati • Ordenssans

Fig. 6.11 Adizes 4 lederroller.⁶

Eksempler på typiske og relevante Adizes koder

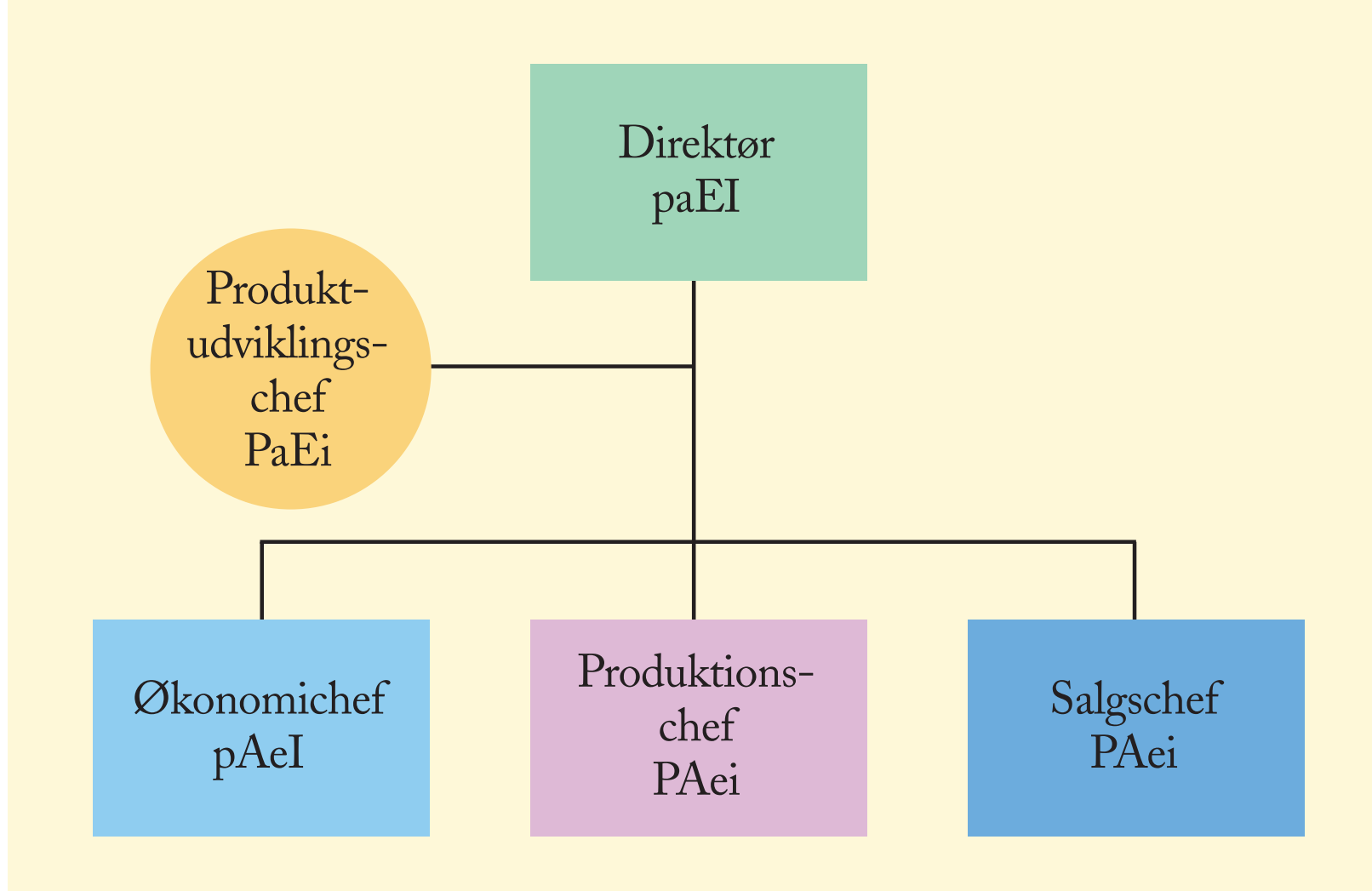


Fig. 6.12 Hvilke Adizes' koder egner sig til hvilke ledelsesfunktioner?

Lederroller i virkelighedens livscyklus

- Lederroller** {
- Producent (P)
 - Administrator (A)
 - Entrepreneur (E)
 - Integrator (I)

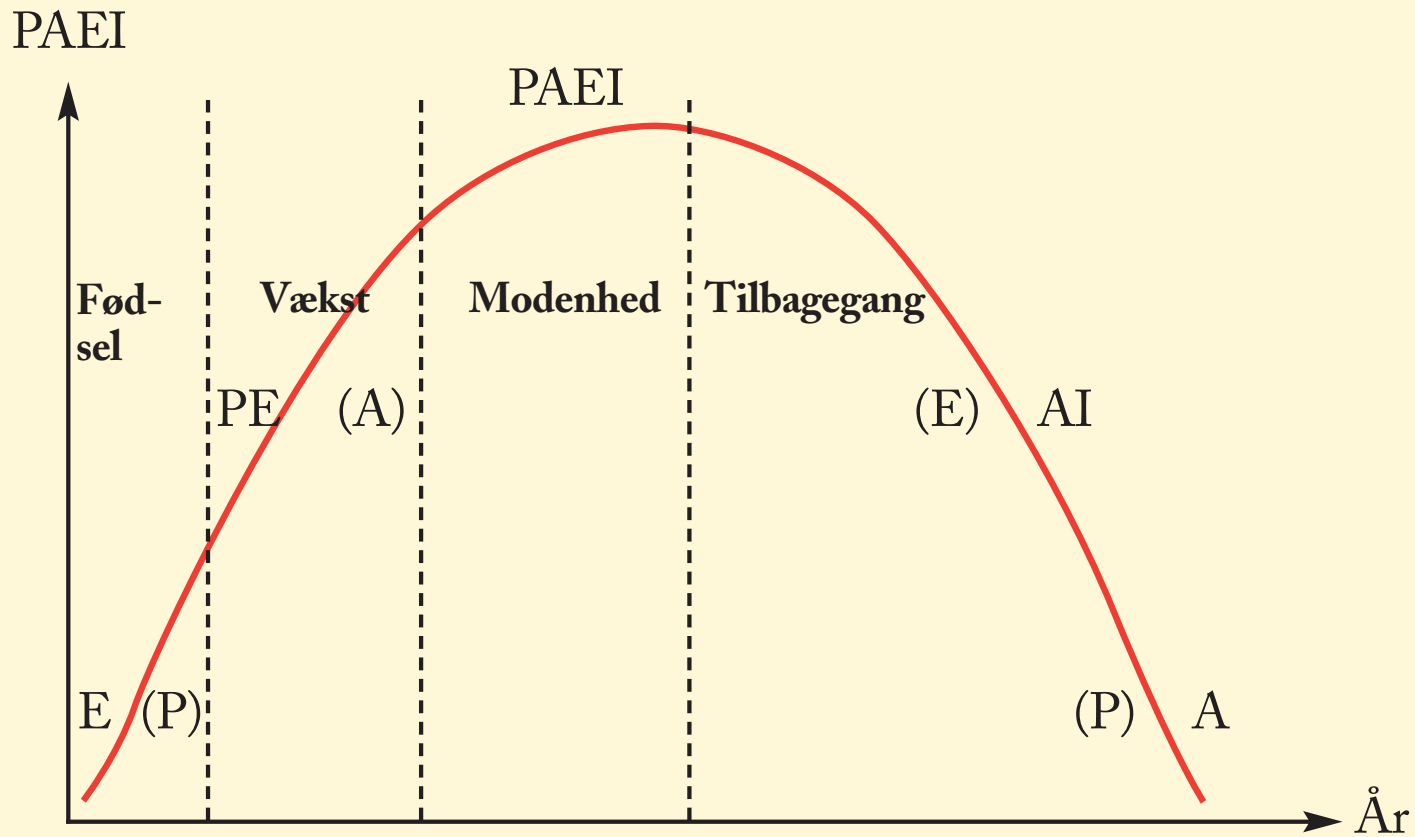


Fig. 6.13 Adizes' model anvendt over en virksomheds livscyklus.

Lewins ledelsesformer			
	Ledelsesformer		
	Autoritær	Demokratisk	Laissez-faire
Lederen:	<ul style="list-style-type: none"> • magtautoritet • udsteder ordrer 	<ul style="list-style-type: none"> • kundskabsautoritet • inddrager gruppen i beslutninger om mål/midler 	<ul style="list-style-type: none"> • præsenterer kun opgaverne • passiv
Informationer:	<ul style="list-style-type: none"> • kun operativ 	<ul style="list-style-type: none"> • operativ og ikke-operativ 	<ul style="list-style-type: none"> • kun operativ
Nøgleord:	<ul style="list-style-type: none"> • magt 	<ul style="list-style-type: none"> • samarbejde 	<ul style="list-style-type: none"> • passivitet
Gruppens effektivitet:	<ul style="list-style-type: none"> • størst på kort sigt (når lederen er tilstede) 	<ul style="list-style-type: none"> • størst på længere sigt (uafhængig af lederens tilstedeværelse) 	<ul style="list-style-type: none"> • ringe
Gruppens sammenhold:	<ul style="list-style-type: none"> • meget ringe p.g.a. mange konflikter 	<ul style="list-style-type: none"> • godt p.g.a. fælles mål 	<ul style="list-style-type: none"> • dårligt
Lederens popularitet:	<ul style="list-style-type: none"> • upopulær 	<ul style="list-style-type: none"> • populær 	<ul style="list-style-type: none"> • upopulær
Klima i gruppen:	<ul style="list-style-type: none"> • enten: oprørsk eller total underkastelse 	<ul style="list-style-type: none"> • godt 	<ul style="list-style-type: none"> • dårligt

Fig. 6.14 Sammenstilling af Lewins 3 ledelsesformer med hensyn til lederen, informationer, nøgleord, gruppens effektivitet, gruppens sammenhold, lederens popularitet og klimaet i arbejdsgruppen.

Hvilke faktorer har indflydelse på valg af ledelsesform?

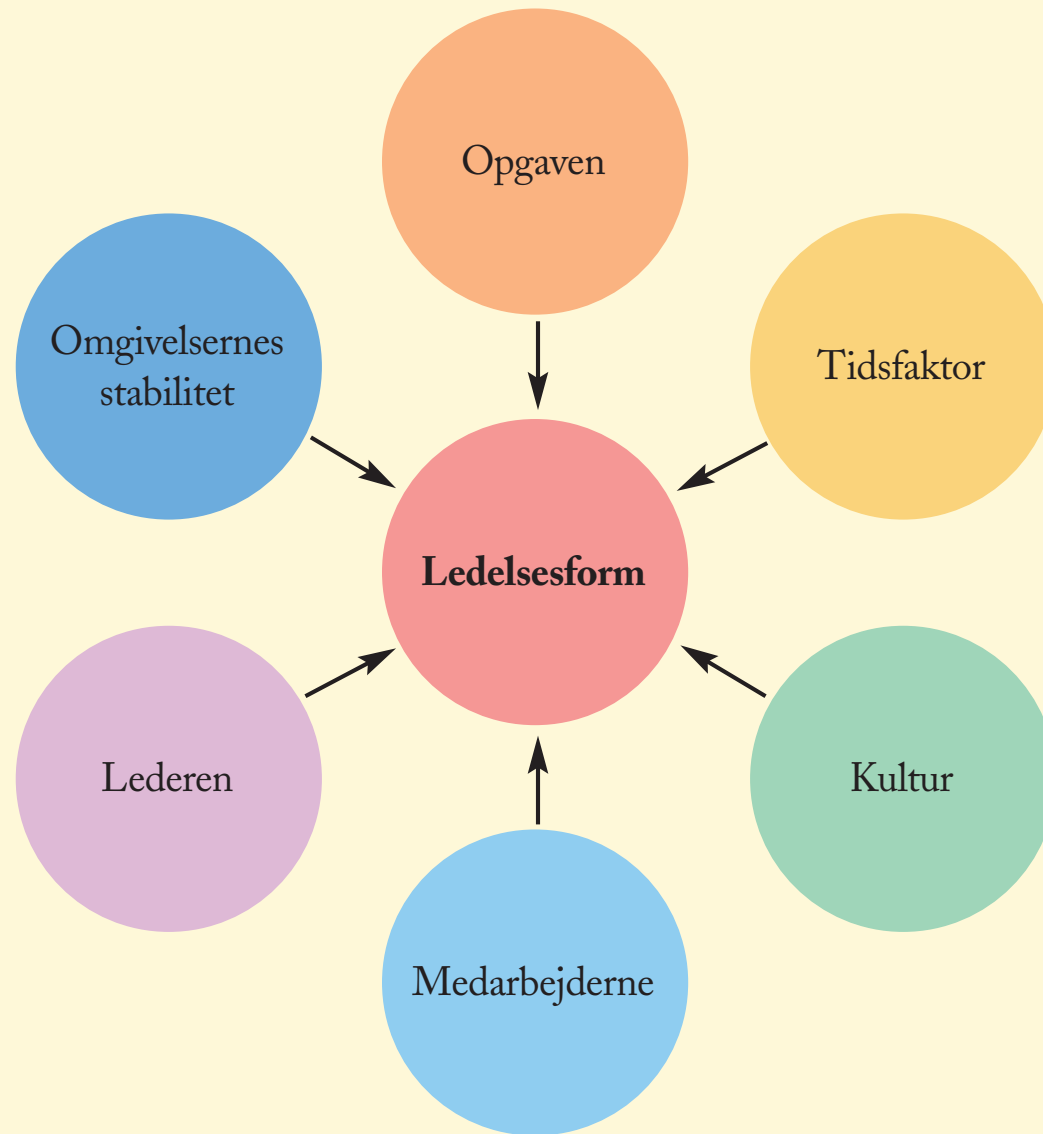


Fig. 6.15 Faktorer, som er med til at påvirke valget af den optimale ledelsesform.

Tannenbaum & Schmidt's teori om situationsbestemt ledelse

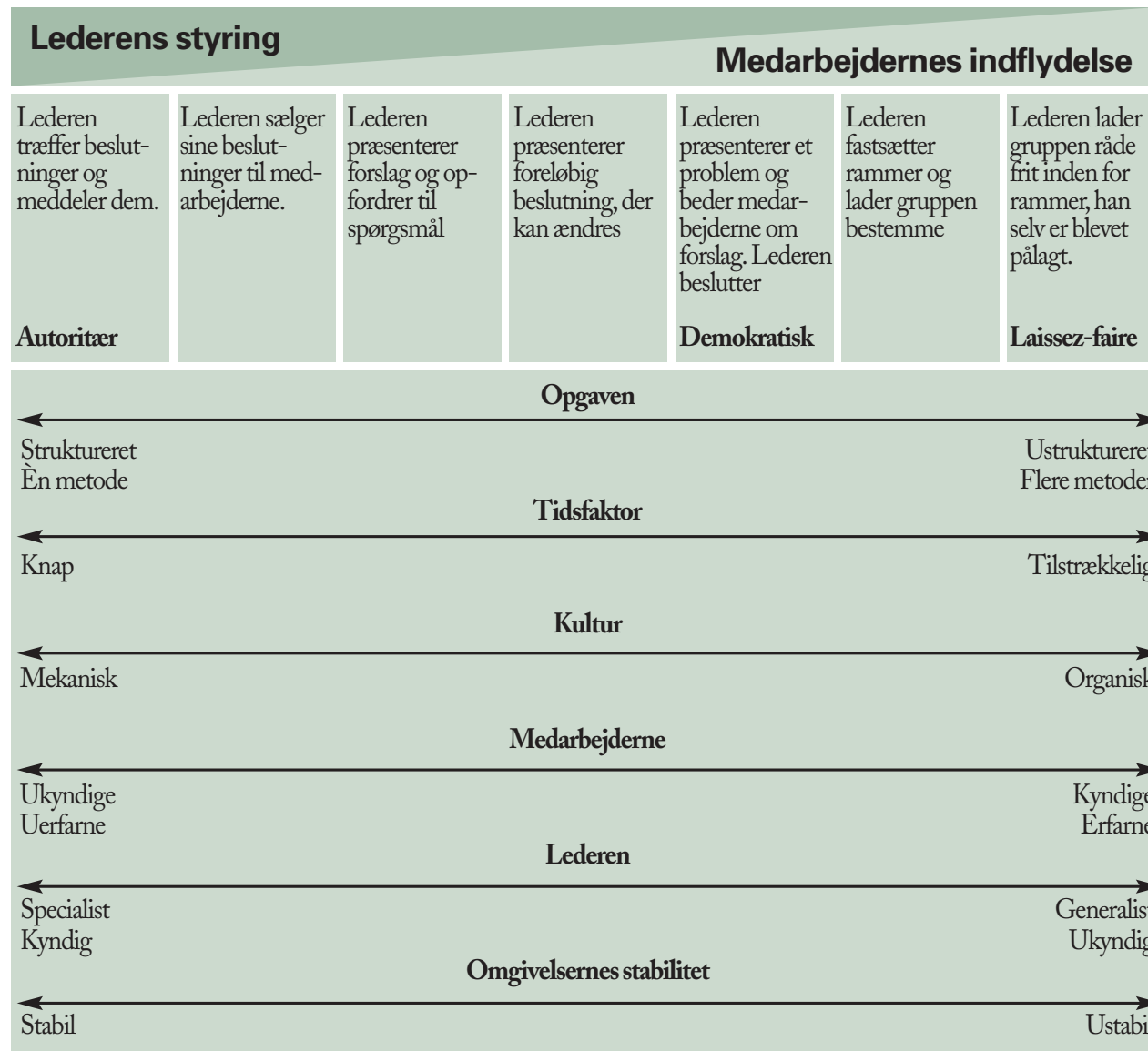


Fig. 6.16 Forskellige varianter af ledelsesstyring og medarbejderindflydelse sammenstillet med Tannenbaum & Schmidt's teori om situationsbestemt ledelse.

Hersey & Blanchards 4 lederstile

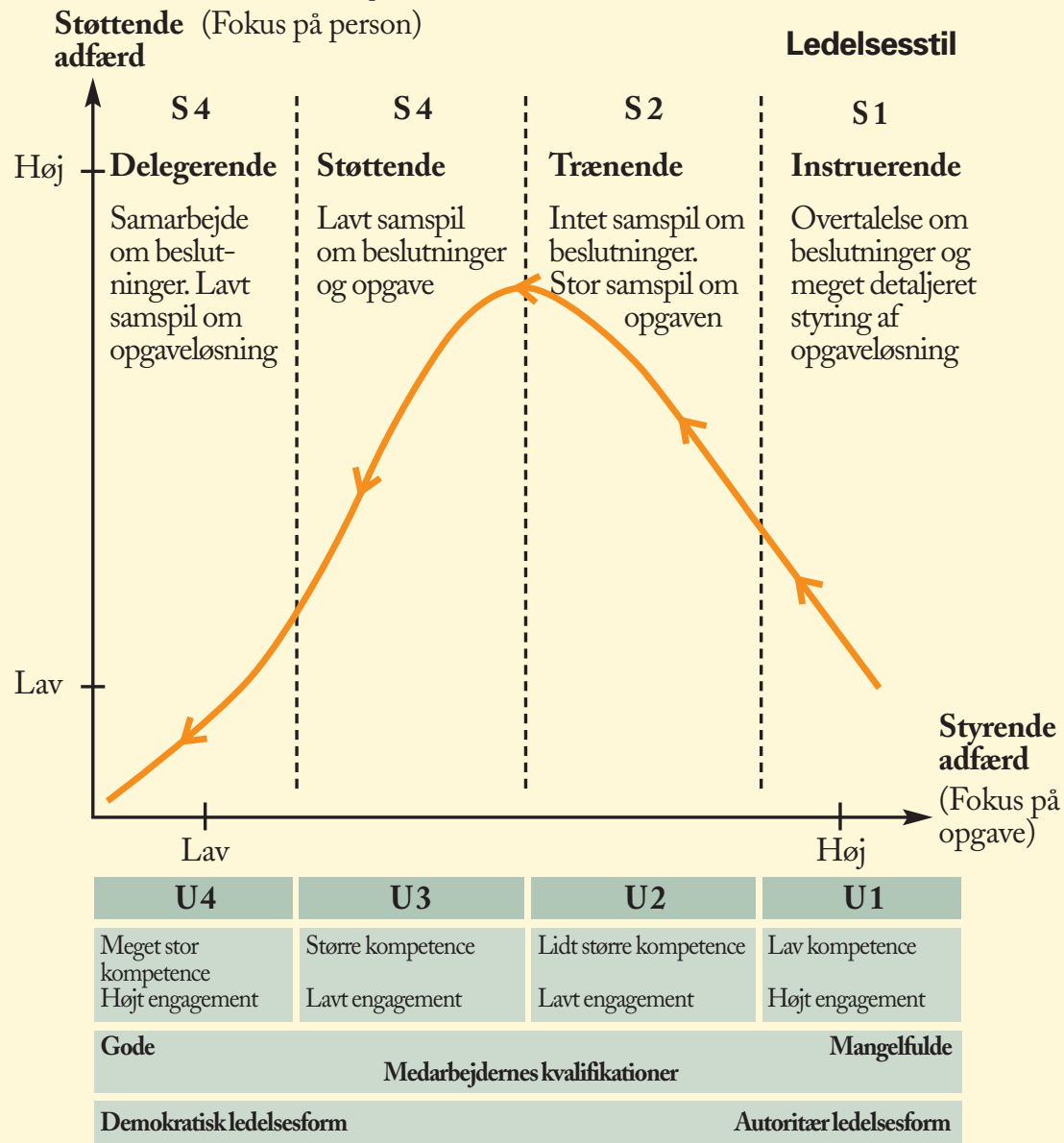


Fig. 6.17 Hersey og Blanchards 4 forskellige ledelsesstile.

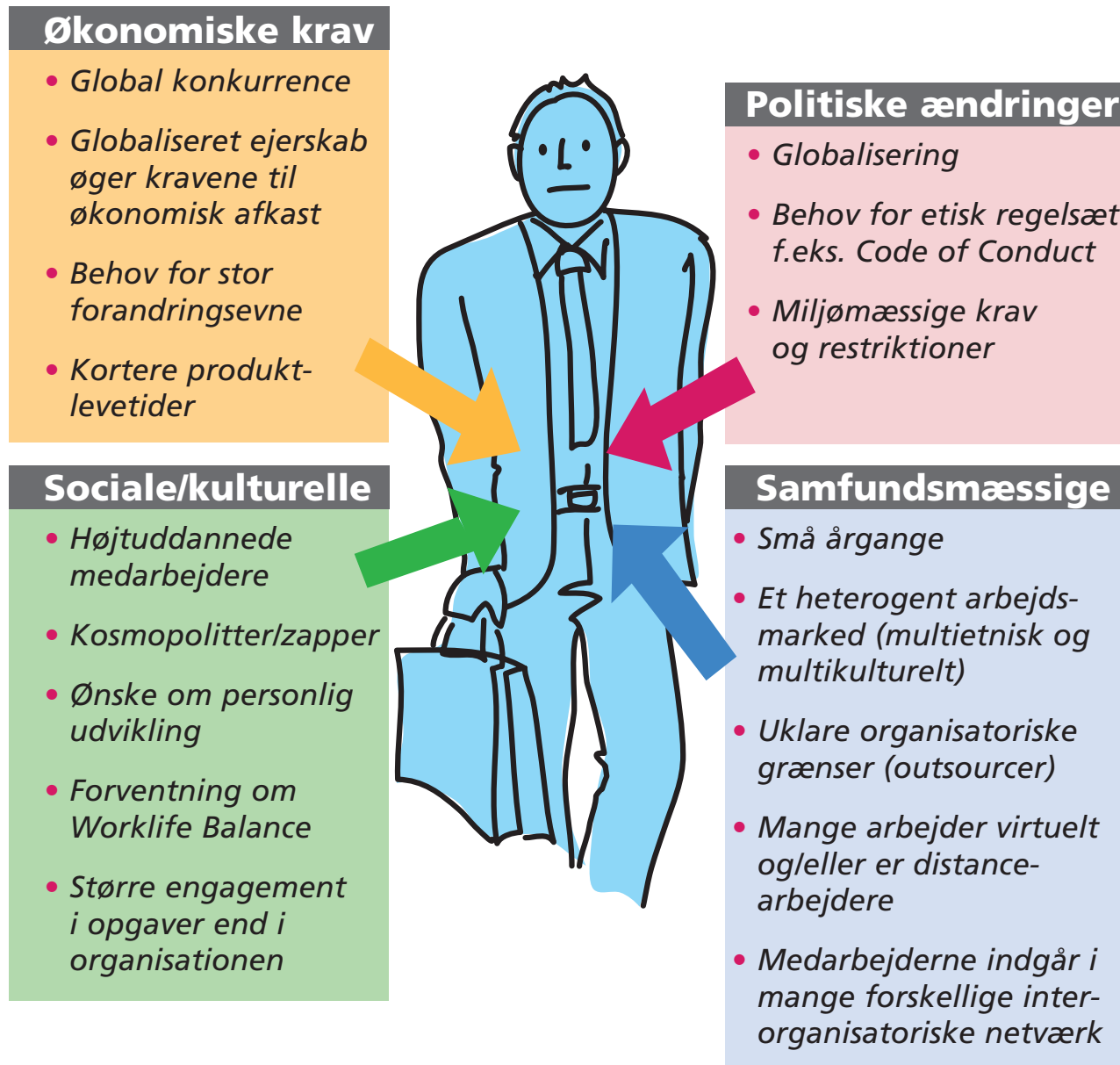


Fig. 6.18 Eksempel på *udfordringer* i det krydspres, som nutidens ledere skal agere i.

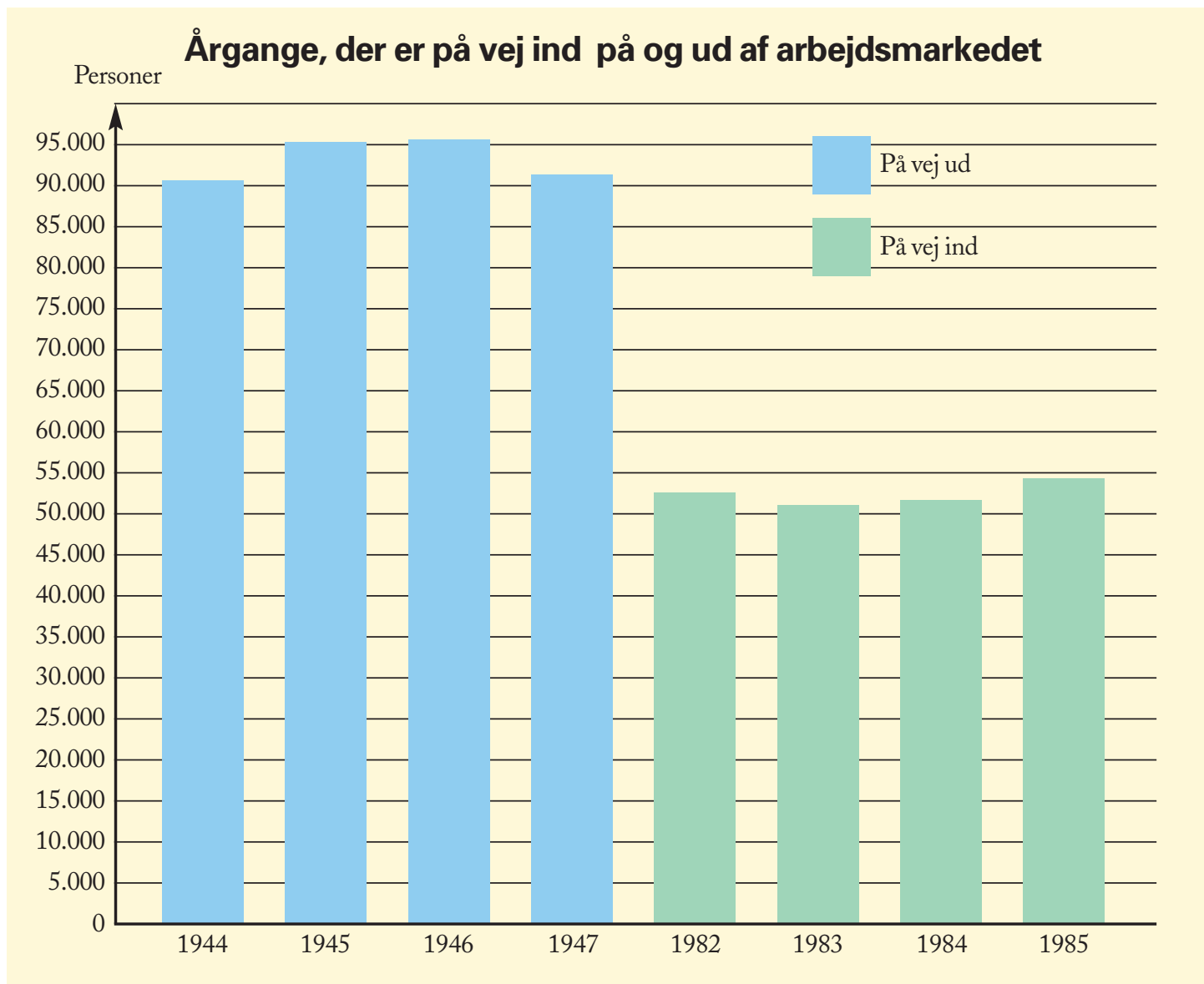


Fig. 6.19 Størrelsen af de fødselsårsgange, der enten er på vej ind på eller ud af arbejdsmarkedet.

Mulige problemområder i den mangfoldige virksomhed	
Sikre akkulturation	Undgå kulturelt bias
Strukturel integration	Sikre organisatorisk identifikation
Uformel integration	Undgå konflikt mellem forskellige etniske grupper

Fig. 6.20 Problemområder, som en mangfoldig og postmoderne virksomhed bør forholde sig til.

Sammenstilling af forskellige ledelsesteorier										
Maslows behovsteori	Herzbergs motivations-teori	Ledelses-begreber	Blake & Mouton ledergitter	Autoritets-former	Autoritets-kilder	McGregors lederhold-ninger	Adizes' lederroller	Lewins ledelses-former	Hersey & Blanchards ledelsesstile	Mangfoldig-hedsledelse
Selvrealisering	Motivations-faktorer	Coaching/ leadership	9-9	Rationelle	Kundskaber	Y-syn	I	Demokratisk	Delegerende	Den inklu- rende virksomhed
Ego Sociale Tryghed/ sikkerhed Fysiske	Vedlige- holdelses- faktorer	Management	9-1	Hæmmende	Magt	X-syn	P	Autoritær	Instruerende	Den ekskluderende virksomhed

Fig. 6.21 Sammenstilling af de forskellige ledelsesteorier relateret til behovs – og motivationsmæssige konsekvenser.

Passer lederen/lederne til medarbejderne og virksomhedens behov?

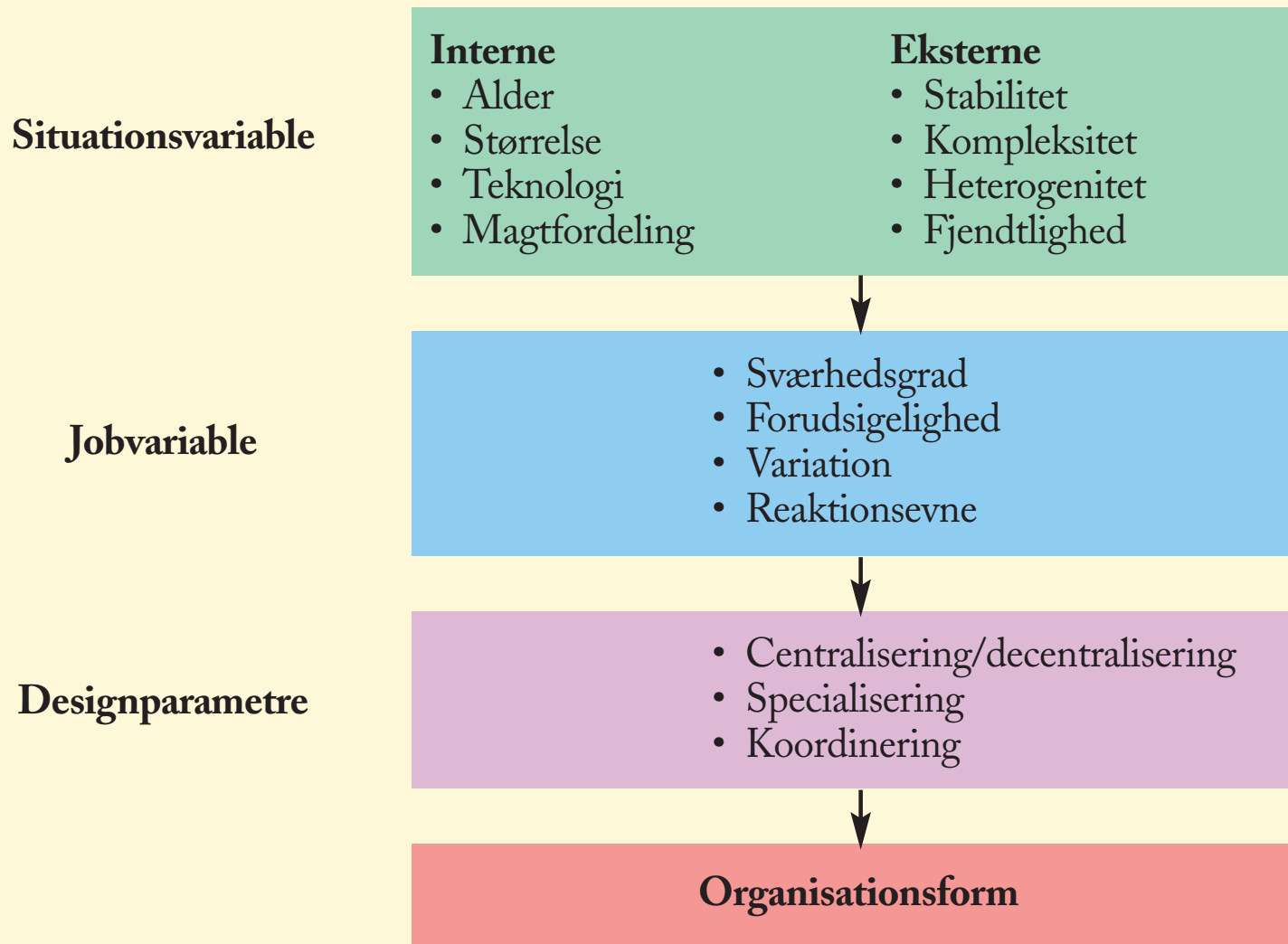
Medarbejderne	Karakteristik af lederen/lederne	Virksomheden
<ul style="list-style-type: none">• Hvilke behov ønsker de at få opfyldt via jobbet?• Hvilke forudsætninger/kompetencer er de i besiddelse af?	<p>Hvad</p> <ul style="list-style-type: none">• Lederopgaver/ledergitter• Ledelsesstile• Autoritet <p>Hvem</p> <ul style="list-style-type: none">• Menneskesyn• Lederegenskaber• Lederroller <p>Hvordan</p> <ul style="list-style-type: none">• Ledelsesformer• Situationsbestemt ledelse	<ul style="list-style-type: none">• Hvad har virksomheden behov for?, f.eks. i forhold til forandring og udvikling?

Fig. 6.22 Stikord til indholdet af en lederkarakteristik relateret til virksomhedens situation og medarbejderforhold.

	Mekanistisk	Organisk
Arbejdsdeling	Stabil, klar og funktions-baseret	Variabel opdeling baseret på viden og erfaring set i forhold til konkrete opgaver
Koordinering	Hierarkisk ved den nærmeste overordnede	Løbende gensidig tilpasning, opgaverne redefineres til stadighed
Ansvarsforhold	Præcis foreskrevne pligter knyttet til stillingen	Generel ansvarlighed. "Alle" er ansvarlige for alt.
Magtforhold og placering af viden	Koncentreret på toppen af hierarkiet	Skiftende og decentraliserede
Interaktion	Hovedsageligt vertikal	Hovedsageligt tværgående
Styring	Igennem instrukser fra overordnede	Igennem information og rådgivning
Prestige-kilder	Position i hierarkiet	Personlig indsigt, viden, erfaring og dygtighed
Medarbejdernes orientering	Teknisk forbedring af midler	Målopfyldelse
Højt værdsatte indstillinger	Loyalitet over for organisationen, lydighed overfor overordnede	Engagement i organisationens opgaver, bidrag til organisationens vækst og fremskridt

Figur 8.1 Kendetegn ved den mekanistiske og organiske organisationsform.

Situationsvariable, jobvariable, designparametre og organisationsform



Figur 8.2. Sammenhæng mellem situationsvariable, jobvariable, designparametre og organisationsform.

Teknologiens tre hovedtyper

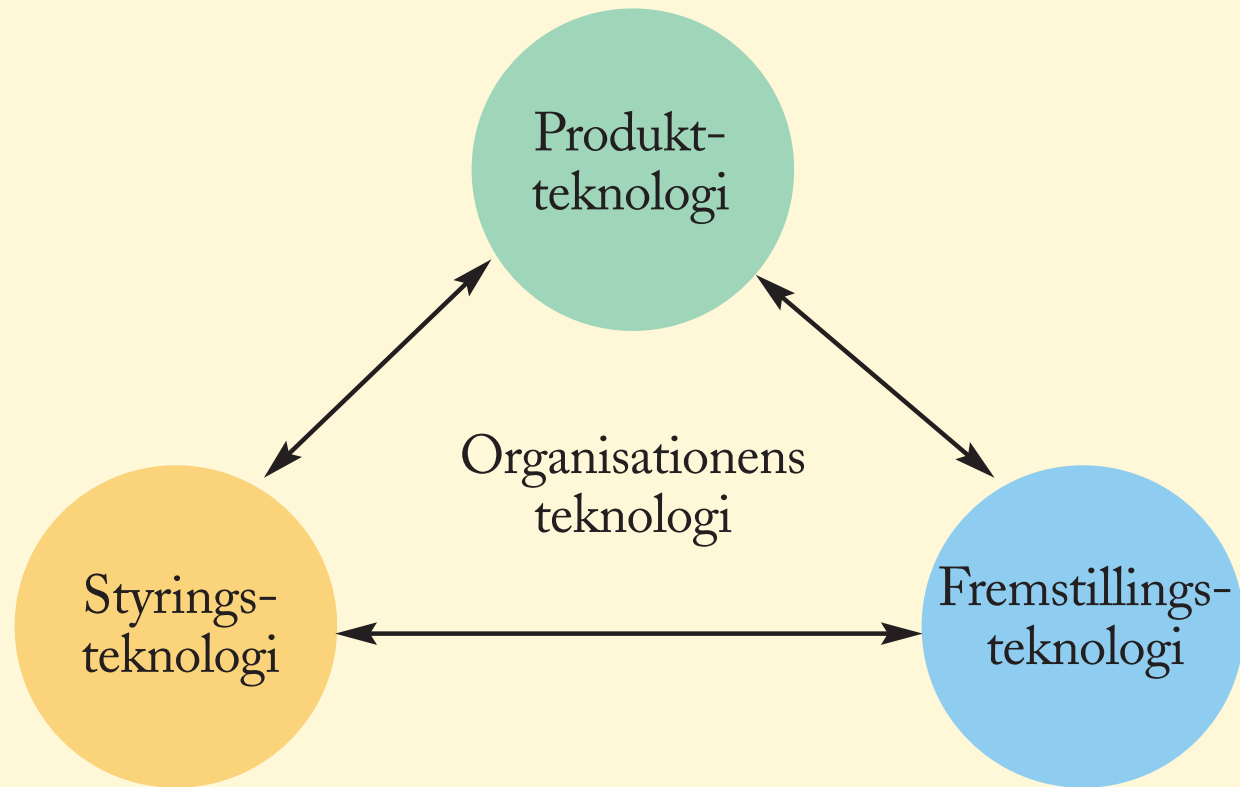
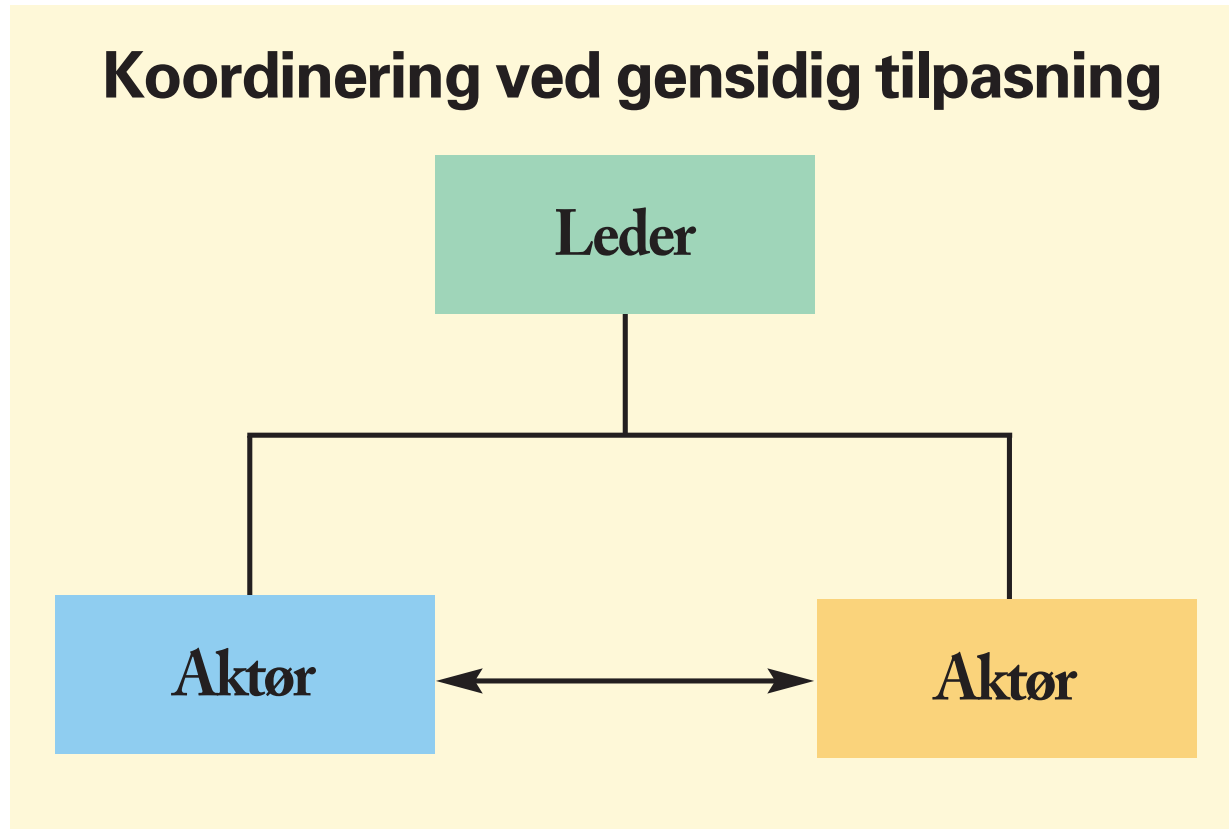


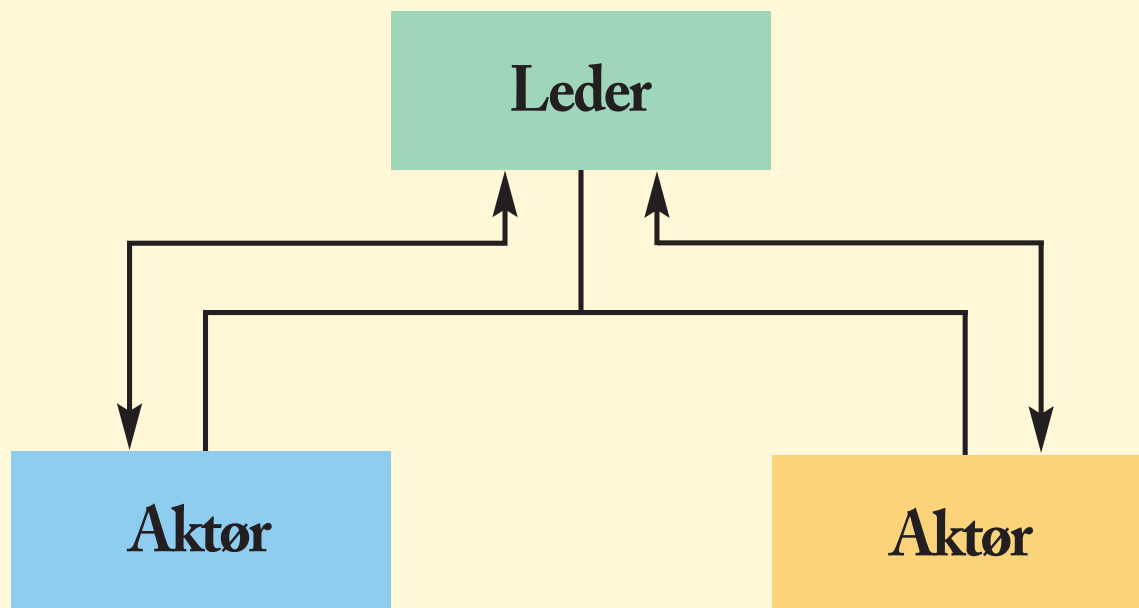
Fig. 8.3. Teknologiens tre hovedtyper.

