

Industriell Organisation

Organisationsbegreppet

Formell organisation:

- mål o strategi
- struktur

Informell organisation:

- organisationskultur
- maktförhållande

Social organisation:

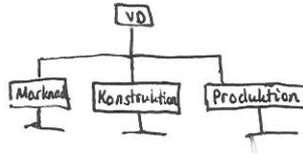
- Samspel

Olika former:

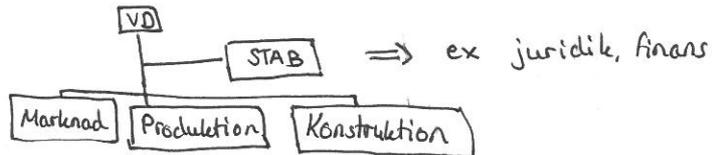
→ Hierarki



→ Funktionsorganisation



→ Linje - Stab



→ Divisionsorganisation
"företag i företaget"

→ Matrisorganisation

	Marknad	Konstruktion	Produktion
Projekt 1			
Projekt 2			
Projekt 3			

+

- Underlättar samordning
- Avlastas högsta ledningen

-

- Oklart Ansvar
- Maktkamp
- Konflikter
- Ökade kostnader
- "Project overload" för medarbetare

→ Process organisation

→ Projektorganisation

→ Omvänd pyramid

Människan i organisationen

HRM

- bygga/välja kunskap
- utveckla personal/organisation

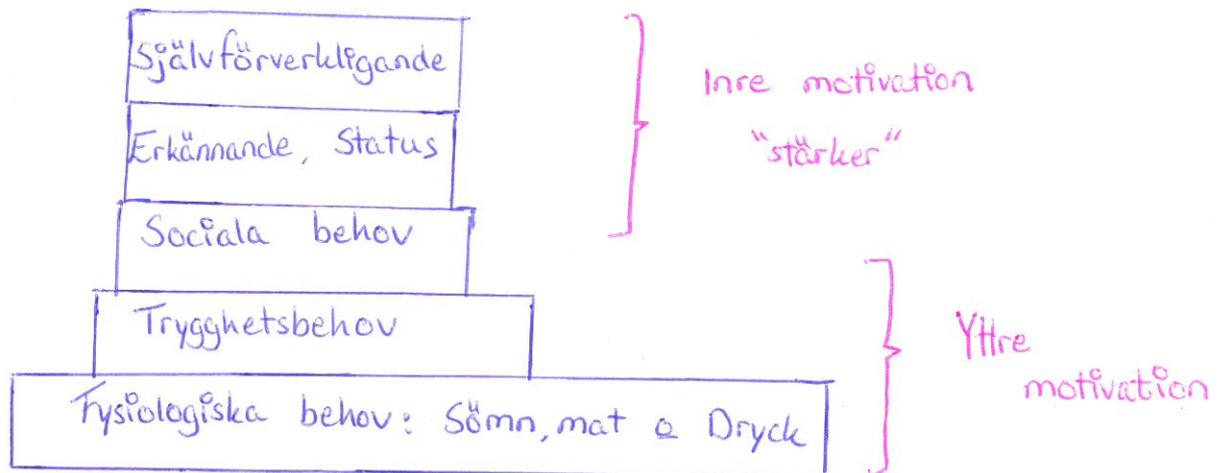
Motivation

Teorier:

- Maslows
- Hersberg
- Förväntansteori
- Hackman & Oldham

Fokus på arbetet
men olika
huvudfokus

Maslows behovstrappa



Motivation genom behov

Kritik: Oprecist, människor värderar olika

Herzbergs tvåfaktorsteori

Hur trivsel på arbetsplatsen främjar motivation

Hygienfaktorer

- Personalpolitik
- Ledningens kompetens
- Arbetsvillkor
- Lön
- Status
- Mellanmänniska relationer
- Arbetsstrygghet
- Påverkan fritid/privat

Skapar vantrivsel om de saknas, men inte trivsel om de finns

Motivationsfaktorer

- Prestation
- Erkännande
- Arbetsuppgifternas karaktär
- Avancemang
- Utveckling
- Ansvar

Skapar trivsel om de finns, men inte vantrivsel om de saknas.

Förväntansteori

$$\text{Valens} \times \text{Instrumentalitet} = \text{Motivation}$$

Valens - styrkan i en persons önskan om den belöning som följer ett visst resultat.

