# Sammanfattning TEIO61

Det här är en sammanfattning av Jacobsen & Thorviks bok ”Hur moderna organisationer fungerar”. Viss information har även lyfts in från föreläsningar. Det här är mina anteckningar som jag tagit medan jag läst, så jag reserverar mig för slarvfel och dylikt. Se dokumentet som något man kan skumma igenom lite snabbt för att få en uppfattning om vad kursen behandlar.

Kapitlet som behandlar motivation saknas i mina anteckningar från boken och kommer istället från föreläsningar. De sidor som behandlar grupper och Taylor kommer även från föreläsningsanteckningar.

# Kapitel 2 Mål & Strategi

## Varför studera Mål & Strategi?

1. ***Verkar motiverande:*** Ger en anställd något att arbeta mot, och anger hur detta ska lösas.
2. ***Verkar styrande***. Ger riktlinjer för arbetet och hur man bör bete sig.
3. ***Legitimerande faktor***. Ger omvärlden en blick av att organisationen gör det som är rätt, generar stöd.
4. ***Utvärderingskriterier.*** Gör effektiviteten att nå sina mål mätbar

## Mål

*”Det som organisationen vill uppnå”*

**Målhierarkin:** Börjar oftast med…

1. Syfte: Beskriver existensberättigandet, hur en ska tjäna pengar men även vad man fyller för funktion för samhället och vad som skiljer en åt från andra organisationer. *”Vad gör oss speciella?”*
2. Vision: Organisationens ideala situation i framtiden, ej knuten till en viss tidpunkt. Beskrivs ofta med metaforer, bilder och symbolik. *”Nollvisionen”.*

Efter detta kommer den egentliga målhierarkin:

3. Huvudmål: Övergripande men ändå ett konkretiserat mål, exempelvis att man vill sälja produkter på en internationell marknad.
4. Delmål: Fylls för att nå det övergripande målet. Kan fortsätta i fler och fler delmål tills målen är fullständigt konkretiserade.

**Målens tidshorisont:**

Har man för långsiktiga mål kan detta göra riktlinjer vaga. De kan dock agera som en innovativ och kreativ faktor, skapa en målhierarki.

**Mål och medel:**

Försöka besvara frågan ”Vilka medel ska vi använda för att nå målen?”

**Reella respektive symboliska mål:**

Reella: Tydliga, anger vad organisationen faktiskt gör.

Symboliska: Anger mer lyckotänk och agerar legitimerande faktor till omvärlden. Bör ej vara huvudmålet för att beskriva organisationen. Kan även göra så man snabbt förlorar legitimitet om man bryter mot målen.

**SMARTA mål:**

S: Specifika mål

M: Mätbara mål

A: Accepterande mål

R: Realistiska mål

T: Tids- och kostnadsbesparande mål

A: Ansträngande-att-nå-mål

## Strategi

- Hur man ska uppnå sina mål.

**Resursbaserade strategier:** Interna förhållanden i organisationer.

**Generisk strategi:** Hur man positionerar sig mot konkurrenter

**Michael E. Porters generiska strategier**: 3 huvudtyper av strategier för att positionera sig väl till konkurrenterna.

1. Bli kostnadsledare. D v s billigast.
2. Differentiering: Sälja något som andra inte gör.
3. Fokusering: Bli marknadsledande inom ett segment av kunder, där man kan välja att differentiera sig eller bli kostnadsledare.

**Miles & Snow.** Hävdar att det finns 4 olika strategigrupper:

1. Uppfinnare (prospectors): Innovationsstrategi – alltid vara först ute med det senaste.
2. Analytiker (analyzers): Noga analysera de andra i branschen, bli en god tvåa och undvika innovationskostnader.
3. Försvarare (defenders): Försvarar sin position, genom att vara kostnadsledande eller begränsa konkurrenter.
4. Eftersläntrare (reactors): Utan strategi, följer omvärlden när de tvingas till det.

**Varaktighet:**

Generiska strategier kan ej ge varaktiga resultat eftersom de kan efterliknas menar många. Varaktiga konkurrensfördelar ges av vad som kontrolleras, exempelvis:

1. Fysiska resurser (råvaror, lokal, tillgång på kapital)
2. Humanresurser (kompetens, erfarenhet)
3. Organisatoriska resurser i anslutning till struktur eller relationer mellan medlemmar

Dessa måste vara varaktiga, knappa, svåra att efterlikna eller härma och finna ersättning för att det ska ge en riktig konkurrensfördel. Det främsta strategiska försteget är kompetens.