Koordinering ved gensidig tilpasning



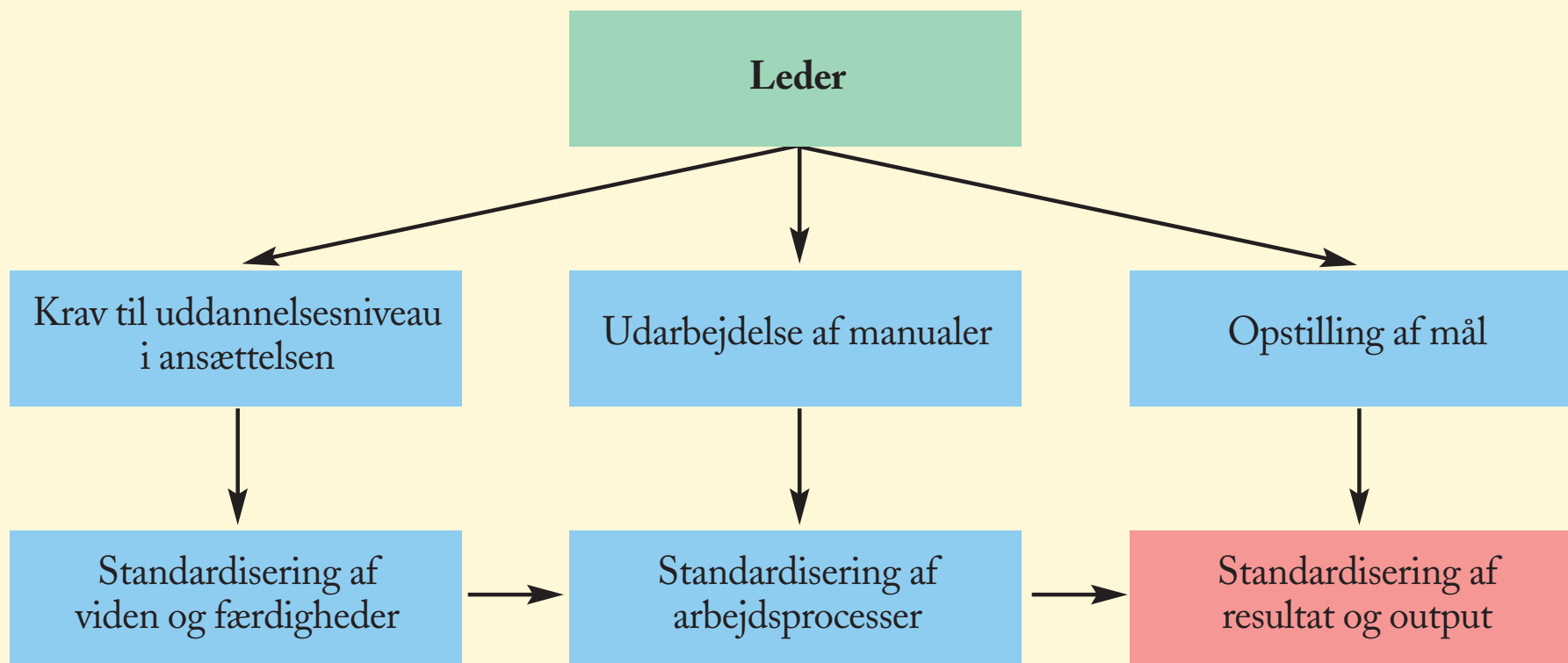
Figur 8.4 Koordinering ved *gensidig tilpasning*.

Koordinering ved direkte overvågning

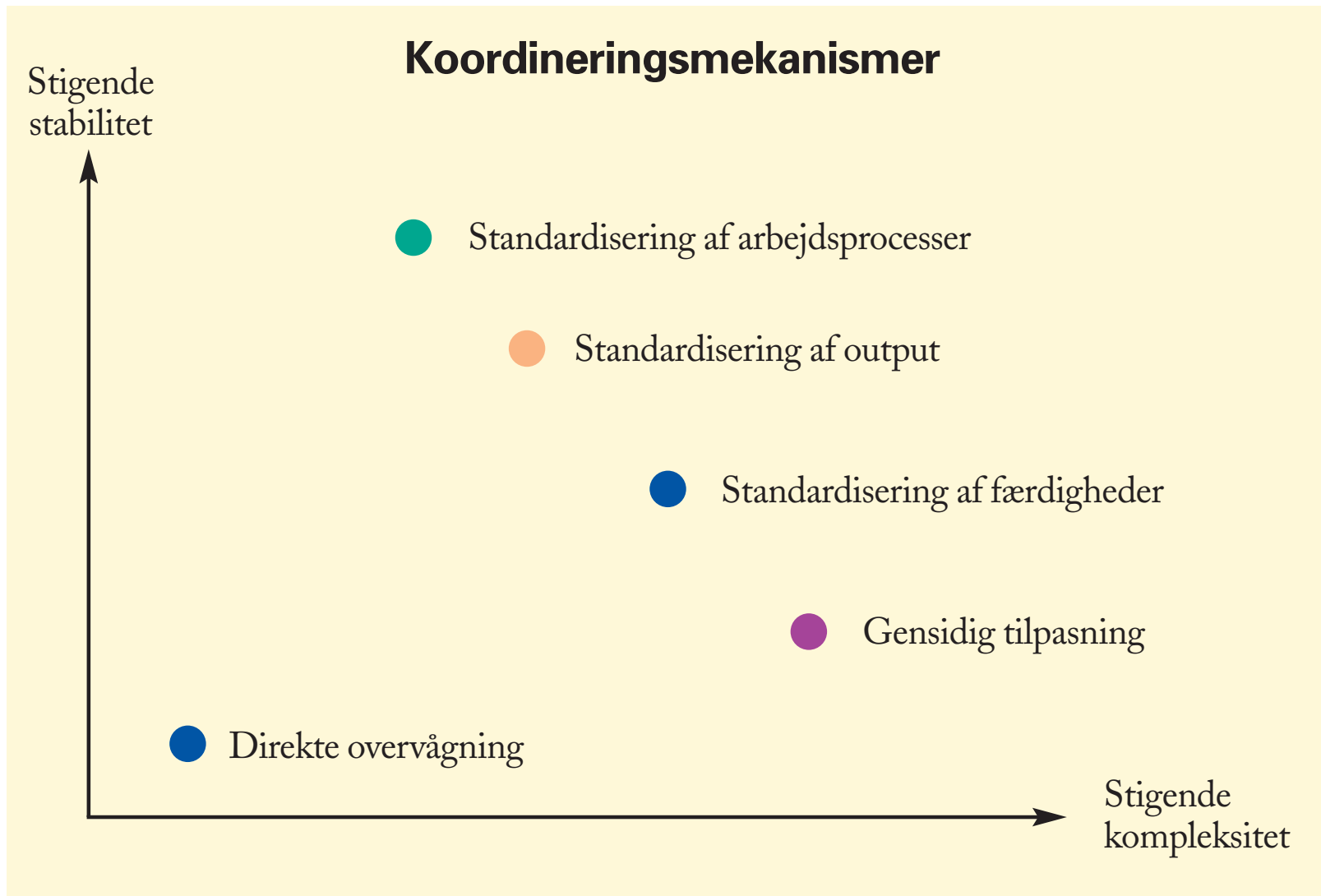


Figur 8.5 Koordinering ved direkte overvågning.

Koordinering gennem standardisering



Figur 8.6. Koordinering gennem *standardisering*.



Figur 8.7 Anvendelse af koordineringsmekanismer i forhold til opgavernes stabilitet og kompleksitet.

Mintzbergs grundmodel for opbygning af organisationsformer

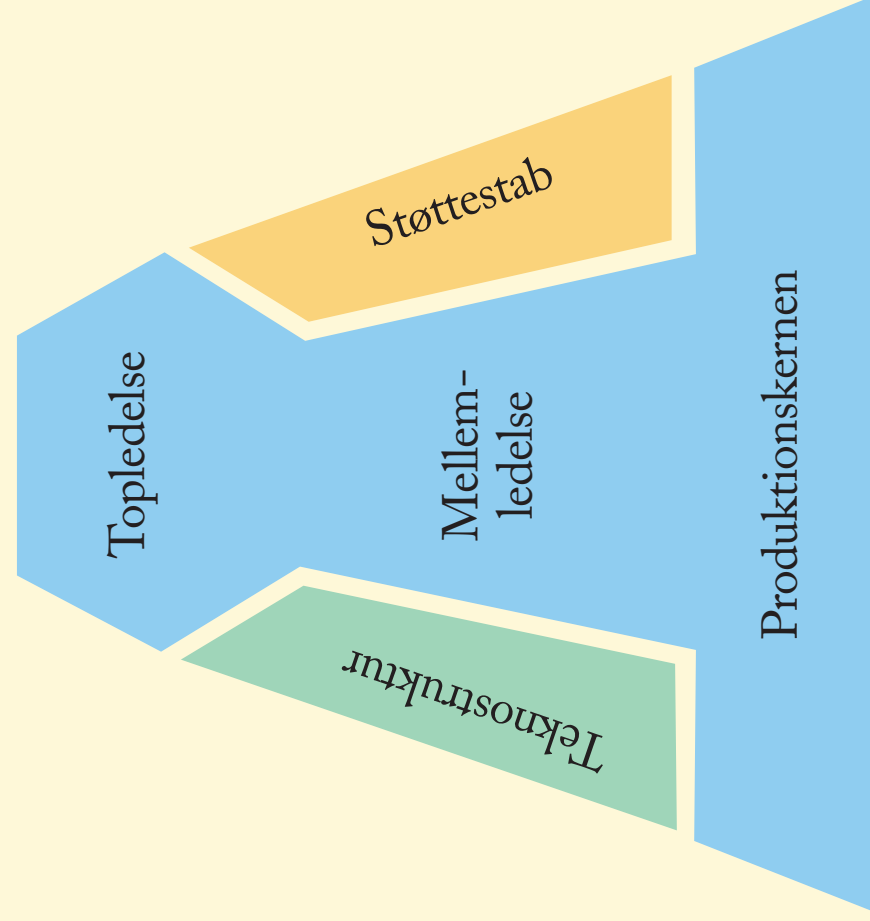


Fig. 8.8 Mintzberg's grundmodel over forskellige organisatoriske enheder i en organisation.

Den basale form



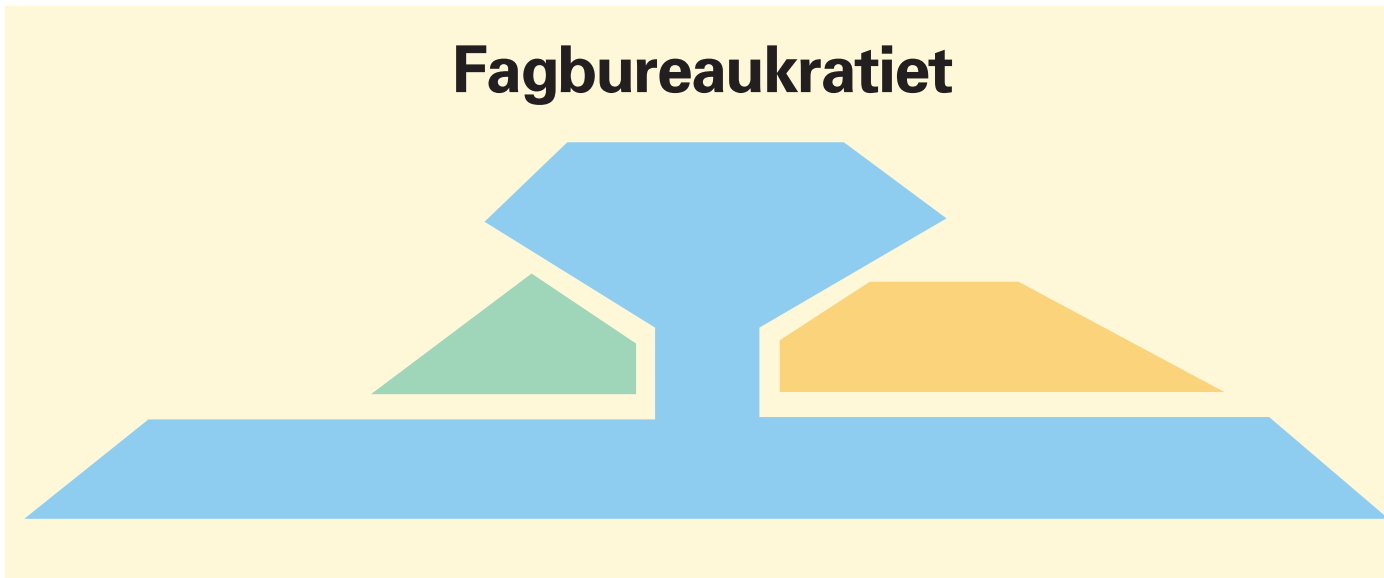
Figur 8.9. Den basale form.

Maskinbureaukratiet



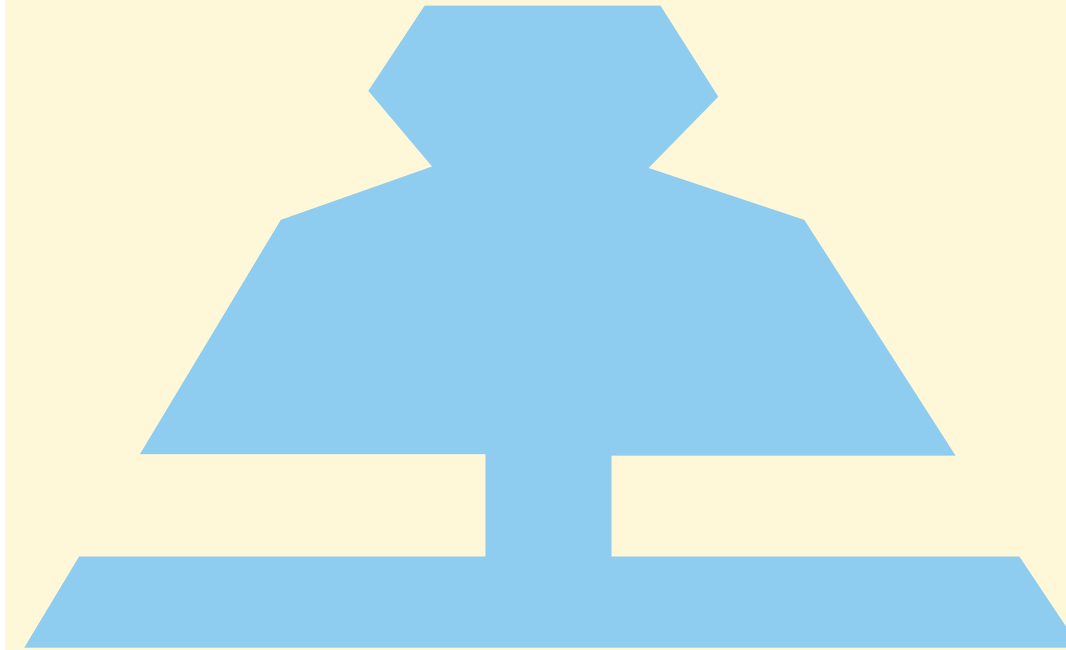
Figur 8.10. Maskinbureaukratiet.

Fagbureaukratiet



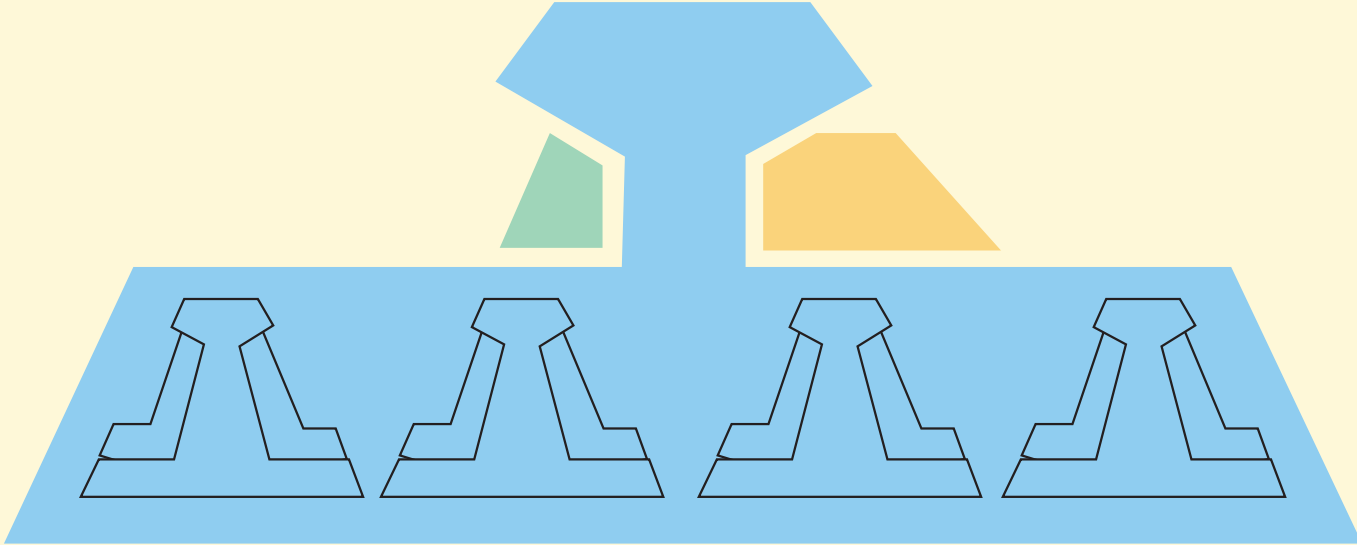
Figur 8.11. Fagbureaukratiet.

Adhokratiet



Figur 8.12 Ad-hokratiet.

Den divisionaliserede form



Figur 8.13. Den divisionaliserede form.

Organisationsform

		Markedet	
		Stabil	Dynamisk
Opgaverne	Kompleks	Fagbureaukrati Koordinering ved standardisering af færdigheder	Adhockrati Koordinering ved gensidig tilpasning
	Enkel	Maskinbureaukrati Koordinering ved standardisering af arbejdsprocesser	Den basale form Koordinering ved direkte overvågning

Figur 8.14 Opgaverne og markedet bestemmer organisationsformen.
 Kilde: www.socrates.berkeley. 2007.

Designstrategier til håndtering af øget opgaveusikkerhed

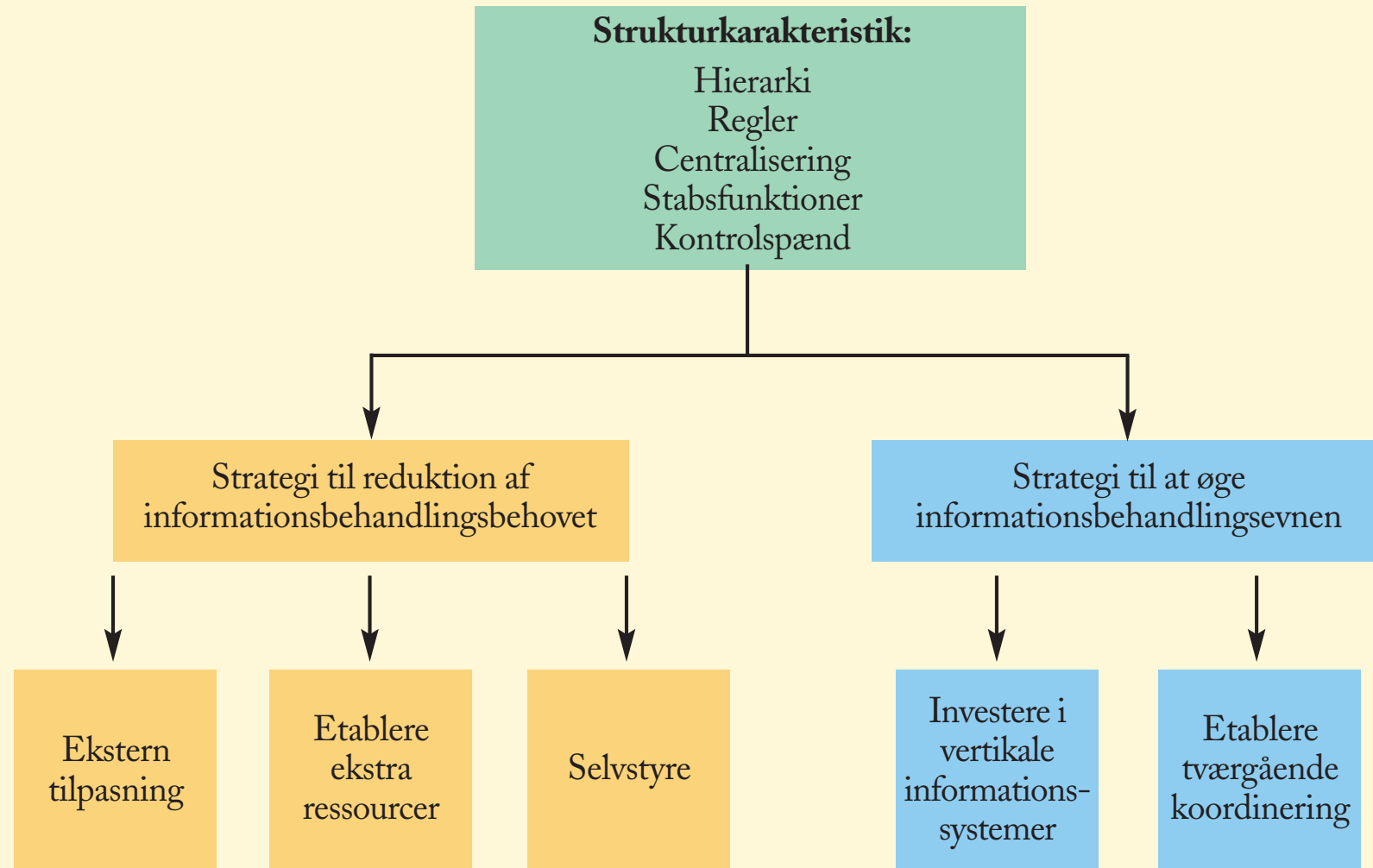
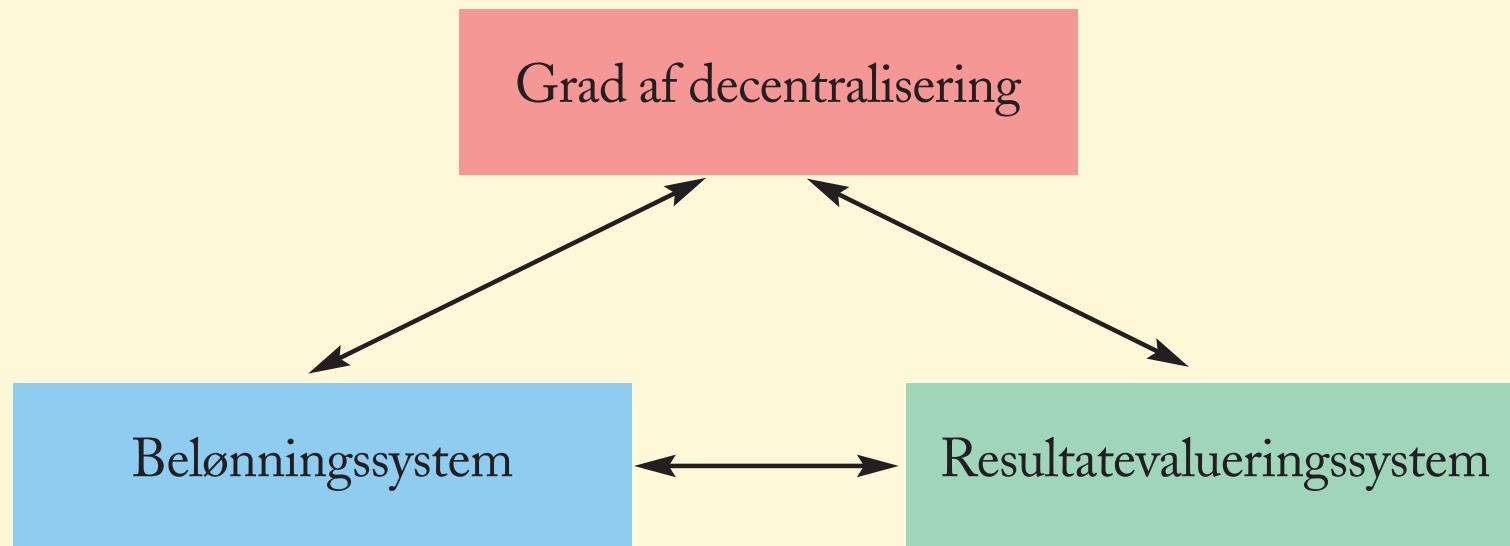


Fig. 8.15 Galbraith's designstrategier til håndtering af opgaveusikkerhed.
Kilde: Jay R. Galbraith. Addison-Wesley Publishing Company 1977.

Komponenter i organisationens design



Figur 8.16. Komponenterne i organisationens design.

Horisontal og vertikal arbejdsdeling

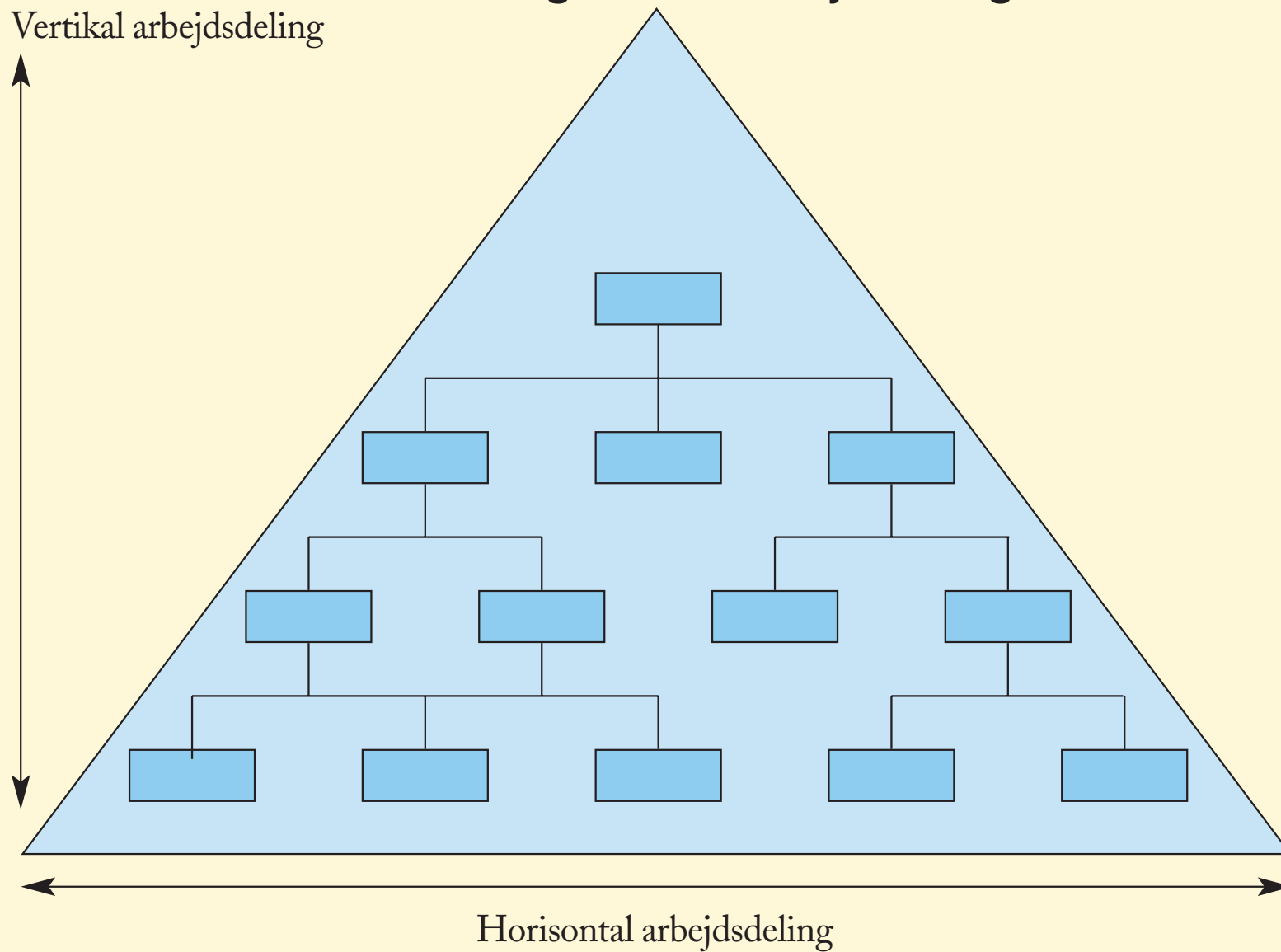
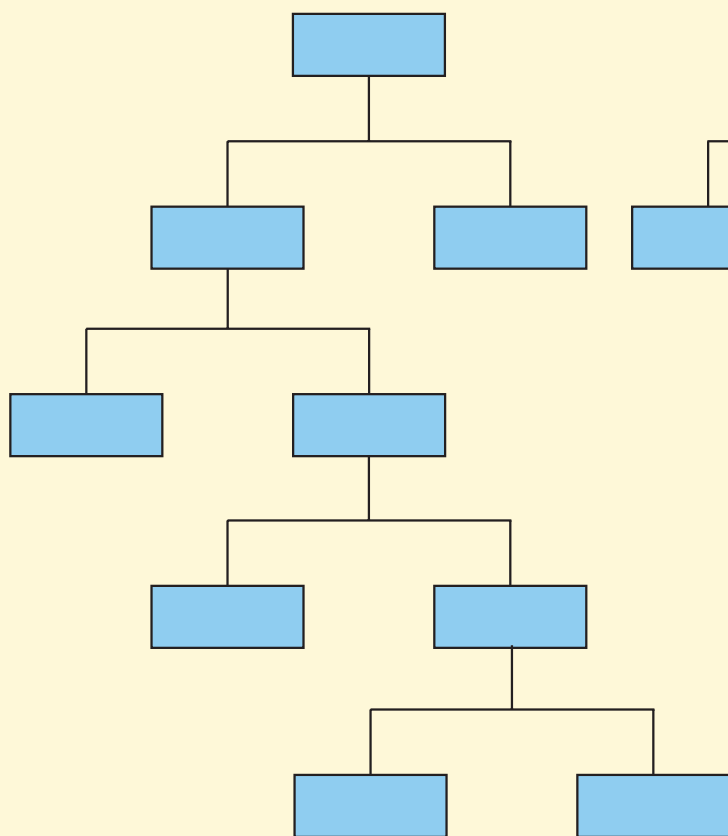


Fig. 9.1. *Horisontal og vertikal arbejdsdeling.*

En dyb organisation



En flad organisation

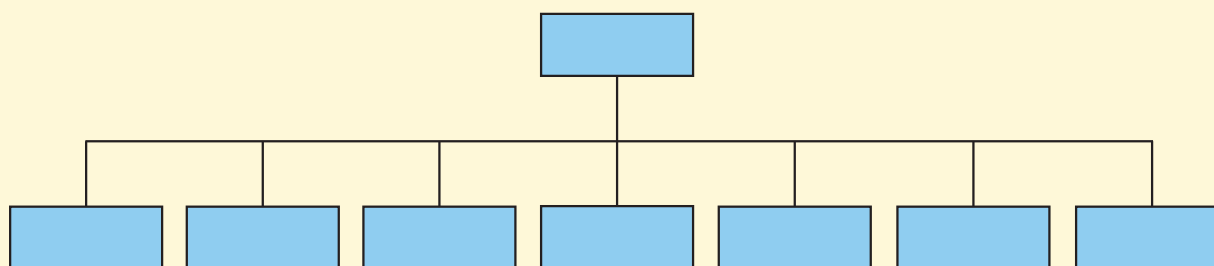


Fig. 9.2 Eksempler på en *dyb* og en *flad* organisationsstruktur.

Linieprincippet

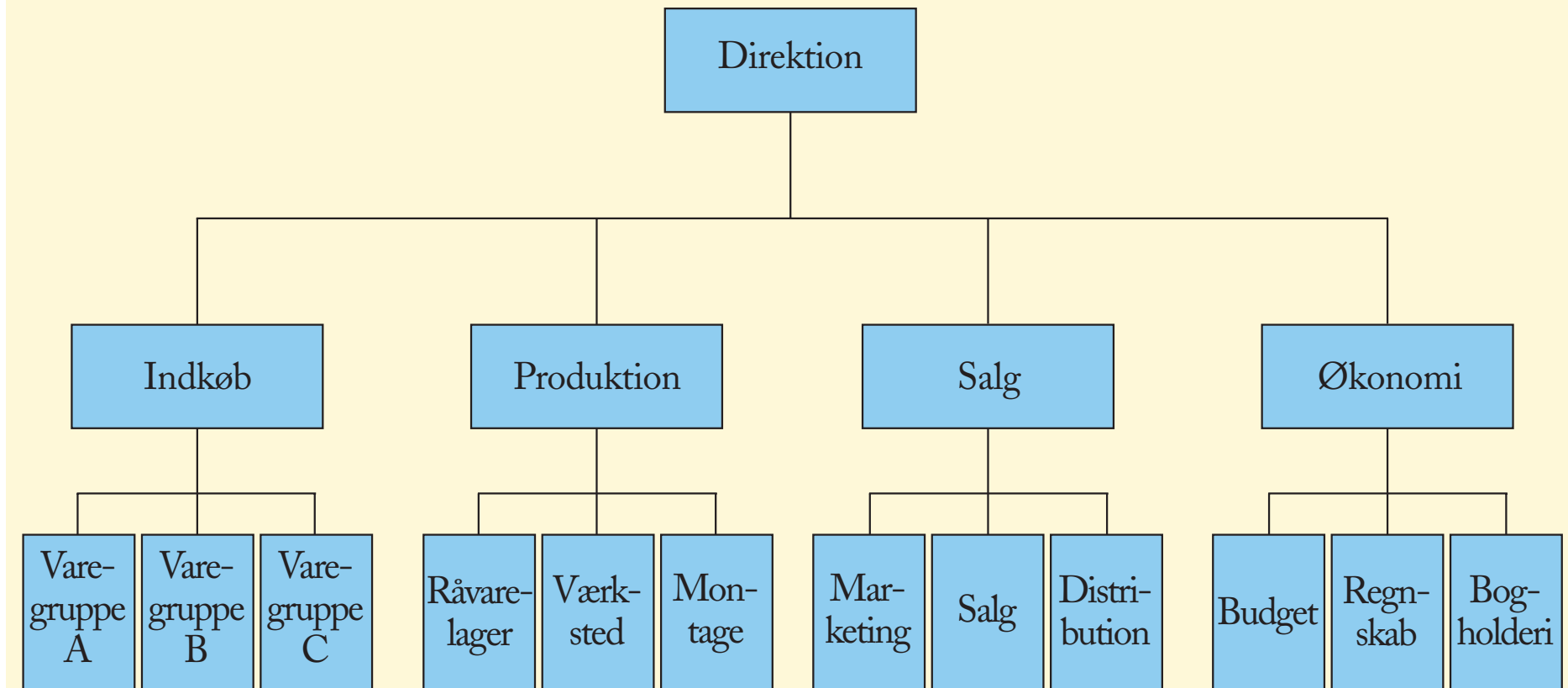


Fig. 9.3 En organisation organiseret efter *linieprincippet*.

Linieprincippet	
Fordele	Ulemper
<ul style="list-style-type: none">• Klar ansvarsplacering• Medarbejderen modtager ikke modstridende ordrer og retningslinier• Lederen er fuldt informeret om opgavens løsning• Lederen er fagligt kompetent	<ul style="list-style-type: none">• Lange kommunikationsveje kan medføre, at informationer og kommunikation forvanskes og fejlfortolkes• Lederen skal have stor viden om sit fagområde• Ingen koordinering direkte mellem medarbejdere på tværs af funktionsområder

Figur 9.4. Fordele og ulemper ved *linieprincippet*.