Hackman och Oldham

"Motivation genom arbetsutformning"

Psykologiska tillfredsställanden skapar motivation

Organisationsstruktur → Kännetecken hos uppgiften → Kritiska psykologiska tillstånd → Resultat

Det krävs vissa egenskaper i arbetsuppgifterna som leder till ett psykologiskt tillstånd som bidrar till resultat/prestation.



Självstyrande grupper

- Fokus på grupp, inte individ
- Fokus på helheten
- Delegering till gruppen

Leder till:

- Medverkan o självbestämmande
- Mer utmaning och variation
- Demokratisering
- Betyndigande av anställda

Sociotekniken (1950)

Skandinavisk modell

"Taylor pappan av rullandeband strukturen"

- Lämna tillbaka ansvaret till arbetsgrupper.
- Försöka integrera det tekniska med det sociala
Via
 - självstyrande grupper
 - Delaktighet
 - Lärande
 - Sammanhang med omvärlden
 - Förening av arbete med framtidsförhoppningar

Deltagande viktigt för att skapa anknytning till organisationen.

Grupprocesser

FIRO

(Schutz)

Fundamental
Interpersonal
Relations
Orientation

- Tillhöra
- Rollsökning
- Samhörighet (öppenhetsfas)

Gruppens utvecklingsfaser

(Tuckman & Jensen)

- Formering (forming)
- Oro (storming)
- Normering (norming)
- Prestation (performing)
- Upplösning (adjourning)

Grupprocessen

(Lennér - Axelson och Thylefors)

- Initialfas
- Smekmånad
- Integration
- Mognad
- Separation

Roller

Informella - växer fram "spontant"

Formella - önskad struktur

Roller i en grupp

- Uppgiftsroller
- Samspelsroller
- Självcentrerade roller

Skillnad mellan grupp och team.

Olika team:

- Självstyrande team
- Tvärkulturella team
- FoU team
- Tvärfunktionella team
- Virtuella team

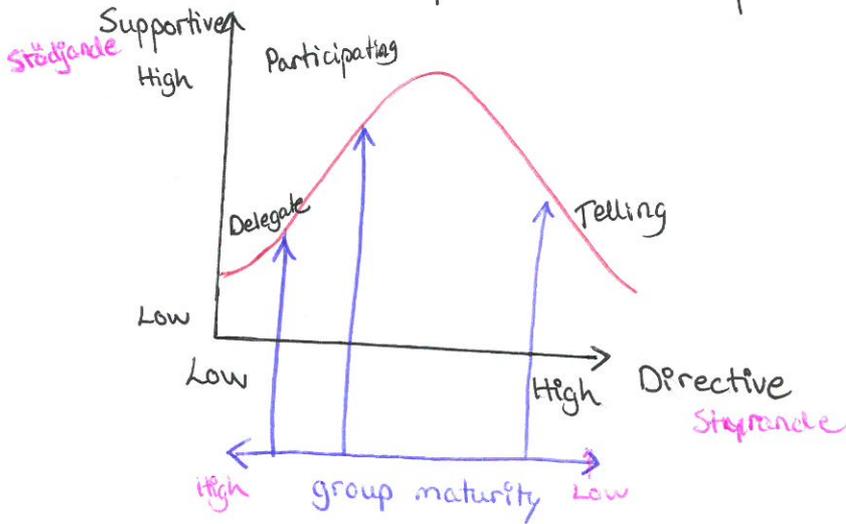
Ledarskap och medledarskap

- Auktoritär ledare
- Demokratisk ledare
- Laissez-Faire ledaren

Direkt vs Indirekt Ledarskap

Hersey & Blanchard

Situationsanpassat ledarskap



Ledarstil kontra anställdas mognad

Ledarskapsmatrisen (Blake & Mouton)

Hög	Hänsyn till människans behov	Effektiv ledare 9,9
Låg	Utarmat ledarskap	Effektivitet i operationer
	Låg	Hög

Omtanke om människan (vertical axis)
Omtanke om produktion (horizontal axis)

Skillnader mellan teorierna:

Delaktighet, öppenhet, tillit och respekt, engagemang, konsensus, mål, stöd etc.

Transaktionellt ledarskap

Förhållandet ledare och medarbetare är en social transaktion

Belöning via ting

Transformativt ledarskap

Spelar på de anställdas känslor

Kan bli manipulation

+ Dynamisk omgivning

LMX-
teorin

Självledarskap

Individer tar ansvar

Uppmuntras att anställa

→ Sätter upp mål

→ lösa uppgifter

→ Ge konstruktiv kritik

→ Kan leda till konflikter

Medledarskap

Medarbetarskap och medledarskap

Karisma spelar roll i ett ledarskap.

