

Organisationsteori noter

Noter til OT-bogen

Kapitel 2 – perspektiver til organisationsteori

Åbent og lukket systems perspektiv (s.20):

- **Lukket system:** Det lukkede systems perspektiv fokuserer udelukkende på organisationen (interne elementer). Generel tendens i tidlige teorier omkring management procedurer. Organisationerne kunne blive gjort mere effektive gennem intern design. Fokus på at øge effektiviteten, i stedet for at kigge på nye tendenser og udvikling virksomheden i retning af disse.
- **Åbent system:** Fokuserer på at udvikle et design som gør virksomheden i stand til effektivt at tilpasse sig eksterne forandringer. Virksomheder er set som forbrugere af ressourcer (input) og eksportører af ressourcer (output). For at overleve og udvikle sig ifølge det åbne systems perspektiv, må virksomheden tilpasse sig, eller forsøge at kontrollere udviklingen i et foranderende miljø.

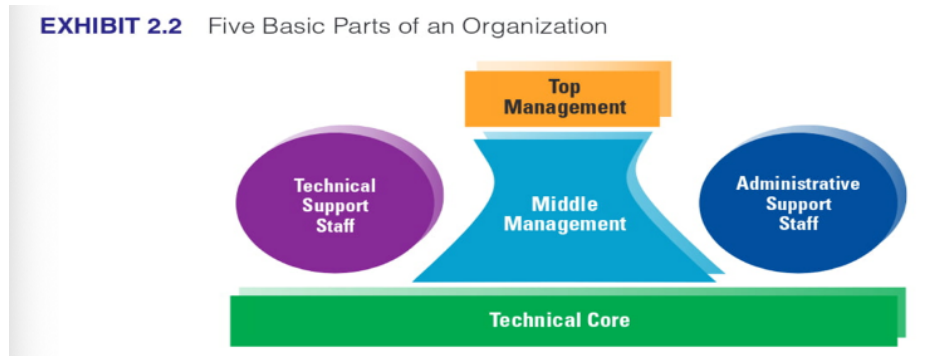
Organisatorisk configuration (udformning) s.22:

Forskellige dele af organisationer er designet til at udføre vigtige "underopgaver" indenfor organisationen. (se illustration for opdeling). Disse fem forskellige dele af organisationen skal tages med i betragtning når der vælges en tilgang til strategi/design, de kan variere i størrelse og vigtighed fra virksomhed til virksomhed. Der kan ikke nødvendigvis skelnes mellem disse forskellige enheder i

virkeligheden, da de kan overlape hinanden. (managers/ledere kan koordinere forskellige dele af organisationen, samtidig med de udfører administrativt og teknisk support arbejde.)

- **Technical core:** Inkluderer forskellige medarbejdere som laver "basis" arbejdet i en organisation. Her hvor den primære transformation fra input til output finder sted (produktionsafdelingen i en produktionsvirksomhed, lærerne som underviser på universiteter, eller de medicinske aktiviteter på et hospital). Denne teknologiske kerne, er afhængig af andre dele af organisationen som giver dem teknisk og administrativ hjælp.
- **Technical support:** Indebærer medarbejdere såsom, ingeniører og forskere. Disse gennemgår "markedet/environment" for problemer, muligheder og teknologisk udvikling. Den tekniske support er ansvarlig for innovative løsninger i den tekniske kerne, og gøre organisationen i stand til at ændre og tilpasse sig. Technical support inkluderer afdelinger som: teknologi, forskning og udvikling (R&D) og markedsførings udvikling/forskning.
- **Administrative support:** Er ansvarlige for en gnidningsfri styring af organisationen samt at vedligeholdelsen, herunder fysiske og menneskelige elementer. Dette inkluderer human resource activities som medarbejderrekruttering, stå for kompensation og bonusser, samt medarbejder træning og udvikling. Derudover hører opgaver som rengøring af bygninger og reparationer af maskiner. Administrativ support inkluderer heraf "human resource department" og "maintenance staff".
- **Middle management:** Ansvarlige for implementeringen (mål, strategi, politikker) og koordinationen i afdelingsniveauer. Generelt i traditionelle organisationer er mellemledere ansvarlige kommunikationen mellem topledere og den tekniske kerne (eks. Regler og information på tværs af hierarkiet)

- **Top management:** Udarbejder de overordnede mål, strategier og politikker for hele organisationen eller store afdelinger.



Organisationsdimensioner (aktiviteter i virksomheden) kan overordnet opdeles i to kategorier (s.24):

- **Strukturel dimension:** bruges til at skelne mellem interne kendetegn i en organisation, som eksempelvis graden af frihed. Giver base til at sammenligne sammensætningen af en virksomheder
- **Kontekstuel dimension:** karakteriserer både organisationen som helhed (størrelse, teknologi mm.) or den generelle organisatoriske ramme.

→ Det er vigtigt at kigge på både den strukturelle dimension samt den kontekstuelle når man analyserer virksomheder. Disse dimensioner af organisationsdesign hører sammen.

Evolution af organisationsdesign

Klassisk perspektiv (organisationsdesign og ledelses modeller) (s.34):

Det klassiske perspektiv forsøger at bruge rationelle beregninger til at gøre en virksomhed efficient. Hertil associeret med metoder som hierarki og bureaukratiske procedurer af kontrol. Antager at der en "one best way" af organisatorisk design. Kan være passende ved et forudsigeligt marked uden for mange eksterne påvirkninger (dette bliver dog mere sjældent).

- **Scientific management (closed system thinking):** Beslutninger om organisationen og jobdesign skal baseres på videnskabelige metoder baseret på individer til at levere den mest effektive udførelse af deres arbejde. (fokus på "technical core")
- **Administrative principles:** Fokus på hele det organisatoriske design og funktionalitet af virksomheden som helhed. Ensartede aktiviteter i virksomheden skulle slås sammen under ledelse af én manager "unity of direction".

→ Disse to perspektiver bidrog til øget produktivitet og øget ekspansionsmuligheder for organisationer, som senere også har bidraget til udviklingen af "bureaukratiske organisationer".

- **Problem ved klassisk perspektiv:** Manglende fokus på de sociale aspekter og generelle menneskelige følelser ("the human factor")

→ **Hawthorne studies:** Bestod af en række eksperimenter på en elektricitetsvirksomhed i Chicago. Resultaterne konkluderede at positiv behandling af medarbejderne i form af simple anerkendelse fra managernes side kunne øge arbejdernes motivation og produktivitet. → lagde grundstenen for "the human side of Enterprise" og forskellige aspekter af "human resource management"

Nutidigt perspektiv (contemporary organizational design) s.36.

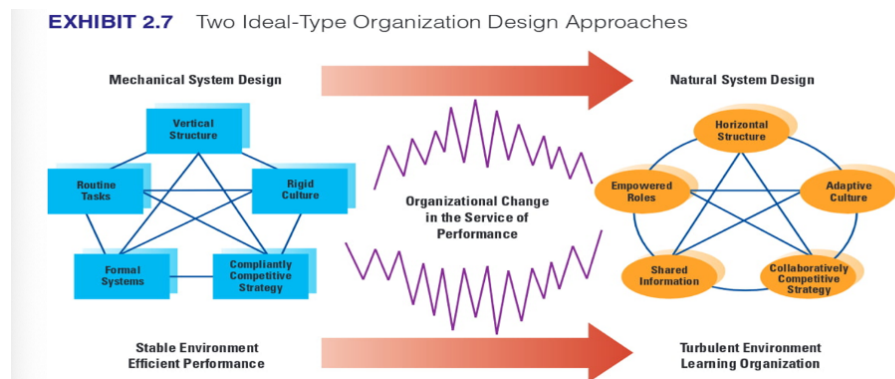
Der hersker i stor grad stadig hierarki i moderne virksomheder samt en bureaukratisk tilgang. Men globaliseringen, diversifikation, etiske dilemmaer, teknologisk fremdrift mm. Har ført til en mere videns og informationsmæssig tilgang til organisationsteori (horisontal.) Dette har ført til teorier og ændringer i organisatoriske strukturer:

- **Newtonian science:** Verden opfører sig som en velsmurt maskine, hvilket har understøttet mange managers tilgang til organisationer som helhed.

- **Chaos theory:** I modsætning til Newtonian science, tilsiger denne teori at relationer i komplekse og tilpassende systemer, herunder organisationer – er ikke lineære og består af mange sammenhænge mellem flere ting og uafhængige valg. Dette er et usikkert verdensbillede, karakteriseret ved overraskelser, hurtige forandringer og forvirring. Managere kan ikke måle eller kontrollere de forskellige udviklinger inde eller udenfor organisationen med traditionelle metoder. På samme tid ”påstår” chaos theory at tilfældigheder og uorden opstår indenfor større mønstre af orden.

→ I forlængelse af Chaos Theory, bliver mange organisationerne omdannet eller udviklet til såkaldte ”learning organizations” for bedre at kunne tage hurtige beslutninger.

- **Learning organization:** Baseres på kommunikation, lav grad af hierarki og samarbejde, som gør organisationer i stand til at handle hurtigere og håndterer kriser.



- **Fra vertikal til horisontal struktur:** Vertikal struktur: lidt samarbejde på tværs af afdelinger, stram kontrol, og høj grad af centralisering/bureaukrati. (klassisk tilgang). I takt med udvikling/globalisering ses et spring mod en horisontal virksomhedsstruktur som passer under ”learning organization”. Her er strukturen opbygget omkring horisontalt arbejdsflow, processer og netværk i stedet for afdelingsfunktioner. The vertikale hierarki er fladet ud, med få

seniorledere i traditionelle funktioner som finansafdeling eller human ressource. Selvstyrende teams er fundamentale arbejdsenheder i en "learning organization". Barrierer mellem diverse stillinger og funktioner er fjernet, og teams består ofte af medlemmer fra forskellige enheder/afdelinger.

- **Fra rutineopgaver til autoriserede roller:** Et andet skift i traditionel tankegang, relateres til graden af formel struktur og kontrol af medarbejdernes præstationer (Scientific management). Arbejdsopgaver er i traditionel teori meget specifikt beskrevet, viden og kontrol af opgaverne centraliseret i toppen af organisationen, og medarbejderne skal gøre som der bliver sagt. → En moderne modsat tankegang er "**dynamic social system**", mere frihed og færre regler for medarbejderne til at finde løsninger og komme med ideer, medarbejderne kan løse opgaver i teams og ved at kommunikerer med hinanden eller kunderne.
- **Fra formelle kontrolsystemer til deling af information:** I "mechanical design systems" se illustration ovenfor, er formelle systemer brugt til at styre store mængder af informationer og finde afvigelser fra faste protokoller og målsætninger. Hvorimod i "learning organizations" bruges information til andre formål. Generelt er meget information tilgængeligt og delt for at optimere præstationer. Prøver at opnå samme struktur som i en nystartet virksomhed, hvor medarbejderne har stor viden om virksomhedens forskellige aspekter. Informationen bruges ikke på at kontrollere medarbejdere, men derimod at dele viden og sørge for information og ideer bliver delt.
- **Fra konkurrence til samarbejdsstrategi:** I klassisk designede organisationer (mechanistic principles) er strategi udformet i toppen af virksomheden. Topledelsen designer en model som de tror er mest effektiv i forhold til Efficiens og konkurrenceevne. I learning organizations bruges vidensdeling og inputs fra lavtstående medarbejdere i større omfang når der skal træffes beslutninger. → Hvis alle medarbejdere er i kontakt med kunder, leverandører og nye teknologier, er de i en position til at identificere mangler og løsninger og herigennem bidrage til den strategiske udvikling.

Virksomheder begynder også i større omfang at samarbejde og foretage vidensdeling, blandt andet på messer.

- **Fra rigid til tilpassende kultur:** Succesfulde virksomheder i stabile markeder, kan blive ofre for deres egen succes, når markederne ændrer sig, og deres kultur ikke er i stand til at tilpasse sig ændringerne (one way of thinking/mechanical structure). Den mere tilpassende kultur som findes i learning organizations, med større åbenhed, lighed, sammenhængende fremgang og forandringer, dette giver færre barrierer i virksomhederne og alt andet lige være bedre til at udvikle sig (dog større omkostninger generelt).

Kapitel 3

Et mål repræsenterer et resultat eller endepunkt, generelt identificeret af en lille gruppe af ledere, som er den vej medlemmer af organisationen drives.

Mission

The overall, officially stated goal attributed to an organization is often encapsulated in an explicitly stated mission – the organization's reason for its existence. The mission conveys the organization's vision, shared values and beliefs. It can have a powerful impact on an organization. Whether called a mission statement or official goals, the general statement of purpose and philosophy is often written down in a policy manual and/or the annual report.

Operative Goals

Operative goals describe specific measurable outcomes and are often concerned with the short run. Operative goals typically pertain to the primary tasks an organization must perform, similar

to the subsystem activities identified in Chapter 2.13 They provide direction for the day-to-day decisions and activities within departments.

Overall Performance

In for-profit organizations, overall performance goals include profit-ability, growth and output volume but may extend to other performance measures of reputation, corporate responsibility and so on.

Resources

Resource goals refer to the acquisition of needed material and financial resources from the environment. They may involve obtaining financing for the construction of new plants, finding less expensive sources for raw materials or hiring top-quality technology graduates.

Market

Market goals relate to the market share or market standing desired by the organization.

Employee Development

Employee development refers to the training, promotion, health and safety, and growth of employees. It includes both managers and workers. Strong employee development goals are one of the characteristics common to organizations that regularly show up on lists of the best companies to work for.

Innovative and Change

Innovation goals refer to internal flexibility and readiness to adapt to unexpected changes in the environment. Innovation goals are often defined with respect to the development of specific new services, products or production processes

Productivity

Productivity goals concern the amount of output achieved from available resources. They typically describe the amount of resource inputs required to reach desired outputs and are thus stated in terms of 'cost for a unit of production', 'units produced per employee', or 'resource cost per employee'.

Strategy

A strategy is a plan for interacting with the competitive environment to achieve organizational goals. Some managers think of goals and strategies as interchangeable, but for our purposes, goals define the direction of travel, and strategies define how to get there.

Porter's Competitive Strategies

Michael E. Porter studied a number of businesses and introduced a framework describing three competitive strategies: low-cost leadership, differentiation and focus.³⁰ The focal strategy, in which the organization concentrates on a specific market or buyer group, is further divided into focused low cost and focused differentiation

- Differentiation
 - adskiller deres produkt fra konkurrenternes. F.eks. ved reklame, specielle produkter, god service, ny teknologi eller unikt produkt
 - typisk højere pris f.eks. Tommy Hilfiger eller Rolex
 - kan nedkæmpe substituerende produkter fordi kunderne er loyale til organisationen

- Omkostningstungt med produkt research, design og markedsføring

- Omkostningsleder

- Lave omkostninger ift konkurrenter skal sikre stor markedsandel
- Søger at effektivisere, omkostningsminimere og bruger stramme kontroller for at producere deres produkter eller services mere effektivt end dets konkurrenter

- Fokus

- Fokuserer på et bestemt kundesegment, på enten lave omkostninger eller differentiation

Miles and Snow's Strategy Typology

The Miles and Snow typology is based on the idea that managers seek to formulate strategies that will be congruent with the external environment:

- Prospector

- The prospector strategy is to innovate, take risks, seek out new opportunities and grow. This strategy is suited to a dynamic, growing environment, where creativity is more important than efficiency.
- Innovation and growth
- Learning orientation: flexible, fluid, decentralized structure
- Values creativity and risk-taking
- Defender
 - The defender strategy is almost the opposite of the prospector. Rather than taking risks and seeking out new opportunities, the defender strategy is concerned with stability or even retrenchment. This strategy seeks to hold onto current customers, but it neither innovates nor seeks to grow. The defender is concerned primarily with internal efficiency and control to produce reliable, high-quality products for existing customers. This strategy can be successful when the organization exists in a declining industry or a stable environment
 - Emphasis on production efficiency, low overhead
 - Efficiency orientation; Centralized authority and tight cost control
- Analyzer
 - The analyzer tries to maintain a stable business while innovating on the periphery. It seems to lie midway between the prospector and the defender. Some products will be targeted towards stable, low innovation environments in which an efficiency strategy designed to keep current customers is used. Others will be targeted towards new, more dynamic environments where growth is possible. The analyzer attempts to balance efficient production for current product lines with the creative development of new product lines.
 - Combination of 1 and 2
 - Balances efficiency and learning; tight cost control with flexibility and adaptability
- Reactor

- The reactor strategy is not really a strategy at all. Rather, reactors respond to environmental threats and opportunities in an ad hoc fashion. In a reactor strategy, top management has not defined a long-range plan, or given the organization an explicit mission or goal, so whatever actions are taken that seem to meet immediate needs
- No clear organizational approach; design characteristics
- May shift abruptly depending on current needs

En omkostningsleder strategi (effektivitet) er forbundet med stærke centraliserede autoriteter og stram kontrol, standard styresystemet. De ansatte udfører rutineopgaver under tæt kontrol, og tilskyndes ikke til at tage beslutningen egenhændigt.

En differentiationsstrategi på den anden side kræver at de ansatte hele tiden er nyskabende og lærer. Strukturen er mere flydende og fleksibel, med en stærk horisontal koordination.

Bemyndigede ansatte arbejder direkte med kunden og er belønnet for kreativitet og risiko påtagning. Research, kreativitet og innovation er mere værdsat end effektivitet og standard processer.

Effectiveness is a broad concept. Effectiveness evaluates the extent to which multiple goals – whether official or operative – are attained.

Efficiency, in contrast, refers to the internal workings of the organization. Organizational efficiency is the amount of resources used to produce a unit of output. It can be measured as the ratio of inputs to outputs. If one organization can achieve a given production level with fewer resources than another organization, it would be described as more efficient. Achieving the goals at the lowest possible cost.

Contingency Effectiveness Approaches

The goal approach to organizational effectiveness is concerned with the output side and whether the organization achieves its goals in terms of desired levels of output.

- The goal approach measures progress towards attainment of output goals

The resource-based approach assesses effectiveness by observing the beginning of the process and evaluating whether the organization effectively obtains resources necessary for high performance.

- The resource-based approach is directed to the input side of the transformation process shown in Exhibit 3.7. It assumes that organizations obtain and manage valued resources in order to be effective.

The internal process approach looks at internal activities and assesses effectiveness by indicators of internal health and efficiency

- In the internal process approach, effectiveness is measured as internal organizational health and efficiency. An effective organization in these terms is one with a smooth, well-oiled internal process.

Internal Process Approach

In the internal process approach, effectiveness is measured as internal organizational health and efficiency. Employees are focused and satisfied. Department activities mesh with one another to ensure high productivity. The important element in effectiveness is what the organization does with the resources it has, as reflected in internal health and efficiency. Little attention is paid to the external environment.

There are seven indicators of an effective organization, as seen from an internal process approach:

1. Strong corporate culture and positive work climate
2. Team spirit, group loyalty and teamwork
3. Confidence, trust and communication between workers and management
4. Decision-making near sources of information, regardless of where those sources are on the organizational chart
5. Undistorted horizontal and vertical communication; sharing of relevant facts and feelings
6. Rewards to managers for performance, growth and development of subordinates, and for creation of cooperative work groups
7. Interaction between all parts of the organization, with conflict that occurs over projects being resolved in ways that are collectively beneficial and productive

Today, many managers subscribe to the belief that committed, actively involved and satisfied employees, and a positive corporate culture, are important indicators, if not direct measures, of effectiveness

An Integrated Effectiveness Model

The three approaches – goal, resource-based, internal process – offer a distinctive perspective on organizational effectiveness. The competing values model tries to balance a concern with different kinds and aspects of effectiveness rather than focusing on one approach. The competing values model acknowledges that organizations do many things that have many outcomes (73). It combines several indicators of effectiveness into a single framework. It is based on the assumption that there are disagreements and competing viewpoints about what constitutes effectiveness

The competing values model makes two contributions: it integrates diverse concepts of effectiveness into a single perspective. Second, the model calls attention to effectiveness criteria as management values and shows how opposing values exist at the same time.

Goal: desired end state – where does the Organization want to reach?

Strategy: Plan for achieving the goals – how does the organization want to reach organizational goals

Chapter 4: Fundamentals Of Organization Structure

3 komponenter i definition af en organisationsstruktur

- 1) Organisationsstruktur udpeger formelle rapporteringsrelationer, herunder antallet af niveauer i hierarkiet og spændvidden for kontrol af ledere og vejledere.

- 2) Organiseringsstruktur identificerer grupperingen af enkeltpersoner i afdelinger og afdelinger i den samlede organisation.
- 3) Organiseringsstruktur inkluderer design af systemer at sikre effektiv kommunikation, koordinering og integration af indsatsen på tværs af afdelinger.

Ikke muligt at se en intern organisationsstruktur, men man kan se den underliggende struktur i en virksomheden gennem et organisationskema

-

Information-Processing Perspective on Structure

- An **emphasis on control** is associated with specialized tasks, a hierarchy of authority, rules and regulations, formal reporting systems, few teams or task forces and centralized decision-making, which means problems and decisions are funnelled to top levels of the hierarchy for resolution.
- An **emphasis on learning** is associated with shared tasks, a relaxed hierarchy, few rules, face-to-face communication, many teams and task forces and informal, decentralized decision-making. Decentralized decision-making means decision-making authority is pushed down to lower organizational levels

Vertical Information Linkages

- Linkage

- Linkage is defined as the extent of communication and coordination between organizational elements. Vertical linkages are used to coordinate activities between the top and bottom of an organization and are designed primarily for control of the organization.
- Hierarchical referral
 - Hvis der opstår et problem som de ansatte ikke kan løse sender de op til deres ledere, som så løser og sender svaret tilbage til de ansatte nede i hierarkiet
- Rules and plans
 - rule or procedure can be established so employees know how to respond without communicating directly with their manager. Rules provide a standard information source enabling employees to be coordinated without actually communicating about every task. Eg. A budget
- Vertical Information Systemet
 - Vertical information systems include the periodic reports, written information and computer-based communications distributed to managers. Information systems make communication up and down the hierarchy more efficient

Horizontal Information Linkages

- Horizontal communication overcomes barriers between departments and provides opportunities for coordination between employees to achieve unity of effort and organizational objectives. Horizontal linkage refers to the amount of communication and coordination horizontally across organizational departments.
- Information Systems
 - A significant method of providing horizontal linkage in today's organizations is the use of cross-functional information systems. Computerized information systems can enable

managers or frontline workers throughout the organization to routinely exchange information about problems, opportunities, activities or decisions.

- Direct Contact
 - Direct Contact between Managers or employees
 - Liaison roles (forbindelsesroller)
- Task Forces
 - A task force is a temporary committee composed of representatives from each organizational unit affected by a problem.²⁵ Each member represents the interests of a department or division and can carry information from the meeting back to that department.
- Full-time Integrator
 - A stronger horizontal linkage device is to create a full-time position or department solely for the purpose of coordination. He or she is located outside the departments and has the responsibility for coordinating several departments, or even, in the case below, in integrating internal departments, suppliers and customers.
- Teams
 - Project teams tend to be the strongest horizontal linkage mechanism. Teams are permanent task forces and are often used in conjunction with a full-time integrator. When activities between departments require strong coordination over a long period of time, a cross-functional team is often the solution

Organization Design Alternatives

- Required Work Alternatives
- Reporting Relationships
- Departmental Grouping Options
 - Simple Grouping
 - People work together with put any formal reporting relationship
 - Functional Grouping
 - Places together employees who perform similar functions or work processes or who bring similar knowledge and skills to bear.
 - Divisional Grouping
 - Means people are organized according to what the organization produces
 - Multifocused Grouping
 - Means an organization embraces two structural grouping alternatives simultaneously. These structural forms are often called matrix or hybrid.
 - Horizontal Grouping
 - Means employees are organized around core work processes, the end-to-end work, information and material flows that provide value directly to customers or support strategic development
 - Virtual Network Grouping

- With this grouping, the organization is a loosely connected cluster of separate components. In essence, departments are separate organizations that are electronically connected for the sharing of information and completion of tasks.

Simple, Functional, Divisional and Geographical Designs

- Functional grouping and divisional grouping are the two most common approaches to structural design.
- Simple Structure
 - The organization consists of the founder and a small number of employees. In this type of structure there are no formal hierarchical reporting relationships, therefore there is no chain of command
 - Each employee handles their own customers, and because there is no formal division of labour, each employee carries out many different tasks; that is, the primary customer contact, sales, marketing developments and after sales. Consequently, the organization becomes very good at differentiating products but not so good at scaling production
 - Specific focus on each customer
 - Close contact between employees and their customers
 -
- Functional Structure
 - Activities are grouped together by common function from the bottom to the top of the organization. All engineers are located in the engineering department, and the vice president of engineering is responsible for all engineering activities
 - With a functional structure, all human knowledge and skills with respect to specific activities are consolidated, providing a valuable depth of knowledge for the organization. This structure is most effective when in-depth expertise is critical to meeting organizational

goals, when the organization needs to be controlled and coordinated through the vertical hierarchy, and when efficiency is important.

-

- Functional Structure with Horizontal Linkages
- Divisional Structure

-

- Geographical Structure

Matrix Structure

- The matrix is a strong form of horizontal linkage as, in principle, it enables two objectives to be pursued simultaneously, as shown in Exhibit 4.12. In this structure, product managers and functional managers, for example, have equal authority within the organization, and employees report to both of them.