Det funktionelle princip

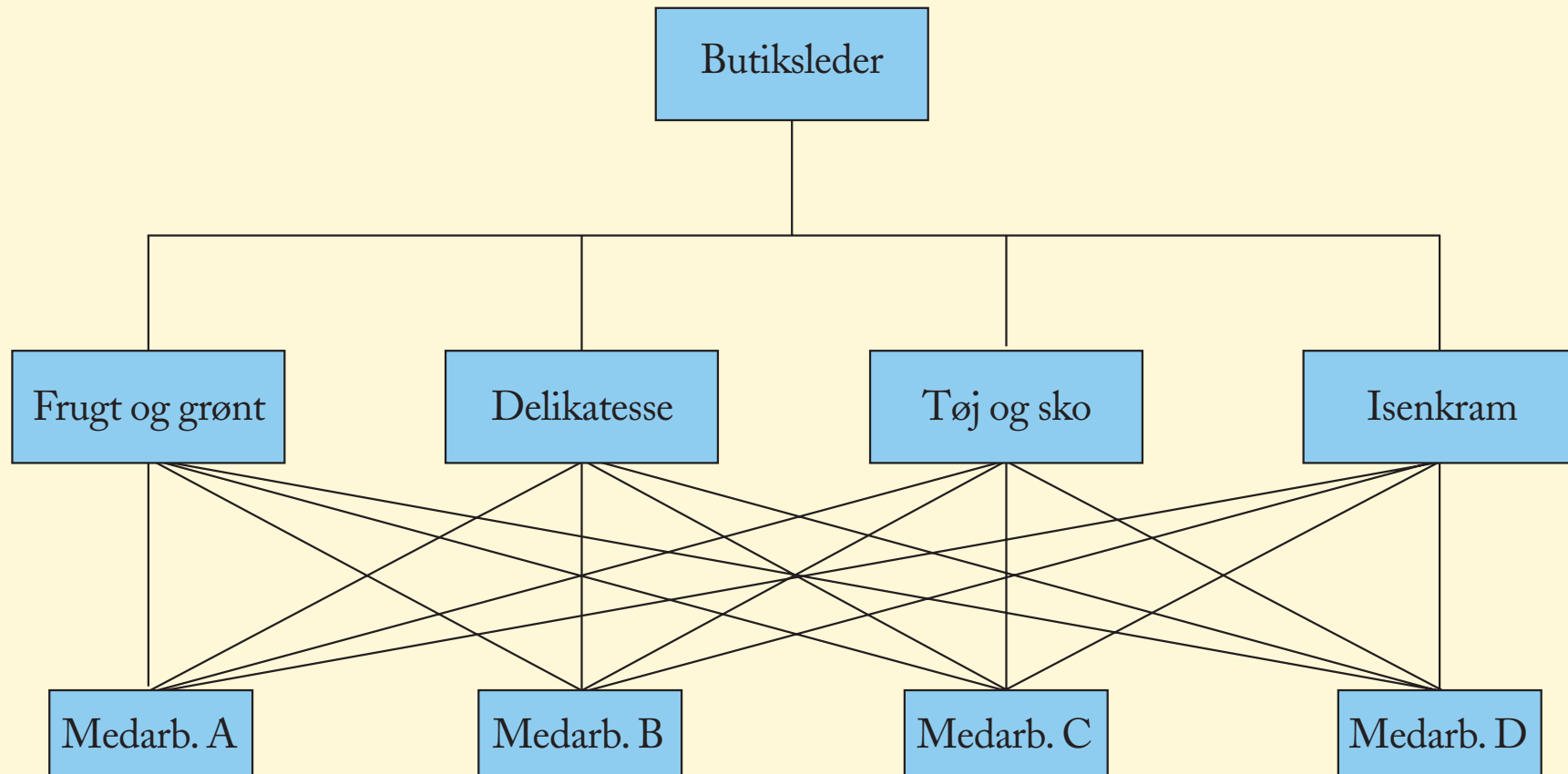
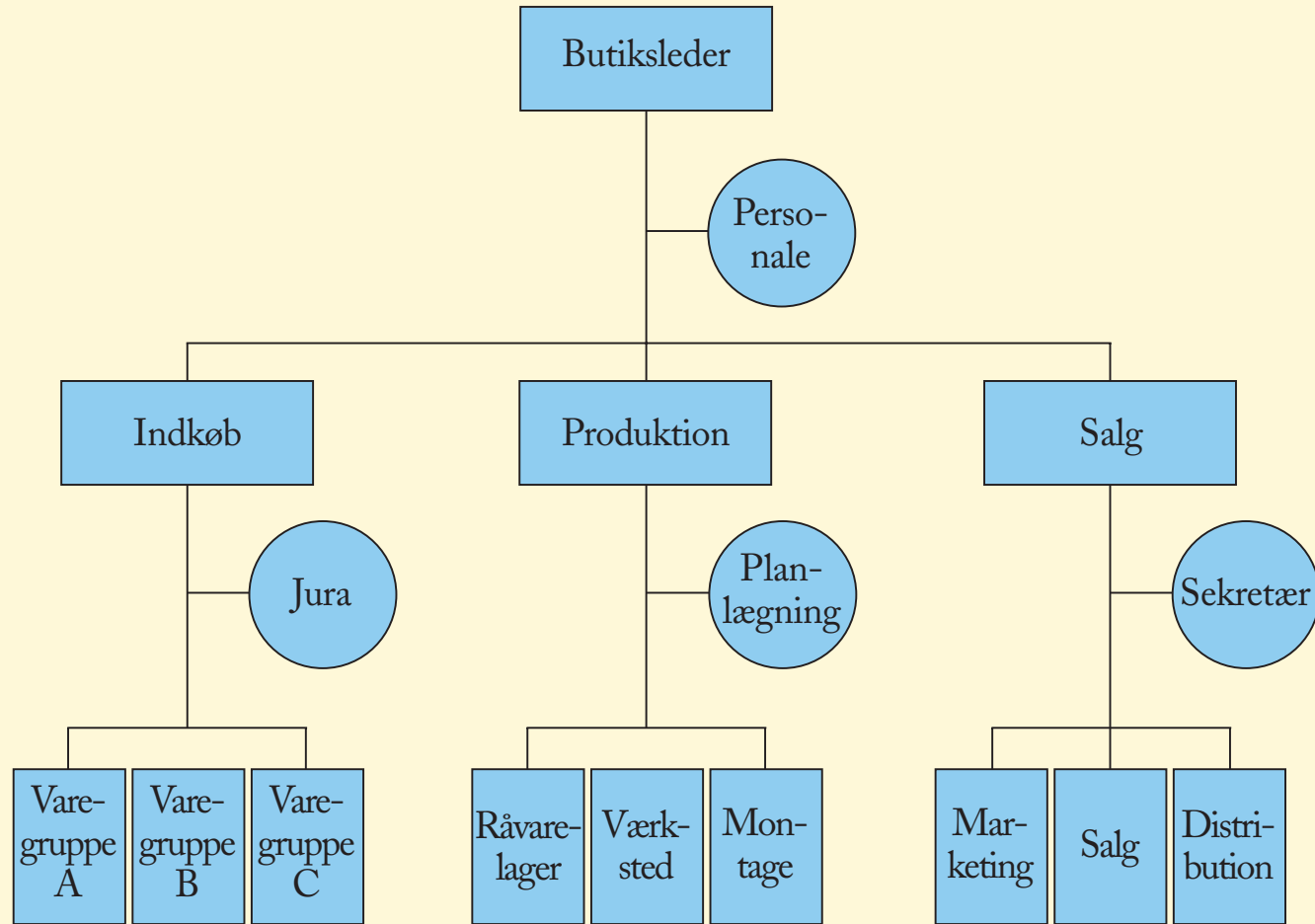


Fig. 9.5 En organisation organiseret efter det *funktionelle princip*.

Det funktionelle princip	
Fordele	Ulemper
<ul style="list-style-type: none">• Stordriftsfordele• Udvikling af specialistkompetence	<ul style="list-style-type: none">• Uklar ansvarsplacering• Risiko for modstridende retningslinier for arbejdets udførelse kan medføre konflikter om, hvordan opgaverne skal løses

Fig. 9.6 Fordele og ulemper ved det funktionelle princip.

Linie- og stabsprincippet



Figur 9.7 En organisation organiseret efter *Linie- og stabsprincippet*.

Linie- og stabsprincippet	
Fordele	Ulemper
<ul style="list-style-type: none">• Etablering af specialistfunktioner i linieorganisationen• Aflastning af linieledere	<ul style="list-style-type: none">• Mere uklar ansvarsplacering• Mulighed for konflikter mellem linieledere og stabsledere. Dette kan resultere i et dårligere beslutningsgrundlag

Fig. 9.8 Fordele og ulemper ved anvendelse af *linie- og stabsprincippet*.

Funktionsprincippet

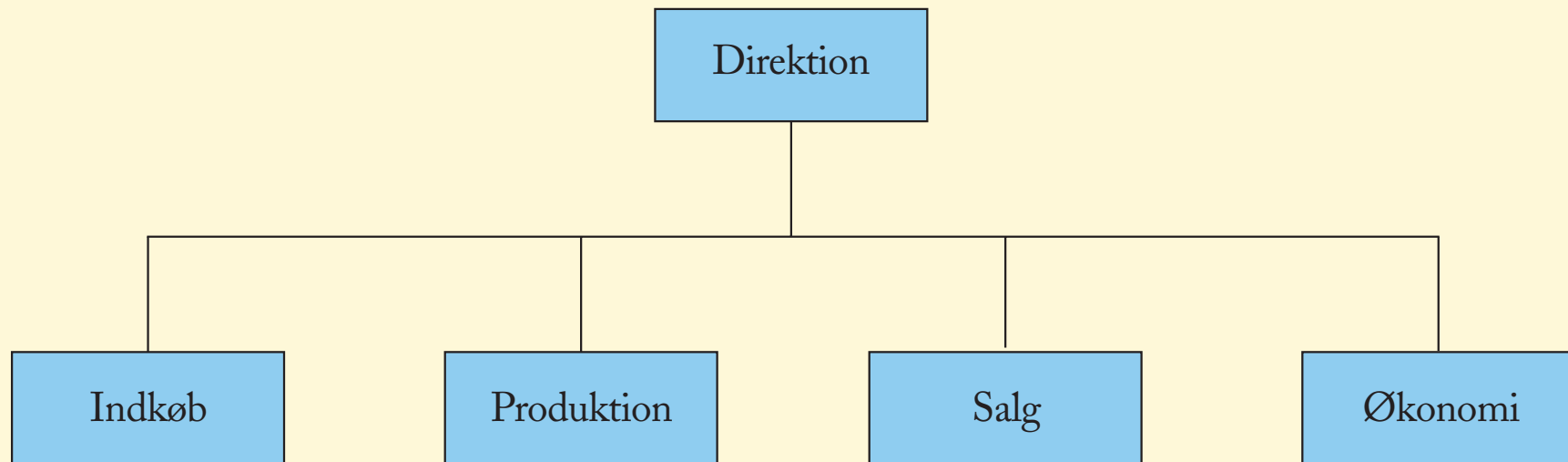


Fig. 9.9 En organisation organiseret efter *funktionsprincippet*.

Funktionsprincippet	
Fordele	Ulemper
<ul style="list-style-type: none">• Udvikling af kernekompetencer• Mulighed for at standardisere udførelsen af arbejdsopgaver• Udnyttelsen af stordriftsfordele	<ul style="list-style-type: none">• Suboptimering af funktionsområder• Behov for koordineringsindsats• Manglende forståelse for helheden

Fig. 9.10 Fordele og ulemper ved *funktionsprincippet*.

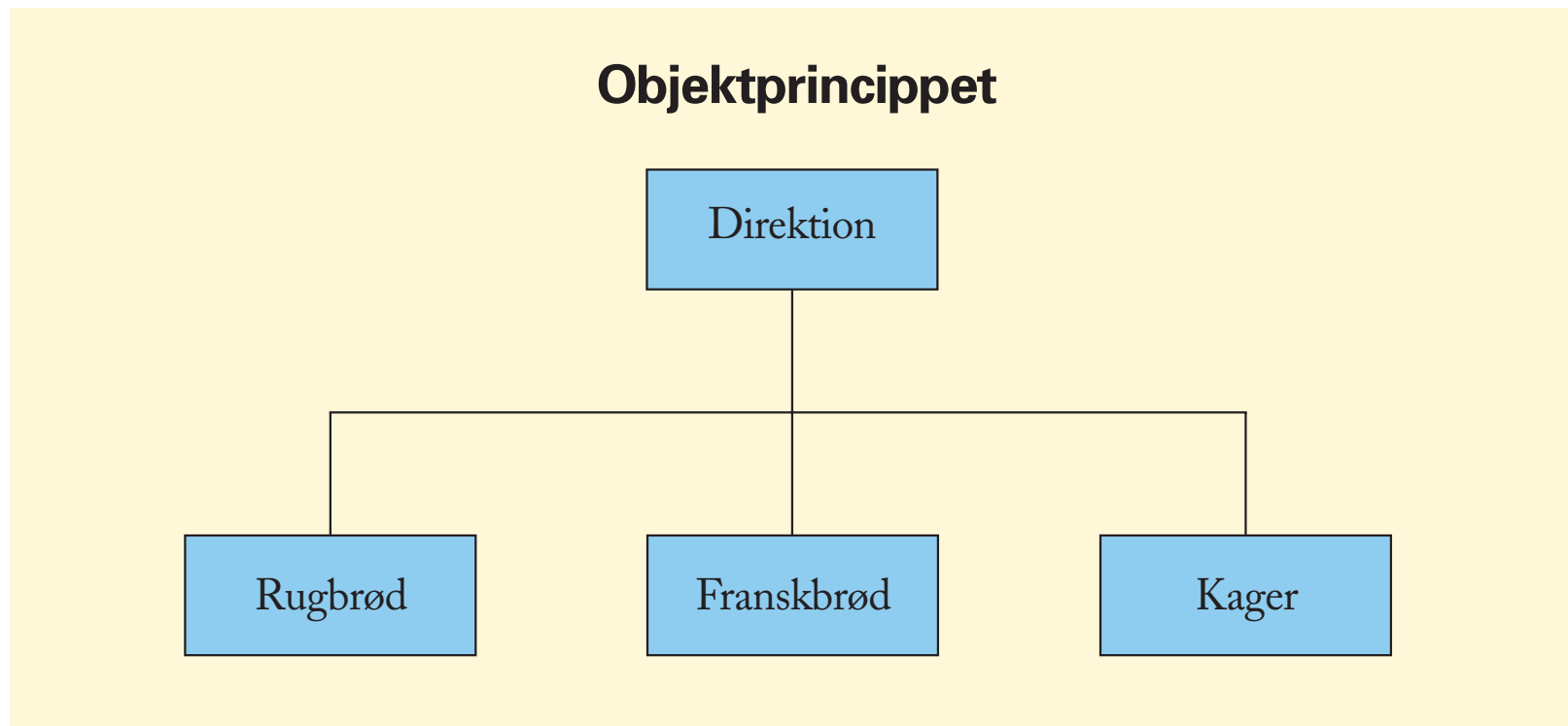


Fig. 9.11. Eksempel på *objektprincippet* opdelt på produkter.

Objektprincippet	
Fordele	Ulemper
<ul style="list-style-type: none">• Fokusering på objekt (kunde, produkt, marked)• Let at fastsætte og overvåge mål• Effektiv koordinering af arbejdsopgaverne	<ul style="list-style-type: none">• Risiko for manglende kompetencer i objektafdelingerne• Behov for ekstra ressourcer i virksomheden som helhed• Udvikling af en “vi-følelse”, der kan modarbejde helheden

Fig. 9.12 Fordele og ulemper ved *objektprincippet*.

Kombination af objekt- og funktionsprincippet

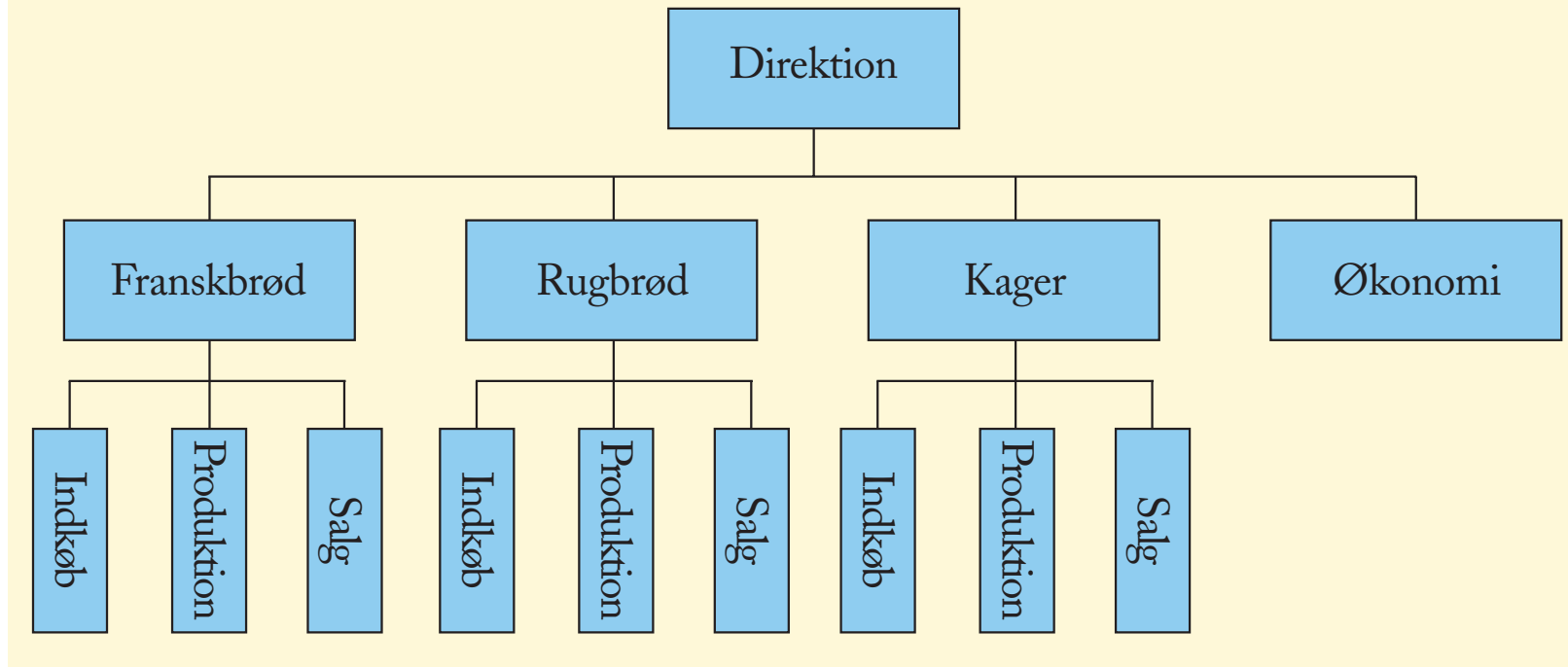


Fig. 9.13 En organisation organiseret efter en *kombination* af objekt- og funktionsprincippet.

Divisionaliseret organisation

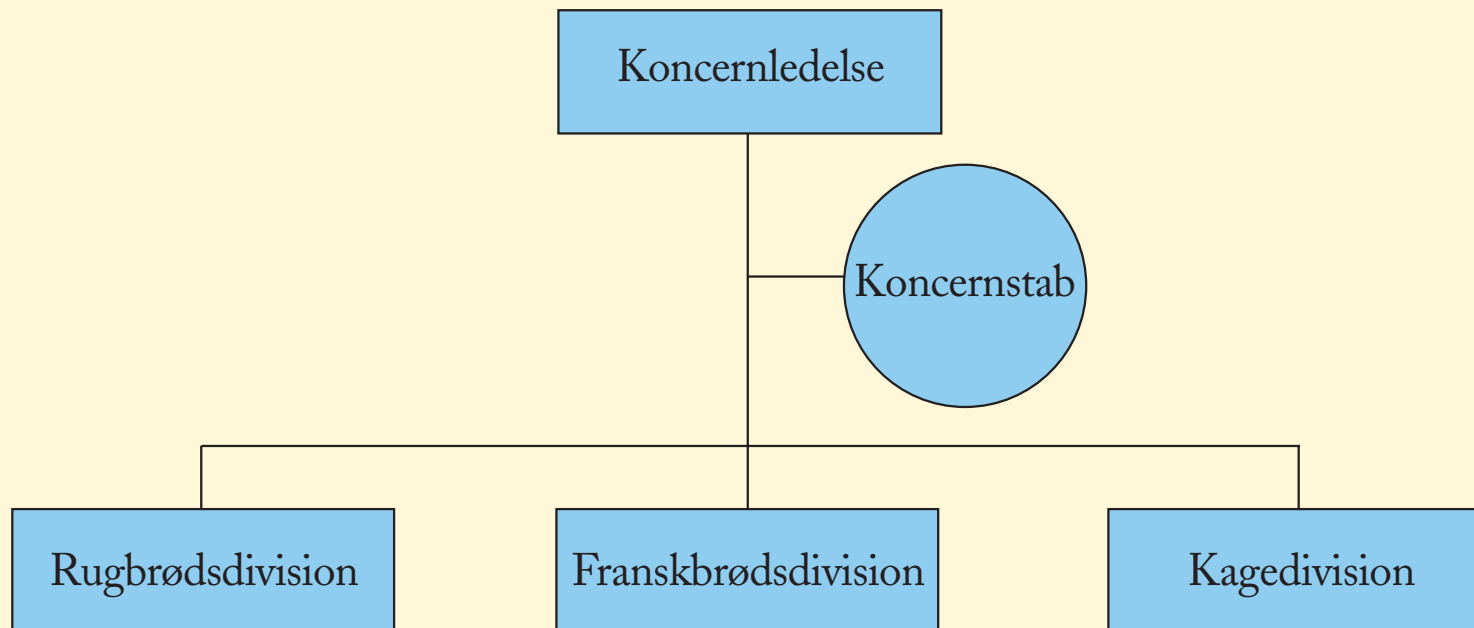


Fig. 9.14 Eksempel på en *divisionaliseret* organisation.

Projektorganisation

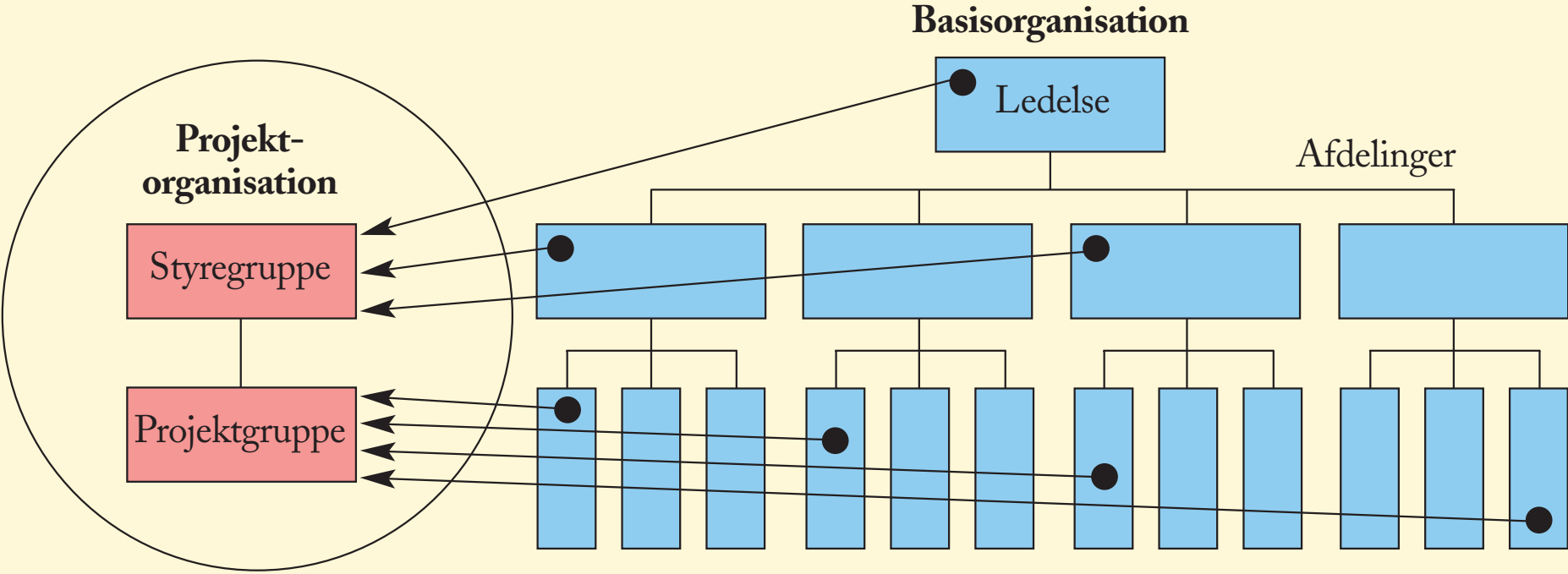


Fig. 9.15. En organisation, der har dannet en *projektorganisation* tilkoblet basisorganisationen.

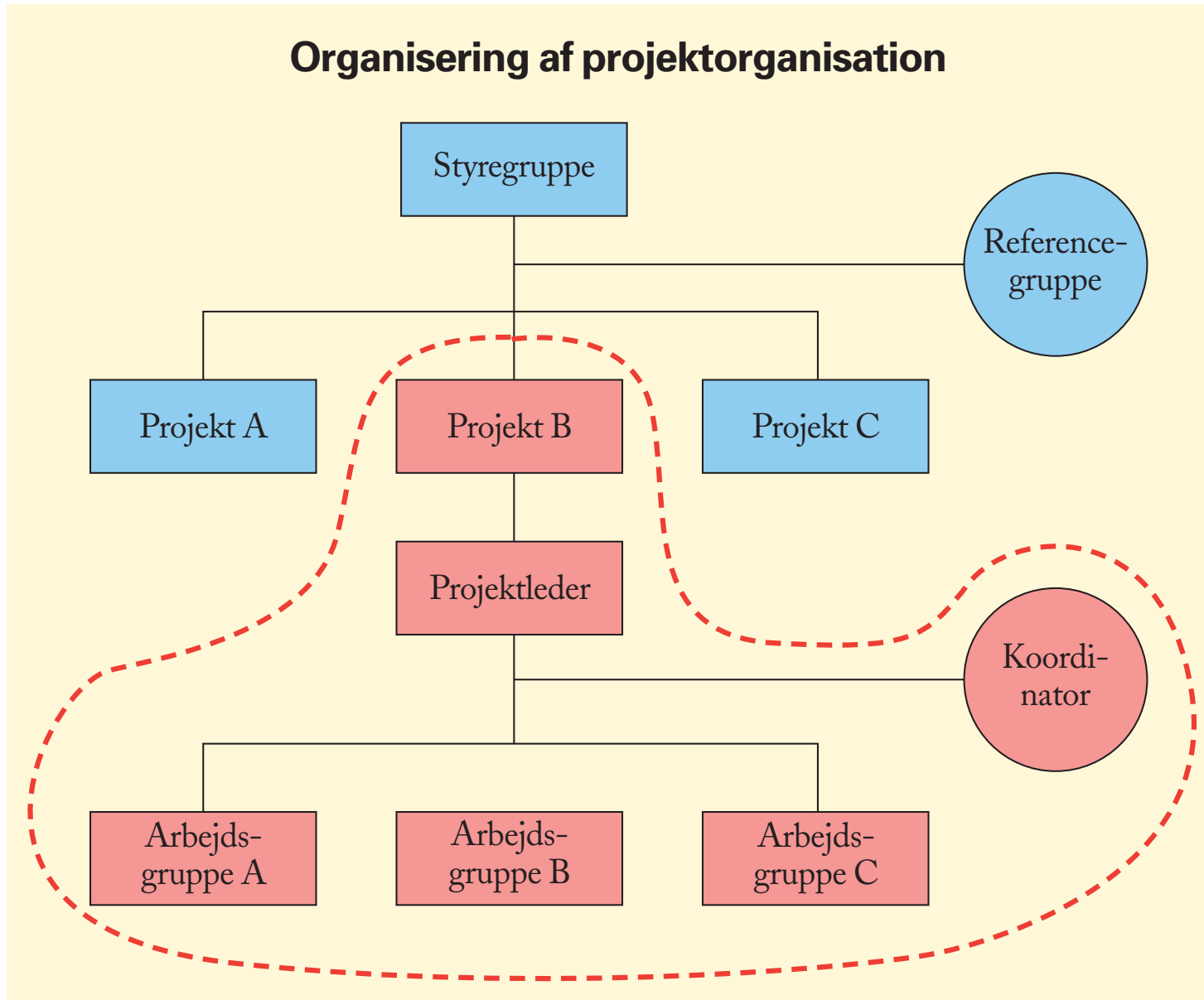


Fig. 9.16. Organisering af en projektorganisation.

Projektorganisationen	
Fordele	Ulemper
<ul style="list-style-type: none">• Udvikler virksomhedens forandringsevne• Sikrer anvendelse af tværfaglig viden• Udnytter specialistviden• Udvikler medarbejderne fagligt og personligt• Skaber engagement i virksomheden	<ul style="list-style-type: none">• Giver ofte en stresset arbejdssituation• Rollekonflikter mellem to chefer• Vanskeligt for medarbejderen at vende tilbage til basisorganisationen

Fig. 9.17 Fordele og ulemper ved *projektorganisation*.

Matrixorganisationen

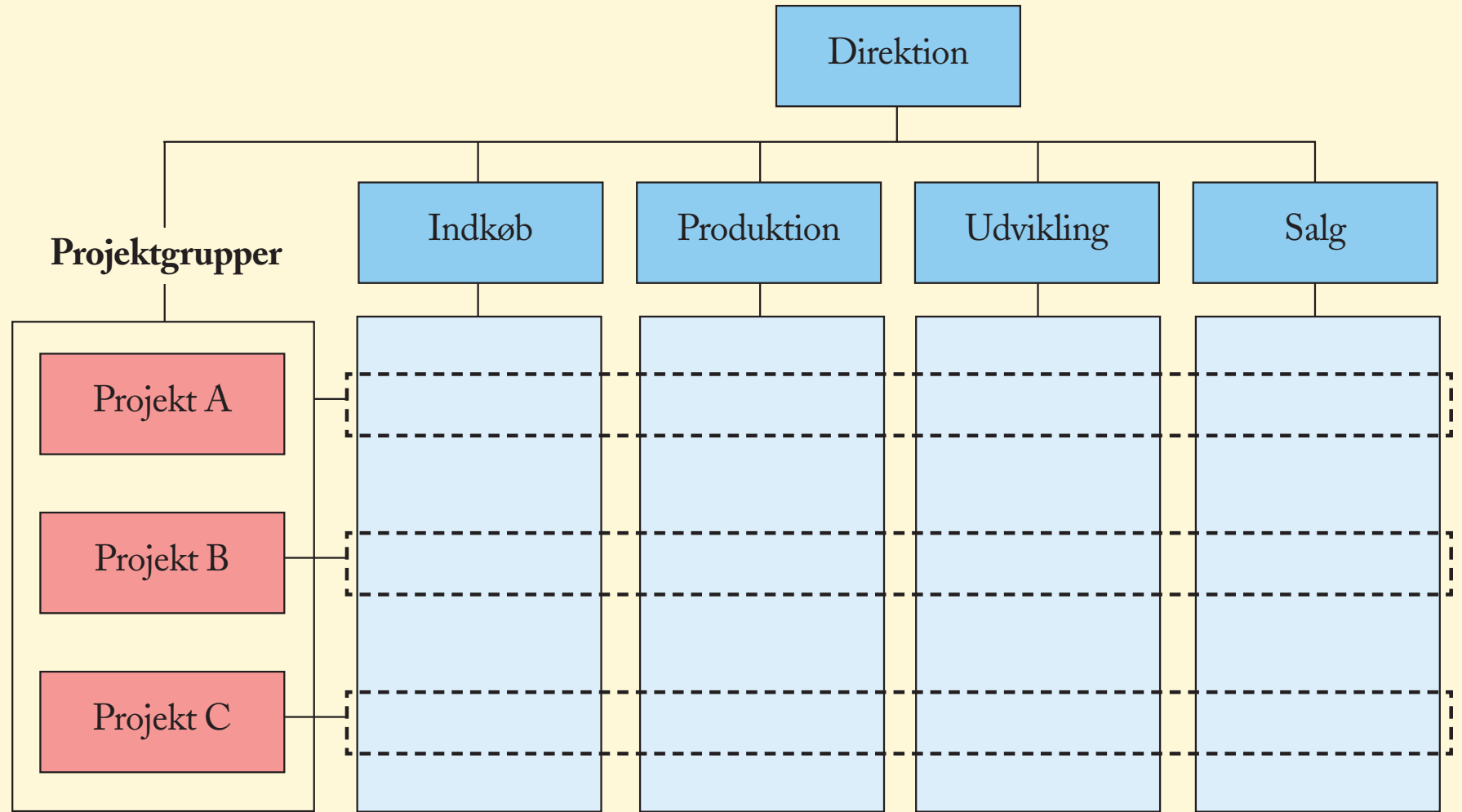


Fig. 9.18 *Matrixorganisation* i en fremstillingsvirksomhed i forbindelse med produktudvikling.

Matrixorganisationen

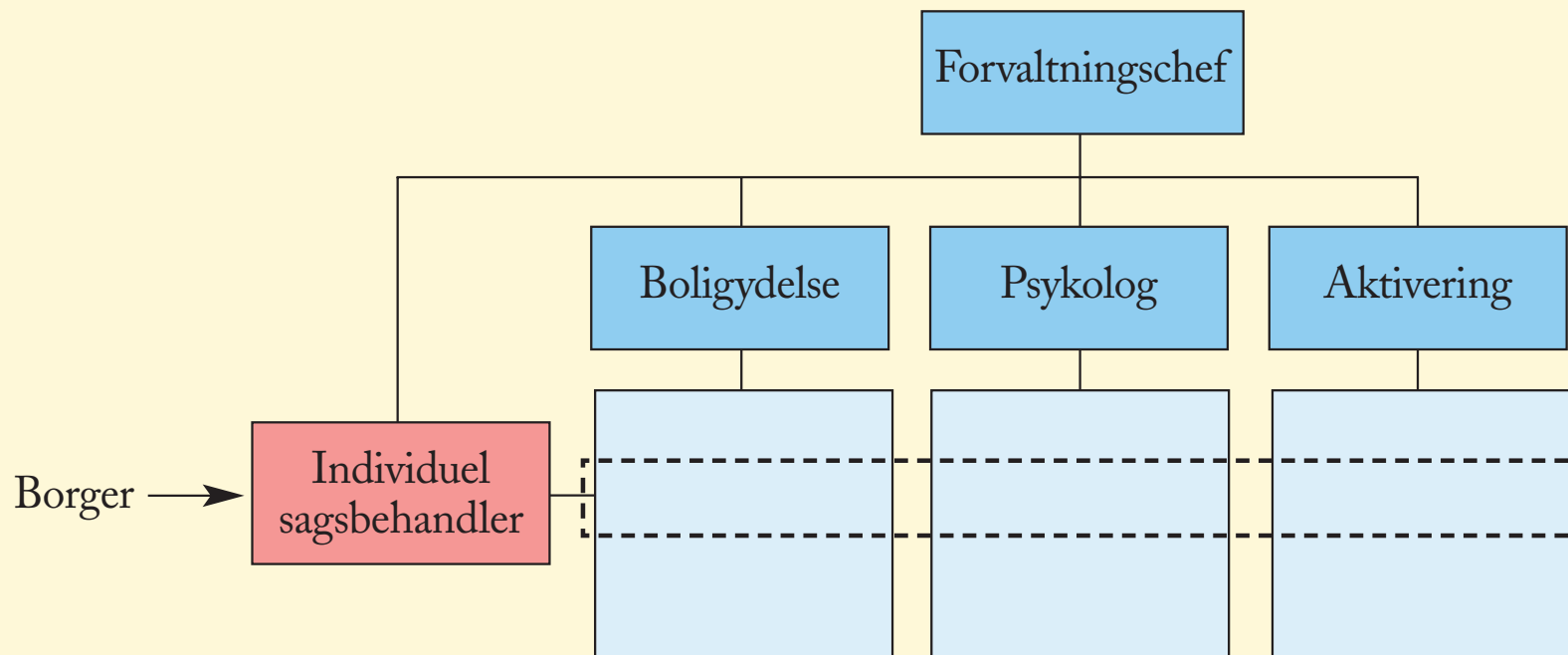


Fig. 9.19 Organisering af en socialforvaltning.

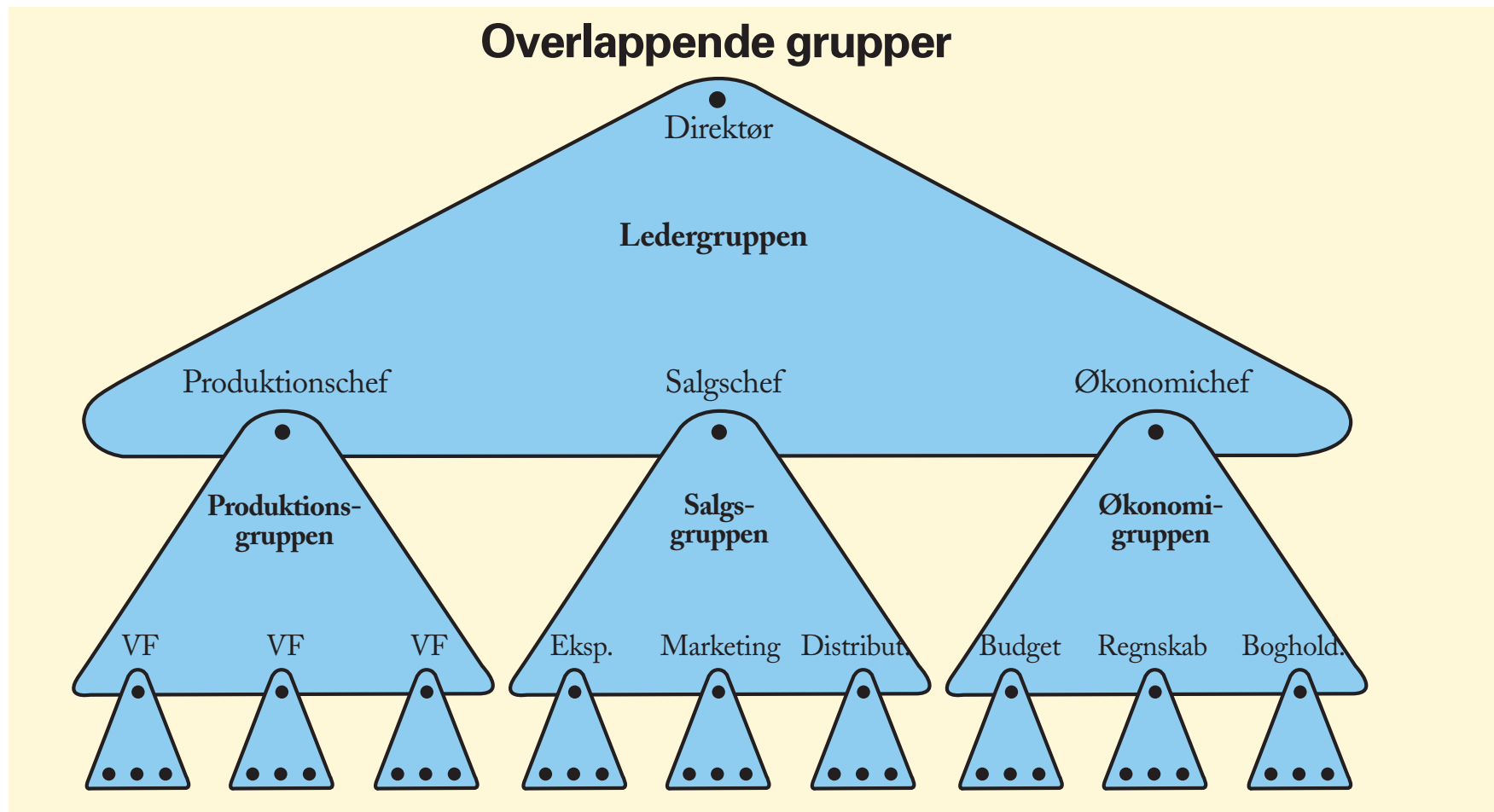


Fig. 9.20 En organisation, der anvender *overlappende grupper* i strukturen.

Overlappende grupper

Fordele ved overlappende grupper

- Informationer fra alle grupper formidles rundt til hele organisationen
- Medarbejderne inddrages i beslutningsprocessen
- Der opnås bedre resultater som følge af synergieffekter ved gruppearbejde
- Medarbejderne opnår øget viden om andre arbejdsområder

Ulemper ved overlappende grupper

- Alle grupper skal arbejde effektivt, idet dårlige resultater fra nogle grupper vil påvirke resultatet i de øvrige grupper
- Princippet om overlappende grupper er svært at styre i praksis. Derfor anvendes de kun i begrænsede dele i organisationen

Fig. 9.21 Fordele og ulemper ved overlappende grupper.

Selvstyrende grupper i en produktionsvirksomhed

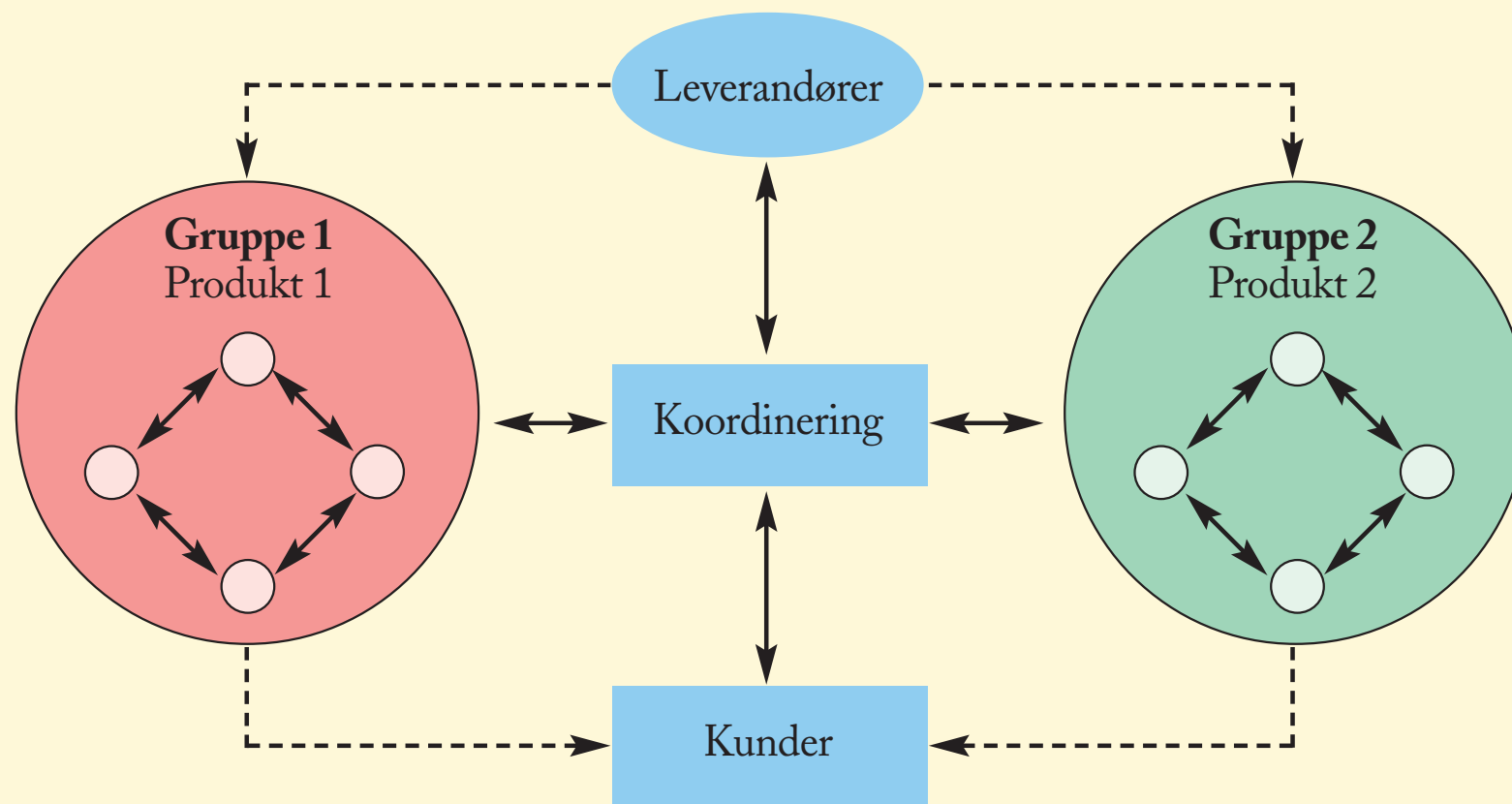


Fig. 9.22. Eksempel på *selvstyrende grupper* i en produktionsvirksomhed.