**Generiska strategier + resursbaserade strategier:**

- Kombineras bäst tillsammans.
- Ut och in: Från generisk till resursbaserad (Porter samt Miles & Snow).
- In och ut: Från resursbaserad till generisk.
- Vedertaget att ingen utgår enbart från resursbaserat perspektiv längre.

**Blue Ocean Strategy:**

Hård konkurrens => rött hav av konkurrens.

Blå havet: temporärt monopol utan riktig konkurrens på ny eller befintlig marknad, kan ta ut högre vinster. Hur uppnås detta?

1. Eliminera: Finns det något som tas för givet i branschen men egentligen kan tas bort?
2. Reducera: Vad kan man minska utan att minska kundvärde?
3. Öka: Vad kan ökas för att öka kundvärdet?
4. Skapa: Vad kan skapas som ej har erbjudits tidigare?

Exemplet body shop: 1) Ej djurförsök 2) Mellanled, kostnader 3) Hållbarhet 4) Ekologiska faktorer

Genererade billiga produkter med socialt ansvar => blue ocean.

## Effektivitet

Graden av måluppfyllelse i förhållande till resursanvändning. Måste vara produktiv för att uppnå detta – producera enheter med knappa resurser. Produktivitet medför **inte** effektivitet.

**Balanserad målstyrning:** Kan mäta effektivitet efter fyra centrala dimensioner (Robert Kaplan, David Norton):

1. Finansiella indikatorer: Avkastning på det egna kapitalet. Måste beakta om företaget är i a) *Tillväxtfas* b) *Konsolideringsfas* c) *Utökad konsolideringsfas*
2. Kundperspektiv: Hur stor marknadsandel man har i ett visst segment och hur nöjda kunderna är, hur ofta de återvänder samt hur många nya kunder man vinner.
3. Organisationsinterna produktionsprocesser: Nyutveckling av produkter och produktivitetsmått så som tid, kostnader, fel o s v.
4. Förmåga att lära och växa: Anställdas tillfredsställelse, trivsel på jobbet, medarbetares produktivitet (intäkt per anställd).

Sammanflätande och bör utvärderas tillsammans.

## Kostnader

**Produktionskostnader:**

1. Råvaror
2. Arbetskraft
3. Kapitalkostnader

Kan minskas genom:

1. Business process reengineering: Fokuserar på hela processen och drar ner på allt som kunden inte är villig att betala för.
2. Lean (slimmad produktion): Fokus på slöseri av resurser i produktionsprocessen.

**Transaktionskostnader:**

1. Ex-ante: Kostnader som uppstår vid ingående av kontrakt (kontraktskrivande m.m.).
2. Ex-post: Kostnader som uppstår efter ingående av kontrakt (kontroller och dylikt).

Ökar vid:

1. Beroende (asset specificity): Ju mer beroende av en leverantör man är, desto mer pengar går till övervakning. Bestäms till hur många olika aktörer man kan välja mellan.
2. Osäkerhet: Hur ofta man måste ändra i avtalet, exempelvis p g a efterfrågan.
3. Frekvens: Mindre kontakt mellan organisationerna minskar tilliten och gör det svårare att bygga upp rutiner.

## Centrala problem i samband med mål & strategi

Avsevärda resurser läggs på planering av strategier men ger nedslående resultat. Formuleringar som är mindre svulstiga ger i regel bättre resultat, då de är mer konkreta. Av detta bör följa tydliga riktlinjer och att man faktiskt försöker förverkliga sina planer, annars avleder man bara ledningen.

**Formella mål & strategier:** Av ledningen. Nedtecknade.

**Informella (framväxande) mål & strategier:** Sådant som grupper i organisationen arbetar mot, exempelvis högre lön.

**Målkonflikter:** Olika informella mål från olika grupper. Kan skötas på 2 sätt:

1. Jämviktssituation: Alla grupper får ta och ge lite, kompromissa.
2. Sekventiell anpassning: Ena gången tillfredsställer man ena gruppens mål, andra gången den andra gruppen o s v.

**Målförskjutning:** Då de informella målen är skilda från de formella, och de formella skjuts åt sidan för de informella. Sker via:

- Suboptimering: Medlemmar i organisationen tänker på sitt eget bästa för att maximera sin egen vinning till ondo för organisationen då de överordnade målen hamnar i skymundan.
- Överdriven regelfokusering: Då de övergripande målen döljs av för mycket regler, och man följer regler alldeles för strikt.
- Övermätning: Man fokuserar för mycket på det som objektivt går att mäta, exempelvis betyg. Gör att man enklare kan uppvisa resultat som kanske är mindre viktiga. Kvantitativa mätningar. Prioriteras oftast.