Conditions for the Matrix

- Condition 1
 - The organization is often medium sized and has a moderate number of product lines. There are pressures for the shared and flexible use of people and equipment across the product lines
- Condition 2
 - Environmental pressures exist for two or more critical outputs, such as for in-depth technical knowledge (functional structure) and frequent new products (divisional structure).
- Condition 3

- Environmental pressures exist for two or more critical outputs, such as for in-depth technical knowledge (functional structure) and frequent new products (divisional structure). The dual pressure requires sharing of power between the functional and product sides of the organization, and a dual-authority structure is needed to maintain that balance

Functional Matrix

- The functional bosses have primary authority and the project or product managers simply coordinate product activities

Product Matrix

- In a product matrix, by contrast, the project or product managers have primary authority, and functional managers simply assign technical personnel to projects and provide advisory expertise as needed

Horizontal Structure

Virtual Network Structure

- The firm subcon-tracts many or most of its major processes to separate companies and coordinates their activities from a small headquarters organization
-

Hybrid Structure

- Organizations often use a hybrid structure that combines characteristics of various approaches tailored to specific strategic needs. Most companies combine characteristics of functional, divisional, geographical, horizontal or network structures to take account of the relative strengths and weaknesses of these structures in their own particular business.
- Often combined functional and divisional structures

Applications of Structural Design

- Structural Alignment
 - Balance between vertical control and horizontal coordination
 - Vertical control tends to be associated with goals of efficiency and stability, while horizontal coordination is associated with learning, innovation and flexibility

Structural deficiency

- Decision-making is delayed or lacking in quality
 - Overload of problems and decision to decisionmakers
 - Information may not reach the correct people
 - Information linkages in either the vertical or horizontal direction may be inadequate to ensure decision quality.
- The Organization does not respond innovatively to a changing environment
 - Departments are not coordinated horizontally
 - Specify departmental responsibilities
- Employee performance declines and goals are not being met
 - The structure doesn't provide clear goals, responsibilities and mechanisms for coordination
 - The structure should reflect the complexity of the market environment and be straightforward enough for employees to effectively work within it
- Too much conflict is evident

Kapitel 5 – Open system design elements

Purpose of this chapter:

” The purpose of this chapter is to develop a framework for assessing environments and how organizations can respond to them. First, we will identify the organizational domain and the sectors that influence the organization. Then, we will explore two major environmental forces on the organization – the need for information and the need for resources. Organizations respond to these forces through structural design, planning systems, and attempts to change and control elements in the environment.”

The environmental domain: s. 142

I grove træk er miljøet/environment uendeligt stort, inkluderende alt uden for organisationen. Dog behandler dette afsnit kun de dele som organisationerne er følsomme over for og må reagere på.

1. **Organizational environment:** Er defineret ved alle elementer som findes uden for organisationen, og har potentiale til at påvirke alle aspekter af organisationen.

En virksomheds miljø kan forstås ved at analysere dets domæne inden for de eksterne sektorer.

2. **Organization's domain:** Det valgte miljø/område inden for organisationens aktiviteter (produkter, services, markeder) domænet definerer organisationens fokusområder og de eksterne sektorer som organisationen interagerer med for at opnå sine mål.
3. **Sectors:** Miljøet/environment består af flere sektorer af det eksterne miljø, som indeholder flere af samme elementer.
→ Sektorerne kan analyseres for de enkelte organisationer/områder: (industri, materiale, human resources, finansielle marked, teknologi, konjunktur, politik, sociale struktur).

Task Environment:

Task environment inkluderer sektorer hvor organisationen interagerer direkte, og har indflydelse på organisationens mulighed for at opnå sine mål. Task environment inkluderer typisk: industrien, materialer, markedssektorer og til tider human resources eller internationale sektorer.

Følgende eksempler viser hvordan hver sektor kan påvirke organisationer →

4. **Industry sector:** Traditionelle supermarkeder bliver udfordret af "hypermarkets" som har ikke fødevarerprodukter i butikken (eks. Bilka). En strategi til at overleve denne tendens kan være at fokusere på højere kvalitetsprodukter, eller lavprisprodukter inden for fødevarermarkedet (eks. Irma/menu vs. Aldi/lidl).
5. **Ram material sector:** Et problem inde for denne sektor er givet ved dåseproduktionen (til drikke). Dåseproduktionen bestod primært af stål indtil 1960, men blev udfordret af aluminiumsdåser, i midten af 80'erne bestod markedet hovedsageligt af aluminiumsdåser.
6. **Market sector:** Udfordringen har her været af følgende med den ændrede forbrugsefterspørgsel for store madproducenter. Eksempelvis Krafts produktionen af konserveret mad, og kager, fulgte ikke med forbrugerens efterspørgsel efter sundere fødevarerprodukter. De var senere tvunget til at overgå til salater og vitaminvand (sundhedsbevidste forbrugere). Dog afviger forbrugerens (ønskede efterspørgsel) for det faktiske forbrug til tider, deres kagesalg og ost blev i 2012 opdelt til datterselskaber. → **Konklusion:** det hurtigt udviklende marked indenfor fødevarer (som kager) kræver forskellige strategier for mere stabile langsomt udviklende markeder som ostemarkedet.
7. **Human resources sector:** Human ressource er en bekymring for de fleste virksomheder. Især udviklingen i manglende behov for lavt uddannet arbejdskraft bekymrer ledere i udviklede lande, og opfordrer regeringen til at oprette programmer for efteruddannelse af lavt uddannede.
8. **International environment:** outsourcing er et stigende problem i den globaliserede verden for især vestlige lande.

Global environment:

Global environment inkluderer de sektorer som ikke nødvendigvis har en direkte indflydelse på den daglige drift af virksomhederne, men som indirekte kan påvirke den. Eksempler på general environment er følgende:

9. **Government sector:** Den europæiske union (EU) implementering af love og handelsaftaler påvirker både europæiske og andre virksomheder. Eksempelvis regelsæt angående medicinalindustrien, hvor virksomhederne skal teste for mere end 30.000 kemikalier hvilket koster dem 5 milliarder euro.

- 10. Sociocultural sector:** Skiftende demografi er et vigtigt element her. De fleste i-lande har en stigende ældrebyrde, dette påvirker både human resources normerne, samt markederne. Indvandring fra u-lande til i-lande giver mulighed for nichemarkeder, som små etniske fødevarerbutikker.
- 11. Economic conditions:** Højkonjunktur, giver mulighed for udvidelse, og lavkonjunktur fører ofte til afskedigelser.
- 12. Technology sector:** Den hurtige udvikling inden for teknologisektoren har stor betydning for virksomheder, især online-software har haft betydning for muligheden inden for kommunikation i organisationerne.
- 13. Financial resources:** Vigtige for alle virksomheder, men afgørende for startups, ved udsigt til fremgang i økonomien er der større villighed til at låne ud, og nemmere adgang til finansielle midler for virksomheder og startups, det modsatte gør sig gældende under recession. (falder tilbage til "economics conditions")

International Context:

Skellen mellem udenlandske og indenlandske aktiviteter er blevet betydeligt mere irrelevant i takt med globaliseringen. Virksomheder bliver i stigende grad involveret i aktiviteter/samarbejdsaftaler med udenlandske virksomheder. Den øgede betydning af den internationale sektor, gør markedet mere komplekst og konkurrencepræget.

Environmental Uncertainty s. 147

Udviklingen i markedet kan beskrives med flere dimensioner, som ved stabilitet/ustabilitet, homogent eller heterogen, og om det er simpelt eller komplekst. Disse dimensioner kan skæres ned til to overordnede måder markedet påvirker organisationer:

- 1) Behovet for information omkring markedet
- 2) Behovet for ressourcer fra markedet

Markedsmæssig usikkerhed referer primært til de faktorer som virksomheder er påvirket af i dagligdagen. Altså når der er tale om "environmental uncertainty" skal der primært fokuseres på "task environment". Usikkerheden bliver skabt når beslutningstagere ikke tilstrækkelig information omkring

de markedsmæssige tilstande, hvilket kan medføre de ikke er i stand til at forudse eller handle på de eksterne forandringer.

Følgende kategorier vil fokusere på informationsperspektivet, som omhandler usikkerheden skabt af hvorvidt markedet er komplekst eller simpelt, eller stabilt/ustabilt →

Simple-complex dimension:

Omhandler de markedsmæssige kompleksiteter, hvilket kan refereres til "heterogeneity", eller antallet og forskelligheden i de eksterne elementer som er relevante for organisationen. Jo flere eksterne faktorer og virksomheder som påvirker virksomheden "domæne" jo større kompleksitet.

14. **Et komplekst miljø/marked**, er et hvor en organisation interagerer og er påvirket er mange forskellige eksterne elementer. → Eksempelvis et universitet, som må forholde sig til: Politiske love, konkurrence for topstudenter og professorer, begrænset budget til flere akademiske programmer. De skal derudover forholde sig til; Fonde, videnskabelig relation, alumni, forældre, donationer, politikere, lokalbefolkning, internationale organisationer (udveksling) og private virksomheder. Denne store mængde af eksterne elementer gør universiteters domæne til et komplekst miljø/marked.
15. **Et simpelt miljø/marked** er et hvor organisationen kun interagerer og er påvirket er få eksterne elementer. → Eksempelvis familieejet virksomhed der sælger hårde hvidevarer i en mindre by. De skal ikke forholde sig til komplekse teknologiske udviklinger eller specifikke politiske love. Ikke mange problemstillinger ved human resources heller, da de ofte er drevet af familiemedlemmer og deltidsmedarbejdere. Det primære eksterne element kommer fra kunderne og konkurrenter.

Stable-unstable dimension:

Stable-unstable dimensioner refererer til hvorvidt elementer i miljøet/markedet er dynamiske. Et miljø/marked er *stabilt* hvis der forbliver ens over en periode på måneder eller år. *Under ustabile*

tilstande ændres de markeds-mæssige tilstande sig ofte/pludseligt. Generelt ser de fleste markeder ud til at blive mere ustabile for de fleste organisationer. (kapitlets "bookmark" vurderer og kommer med råd til at agere i ustabil marked)

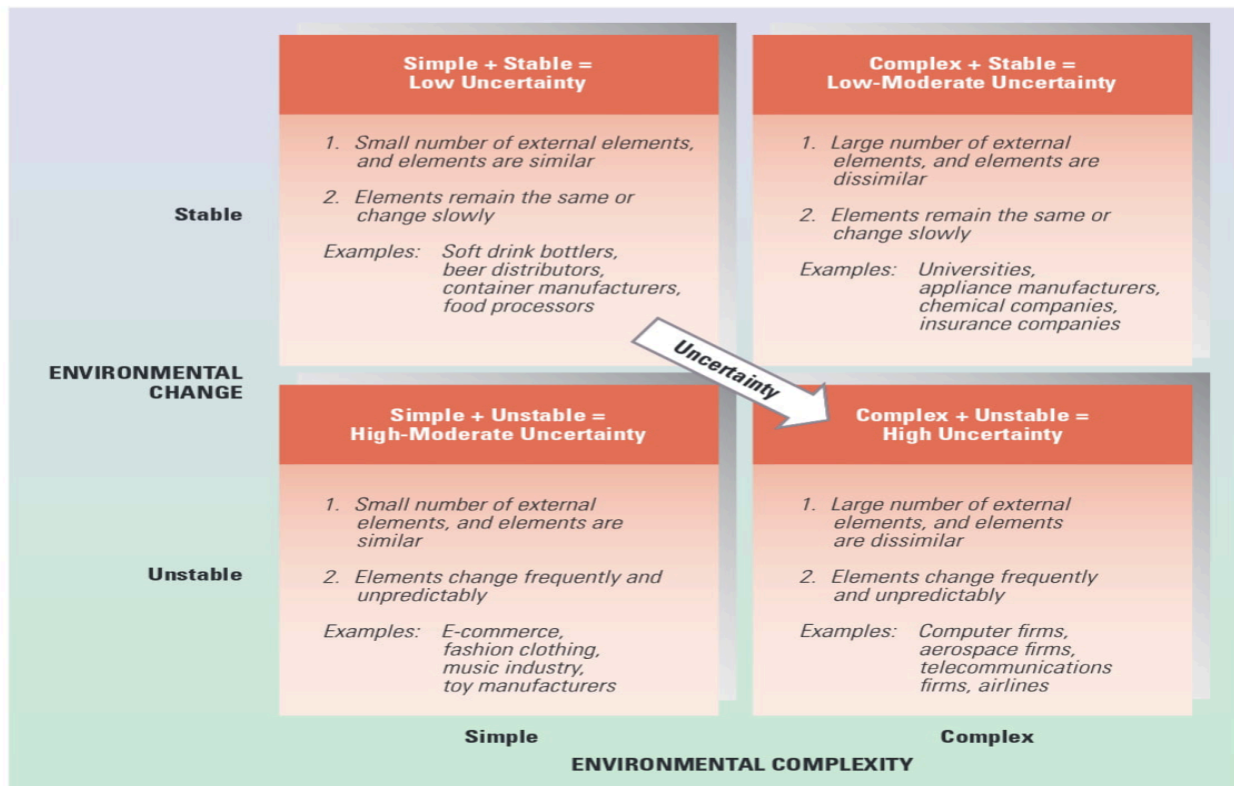
16. **Ustabilitet** kan opstå når konkurrenter reagerer med aggressive handlinger angående markedsføring og nye produkter på et marked. Dette skete med Nokia. Sommetider kan der ske uforudsete forandringer globalt som ved finanskrisen eller stigning/fald i oliepriserne eller senest Coronavirus. Det kan også ske på lokalt plan ved eksempelvis salmonellaudbrud i UK (2006) eller Ebola (Afrika). En stigende tendens til offentlig udskamning af virksomheder over internettet er også et nyt usikkert element for mange organisationer.

17. **Stabilitet** kan dog også ses på visse markeder i dag, på trods af en stigende tendens til ustabilitet. Et stabilt miljø/marked er ofte set under offentlige goder, som vandforsyning, gas eller elektricitet. I mange år har disse markeder været stabilt udbudt af regulerede monopoler, eller statsejede virksomheder.

Framework: (s.152 – gennemgang af dimensionerne)

The simple-complex og stable-unstable dimensioner er kombineret som en konstruktion til at undersøge markeds/miljø-mæssige usikkerheder.

EXHIBIT 5.4 Framework for Assessing Environmental Uncertainty



Adapting to environmental uncertainty (s. 154)

Markedsmæssige usikkerheder udgør en vigtig rolle for organisationernes struktur og interne ageren. Herunder bliver der gennemgået hvordan markedet påvirker organisationerne, og hvordan de organisationerne bliver ledet under forskellige markeder.

Positions and departments:

Når kompleksiteten og antallet af eksterne elementer i markedet stiger, vil antallet af stillinger og afdelinger som regel også stige i en organisation, hvilket medfører øget intern kompleksitet. Denne relation indgår som del i et åbent system (se. Kap.2). hver medarbejder eller afdeling håndterer forskellige eksterne og interne sektorer.

Buffering and boundary spanning:

Den traditionelle tilgang til at agere under usikre markeder, var at etablere afdelinger eller roller til at reducere eller absorbere effekten på "the technical core" i organisationerne. Den tekniske kerne består af de personer som udfører produktionen af et produkt i organisationen. Absorberende/buffer afdelinger og roller støtter og servicere den tekniske kerne, ved at varetage indkøb, ressourcer og penge mellem markedet og organisationen. De sørger for at den tekniske kerne fungerer effektivt. Eksempelvis givet ved indkøbsafdelinger som støtter den tekniske kerne ved at sørge for materiale. Eller human ressource afdelinger som sørger for at finde, ansætte og træne medarbejdere til den tekniske kerne. Tilgangen med den absorberende (buffering) effekt er en blanding af stilstand og defensiv strategi. Nogle organisationer fjerner deres "buffer" og håber dette gør den tekniske kerne mere koblet til kunderne og leverandørerne.

Boundary-spanning roles:

Boundary-spanning roles, linker og koordinere en organisation, med vigtige elementer i det eksterne marked. "Boundary spanning" er primært fokuseret på udveksling af information til at:

- 1) Opdage og give information omkring udviklinger i det eksterne marked
- 2) Send information ind i det eksterne marked, som sætter organisationen i et godt lys.

Ved at være opdateret med det eksterne marked, kan man nemmere foretage aktiviteter til markedsændringer og andre eksterne faktorer. Et studie af High-tech virksomheder viste at 97% af de mislykkedes konkurrenter skyldtes manglende opmærksomhed to markedsændringer, eller manglende formåen til at reagere på vigtig information. Til at finde og videregive vigtig information til organisationen, bruges "boundary" personale til at undersøge eksterne miljøer.

18. **Business intelligence:** Er en ny tilgang til "boundary-spanning" som refererer til high-tech analyser af store mængder af intern og ekstern data, for at finde mønstre som kan være vigtige.
19. **Competitive intelligence (CI):** Giver topledelsen en systematisk måde at indsamle og analysere offentlig information om konkurrenter, og bruge denne viden til at foretage bedre beslutninger. Ved brug af forskellige metoder fra; gennemgang af internettet og undersøge skraldespande kan der indsamles information om rivalernes nye produkter, produktionsomkostninger eller træningsteknikker, og dele denne viden med topledelsen. "intelligence teams" dem som udfører dette arbejde, er den nyeste udvikling af CI.

Differentiation and integration:

En anden tilgang til usikre markeder, er graden af differentiation og integration inden for afdelingerne. "organizational differentiation" er forskellen mellem kognitive og emotionelle orienteringer blandt cheferne i de forskellige afdelinger, og forskellen i den formelle struktur blandt disse afdelinger. Når de eksterne aspekter bliver komplekse og ændres hurtigt, bliver de organisatoriske afdelinger meget specialiseret i at handle usikkerheden inden for deres respektive sektorer. Succes i hver sektor kræver særlige ekspertise og adfærd. Medarbejdere i R&D vil have andre attituder, værdier, mål og uddannelse end eksempelvis dem fra produktionen eller salgsafdelinger. (se studie af Paul Lawrence og Jay Lorsch – side 157). En følge af stor differentiation inden for virksomheden, kan betyde vanskelige kommunikationsforhold.

20. **Integration:** er kvaliteten af samarbejdet på tværs af afdelinger.

"Formal integrators" er ofte nødvendigt til at koordinere de forskellige afdelinger. Integrators kan også refereres til som "liaison personnel, project managers, brand managers or coordinators" disse bliver mere nødvendige i usikre miljøer/markeder, da hyppige ændringer kræver mere information for at opnå den horisontale struktur, så "integrators" bliver en nødvendighed i relation til den organisatoriske struktur.

EXHIBIT 5.5 Organizational Departments Differentiate to Meet Needs of Sub-environments

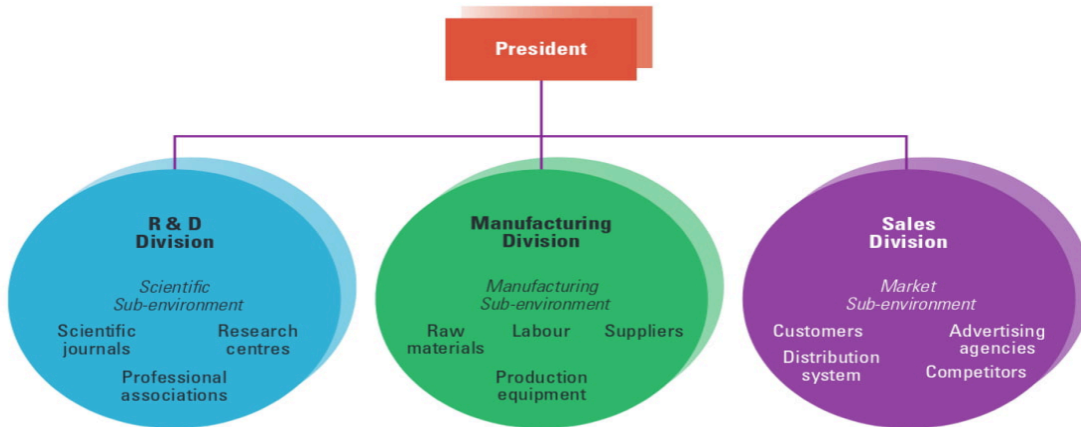


EXHIBIT 5.6 Differences in Goals and Orientations between Organizational Departments

Characteristic	R&D Department	Manufacturing Department	Sales Department
Goals	New development, quality	Efficient production	Customer satisfaction
Time horizon	Long	Short	Short
Interpersonal orientation	Mostly task	Task	Social
Formality of structure	Low	High	High

Organic versus Mechanistic management processes:

En anden respons til markedsmæssige usikkerhed er graden af formel struktur og kontrol af medarbejdere. Et studie af Tom Burns og G.M. Stalker foretaget på 20 UK industrivirksomheder, viste at det eksterne miljø var relateret til den interne ledelsesstruktur.

(Mechanistic) Når det eksterne miljø var stabilt, var den interne organisation mere præget af regler, procedurer og klar definition af hierarki. Organisationen var mere formel, de var også mere centraliseret – denne struktur kaldte de ”mechanistic organization system”.

(Organic) I hurtigt forandrende miljøer, fandt de frem til: at organisationerne var mere afslappet, frit flydende og tilpassende. Regler og regulationer var ofte ikke nedskrevet, og hvis de var, så blev de ignoreret. Medarbejderne måtte finde deres egen måde at løse opgaver på, og hierarkiet var ikke klart. Beslutningsprocesserne var decentraliseret, altså: ”Organic” management structure.

Når markedet blev mere usikkert, blev virksomhederne generelt mere ”organic”, da de herved er bedre stillet til at tilpasse sig ændringer i det eksterne miljø. (Learning organization, horizontal and virtual network structures) er alle ”organic” organisationsstrukturer.

EXHIBIT 5.8 Mechanistic and Organic Forms

Mechanistic	Organic
<ol style="list-style-type: none">1. Tasks are broken down into specialized, separate parts2. Tasks are rigidly defined3. There is a strict hierarchy of authority and control, and there are many rules4. Knowledge and control of tasks are centralized at the top of the organization5. Communication is vertical	<ol style="list-style-type: none">1. Employees contribute to the common tasks of the department2. Tasks are adjusted and redefined through employee teamwork3. There is less hierarchy of authority and control, and there are few rules4. Knowledge and control of tasks are located anywhere in the organization5. Communication is horizontal

Planning, forecasting and responsiveness:

Hele pointen ved at øge integrationen intern og skiftet til en organisk process, er at gøre organisationen i stand til at reagerer hurtigt på uventede ændringer i det usikre marked. I et usikkert miljø, kan det virke ligegyldigt med planlægning. Men i usikre miljøer, er planlægning og eksterne forudsigelser især undersøgelser af forskellige scenarier og reaktioner hertil, meget vigtige som en måde at holde virksomheden parat til en hurtig og koordineret respons. Planlægning og forudsigelser bliver dog også svære under usikre og komplekse eksterne miljøer.

→ Planlægning kan ikke erstatte andre handlinger som eksempelvis "boundary spanning" og tilstrækkelig intern integration og koordination. De mest succesfulde virksomheder i usikre og komplekse eksterne miljøer, er dem som holder nøje øje med udviklingen i det eksterne miljø og hermed spotte muligheder og trusler. Samtidig skal de være i stand til at dele information i en passende/forståelig grad så relevante medlemmer kan handle effektivt og hurtigt på denne.

Kapitel 6 – Organizational Relationships

Organizational Ecosystems (s.181)

Interorganizational relationships

Interorganisatoriske relationer er de relativt vedvarende ressourcetransaktioner, strømme og forbindelser, der forekommer blandt to eller flere organisationer. Traditionelt set er disse transaktioner og forhold ofte blevet set mere som et nødvendigt onde for at opnå det, en organisation har brug for. Antagelsen har været, at forretningsverdenen er et nul-sum-spil - der er simpelthen vindere og tabere - hvor forskellige virksomheder trives med autonomi og konkurrerer om magt.

Organizational Ecosystem

Er et system formet af interaktionen mellem en gruppe af organisationer og deres omgivelser. Et ecosystem skærer igennem traditionelle "linjer" på tværs af brancher.

Is Competition dead? (s.182)

Den traditionelle konkurrence hvor selvstændige virksomheder kæmper for overlevelse og "magt" mod andre virksomheder, er i højere og højere grad erstattet, hvor virksomheder i dag afhænger af hinanden i form af f.eks. alliancer, og derfor kæmper mod hinanden i klynger. Disse klynger afhænger af hinanden, og sammen har de muligheden for at blive endnu større på markedet. Disse alliancer fungerer kun hvis alle parter forpligter sig.

The Changing Role of Management (s.183)

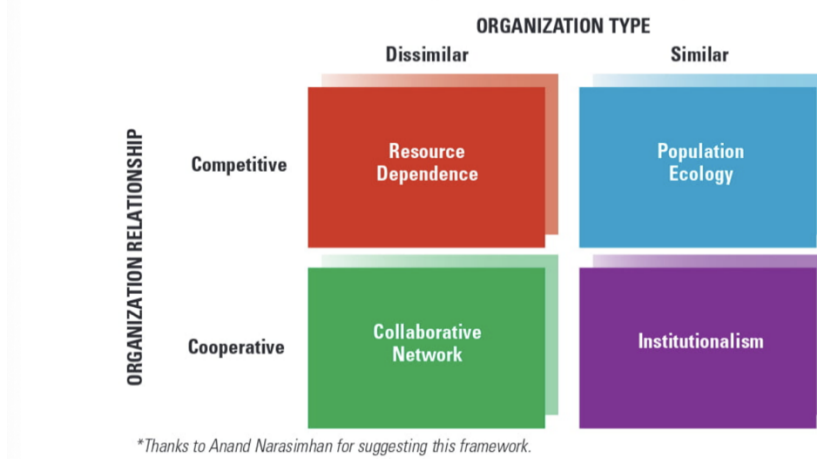
Inden for erhvervs økosystemer lærer ledere at bevæge sig ud over de traditionelle ansvarsområder inden for selskabsstrategi og designe hierarkiske strukturer og kontrolsystemer. Hvis en øverste leder ser ned for at håndhæve orden og ensartethed, mangler virksomheden muligheder for nye og udviklende eksterne relationer.