Effektivitetsbetingelser for selvstyrende grupper

Arbejdsopgaven	Adfærd og kompetencer	Rammebetingelser
<ul style="list-style-type: none">• Opgaverne skal udgøre en helhed og hænge naturligt sammen• Der skal være klare og præcise mål for volumen og kvalitet• Opgaverne skal være skarpt afgrænset	<ul style="list-style-type: none">• Der skal eksistere et sammenhold i gruppen• Medlemmerne skal have de nødvendige kompetencer for at løse opgaven• Personaleomsætningshastigheden skal være relativ lav og gruppen skal helst være en effektiv gruppe	<ul style="list-style-type: none">• Der skal være stabile arbejdsbetingelser. Opgavekarakteren må ikke være konstant skiftende• Gruppen skal have adgang til nødvendig information• Gruppen skal have adgang til nødvendige ressourcer• Andre organisatoriske enheder skal respektere gruppens selvstyre• Beslutningskompetencen skal være klar• Løn- og belønningssystemet skal understøtte gruppearbejde

Fig. 9.23. Betingelser, der har indflydelse på en gruppes grad af selvstyre og effektivitet.

Delvist selvstyrende grupper

Fordele for medarbejderne	Fordele for virksomheden
<ul style="list-style-type: none">• Mere ansvar• Sjovere job• Større udfordringer• Større overblik• Gensidig støtte fra kollegaer	<ul style="list-style-type: none">• Bedre kvalitet i det udførte arbejde• Større effektivitet• Mindre afhængighed af nøglepersoner• Færre lagre

Fig. 9.24 Fordele ved anvendelse af *delvist selvstyrende grupper* i Maskinfabrikken Rival.

Netværksorganisation

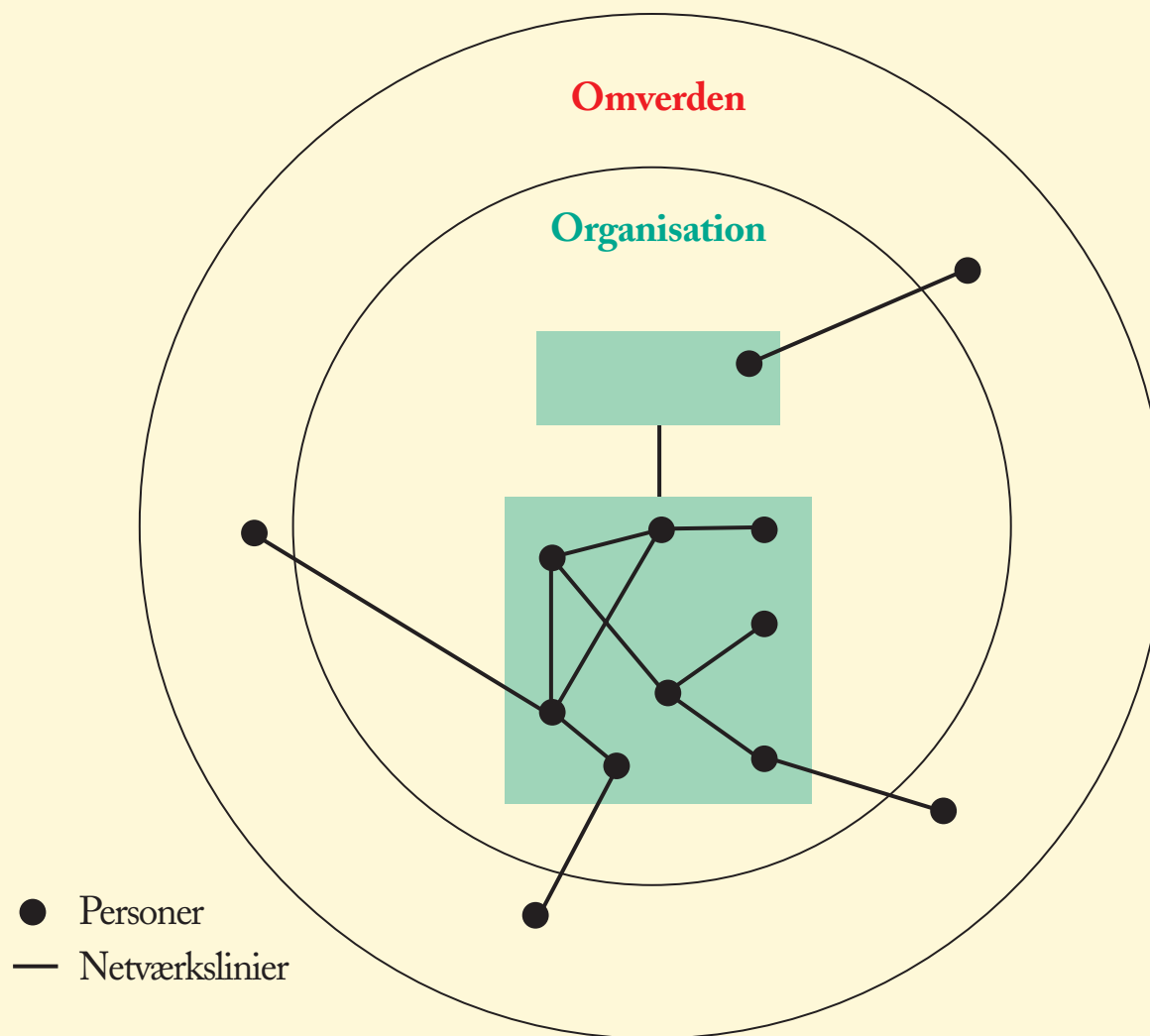
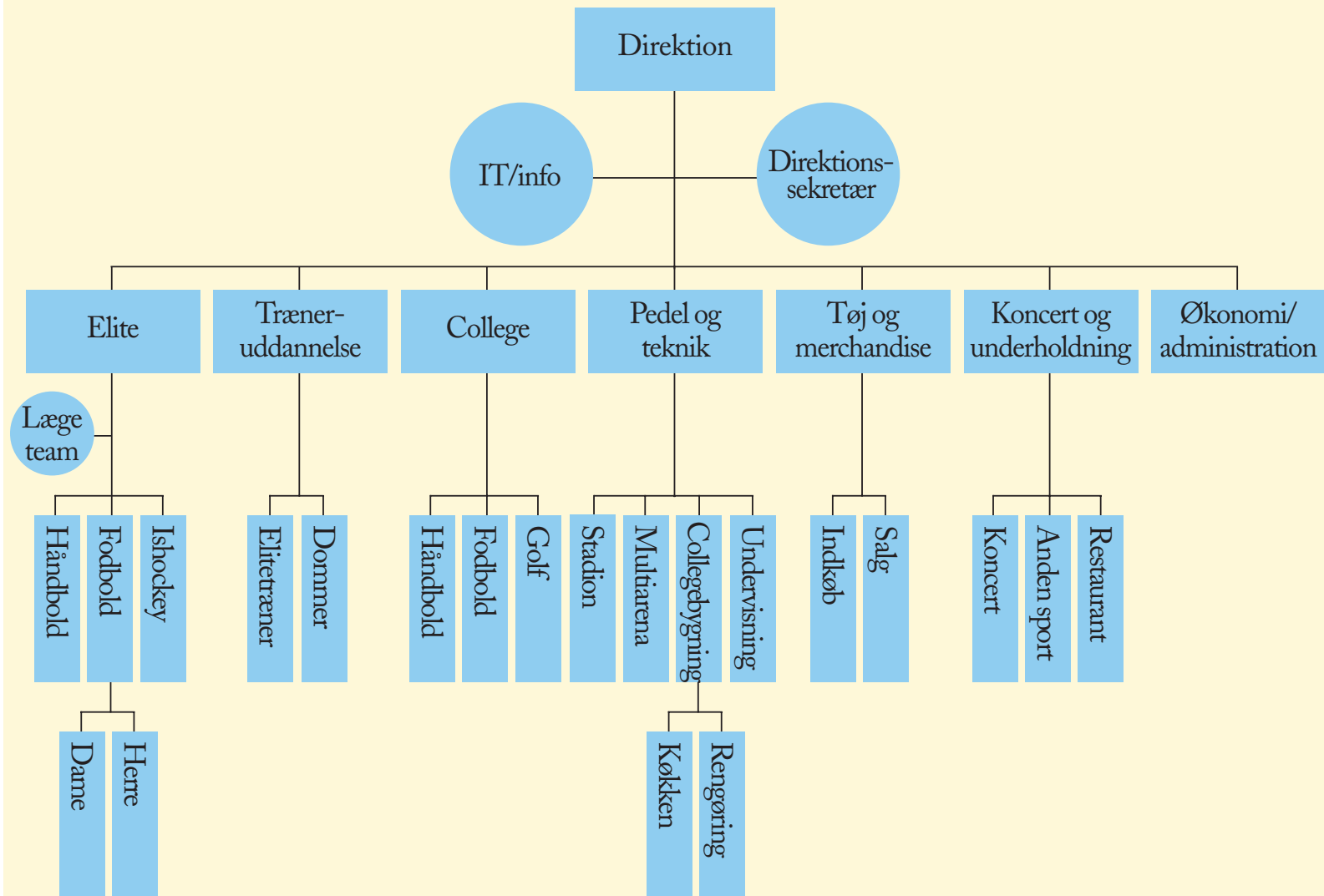


Fig. 9.25 En *netværksorganisation*, hvor organisationens deltagere er medlem af såvel interne som eksterne netværk.

Organisationsdiagram for DK Vivre A/S



Lægeteam: Er organiseret efter princippet om selvstyrende grupper. Gruppen består af to læger, 4 sygeplejersker, 4 fysioterapeuter

Fig. 9.26 Organisationsdiagram for DK Vivre A/S.

Strukturanalyse

Vertikalt arbejdsdelingsprincip:

- Centralisering/decentralisering
- Fordeling af ansvar og myndighed

Horisontalt arbejdsdelingsprincip:

- Specialisering.
- Fordeling af opgaveløsningen

Organisations-
formens potentielle
og reelle problem-
områder

Dybde i organisationen:

- Antal niveauer
- Kommunikationsstruktur

Kontrolspændvidde:

- Koordineringsopgaven

Fig 9.27. Elementer i en strukturanalyse.

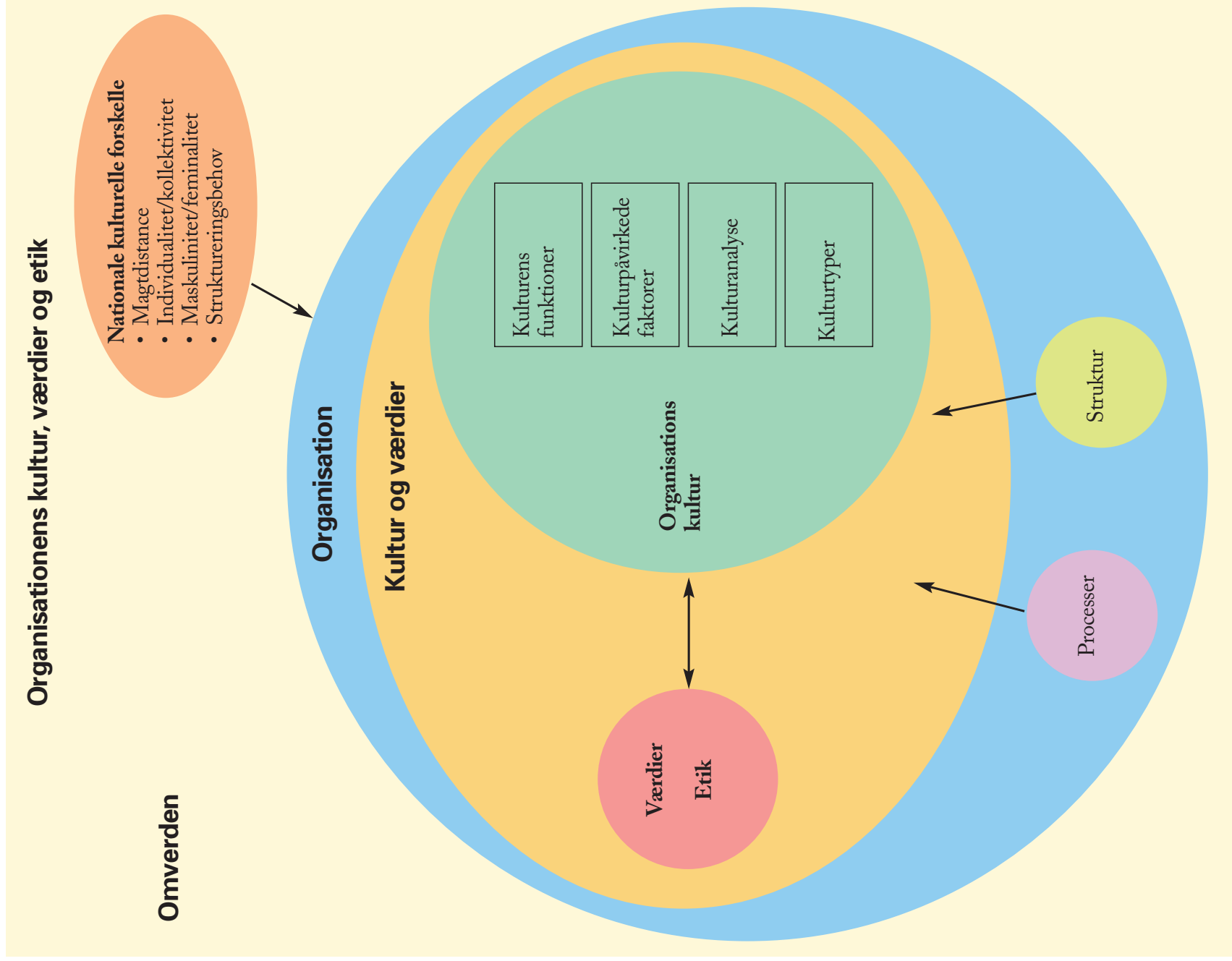


Fig. 10.1 Organisationens kultur, værdier og etik.

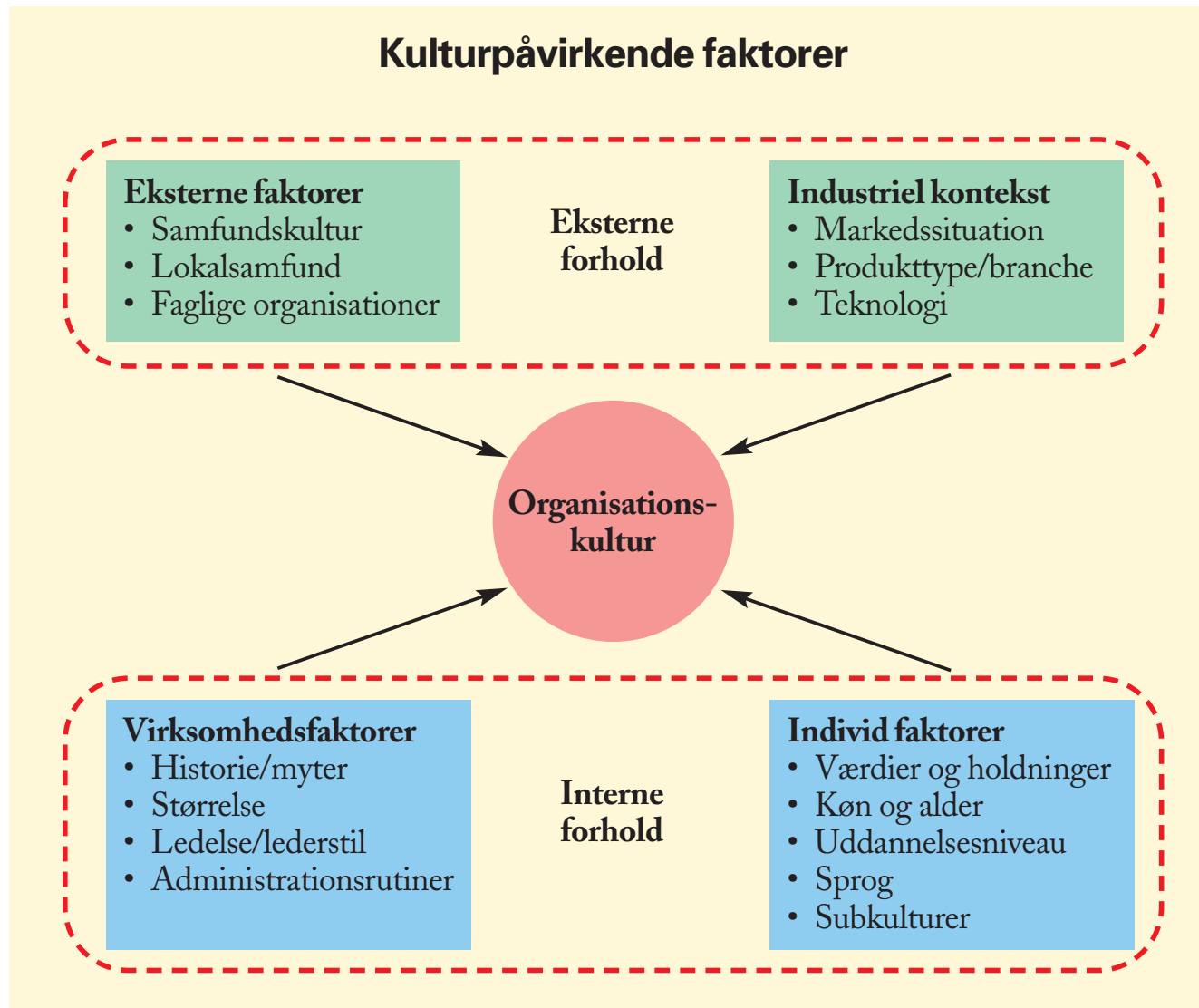


Fig. 10.2 Elementer med indflydelse på organisationskulturen.

Kulturniveauer i organisationen

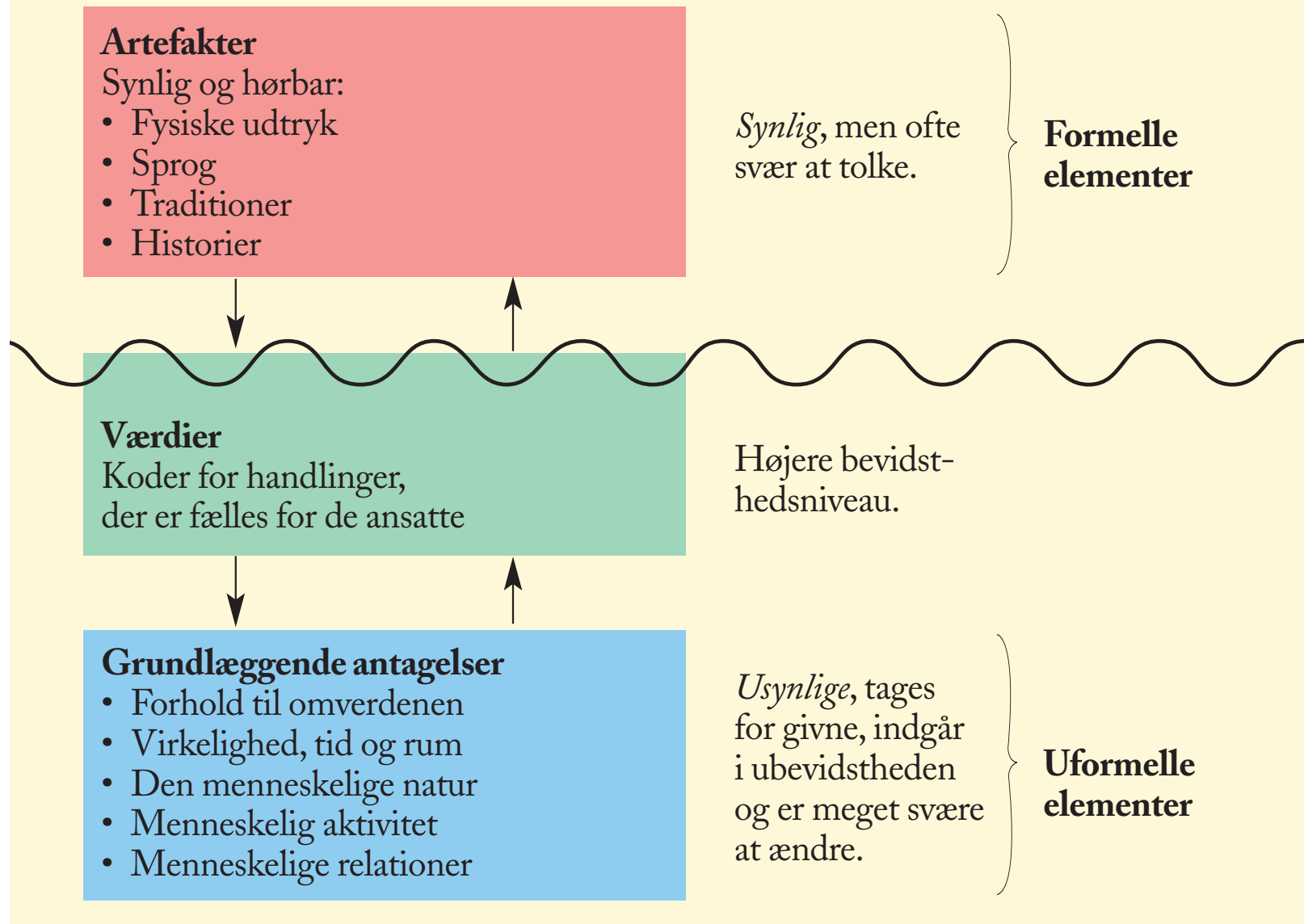


Fig. 10.3. Forskellige kulturniveauer.

Menneskesynets indvirkning på de grundlæggende antagelser.

	Klassisk organisation	Human Relation	Post moderne organisation
Menneskesyn	Rationel økonomisk (Mekanistisk)	Socialeselvaktualiserende (På vej mod organisk)	Komplekst (Organisk)
Grundlæggende antagelse	Værdi skabes gennem produktivitet	Værdi skabes gennem respons - stimuli (Motivation)	Værdi skabes gennem læring og innovation
Organisationens kulturelle kendetegn	Undervisning – oplæring - akkorder	Udvidede belønnings- systemer. Motivations- faktorer er tilstede	Personligt ejerskab

Fig. 10.4 Ledelsens menneskesyn i sammenhæng med organisationens grundlæggende antagelser.

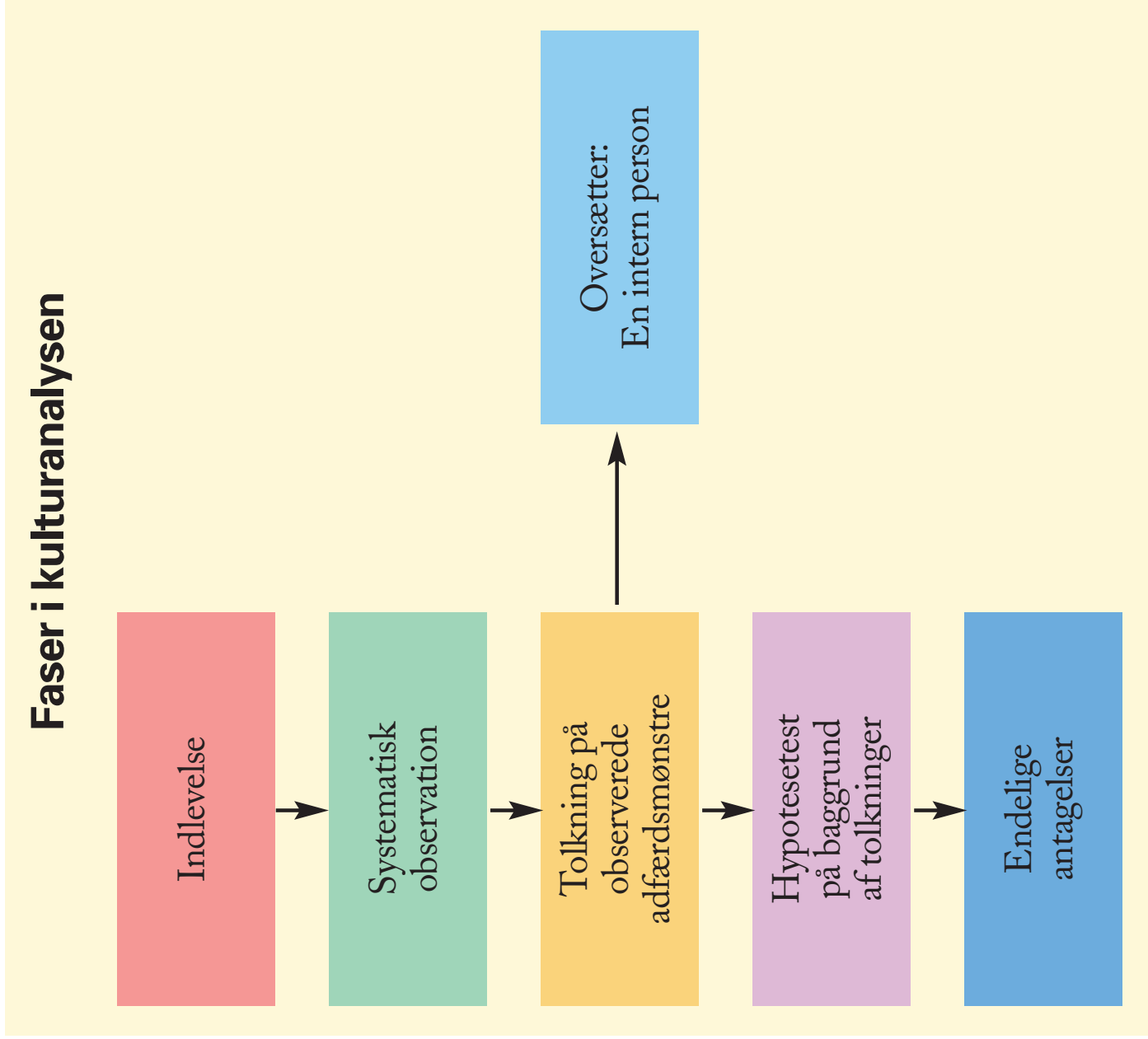


Fig. 10.5 Kulturalysens faser.

		Kulturtyper	
		Forhold til lederen	
		Lighed	Hierarkisk
Lederens orientering mod	Personen	Kuvøsen Udfoldelsesorienteret kultur	Familien Personorienteret kultur
	Opgaven	Styret missil Projektorienteret kultur	Eiffeltårnet Rolleorienteret kultur

Fig. 10.6 Trompenaars og Hampden-Turners kulturtyper.

Værdier og antagelser i danske projektorganisationer	
Typiske kulturformer	Værdier og grundlæggende antagelser
Udviklingskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation er nødvendig • Resultater frem for rapporter • Aktiv og synlig ledelse • Villighed til at løbe en risiko
Bureaukratisk kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Regelorienteret • Løb ingen risiko • Undgå katastrofer • Undtagelser betyder nye regler
“Socialdemokratisk” kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Alle er lige gode • Der er grænser for hvilke og hvor mange forandringer, der kan accepteres
Professionelkultur	<ul style="list-style-type: none"> • Faglig viden og faglige normer sættes højt • Aftaler skal overholdes
High-Tech kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Frontløbere med ny teknik • Symboler på “det nye” er vigtigt • Efterlevelse af nye trends
Teknikerkultur	<ul style="list-style-type: none"> • Beherskelse af alle detaljer i teknik er vigtig • Opgradering af viden om teknik har høj prioritet

Fig. 10.7 Værdier og grundlæggende antagelser i typiske organisationskulturer.

Organisationsdesign og kulturtyper

Organisationsform (Fig. 8.18 side 232)	Kulturtyper (Fig. 10.6 side 301)	Kulturtyper i projektorganisationen
Adhokrati	Kuvøse	Udvikling
Fagbureaukrati	Det styrede missil	Professionel, High Tech og Tekniker
Maskinbureaukrati	Eiffeltårnet	Bureaukratisk
Basale form	Familien	Socialdemokratisk

Fig. 10.8 Organisationsformer og kulturtyper

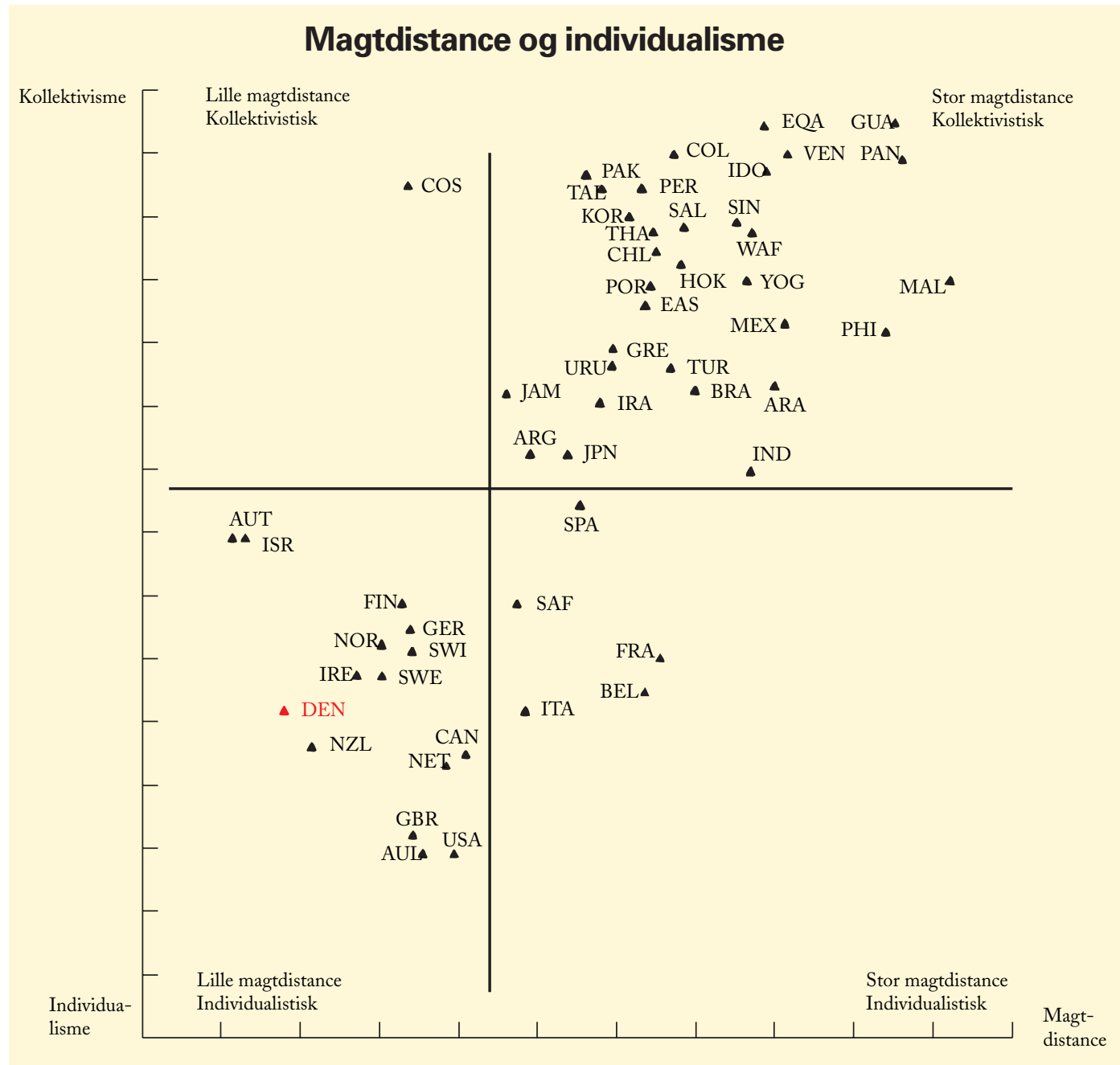


Fig. 10.9 Dimensionerne magtdistance, individualisme/kollektivism.

Struktureringsbehov og maskulin dominans

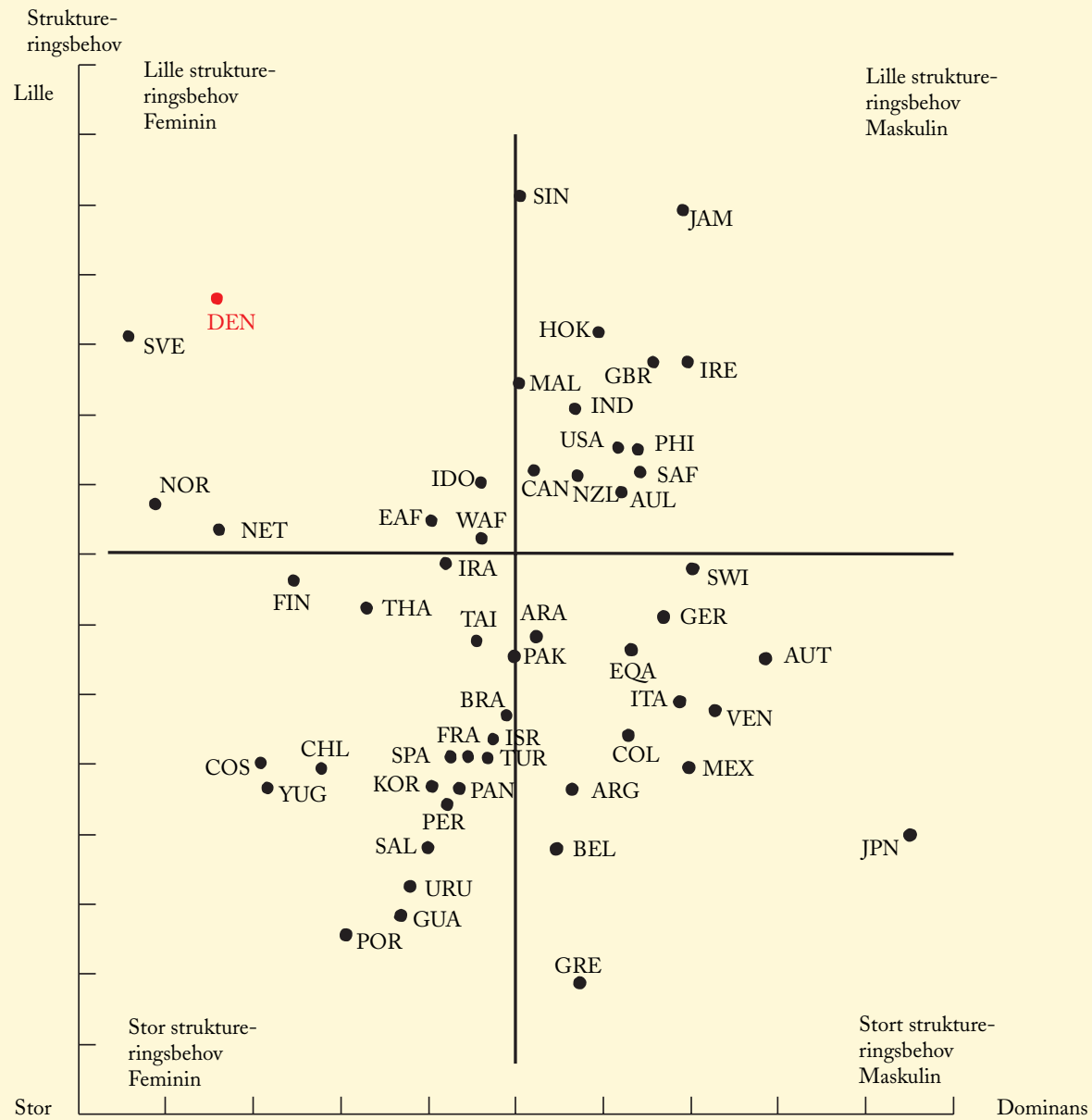


Fig. 10.10 Struktureringsbehov i forskellige lande.

		Internationale kulturtyper	
		Struktureringsbehov	
		Lavt	Højt
Magtdistance	Lavt	Markedsplads bureaukrati Eks. UK, Skandinavien	Arbejdsproces bureaukrati Eks. Israel, Tyskland
	Højt	Personligt bureaukrati Eks. Kina, Indien	Fuldt bureaukrati Eks. Belgien, Frankrig

Fig. 10.11. Fire internationale kulturtyper.

Kulturchok og kulturtilpasning

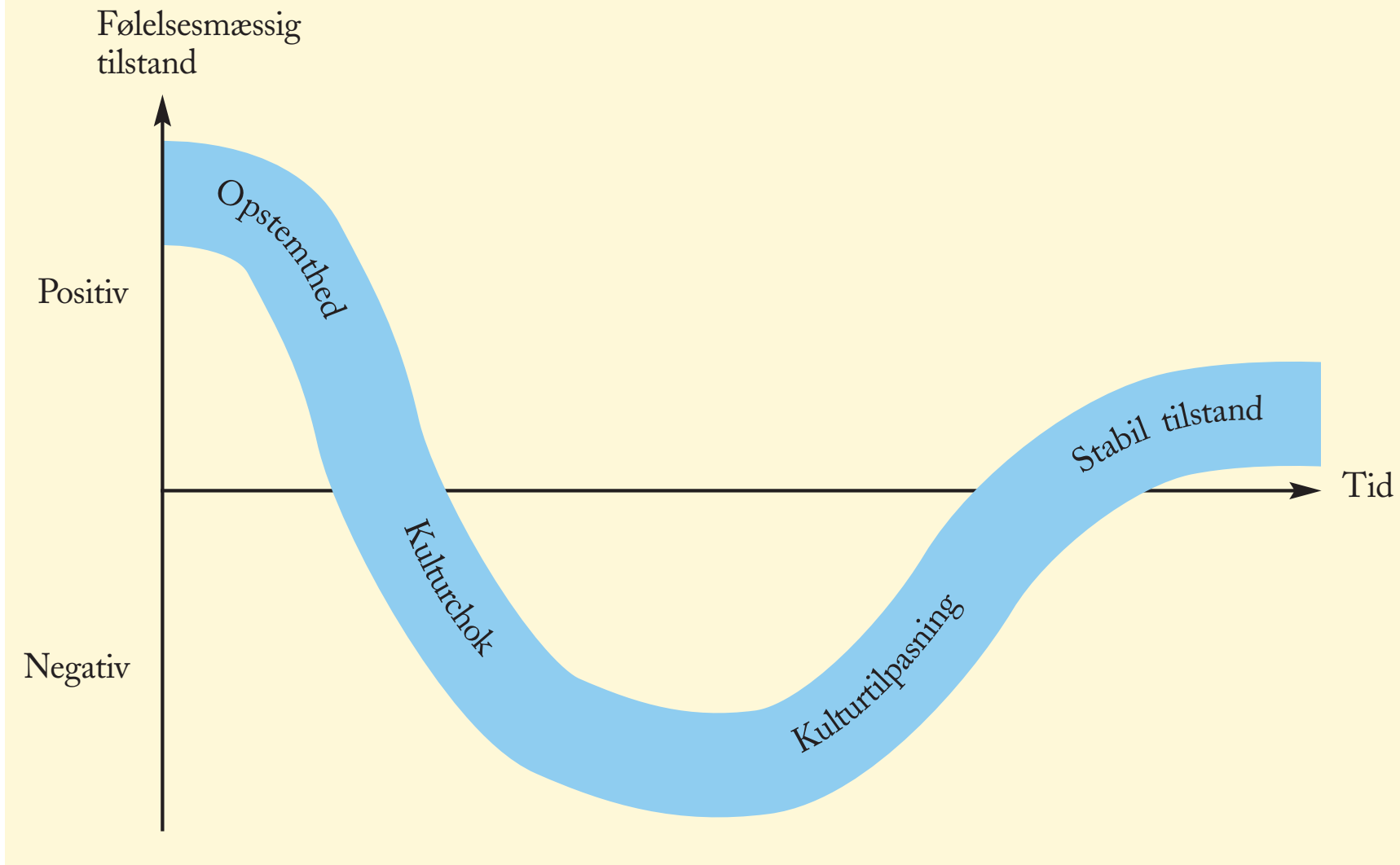


Fig. 10.12 Kulturchok og kulturtilpasning.

Værdibaseret ledelse

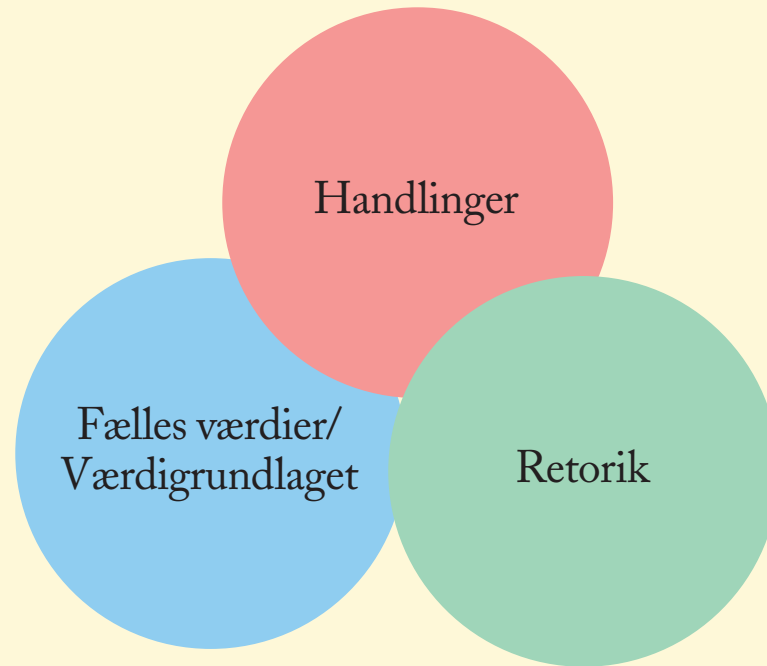


Fig 10.13 Værdibaseret ledelse søger at skabe overensstemmelse mellem aktørernes fælles værdier, virksomhedens officielle holdninger og dens handlinger.

Etiske spørgsmål

Intern organisationsetik

- Må man behandle andre mennesker som mål til at nå egne midler?
- Må organisationen behandle andre mennesker som midler til at nå egne mål?
- Skal organisationen respektere den enkelte medarbejders egne mål med deres eget liv?

Ekstern organisationsetik

- Lokalt perspektiv:
Hvordan stiller organisationen sig overfor:
 - Anvendelse af tobak og andre rusmidler på arbejdspladsen
 - Medarbejdere med børn
 - Etc.
- Nationale perspektiv:
 - Er der plads til det rummelige arbejdsmarked?
 - Opfører organisationen sig miljømæssigt forsvarligt?
- Globalt perspektiv:
 - Menneskerettigheder
 - Børnearbejde
 - Forurening
- Kunderne
Hvordan ønskes organisationen sig opfattet hos nuværende og potentielle kundegrupper?