Makt och Konflikt

Intressent modellen



Organisationsledningens behöver balansera intressenters krav.

Vad är makt?

- Påverkar beteende
- Ändra handlingsförlopp
- Övervinna motstånd
- Få andra att

Öppen makt:

- Tvångsmakt
- Bytesmakt
- Övertalning

Dold Makt:

- Manipulering
- Systemmakt
- Strukturmakt
- Social och normativ
- Åsiktsmakt

Viktigt !

Maktbaser

Olika vägar att få makt

- Hierarkisk position
- Kontroll över information
- Kontroll över arbetsuppgifter
- Kontroll över det sociala
- Personliga resurser

Härskartekniker

Olika typer av konflikter:

- Latent
- Oenighet
- Känslomässig
- Manifesterad (förtal, ryktesspridning)
- Rollkonflikt
- Mellanpersonella

Konflikter kan vara positiva och negativa.

+

- Sammanhållning
- Hindrar grupptänkande
- Bättre beslut
- Innovation (sakkonflikt)

-

- Sliter på individen
- Stress
- Utbrändhet
- Missnöje

Glassceiling

Förklaring varför:

- Strukturalistiskt perspektiv
 - Möjlighetsstrukturen
 - Maktstrukturen
 - Frekvensstruktur
- Kvinnor och mäns ledarstil
- Genus
- Mångfald och intersektionalitet

Omvärld

Organisationer måste anpassa sig till omvärlden.
(Förutom Monopol)

Teknisk omvärld:

- resurser / input
- produktion
- resultat

Direkt påverkan

Institutionell omvärld:

- Värderingar / Förväntningar
- Hänsyn tas i mål / visioner
- Signaler till omvärlden

Värderingar & förväntningar
i omvärlden

Ex. Bank är både väldigt teknisk och institutionell.

Gym svag både teknisk och institutionell.
Skola, kyrka svag teknisk ~~men~~ starkt institutionell.

Den Institutionella omvärld är:

- Regulativ - Tvång, lagar o regler
- Normativ - Social förpliktelse, **måste**
- Kognitiv - vilja att efterlikna, **vill**

Hantera Institutionella omvärlden

- 1) Reel konformitet
- 2) Skenbar konformitet
- 3) Motstånd och förhandling (**svårt**) - **övertalning**
- 4) Rykteshantering - **reklam**

Konformitet =
Överensstämmelse

Även med interorganisatoriska relationer:

Kontraktsamarbete, partnerskap, produktionskedjor, nätverk

Kommunikation

- Överför information
- Förmedlar idéer, attityder, känslor

Formell kommunikation

- Planerad
- Viktig för styrning o kontroll

Informell kommunikation

- spontan
- Viktig för nytänkande och kreativitet

Finns båda i en organisation

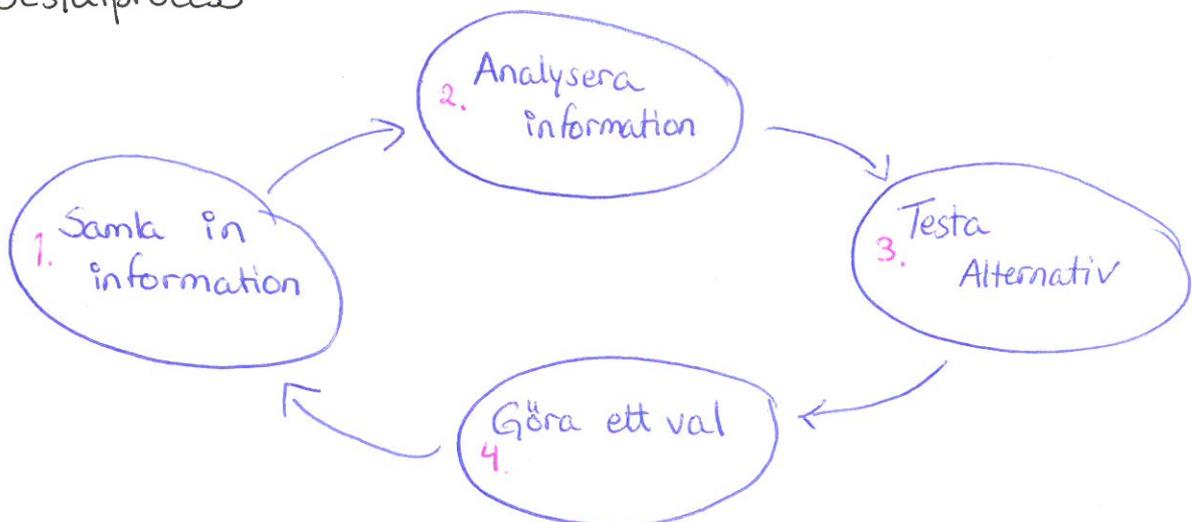
Extern kommunikation → bygger gott samvete