I denne nye verden tænker ledere på horisontale processer ud over vertikale strukturer. Vigtige initiativer er ikke bare top-down; de skærer over grænserne, der adskiller organisatoriske enheder. Desuden inkluderer horisontale forhold, som beskrevet i kapitel 4, nu forbindelser med leverandører og kunder, der bliver en del af teamet. Ledere lærer at se og værdsætte det rige miljø af muligheder, der vokser fra samarbejdsrelationer med andre bidragydere til økosystemet.

Interorganizational Framework (s.184)

Forhold mellem organisationer kan karakteriseres ved, om organisationerne er forskellige eller ens, og om forholdene er præget af konkurrence eller samarbejde. Ved at forstå disse perspektiver kan ledere vurdere deres miljø og vedtage strategier, der passer til deres behov.

EXHIBIT 6.1 A Framework of Interorganizational Relationships*



- **Ressource Dependence**

Ressource Dependence Theory siger, at ledere i organisationer forsøger at minimere deres afhængighed af andre organisationer som forsyner dem med vigtige ressourcer og forsøger at påvirke miljøet for at stille ressourcer til rådighed. Når de trues af større afhængighed vil ledere forsøge at få kontrol over eksterne ressourcer til rådighed. Når de trues af større afhængighed vil ledere forsøge at få kontrol over eksterne ressourcer til at minimere denne afhængighed og således forbedre ydelsen eller undgå negative effekter på ydeevnen. Graden af afhængighed på en ressource afhænger af vigtigheden af ressourcen for virksomheden og af hvor meget magt/ monopol dem som kontrollerer ressourcen har. Ud fra dette vil nogen ledere forsøge at mindske afhængigheden af omgivelserne

Collaborative Networks (s.187)

Collaborative Network perspektivet er et voksende alternative til ressource dependence theory. Virksomheder går sammen om at blive mere konkurrencedygtige og dele knappe ressourcer.

- **Hvorfor samarbejde?**

Dele risikoen når der indtrædes på nye markeder, indførsel af nye dyre programmer, reducere omkostninger og forbedre den organisatoriske profil i udvalgte industrier og teknologier. Samarbejde er en forudsætning for bedre innovation, problemløsning og performance. Interorganisatoriske forbindelser er en form for et sikkerhedsnet, som tilskynder langsigtede investeringer og risikotagning.

Virksomheder kan opnå et højere niveau af innovation og performance i takt med at de lære at skifte fra et modstands- til et partnerskabs mindset.

Fra modstandere til partnere (s.189)

Beviser fra tidligere studier og eksempler viser at partnerskaber kan medføre reducerede omkostninger og øget værdi for begge parter. I stedet for at organisationer forbliver uafhængige, så er den nye model baseret på gensidig afhængighed og tillid.

I den nye orientering forsøger folk at tilføje værdi til begge sider og tror på samarbejde snarere end mistanke og konkurrence. Virksomheder arbejder for en retfærdig fortjeneste for begge sider snarere end kun til deres egen fordel. Den nye model er kendetegnet ved masser af delte oplysninger, herunder elektroniske forbindelser til automatisk bestilling og fysiske diskussioner for at give korrigerende feedback og løse problemer. Nogle gange er folk fra andre virksomheder fysisk til stede for at muliggøre meget tæt koordinering. Partnere er involveret i hinandens produktdesign og produktion, og de investerer på lang sigt med en antagelse om fortsatte relationer.

EXHIBIT 6.2 Changing Characteristics of Interorganizational Relationships

Traditional Orientation: Adversarial	New Orientation: Partnership
Low dependence	High dependence
Suspicion, competition, arm's length	Trust, addition of value to both sides, high commitment
Detailed performance measures, closely monitored	Loose performance measures, problems discussed
Price, efficacy, own profits, limited information and feedback	Equity, fair dealing, both profit
Legal resolution of conflict	Electronic linkages to share key information, problem feedback and discussion
Minimal involvement and up-front investment, separate resources	Mechanisms for close coordination, people on site
Short-term contracts	Involvement in partner's product design and production, shared resources
Contract limiting the relationship	Long-term contracts
	Business assistance beyond the contract

Process of Ecological Change (S. 195)

Population-ecology modellen antager, at nye organisationer altid fremkommer i populationen, dermed vil der altid undergå forandringer i organisationspopulationerne. Denne proces er defineret af tre principper der fremkommer i tre niveauer: variation, selection og retention.

- Variation: betyder udseendet af nye, forskellige former i en gruppe af organisationer. Disse nye organisationsformer er typisk initieret af iværksættere, oprettet med venturekapital af store

virksomheder, eller oprettet af en regering, der søger at levere nye tjenester.

- Selection: refererer til om den nye organisations form passer til miljøet og kan overleve. Det er kun få nye variationer der bliver valgt ind i miljøet og overlever langsigtet. Nogle variationer passer bedre end andre, og nogle fejler i at møde miljøets behov.
- Retention: er bevarelsen og institutionaliseringen af den valgte organisations form. Institutionaliseringen af en organisations form sker når det er blevet en general norm i samfundet.

EXHIBIT 6.3 Elements in the Population-Ecology Model of Organizations



Strategies for survival (s. 197)

Et andet princip der underligger Population ecology modellen er "Struggle for existence", også kendt som Competition. Organisationer og populationen af organisationer er begge beskæftiget med konkurrencen om ressourcer og hver organisations form kæmper for at overleve.

Konkurrencen for at overleve er specielt høj hos nye organisationer. Skabelsen og overlevelseshraten er tilkøbet faktorer i det større miljø. Faktorer som "Urban area", "Percentage of immigrants", "Political Turbulence", "Industry growth rate" og "Environmental variability".

Indenfor population ecology perspective, er er "Generalist" og "Specialist" strategier skelnes der mellem de to organisationsformer i "The struggle to survive".

Organisationer med en bred niche eller domæne, som er dem der udbygger en bred rækkevidde af produkter eller tjenester eller som tjener et stort marked er "Generalists" og de

organisationer som udbyder en smal række af produkter eller tjenester eller en smallere marked er "Specialists".

Specialister er generelt mere konkurrerende end generalister i det smalle område hvor deres domæne overlapper, med det brede domæne hos generalisten hjælper også til med at beskytte mod ændringer i miljøet. Selvom efterspørgsel falder for nogle af generalistens produkter eller tjenester, stiger den som regel et andet sted samtidig. Udover dette kan generalisten pga. Diversitet af produkter, tjenester og kunder reallokere ressourcer internt for at tilpasse sig det ændrende miljø, hvilket specialisten ikke kan. Dog kan specialisten fordi de som regel er mindre virksomheder, bevæge sig hurtigere og er mere flexible for i at tilpasse sig til ændringer.

Institutionalism (S. 199)

Det institutionelle perspektiv giver endnu et syn på "Interorganizational relationships", ligesom at virksomheder skal have en effektiv produktion for at overleve, mener det institutionelle syn, at en organisation skal bruge "Legitimacy" fra deres "Stakeholders". Det "institutional perspective" beskriver hvordan organisationer overlever og lykkes gennem, at forsikre overensstemmelse mellem en organisation og forventningerne fra miljøet, omfattende normer og værdier fra "Stakeholders".

Det "Institutional environment" reflekterer hvad det større samfund ser som den korrekte måde, at organisere og opføre sig på.

"Legitimacy" opnås når organisationers aktiviteter ansues som værende ordentlige og passende i miljøets system af normer, værdier og overbevisninger.

Mange organisationer vægter "Legitimacy" højt, da det påvirker deres omdømme. Hvilket påvirker deres payoff.

The institutional view and organization design (S. 200)

Som et resultat af presset til at gøre ting på den "korrekte" måde, vil den formale struktur hos mange organisationer reflektere forventningerne og værdierne af miljøet i stedet for

efterspørgslen af arbejdsaktiviteter. Dette betyder, at en organisation måske inkorporerer arbejdsstillinger eller aktiviteter (equal employment officer, e-commerce division, chief ethics officer), som ses som vigtige af samfundet for at øge "legitimacy" og overlevelse. Selvom disse stillinger måske mindsker effektiviteten.

Institutional Similarity (S.200)

I stræben efter "legitimacy", er mange aspekter af struktur og opførsel rettet mod miljøets accept. "Interorganizational relationships", karaktereres derfor af tvang, hvilket resulterer i mange organisationer i en lignende population minder om hinanden. Der findes 3 forskellige former for tvang (Force): Mimetic, Coercive og Normative.

EXHIBIT 6.4 Three Mechanisms for Institutional Adaptation

	Mimetic	Coercive	Normative
Reason to become similar:	Uncertainty	Dependence	Duty, obligation
Events:	Innovation visibility	Political – law, rules, sanctions	Professionalism – certification, accreditation
Social basis:	Culturally supported	Legal	Moral
Example:	Re-engineering, benchmarking	Pollution controls school regulations	Accounting standards, consultant training

Source: Adapted from W. Richard Scott, *Institutions and Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995).

Kapitel 7: Designing Organisations for the International Environment

Entering the Global Arena

Virksomheder afhænger af det globale marked. Udviklingen i kommunikation betyder at selv små virksomheder aktivt kan være involveret på det internationale marked igennem onlinesalg.

Motivation for Global Expansion

Økonomiske, teknologiske og konkurrencemæssige kræfter har kombineret set fået mange virksomheder til at gå fra et indenlandsk til et internationalt fokus. I nogle industrier betyder det at være

succesfuld I dag at man har succes på det globale marked. Der er tre primære faktorer som får virksomheder til at se internationalt:

- **Economies of scale**

Ved at være en global virksomhed kan det udvide og øge virksomhedens salg og produktion og dermed mulliggøre det at opnå stodriftsfordele. Gør det muligt at få mængderabatter fra leverandørerne som sænker organisationens produktionsomkostninger.

- **Economies of scope**

Scope referer til antallet og variationen af produkter og services en virksomhed udbyder, og antallet og variationen af lande, regioner og markeder det udbyder på. Ved at være til stede på mange markeder giver det øget marketing power og synergy sammenlignet med en virksomhed på samme størrelse som kun er til stede på få markeder. Det udvikler bredt kendskab til kulturelle, sociale og økonomiske faktorer at være til stede på flere markeder.

- **Low Cost Production Factors**

At få råmaterialer og andre ressourcer, primært arbejdskraft, til den lavest mulige omkostning. F.eks. ved at outsource produktionen til lande med lavere lønninger, lavere omkostninger for kapital, billig energi, lavere politiske restriktioner osv. For at mindske produktionsomkostningerne.

Stages of International Development

- **Domestic Stage**

Indenlandsk orienteret, men er opmærksom på det globale marked, og overvejer at udvide internationalt. Markedspotentialet er begrænset og er primært hjemlandet. Strukturen for virksomheden er indenlandsk, typisk funktionel eller divisionel og udenlandsk salg klares igennem en eksport afdeling. Detaljerne omkring fragt, kunde problemer og udenlandsk bytte er håndteret af folk udefra.

- **International Stage**

Virksomheden tager eksport seriøst og begynder at opererer med separate afdelinger i flere lande og håndterer hvert land individuelt. Flere lande ses som potentielle markeder.

- **Multinational Stage**

Har erfaring på flere internationale markeder og har etableret marketing, produktion eller research og udviklingsfaciliteter i flere udenlandske lande. Organisationen får en stor del af sine salg fra udlandet. Har forretningsafdelinger rundt om i verden med leverandører, producenter og distributører.

- **Global Stage**

Virksomheden er i mange lande. Forretningen består af datterselskaber som påvirker hinanden hvor deres konkurrencemæssige position i et land påvirker aktiviteter i andre lande. Har ikke længere et enkelt hjemland. Organisationsstrukturen er kompleks og udvikler sig til et international matrix eller transnational model.

EXHIBIT 7.1 Four Stages of International Evolution

	I. Domestic	II. International	III. Multinational	IV. Global
Strategic orientation	Domestically oriented	Export-oriented multidomestic	Multinational	Global
Stage of development	Initial foreign involvement	Competitive positioning	Explosion	Global
Structure	Domestic structure, plus export department	Domestic structure, plus international division	Worldwide geographical, product	Matrix, transnational
Market potential	Moderate, mostly domestic	Large, multidomestic	Very large, multinational	Whole world

Global Expansion through International Strategic Alliances

En af de mest almindelige måder virksomheder bliver involveret i internationale operationer er gennem strategiske alliancer f.eks. med leverandører, partnere og distributører. Typiske alliancer inkluderer licens, joint ventures og konsortier. Et joint venture er en separat enhed oprettet med to eller flere aktive virksomheder som sponsorer. Dette er en populær tilgang til deling af udviklings- og produktionsomkostninger og gennemtrængning af nye markeder. Joint ventures kan være med enten kunder eller konkurrenter. Konsortier er grupper af uafhængige virksomheder - inklusive leverandører, kunder og endda konkurrenter - der går sammen for at dele færdigheder, ressourcer, omkostninger og adgang til hinandens markeder.

Model for Global Versus Local Opportunities

Når organisationer bevæger sig ind i det internationale domæne, stræber ledere efter at formulere en sammenhængende global strategi, der giver synergi blandt verdensomspændende operationer med det

formål at nå fælles organisatoriske mål. Et dilemma, de står overfor, er at vælge, om de skal fokusere på global integration eller national lydighed. Ledere skal beslutte, om de ønsker, at hver global tilknyttet virksomhed skal handle autonomt, eller om aktiviteter skal standardiseres på tværs af lande. Disse beslutninger afspejles i valget mellem en global strategi eller en multidomestic global strategi.

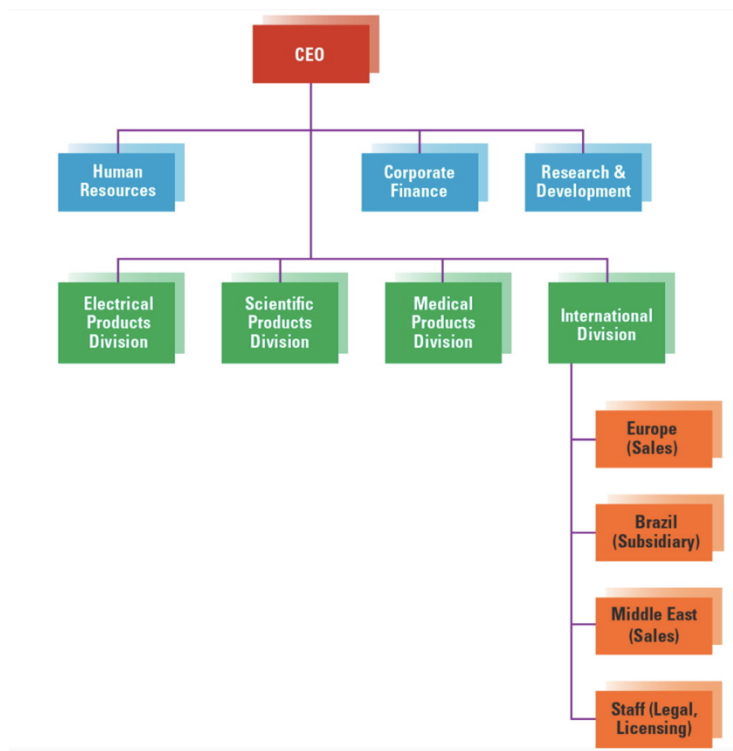
- **Globalization Strategy:** Betyder at produktdesign, produktion og marketing strategi er standardiseret over hele verden. Kan skabe stordriftsfordele
- **Multidomestic Strategy:** Betyder at konkurrence i et land handles uafhængigt af konkurrence i et andet land. Derfor vil en multidomestic strategi tilskynde til at produktdesign, montering og markedsføring tilpasses til hvert enkelt lands behov.

EXHIBIT 7.2 Model to Fit Organization Structure to International Advantages



International Division

Når ledere begynder at opdage internationale muligheder, starter de ofte med at udvikle en eksportafdelingen som kan udvikle sig til en international afdeling. Denne er organiseret i henhold til geografisk interesser og har dets eget hierarki til at forhandle forretning i flere lande, sælge produkterne og services skabt af den indenlandske afdeling, åbne datterselskaber og generelt skubbe organisationen ind i mere sofistikerede internationale operationer. Benytter en form for produkt eller geografisk struktur til at inddеле organisationen i mindre enheder. Virksomheder har traditionelt set startet med en international afdeling, og afhængig af strategi senere udviklet produkt eller geografiske divisionelle strukturer.



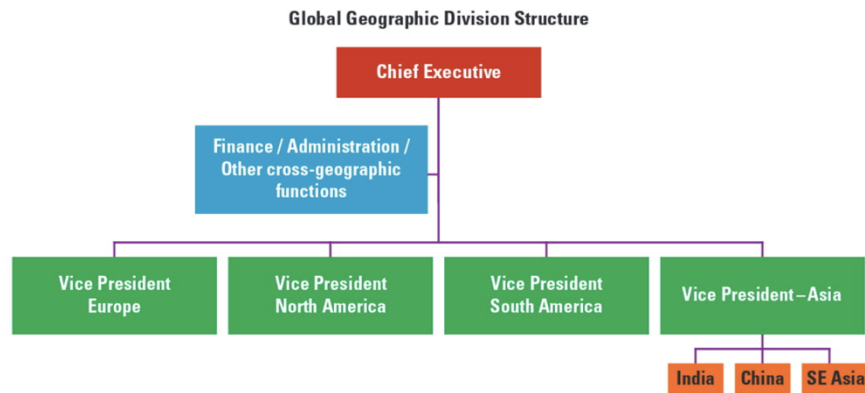
Global product Division Structure

I en global produkt struktur, tager produktafdelingen ansvar for globale operationer I deres specifikke område. En af de mest benyttede strukturer. Kan give topledelsen et bredt perspektiv på konkurrencen, og gøre det muligt for virksomheden at reagere hurtigere på ændringer I det globale miljø. Med en global produktstruktur er hver divisionsleder ansvarlig for planlægning, organisering og kontrol af alle funktioner til produktion og distribution af sine produkter til ethvert marked i hele verden. Den produktbaserede struktur vil ofte blive anvendt, når en afdeling håndterer produkter, der er teknologisk ens og kan standardiseres til markedsføring over hele verden

Global Geographic Division Structure

Denne struktur deler verden ind I geografiske regioner, hvor hver geografisk afdeling reporterer til virksomhedens CEO. Hver afdeling har fuld kontrol over funktionelle aktiviteter inden for dets geografiske område. Virksomheder, der bruger denne type struktur, har typisk været virksomheder med modne produktlinjer og stabile teknologier.

EXHIBIT 7.5 Global Geographic Division Structure

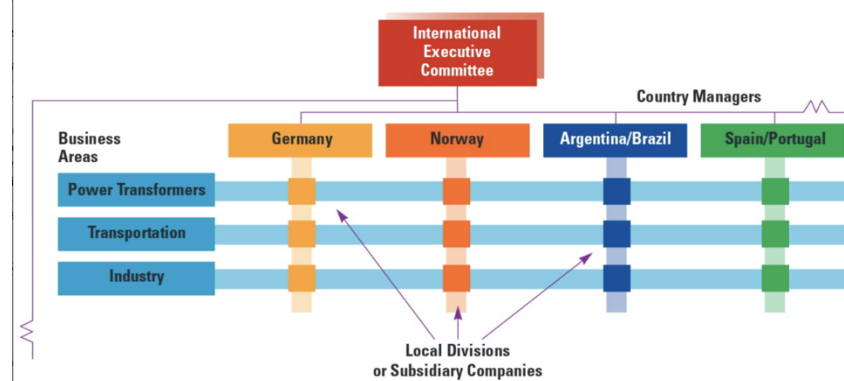


Global Matrix Structure

Gør det muligt at opnå vertikal og horisontal koordination samtidig på tværs af to dimensioner.

Matrixen er effektiv, når pres for beslutningstagning balancerer produkt standardisering og geografisk lokalisering, og når koordination for at dele ressourcer er vigtig.

EXHIBIT 7.6 Global Matrix Structure



Building Global Capabilities

The Global Organizational Challenge

De tre primære globale organisations udfordringer

- Større kompleksitet og differentiation

Større intern og ekstern kompleksitet. Skal udvikle en struktur som kan operere i flere lande som er forskellige fra hinanden ud fra økonomisk udvikling, sprog, politiske systemer og politisk lovgivning, kulturelle normer og værdier, infrastruktur som transport og kommunikations muligheder.

Organisationer er muligvis nødt til at implementere flere strategier, en bredere palet af aktiviteter og flere produkter og services på et internationalt niveau som at møde kravene fra de forskellige markeder.

- Pres for integration

Efterhånden som organisationer bliver mere differentierede med flere produkter, afdelinger, divisioner og positioner spredt over adskillige lande, står ledere overfor en enorm integrationsudfordring.

Spørgsmålet er, hvordan man opnår den koordinering og det samarbejde, der er nødvendigt for en global organisation for at høste fordelene ved stordriftsfordele, omfangsøkonomier og effektivitet i arbejdskraft og produktionsomkostninger, som international ekspansion tilbyder.

- Problem ved at overføre viden i et globalt firma

Medlemmer af organisatoriske enheder på hvert lokation tilegner sig færdigheder og viden til at imødegå udfordringer fra omverdenen, der opstår på den bestemte lokalitet. Meget af den viden, der kan være relateret til produktforbedringer, driftseffektivitet, teknologiske fremskridt eller utallige andre kompetencer, er relevant på tværs af flere lande, så der udvikles systemer, der fremmer overførsel af viden på tværs af den globale virksomhed.

De fleste organisationer udnytter kun en brøkdel af det potentiale, der er tilgængeligt ved overførsel af viden på tværs af landegrænser inden for virksomheden. Der er flere grunde til dette:

- Viden forbliver ofte skjult i forskellige enheder, fordi sproglige, kulturelle og geografiske afstande forhindrer topledere i at erkende at den eksisterer.
- Afdelinger betragter nogle gange viden som magt og ønsker at holde fast i den som en måde at få en indflydelsesrig position inden for det globale firma.
- "Ikke-opfundet-her" -syndromet gør nogle ledere tilbageholdende med at udnytte know-how og ekspertise i andre enheder.
- Meget af en virksomheds viden ligger i medarbejdernes sind og kan ikke let skrives ned og deles med andre enheder.

Global Coordination Mechanisms

Ledere møder den globale udfordring af kommunikation og videreføring af viden forskelligt. De mest typiske måder er globale teams, stærkere planlægning og kontrol fra hovedkvarteret og specifikke koordinationsroller.

- Global Teams

Globale teams, også kaldet tværnationale teams, er arbejdsgrupper på tværs af grænser, der består af multiskilled, multinationale medlemmer, hvis aktiviteter spænder over flere lande. Teams er typisk af to typer: interkulturelle teams, hvis medlemmer kommer fra forskellige lande og mødes ansigt til ansigt ; og virtuelle globale teams, hvis medlemmer forbliver på separate steder rundt om i verden og udfører deres arbejde elektronisk. Den mest avancerede og konkurrencedygtige anvendelse af globale teams involverer samtidige bidrag på tre strategiske områder. For det første hjælper globale teams virksomheder med at tackle differentierings udfordringen, hvilket gør dem i stand til at være mere lokalt lydhøre ved at give viden til at imødekomme behovene på forskellige regionale markeder, forbrugerpræferencer og politiske og juridiske systemer. Samtidig giver teams integrationsfordele, som hjælper organisationer med at opnå globale effektiviteter ved at udvikle regionale eller verdensomspændende omkostningsfordele og standardisere design og operationer på tværs af lande. Endelig bidrager disse hold til kontinuerlig organisatorisk læring, videnoverførsel og tilpasning på globalt plan.

- Headquarters Planning

Hovedkvarteret skal tage en aktiv rolle i planlægning, lægge skemaer og kontrollere den globale organisations samarbejde, og sikre at den bevæger sig i samme retning. Planer, tidsplaner og formelle regler og procedurer kan hjælpe med at sikre større kommunikation mellem afdelinger og med hovedkvarteret. De kan også fremme samarbejde og synergi mellem vidtgående enheder for at nå de mål, der tilskrives en organisation på en rettidig og omkostningseffektiv måde.

- Expanded Coordination Roles

Oprettelse af specifikke organisatoriske roller eller positioner til koordinering er en mulig måde at integrere alle elementer i virksomheden for at opnå en stærk konkurrencedygtig position. I internationale virksomheder kan rollen som topfunktionelle ledere for eksempel udvides til også at omfatte ansvaret for koordinering på tværs af lande, identificering og sammenkobling af organisationens ekspertise og ressourcer over hele verden.

Cultural Differences in Coordination and Control

De ledelsesmæssige værdier og organisatoriske normer i internationale virksomheder varierer alt efter organisationens hjemland og historie. Organisatoriske normer og værdier er påvirket af værdierne i den

større nationale kultur, og disse påvirker organisationens strukturelle tilgang og den måde lederne koordinere og kontrollere en international virksomhed.

National Value Systems

Høj Power Distance betyder, at folk accepterer ulighed i magten mellem institutioner, organisationer og mennesker. Lav Power Distance betyder, at folk forventer ligestilling i magten. Det vil sige, de forventer at blive behandlet som ligestillede, ikke som underordnede. Høj uncertainty avoidance betyder, at medlemmer af et samfund føler sig utilpas med usikkerhed og tvetydighed og derfor er mere tilbøjelige til at støtte tro eller programmer, der lover sikkerhed og overensstemmelse. Lav uncertainty avoidance betyder, at folk har en forholdsvis høj tolerance for det ustrukturerede, det uklare og det uforudsigelige.