Fig. 10.14 Eksempler på etiske spørgsmål i forbindelse med fastsættelse af værdigrundlaget.

Succesfulde organisationer

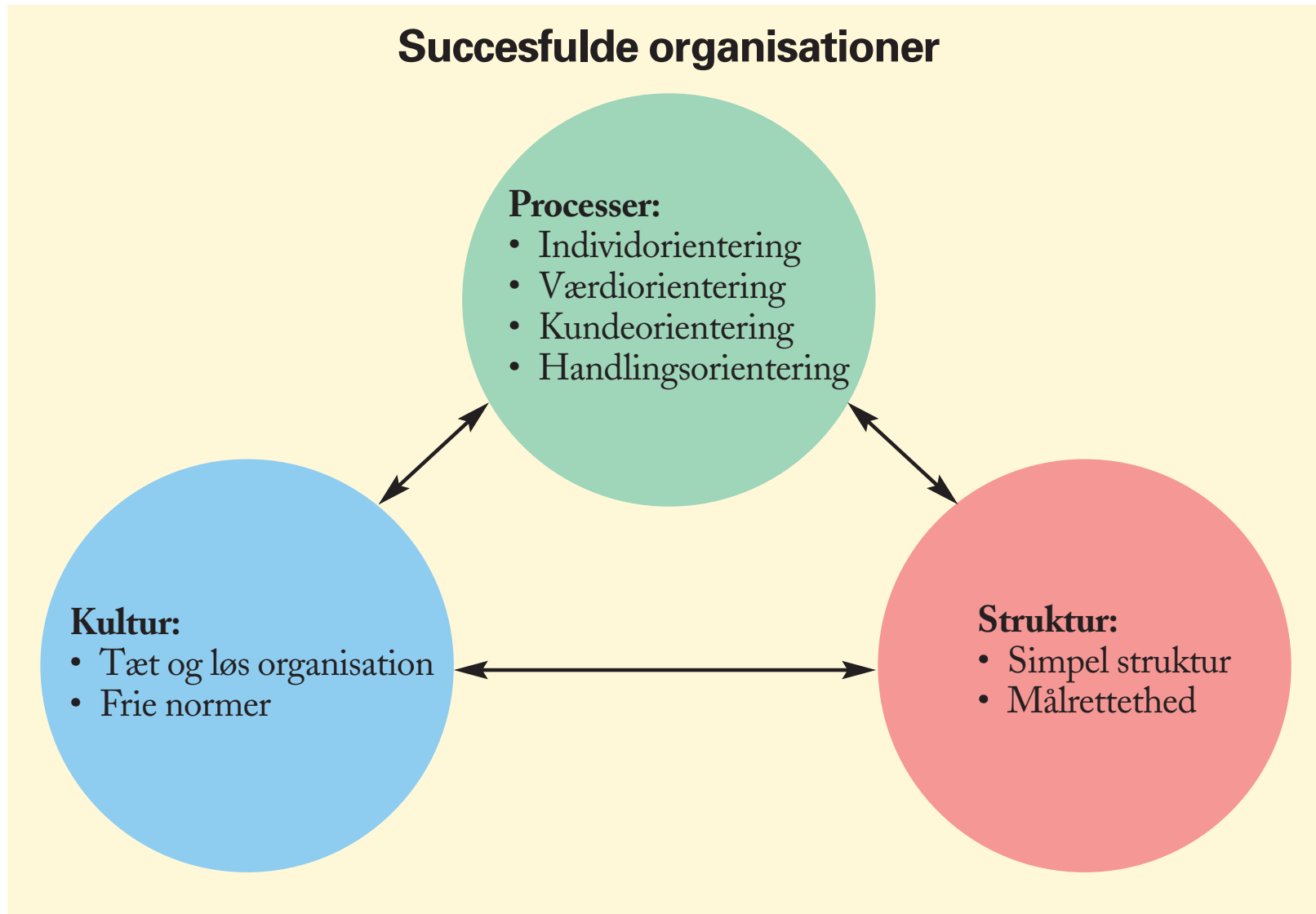


Fig. 10.15 Succesfulde virksomheders fællestræk.

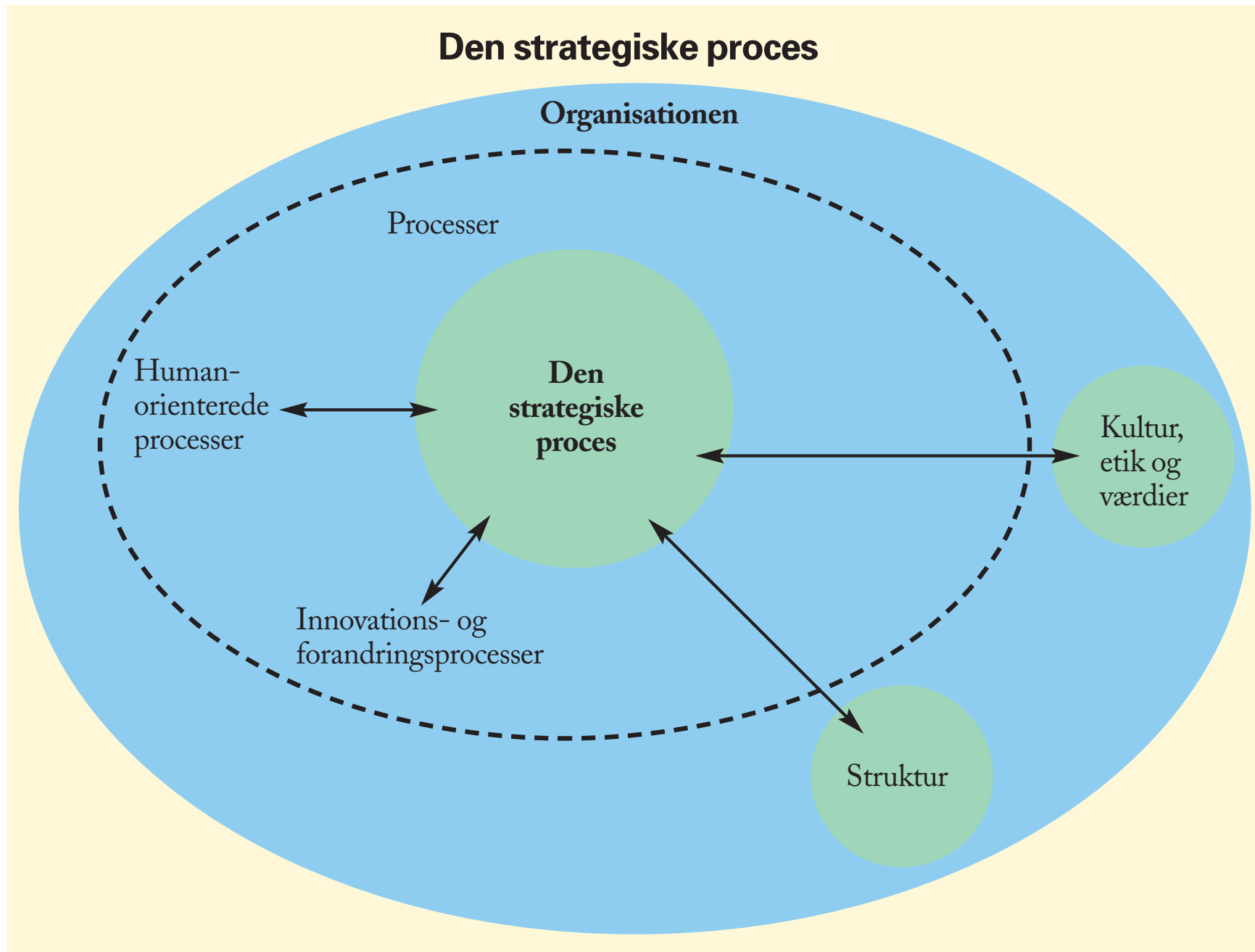


Fig. 11.1 Sammenhængen mellem den strategiske proces og human processer, struktur og kultur.

Strategisk		Udviklingen af de strategiske processer			
Retning	<ul style="list-style-type: none"> • Designskolen • Den strategiske planlægningsskole 	<ul style="list-style-type: none"> • Intuitionskolen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressource Based skolen • Konkurrenceskolen 		
Udgangspunkt	Grundige analyser, checklister, beskrivelser og strategiske modeller	Situationsafhængig og fleksibel Strategien kan være eksplicit formuleret	Fokus på interne ressourcer og innovation		
Beslutningsgrundlag	Rationelle analyser	“Anarkistisk” ledelse	Ledelse via visioner og værdier		
Periode	1960 – 1985 1960’erne med høj vækst og 1970’erne med stagnation og oliekriser	Slutningen af 1980’erne Øget konkurrence fra især Japan	Start i 1959 men videreudviklet i 1990’erne Globalisering og etik		
Planlægning	Langtidsplanlægning med mekaniske systemer Strategisk planlægning med fokus på strategisk analyse. Strategisk udvikling med interesse for kultur, marked, branche, omkostninger og differentiering.	Begrænset eller ingen. Strategien fastlægges pr. intuition og kan ændres med kort varsel. Strategien fastlægges på baggrund af et godt kendskab til kundebehov og forretningsmuligheder for, hvad der rører sig på markedet	Strategisk ledelse og dynamik Fokus på omstilling og innovation. Strategi som diskurs, kaosteori og magtspil.		
Styrker	Gennemarbejdet strategisk proces med forståelige værktøjer til rådighed	Hurtig reagerende	Fremmer kreativitet og innovation		
Problemmråder	Lang analyseproces, hvilket koster ressourcer og giver en langsommelig strategisk beslutningsproces	Svært at håndtere når strategien ikke i alle tilfælde er formuleret. Den anarkistiske ledelse kan være svært at håndtere for medarbejderne.	Risiko for ensidig fokus på interne forhold		

Fig 11.2 Udviklingen i de strategiske processer.

Den strategiske analyse-, beslutnings- og planlægningsproces

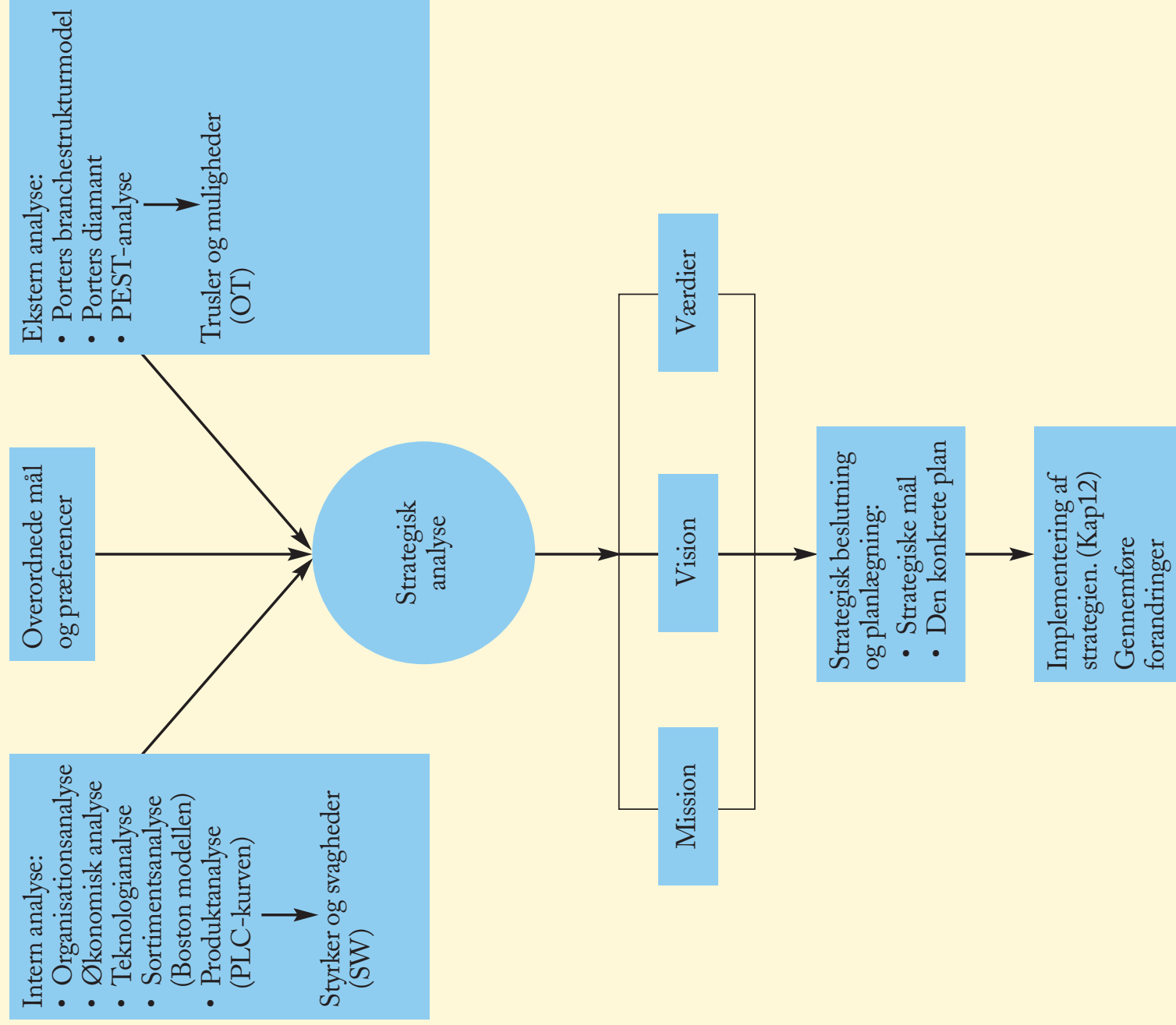


Fig 11.3 Den strategiske analyse-, beslutnings- og planlægningsproces.

Elementer i en intern strategisk analyse

Analyseområder	Organisationsanalyse	Økonomisk analyse	Produkt og sortimentsanalyse	Teknologisk analyse
Indhold	Analyse af nuværende mål og strategi Strukturanalyse Kulturanalyse Procesanalyse <ul style="list-style-type: none"> • Værdikædeanalyse • Logistikanalyse • Systemanalyse Personaleanalyse Netværksanalyse	Rentabilitet Indtjeningsevne Kapitaltilpasning Soliditet Likviditet	PLC-kurver Boston model Anvendelse af handlingsparametre	Anvendelse af informationsteknologi i organisationens styringsprocesser Anvendelse af produktionsteknologi i organisationens fremstillingsproces

Fig. 11.4 Elementer i en intern strategisk analyse.

Porters værdikæde

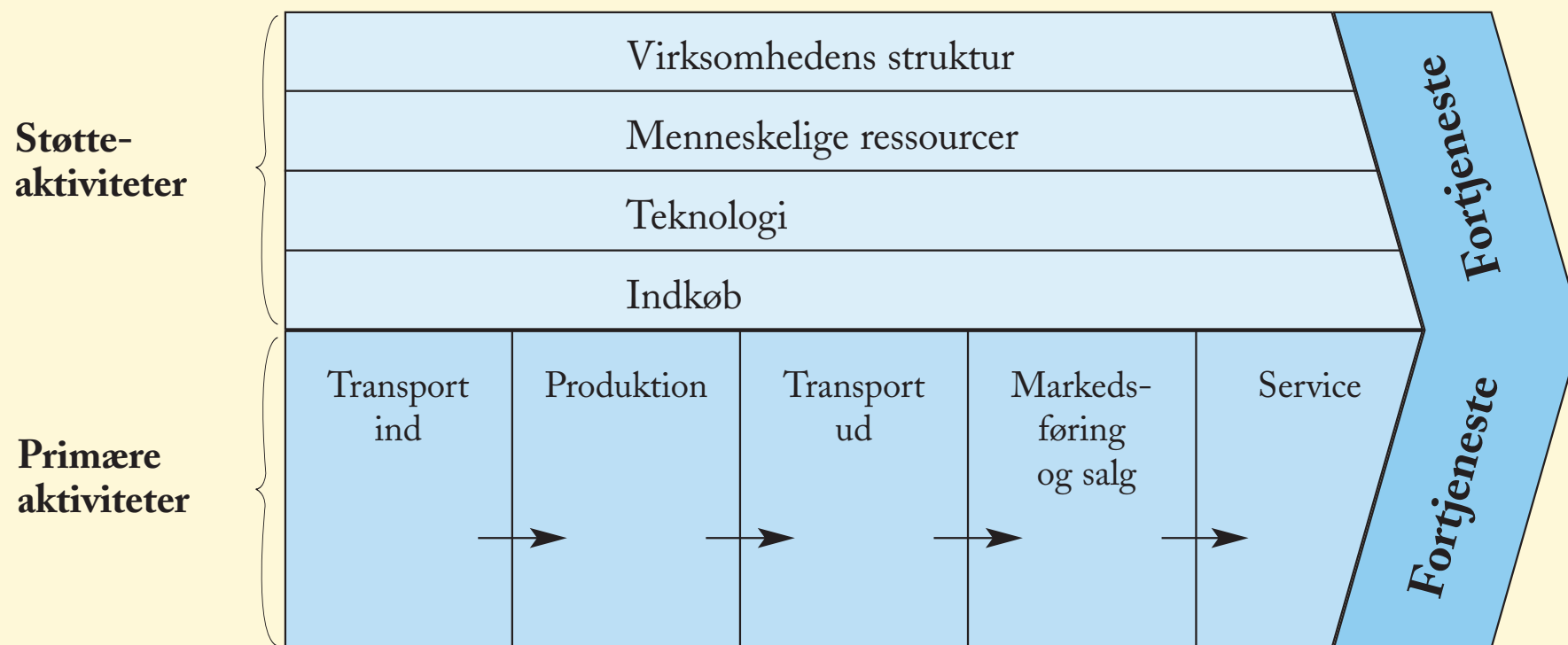


Fig 11.5 Organisationens værdikæde

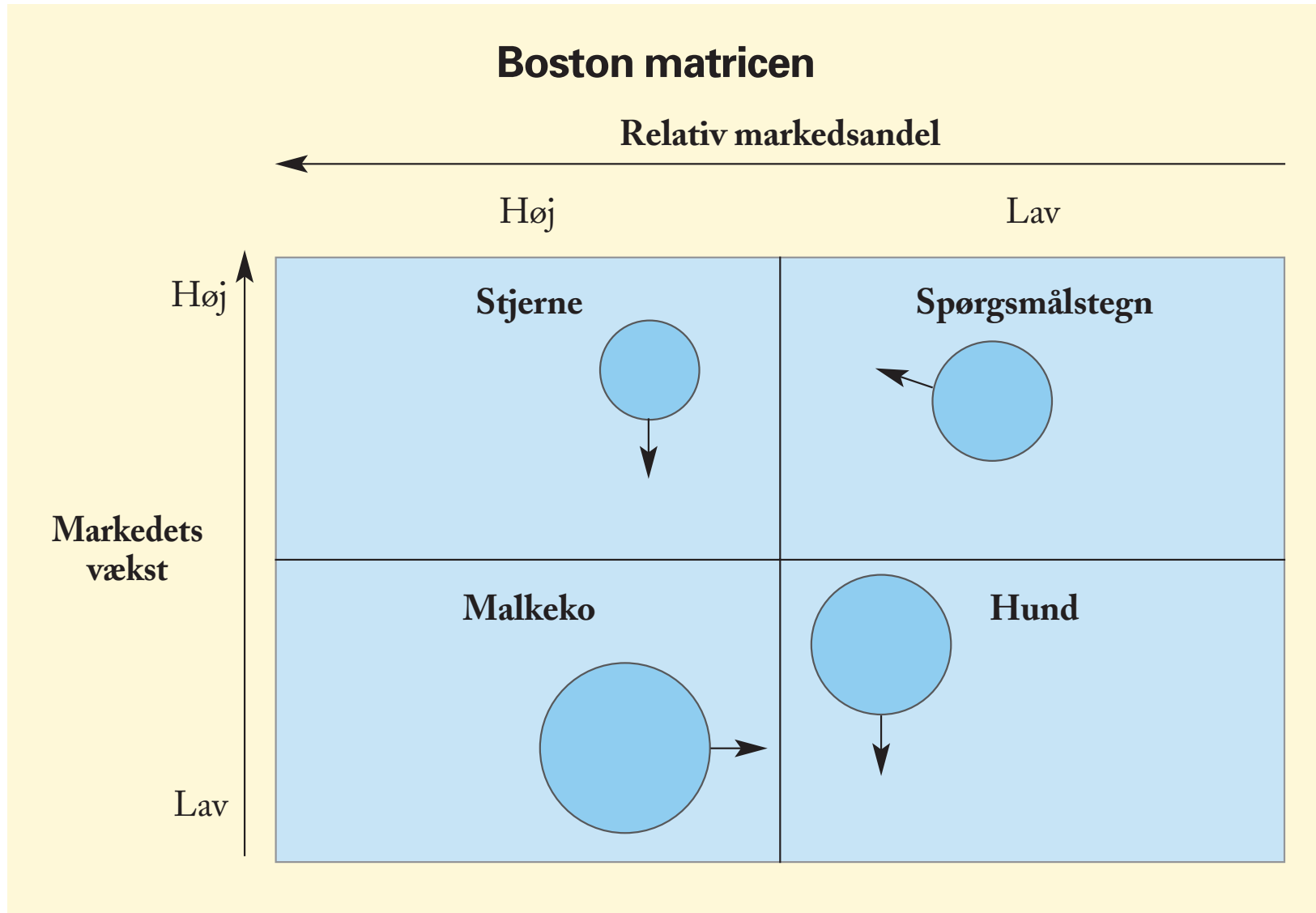


Fig. 11.6 Boston modellen.

Elementer i en ekstern strategisk analyse

	Samfund	Branche	Øvrige forhold
Indhold	<p>PEST-analyse:</p> <p>P: Politisk miljø, herunder lovgivning.</p> <p>E: Samfundsøkonomiske og demografiske forhold generelt.</p> <p>S: Generelle holdninger i samfundet.</p> <p>T: Teknologisk niveau.</p> <p>Arbejdsmarked: Fagforeningsstruktur</p>	<p>Porters branchestrukturmodel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kunder • Leverandører • Potentielle konkurrenter • Substitutter • Konkurrenceintensiteten <p>Konkurrentanalyser. Indholdet er som den interne analyse overfor.</p> <p>Positioneringsanalyser</p>	<p>Regionale, lokale forhold. Herunder forskellige subkulturer.</p> <p>Organisationens placering i lokalsamfundet.</p> <p>Netværk generelt</p>

Fig. 11.7 Elementerne i den eksterne strategiske analyse.

Porters branchestrukturmodel

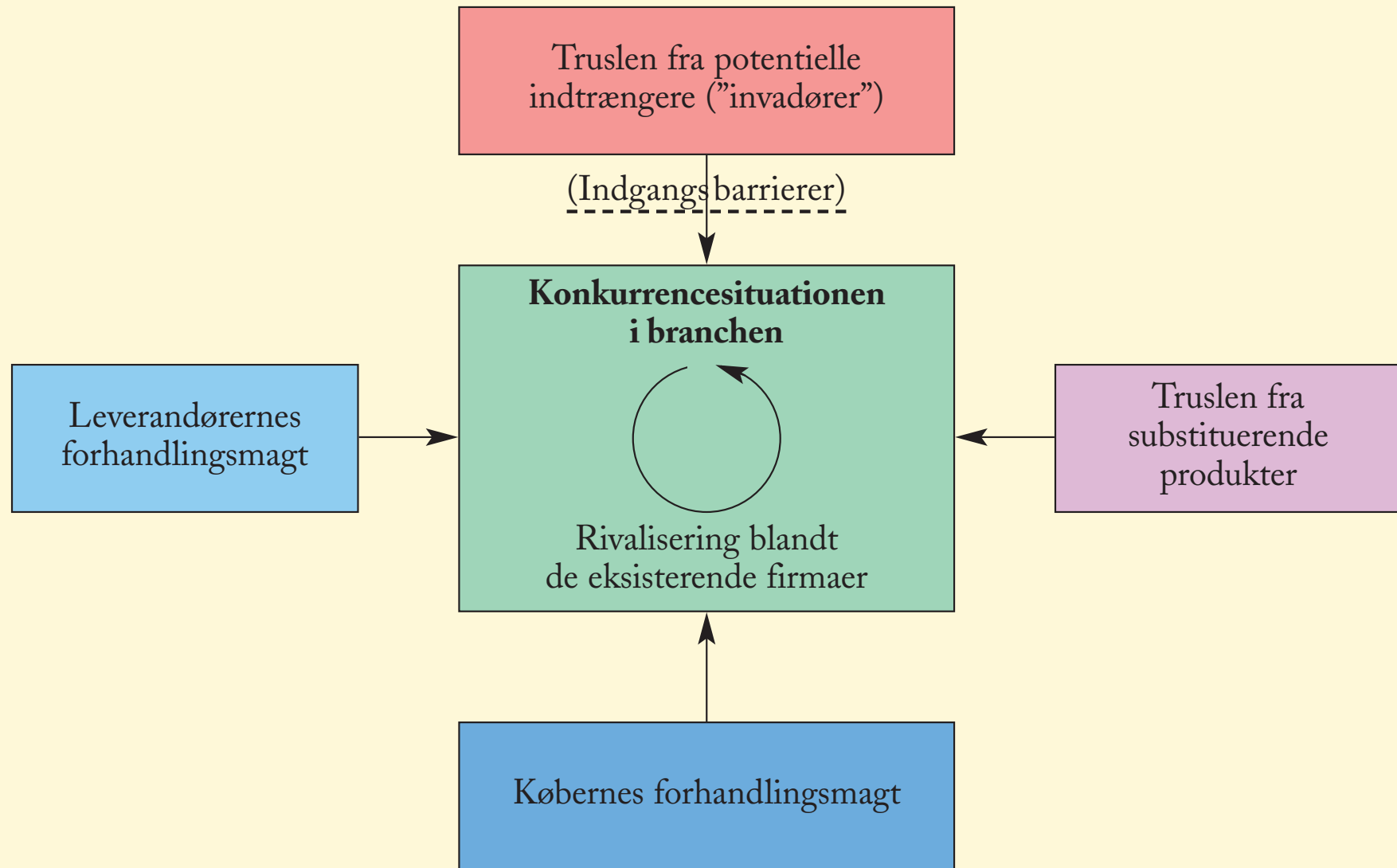


Fig. 11.8 M.E Porters branchestrukturmodel.

Eksempel på elementer i en SWOT-analyse

Interne forhold

Styrker

- Miljøbevidst investeringsprogram i nye flytyper
- Forbedring af indtjening gennem de sidste år
- Indarbejdet brand
- Stærke økonomiske ressourcer i ryggen
- Stærkt positioneret hos kundegrupper i Norden

Svagheder

- Mange arbejdskonflikter, som en følge af store omkostningsreduktioner
- Organisationsstrukturen er kompleks med en tredeling i Norge, Sverige og Danmark, hvilket giver en del intern uro mellem afdelingerne

Eksterne forhold

Muligheder

- Øget lyst til flyrejser (langdistance)
- Differentiering af ydelserne. Det er muligt at satse på både rute- og chartertrafik
- Stadig stigning i godstransport med fly
- Nye alliancer med større selskaber

Trusler

- Hård konkurrence fra lavprisflyselskaber som Ryan Air, Easy Jet osv.
- Terrorrisiko
- Meget ustabile oliepriser
- Stigende trafiktæthed i eksisterende luftkorridorer

Fig.11.9 SWOT-analyse for SAS.

Hjælpekema til SWOT				
Grad af påvirkning på organisationen				
	Alvorlig	Betænkelig	Acceptabel	Positiv
Interne forhold	Arbejdskonflikter			Stigende indtjening
Eksterne forhold	Stigende oliepris			Øget lyst til flyrejser

Fig. 11.10 Hjælpekema til analyse af organisationens interne og eksterne situation.

Et målhierarki

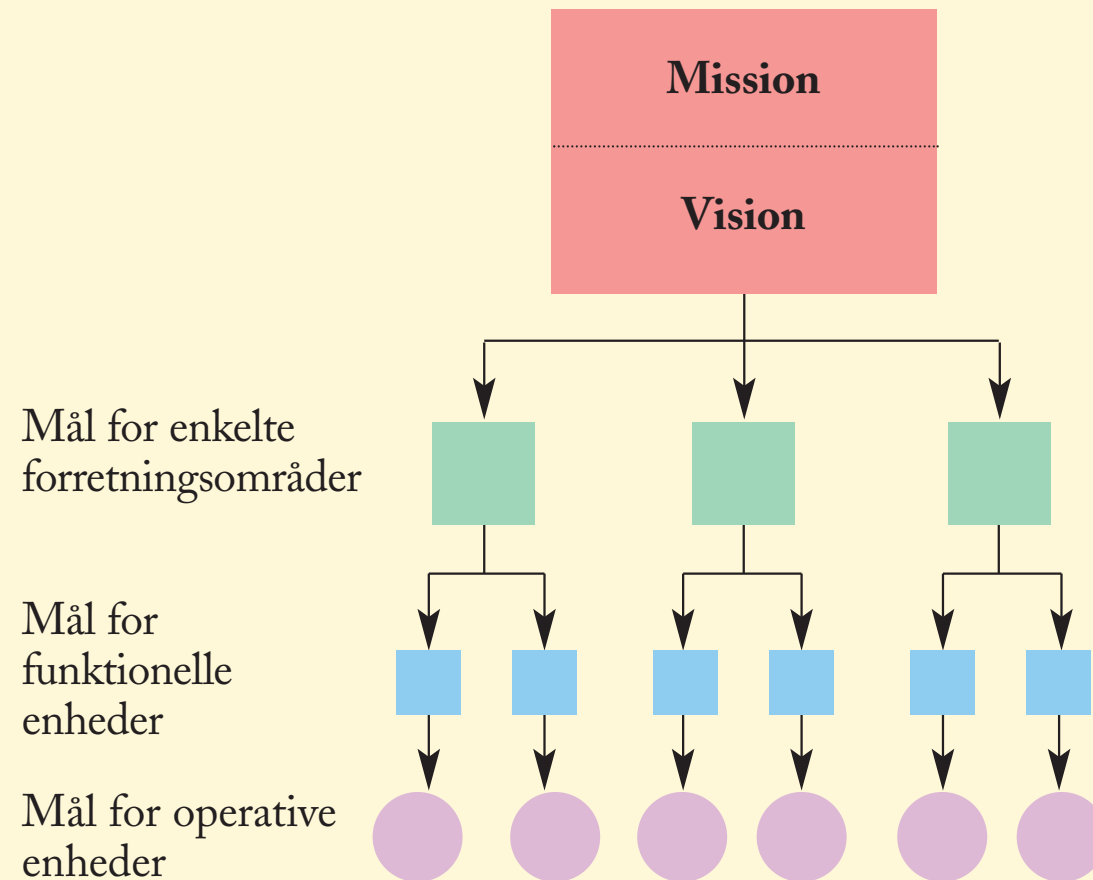


Fig 11.11 Eksempel på et målhierarki .

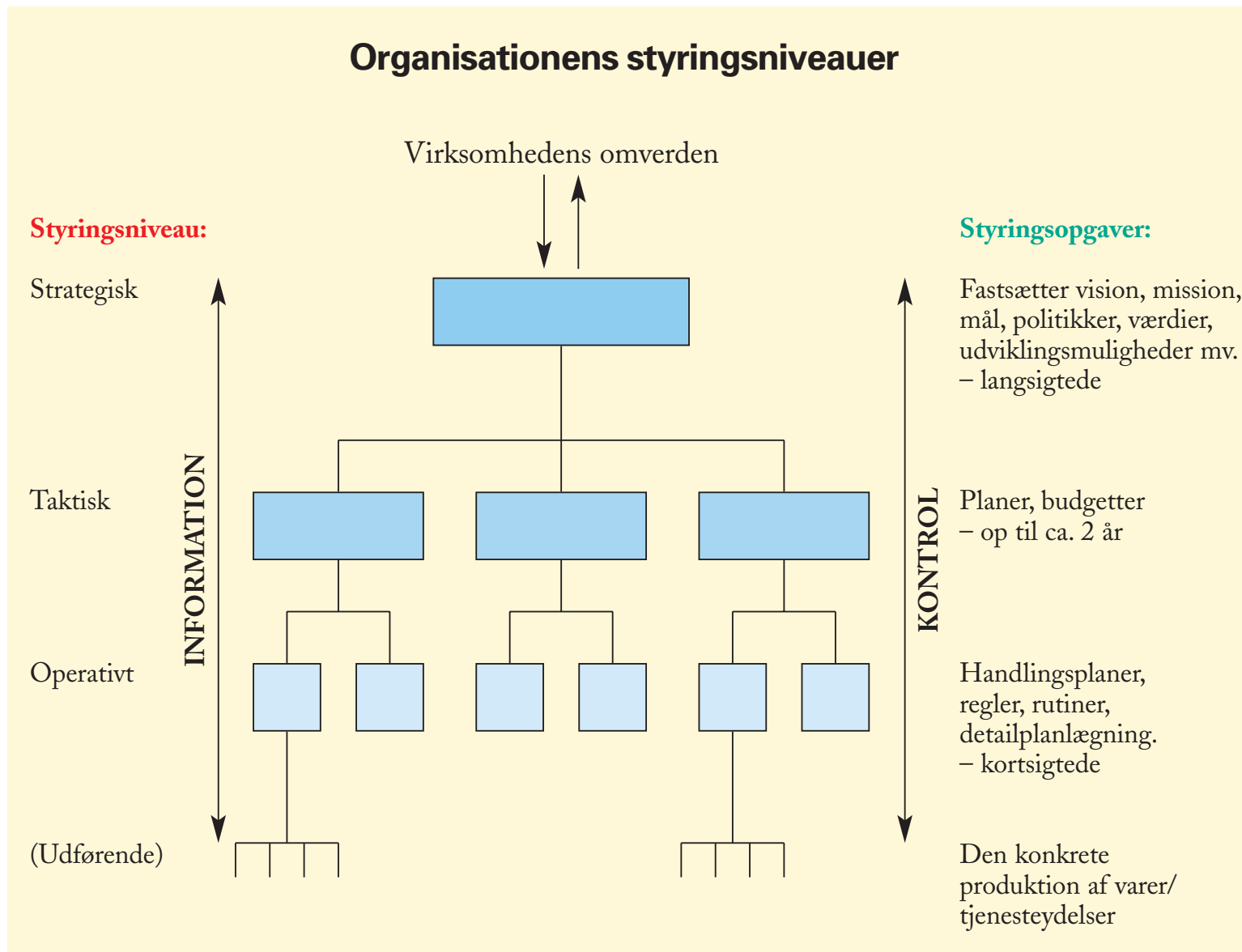


Fig. 11.12 Organisationens forskellige styringsniveauer.

Eksempler på transaktionsomkostninger

Virksomheden	Kunden
<ul style="list-style-type: none">• Opstilling af varer i butikken• Udpakning eller omemballering• Løn til personale ved kassen	<ul style="list-style-type: none">• Tid til søgning af leverandør• Omkostninger til transport til og fra handelsstedet, både tid og penge• Ventetid i butikken og ved kassen

Fig 11.13 Eksempler på transaktionsomkostninger i forbindelse med detailhandel.

Ansoff's vækstmatrix

		Produkter	
		Nuværende	Nye
Markeder	Nuværende markeder	Markedspenetrering	Produktudvikling
	Nye markeder	Markedsudvikling	Diversifikation

Fig. 11.14 Ansoff's vækstmatrix.

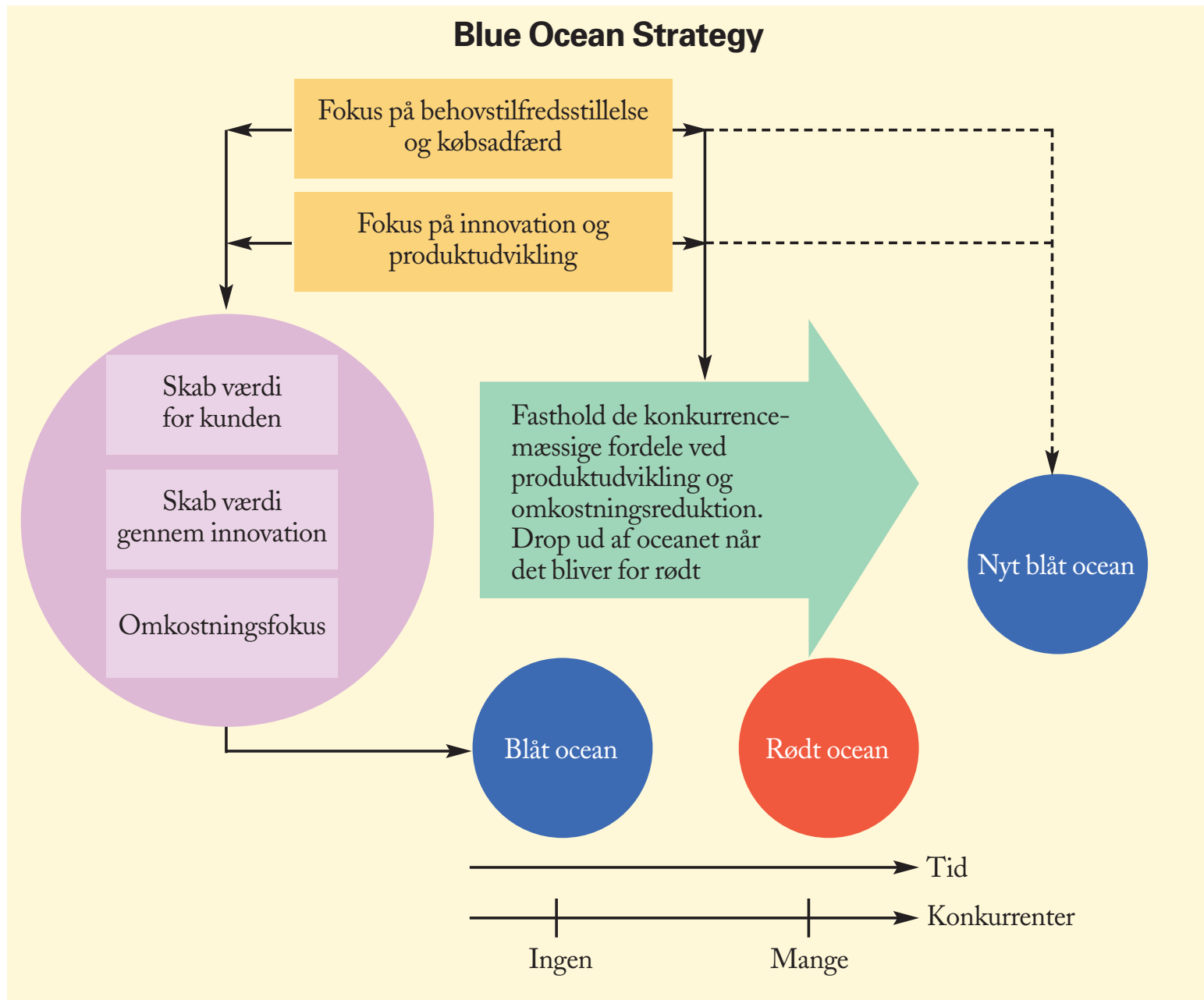


Fig. 11.15 Blue Ocean strategy.

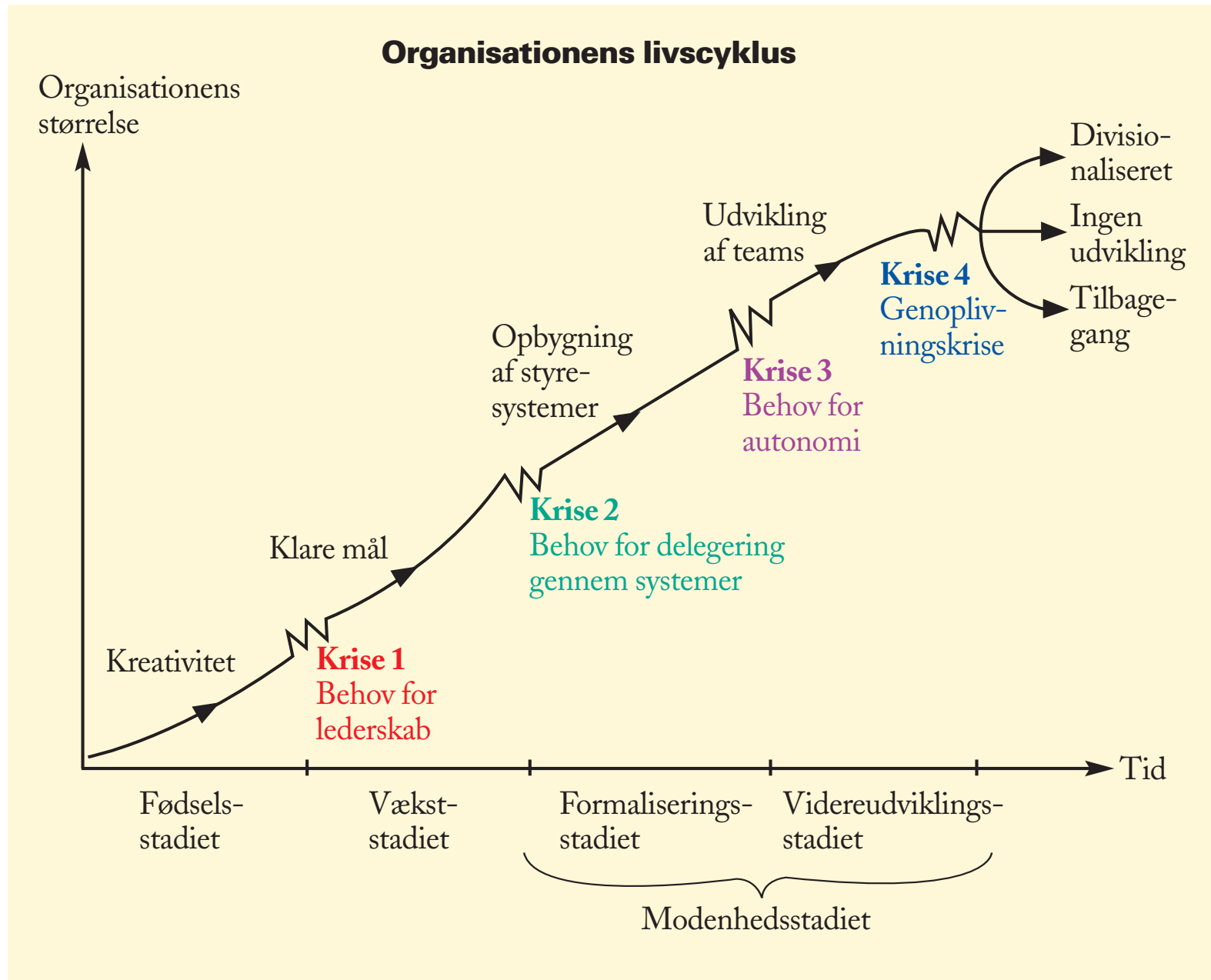


Fig. 12.1 Organisationens livscyklus.