Kommunikation är viktigt för beslut!

Beslut

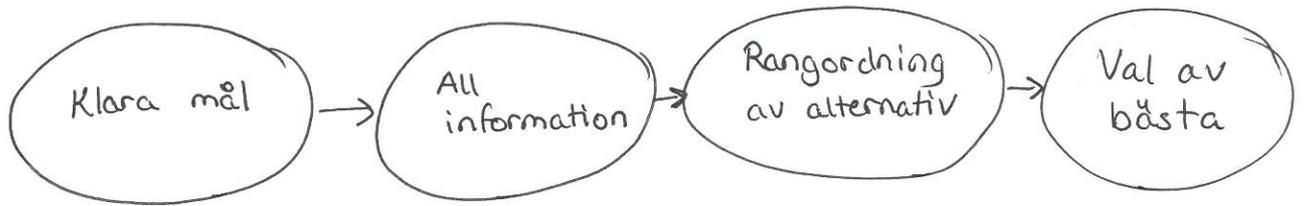
Beslut → lärande

Beslutprocess



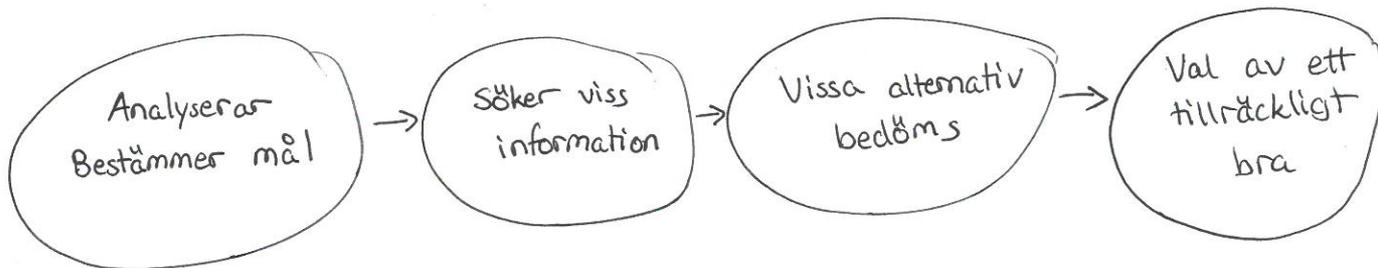
Komplexa processer

Rationellt beslutsfattande (SIMON)



Begränsad rationalitet - Satisficing

Väljer det som är tillräckligt bra.



6 Beslutsmodeller

- Rationell
- Regelmodellen
- Förhandlingsmodeller
- Kommunikativ rationalitet
- Inkrementellt handlande - Beslut med små steg
- Organiserad anarki / Soptunnmodellen

Tidigare beslut skapar spår → Spårberoende
- Kan vara positivt och/eller negativt.

Beslut påverkas av:

- Organisatoriska förhållanden
- Personliga förhållanden
- Situationen

Risk för grupptänk!

Mål & Strategi

Syfte

Vision

Huvudmål

Delmål

Missionstatement → Visar syftet, Långsiktig vägvisare

Vision → Vart ska man i framtiden → mer konkret

Affärsidé → uppgift

SMARTA - mål

Specifikt

Mätbart

Accepterat

Realiserbart

Tidsmässiga

~~Ansträngande att nå~~

Strategi

Mintzberg:

- Strategi som position
- Strategi som plan
- Strategi som handlingsmönster

Generisk-strategi - Externt i förhållande till konkurrenter

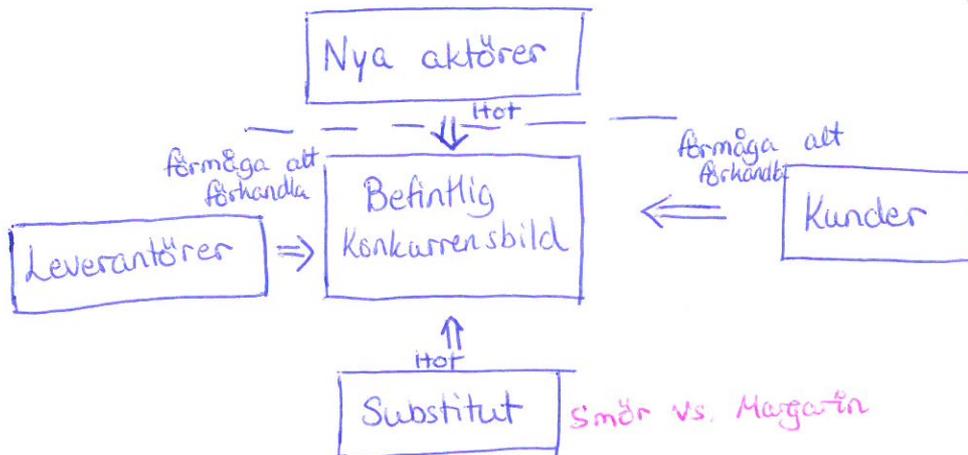
Resursbaserad strategi - Internt.

Porters 5 krafter

Generiska

Visar på konkurrens → Hur intensiv är den

Externt



Kritik: Konkurrens är inte varaktig.

Barney

Resurs

SWOT-analys
Strength Weakness
Opportunities
Threats

- Resursbaserat synsätt
- Utveckla resurser som inga andra har
- Utgår från organisationens interna resurser som grund för konkurrenskraft

Kritik: Hur klarar den sig vid förändring

Blue Ocean Strategy

Hitta en marknad där det inte råder någon konkurrens

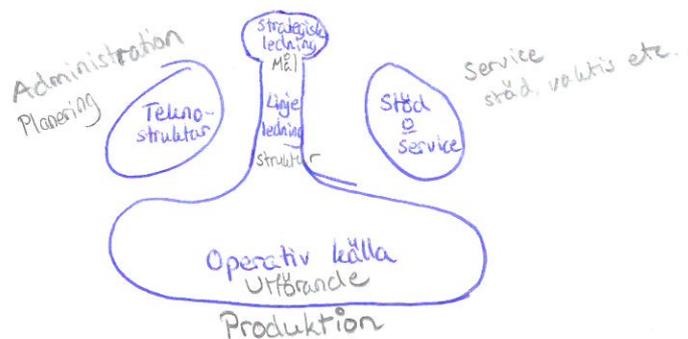
"Strategier är inte statiska, de förändras och blir inte alltid som man tänkt sig."

Porters 3 konkurrensstrategier:

- 1) Lågstnadsstrategi - Lågt pris
- 2) Differentieringsstrategi - Unik
- 3) Fokuseringsstrategi - Fokus på en marknad, segment

Styrning och Struktur

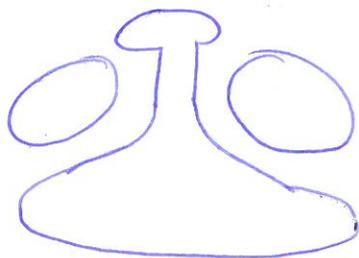
Mintzbergs grundmodell



Entreprenörorganisationen

- Tongivande del: Strategisk ledning
 - Centraliserad
 - Organisk
- Nystartad / Enkel / Mindre organisation

Familjeföretag



Maskinbyråkratin

- Tongivande del: Teknostruktur
 - Formaliserat
 - Arbetsuppdelning
 - Centraliserat
 - Stora operativa enheter
- Mogen / Större / Enkel / stabil Organisation

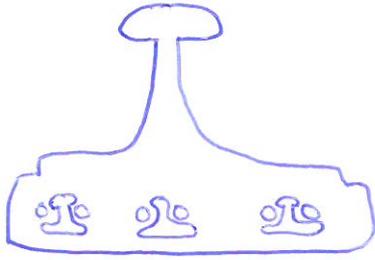
Bank



Den professionella byråkratin

- Tongivande del: Operativ kärna
 - Utbildning
 - Specialisering
 - Decentralisering
- Komplex / Stabil / Mogen / Större Organisation