Disse værdimæssige dimensioner kan afspejles i organisationer med hensyn til overbevisning om appel af hierarki, centraliseret beslutningstagning og kontrol, formelle regler og procedurer og specialiserede job

Three National Approaches to Coordination and Control

Virksomheder I hvert land bruger redskaber og teknikker fra hver af de tre koordinationsmetoder. Der er dog generelle mønstre som illustrerer kulturelle forskelligheder.

- Centralized Coordination in Japanese Companies

Koordinationsmekanismer som handler om centralisering. Topledere i hovedkvarteret dirigerer og kontrollerer aktivt oversøiske operationer, hvis primære fokus er at implementere strategier udleveret fra hovedkvarteret. Seniorlederteamene i forskellige landeafdelinger har en tendens til at inkludere nogle eller mange japanske statsborgere. Denne fremgangsmåde gør det muligt for japanske virksomheder at udnytte viden og ressourcerne placeret i virksomhedscentret, opnå global effektivitet, koordinere på tværs af enheder for at opnå synergier, undgå torvkampe og opretholde en sammenhængende samlet organisatorisk vision. Ulempen er at det er svært for hovedkvarteret at forstå og svare på lokale behov. Høj effektivitet men svært ved at tilpasse sig ændringer I markedet eller ustabilitet I markedet.

- European Firms' Decentralized Approach

internationale enheder har en tendens til at have et højt niveau af uafhængighed og beslutningstagning autonomi. Virksomheder er afhængige af en stærk mission, delte værdier og uformelle personlige

forhold til koordinering. Der lægges således stor vægt på omhyggelig udvælgelse, uddannelse og udvikling af nøglemanagers i hele den internationale organisation. Med denne tilgang fokuserer hver international enhed på sine lokale markeder, hvilket gør det muligt for virksomheden at udmærke sig i at imødekomme forskellige behov. En ulempe er omkostningerne ved at sikre gennem trænings- og udviklingsprogrammer, at ledere i et stort, globalt firma deler mål, værdier og prioriteter. Beslutningsprocessen kan også være langsom og kompleks, og uoverensstemmelser og konflikter mellem divisioner er vanskeligere at løse.

- United States: Coordination and Control through Formalization

Disse organisationer har typisk delegeret ansvaret til internationale afdelinger, men alligevel bevaret den generelle kontrol med virksomheden gennem brug af sofistikerede ledelseskontrolsystemer og udvikling af specialiseret hovedkvarter. Formelle systemer, politikker, standarder for præstation og en regelmæssig strøm af information fra afdelinger til hovedkvarter er det primære middel til koordinering og kontrol. Beslutningsprocessen er baseret på objektive data, politikker og procedurer, der giver mange driftseffektiviteter og reducerer konflikten mellem divisioner og mellem afdelinger og hovedkvarter. Begrænset fleksibilitet.

The Transnational Model of Organization

Den transnationale model er en organisatorisk form, der er meget tilpasset til den globaliserende økonomi. Det afspejler både organisatorisk kompleksitet med mange forskellige enheder og organisatorisk koordinering med mekanismer til at integrere de forskellige dele. Den transnationale model er nyttig for store multinationale virksomheder med datterselskaber i mange lande, der forsøger at udnytte både globale og lokale fordele såvel som teknologiske fremskridt, hurtig innovation og global læring og vidensdeling. I stedet for at opbygge kapaciteter primært inden for et område, såsom global effektivitet, national lydørhed eller global læring, søger den transnationale model at nå alle tre på samme tid.

Karakteristika som adskiller den transnationale organisation fra andre globale organisationsformer som f.eks. matrix:

1. Aktiver og ressourcer spredes over hele verden i højt specialiserede operationer, der er knyttet sammen gennem indbyrdes afhængige forhold
2. Strukturer er fleksible og skifter hele tiden.

3. Ledere af datterselskaber initierer strategiske innovationer som bliver strategi for virksomheden
4. Forening og koordinering opnås primært gennem virksomhedskultur, fælles vision og værdier og ledelsestil snarere end gennem formelle strukturer og systemer

New Approaches to Global Organizational Design

- **Dragon Multinationals**

Virksomheder som fra starten har været afhængige af det globale marked for vækst. Dette sker typisk i lande med små indenlandske markeder eller markeder med stærk regulation, og derfor giver virksomhed dårlige vækstmuligheder.

- Value Chains

Globale værdikæder er en måde at se på værdiskabelsen i det økonomiske system. Fem forskellige typer værdikæder.

Chapter 11 – Organizational Culture and Ethical Values

Et relateret koncept om normer og værdiers indflydelse på, hvordan mennesker arbejder sammen, og hvordan de behandler hinanden og kunderne, kaldes social kapital. I organisationer med en høj grad af social kapital er relationer baseret på tillid, gensidig forståelse og fælles værdier, der sætter folk i stand til at samarbejde og koordinere deres aktiviteter for at nå organisatoriske mål. Organisationer kan akkumulere forskellige niveauer af social kapital. Goodwill kunne ses som en form for social kapital. Når relationer både inden for organisationen og med kunder, leverandører og partnere er baseret på ærlighed, tillid og respekt, eksisterer en ånd af goodwill, og folk vil gerne samarbejde for at opnå gensidige fordele. Et højt niveau af social kapital muliggør lette sociale interaktioner og udvekslinger, der hjælper med at lette organisatoriske funktioner. Organisationer kan også bygge social kapital ved at være åbne og

ærlige kultivere positive sociale relationer mellem medarbejdere og dem omkring virksomheden.

Organizational Culture (s.367)

- What is Organizational Culture?

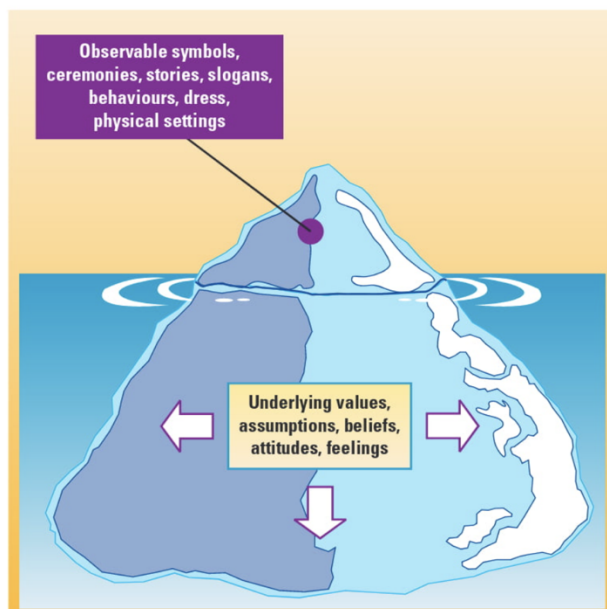
Organisationskultur er det sæt værdier, normer, vejledende overbevisninger og forståelser, der deles af medlemmer af en organisation og læres til nye medlemmer. Det repræsenterer den stort set uskrevne, følede del af organisationen. Alle er en del af kulturen, men den bemærkes ofte ikke. Det er ofte når en organisation prøver at implementere nye strategier og programmer som går imod normale kulturelle normer og værdier at folk opdager magten af kultur.

Organisationskultur eksisterer både på et overfladisk og et indlejret form.

På overfladen er der de synlige artefakter og observerbar opførsel, som f.eks. tøj og opførsel og de symboler, historier og ceremonier som medlemmerne af organisationen deler.

De underliggende dele af kulturen er f.eks. underlæggende værdier, antagelser, tro og tankeprocesser.

EXHIBIT 11.1 Levels of Corporate Culture



Fremkomst og formålet ved kultur

Kultur kan give medlemmerne en følelse af identitet og skabe en forpligtelse til tro og værdier, der er større end dem selv. Selvom ideer, der bliver en del af kultur, kan komme fra hvor som helst i organisationen, begynder en organisations kultur generelt med en grundlægger eller en tidlig leder, der artikulere og implementerer bestemte ideer og værdier som en vision, filosofi eller forretningsstrategi. Hvis disse ideer og værdier identificeres som en kilde til succes, har de tendens til at blive bekræftet og institutionaliseret, og der opstår en organisationskultur, der afspejler visionen og strategi for grundlæggeren eller lederen.

Når kulturer målrettet konstrueres eller formes af ledere, udfører de mindst to funktioner:

(1) for at integrere medlemmer, så de ved, hvordan de skal forholde sig til hinanden, og (2) for at lette tilpasning til det ydre miljø. **Intern integration** betyder, at medlemmerne udvikler en kollektiv identitet og know-how til at arbejde sammen effektivt

Det er kultur, der guider de daglige arbejdsforhold og bestemmer, hvordan mennesker kommunikerer i organisationen, hvilken adfærd der er acceptabel eller ikke acceptabel, og hvordan magt og status fordeles. **Ekstern tilpasning** henviser til, hvordan organisationen opfylder mål og håndterer omgivelserne. Kultur hjælper med at guide arbejdstagernes daglige aktiviteter for at nå visse mål.

Interpreting Culture (s.369)

Nogle af de typiske og vigtige observerbare aspekter af kultur er ritualer og ceremonier, historier, symboler og sprog.

- **Rites and Ceremonies**

Vigtige artefakter for kultur er ritualer og ceremonier, de detaljerede, planlagte aktiviteter, der udgør en speciel begivenhed og ofte gennemføres til gavn for et publikum. Ledere kan afholde ritualer og ceremonier for at give undersøgelser af, hvad et selskab værdsætter. Dette er specielle lejligheder, der styrker specifikke værdier, skaber et bånd mellem mennesker for at

dele en vigtig forståelse og fejre helte og heltinder, der symboliserer vigtige overbevisninger og aktiviteter.

Fire typer af ritualer:

- Overgangsritualer:

Letter overgangen for medarbejdere til nye sociale roller

- Forbedringsritualer

Skaber stærkere sociale identiteter og øger medarbejdernes status

- Fornyelsesritualer

Afspejler trænings- og udviklingsaktiviteter, der forbedrer organisationens funktionalitet

- Integrationsritualer

Skaber fælles bånd og gode følelser mellem medarbejderne og øger forpligtelsen til organisationen

Historier

Historier er fortællinger baseret på begivenheder, der ofte deles mellem organisatoriske medarbejdere og fortalt til nye medarbejdere for at informere dem om en organisation. Mange historier handler om **firmahelte**, der fungerer som modeller eller idealer til at tjene kulturelle normer og værdier. Nogle historier betragtes som **legender**, fordi begivenhederne er historiske og kan have været pyntet med fiktive detaljer. Andre historier er **myter**, der stemmer overens med organisationens værdier og overbevisninger, men ikke understøttes af fakta. Historier holder liv i organisationens primære værdier og giver en fælles forståelse blandt alle ansatte

- **Symboler**

Et symbol er noget som repræsenterer en anden ting. Man kan opfatte ceremonier, historier, slogans og ritualer som symboler. De symboliserer dybere værdier af en organisation. Et andet

symbol er et fysisk artefakt af organisationen. Fysiske symboler er magtfulde, fordi de fokuserer på et specifikt emne/ specifik ting.

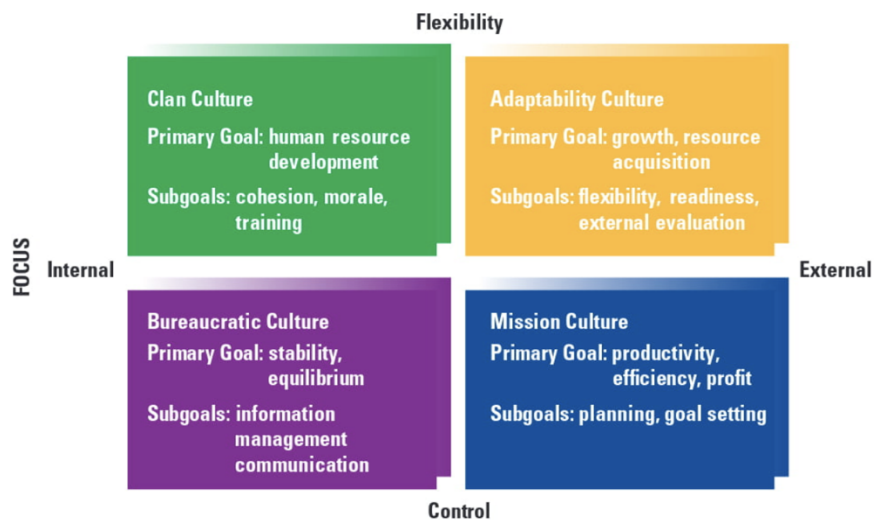
Symboler kan også repræsentere negative elementer af en virksomhedskultur.

- **Sprog**

Mange virksomheder bruger et specifikt ordsprog, slogan, metafor, motto eller anden form for sprog for at formidle en særlig mening til medarbejderne. Slogans kan let blive “hentet op” og gentages af ansatte såvel som kunderne i virksomheden.

Organization Design and Culture (s.374)

EXHIBIT 11.2 Relationship of Environment and Strategy to Corporate Culture



Disse fire kategorier vedrører tilpasningen mellem kulturelle værdier, strategi, struktur og miljø. Hver kan være en succes, afhængig af behovene i det ydre miljø og organisationens strategiske fokus.

The Adaptability Culture (s.375)

The Adaptability Culture (Tilpasningsevnekultur) er kendetegnet ved strategisk fokus på det ydre miljø gennem fleksibilitet og ændring for at imødekomme kundernes behov. Kulturen tilskynder iværksætterværdier, normer og overbevisninger, der understøtter organisationens kapacitet til at opdage, fortolke og oversætte signaler fra miljøet til nye adfærdssvar. Denne type virksomheder reagerer imidlertid ikke bare hurtigt på miljøændringer - den skaber aktivt forandringer. Innovation, kreativitet og risikotagelse værdsættes og belønnes. F.eks. teknologivirksomheder har en tilvænningskultur.

The Mission Culture (s.376)

En organisation, der beskæftiger sig med at betjene specifikke kunder i det ydre miljø, men uden behov for hurtig forandring, er velegnet til missionskulturen. Missionskulturen er kendetegnet ved at lægge vægt på en klar vision af organisationens formål og på opnåelsen af mål, såsom salgsvækst, rentabilitet eller markedsandel, for at hjælpe med at nå formålet.

Individuelle medarbejdere kan være ansvarlige for et specifikt præstationsniveau, og organisationen lover angivne belønninger til gengæld. Ledere former adfærd ved at kommunikere en ønsket fremtidig tilstand for organisationen. Da miljøet er stabilt, kan de oversætte visionen til målbare mål og evaluere medarbejdernes præstation for at opfylde dem. I nogle tilfælde afspejler missionskulturer et højt niveau af konkurrence og en profitgivende orientering. F.eks. sportshold.

The Clan Culture (s.377)

Klankulturen har et primært fokus på involvering og deltagelse af organisationens medlemmer og på hurtigt skiftende forventninger fra det eksterne miljø. Mere end nogen anden fokuserer denne kultur på medarbejdernes behov som vejen til høj ydeevne. Involvering og deltagelse skaber en følelse af ansvar og ejerskab og dermed større engagement i organisationen. I en

klankultur er en vigtig værdi at tage sig af medarbejderne og sørge for, at de har, hvad de har brug for, for at hjælpe dem med at blive tilfredse såvel som produktive. F.eks. virksomheder i modebranchen og detailindustrien.

The Bureaucratic Culture (s.377)

Den bureaukratiske kultur har et internt fokus og en konsistensorientering for et stabilt miljø. Denne organisation har en kultur, der understøtter en metodisk tilgang til forretning. Symboler, helte og ceremonier understøtter samarbejde, tradition og følger etablerede politikker og praksis som måder at nå mål. Personlig involvering er noget lavere her, men det opvejes af et højt niveau af konsistens, overensstemmelse og samarbejde mellem medlemmer. Denne organisation lykkes ved at være meget integreret og effektiv.

Culture Strength and Organizational Subcultures (s.378)

Kulturstyrke refererer til graden af enighed blandt medlemmer af en organisation om vigtigheden af specifikke værdier. Hvis der er bred enighed om vigtigheden af disse værdier, er kulturen sammenhængende og stærk; hvis der ikke er enighed om, er kulturen svag. En stærk kultur er typisk forbundet med den hyppige brug af ceremonier, symboler, historier, helte og slogans.

Sådanne elementer anses for at øge medarbejdernes engagement i en virksomheds værdier og strategi. Ledere, der ønsker at skabe og vedligeholde stærke virksomhedskulturer, lægger ofte vægt på udvælgelse og socialisering af medarbejdere.

Subkulturer udvikler sig for at afspejle de fælles problemer, mål og oplevelser, som medlemmer af et team, afdeling eller anden enhed deler. Et kontor, filial eller enhed i et firma, der er fysisk adskilt fra virksomhedens hovedaktiviteter, kan også påtage sig en markant subkultur.

Organizational culture, learning and performance (S.381)

Kultur kan spille en vigtig rolle, når det kommer til at skabe et "klima" som muliggør læring og innovative tilpasninger til udfordringer eller nye muligheder. En kultur som opfordrer til tilpasning og forandring, kan være med til at øge præstationer og motivere medarbejdere, samt forenes omkring mål og værdier inden for virksomheden som er i tråd med de strategiske prioriteringer.

21. Videnskabelig evidens foretaget af Kotter and Heskett i "Corporate culture and performance" viste at virksomheder med styr på kulturelle værdier præsterede bedre tilsvarende virksomheder som ikke havde tydelige værdier og kultur.

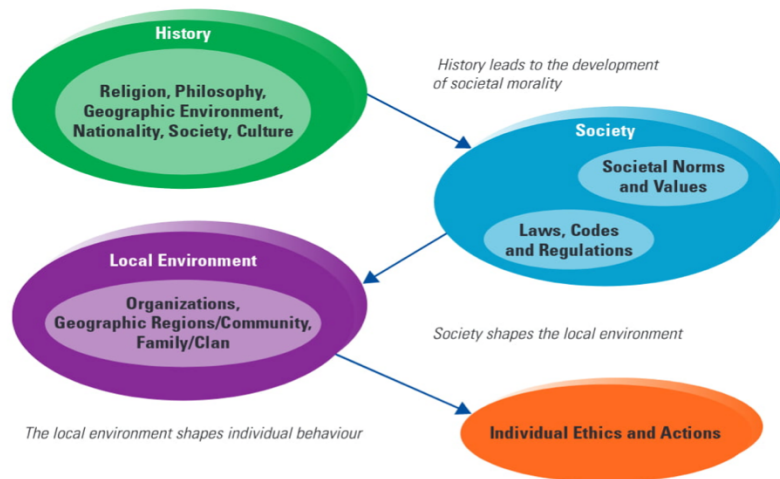
Når organisationer er succesfulde, er de værdier, kulturer og aktiviteter som gav dem succes, ikke nødvendigvis lig med fremtidig succes hvis ikke de kan tilpasse sig ændringer. (stærk kultur i organisationen er ikke nødvendigvis positivt).

Ethical values and social responsibility (S.382)

Medieoverskifter med skandaler fra virksomheder og ledere som har udnyttet deres position til egen fordel har skabt flere og flere overskifter de seneste år. Dette har øget offentlig fokus på topledelse og endda mindre virksomheder, som nu føler de er tvunget til at lægge større vægt på etiske værdier for at skabe tiltro igen. En konsekvens heraf, de etiske værdier er nu anset som værende blandt de vigtigste inden for organisationskultur.

Sources of individual Ethical Principles (s. 382)

EXHIBIT 11.3 Sources of Ethical Principles and Actions



Adapted from an Exhibit provided by Susan H. Taft and Judith White. We thank them for furnishing it.

Etiske værdier sætter standarder for hvad der er god og dårlig opførsel i beslutningstagninger. I alle forskellige grupper, organisationer og samfundet er der på mange områder fælles konsensus omkring hvad etisk opførsel er. Folk danner deres egne etiske værdier, som ved at undgår, afvise eller forholde sig kritisk til samarbejde med personer eller områder som er anset for værende amoralske.

Love såvel som uskrevne sociale normer udgør vigtige elementer af det lokale miljø, inklusive familie og arbejdsplads. Det er vigtigt at anerkende personlig kvalitet angående etik, da denne kan være afgørende for handlig ved uetiske aktiviteter. Disse personlige kvaliteter af etisk forståelse, kan formes af en virksomheds kultur og normer.

Managerial Ethics and social responsibility (S. 383)

Etiske standarder appellerer ofte til social adfærd som ikke er dækket af loven, og de juridiske love appellerer ofte til etisk adfærd som ikke er en del af de uskrevne normer for etisk adfærd. Nuværende love afspejler ofte moralske normer, men ikke alle moralske normer indgår i lovene. (eksempelvis at redde en druknende person).

22. **Managerial ethics:** er principper som guider beslutninger og adfærd for ledere angående rigtigt og forkert.

23. **Social responsibility:** Er et eksempel på ledelsesmæssige etikker som pålægger ledere et ansvar om at foretage beslutninger som gør organisationen bidrager til velfærd og aktiviteter i interesse for alle parter: medarbejder, kunder, medejere, lokalsamfundet og det genrelle samfund.
24. **Ethical dilemma:** Opstår in en situation hvor en person skal foretage en beslutning som etisk strider imod de nuværende værdier, men kan være gavnlige. (eks. Salgsperson i en skønhedsbutik mellem ærlighed angående et produkt over for kunden, eller profit ved at udelade visse oplysninger omkring produktet og hermed opnå profit.)

Konkret eksempel på etisk dilemma: Wikileaks

Does it pay to be good (S. 384)

Studie viser at medarbejdere foretrækker at arbejde for virksomheder som udviser etisk adfærd og varetager socialt ansvar, hermed kan disse ansætte og beholde kvalificeret arbejdskraft. Mange virksomheder vurderer nu også deres ledere på deres formåen angående effektivt at udvise socialt ansvar. Derudover er en stigende del af kunder også begyndt at kigge på organisationers evne til at udvise etisk adfærd og socialt ansvar. Dog er der stigende skeptisk blandt forbrugerene, om hvor vidt en virksomhed virkelig også er interesseret i deres sociale ansvar, eller blot prøve at fremstå sådan – heraf fravælge sidste kategori.

Sources of Ethical Values in organizations (s.385)

Etik i organisationer er et personligt og virksomhedsmæssigt anliggende. Disse etiske standarder er en del af de enkelte medarbejdere, såvel som hele organisationen. Eksterne interessenter kan påvirke hvad der er etisk og socialt ansvarligt.

Personal Ethics (s. 385)

Den historiske, kulturelle, familie, religion og sociale baggrund af en leder er alle med til at påvirke dennes personlige værdier og give principper som de heraf foretager beslutninger på baggrund af.

Ethical frameworks:

25. **Utilitarian theory:** siger at etiske beslutninger skal være baseret på baggrund af, at skabe størst velfærd blandt flest mennesker.
26. **Personal liberty:** Beslutninger skal foretages for at give størst mulig frihed til valg for individer. Liberties inkluderer friheden til at handle på baggrund af samvittighed, ytringsfrihed, privathed, selvom dette ikke fokuserer på de uønskede konsekvenser af disse "liberties".
27. **Distributive justice:** Tilsiger at moralske beslutninger, er dem som sikrer lighed, retfærdighed og objektivitet angående fordelinger af "goder" og regler, hvilket er essentielt for socialt samarbejde. Dog ingen definition på hvad der eksempelvis forstås ved retfærdighed, og hvem som bestemmer hvad dette indebærer.

Organizational Culture (S. 385)

Sjældent kan etisk eller uetiske forretningsaktiviteter alene kobles tilbage til en enkelt medarbejder eller leder. Disse aktiviteter afspejler ofte værdier og adfærd i national og organisatorisk kultur. Organisatorisk kultur kan i høj grad påvirke personlig etik, da de er med til at guide medarbejderen i at foretage daglige beslutninger. Når en virksomhed enten straffer eller "ser gennem fingre" med uetiske handlinger, er det med til at påvirke medarbejdernes etik.

Citat tidligere Enron-medarbejder: "It was easy to get into. Well, everybody else is doing it, so maybe it isn't so bad"

Organizational systems (S.386)

Mange virksomheder har etableret formelle etiske regelsæt, nogen gange på baggrund af dårlig offentlig omtale. (ikke rigtig brugbart, men kun eksempel på dette herudover)

External stakeholder (S.386)

Ledelsesmæssige beslutninger og socialt ansvar er påvirket af eksterne interessenter, grupper uden for organisationen som har en interesse i virksomhedens præstationer. Etik og socialt ansvar, er med til at understrege at organisationen er en del af et større samfund, og overvejer konsekvenserne af deres handlinger for samtlige af de eksterne interessenter. Af vigtige eksterne interessenter kan nævnes: ministerier, kunder og andre grupper med specialinteresser som eksempelvis miljøaktivister.

How Leaders Shape Culture and Ethics

Værdier kan blive kommunikeret på en række forskellige måder - speeches, company publications, policy statements og specielt via personal actions. Introdueringen af Formal ethics og training programmes, som hos fx Enron er værdiløse hvis lederne ikke udviser høj standart af Ethical Conduct.

Value-based Leadership

Ledere kan stræbe efter, at indflyde kultur og etiske værdier ved tydeligt at artikulere en vision for organisatoriske værdier som medarbejdere kan tro på. Denne vision spredes ud gennem organisationen og institutionaliseres ved "everyday behavior", "Rituals", "Ceremonies" og "Sybols" så vel som gennem Organizational systems og Policies.

Formal Structure and Systems

- Structure: Managers kan uddele ansvar for etiske værdier til en specifik position. Ikke nok med dette alkokerer organisationens tid og energi, så symboliserer det også til medarbejdere vigtigheden af etiske værdier.