Interne og eksterne forhold, som giver et forandringspres

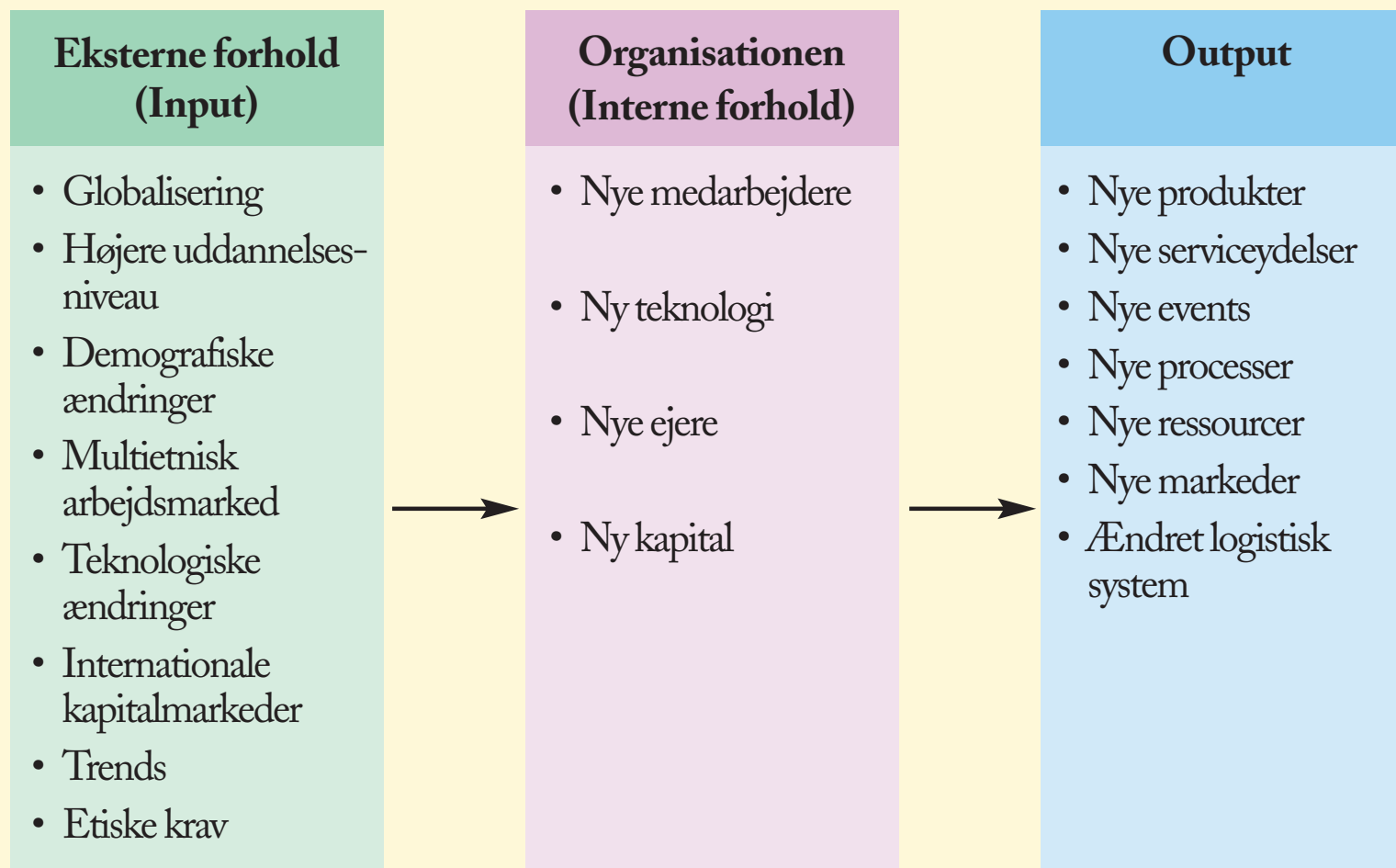


Fig. 12.2 Eksempler på interne og eksterne forhold, som stiller krav til den enkelte virksomheds innovationsevne.

Innovation	
Nyudvikling	Kommercialisering
<p>At <i>udvikle</i> nye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produkter • Teknologier • Produktionsprocesser • Strukturer • Leverancesystemer • Markeder • Osv. 	<p>At <i>skabe værdi</i> ved hjælp af det nyudviklede:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Få solgt det nye produkt • Sikre at den nye teknologi fører til en effektivisering via sparede omkostninger • Få opbygget et værdifuldt varemærke • Sikre sig patenter mv. • Osv.

Fig. 12.3 *Innovation* kan opdeles i *nyudvikling* og i *kommercialisering*.

Druckers 7 kilder til innovation

Kilder	Eksempel
<p>Kilde 1: Det uventede</p> <ul style="list-style-type: none"> • Den uventede succes • Den uventede fiasko • Den uventede hændelse 	<p>Danmark vinder det europæiske melodi grandprix i år 2000 → vækst i turismen i f.eks. København</p> <p>Lavt billetsalg på Øresundsbroen de første år → øget markedsføring, rabatter mv.</p> <p>11. september 2001 → stor vækst for sikkerhedssystemer mv.</p>
<p>Kilde 2: Inkongruens</p>	<p>Opblomstring af hurtigt læste gratisaviser i stedet for tidsrøvende og tykke dagblade (passer bedre til den travle dansker med den atomiserede hverdag)</p>
<p>Kilde 3: Den nødvendige proces</p>	<p>Mangel på arbejdskraft → outsourcing og/eller anvendelse af øget teknologi</p>
<p>Kilde 4: Strukturændringer</p>	<p>Globalisering → flere eksportmarkeder og mere udflytning, outsourcing mv.</p>
<p>Kilde 5: Demografi</p>	<p>Langt flere ældre med store pensioner mange virksomheder fokuserer i højere grad på denne købedygtige og store befolkningsgruppe.</p>
<p>Kilde 6: Perception</p>	<p>Kundernes fokus skifter i de forskellige perioder: f.eks. mellem økologi, sundhed, det alternative osv.</p>
<p>Kilde 7: Ny viden</p>	<p>Internettet → øget global kommunikation og markedsføring mv.</p>

Fig. 12.4 Druckers 7 kilder til innovation.

Organisationsudvikling

Beslutninger

Beslutningsmodeller:

- Rationelle
- Politiske
- Institutionelle
- Anarkiske

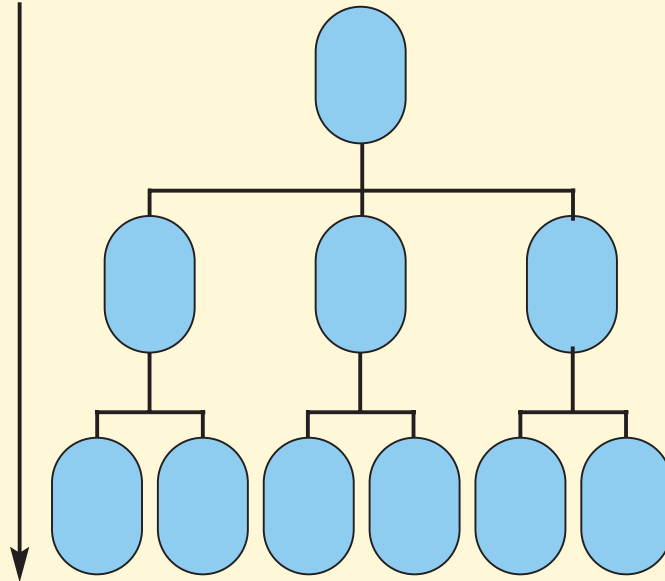
Udviklingsmetoder:

- Opgaveorienterede
- Strukturelle
- Teknologiske
- Aktørorienterede
- Sociotekniske

Eksempel på beslutning om et konkret styringsværktøj:

- Lean

Forandringsprocessen



Innovationsevne

- Innovationsfremmende faktorer
- Modstand mod forandringer
- Hvordan får vi skabt mere viden og får større videndeling?

Forandringsmodeller:

- STOP modellen (Leavitts forandringsmodel)
- Kotters ændringsmodel

Forandringsstrategier:

- Ekspertstrategi
- Socioteknisk strategi
- Repræsentationsstrategi
- Deltagelsesstrategi

Typer af forandringer:

- Type 1
- Type 2
- Type 3
- Type 4

Fig. 12.5 Den overordnede struktur i kapitel 12.

Beslutningsmodellen economic man

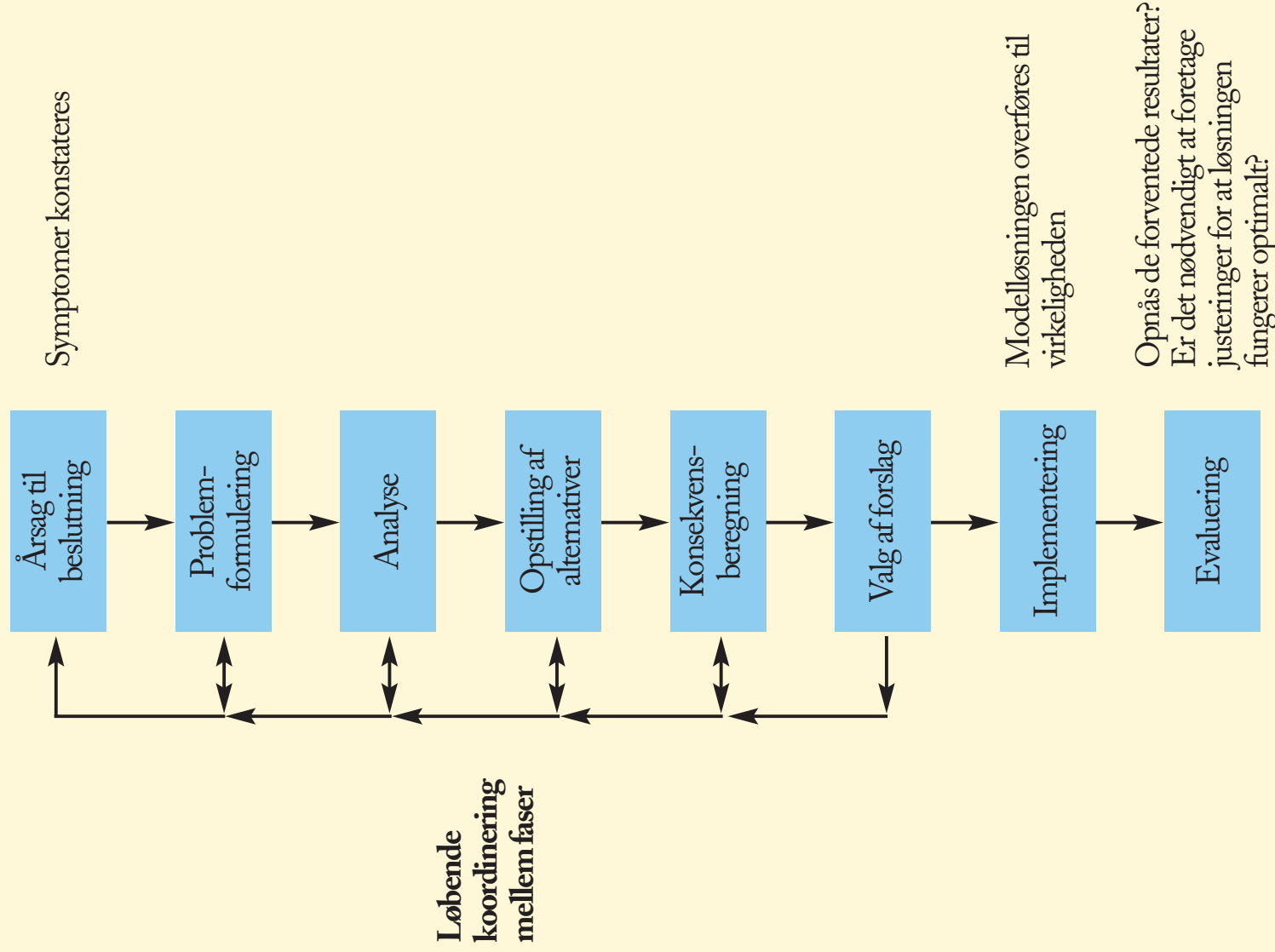


Fig. 12.6 Beslutningsmodellen *economic man*.

Politiske beslutningsmodeller

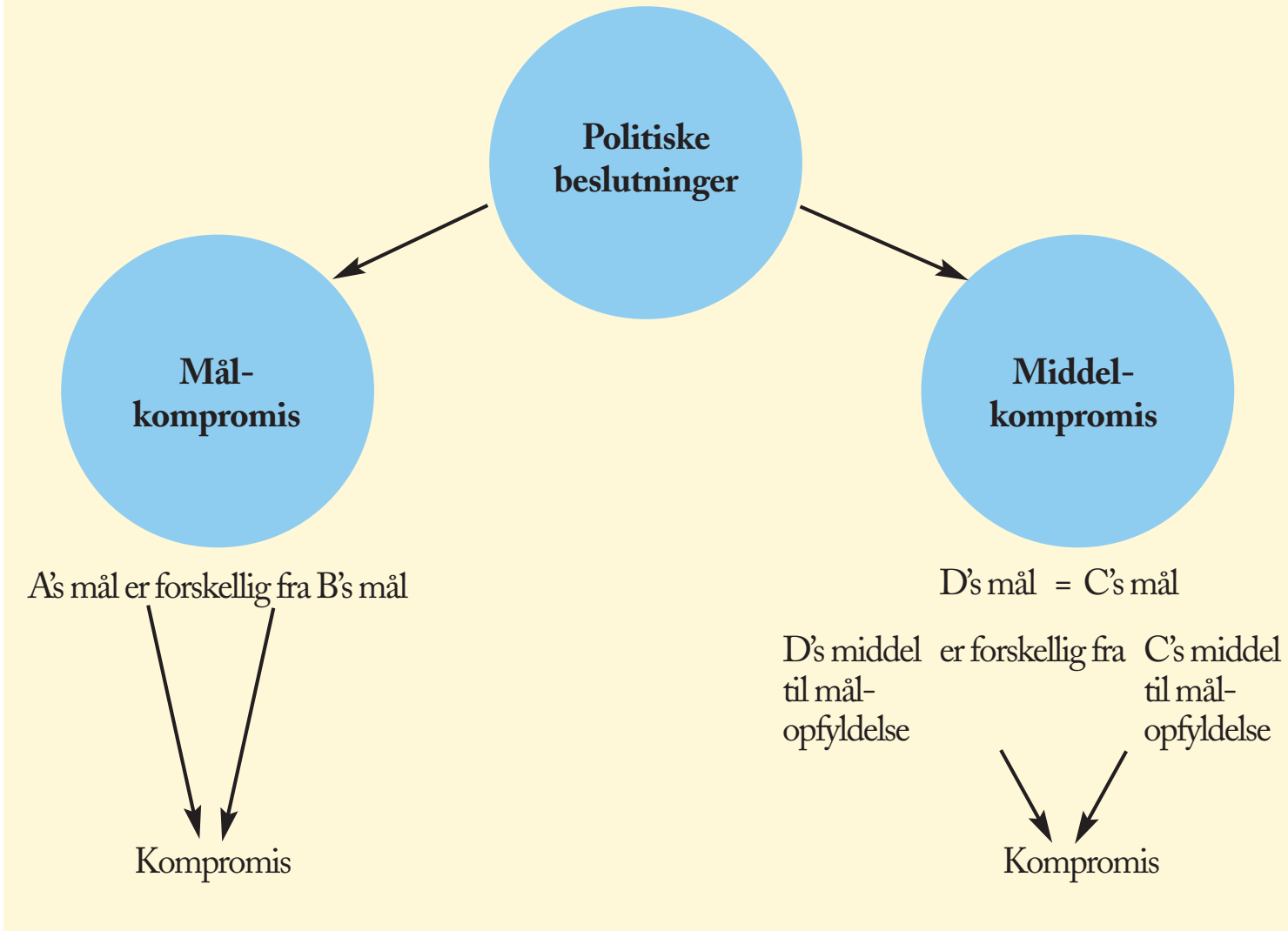


Fig. 12.7 Politiske beslutningsmodeller: Målkompromis-modellen og middelkompromis-modellen.

Eksempel på eksterne forventninger, der kan indgå i en institutionel beslutningsmodel

Eksterne forventninger:

- Coaching →
- Worklife Balance →
- Empowerment →
- Lean →
- Seniorpolitik →
- Værdibaseret ledelse →
- Grønne forbrugere →
- Diversity Management →

Virksomhedens beslutningstagere:

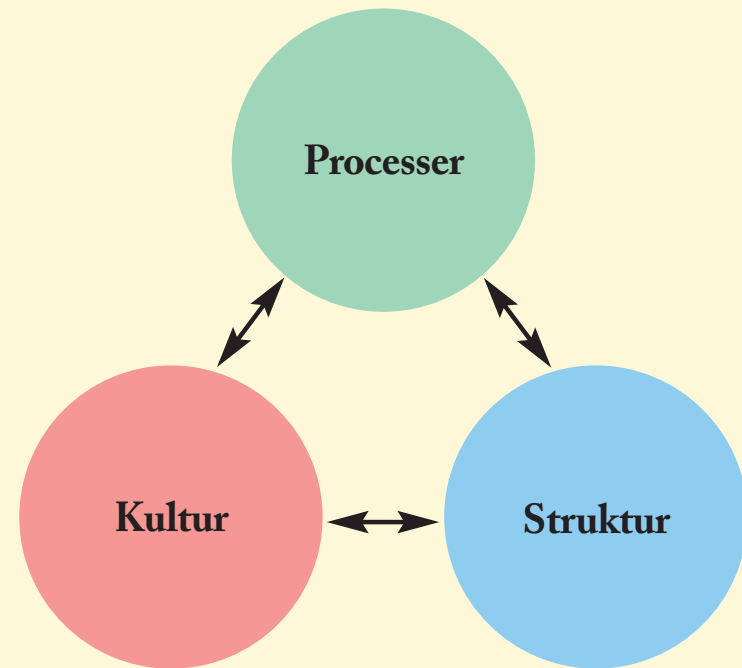
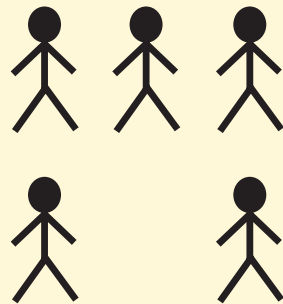


Fig. 12.8 Forestillinger om, hvad der er politisk korrekt og hvad man tror, at eksterne interessenter vil sætte pris på at virksomheden gør, indgår i en institutionel beslutningsmodel.

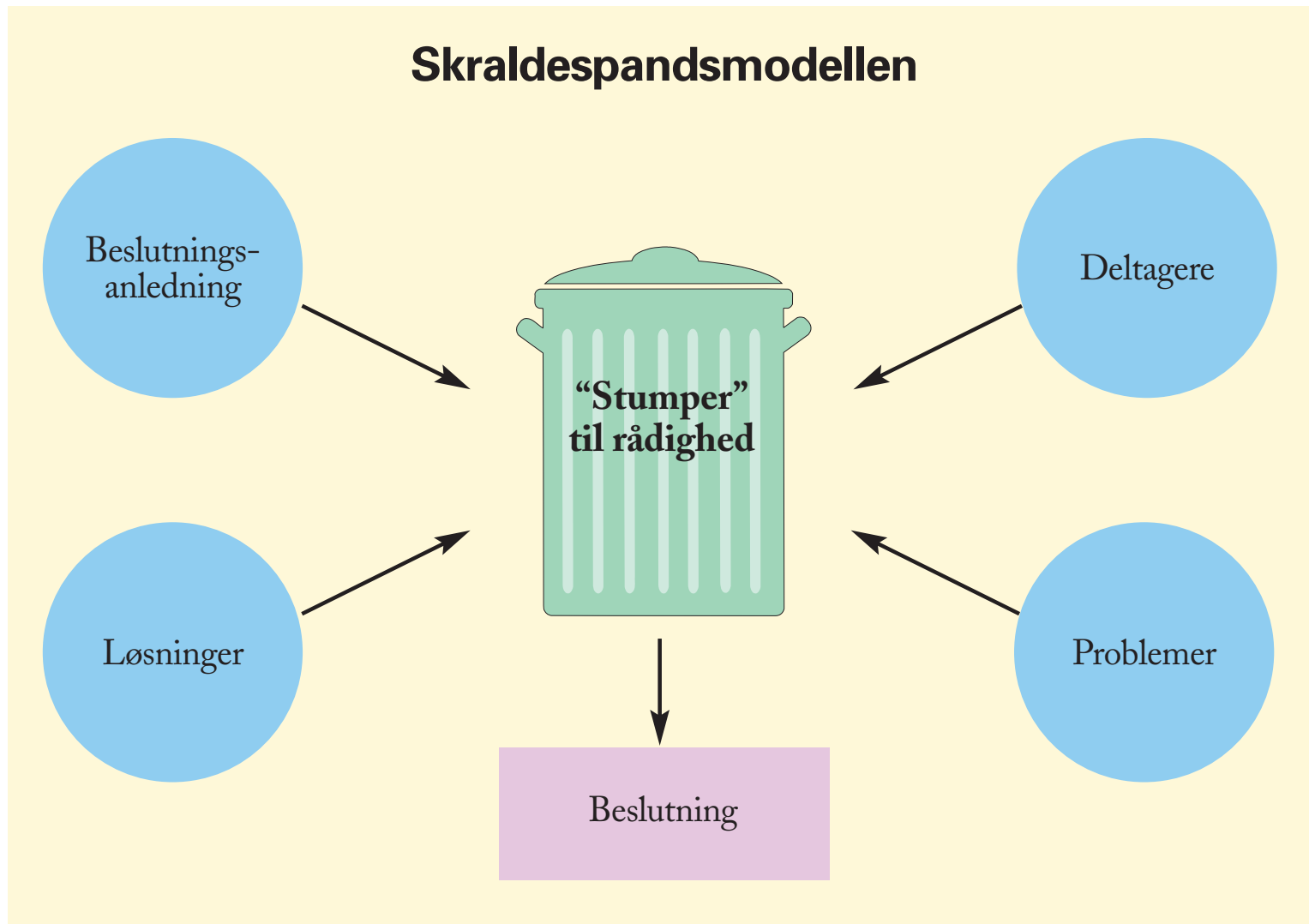


Fig. 12.9 Skraldespandsmodellen.

Mudling Through modellen

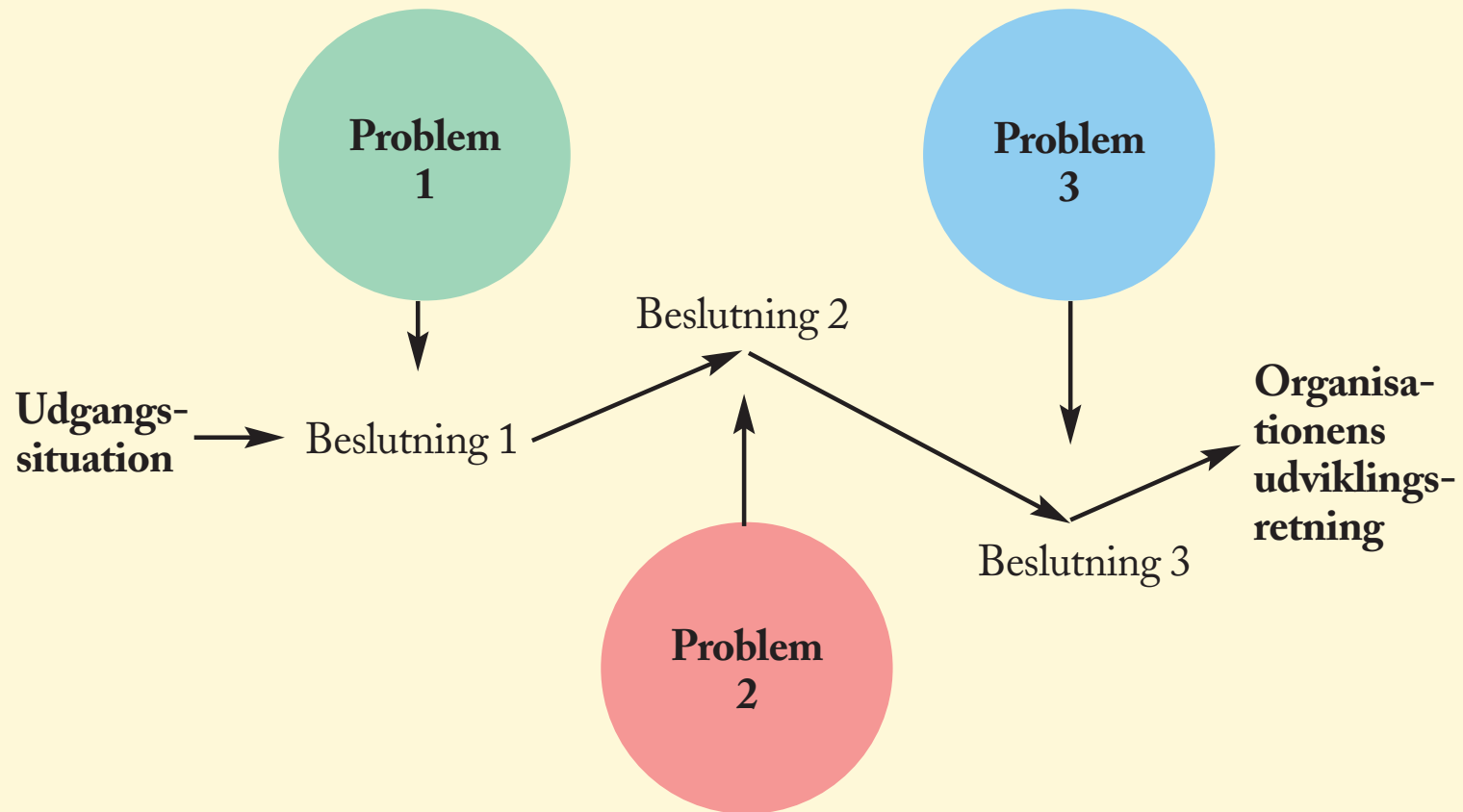


Fig. 12.10 Mudling Through modellen.

Beslutningsmodel					
Karakteristika	Economic man	Administrativ	Politisk	Institutionel	Anarkisk
Særinteresser	Ingen	Ingen eller få	Flere	Flere	Flere
Mål	Klarhed Enighed	Klarhed Sammenblanding af regler og mål	Delvis klarhed Modstridende	Uklarhed	Uklarhed
Ideal	Optimering	Satisfiering	Satisfiering	Legitimeret	Uklart
Viden	Fuldstændig	Nogenlunde god	Ofte mangelfuld	Mangelfuld	Mangelfuld
Organisations- struktur	Mekanistisk	Mekanistisk	Organisk	Organisk	Organisk

Fig. 12.11 Beslutningsmodellernes karakteristika.

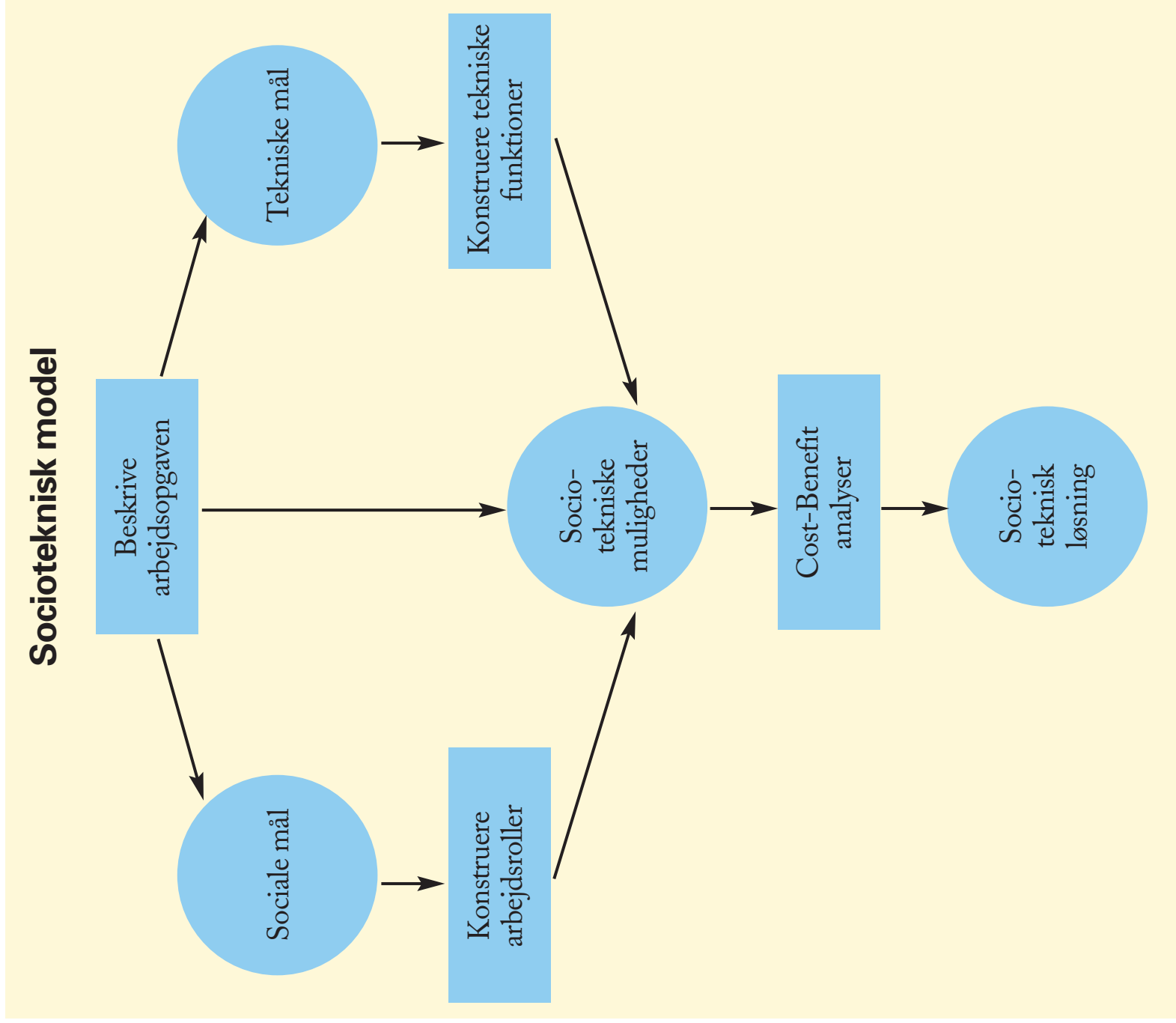


Fig. 12.12 En model for gennemførelse af socioteknisk design.

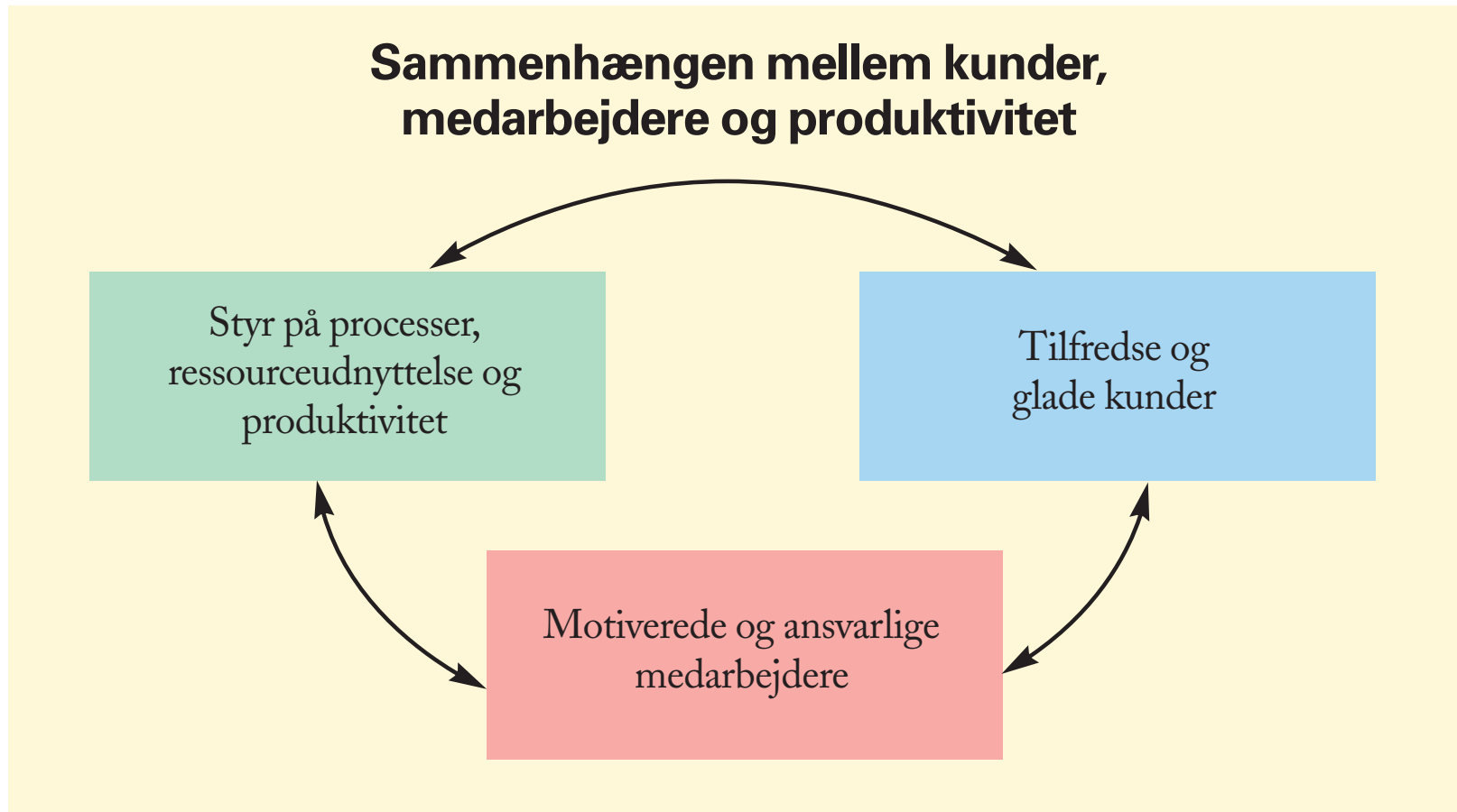


Fig. 12.13 Lean Management skal sikre positive sammenhænge mellem medarbejdere, processer og kunder.

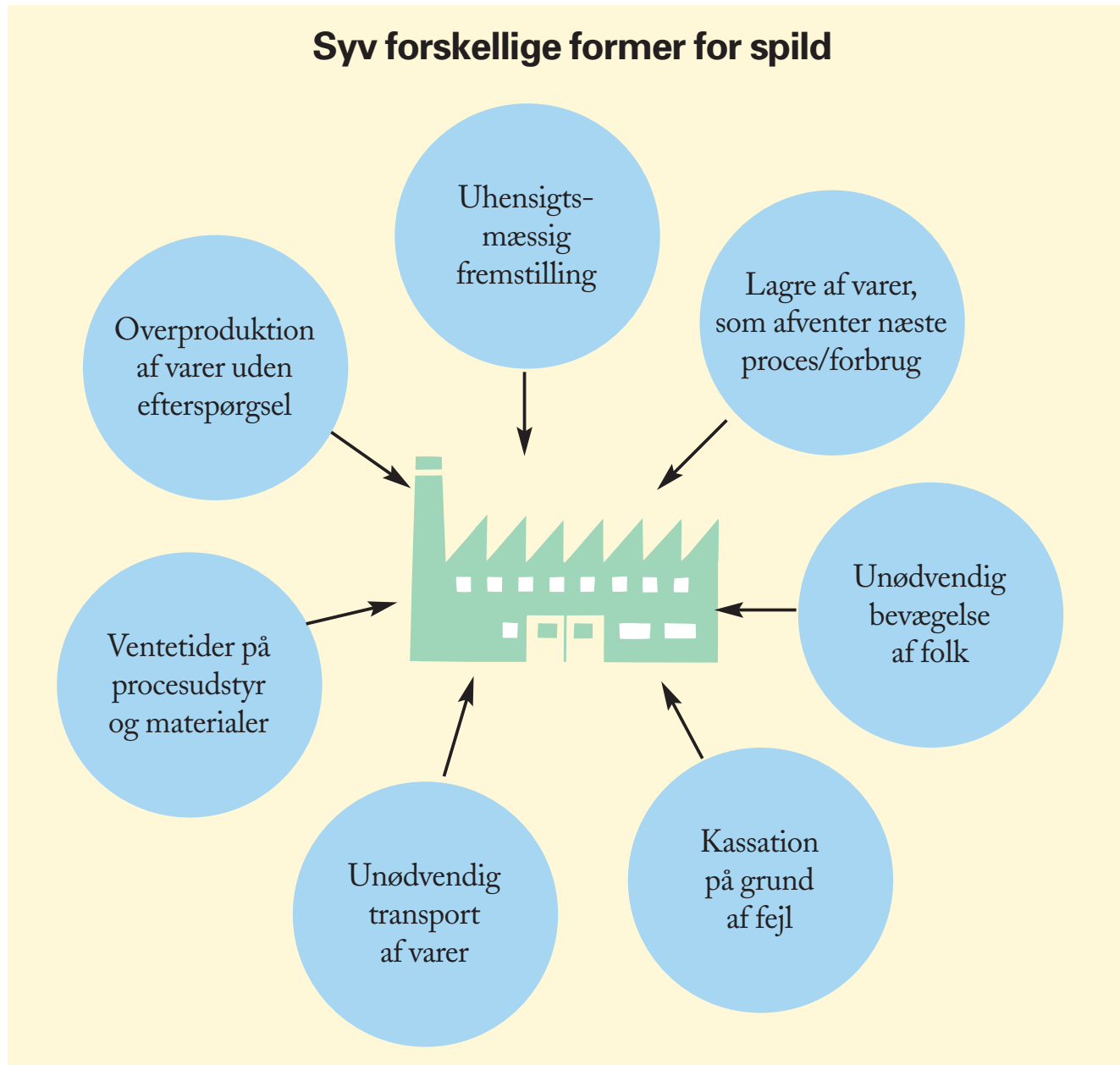


Fig. 12.14 Syv forskellige former for spild.

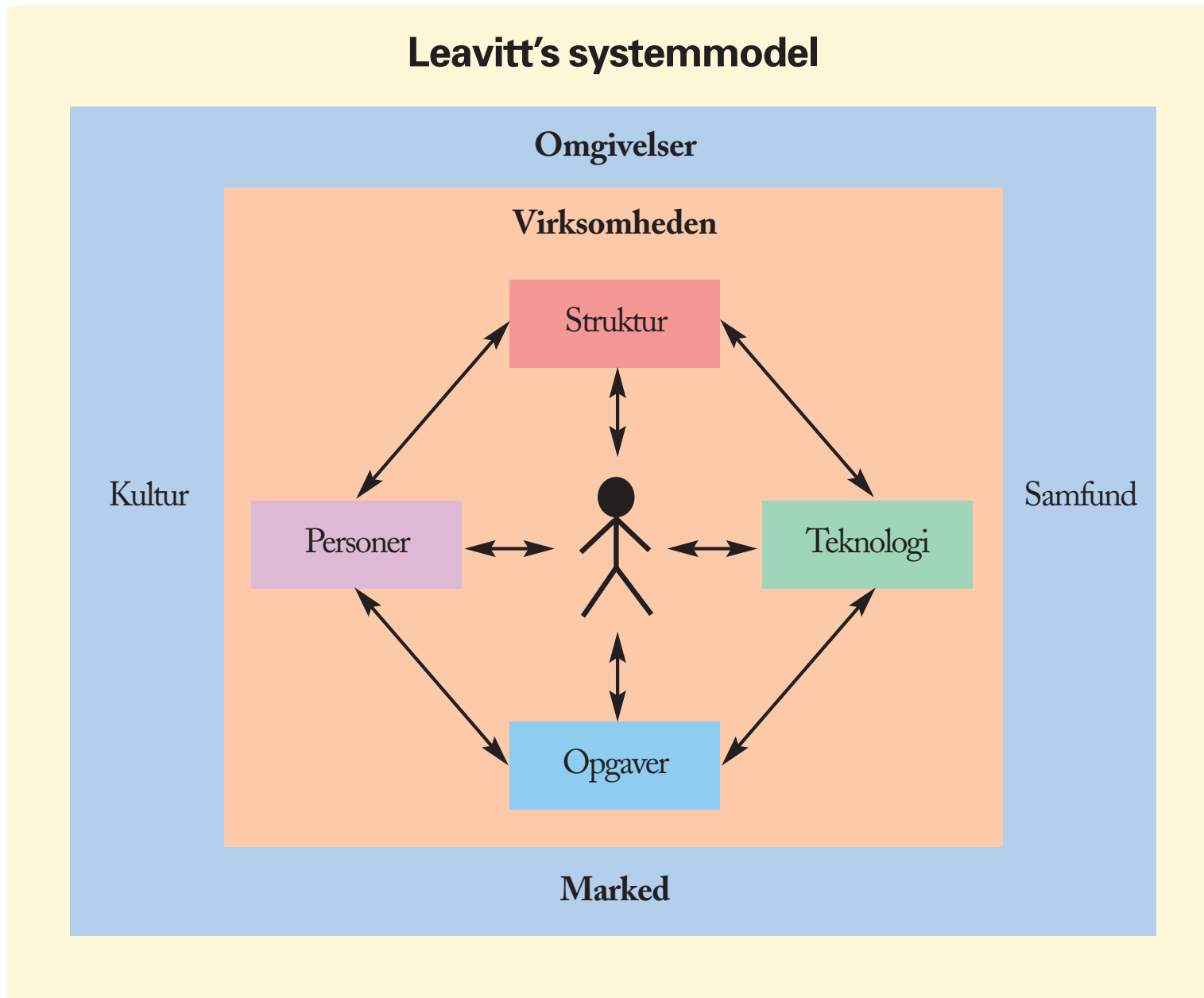


Fig. 12.15 Leavitt's systemmodel.