**Verksamhetsstyrning och företags samhällsansvar:**

Verksamhetsstyrning (corporate governance): Alla ägare ska behandlas lika, minoritetsägare ska ha tillgång till samma information som majoritetsägare exempelvis.

Samhällsansvar (corporate social responsibility): Definition av företags 4 samhällsansvar:

1. Ekonomiskt – ta fram varor som människor vill ha och behöver.
2. Legalt – hålla sig inom lagarna i samhället.
3. Etiskt – hålla sig inom informella lagar och regler i samhället.
4. Filantropiskt – bör bidra till aktiviteter som inte direkt gynnar företaget.

Samt klart definierade ansvar för bland annat miljö och diskriminering m.m.

Oklart huruvida samhällsansvaret bidrar till ökad lönsamhet.

# Kapitel 3 Organisationsstruktur (formella drag)

## Organisationsstrukturens 3 effekter

- Specialisering. Maximalt utnyttjande av resurser (exempelvis kunskap). Ansvarsavgränsning.
- Koordinering. Tillåts göra saker man ej kan göra ensam genom att samarbeta.
- Stabilitet. Man låser människor till vissa områden, man vet vad man ska göra och därav vad som kan förväntas.

## Två centrala dilemman

- **Mångfald och enhet.** Man måste avväga huruvida man ska satsa på ytterligare specialisering. Detta är en drivkraft och måste vägas mot att organisationen blir fragmenterad. Avvägning mellan specialisering och koordinering.
- **Stabilitet/förutsägbarhet eller flexibilitet och innovation.** Rutiner skapar stabilitet, medan vissa företag satsar på större innovationsdriv för att vara beredd på förändringar.

## Vanliga frågor vid start av företag

- *Vilka uppgifter måste vi lösa?*
- *Hur ska uppgifterna fördelas?* (vem gör vad/specialisering)
- *Hur ska uppgifterna samordnas? (*koordinering)
- *Hur ska besluten fattas?* (saker som ej fångas upp av norm och regler)

## Arbetsuppdelning individnivå (Taylor/Scientific management)

**Individnivå/klassisk organisationsteori:** Frederick Winslow Taylor förespråkade tung specialisering för att bygga spetskompetens och effektivitet.

**Nackdelar:** Monotona uppgifter, alienation och problem med motivation. Skapar arbetsvidgning (fler uppgifter).

## Arbetsuppdelning gruppnivå (2 huvudprinciper)

1. **Funktionsbaserad gruppering:** Man grupperar människor utifrån vilken typ av uppgift som ska utföras (ex försäljning, bokföring) eller vilken typ av kunskap som krävs (alla ingenjörer, matematiker o s v).

**Fördelar:** Specialisering med kompetens, stordriftsfördelar, effektivisering

**Nackdelar:** Specialistkultur och samordningsproblem mellan olika enheter.

2. **Marknadsbaserad gruppering:** Man grupperar utefter en viss produkt eller verksamhetsområde. 3 sätt: a) sammanföra utefter en viss kund b) alla som jobbar på samma produkt c) geografiskt område

**Fördelar:** Närmare relation till marknaden, enhetligt produkttänkande.

**Nackdelar:** Dubbelarbete, ej stordriftsfördelar, ingen spetskompetens inom likartade uppgifter.

## Matrisstruktur

Man koordinerar utifrån både funktion och marknad (tvådimensionell struktur). En arbetare har alltid minst 2 likställda ledare. Måste tänkas på både produkten som produceras och den avdelning man tillhör. Svårt att få matrisstrukturen att fungera. Radikalt och mycket komplext.

**Fördelar:** Specialisering, flexibilitet i utnyttjande av resurser och man kan möta kundbehov i form av billiga produkter och anpassning.

**Nackdelar:** Konflikter, tidskrävande och mycket kompromissande i ledningen.

## Koordinering

Horisontell differentiering betyder: Specialiseringar inom företaget med avdelningar etc.

Vertikal differentiering betyder: Flera hierarkiska nivåer.