Sjukhus

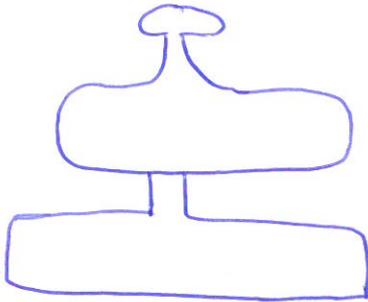


Den divisionaliserade organisationen

- Tongivande del: Linjeledning
 - Gruppering efter marknad/produkt
 - System för resultatkontroll
 - Begränsad vertikal decentralisering

Heterogena marknader, Mogen / Större organisation

ABB



Den innovativa organisationen

- Tongivande del: Stöd & Serviceenhet
 - Horisontella kontakter
 - Organisk struktur
 - Utbildning
 - Selektiv decentralisering

Komplex / Föränderlig omvärld

Yngre organisationer

Typ Oticon
under Spaghettin

Organisationskultur

Bidrar till att:

- Styra
- Koordinera
- Stabilisera
- Identitetsskapande

Utveckling av en kultur

Inom organisationen:

- Rekrytering
- Socialisation
- Ritualer o ceremonier
- Kommunikationsstrategi
- Historieberättande

Utanför organisationen:

- Maktaavstånd
- Individualism - kollektivism
- Maskulinitet - feminitet
- Osäkerhet
- Tidsorientering

Nationella
Särdrag

- Riskexponering
- Återkoppling

Bransch-
tillhörighet

Hoeffstede forskar inom ämnet.

Lärande, Innovation och förändring

Lärande finns på

- Individnivå
- Gruppnivå
- Organisationsnivå

Feedback är viktigt i lärandeprocessen.

Single loop-lärande

Lärande som inte resulterar i förändring av referensramen, mål och värderingar. Individerna blir skickligare inom givna ramar, blir snabbare och får flyt i arbetet.

Double loop-lärande

Lärande som resulterar i en förändring av existerande referensram, mål och värderingar
Ifrågasättande

Fyra former av lärande

Nonaka & Takeuchi

Tyst Kunskap			
Från		Socialisation Observation	Externalisering Omvandlar sin tysta kunskap till explicit kunskap
			Lärling som skriver ner kurslärare
Explicit Kunskap		Internalisering Lärare provar nya pedagogiska ramar	Kombinering ingen nytt kunskap som finns
		Telefonförsäljare	Analys, sammanfattningar
	Tyst Kunskap	Till	Explicit Kunskap

Tyst Kunskap - Kunskap vi inte kan återberätta → Cyklar, Rutiner

Explicit Kunskap - Kunskap som lyssnaren enkelt kan ta till sig och omsätta.

Viktigt för organisationer

- Mångfald
- FoU
- Enhet för omvärldsbevakning
- Överlappning mellan enheter
- Decentralisering
- Ifrågasättande kultur

Leder till att företag kan absorbera kunskap.

Ambidextra organisationer

Lika bra på två funktioner som är oförenliga inom en och samma organisationsmässiga kontext.

“Bra på två saker som är motstridiga”

Krävs

Tidsmässig-frikoppling eller Strukturell-frikoppling

Organisk organisation

- Föränderlig miljö
- Låg grad av formalisering
- Låg grad av centralisering
- Auktoritet bygger på kunskap
- Horisontell kommunikation
- Vid styck eller specialproduktion, processindustri

Mekanistisk organisation

- Stabil miljö
- Hög grad av formalisering
- Hög grad av centralisering
- Auktoritet - formell position
- Vertikal kommunikation
- Massproduktion

Jämför målarboken!

Motstånd till förändring
- både bra och dåligt.

Motstånd sker vid:

Ex:

- Frukten för det okända
- Krav på ny kompetens
- Extraarbete
- Sociala band bryts

Förändringsmodeller:

- Expertmodellen
- Förankringsmodellen
- Processmodellen
 - tar tid
 - inte lämplig vid kris

} Medarbetarnas
Delaktighet

Lewin:

Uppvärmning → Förändring → Nedfrysning

Kotter

- Strategiskt förändringsarbete
- Sekvensiell (arbetar mot motståndet)

Planerat

Förbereda → Genomföra → Fullfölja

Kritik: Förändring är mer komplex än sekvensbaserat.

Oplanerat förändring

- Förändring som
 - livscykel
 - evolution
 - tillfälligheter
- } Determinantiska förändringar

Ex. Beslut tas med Soptunnemodellen ⇒ Oplanerat