Kotters otte-trin forandringsmodel

Hovedfaser	Trin
Fase 1: Optø status quo	<ol style="list-style-type: none">1. Etablere en oplevelse af nødvendighed2. Oprettelse af den styrende koalition3. Udvikling af en vision og en strategi4. Formidling af forandringsvisionen
Fase 2: Ændringsmetoder	<ol style="list-style-type: none">5. Styrkelse af medarbejdernes kompetencer6. Generering af kortsigtede gevinster7. Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring
Fase 3: Integrere ændringer i virksomhedskulturen	<ol style="list-style-type: none">8. Forankring af nye arbejdsmåder i kulturen

Fig. 12.16 Kotters otte-trins proces.

To forskellige organisationsopfattelser

Harmoniopfattelse

- En organisation er en *stabil* struktur
- En organisation er opbygget af *velintegrerede* enheder
- Alle organisationens elementer har en *funktion*, dvs. bidrager til organisationens opretholdelse
- En fungerende organisation er baseret på medlemmernes enighed om *fælles værdier*

Konfliktopfattelse

- En organisation er altid under *forandring*
- En organisation rummer altid *uenighed* og *konflikt*
- Ethvert *element* i organisationen bidrager til organisationens opløsning/forandring
- En organisation er baseret på nogle medlemmers udøvelse af *tvang* over for andre

Fig. 12.17 To forskellige organisationsopfattelser.

Forandringsstrategier i forhold til menneskesyn og organisationsopfattelse

		Menneskeopfattelse	
		X-teori	Y-teori
Organi- sations- opfattelse	Harmoni	Ekspertstrategi	Repræsentationsstrategi
	Konflikt	Socioteknisk strategi	Deltagelsesstrategi

Fig. 12.18 Fire forandringsstrategier i forhold til organisations – og menneskesyn.

Fire forskellige typer af forandringer sammenholdt med ændringsstrategi

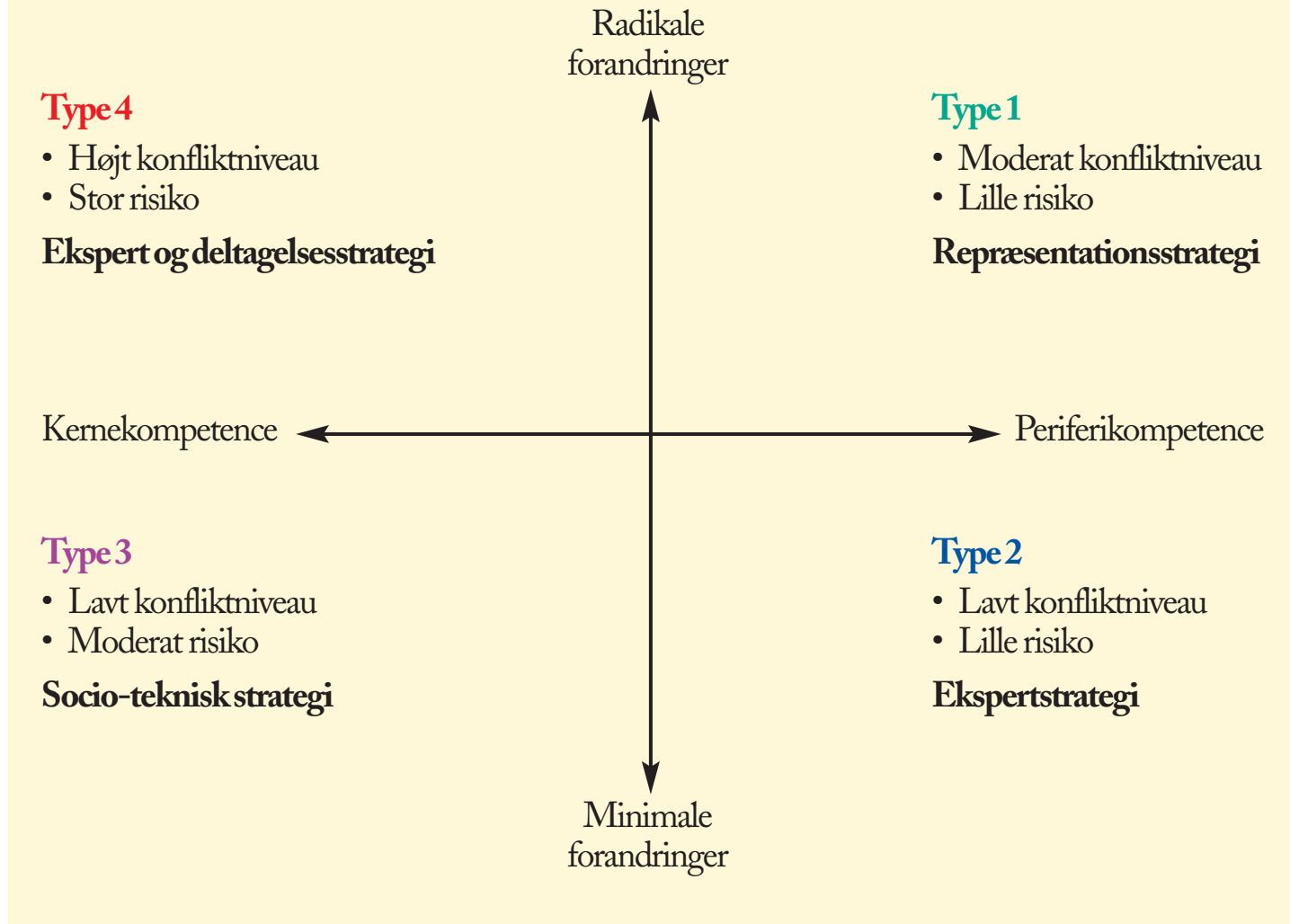


Fig. 12.19 Fire forskellige typer af forandringer sammenholdt med optimal ændringstrategi.

Innovationsfremmende faktorer:

- Højtuddannede medarbejdere
- Decentraliseret beslutningssystem
- Flad struktur
- Få regler, love og begrænset bureaukrati
- Små lønforskelle
- Satsning på kvalitet frem for kvantitet
- Relativ lav fokusering på omkostninger
- Høj grad af motivation og jobtilfredshed

Innovationsevne

Fig. 12.20 Faktorer, der virker fremmende for en virksomheds innovationsevne.

Årsager til modstand mod forandringer kan skyldes:	
Økonomiske årsager	Frygtede økonomiske tab <ul style="list-style-type: none"> • Jeg bliver bedt om at udføre mere arbejde for den samme løn. • Jeg kommer til at miste meget af det overarbejde jeg har lige nu. • Mine muligheder for advancement vil blive reduceret.
	Frygt for den personlige sikkerhed <ul style="list-style-type: none"> • Den nye situation kræver, at jeg skal lære en ny teknologi eller nye færdigheder. Jeg tvivler på, at jeg kan gøre det. • Jeg tvivler på, at jeg vil være i stand til at klare det øgede ansvar. • Denne ændring vil gøre visse folk overflødige. Jeg vil nødtig miste mit arbejde.
	Frygt for øget personligt besvær <ul style="list-style-type: none"> • De nye arbejdsvilkår vil blive mindre behagelige (fysisk miljø, beliggenhed, tid, rejser mv.). • Denne ændring vil forstyrre mit personlige liv (anden arbejdstid o.l.) • Jeg må ændre det jeg har vænnet mig til gennem årene. Hvad er der i vejen med den måde jeg arbejder på nu?
Frygt for manglende behovstilfredsstillelse	Frygt for nedsat arbejds-tilfredsstillelse <ul style="list-style-type: none"> • Dette nye arbejde vil blive mindre interessant. • Der er mindre udfordring i det nye arbejde. • Denne nye situation vil blive meget begrænsende. Jeg vil få mindre lejlighed til at bidrage med mine idéer og forslag.
	Social frygt <ul style="list-style-type: none"> • Jeg kommer til at miste status. • Jeg må forlade mine gamle arbejdskammerater. Jeg er tilfreds hvor jeg er. Jeg nærer intet ønske om at stifte nye bekendtskaber. • Jeg får mindre information om, hvad der foregår i virksomheden (eller) afdelingen.
	Irritation over metode til gennemførelse af ændringer <ul style="list-style-type: none"> • Jeg er ulykkelig over at være blevet udvalgt. De har noget imod mig. • Ingen bad om min mening. Jeg kunne godt have fortalt dem et par ting • Denne forandring kommer som lidt af et chok. Den er kommet så pludseligt og uventet.
	Kulturbestemt overtro <ul style="list-style-type: none"> • Denne ændring strider mod sandheden. En sådan forandring er utænkelig. Det kan aldrig lykkes. • Denne ændring er i uoverensstemmelse med, hvad jeg tror på. • Hvorfor skulle jeg overhovedet samarbejde med ledelsen. Det ville være at komme ind på et skråplan.

Fig. 12.21 Mulige kilder til modstand mod forandring.

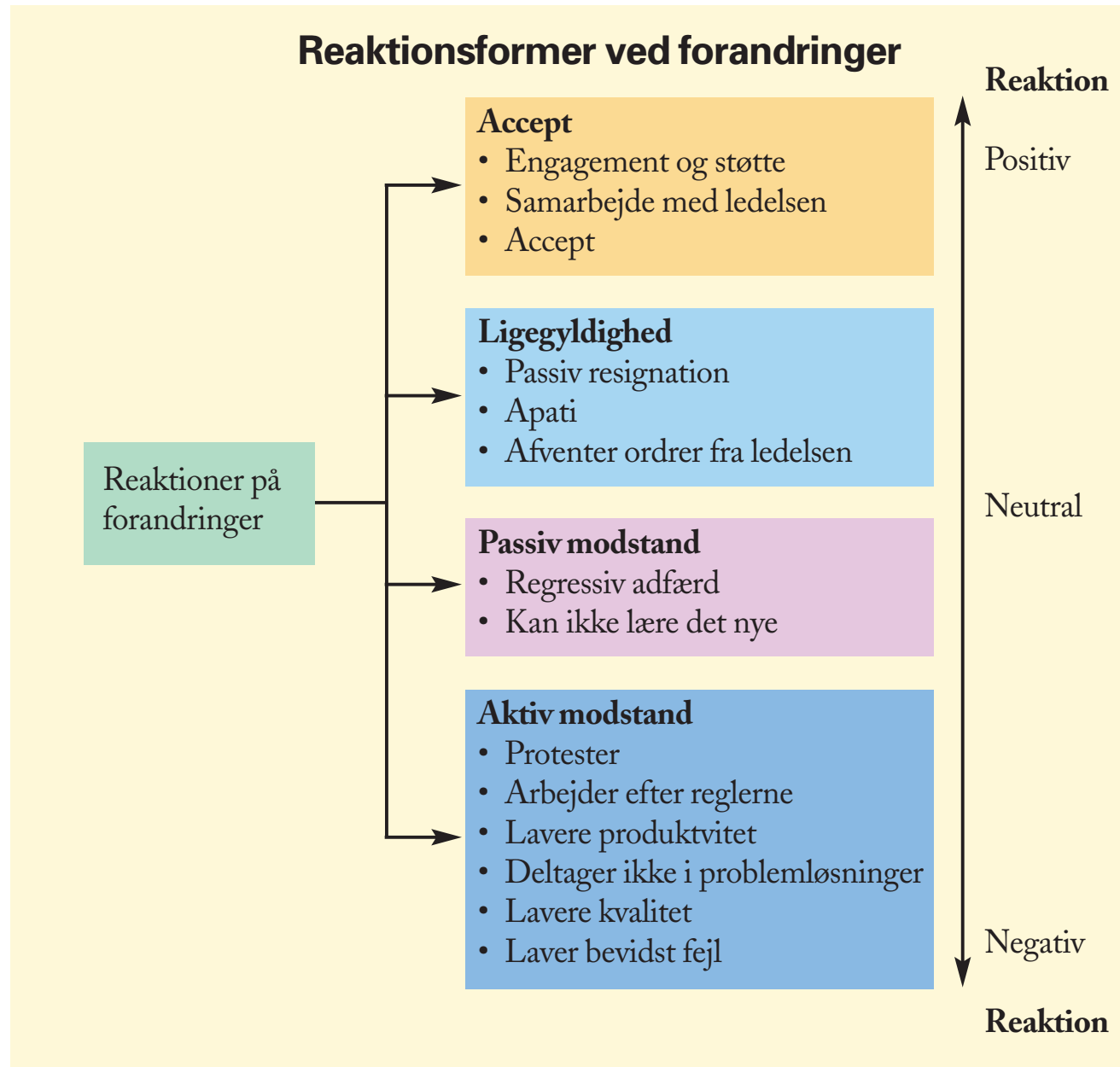


Fig. 12. 22 Reaktionsformer ved forandringer.

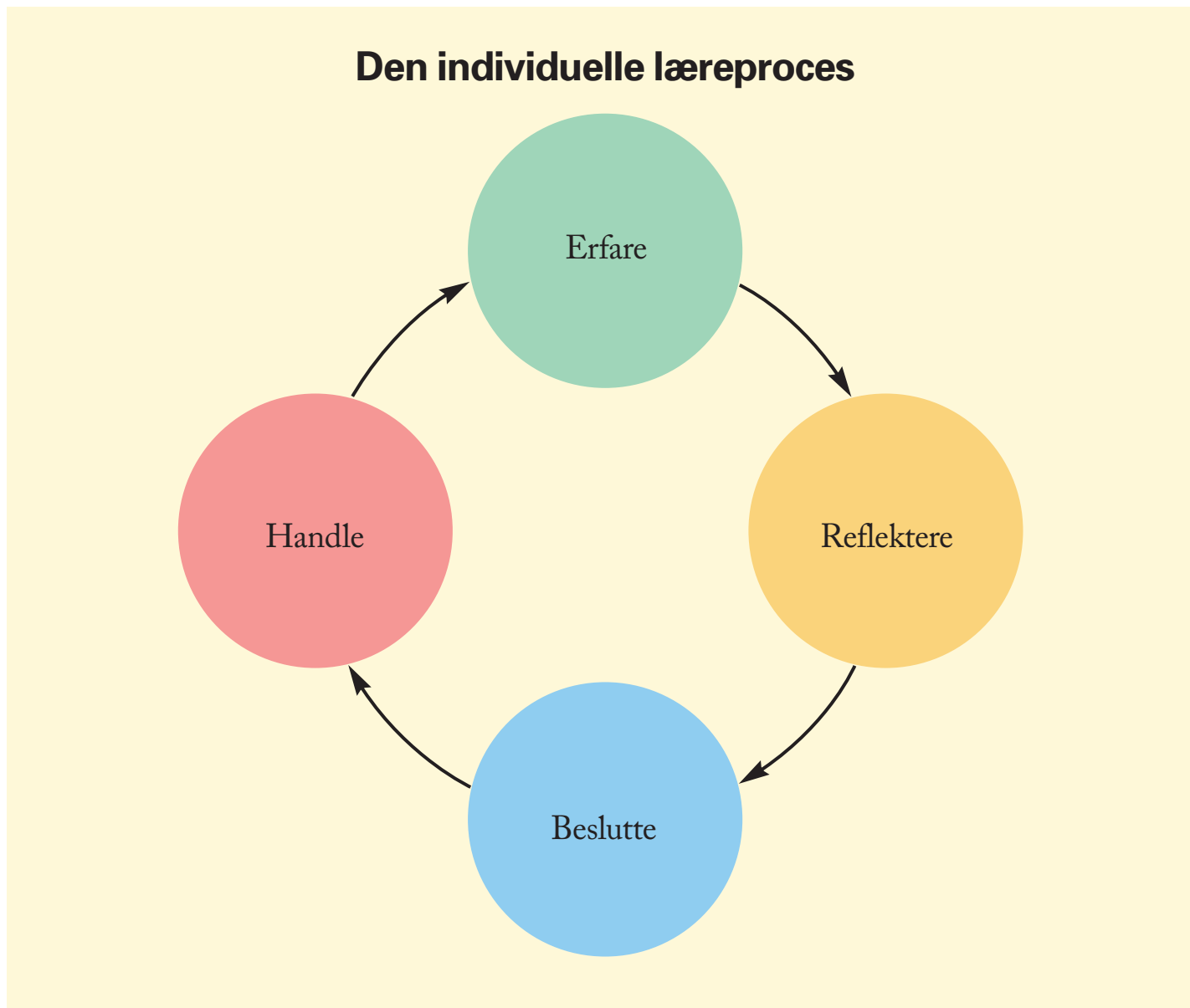


Fig. 12.23 Faserne i den *individuelle læreproces*.

Fra \ Til	Tavs viden	EksPLICIT viden
Tavs viden	Socialisering	Eksternalisering
EksPLICIT viden	Internalisering	Kombination

Fig. 12.24 De fire former for videnoverførsel.

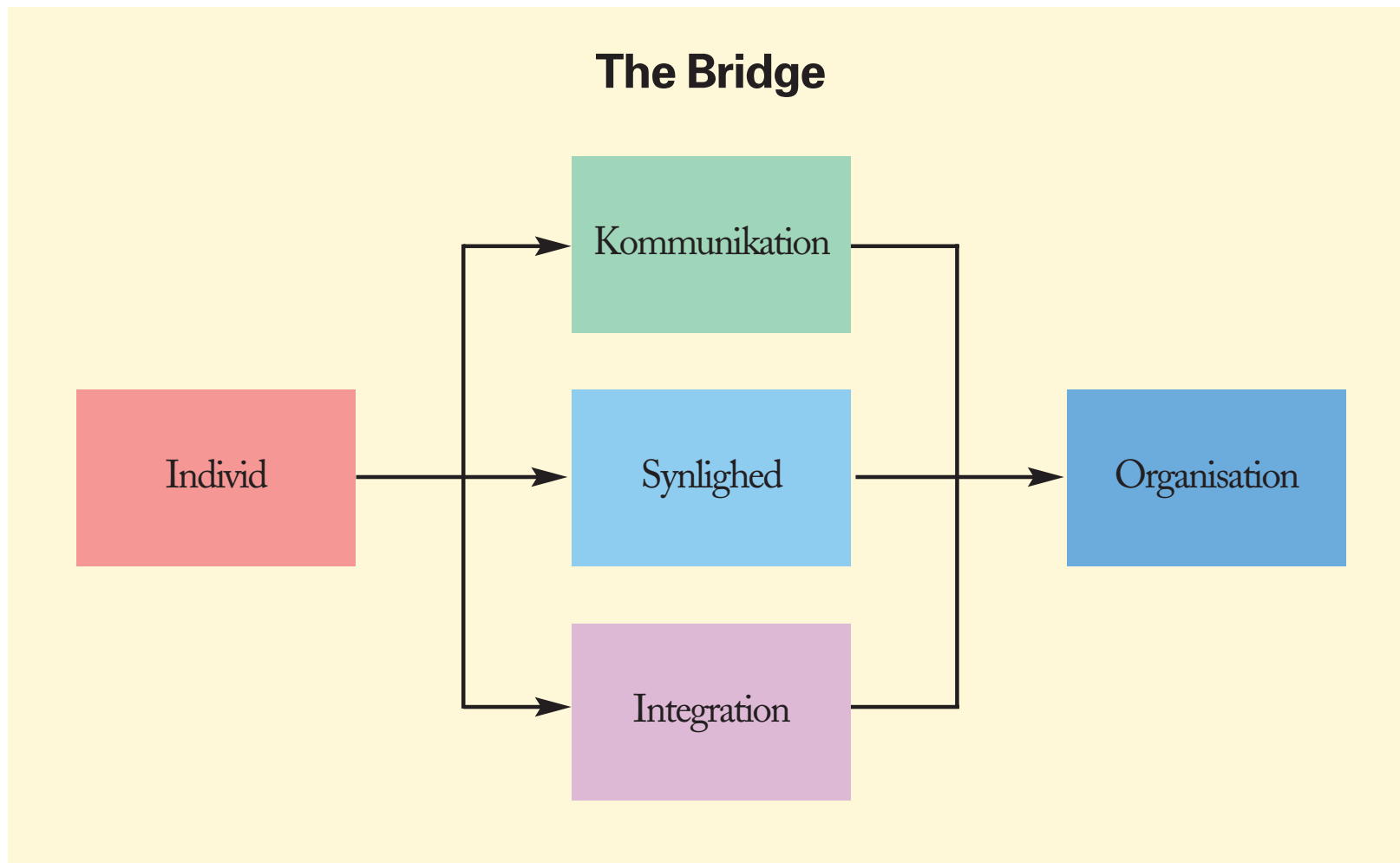


Fig. 12.25 Tre redskaber til overførsel af viden.

2 strategier for videndeling		
Strategi	Kodificering	Personalisering
Konkurrencestrategi	Genbrug af løsninger	Kreative og skræddersyede løsninger
Vidensstrategi	Personer + dokumenter	Personer + personer
Midler	IT-netværk, databaser	Personlige netværk

Fig. 12.26 To hovedstrategier for videndeling.

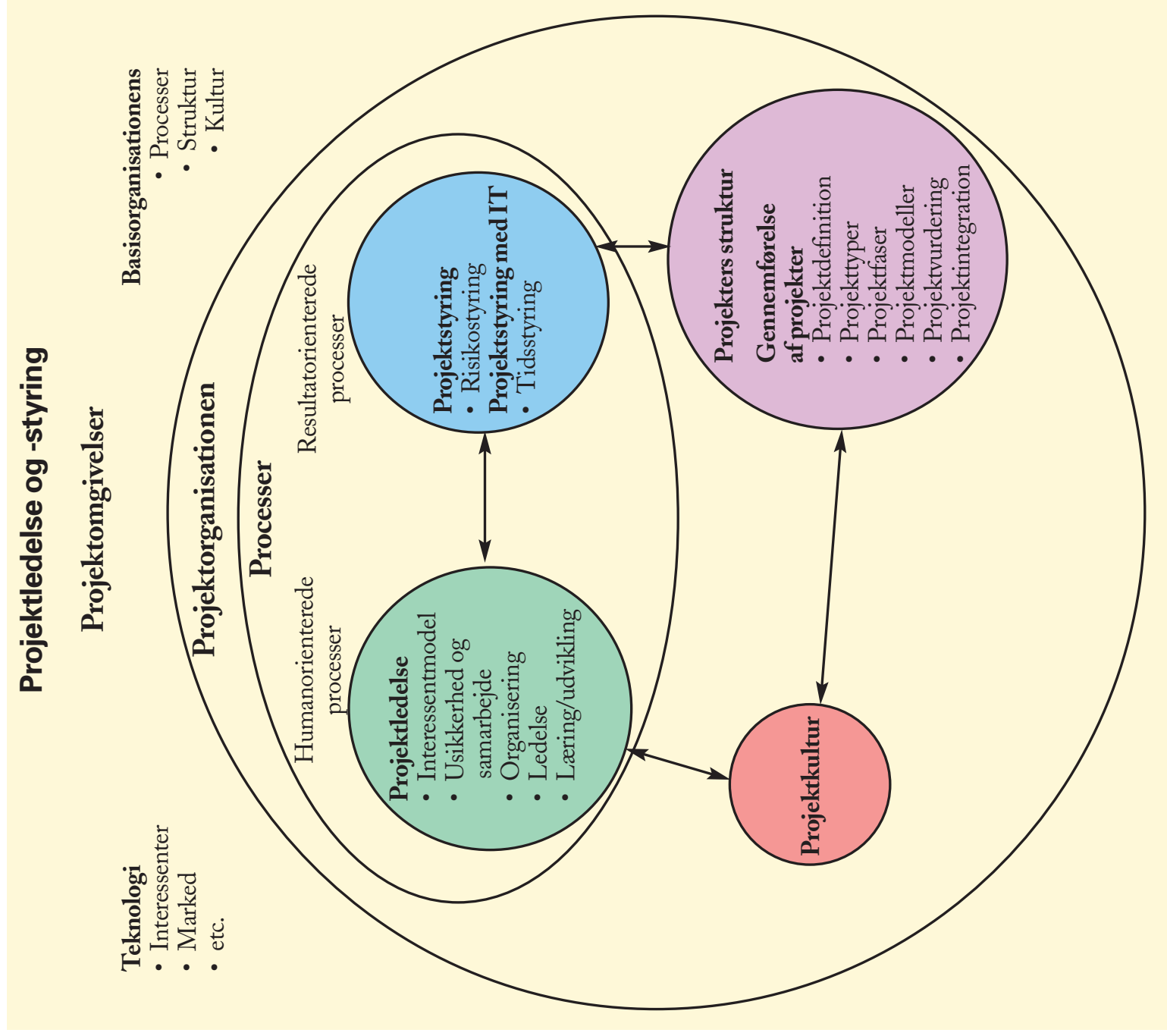


Fig. 13.1 Projektorganisering som system.

Projektdefinitioner		
Klassisk arbejdsdeling	Moderne systemteori	Postmoderne systemteori
<ul style="list-style-type: none"> • En afgrænset opgave • En afstukket tidsramme • Uden for daglige opgaver 	<ul style="list-style-type: none"> • Tværfagligt samarbejde • Tværorganisatorisk samarbejde • En opgave med usikkerhed 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektets egentlige natur • Forandring og udvikling • Inddragelse af den menneskelige faktor

Fig. 13.2 Tre definitioner på begrebet projekt.

Hovedtyper af projekter	Projekttyper
Forhandlingsprojekt	Planlægnings-/udredningsopgaver
Teknisk projekt	Tekniske anlægsopgaver, arrangementer
Udviklingsprojekt	IT-systemudvikling, produktudvikling, organisations-/virksomhedsudvikling

Fig. 13.3 Typer og hovedtyper af projekter.

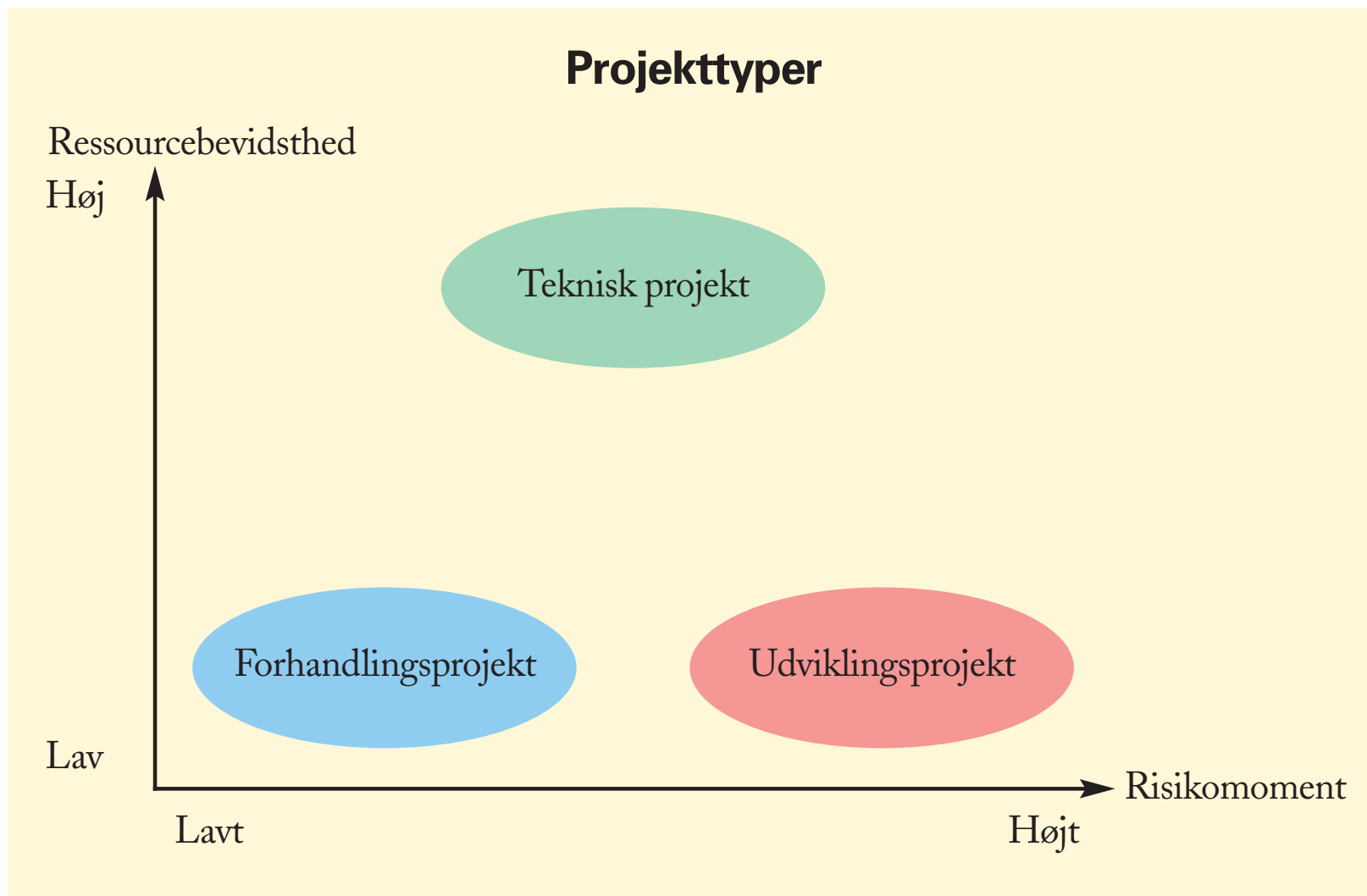
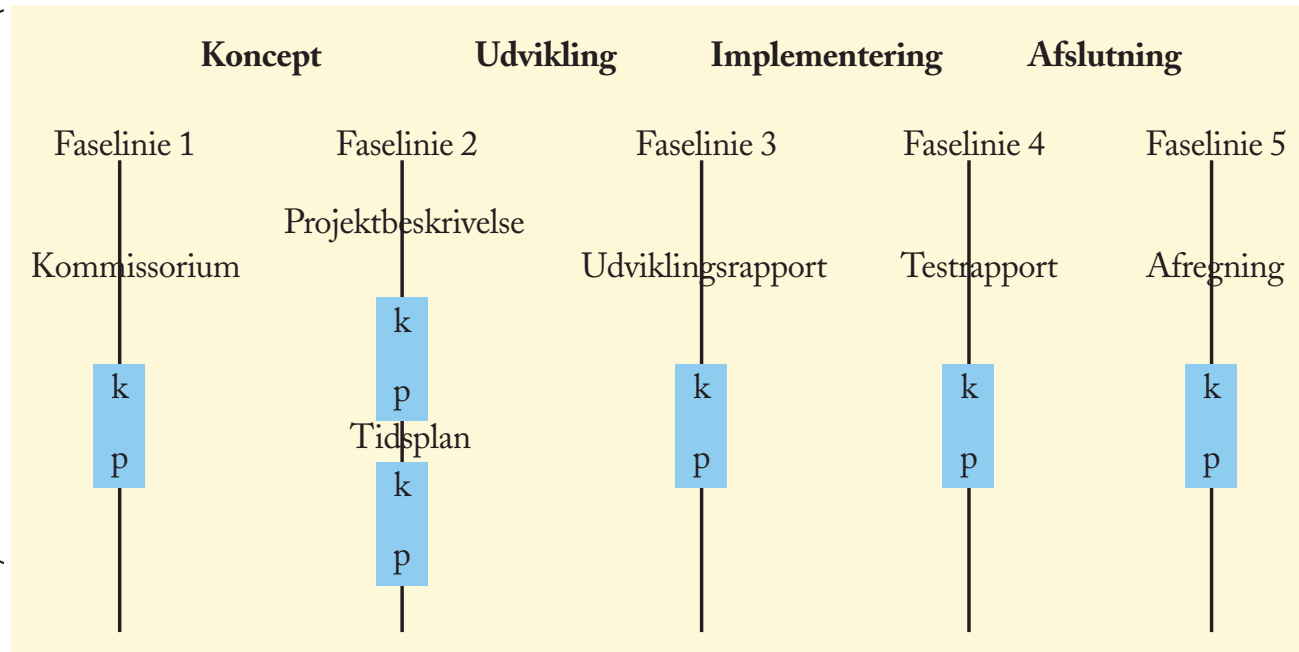


Fig. 13.4 Hovedtyper af projekter.

Hovedtyper	Projektdefinitioner		
	Klassisk arbejdsdeling	Moderne systemteori	Postmoderne systemteori
Forhandling	X		
Teknisk		X	
Udvikling			X

Fig. 13.5 Sammenhæng mellem projektdefinition og hovedtype af projekter.

Trin 1
 Fastsættelse af faselinier og produkter (beslutningspunkter) samt kriterier (k) og procedurer (p)



Trin 2
 Aktiviteter indlægges i hver fase

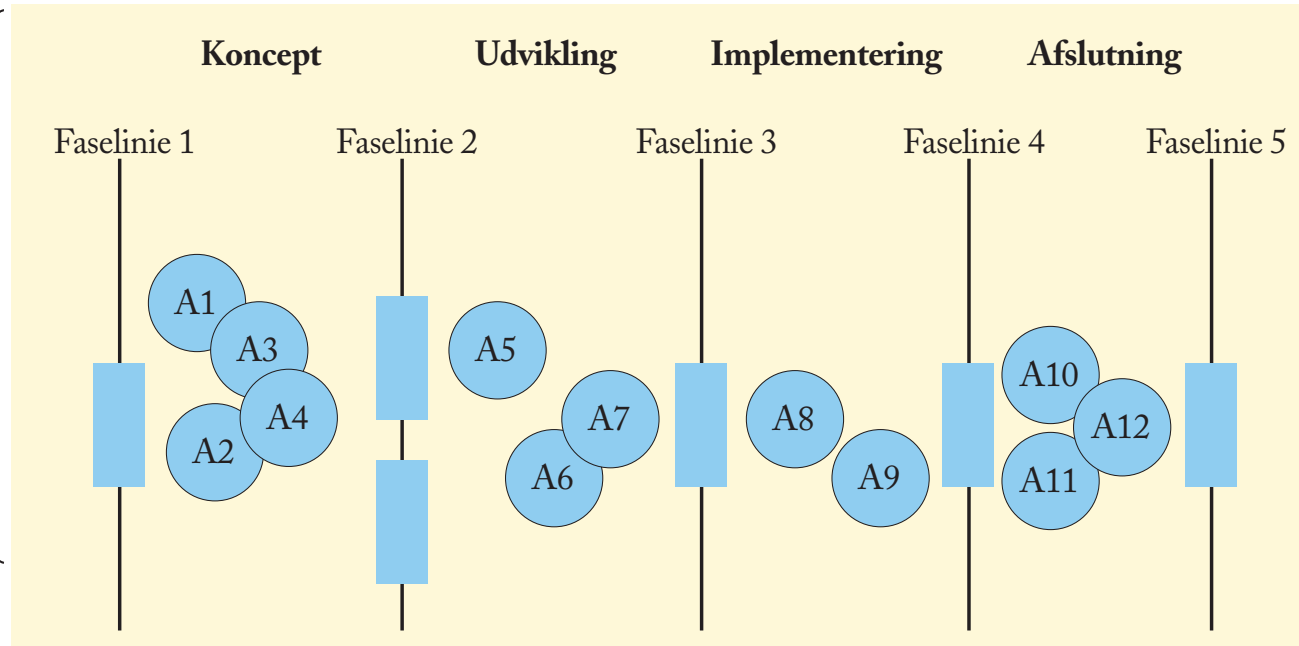


Fig. 13.6 Traditionel faseopdeling af et projekt afbilledet i et faselinediagram.

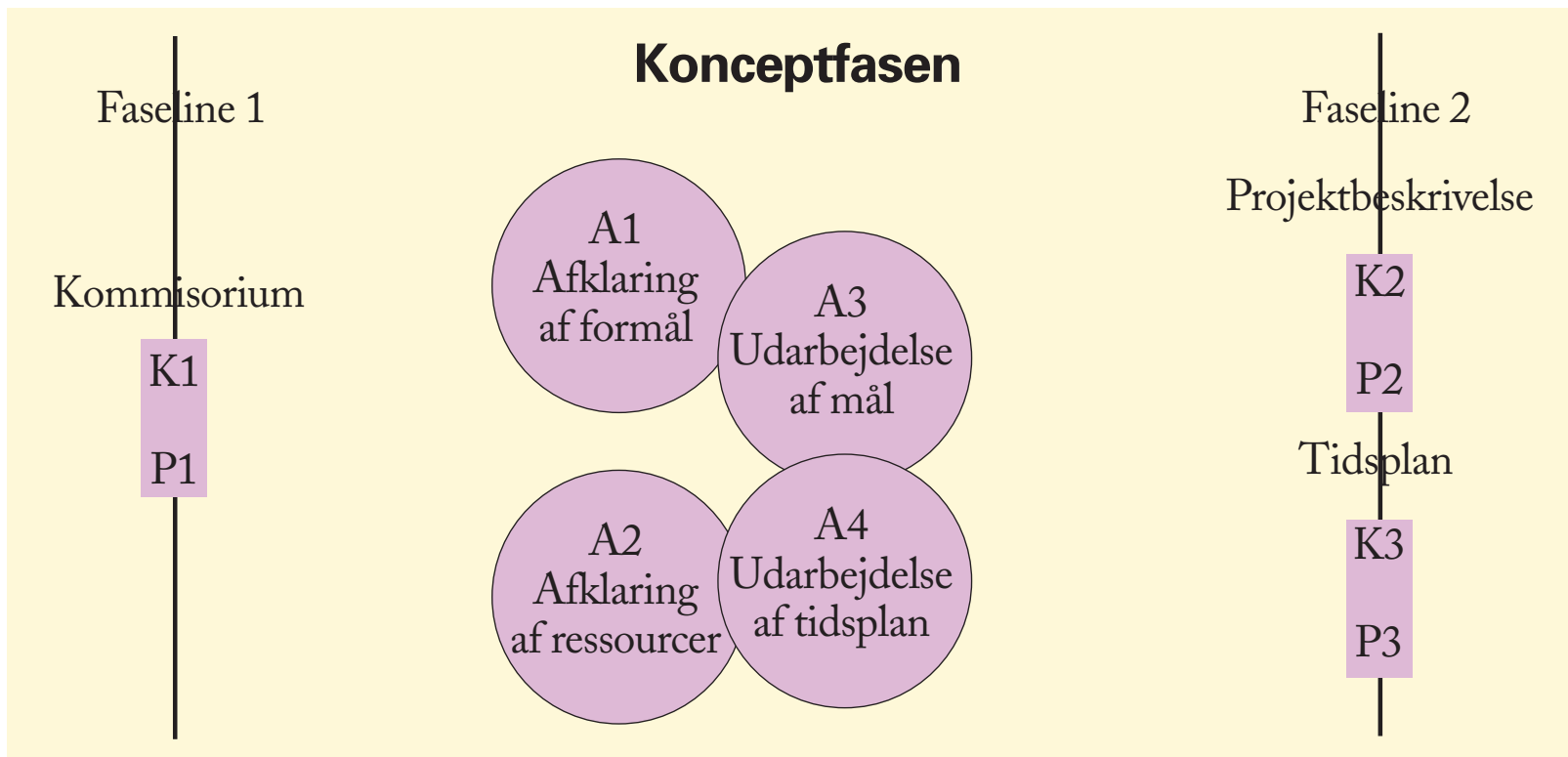


Fig. 13.7 Eksempel på udformning af et *faseliniediagram*.

	Styring	Orientering
Prejekt (før projektstart)	Målsøgende	Procesorienteret
Projekt	Målstyret	Målorienteret

Fig. 13.8 Forskelle på prejekt og projekt.