Det kan bl.a. blive institutionaliseret i et High-level "Ethics committe", som fungerer som en

cross-functional gruppe af ledere der overser virksomhedens etik. Denne Committee står for at styre tvivlsomme etiske problemer og tager ansvar for at disciplinere overtrædere.

Disse "Ethics committee" styres af "Chief ethics" eller "Chief compliance officer".

Der findes også "Ethics hotlines" hos mange organisationer som medarbejdere kan ringe til og få vejledning til etiske dilemmaer.

Disclosure Mechanisms

En fortrolig hotline (confidential hotline), er en vigtig mekanisme for medarbejdere til at fortælle om deres bekymringer om etiske praksis. At holde virksomheder ansvarlige afhænger af hvis grad hvor villige nogle individer er til at snakke op omkring formodninger af noget uetisk eller ulovligt. Organisationer kan lave politikker og procedurer som kan støtte og forsvare Whistle-blowers.

Whistle-blowing er medarbejders afsløring af ulovlige, umoralsk eller uægte praksis som foregår i organisationen.

Code of ethics

Er et formalt statement af virksomhedens værdier som omhandler etik og social ansvarlighed; det tydeliggør overfor medarbejdere hvad virksomheden står for og hvad virksomheden forventer af medarbejderes adfærd.

Training Programmes

For at forsikre at etiske problemer bliver taget i betragtning i hverdags beslutninger kan virksomheder udskrive en liste med etik indenfor som bliver brugt til medarbejderes træningsprogrammer.

Corporate culture and Ethics in a global environment

Virksomhedernes kultur og national kultur er sammenflettede og den globale diversitet af mange af i dags virksomheder skaber udfordringer for managers som prøver at bygge eller vedligeholde en stærk organisations kultur. Medarbejdere der kommer fra forskellige lande har oftest forskellige attitude og holdninger, som kan gøre det svært at etablere en form for fællesskab og sammenhængskraft baseret på virksomhedskulturen. National kultur har en større indvirkning på medarbejdere end virksomhedskulturen.

En måde at udvikle globale værdier på er gennem "Social audit", som måler og rapporterer etiske, sociale og miljøets indvirkning af en virksomheds operationer. Der findes mange forskellige versioner af disse audits, som SA8000, ISO 9000, ISO 26000 mm.

Kapitel 12: Innovation and change

Purpose of this chapter:

Kapitlet vil undersøge hvordan organisationer ændres, og hvordan ledere styre innovations- og forandringsprocessen.

Innovate or Perish: The strategic role of change (s.404):

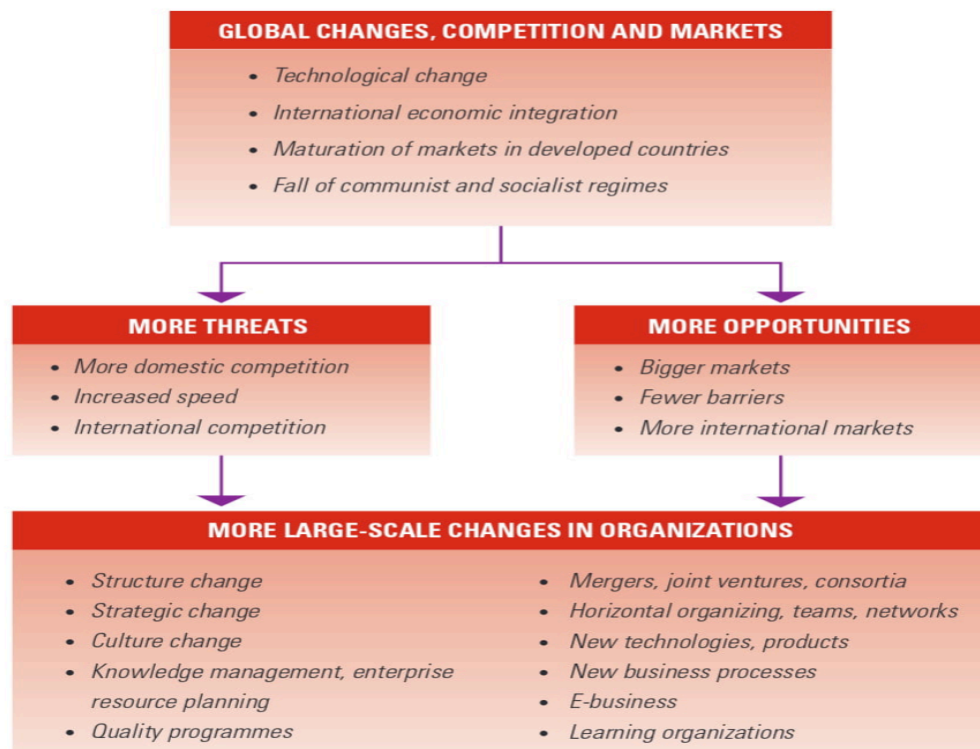
Moderne organisationer gør sig I stand til at være innovative og foretage ændringer for deres overlevelse. Globaliseringen og påvirkninger fra eksterne miljøer påvirker alle virksomheder såvel store som små, og skaber flere trusler og muligheder for dem. For at komme igennem og udnytte denne tendens, undergår moderne selskaber dramatiske ændringer i alle aspekter af selskabet. Som det kan ses i tidligere kapitler, reagerer mange selskaber på den globale tendens ved at tilpasse sig med selvstyrende teams og en mere horisontal struktur som fremmer kommunikationen og samarbejdet. Andre involvere sig i partnerskaber (joint ventures), for at udnytte vidensdeling til at indtage nye markeder og stadfæste sig i allerede eksisterende. Nogle

tilpasser sig gennem "virtual network approach" for at fokusere på deres kernekompetencer, samtidig med eksterne specialister tager sig af andre dele af virksomheden.

→ Virksomheder står altså over for store strategiske og innovative forandringer i blandt andet teknologien, service, produktfremstilling og selve procesdelen.

EXhibit 12.1 – Forces driving the need for major organizational change:

EXHIBIT 12.1 Forces Driving the Need for Major Organizational Change



Incremental versus radical change:

Selskabernes forandringer kan evalueres i forhold til "scope" som er graden af hvor vidt hvilke forandringer er "incremental" eller "radical" for selve organisationen.

28. **Incremental change (gradvis):** Repræsenterer en række kontinuerlige fremskridt, som fastholder organisationens ligevægt og som regel kun påvirker en del af organisationen.

29. **Radical change (radikal):** Er en kontrast, henviser til en transformation af hele organisationen.

En gradvis ændring kan eksempelvis være:

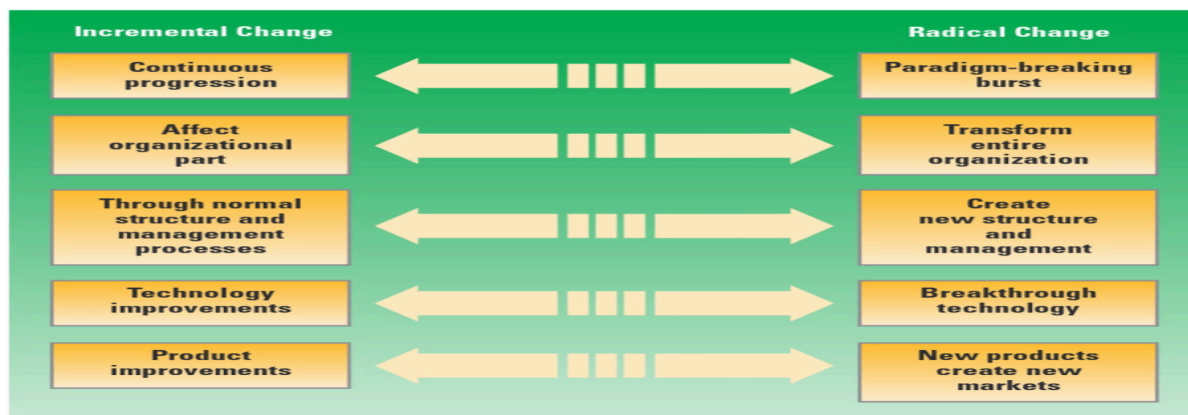
30. Implementeringen af salgsteams i en afdeling

En radikal ændring kan være:

31. Skifte hele strukturen fra vertikal til horisontal

Selvom radikale forandringer oplever større opmærksomhed for tiden og kan være effektivt for en organisation, er den gradvise tilgang med implementeringer af løbende små ideer som regel mere effektiv i forhold til bæredygtig konkurrencefordel. Oftest vil den gradvise udvikling forekomme gennem allerede etablerede strukturer og lederprocesser, og det kan inkludere teknologiske forbedringer som: fleksible produktionssystemer og/eller produktforbedringer. Det er vigtigt ikke at forveksle radikal og forhastede (rapid) forandringer, Nokias omstilling fra multidivisional til specialister inden for mobiltelefoner var en radikal ændring, men tog over 30 år.

Exhibit 12.2 – illustration af forskellen mellem "incremental" og "radical" forandring.



Strategic types of change:

Ledere kan fokusere på fire typer af forandringer inden for organisationen i håb om at opnå strategiske fordele. De fire typer er beskrevet herunder:

32. Technology changes

Er forbundet til virksomhedens produktionsproces, ved at bruge deres viden og teknologi som giver dem en klar fordel. Disse forandringer er ofte designet til at gøre deres produktion mere

efficient eller fremstille større mængder. Disse ændringer involverer; arbejdsmetoder, udstyr og selve produktionsprocessen.

33. Product and service changes

Involverer selve produktet eller serviceydelsen i en organisation. Nye produkter inkluderer små tilpasninger af eksisterende produkter, eller helt nye produktionsmetoder. Nye produkter og services er som regel designet for at øge markedsandelen eller finde helt nye markeder, kunder eller klienter.

34. Strategy and structure changes

Omhandler det administrative domæne i en organisation. De administrative områder inkluderer "supervision" og "management" i en organisation. Disse ændringer inkluderer organisatoriske forandringer, strategisk lederskab, politikker, belønningssystem, arbejdsrelationer, koordinationsredskaber, ledelsesinformation og kontrolsystemer, og regnskabs samt budgetsystemer. Struktur og systemændringer er som regel "top-down" altså beordret fra toppen og ned, hvor produkt og teknologiforandringer ofte kan komme fra "bottom up" lavere niveau og gennem systemet.

35. Culture changes

Henviser til ændringer i værdier, attitude, forventninger, overbevisninger (beliefs) samt evner og adfærd blandt medarbejderne. Disse ændringer ønsker at ændre medarbejdernes tankegang fremfor teknologi, struktur eller produkter.

Exhibit 12.3 – De fire forskellige typer af forandringer:

EXHIBIT 12.3 The Four Types of Change Provide a Strategic Competitive Wedge



De fire forskellige typer forandringer er som regel afhængige af hinanden. Et nyt produkt vil ofte også kræve ændringer i produktionsteknologien, eller en ændring i strukturen kan kræve nye medarbejderkvaliteter.

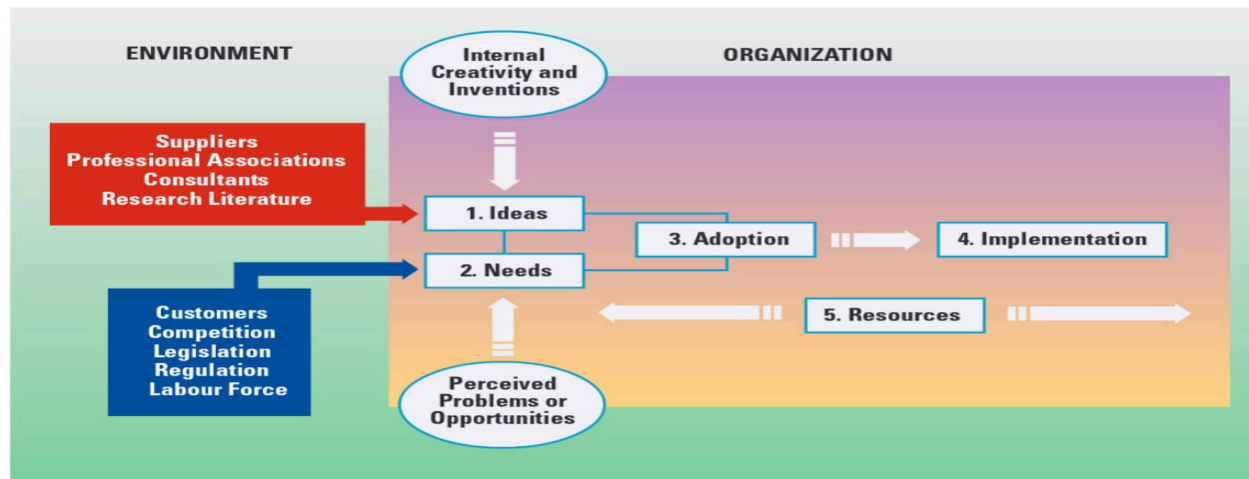
Elements for successful change: (s.409)

Uanset graden (scope) eller typen af forandring, kan det analyseres i en serie stadier af innovation, som kan overlappe hinanden.

36. **Organizational change:** er anset som værende implementeringen af en ny ide eller adfærd i en organisation.
37. **Organizational innovation:** Er tilpasningen af en ny ide eller adfærd som er ny til organisationens industri, marked eller miljø. Den første organisation til at producere det nye produkt er anset som værende "the innovator" og organisationer som kopierer det er anset for værende tilpassende til ændringer.
38. **Change process:** Processerne inden for forandringer er ofte de samme ligegyldigt om forandringen er på et tidligt eller sent stadie i forhold til andre konkurrerende virksomheder.

Exhibit 12.4 – Vigtige faktorer for succesfulde forandringer:

EXHIBIT 12.4 Sequence of Elements for Successful Change



- 1) **Ideas:** Et firma har brug for ideer for at forblive konkurrencedygtige, forandringer er et resultat af disse ideer. Ideerne kan involvere alle aspekter af virksomheden, og opstå inden for eller uden for virksomheden.
- 2) **Need:** Ideer bliver som regel ikke opfundet/overvejet hvis ikke der er et behov for forandring. Et behov for forandringer kan eksempelvis opstå hvis en manager ser et gap mellem faktisk præstation og ønsket præstation.
- 3) **Adoption:** Tilpasningen opstår når beslutningstagerne giver grønt lys til at implementere en ny ide. De involverede ledere og medarbejder bør/skal være enige om denne forandring.
- 4) **Implementation:** Er fasen hvor organisatoriske medlemmer faktisk tager den oprindelige ide i brug. Materiale og udstyr kan her være nødvendigt, samt træning af medarbejdere til at håndtere den nye ide. Dette skridt er det vigtigste, for foruden implementering, ville de forrige skridt være ligegyldige, men det er samtidig også ofte den sværeste fase i forandringsfasen – indtil medarbejderne bruger den nye ide, er der reelt set ikke sket nogen forandring
- 5) **Resources:** Menneskelig energi og aktivitet er påkrævet for ændringer. Forandringer sker ikke af sig selv, de kræver; tid, ressourcer og energi for implementeringen. Innovationer kræver ofte særlig finansiering, nogle bruger innovations programmer mens andre bruger specielle fonde som medarbejdere med de mest lovende ideer kan søge for optagelse i.

Technology change (s.411)

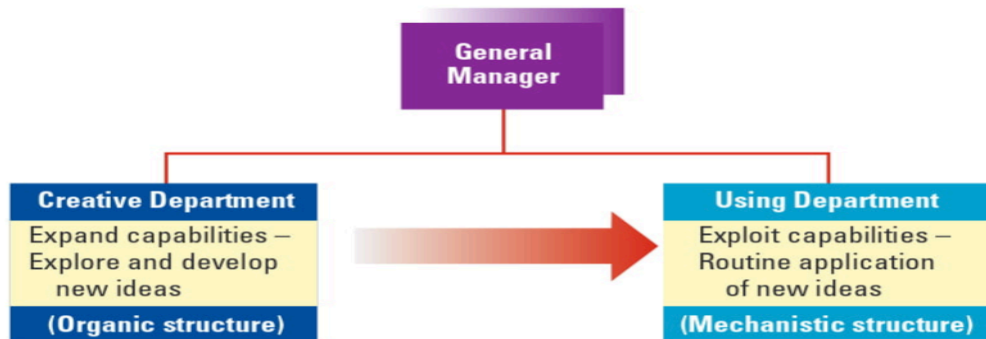
I den moderne forretningsverden skal virksomheder være parate til konstant udvikling og implementering af nye teknologier, ellers vil de sandsynligvis få problemer med overlevelse inden for et par år. En innovativ organisation er ofte forbundet med fleksibilitet, og medarbejdere som arbejder uden strenge arbejdsregler. En **Organisk** organisation er ofte forbundet med denne form for fleksibilitet, og mest effektiv til tilpasninger i et usikkert eksternt miljø. Her vil ideer opstå fra middel og laverestående medarbejdere, som har friheden til at komme med ideer. En **mekanisk** organisationsstruktur er en kontrast, som ofte forhindrer innovation gennem sit strenge regelsæt, dog kan den være mere effektiv i forhold til rutinepræget produktionseffektivitet. → Udfordringen for lederne er at kombinere disse to modellers karaktertræk for at opnå både innovation og effektivitet. For at opnå begge aspekter i forhold til **teknologiske forandringer** kan en "ambidextrous" tilgang udvikles.

The ambidextrous (ligelig /kombination) approach

En "kombineret" tilgang går ud på at indoperere strukturer og lederskabsprocesser fornuftigt i forhold til både skabelsen og implementeringen af innovation. En anden måde at anse den kombinerede tilgang er ved at tænke på designelementers vigtighed for opdagelse (exploring) af nye ideer vs designelementerne som er mest effektive i forhold til at udnytte (exploiting) allerede eksisterende ressourcer. "Exploring" henviser til at motivere kreativitet og udvikling af nye ideer, mens "exploitation" henviser til implementering af disse ideer til at producere rutineprodukter. En organisation kan designes som organisk i forhold til "exploring" af nye ideer og mekanisk i forhold til "exploiting" de nye ideer.

Exhibit 12.5 – viser hvordan en afdeling kan være struktureret til "exploiting" og en anden afdeling til "Exploring"

EXHIBIT 12.5 Division of Labour in the Ambidextrous Organization



Techniques for encouraging technology change

Nogle af de brugte teknikker til at fastholde en "kombineret" tilgang, er ved brug af:

39. Switching structures:

Opstår for eksempel når ledere i en tidligere dominerende mekanisk organisation skifter strategi til en organisk organisationsstruktur. To eksempler på dette kan ses på side. 413.

40. Creative departments:

I mange større virksomheder er innovation overladt til separate "creative departments" som; "R&D", "engineering" og "design and systems analysis" Afdelinger som står for forandringer/innovation, er organisk sammensat for at give bedste forhold til udvikling af ideer og teknikker. De afdelinger som så skal bruge disse ideer, er oftest mere mekanisk struktureret og velegnet til efficiente løsninger. En anden form for "creative departments" som bliver mere populær er "Idea incubator" hvor ideer fra alle niveauer i en organisation kan blive delt, uden at skulle forholde sig til bureaukrati eller strenge regler.

41. Venture teams:

Får ofte tildelt en separat lokation og faciliteter så de ikke er bundet til organisatoriske normer. Et "Venture team" er en form for mindre virksomhed i en større virksomhed. En type af venture teams er kaldet "skunkworks" disse er separate, små, uformelle og meget selvstændige og ofte hemmelige grupper som arbejder på banebrydende ideer for virksomheder. En variation til "venture team" konceptet, er "new-venture fund" som giver finansielle ressourcer til medarbejdere kan udvikle nye ideer, produkter eller selskaber.

42. Corporate entrepreneurship:

Virksomhedsentreprenørskab forsøger at udvikle en indre entreprenørånd, filosofi og struktur som vil producere flere innovationer end gennemsnittet. Virksomhedsentreprenørskab kan indeholde kreative afdelinger og "new-venture team", men forsøger samtidig at udlede kreativ frihed blandt alle medarbejdere i organisationen. Ledere kan skabe strukturer som opfordrer til entreprenørskab. Et vigtigt resultat af virksomhedsentreprenørskab er at fremhæve "**idea champions**" disse kan have flere titler; "advocate, intrapreneur, change agent". Idea champions bruger deres tid og energi på at få ting til at ske. De kæmper for at overkomme den naturlige modstand mod forandringer og overbevise andre om værdien af en ny ide – "idea champions" skal arbejde inden for organisationen. Idea champions eller "product champion" er personen som genererer eller tilpasser og udvikler en ide for en teknisk innovation, og er dedikeret til dette i en sådan grad han/hun er villig til at miste sin position/omdømme. "The management champion" fungerer som en støtte og sponsor for at beskytte og fremhæve ideer. The management champion ser muligheden for implementering af ideer og har magten/omdømmet til at få en retfærdig "trial" af den nye ide.

New products and services (s.416)

På trods af, at disse føromtalte ideer er vigtige i forhold til produkt, service, teknologi og forandringer, er andre faktorer også vigtige. På mange områder er nye produkter og services et specielt område for innovation, da de bliver brugt af forbrugere uden for organisationen. Da

nye produkter er designet for salg i usikre eksterne miljøer, er tvivlen omkring nytte og succes for disse produkter stor.

New product succes rate:

Forskere har undersøgt den enorme usikkerhed som er forbundet ved udviklingen og salg af nye produkter. Udvikling og produktion af mislykkede produkter er en fast del af forretningsverdenen. Ekspertestimerer at omkring 80% af nye produkter bliver en fiasko ved lanceringen, og yderligere 10% forsvinder helt fra markedet i løbet af de næste 5 år. Med det i mente, kan det være yderst omkostningsfuldt at succesfuldt lancere et nyt produkt, udviklingen af nye produkter er et meget risikabelt spil for organisationer. Men uden udvikling af nye produkter vil virksomheder forsvinde, derfor bruger mange store succesfulde virksomheder en masse energi og penge på udviklingen af nye produkter. Et studie af 200 virksomheder fordelt på forskellige sektorer, viste at kun omkring 1% af alle projekterne som var under udvikling opnåede økonomisk profitabilitet.

Reasons for new product success:

Det næste spørgsmål som skulle besvares af forskere var "hvorfor er nogle produkter mere succesfulde end andre" yderligere forskning viste at innovativ succes ofte var relateret til samarbejde mellem organisationernes tekniske og markedsføringsafdelinger. Succesfulde produkter ser ud til at være "technologically sound" og nøje tilpasset forbrugerens behov. Et studie (Project SAPPHO) undersøgte 17 par af nye produktinnovationer, som bestod af en succesfuld og fiasko i hver far – herunder er konklusionen af undersøgelsen:

- 1) Succesfulde innovative selskaber havde en meget bedre forståelse af forbrugerens behov, og gav denne del meget større fokus under markedsføringen.
- 2) Succesfulde innovative selskaber udnyttede mere effektivt ekstern teknologi og viden, på trods af de ikke arbejdede for virksomheden.
- 3) "Top management support" til produktet kom fra mere prominente ledere som også havde større autoritet.

→ Der er altså et mønster mellem skræddersyede innovationer til forbrugernes behov, effektiv udnyttelse af teknologi og at have indflydelsesrige ledere til at støtte op omkring produktet. Disse ideer kombineret indikerer at et effektivt design for udviklingen af nye produkter er associeret med horisontal koordination mellem afdelingerne.

Horizontal coordination model:

Det organisatoriske design for at opnå ny produkt innovation involvere tre komponenter – "Departmental specialization", "boundary spanning" og "horizontal coordination" disse komponenter er identiske med "the horizontal coordination mechanisms" som er diskuteret i kapitel 4, som eksempelvis teams, taskforces, project managers, differentiation, integrations ideerne diskuteret i kapitel 5. Disse komponenter kan ses i "the horizontal coordination model":

43. **Specialization:** De vigtigste afdelinger i ny produktudvikling er R&D, marketing og produktion. Specialiseringskomponenter her henviser til personalet i disse afdelinger er meget specialiseret i forhold til deres egne opgaver. De tre afdelinger er adskilt (differentiated) fra hinanden, og hver afdeling har deres egne mål, evner og passende attitude i forhold til deres afdeling.
44. **Boundary spanning:** Denne komponent referer til hvor vidt de involverede afdelinger med produktudviklingen har godt kendskab til relevante sektorer i det eksterne miljø. R&D medarbejderne er linket til professionelle foreninger og kollegaer i andre R&D afdelinger. De er velvidende omkring nylige videnskabelige problematikker. Marketing er tæt forbundet til forbrugernes behov, de lytter til hvad forbrugeren har at sige, og de analyserer konkurrenternes produkter samt forslag fra distributører.
45. **Horizontal coordination:** Henviser til hvordan teknik, marketing og produktionsfolk deler ideer og information. R&D ansatte meddeler marketing om nye tekniske udviklinger for at høre hvor vidt disse opdagelser er brugbare og kan udnyttes i forhold til forbrugerne. Omvendt videregiver marketing klager og information fra forbrugerne til

R&D så de kan udnytte dette i deres design af nye produkter. Beslutninger om at lancere et nyt produkt er i sidste ende en fælles beslutning mellem R&D, Marketing og produktionen. Horizontal koordination brug af mekanismer som kryds-teams, øger både variationen af information relateret til nye produkter, og gør det muligt at designe produkter som lever op til forbrugers behov, samtidig med at være produktionsmulig.

Nylig forskning viser sammenhæng mellem effektiv "boundary spanning" som holder organisationen informeret omkring markeds kræfter og sørger for gnidningsfri kommunikation mellem afdelinger – og udviklingen af et succesfuldt nyt produkt.