Nödvändigt att frambringa samordning i organisationer. Finns 7 olika sätt att samordna arbete i boken:

1. **Ömsesidig anpassning** – sker vid överblickbara situationer.
2. **Direkt tillsyn** – man utser en ledare (hierarki) med befogenhet som bestämmer. Begränsas genom att en ledare bara kan ha uppsyn över ett visst antal människor. Skapar behov av ledare efter max 12 personer, sedan en ny ledare över 12 ledare o s v. Detta kallas kontrollspännvidd (Henri Fayol). Ökar vertikal differentiering. **Fördelar:** detaljerad kontroll. **Nackdelar:** resurskrävande.
3. **Standardisering av arbetsuppgifter** – sker via regler och rutiner. Skapar administrativ effektivitet. Gör organisationen formaliserad. **Fördelar:** Effektivitet, skapar trygghet. **Nackdelar:** Rigida beteenden, hämmar förändring och flexibilitet.
4. **Standardisering av resultat** – Man uppger mål och de anställda väljer själv hur de ska uppnå målen. **Fördelar:** kreativitet och flexibilitet. **Nackdelar:** det överordnade målet kan hamna i skymundan.
5. **Standardisering av kunskap** – man vet hur andra kommer att arbeta och man vet hur man själv ska arbeta (ex sjukhus). **Fördelar:** kompetens. **Nackdelar:** mycket krav på formell kunskap, generell kunskap i skymundan. Kamp mellan yrkesgrupper.
6. **Standardisering av normer** – används väl tillsammans med regelstyrning. Systematiskt attitydskapande. **Fördelar:** skapar socialisation och kan verka motivationsdrivande. **Nackdelar:** kan bilda grupperingar.
7. **Horisontella samarbetsarrangemang** – då det krävs samarbete mellan olika kompetensområde, krävs ömsesidig anpassning. Kan göras på fem sätt: 1. Projektgrupper, team. 2. Integrationsbefattning (personer som jobbar med att samordna). 3. Rotation av personal. 4. Fysisk samlokalisering. 5. IT, datakommunikation. Väldigt vanligt med projektarbete, plockar människor från basstrukturer (där personal huvudsakligen är anställd) och placerar de i projekt. **Nackdel:** kostsamt.

## Henry Mintzberg

Beskriver situationen där man går från en enkel och överskådlig organisation till mer komplex. Kan se ut likt:

Ömsesidig, informell anpassning -> Direkt tillsyn -> Standardiseringar -> Ömsesidig anpassning via olika förbindelser.

Bör standardisera där standardisering är möjligt. Om detta är ej möjligt -> direkt tillsyn. Om ej detta är möjligt -> ömsesidig anpassning. Om ingen fungerar riktigt väl är vi i behov av en hierarki.

## Centralisering & Decentralisering

Graden av centralisering/decentralisering kan anges via en skala. Forskningen visar att färre fel görs i centraliserade organisationer, men med bristande innovation.

**Centraliserat:** Ledningen styr.

**Fördelar:**

- Tydliga styrsignaler
- Tydligt ansvar
- Likartad praktik
- Förutsägbar praktik

**Nackdelar:**

- Lokal information går förlorad i hierarkin
- Liten flexibilitet
- Demotiverande
- Tröghet

**Decentraliserat:** Anställda styr.

**Fördelar:**

- Lokal anpassning
- Flexibilitet
- Motiverande
- Snabbhet

**Nackdelar:**

- Bristande styrning och suboptimering
- Oklart ansvar
- Olika praktik
- Oförutsägbarhet

## Staber- och stödfunktioner

**Linjeorganisation:** Formell beteckning på hierarkin. Den över bestämmer o s v.

**Staben, 2st huvudskäl:**

1. Bistå ledningen till att styra och leda, exempelvis genom: kontrollera bokföring, budgetera o s v. Linjeorganisationen behöver ej följa, enbart råd. Kallas teknostruktur (Mintzberg).
2. Bistå den operativa delen. Kallas stödstruktur. Exempelvis personalrestaurang och personalstöd.

## Styrning och kontroll

Få medlemmarna att uppträda i enlighet med vad man vill att organisationen skall utföra. 4st punkter som agerar substitut för varandra.

**Rekrytering:** Rekrytera människor vars mål sammanfaller med ens egna. Vanligt dilemma: ”proffs eller passa in”. De med bästa kvalifikationer kan vara svåra att styra.

**Socialisation:** Få personalen att anamma normer och beteenden. Kulturen internaliseras hos individerna. Ger ett mindre behov av att styra. Denna styrning kallas premisstyrning.

**Disciplinering:** Incitamentsystem: Belöna korrekt beteende och straffa dåliga beteenden.

**Kontroll:** Kontrollspännvidd: Hur många anställda en ledare kan ha kontroll över. Kontroll handlar om att få en överblick av hur de anställda har arbetat och åtgärda eventuella fel.

## Strukturella konfigurationer

**Konfiguration:** Formell struktur hos ett företag. Kallas även organisationsformer eller strukturella typologier. Utvecklas enligt nedan av Henry Mintzberg.