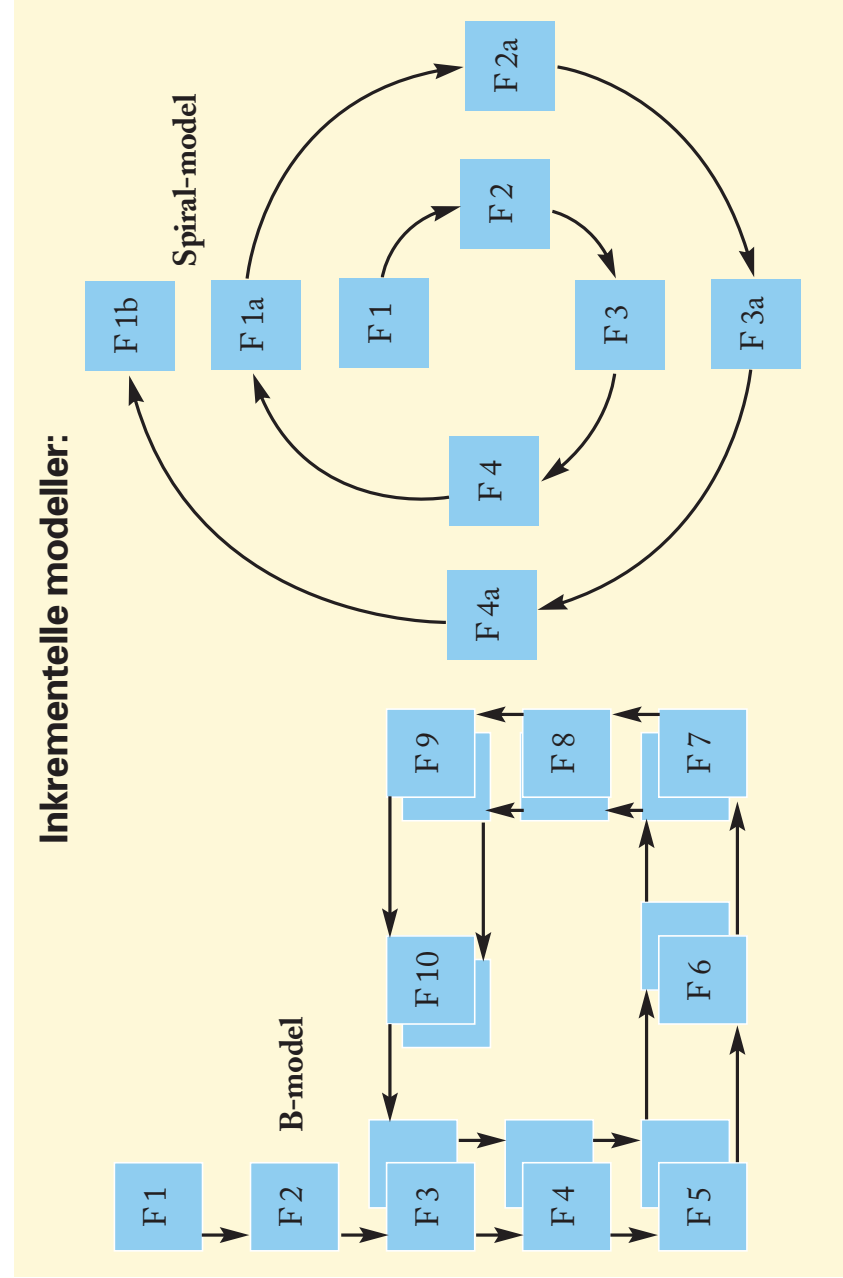
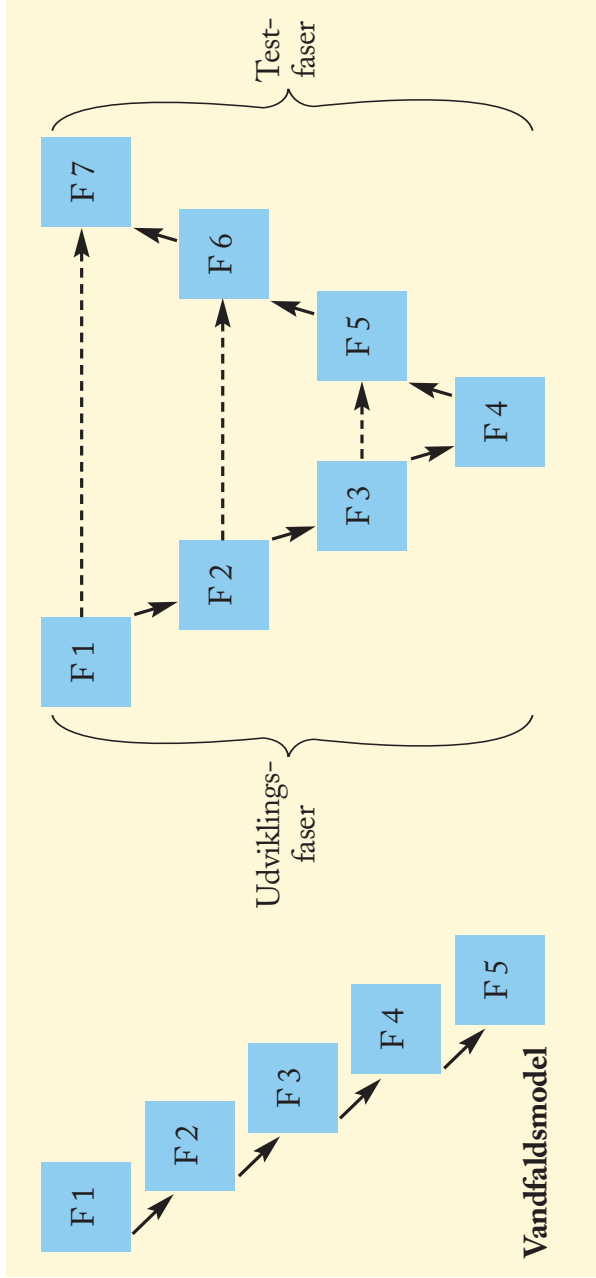


Fig. 13.9 Fire projektmodeller.

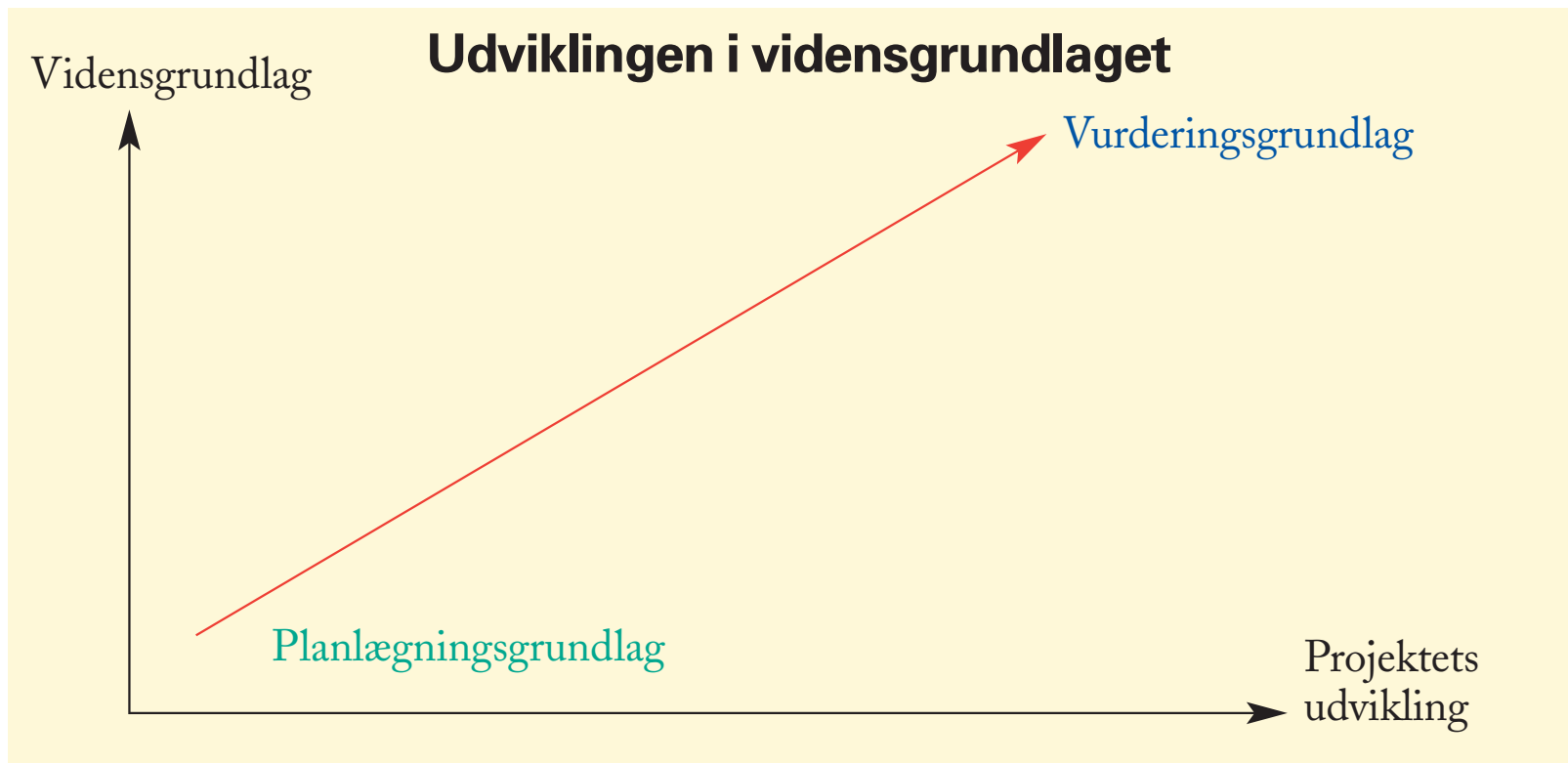


Fig. 13.10 Udvikling i vidensgrundlaget for et projekt.

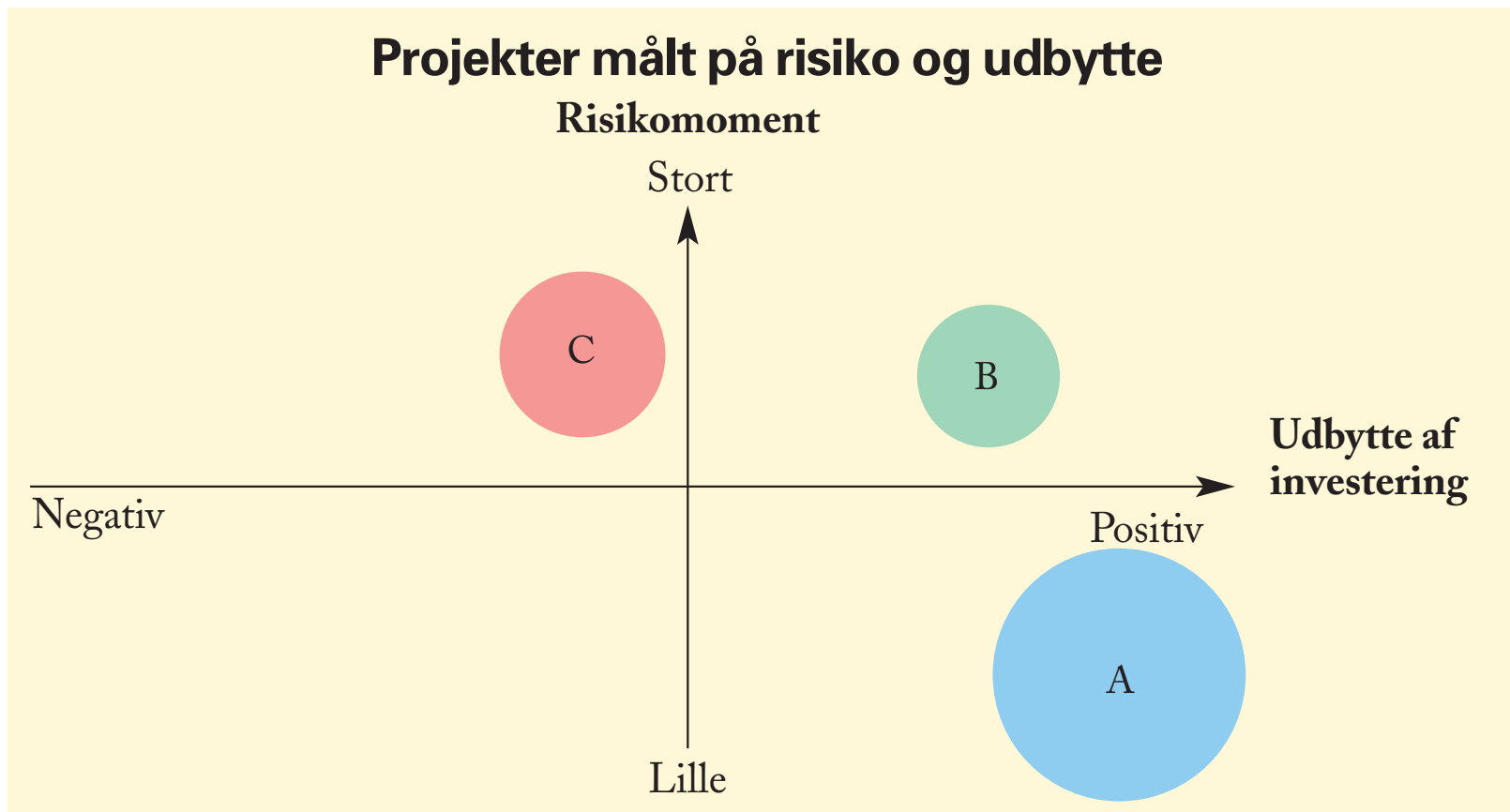


Fig. 13.11 Projekter målt på risiko og udbytte.

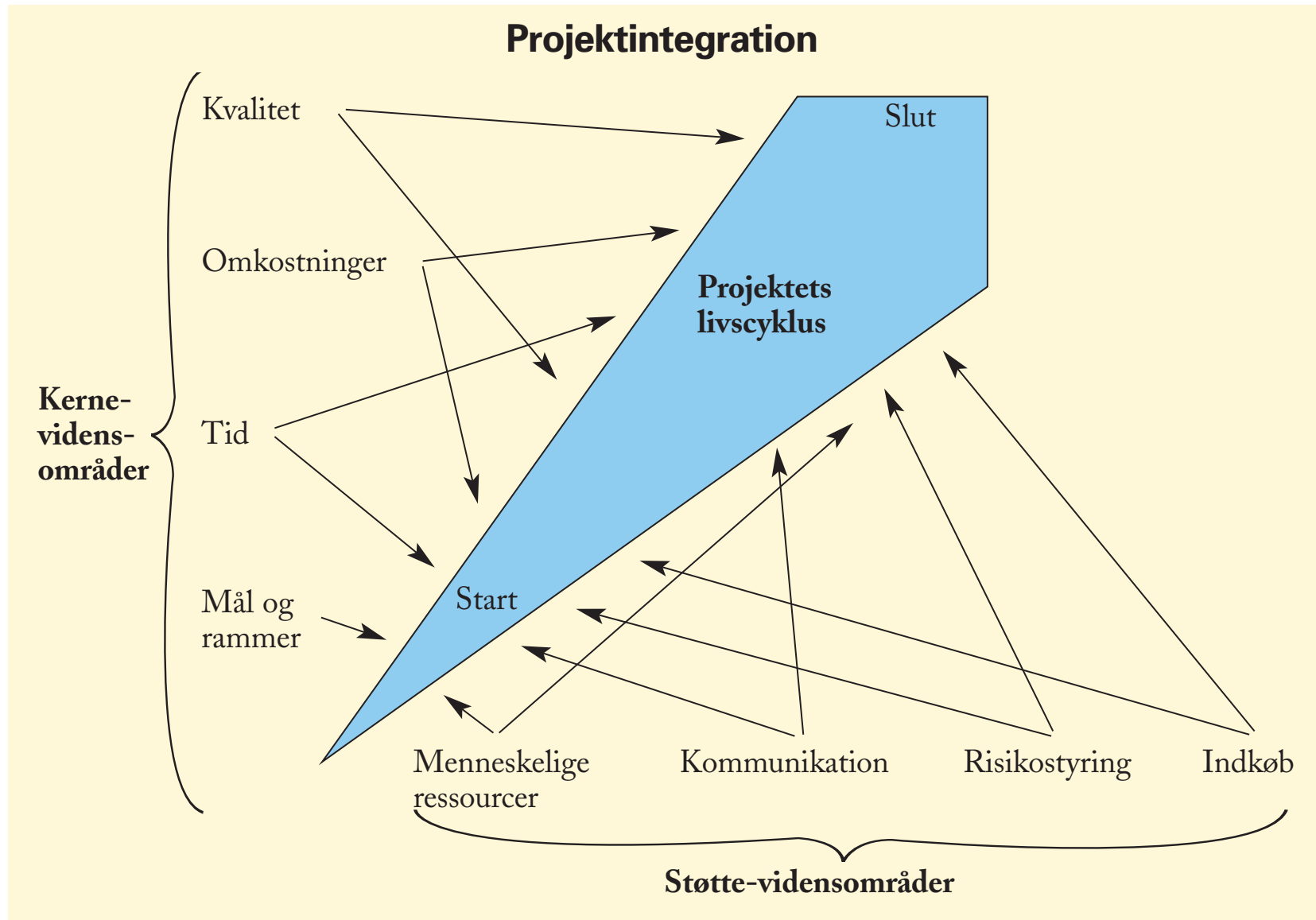


Fig. 13.12 Projektintegration: Løbende integration af organisationens vidensområder i et projekts livscyklus.

Projekttype og projektkultur			
Organisationens grundlæggende kultur	Forhandlingsprojekt (bureaukratisk kultur)	Teknisk projekt (professionel kultur)	Udviklingsprojekt (udviklingskultur)
Udviklingskultur	Kritisk	Muligt	OK
Bureaukratisk kultur	OK	OK	Kritisk
Socialdemokratisk kultur	OK	Muligt	Kritisk
Professionel kultur	Muligt	OK	OK
High-tech kultur	Kritisk	OK	OK
Teknikerkultur	Muligt	OK	Muligt

Fig. 13.13 Sammenhængen mellem organisationens kultur og projektypernes kultur.

Interessentanalysens indhold

Hvem er interessenterne?

- Hvem skal anvende resultatet?
- Hvem betaler for resultatet?
- Hvem skal give accept?
- Hvem leverer indsatsen?

Hvilken indstilling har de?

- Interesseområder
- Mulige bidrag
- Opnåelse belønning
- Magtposition
- Motiver
- Syn på andre interessenter
- Aktivitetsniveau

Målkonflikter hos de forskellige grupper

- Hvilke områder er der potentiel konflikt indenfor?
- Hvordan håndteres konflikten?

Fig. 13.14 Interessentanalysens indhold.

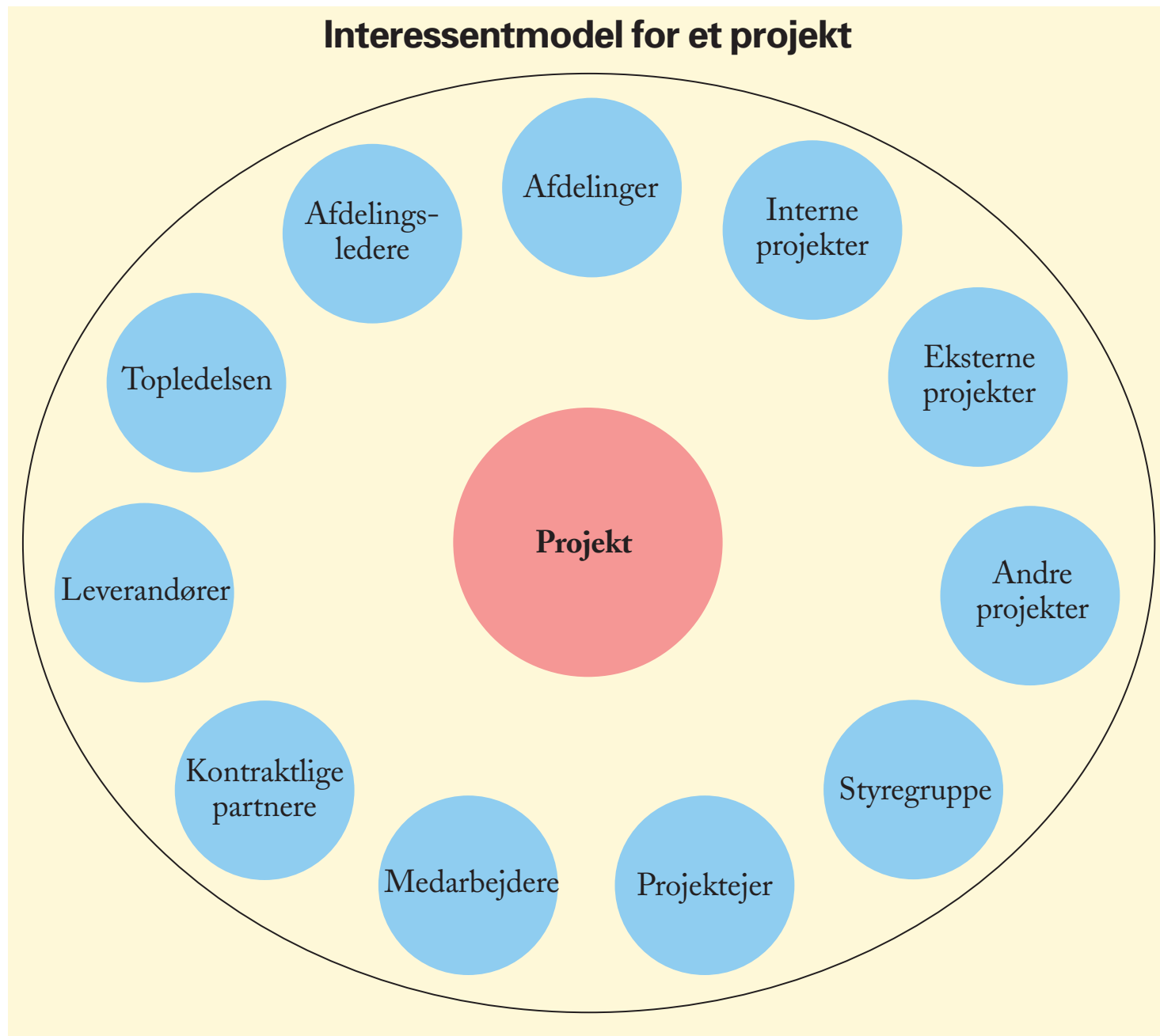


Fig. 13.15 Eksempel på en interessentmodel for et projekt.

3-K principmodellen i forhold til kapitlets afsnit

3-K princip	Indhold	Afsnit i denne bog
Kooperation (koalition)	Behovet for samarbejde Synlighed som gruppe	4.2 Usikkerhed og samarbejde
Kommunikation	Kommunikation om: <ul style="list-style-type: none">• Organisering• Formål og forløb• Planlægning	4.3 Projektorganisering
Koordination (kontrol)	<ul style="list-style-type: none">• Ansvarsplacering• Involvering af medarbejdere	4.4 Ledelse af projekter

Fig. 13.16 3-K principmodellen i forhold til kapitlets afsnit.

Udviklingen af samarbejde og ledelse ved stigende usikkerhed

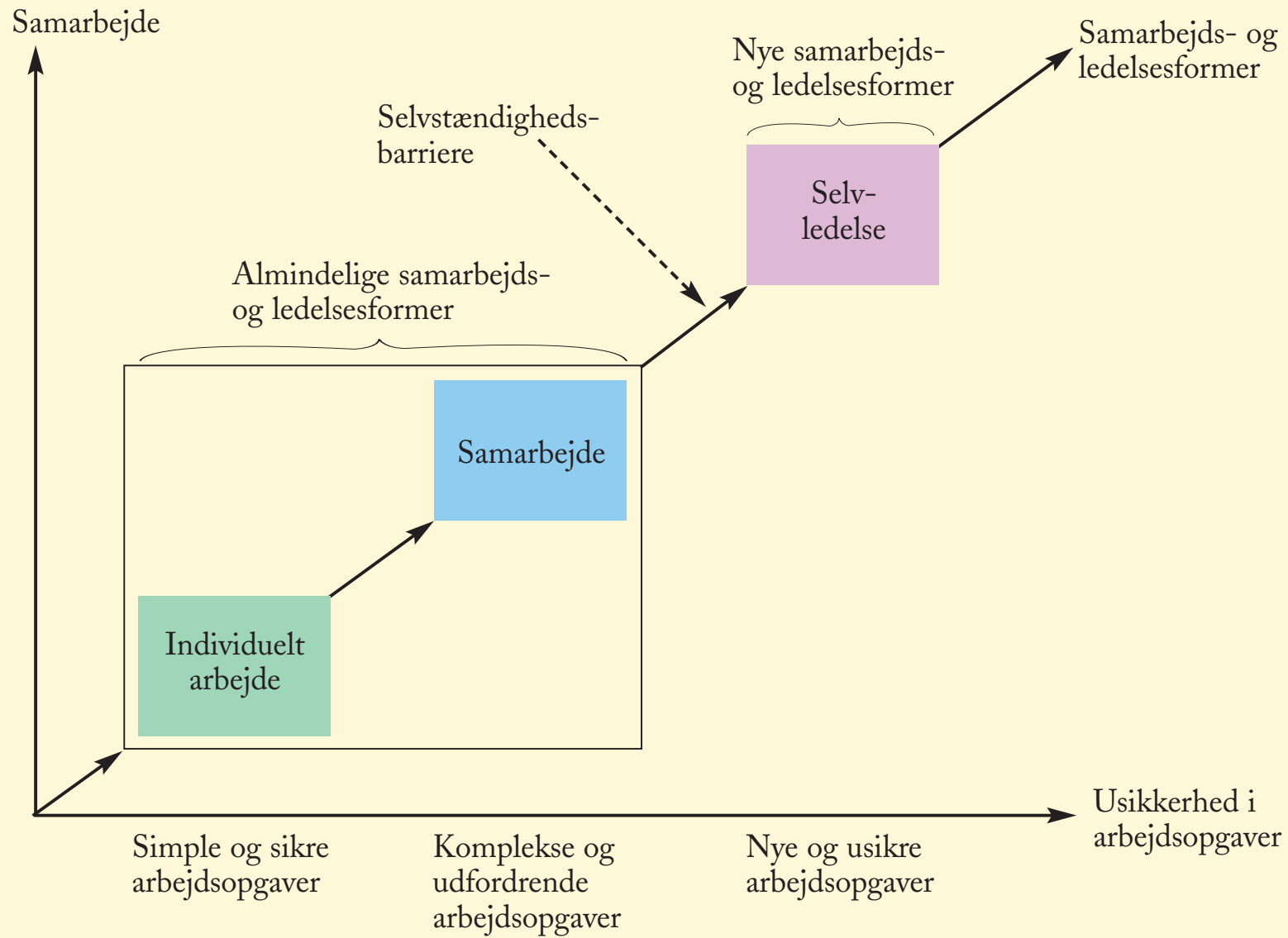


Fig. 13.17 Udviklingen af samarbejde og ledelse ved stigende usikkerhed.

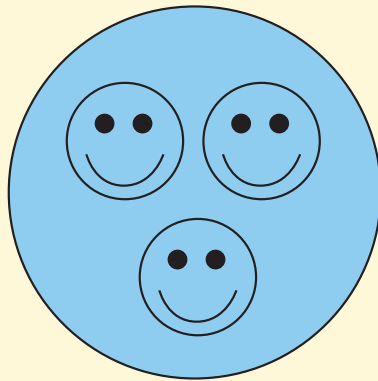
Arbejdsgrupper i forbindelse med løsning af en projektopgave

Arbejdsgruppe	Ansvarsområde
Styregruppe	Opstille projektmål og strategi, allokere ressourcer til projektet, overvåge og evaluere projektet
Projektgruppe	Udfører det egentlige projektarbejde dvs. analyserer, udarbejder løsningsforslag og planer, afprøver og implementerer løsninger, dokumenterer forløb og løsninger
Referencegruppe	Er ofte tilknyttet som stabsfunktion til styregruppen, for at hjælpe med at evaluere projektet
Brugergruppe	Er ofte tilknyttet som stabsfunktion til styregruppen, for at hjælpe med at uddybe projektets formål og løbende give input til processen
Risikostyringsgruppe	Bruges almindeligvis kun ved store projekter, hvor risikomomentet er stort
Kvalitetsstyringsgruppe	Bruges ved projekter hvor kvaliteten af projektets løsning er af stor betydning for organisationens drift og overlevelse

Fig. 13.18 Arbejdsgrupper i forbindelse med løsning af en projektopgave.

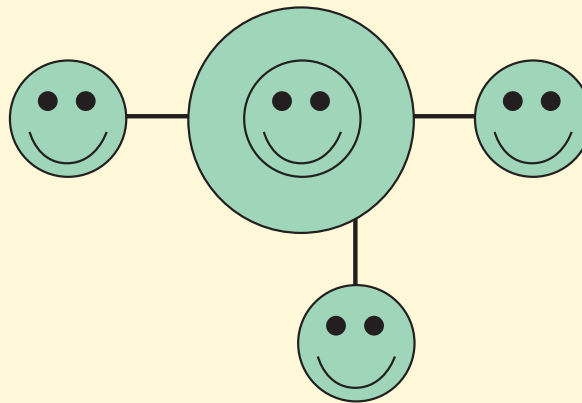
Former for projektorganisering

Holdet



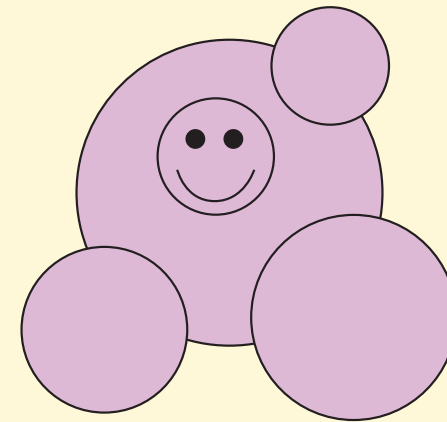
- En mindre gruppe (3-5) personer
- Alle med fra start til slut
- Den enkelte løser flere opgaver
- Styring via møder
- Intensivt arbejde – workshops

Netværket



- En projektleder er drivkraften
- Deltagerne i gruppen involveres efter behov
- To-sidig kommunikation vigtig

Amøben



- Mange personer medvirker undervejs i perioder og efter behov
- Et par nøglepersoner er drivkraften
- Styring via koordinator
- Undergrupper dannes efter behov

Fig. 13.19 Almindelige former for projektorganisering.

Projekttyper og forskellige varianter af ledelse

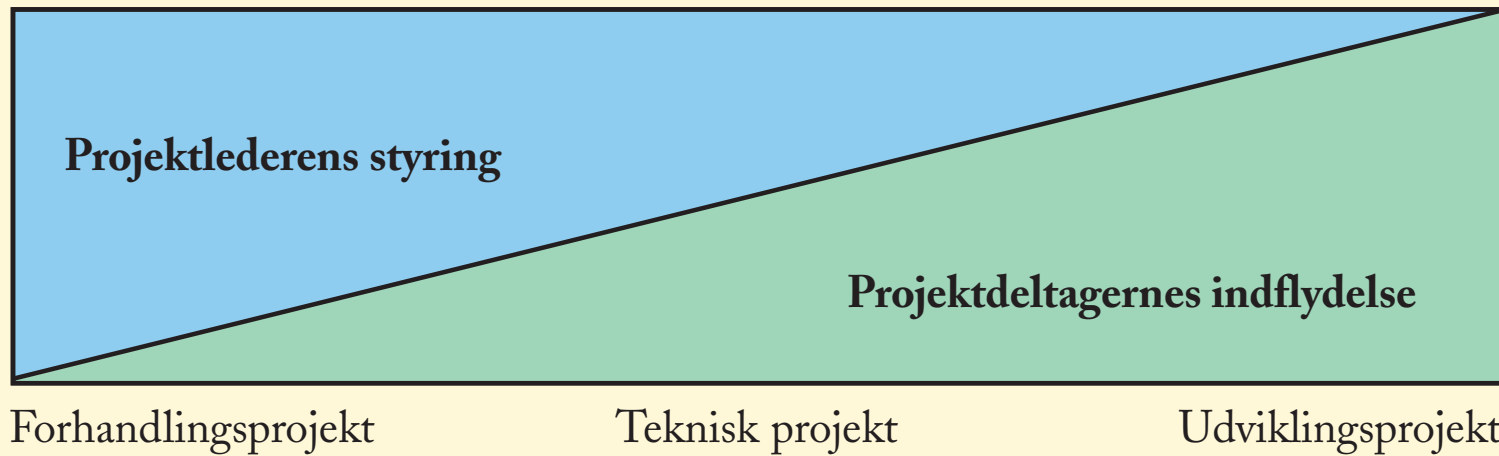


Fig. 13.20 Projekttyper og forskellige varianter af ledelse og indflydelse (se Tannenbaum & Schmidts model omtalt side 82).

Model for involvering i projektarbejde

	Fra beskrivelser til arbejdsopgaver	
	Fra statisk	Til dynamisk
Projektprodukt	Projektbeskrivelse Formål og mål	Hvad kan jeg bidrage med?
Involvering (bindemiddel)		Hvordan bliver min indsats mest nyttig?
Projektproces	Tidsplaner Ressourcefordeling	Hvornår kan jeg bedst deltage?

Fig. 13.21 Generel model for involvering i projektarbejde.

Betingelser for læring og udvikling i en projektorganisation

Betingelse	Beskrivelse	Kategori
Tilstedeværelse	<ul style="list-style-type: none">• Skabe fælles forståelse af mål og midler• Skabe fælles sprog og billeder• Skabe motivation og engagement	Ledelse
Videninfrastruktur	<ul style="list-style-type: none">• Skal tilpasses til projekt-deltagernes behov• Real-time og lokationsuafhængig• Adgang på “want-to-know” basis	Administration og IT
Træning	<ul style="list-style-type: none">• I brug af systemer• I at tænke systematisk	Uddannelse
Formidling	<ul style="list-style-type: none">• Aktiv informationsformidling	Kommunikation

Fig. 13.22 Betingelser for at skabe læring og udvikling i en projektorganisation.

Den iterative projektstyringsmodel

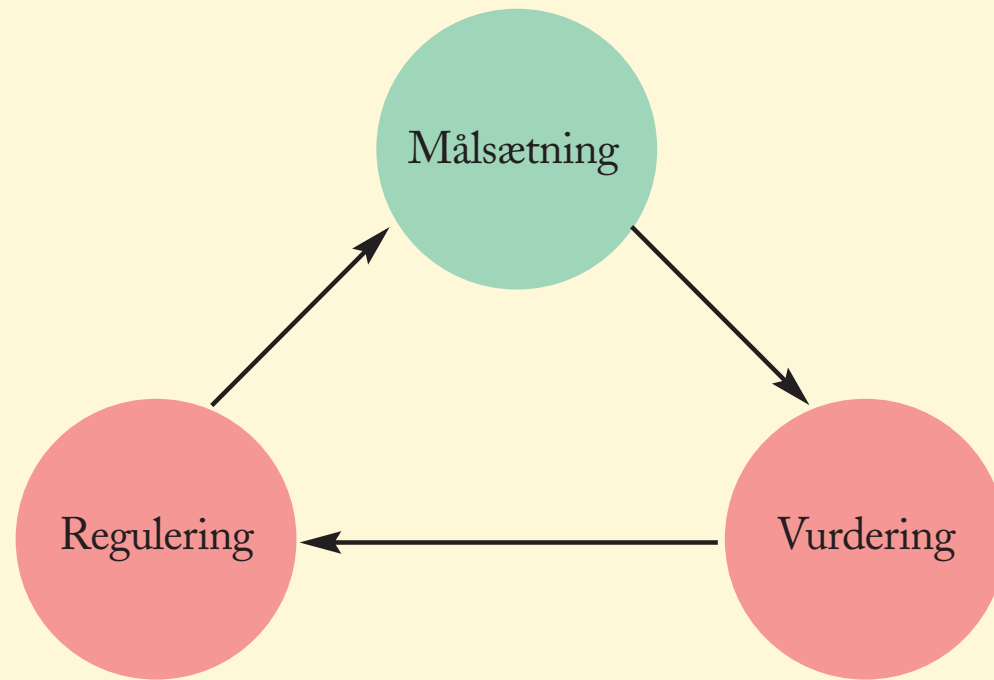


Fig. 13.23 Den iterative projektstyringsmodel.

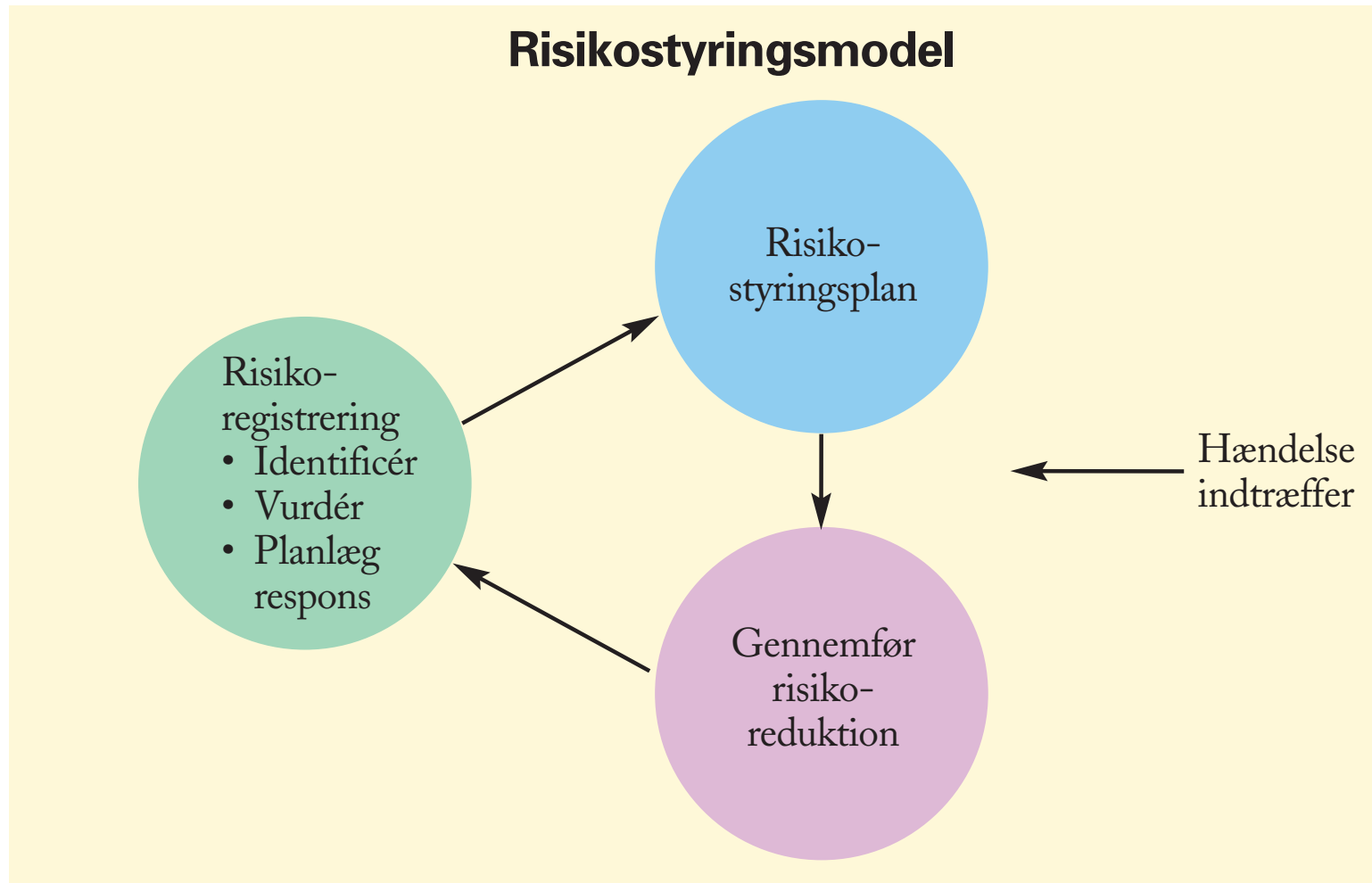


Fig. 13.24 Risikostyringsmodel.

Risikokort

		Sandsynligheden for skade		
		Høj	Medium	Lille
Skadens omfang	Stor			
	Medium			
	Lille			

Fig. 13.25 Risikokort.

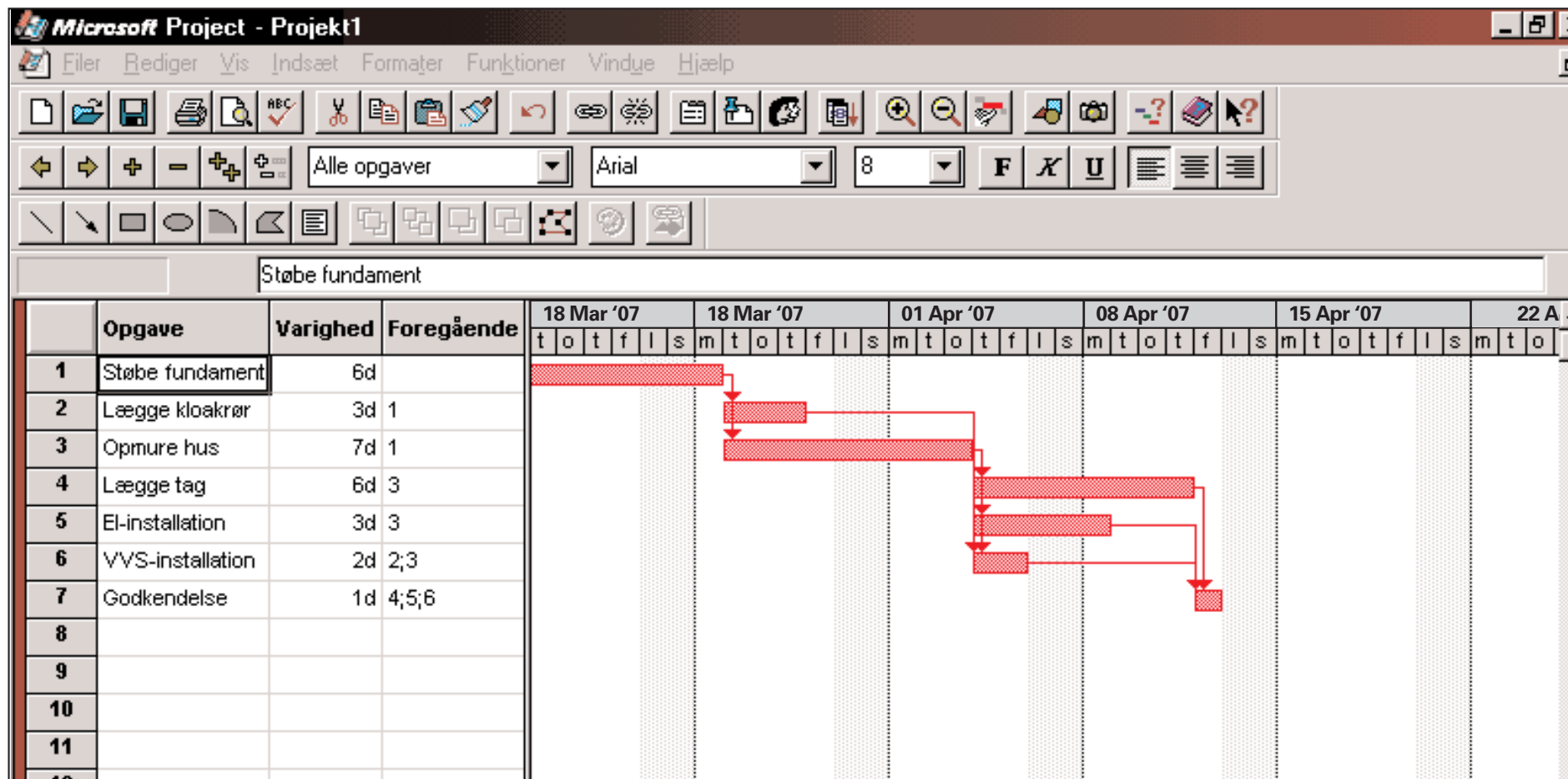


Fig. 13.26 Eksempel på et Gantt – kort fremstillet ved hjælp af Microsoft Project.