Achieving competitive advantage: The need for speed:

Den hurtige udvikling af nye produkter er blevet et strategisk våben i den omskiftelige internationale forretningsverden. For at forblive konkurrencedygtige bliver virksomheder i stand til hurtigt at transformere ideer til nye produkter og services. Ligegyldigt om denne tilgang bliver kaldt; Horizontal linkage model, concurrent engineering, companies without walls, the parallel approach, or simultaneous coupling of department – er pointen stadig den samme. Få dine medarbejdere til at arbejde sammen i projekter, i stedet for hver for sig.

46. Time-based competition: betyder levering af produkter og services hurtigere end konkurrenterne, hvilket giver selskabet en konkurrencefordel.

Nogle virksomheder bruger såkaldte "**fast cycle teams**" som en måde at støtte meget vigtige projekter og levere produkter hurtigere end deres rivaler. Et "fast cycle team" er et multifunktionelt, og somme tider multinationalt team, som arbejder under stramme tidslinjer, og er forsynet med store mængder ressourcer og indflydelse i søgen efter at succesfuldt at udvikle et nyt produkt. Mange nye produktudviklings teams er i dag globale teams for at sikre det nye produkt vil leve op til de forskellige behov fra hele verdenen.

Strategy and structure change (s.421)

Tidligere, hvor miljøet var relativt stabilt, fokuserede de fleste organisationer på incremental changes for at løse øjeblikkelige problemer eller drage fordel af nye muligheder. Siden 2000'erne med globalisering og teknologiske nyskabelser, der støtter traditionelle organisationsmodeller, har virksomheder over hele verden imidlertid forsøgt at foretage radikale ændringer i strategi, struktur og ledelsesprocesser for at tilpasse sig nye konkurrencekrav. Mange organisationer dropper lag af ledelse og decentraliserer beslutningstagning. Der er skift mod mere horisontale strukturer, hvor team af frontline arbejdere er bemyndiget til at træffe beslutninger og løse problemer på egen hånd. Nogle virksomheder bryder væk fra traditionelle organisationsformer og skifter mod virtuelle netværksstrategier og strukturer.

The Dual-Core approach

The dual-core approach to organizational change sammenligner administrative og tekniske ændringer. Organisationer kan opfattes som to kerner: a technical core og a administrative core. Hver kerne har sine egne medarbejdere, opgaver og miljømæssige domæne. Innovation kan have oprindelse i begge kerner.

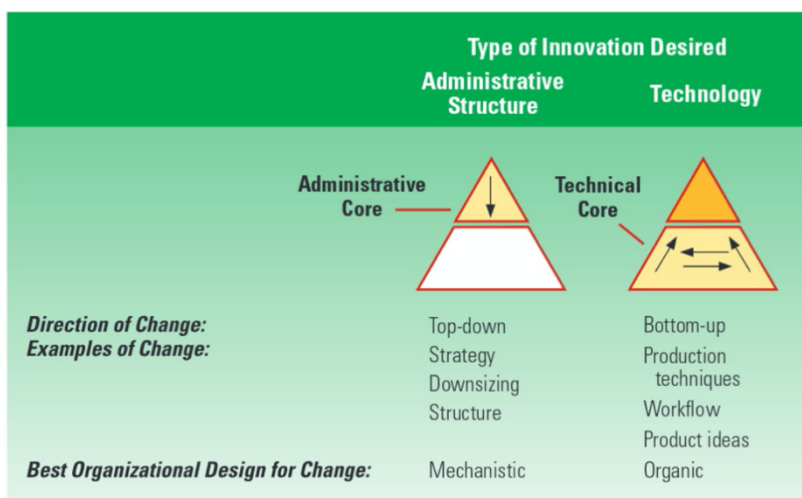
5. Ansvar for den administrative kerne inkluderer strukturen, kontrollen og koordineringen af selve organisationen og vedrører økonomiske ressourcer, økonomiske forhold, menneskelige ressourcer og konkurrenter.
6. Den tekniske kerne beskæftiger sig med omdannelsen af råvarer til organisatoriske produkter og tjenester og involverer miljøsektorerne for kunder og teknologi.

Pointen med dual-core-fremgangsmåden er, at mange organisationer - især ikke-for-profit og offentlige organisationer - skal vedtage hyppige administrative ændringer og skal struktureres forskelligt fra organisationer, der er afhængige af hyppige tekniske og produktændringer for konkurrencefordel.

Organization Design for Implementing Administrative Change

Resultaterne fra forskning, der sammenligner administrative og tekniske ændringer antyder, at en mekanistisk organisationsstruktur er passende, når der er hyppige administrative ændringer, herunder ændringer i mål, strategi, struktur, kontrolsystemer og personale. Organisationer, der med succes vedtager mange administrative ændringer, har ofte et større administrativt forhold, er større i størrelse og er centraliserede og formaliserede sammenlignet med organisationer, der vedtager mange tekniske ændringer. Årsagen er top-down implementering af ændringer som reaktion på ændringer i regeringen, finansielle eller juridiske miljøer. Undersøgelser af reformen af den offentlige tjeneste fandt, at implementeringen af administrativ innovation var ekstremt vanskelig i organisationer, der havde en organisk teknisk kerne. De professionelle medarbejdere i et decentraliseret agentur kunne modstå ændringer i offentlig service. I modsætning hertil vedtog organisationer, der blev betragtet som mere bureaukratiske i betydningen høj formalisering og centralisering, administrative ændringer lettere.

EXHIBIT 12.6 Dual-Core Approach to Organization Change



Tekniske ændringer, såsom ændringer i produktionsteknikker og innovationsteknologi til nye produkter, lettes af en organisk struktur, der giver ideer mulighed for at boble opad fra ansatte på lavere og mellem niveau. Organisationer, der skal vedtage hyppige administrative ændringer, derimod har en tendens til at bruge en top-down-proces og en mekanistisk struktur. F.eks. Implementeres politiske ændringer, såsom vedtagelse af politikker, der ikke ryger, seksuel chikane-politik eller nye sikkerhedsprocedurer, gennem en top-down-tilgang.

Culture change (s.424)

Ændringer i strategi, struktur, teknologi og produkter sker ikke af sig selv, og ændringer på nogen af disse områder involverer også ændringer i mennesker. Medarbejdere skal lære at bruge nye teknologier, markedsføre nye produkter eller arbejde effektivt i en teambaseret struktur.

Forces of culture

Reengineering and Horizontal Organizing

Reengineering involverer at omdesigne en vertikal organisation langs dens horisontale workflows. Dette ændrer den måde, ledere og medarbejdere har til at tænke på, hvordan arbejdet udføres, og kræver større fokus på medarbejderes empowerment, samarbejde, informationsdeling og opfyldelse af kundernes behov.

Ledere kan konfrontere kraftige følelser, når medarbejderne reagerer på hurtig, massiv ændring med frygt eller vrede. I den horisontale organisation er ledere og frontlinearbejdere nødt til at forstå og omfavne begreberne teamwork, empowerment og samarbejde. Ledere flytter deres tanker for at se arbejdstagere som kolleger snarere end tandhjul i et hjul; og arbejdere lærer at acceptere ikke kun større frihed og magt, men også det højere niveau af ansvar, der følger med dem. Gensidig tillid, risikotagelse og tolerance for fejl bliver centrale kulturelle værdier i den horisontale organisation.

Diversity

I mange organisationer er ledere engagerede i at implementere nye rekrutterings-, mentor- og forfremmelsesmetoder, mangfoldighedstræningsprogrammer, hårde politikker vedrørende sexual chikane og racediskriminering og nye fordelsprogrammer, der reagerer på en mere forskelligartet arbejdsstyrke. Organisationer bevæger sig ud over begrebet 'styring af mangfoldighed', som understreger vanskelighederne forbundet med en forskelligartet arbejdsstyrke, hen imod 'mangfoldighedsledelse', hvor virksomheder går foran i at fremme og støtte mangfoldighed både i og uden for organisationen.

The learning organisation

The learning organisation involverer at nedbryde grænser både indenfor og mellem organisationer for at skabe virksomheder, der er fokuseret på at dele viden og kontinuerlig læring. Husk fra kapitel 1, at skift til en lærende organisation involverer ændringer på en række områder. For eksempel bliver strukturer horisontale og involverer bemyndigede teams, der arbejder direkte med kunderne. Der er få regler og procedurer for udførelse af opgaver, og viden og kontrol af opgaver findes hos ansatte snarere end vejleder. Information deles bredt i stedet for at blive koncentreret med topchefer. Derudover spiller medarbejdere, kunder, leverandører og partnere alle en rolle i fastlæggelsen af organisationens strategiske retning. Det er klart, at alle disse ændringer kræver nye værdier, nye holdninger og nye måder at tænke og arbejde sammen på. En lærende organisation kan ikke eksistere uden en kultur, der understøtter åbenhed, lighed, tilpasningsevne og medarbejderdeltagelse.

a

Organization Development Culture Change Interventions

En metode til hurtigt at skabe kulturændring kaldes organisationsudvikling (OD), der fokuserer på de menneskelige og sociale aspekter af organisationen som en måde at forbedre organisationens evne til at tilpasse sig og løse problemer. OD understreger værdierne af menneskelig udvikling, retfærdighed, åbenhed, frihed fra tvang og individuel autonomi, der giver arbejdstagerne mulighed for at udføre jobbet, som de finder passende, inden for rimelige organisatoriske begrænsninger.

47. OD bruger viden og teknikker fra adfærdsvidenskab til at skabe et læringsmiljø gennem øget tillid, åben konfrontation af problemer, medarbejderes empowerment og deltagelse, viden og informationsdeling, design af meningsfuldt arbejde, samarbejde og samarbejde mellem grupper og fuld brug af menneskeligt potentiale.
48. OD-interventioner involverer træning af specifikke grupper eller af alle i organisationen. For at OD-interventioner skal være vellykkede, skal den øverste ledelse i organisationen se behovet for OD og yde entusiastisk støtte til ændringen. Teknikker, der bruges af

mange organisationer til at forbedre menneskers færdigheder gennem OD inkluderer følgende.

Large group interventions

Den store gruppeindgrebsmetode samler deltagere fra alle dele af organisationen ofte inklusive centrale interessenter uden for organisationen samt i en off-site-indstilling for at diskutere problemer eller muligheder og planlægge for ændringer. En stor gruppeindgreb kan involvere 50 til 500 personer og vare i flere dage. Off-site-indstillingen begrænser interferens og distraktioner, hvilket giver deltagerne mulighed for at fokusere på nye måder at gøre ting på.

Team building

Teambuilding fremmer tanken om, at mennesker, der arbejder sammen, kan arbejde som et team. Et arbejdshold kan samles for at diskutere konflikter, mål, beslutningsprocessen, kommunikation, kreativitet og ledelse. Holdet kan derefter planlægge at overvinde problemer og forbedre resultaterne. Teambuilding-aktiviteter bruges også i mange virksomheder til at uddanne arbejdsstyrker, udvalg og nye produktudviklingsgrupper. Disse aktiviteter forbedrer kommunikation og samarbejde og styrker sammenhængen mellem organisationsgrupper og teams.

Interdepartmental activities

Repræsentanter fra forskellige afdelinger samles på et gensidigt sted for at afsløre problemer eller konflikter, diagnosticere årsagerne og planlægge forbedringer i kommunikation og koordinering.

Strategies for implementing change (s.427)

Implementering er den mest vigtigste del af ændringsprocessen, men den er også den vanskeligste. Forandring er kompleks, dynamisk og rodet, og implementering kræver stærk og vedvarende ledelse.

Leadership for change

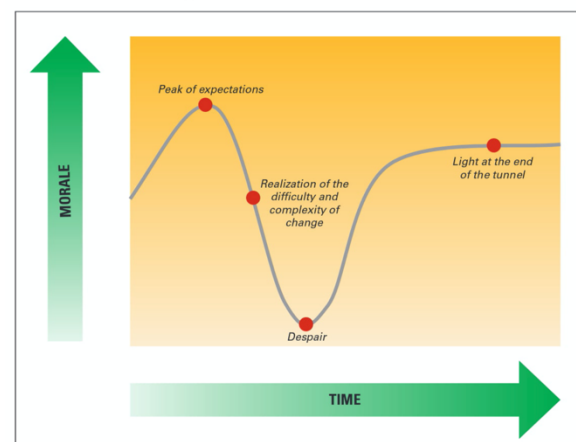
Transformationelt lederskab er især velegnet til at skabe forandring. Topledere, der bruger en transformationel lederstil, forbedrer organisatorisk innovation både direkte ved at skabe en overbevisende vision og indirekte ved at skabe et miljø, der understøtter udforskning, eksperimentering, risikotagelse og deling af ideer.

Ledere bygger også organisationsdækkende engagement ved at føre medarbejdere gennem tre faser i forandringsforpligtelsesprocessen.

49. I den første fase, preparation, hører medarbejderne om ændringen gennem memoer, møder, taler eller personlig kontakt og bliver opmærksomme på, at ændringen direkte vil påvirke deres arbejde.
50. I den anden fase, acceptance, skal ledere hjælpe medarbejderne med at udvikle en forståelse af den fulde virkning af ændringen og de positive resultater af ændringen. Når medarbejdere opfatter ændringen som positiv, træffes beslutningen om at implementere.
51. I tredje fase begynder den ægte commitment. Commitment fasen involverer trinene i installation og institutionalisering. Installation er en prøveproces for ændringen, der giver lederne en mulighed for at diskutere problemer og medarbejderes bekymringer og opbygge engagement i handling.
52. I det sidste trin, institutionalization, ser medarbejderne ændringen ikke som noget nyt, men som en normal og integreret del af organisatoriske operationer.

The change curve er den psykologiske proces, som folk gennemgår under en betydelig ændring.

EXHIBIT 12.7 The Change Curve



Barriers to Change

Ledere bør forvente at møde modstand, når de forsøger at føre organisationen gennem de tre faser i ændringsforpligtelsesprocessen. Det er normalt for mennesker at modstå ændringer i situationer, hvor de føler sig sårbare, og der findes mange barrierer for ændringer på individuelt og organisatorisk niveau.

1. Excessive focus on costs. Ledelse kan have det tankesæt, at omkostninger er meget vigtige og måske ikke værdsætter betydningen af en ændring, der ikke er fokuseret på omkostninger - for eksempel en ændring for at øge medarbejdernes motivation eller kundetilfredshed.
2. Failure to perceive benefits. Enhver væsentlig ændring vil give både positive og negative reaktioner. Uddannelse kan være nødvendig for at hjælpe ledere og medarbejdere med at opfatte mere positive end negative aspekter af ændringen. Hvis organisationens belønningssystem desuden afskrækker risikotagning, kan en ændringsproces muligvis falde, fordi medarbejderne mener, at risikoen for at foretage ændringen er for høj.
3. Lack of coordination and cooperation. Organisatorisk fragmentering og konflikt skyldes ofte manglen på koordinering til implementering af ændringer. I tilfælde af ny teknologi skal de gamle og nye systemer desuden være kompatible.
4. Uncertainty avoidance. På det individuelle niveau frygter mange ansatte usikkerheden i forbindelse med ændringer. Der er behov for konstant kommunikation, så medarbejderne ved, hvad der foregår, og forstår, hvordan det påvirker deres job.
5. Fear of loss. Ledere og ansatte kan frygte tabet af magt og status - eller endda deres job. I disse tilfælde skal implementeringen være omhyggelig og trinvis, og alle ansatte skal involveres så tæt som muligt i ændringsprocessen.

Techniques for implementation

Topledere formulerer visionen og sætter tonen, men ledere og medarbejdere i hele organisationen er involveret i forandringsprocessen. En række teknikker kan bruges til at implementere ændring med succes.

1. Establish a sense of urgency for change.
 - Når ledere identificerer et behov for forandring, er de nødt til at optø modstand ved at skabe en følelse af presserende opmærksomhed på, at ændringen virkelig er nødvendig. Organisationskriser kan hjælpe med at frigøre medarbejdere og gøre dem villige til at investere den tid og energi, der kræves til at indføre nye teknikker eller procedurer.
2. Establish a coalition to guide the change.
 - Ændringsledere er nødt til at opbygge en koalition af mennesker i hele organisationen, der har nok magt og indflydelse til at styre forandringsprocessen. For at implementeringen skal være vellykket, skal der være en fælles forpligtelse til behovet og mulighederne for forandring.
3. Create a vision and strategy for change.
 - Ledere, der har taget deres virksomheder gennem store vellykkede transformationer, har ofte en ting til fælles: De fokuserer på at formulere og artikulere en overbevisende vision og strategi, der vil lede forandringsprocessen.
4. Find an idea that fits the need.
 - At finde den rigtige idé involverer ofte søgeprocedurer som at tale med andre ledere, tildele en taskforce til at undersøge problemet, sende en anmodning til leverandører eller bede kreative mennesker inden for organisationen om at udvikle en løsning. Oprettelsen af en ny idé kræver organiske forhold.
5. Develop plans to overcome resistance to change.
 - No matter how impressive the performance characteristics of an innovation, its implementation will conflict with some interests and jeopardize some alliances in the organization. To increase the chance of successful implementation, management must acknowledge the conflict, threats and potential losses perceived by employees. Several strategies can be used by managers to overcome the resistance problem:
 - Alignment with needs and goals of users. The best strategy for overcoming resistance is to make sure change meets a real need.

- Communication and training. Communication means informing users about the need for change and the consequences of a proposed change, preventing rumours, misunderstanding and resentment.
- An environment that affords psychological safety. Psychological safety means that people feel a sense of confidence that they will not be embarrassed or rejected by others in the organization. People need to feel secure and capable of making the changes that are asked of them.
- Participation and involvement. Early and extensive participation in a change should be part of implementation. Participation gives those involved a sense of control over the change activity. They understand it better, and they become committed to successful implementation.
- Forcing and coercion. As a last resort, managers may overcome resistance by threatening employees with the loss of jobs or promotions or by firing or transferring them. In other words, management power is used to overwhelm resistance.

6. Create change teams.

- Gennem dette kapitel er behovet for ressourcer og energi til at få ændringer til at blive drøftet. Separate kreative afdelinger, nye venturegrupper og ad hoc-teams eller task-kræfter er måder at fokusere energi på både oprettelse og implementering. En separat afdeling har friheden til at skabe en ny teknologi, der passer til et ægte behov.

7. Foster idea champions.

- Et af de mest effektive våben i kampen om forandring er idémesteren. Den mest effektive mester er en frivillig mester, der er dybt engageret i en ny idé. Idémesteren ser, at alle tekniske aktiviteter er korrekte og komplette.

Kapitel 13: Decision-making processes

Definitions (S.445)

Organizational decision-making:

Er formelt set defineret som processen angående at finde og løse problemer. Denne proces har to store stadier:

53. **Problem identification stage:** Information angående miljøet og organisationens tilstand bliver overvåget til at finde de områder som skal forbedres.

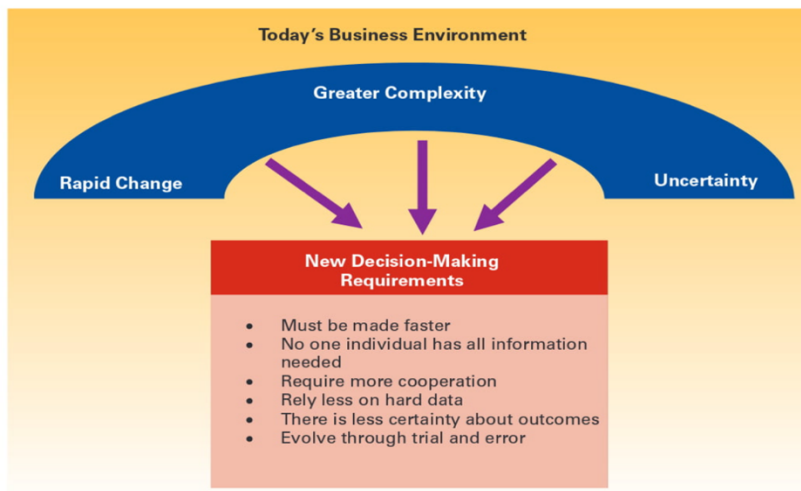
54. **Problem solution stage:** Er stadiet hvor alternative handlinger bliver overvejet, og en anden løsning bliver valgt og implementeret.

Organisatoriske beslutninger variere i kompleksitet og kan kategoriseres som enten "Programmed" eller "non-programmed"

55. **Programmed decision:** Er repræsentative og veldefinerede, og der findes allerede procedure for at løse problemet. Og stor grad af sikkerhed omkring hvilken beslutning skal foretages for at løse/forbedre problemet. (eks. Hvornår skal en kopimaskine udskiftes)

56. **Non-programmed decisions:** Er nye og svært definerede problemer som der ikke findes en standard løsning til. Der er her usikkerhed omkring de mulige løsninger faktisk også vil løse problemet. Der kan kun udvikles få alternative beslutninger, så en bestemt løsning er skræddersyet til problemet. Mange "non-programmed" beslutninger involverer strategisk planlægning. Flere beslutninger bliver i stigende grad "non-programmed" beslutninger grundet den øgede eksterne usikkerhed. (eks. Outsourcing, ikke bare økonomiske overvejelser, men også etiske, og indflydelse på fyringer i hjemlandet – hvilket kan skade omdømmet).

EXHIBIT 13.1 Decision-Making in Today's Environment



Individual decisions-making (s.447)

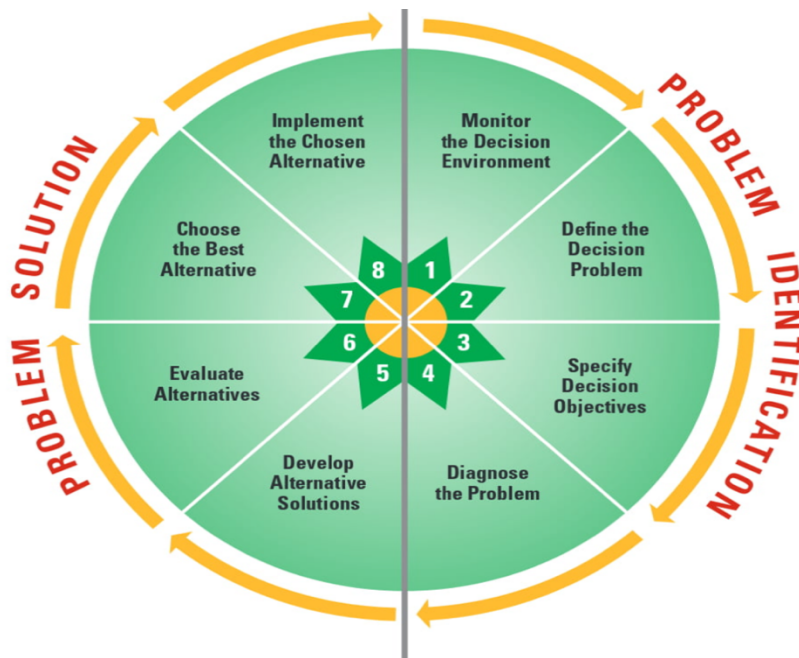
Individuelle besluntningsgrundlag for ledere kan beskrives på to måder. Først "rational approach" som foreslår hvordan ledere skal foretage beslutninger. Andet "bounded rationality perspective" som beskriver hvordan beslutninger faktisk er nødsaget til at blive foretaget under ekstrem ressourcemangel. "rational approach" er et ideal som ledere måske prøver at opnå, men som de aldrig i praksis kan opnå.

Rational Approach:

Den rationelle tilgang til individuelt besluntningsgrundlag betoner behovet for systematisk analyse af et problem fuldt op af et valg og implementering i en logisk, skridt-for skridt sekvens. Guiden den bliver udviklet, efter tegn på usystematisk og ikke sammenhængende beslutninger foretaget af ledere. Selvom modellen er et ideal, og ofte ikke fuldt opnåelig i den virkelige og komplekse verden, hjælper modellen stadig ledere med at tænke over deres valg, og agerer mere rationelt. Ledere burde bruge denne tilgang, ved enhver mulig lejlighed. Ledere i hæren forsøger ofte at basere deres beslutninger på baggrund af denne model. Ifølge modellen kan besluntningsprocessen deles op i 8 skridt:

- 1) **Monitor the decision environment:** (kig på intern og ekstern information)
- 2) **Define the decision problem:** (vigtige detaljer om problemet: hvor, hvornår, hvem osv.)
- 3) **Specify decision objectives:** (hvad kan der opnås ved beslutningen)
- 4) **Diagnose the problem:** (hvad har forårsaget problemet)
- 5) **Develop alternative solutions:** (få overblik over de forskellige løsninger)
- 6) **Evaluate alternatives:** (evaluer pros and cons, for hver løsning)
- 7) **Choose the best alternative:** (Grundstenen i beslutningsprocessen, vælg en løsning på baggrund af ovenstående punkter)
- 8) **Implement the chosen alternative:** (Brug lederegenskaber til at sørge for at løsningen også bliver udført som planlagt.)

De første fire skridt herover er en del af "identification stage" og de efterfølgende fire skridt er en del af "problem solution stage" af beslutningsprocessor. En leder går normalt igennem disse skridt inden der foretages en beslutning. Ledere kan fra erfaring vide på forhånd hvad de vil gøre i en bestemt situation. Når beslutninger er "non-programmed" (komplekse) bør en leder stadig forsøge at bruge denne tilgang, selvom han/hun måske må tage genveje og gå intuitionen og erfaring i nogen af skridtene.



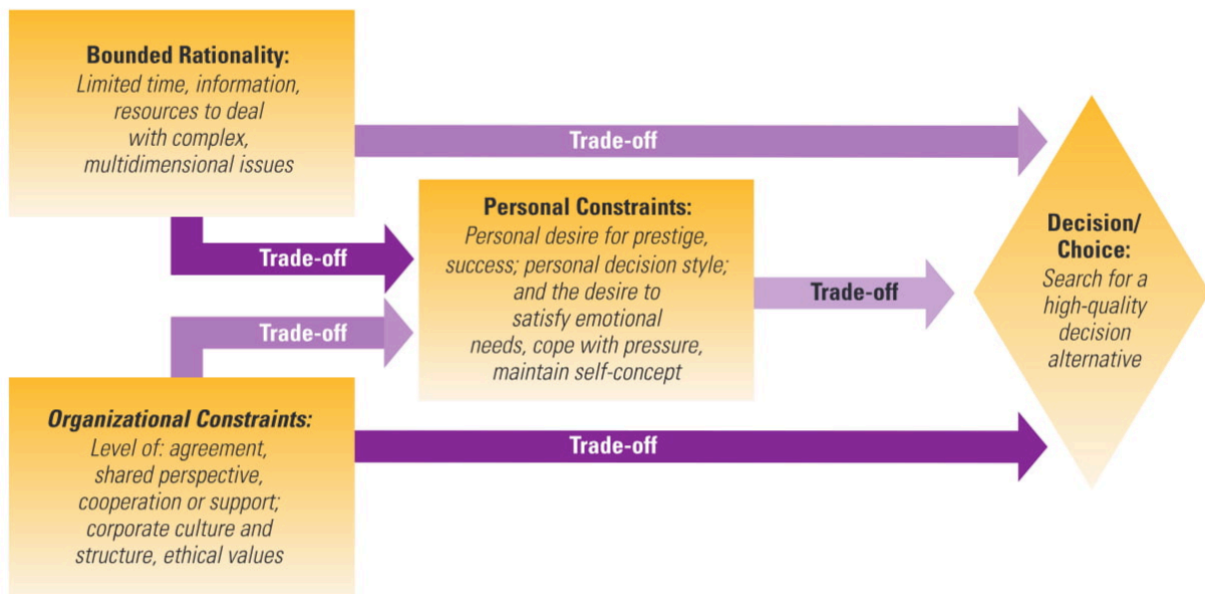
Bounded rationality perspective:

Pointen med den rationelle tilgang, er at ledere generelt skal bruge den systematiske tilgang til at foretage gode beslutninger. Dette er nemmest ved lav konkurrence og simple/veldefinerede problemer. Dog viser undersøgelser mange ledere ikke er i stand til at foretage beslutninger på denne baggrund, da de ofte skal foretages hurtigt (med mange faktorer som vanskeliggør beslutningen). Forsøget på at være rationel er "bounded" (begrænset), af den enorme kompleksitet af mange problemstillinger på samme tid. Der er en grænse for hvor rationel en leder kan være. (eks. Køb af slips, vælger mulighed 1 eller 2, da der ikke er tid til at prøve samtlige 50 slips.)

Constraints and trade-offs:

Ikke alene er store organisatoriske beslutninger for komplekse til at fuldt ud forstå dem, der er også mange andre forhindringer forbundet til beslutningstagningen: omstændighederne er uklare, kræver flere meninger og skal være i overensstemmelse med hvad der skal ske og accept heraf. (eks. Igen med outsourcing, ikke bare økonomisk afvejning, kontraktusikkerhed, valutaudsving, kvalitet, sikrer tilstrækkelig viden til ny fabrik, men også omdømme mm.)

EXHIBIT 13.3 Constraints and Trade-offs during Non-programmed Decision-Making



The role of intuition:

Det "bounded rationality perspective" er ofte associeret med intuitive beslutningsgrundlag.

57. Intuitive decision-making:

I denne process, er erfaring og dømmekraft oftere benyttet til at foretage beslutning end ved brug af rationel tilgang. Intuition er ikke tilfældig eller irrationel, da den ofte er baseret på erfaringer som ligger i underbevidstheden. Når ledere bruger deres intuition til at foretage beslutninger, er den ofte baseret på erfaring, og deres mavefornemmelse/erfarig kan være med til at gøre beslutningsprocessen hurtigere. Værdien af intuition som baggrund for beslutningstagning er bakket op af flere studier inden for psykologi, organisationsteori og andre videnskabelige områder. I situationer med stor kompleksitet og mange faktorer, er erfaring og dømmekraft nødvendig for at medtage alle elementer i overvejelserne, og såvel i identifikationen af selve problemet og løsningsstadiet. Hvis en leder har erfaring nok kan denne ved et komplekst problem intuitivt komme frem til løsningen ved blot at bruge erfaring.

Organizational Decision-making (s. 454)

Organisationer består af ledere som træffer beslutninger på baggrund af både rationel og intuitive beslutningsprocesser. Men beslutninger på organisatorisk niveau, er som regel ikke foretaget af enkelte ledere, disse beslutninger foretages ofte på baggrund af flere ledes vurdering. "problem identification" og "problem solution" involverer mange forskellige afdelinger, holdninger og endda andre organisationer. Processen med hvilke beslutninger i organisationer som skal foretages af hvem, er ofte påvirket af mange faktorer som: intern struktur, graden af stabilitet/ustabilitet i det eksterne miljøet/market. Forskning af beslutninger på organisatorisk niveau, har identificeret fire overordnede typer af beslutningsgrundlag: "the management science approach", "The Carnegie model", "The incremental decision process model" og "The garbage can model"

Management science approach:

Er et sidestykke til "rational approach" af individuelle ledere. "Management science" opstod under anden verdenskrig. På daværende tidspunkt var matematiske og statistiske teknikker ofte brugt til store militære problemer som krævede større viden end en enkelt individuel beslutningstager besad. Matematikere, fysikere og operationsforskere brugte systemer til at udvikle militære strategier

(ubådsforsvar, bombardementer, artilleri mm.) Metoder til at sænke en fjendtlig ubåd var ikke baseret på menneskelig intuition, faktorer som vindforhold, afstand, størrelse på missilet, rotation på det skydende skib mm. Gjorde det umuligt, og derfor fandt forskere frem til beregninger til lige netop dette, det muliggjorde at man blot kunne indsætte disse forhold i en ligning og hermed få svaret på hvordan der skulle sigtes efter fremmede ubåde. I dag er det menneskelige element fuldstændig fjernet, og sådanne aktioner baseres på radarinformation. "management science" gav succes for mange militære problemer. I dag bruges denne teknik stadig i mange organisationer, hvor computere indsamler og bearbejder data som bruges til senere analyse. Dette gør "management science" til en glimrende model med henblik på at foretage beslutninger når problemernes variable kan identificeres og måles. Matematiske modeller kan indeholde tusinder variable, som alle kan være relevante for det endelige resultat. Tøjkæder som Zara, hotelkæder og flyselskaber bruger i dag denne model til analyserer kundedata og foretage beslutninger på denne baggrund. "Yield-management" baseret på beregninger af data, bruges også i bankverdenen ved udstedelse af kreditværdighed. Brug af disse systemer kan også være fatale uden at overvåge dem og undersøge eksterne faktorer, som det sås ved finanskrisen, der primært var forårsaget af optimistiske kreditvurderinger baseret på stigende huspriser, dog faldt huspriserne og beregninger var ikke længere præcise (manglende tilpasning, og fokus på eksterne marked).

The Carnegie model:

Carnegie modellen inden for organisatorisk beslutningstagning er baseret Richard Cyert, James March og Herbert Simon's arbejde, som alle var associeret med Carnegie-Mellon universitetet (USA). Deres forskning bidrog til udformningen af "bounded rationality" tilgangen. Deres (Carnegie group) forskning indikerede at beslutninger på organisatorisk plan var baseret på flere managers meninger "management coalitions". Disse "management coalitions" er nødvendige for beslutningsprocessen af to årsager:

- 1) Organisatoriske mål er ofte tvetydige, og forskellige fra afdeling til afdeling. Derfor må lederne forhandle om problemerne og finde frem til en fælles løsning for at håndtere problemet.
- 2) Individuelle ledere forsøger at være rationelle, men er det ikke i praksis. De har ikke tid til at finde og analysere al information fra forskellige afdelinger, derfor leder det hen mod et samarbejde angående beslutningsprocessen.

Processen med "coalition" har flere implikationer for organisatorisk beslutningsadfærd.

58. 1) Først og fremmest: er beslutninger foretaget for at "satisfice" fremfor at optimere problemløsninger. I en koalitions-process vil koalitionen acceptere en beslutning som er anset for at være tilfredsstillende for alle parter.

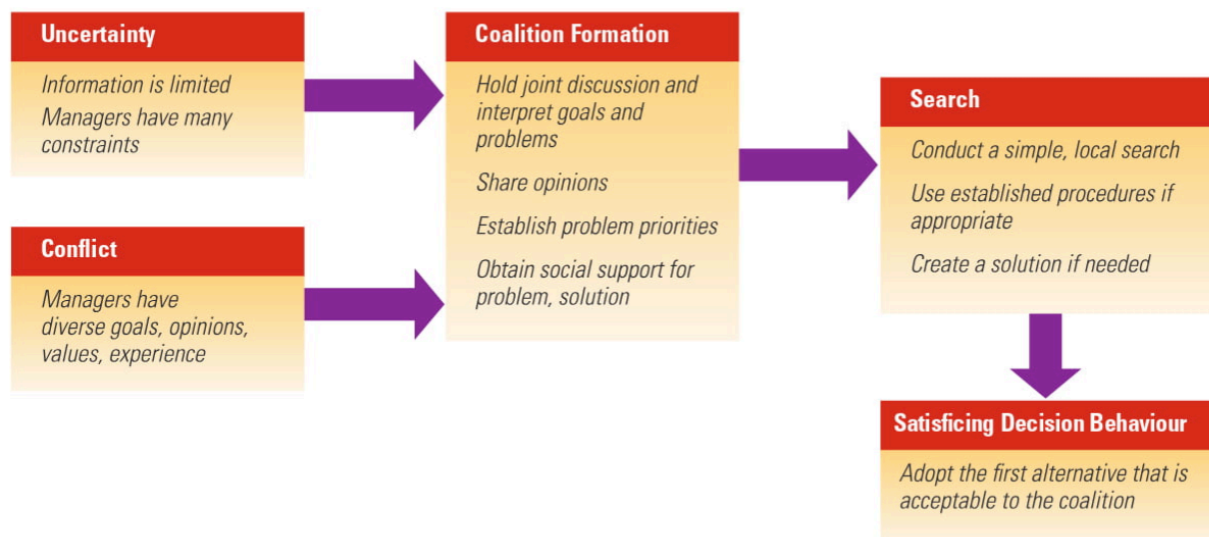
59. 2) For det andet Er ledere bekymret for aktuelle problemer og fokuseret på kortsigtede løsninger. Det får dem til at indgå i "Problemistic search" som betyder ledere søger i allerede eksisterende marked for løsninger. De forventer ikke en perfekt løsning for abstrakte og komplekse problemer.

I modsætning til "management science approach" accepterer de at analyserne ikke kan dække alle aspekter og alternativer i en beslutningsproces. Carnegie modellen tilsiger, at "search behaviour" er tilstrækkeligt til at komme op med en tilfredsstillende løsning, og af ledere typisk vælger den første løsning som er anset for værende "tilfredsstillende".

60. 3) Diskussioner og forhandling er særligt vigtigt hvad angår "problem identification" stadiet i beslutningsprocessor. Hvis ikke lederne gør opmærksom på problemet, vil der ikke blive foretaget ændringer.

Beslutningsprocessen i "Carnegie modellen" er herunder illustreret:

EXHIBIT 13.4 Choice Processes in the Carnegie Model



Incremental Decision process model (Henry Mintzberg og kollegaer:

Henry Mintzberg og hans kollegaer har haft en anden tilgang til den organisatoriske beslutningsproces. De fandt 25 beslutninger i forskellige organisationer og undersøgte processen som var forbundet til disse. De identificerede hvert "step" i processen, og denne tilgang er kaldet "Incremental decision process model", som har mindre fokus på "politiske" og "social" faktorer end i "Carnegie modellen" og fokuserer mere på strukturelle sekvenser og aktiviteter baseret på deres opdagelser i beslutningsprocessen fra start til slut. Deres forskning dække forskellige typer af beslutninger fra flyproduktion, parfumefremstilling, medicins behandlingsform og firing af en kendt radiovært. De fleste beslutninger to over et år at foretage, og en tredjedel over to år – de fleste beslutninger som blev undersøgt var "non-programmed" og krævede unikke løsninger. Herunder deres tre overordnede beslutningsfaser de fandt frem til: "identification", "development" og "selection"

"Identification phase"

- 61.** Denne fase begynder med "recognition", som betyder flere og flere ledere bliver opmærksomme på et problem og vigtigheden af at få det løst. Et problem "exist" når elementer fra det eksterne miljø ændres, eller deres interne præstationer er anset for værende under standard.
- 62.** "Second Step" i denne fase er "diagnosis" hvor mere information bliver indsamlet for at definerer problemet. "Diagnosis" kan være systematisk eller uformelt, afhængig af problemets omfang/alvor. Alvorlige problemer tillader ikke lange beslutningsprocessor. Mildere problemer kan ofte bliver diagnosticeret i et mere systematisk omfang.

"Development Phase"

I denne fase bliver en løsning til problemet som er defineret i "identification phase" skabt. Udviklingen af en løsning kræver én eller to retninger:

- 1) "Search" procedurer bliver taget i brug til at finde løsninger inden for organisationens "skabelon" til problemløsninger. Ved at foretage denne "search" vil ledere ofte bruge erfaring, snakke med andre ledere eller undersøge formelle procedurer som organisationen bruger.
- 2) Den anden retning af "development" er ved at "design" en unik løsning. Dette forekommer når problemet er unikt, og man ikke har erfaringer med problemstillingen. Mintzberg konkluderede at i disse situationer havde ledere kun en "svag" ide om hvad den optimale løsning ville være. Gradvist gennem en "trial-and-error" proces vil en unik løsning udvikles.

"Selection phase"

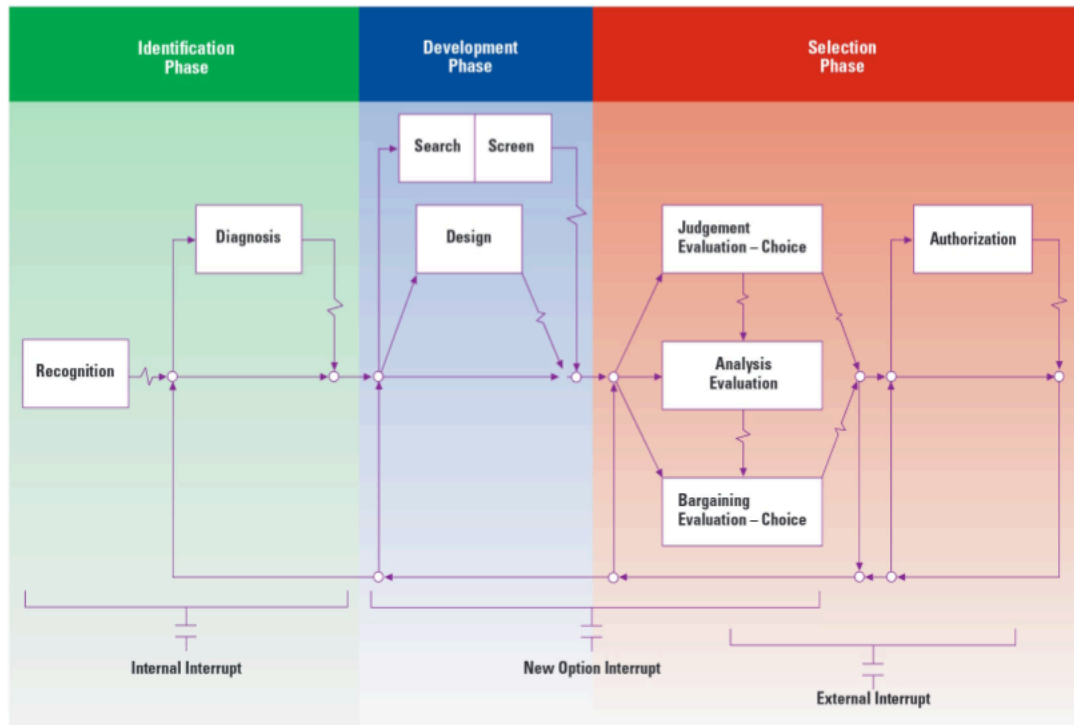
Her bliver en beslutning truffet, denne fase er ikke altid et spørgsmål omkring at træffe en bestemt beslutning, i tilfælde med unikke sager er denne fase mere en evaluering af de forskellige muligheder.

Evaluering og valg kan foretages på tre måder:

- 1) "The Judgement form" bliver brugt når valget skal foretages af en individuel beslutningstager, og beslutningen kræver erfaring fra tidligere eksempler.
- 2) "Bargaining" opstår når valg af løsning involverer en gruppe af beslutningstagere. Hver beslutningstager kan have forskellige holdninger, og hermed kan der opstå konflikt. Diskussioner og forhandlinger opstår indtil en "coalition" er fundet som det også beskrives i "Carnegie modellen".
- 3) "Authorization" finder sted når en beslutning er formelt accepteret og skal foretages. Beslutningen/løsningen kan blive givet videre op i hierarkiet til et passende niveau. "Authorization" er ofte rutinepræget, da erfaring og viden ligger hos de laverestående beslutningstagere, som også identificerede og fandt løsningen til problemet. Nogle beslutninger bliver afvist, hvis ikke alle aspekter er taget i grundig overvejelse af de laverestående ledere.

Figuren viser de mønstre som Mintzberg fandt i de forskellige faser:

EXHIBIT 13.5 The Incremental Decision Process Model



Dynamic factors:

63. Den nederste del af figuren viser linjerne løber tilbage til starten af processen. De repræsenterer "loops" eller "cycles" i processen. Organisatoriske beslutninger følger ikke en kronologisk rækkefølge fra "recognition" til "authorization" faserne. Problemer opstår som kan tvinge processen tilbage til et tidligere stadie, disse problemer er "decision interrupts". Hvis en unik løsning ikke er tilfredsstillende, kan man være tvunget til at gå tilbage til første fase igen, og genoverveje hvor vidt er værd at løse. "Feedback loops" kan opstå på baggrund af problemer som er timing, politisk, uenighed blandt ledere, manglende evne til at finde passende løsning, tilgang/afgang af ledere, eller blot ved pludselig opdagelse af en ny alternativ løsning.

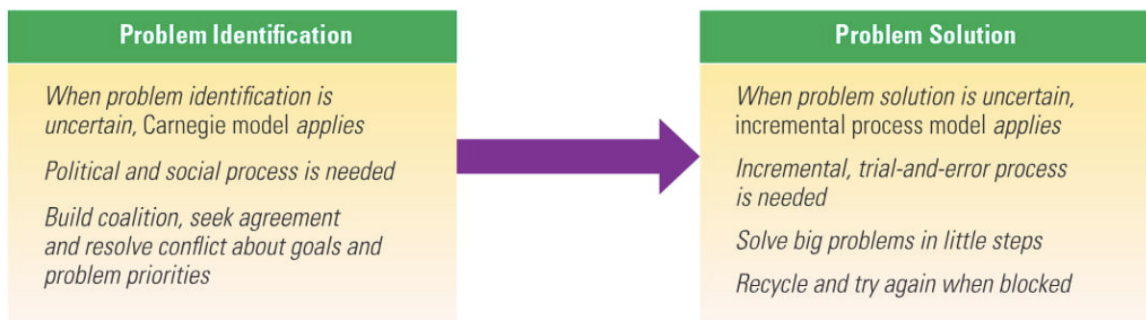
The Learning Organization (s.464)

Ledere i organisationer som er påvirket af hurtigt omskiftende virksomhedsmiljøer, vil ofte være tiltrukket af ideerne fra den lærende organisation.

Combining the Incremental Process and Carnegie Models

- Carnegie modellen er især relevant til når man skal identificere et problem. Når spørgsmål eller problemer er tvetydige, eller der er uenighed omkring sværhedsgraden på problemet, så vil diskussion, forhandling og samarbejde være passende fremgangsmåder. Når der så er opnået enighed omkring det problem som skal løses, kan der arbejdes i mod en løsning.
- The Incremental (den trinvis) procesmodel har en tendens til at understrege de trin, der bruges til at nå en løsning. Når lederne er enige om et givent problem, er den trinvis/ trin-for-trin processen en måde at prøve forskellige løsninger, for at se hvad der fungerer. Når problemløsningen er uklar kan en prøve-og-fejl-løsning designes/ tilpasses.

EXHIBIT 13.6 Decision Process when Problem Identification and Problem Solution Are Uncertain



Garbage Can Model

- Er ikke direkte sammenlignelig med de tidligere modeller, da denne håndterer med mønstre eller flows af forskellige beslutninger inden for organisationen, hvor Incremental og Carnegie modellerne fokuserer på hvordan én beslutning tages. Garbage Can modellen kan hjælpe med at overveje hele organisationen og de hyppige beslutninger der træffes af lederne. Mønstrene i beslutningstagen når lederne står i høj usikkerhed.

Organized Anarchy

Høj usikkerhed. Organiserede anarkier er ikke afhængige af det normale vertikale hierarki af autoritet og bureaukratiske beslutningsregler. De er resultatet af tre karakteristika:

1) Problematisk præferencer. Mål, problemer, alternativer og løsninger er dårligt definerede. Uklarhed karakteriserer alle trinene i en beslutningsproces.

2) Uklar, dårligt forstået teknologi. Årsags- og virkningsrelationer i organisationen er svære at identificere. En eksplicit database der gælder for beslutninger er ikke tilgængelig.

3) Turnover. Organisatoriske positioner oplever omvæltning af deltagere. Medarbejderne har travlt og har kun begrænset tid til at allokere til et enkelt problem eller beslutning. Deltagelse i en given beslutning vil være flydende og begrænset.

Streams of Events

Det unikke karakteristika ved Garbage Can modellen er at beslutningsprocessen ikke ses som en sekvens af trin som starter med et problem og ender med en løsning. Problemidentifikation og problemløsning er måske ikke forbundet med hinanden. En idé kan fremsiges som en løsning selvom der ikke er specificeret et problem. Et problem kan eksistere men aldrig genere en løsning. Beslutninger er resultatet af uafhængige strømme af begivenheder inden for organisationen. Der er fire relevante strømme for organisatorisk beslutningstagen:

1) Problems (problemer). Problemer er punkter med utilfredshed med nuværende aktiviteter eller performance. De repræsenterer et gab mellem ønsket performance og nuværende aktiviteter. De er adskilt fra løsninger og valg. Et problem kan lede til en foreslået løsning eller ikke. Problemer bliver ikke altid løst selvom der er fundet en løsning.

2) Potential Solutions (mulige løsninger). En løsning er en idé, som nogen foreslår til vedtagelse. Sådanne ideer danner en strøm af alternative løsninger gennem organisationen. Ideer kan bringes ind i organisationen af nyt personale eller kan opfindes af eksisterende personale. Deltagerne kan simpelthen blive tiltrukket af visse ideer og skubbe dem som logiske valg uanset problemer. Tiltrækning til en idé kan få en medarbejder til at kigge efter et problem, som ideen kan knyttes til og derfor berettiges. Pointen er, at der findes løsninger uafhængigt af problemer.

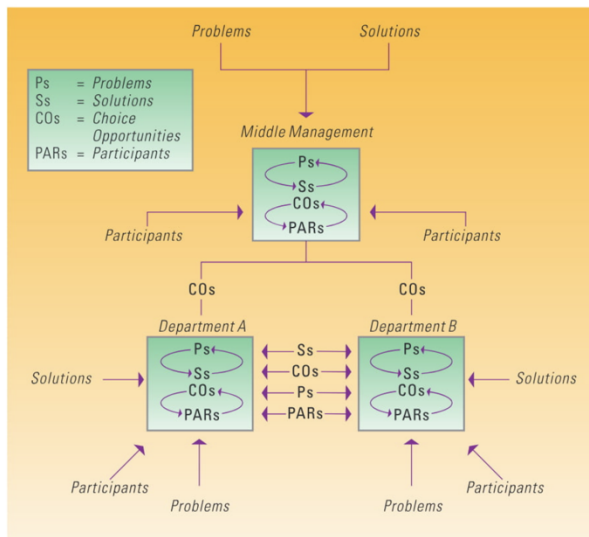
3) Participants (deltagere). Organisationens deltagere er medarbejdere, der kommer og går gennem hele organisationen. Folk bliver ansat, forflyttet og fyret. Deltagerne varierer meget i deres ideer, opfattelse af problemer, erfaring, værdier og træning. De problemer og løsninger, der anerkendes af en leder, vil afvige fra dem, der genkendes af en anden leder.

4) Choice Opportunities (Valgmuligheder). Valgmuligheder er lejligheder, hvor en organisation normalt træffer en beslutning. De forekommer, når kontrakter underskrives, folk ansættes, eller et nyt produkt godkendes. De forekommer også, når den rigtige blanding af deltagere, løsninger og problemer

eksisterer. Således kan en manager, der tilfældigvis lærte om en god idé, pludselig blive opmærksom på et problem, hvor idéen kan bruges, og dermed kan give organisationen en valgmulighed. Tilpasning af problemer og løsninger resulterer ofte i beslutninger.

Problemer, løsninger, deltagere og valg flyder gennem organisationen.

EXHIBIT 13.7 Illustration of Independent Streams of Events in the Garbage Can Model of Decision-making



Consequences

Der er fire specifikke konsekvenser af Carbage Can beslutningsprocessen for organisatorisk beslutningstagen:

- 1) Løsninger vil blive forslået selvom der ikke er noget eksisterende problem
- 2) Valg tages uden at løse problemer
- 3) Problemer kan fortsættes uden at blive løst
- 4) Nogle få problemer løses

Contingency Decision-Making Framework

En grund til at have flere forskellige tilgange til beslutningstagen er at de har rødder i forskellige organisatoriske situationer. To kendetegn ved organisationer, der benytter brugen af beslutningsmetoder, er (1) problemkonsensus og (2) teknisk viden om midlerne til at løse disse problemer. Analyse af organisationer langs disse to dimensioner antyder, hvilken tilgang der vil blive brugt til at tage beslutninger.

- **Problem Consensus**

Problemkonsensus refererer til enigheden mellem ledere om typen af et problem eller en mulighed og om hvilke mål og resultater, de skal forfølge. Denne variabel spænder fra komplet enighed til fuldstændig uenighed. Når ledere er enige, er der lidt usikkerhed - organisationens problemer og mål er klare, og det samme er standarder for præstationer. Når ledere er uenige, er organisationens retning og præstationsforventninger i modstrid, hvilket skaber en situation med stor usikkerhed. Problemkonsensus er specielt vigtigt for problemidentifikationsfasen.

- **Technical Knowledge about Solutions**

Teknisk viden henviser til forståelse og aftale om, hvordan man løser problemer og når organisatoriske mål. Denne variabel kan variere fra fuldstændig enighed og sikkerhed, til fuldstændig uenighed og usikkerhed omkring årsag-virkningsforhold, der fører til problemløsning.

Contingency Framework (s.472)

Bringer de to dimensioner, problemkonsensus og teknologisk viden om løsninger, sammen. Følgende celler ses i exhibit 13.8 nedenfor.

- Cell 1

Rationelle beslutningsprocedurer bruges fordi der er enighed om problemer og årsags-virkningsforhold er velforstået, så der er lav usikkerhed. Beslutninger kan tages ud fra beregninger. Alternativer kan identificeres og den bedste løsning kan findes gennem analyser og beregninger. Er passende når problemer og løsninger er veldefineret.

- Cell 2

Høj usikkerhed om problemer og prioriteringer, så forhandling og kompromisser bruges til at opnå konsensus. At håndtere et problem kan betyde at organisationen må udskyde handlinger på andre problemer. Prioritering omkring problemerne besluttet gennem diskussion, debat og samarbejde. Skal bruges bred deltagelse for at opnå konsensus i beslutningsprocessen. Meninger skal diskuteres indtil et kompromis opnåes. Carnegie.

- Cell 3

Problemer og standarder for performance er sikre, men alternative tekniske løsninger er vage og usikre. Teknikker til at løse et problem er dårligt definerede og dårligt forståede. Når en individuel leder står over for denne situation, vil intuition være det beslutningen tages efter. Lederen vil stole på tidligere erfaringer og bedømmelser for at træffe en beslutning. Rationelle, analytiske tilgange er ikke effektive, fordi alternativerne ikke kan identificeres og beregnes. Hård fakta og nøjagtige oplysninger er ikke tilgængelige. Incremental.

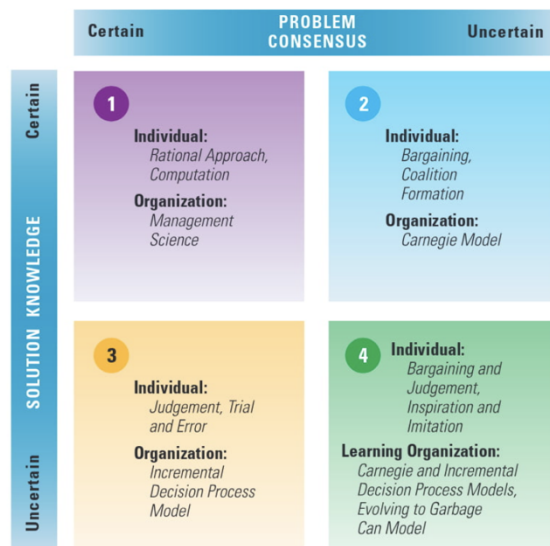
- Cell 4

Karakteriseret ved høj usikkerhed omkring både problemer og løsninger, som gør det svært at tage beslutninger. Kan bruge teknikker fra celle 2 og 3 til at tage beslutninger. Kan etablere mål og prioriteter og bruge dømmekraft, intuition eller prøve sig frem for at løse problemer.

Inspiration refererer til innovative, kreative løsninger som ikke nås ved logik.

Imitation betyder at bruge en beslutning brugt i andre sammenhænge i håbet om at det også vil virke i denne situation.

EXHIBIT 13.8 Contingency Framework for Using Decision Models



Different Types of Decision-Making Approaches (s.474)

En rationel model for beslutningstagen gælder for et individ og foreskrivende, altså det er en model man kan vælge at følge.

Garbage Can modellen gælder for en organisation og er beskrivende, altså det er ikke en model man vælger at følge, det sker bare.

EXHIBIT 13.9 Summary of decision-making models

Approach	Individual or Organizational	Prescriptive or descriptive
Rational	Individual	Prescriptive
Bounded rationality	Individual	Descriptive
Management Science	Organizational	Prescriptive
Carnegie	Mainly organizational	Descriptive
Incremental	Organizational	Descriptive
Combining Carnegie and incremental	Organizational	Descriptive
Garbage can	Organizational	Descriptive
Contingency	Individual	Prescriptive

High-Velocity Environments (s.475)

Gælder i industrier med høj konkurrence, hurtig teknologisk udvikling, strategiske vinduer åbner og lukker, og omkostningen af dårlige beslutninger er fatale.

Sammenligning af succesfulde og ikke succesfulde beslutninger fandt følgende mønstre:

- Succesfuld beslutningstagen trackede information, for at få en dyb og intuitiv forståelse af markedet. Intense møder med nøgle "spillerne". Trackede statistik for at følge med i hvad der foregik. Usuccesfulde virksomheder var mere optagede af fremtidsplanlægning, men havde kun løst greb om hvad der skete i nuet.
- Succesfulde virksomheder byggede alternativer til store beslutninger, og kørte dem sideløbende inden de tog det endelige valg. Virksomheder som langsomt tog beslutninger fandt kun ét alternativ, som kun kom i spil hvis det første fejlede.
- Hurtige succesfulde virksomheder søgte råd/vejledning fra alle og afhang meget af en eller to kyndige, betroede kollegaer eller rådgivere. Langsomme virksomheder kunne ikke opbygge tillid og enighed mellem de bedste folk.
- Hurtige virksomheder involverede alle i beslutningen for at skabe konsensus, men hvis ikke der opstod konsensus, ville topledelsen tage valgene og bevæge sig fremad, for ikke at blive forsinkede. Langsomme virksomheder udskyd beslutninger for at skabe konsensus.
- Hurtige, vellykkede valg var godt integreret med andre beslutninger og virksomhedens overordnede strategiske retning. Mindre vellykkede valg betragtede beslutningen isoleret fra andre beslutninger.

Når det handler om hurtige beslutninger, er en langsom beslutning lige så ineffektiv som den forkerte beslutning.

Decision Mistakes and Learning (s.476)

Kun ved at begå fejl kan ledere og organisation gå igennem en proces af "decision learning" og få erfaring og viden omkring hvordan de kan performere mere effektivt i fremtiden.

Escalating Commitment (s.477)

En meget farligere fejl er at fortsætte i et handlingsforløb, når det kan ses den mislykkes, en tendens kaldet eskalerende engagement. Forskning antyder, at ledere ofte fortsætter med at investere tid og penge i en løsning på trods af stærke beviser for, at de ikke fungerer. Der gives to forklaringer på, hvorfor ledere eskalere engagementet i en mangelfuld beslutning.

- 1) At de blokerer for eller fordrejer negativ information, når de er personligt ansvarlige for en negativ beslutning
- 2) Konsistens og vedholdenhed værdsættes i det moderne samfund. Konsekvente ledere betragtes som bedre ledere end dem, der skifter fra et handlingsforløb til et andet.

Kapitel 14:

Konflikter er undgåelige når personer interagerer tæt sammen. For meget konflikt er dog farligt, men konflikter kan også være positivt da det kan udfordre status quo, skaber nye ideer og skaber forandring.

Intergroup conflict in organizations (s.489)

Intergroup conflict kan analyseres i relation til gruppeidentifikation, observerbare gruppeforskelle og frustration.

64. For det første skal medarbejderne opfatte sig selv som en del af en identificerbar gruppe, såsom en afdeling. Evnen til at identificere sig selv som en del af en gruppe er en nødvendig betingelse.
65. For det andet skal der være en gruppeforskel af en eller anden form. Grupper kan være placeret på forskellige etager i bygningen, medlemmer kan have forskellige sociale eller

uddannelsesmæssige baggrunde, eller medlemmer kan arbejde i forskellige afdelinger med forskellige ansvarsområder inden for organisationen.

66. Den tredje ingrediens er frustration. Frustration betyder, at hvis den ene gruppe når sit mål, vil den anden ikke; den vil blive blokeret.

67. Intergruppekonflikt vises, når en gruppe forsøger at fremme sin position i forhold til andre grupper.

Intergroup conflict kan defineres som den opførelse, der opstår blandt organisationsgrupper, når deltagerne identificerer sig med en gruppe og opfatter, at andre grupper kan blokere deres gruppes resultater eller forventninger.

Competition er rivalisering mellem grupper i forfølgelsen af en pris, mens konflikt forudsætter frustration over måloppnåelse.

Sources of conflict

Nogle specifikke organisatoriske elementer kan generere konflikter. Disse kilder til intergroup conflict inkluderer goal incompatibility, differentiation, task interdependence and limited resources. Disse kilder til intergroup conflict påvirkes bl.a. af contextual factors of environment, size, technology, strategy and goals, and organizational structure.

Goal incompatibility

68. Er sandsynligvis den største årsag til intergruppekonflikt i organisationer. Hver afdelings mål afspejler de specifikke mål, medlemmerne prøver at nå. Opnåelsen af en afdelings mål hindrer ofte en anden afdelings mål.

Differentiation

69. Er defineret som forskellene i kognitive og følelsesmæssige orienteringer blandt ledere i forskellige functional departments. Departments eller divisions inden for en organisation adskiller sig ofte i værdier, holdninger og standarder for adfærd, og disse subkulturelle forskelle fører til konflikter.

Task interdependence

70. Refererer til en afdelings afhængighed af en anden for materialer, ressourcer eller information. Generelt, når task interdependence øges, øges potentialet for konflikt. I tilfælde af samlet gensidig afhængighed har afdelinger lidt behov for at interagere og konflikt er på et minimum.

Limited resources

- En anden vigtig kilde til konflikt involverer konkurrence mellem grupper om, hvad medlemmer opfatter som begrænsede ressourcer. Der er begrænsede penge, fysiske faciliteter, personaleressourcer og menneskelige ressourcer, der skal deles mellem afdelingerne. I deres ønske om at nå mål eller udvide imperier ønsker grupper at øge deres ressourcer. Dette kaster dem i konflikt.

Rational versus political model

Graden af goal incompatibility, differentiation, task interdependence and limited resources påvirker, om en rationel eller politisk adfærdsmodel dominerer i organisationen.

EXHIBIT 14.2 Sources of Conflict and Use of Rational versus Political Model

Sources of Potential Intergroup Conflict	Rational Model		Political Model
<ul style="list-style-type: none"> • Goal incompatibility • Differentiation • Task interdependence • Limited resources 	Consistent across participants	Goals	Inconsistent, pluralistic within the organization
	Centralized	Power and control	Decentralized, shifting coalitions and interest groups
	Orderly, logical, rational	Decision process	Disorderly, result of bargaining and interplay among interests
	Norm of efficiency	Rules and norms	Free play of market forces; conflict is legitimate and expected
	Extensive, systematic, accurate	Information	Ambiguous; information used and withheld strategically

Rational model

71. When goals are in alignment, there is little differentiation; departments are characterized by pooled interdependence and resources seem abundant, so managers can rely upon a rational model of organization, as outlined in Exhibit 14.2. Dog ikke opnåelig i virkeligheden.

Political model

72. The opposite view of organizational processes is the political model, also described in Exhibit 14.2. When, as in the political model, groups have separate interests, goals and values, disagreement and conflict are normal. Groups will engage in the push and pull of debate to

decide goals and reach decisions. Information is ambiguous and incomplete. Typically, rational and political processes co-exist in organizations.

Power and organizations (s.494)

Power er en persons eller afdelingers evne til at påvirke andre mennesker til at opnå de ønskede resultater. Det er potentialet til at påvirke andre i organisationen med det mål at nå de ønskede resultater for dem med power. Powerful individer er ofte i stand til at få større budgetter til deres afdelinger, mere gunstige produktionsplaner og mere kontrol over organisationens dagsorden.

Individual vs. organizational power

Managers har 5 typer af power

73. Legitimate power - Er den myndighed, der gives af organisationen til den formelle ledelsesposition, som en leder har
74. Rewarding power - Stammer fra evnen til at tildele belønninger - en forfremmelse, hæve eller klappe på ryggen - til andre mennesker.
75. Coersive power - Er Myndigheden til at straffe eller anbefale straf.
76. Expert power - Stammer fra en persons større dygtighed eller viden om de opgaver, der udføres.
77. Referent power - Er afledt af personlige egenskaber: folk beundrer lederen og ønsker at være ligesom den eller identificere sig med lederen ud af respekt og beundring.

Power i organisationer er dog ofte resultatet af strukturen i organisationen. Organisationer er store, komplekse systemer, der indeholder mange mennesker. Disse systemer har et formelt hierarki. Derudover har nogle positioner adgang til flere ressourcer eller deres bidrag til organisationen er vigtigere og dette giver power.

Power vs. authority

Three properties identify authority:

1. *Authority is vested in organizational positions.* People have authority because of the positions they hold, not because of personal characteristics or resources.
2. *Authority is accepted by subordinates.* Subordinates comply because they believe position holders have a legitimate right to exercise power.⁴⁴ In most organizations around the world, employees accept that supervisors can legitimately tell them what time to arrive at work, the tasks to perform while they're there and what time they can go home.
3. *Authority flows down the vertical hierarchy.* Authority exists along the formal chain of command and positions at the top of the hierarchy are vested with more formal authority than are

positions at the bottom. Organizational power can be exercised upward, downward and horizontally in organizations.

Formal authority is exercised downward along the hierarchy and is the same as legitimate power. In the following sections, we will examine vertical and horizontal sources of power for employees throughout the organization.

Vertical sources of power

All employees along the vertical hierarchy have access to some sources of power. There are four major sources of vertical power: formal position, resources, control of decision premises and information and network centrality.

Formal positions

78. Visse rettigheder, ansvar og beføjelser tilfalder topstillinger. Ansatte i hele organisationen accepterer den øverste leders legitime ret til at sætte mål, træffe beslutninger og diktere aktiviteter. Således kaldes magten fra formel position undertiden legitim magt. Der bruges ofte symboler på at vise de legitime power såsom privاتفly for topledere.

Resources

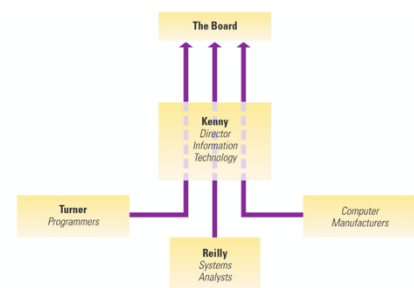
79. Organisationer tildeler enorme mængder ressourcer. Bygninger konstrueres, lønninger betales, og udstyr og forsyninger købes. Hvert år tildeles nye ressourcer i form af budgetter. Disse ressourcer tildeles nedad fra topledere. I de fleste tilfælde kontrollerer topchefer ressourcerne og kan derfor bestemme deres distribution. Ressourcer kan bruges som belønning eller straf, hvilket er en source of power. Ressourcetildeling skaber også et afhængighedsforhold. Deltagere på lavere niveau er afhængige af topchefer for de økonomiske og fysiske ressourcer, der er nødvendige for at udføre deres opgaver.

Control of Decision Premises and Information

80. Kontrol med beslutningsgrundlaget betyder, at topledere lægger begrænsninger for beslutninger truffet på lavere niveauer ved at specificere en referenceramme og retningslinjer for beslutningstagning. På én måde træffer topledere store beslutninger, mens deltagere på lavere niveau træffer små beslutninger. Topledelsen beslutter, hvilket mål en organisation vil forsøge at nå, f.eks. Øget markedsandel. Deltagere på lavere niveau beslutter derefter, hvordan målet skal nås.

Network centrality

81. Network centrality betyder at være centralt placeret i organisationen og have adgang til information og mennesker, der er kritiske for virksomhedens succes. Topledere har større



succes, når de sætter sig i centrum af et kommunikationsnetværk og bygger forbindelser med mennesker i hele virksomheden.

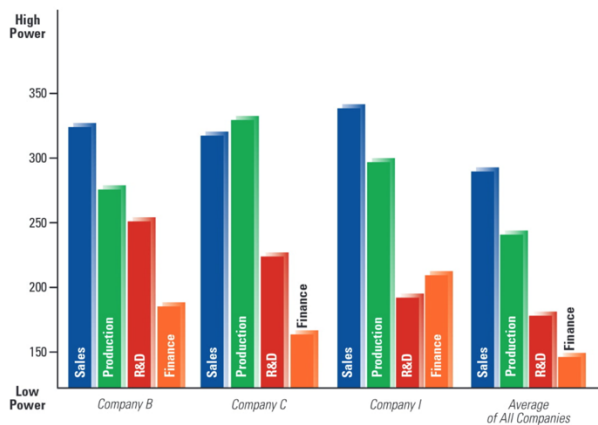
People

82. Topledere øger ofte deres magt ved at omgive sig med en gruppe loyale ledere. Loyale ledere holder toplederen informeret og i kontakt med begivenheder og rapporterer mulig ulydighed eller uroligheder i organisationen. Topledere kan bruge deres centrale positioner til at opbygge alliancer og udøve betydelig magt, når de har et ledelsesteam, der fuldt ud støtter deres beslutninger og handlinger. Dette fungerer også i den modsatte retning. Folk på lavere niveau har større magt, når de har positive relationer og forbindelser med højere-ups. Ved at være loyale og støttende over for deres chefer får medarbejderne undertiden gunstig status og udøver større indflydelse.

Horizontal Sources of Power (s. 501)

Horizontal power vedrører relationer på tværs af afdelinger og divisioner. Horizontal power er ikke defineret af formelt hierarki eller et organisations diagram. Hver afdeling bidrager med noget forskelligt til organisationens succes. Horizontal power er svært at måle eftersom det ikke fremgår 100% klart i målinger. Det teoretiske koncept der forklarer relativ power kaldes Strategic contingencies.

EXHIBIT 14.4 Ratings of Power among Departments in Industrial Firms



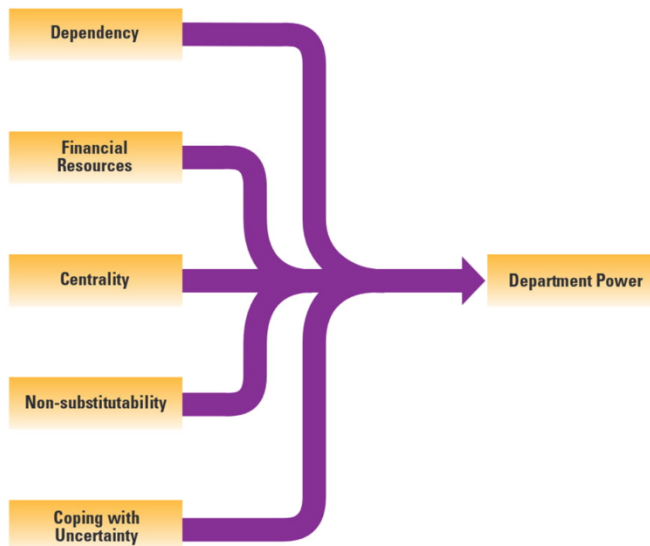
Strategic contingencies

Strategic contingencies er begivenheder og aktiviteter både inden- og udenfor en organisation som er essentielle for at opnå organisationens mål. Afdelinger involveret med strategic contingencies i organisationen har som tendens mere magt. Afdelingers aktiviteter betyder meget når de giver strategiske værdier ved problem løsninger. Eksempel: Hvis organisationen bliver sagsøgt, vil den juridiske afdeling opnå mere magt og have mere indflydelse på vedtagelser.

Power Sources

Afdelinger kan have forskellige egenskaber der udgør forskellige niveauer af magt (14.5)

EXHIBIT 14.5 Strategic Contingencies that Influence Horizontal Power among Departments



1. **Dependency:** Interdepartmental dependency er et nøgle element underliggende relativ magt. Magt kommer fra at have noget nogle andre vil have. Afdeling A's magt er større end afdeling B, når afdeling B afhænger af afdeling A.
2. **Financial resources:** Der er en ny gylden regel i forretnings verdenen: "The person with the gold makes the rules". Kontrol over ressourcer er en stærk kilde til magt i organisationer.
3. **Centrality:** Centrality reflekterer en afdelings rolle i den primære aktivitet hos en organisation. Hvor meget en afdelings arbejde påvirker det færdige produkt (final output). Centrality måler/reflekterer bidraget lavet til organisationen.
4. **Non-substitutability:** Magt måles også ved Non-substitutability, hvilket betyder hvorvidt en afdelings arbejdsopgave kan blive udskiftet. Jo svære at udskifte, jo mere magt.
5. **Coping with uncertainty:** elementer i miljøet kan skifte hurtigt og være uforudsigende, under sådanne situationer opstår har managers ikke meget information omkring passende løsninger til givende situation. Afdelinger der kan mindske denne usikkerhed vil have mere magt.

Political processes in organizations.

Politikker, som magt, er immaterielle og svære at måle. Det skjult og svært at observere på en systematisk måde. 2 surveys kom frem til følgende reaktioner fra managers hen imod politisk opførsel.

1. De fleste managers har et negativt syn på politik og mener at politikker vil oftere skabe mere skade end gavn hos en organisation med at nå sit mål.

2. Managers tror at politisk opførsel er normalt I alle organisationer.
3. De fleste managers mener at politisk opførsel opstår oftere højere oppe I hierarkiet end lavere I hierarkiet.
4. Political behaviour opstår I bestemte beslutningsdomæner, så som strukturelle ændringer, men er fraværende fra andre beslutninger, så som I medarbejder anklager.

Definition

Magt er blevet beskrevet som Available force eller potentiale for at opnå ønsket resultat.

Politics er brugen af magt til at inflyde beslutninger til at opnå de resultater.

Udøvelsen af magt og inflydelse har ført til to måder at definere politics på, som self-serving opførsel eller widespread organizational decision process. Politisk opførsel kan både være positivt og negativt.

When is political activity used?

3 "Domains of political activity" (områder hvor politik spiller en rolle) I de fleste organisationer er det: Structural change, management succession og resource allocation.

Structural reorganizations: som diskuteret I CH. 4. ændrer ansvar og opgaver, hvilket kan føre til den underliggende magt ved ansvaret og opgaverne skiftes.

Management succession: Ansætte nye ledere, forfremmelser og transfer, kan have store politiske betydninger, især I de høje niveauer hvor usikkerheden er høj og network of trust, samarbejde og kommunikation blandt ledere er vigtigt. Managers kan bruge ansættelser og forfremmelser til at forstærke deres netværks alliance.

Resource allocation: afgørelser omfatter alle ressourcer påkrævet for organisationens ydeevne, inkl. Lønninger, driftsbudget mm. Ressourcer er så vitale, at eunigheder om hvordan man prioriterer dem forekommer og politiske processer hjælper med at løse dilemmaer.

Using power, politics and collaboration

Magt bliver praktiseret gennem den individuelle politiske opførsel. Individuelle managers søger aftaler omkring strategi for at opnå deres afdelings mål. Der er forskellige strategier der bliver taget I brug.

EXHIBIT 14.6 Power and Political Tactics in Organizations

Tactics for Increasing the Power Base	Political Tactics for Using Power	Tactics for Enhancing Collaboration
<ol style="list-style-type: none"> 1. Enter areas of high uncertainty. 2. Create dependencies. 3. Provide scarce resources. 4. Satisfy strategic contingencies. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Build coalitions and expand networks. 2. Assign loyal people to key positions. 3. Control decision premises. 4. Enhance legitimacy and expertise. 5. Make a direct appeal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Create integration devices. 2. Use confrontation and negotiation. 3. Schedule intergroup consultation. 4. Practise member rotation. 5. Create shared mission and superordinate goals.

Tactics for increasing power (s.509):

Står i skemaet ovenfor (14.6) uddybes på siden.

Political Tactics for Using power(s.510):

Står i skemaet ovenfor (14.6) uddybes på siden.

Tactics for Enhancing Collaboration (S.513):

Står i skemaet ovenfor (14.6) uddybes på siden.

EXHIBIT 14.7 Negotiating Strategies

Win-Win Strategy	Win-Lose Strategy
<ol style="list-style-type: none">1. Define the conflict as a mutual problem.2. Pursue joint outcomes.3. Find creative agreements that satisfy both groups.4. Be open, honest and accurate in communicating the group's needs, goals and proposals.5. Avoid threats (to reduce the other's defensiveness).6. Communicate flexibility of position.	<ol style="list-style-type: none">1. Define the problem as a win-lose situation.2. Pursue own group's outcomes.3. Force the other group into submission.4. Be deceitful, inaccurate and misleading in communicating the group's needs, goals and proposals.5. Use threats (to force submission).6. Communicate strong commitment (rigidity) regarding one's position.

Source: Adapted from David W. Johnson and Frank P. Johnson, *Joining Together: Group Theory and Group Skills* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1975), 182-183.