**Organisationers fem huvuddelar:**

1. Operativa kärnan: De anställda som utför arbete, exempelvis försäljning eller hantverk.
2. Mellancheferna: Övervaka produktion och förmedlar information.
3. Strategisk ledning: Högsta ansvaret.
4. Teknostruktur: Utformar planer, sätter rutiner, utbildar o s v.
5. Servicestruktur: Stödstruktur, exempelvis personalrestaurang och städning.

**Entreprenörorganisationen:**

- Ingen stabsenhet
- Direkt tillsyn
- Starkt centraliserat
- Små och enkla organisationer (familjeföretag)
- Hög flexibilitet
- Oklara ansvarsområden och oreda

**Maskinbyråkratin:**

- Tydligt hierarkisk med stora staber
- Kontraktanställning med chans att klättra i hierarkin
- Centraliserad beslutsmakt
- Många regler
- Klara ansvarsområden
- Stabilitet och förutsägbarhet
- Rigid och svår att förändra
- Omotiverande

- Ford

**Den professionella byråkratin:**

- Högt utbildad personal
- Decentraliserad
- Litar på att uppgifter ska lösas standardiserat via kunskap
- Gott arbete
- Konflikter och rivalitet
- Hindrar realkompetens
- Svårt att kontrollera kostnader
- Sjukhus, universitet

**Den innovativa organisationen:** Också organisk organisationsform, eller ad hoc-krati.

- Matrisstruktur
- Arbetsuppgifter omdefinieras
- Vertikal och horisontell kommunikation
- Flexibilitet
- Svårt att få till rutiner

*Operativ ad hoc-krati:* löser problem å klientens vägnar, exempelvis konsultfirmor.

*Adminstrativ ad hoc-krati:* enheter som skapar i företag för att främja innovation, ofta med projektgrupper och dylikt.

**Den divisionaliserade organisationen:** Också koncernstruktur.

- Koncerner
- Olika divisioner
- Styrs ofta via målstyrning, exempelvis resultat
- Varje division sköter sig själv
- Synliggör lönsamhet hos olika divisioner
- Det övergripande målet kan komma i skymundan

## Vad som påverkar organisationsstrukturen

**Strategi:** Följande strategier passar till …

- Differentiering (nischa) – entreprenörsorganisation
- Kostnadsledarskap – maskinbyråkrati
- Innovation, först med senaste – ad hoc-krati
- Erbjuda olika produkter till olika marknader – divisionaliserad struktur

Ekvifinalitet: Att det finns flera vägar mot målet, att man, t.ex. för att kostnadsledare inte behöver vara just maskinbyråkrati utan man kan satsa på kunskap istället.

**Storlek:** Bidrar till ökad horisontell och vertikal specialisering samt ökad komplexitet i organisationen. Bidrar också till mer formalisering – utvidgat bruk av regler och procedurer. Bidrar till ökad decentralisering, både p g a ledningen ej kan ha överblick över allt utan också för att formalisering bidrar till decentralisering.

Den administrativa komponenten – ledning, tekno- samt servicestruktur ökad likt ett U med storlek – dvs mindre företag och de allra störstas administrativa komponent växer snabbast sett till organisationen som helhet.

**Uppgifter:** kräver olika strukturer. Beror starkt på möjlighet till standardisering samt beroende mellan deluppgifter.

**Möjlighet till standardisering:**

Beror på hur väl vi förstår uppgiften och hur förutsägbar den är.

Lätt att standardisera uppgift om:

- Vet hur den ska utföras
- Kan göras på få sätt

Kan medföra massproduktion om varje problem kan delas upp i mindre delproblem.

⇨ Stor del av beslutsmakten centraliserar till staber och större del läggs till servicefunktioner av maskiner och dylikt samt standardisering av regler och rutiner.

*Svårt att standardisera:*

- Arbetsledning som förhåller sig till en produkt eller tjänst
- Decentraliserad beslutsmakt
- Komplex
- Samordningsmekanismer istället för rutiner, större grad av tvärgående förbindelser (projekt, möten).
- Ad hoc-kratier och innovativa strukturer.
- Hög utbildning och professionella byråkratier

**Beroende mellan deluppgifter:**

1. Sekventiellt beroende: Deluppgifterna följer en ordning, exempelvis när man tillverkar en bil och sätter ihop den. Favoriserar en funktionell gruppering – liknande uppgifter sammanförs i en enhet. Bidrar till silomentalitet – varje avdelning är upptagen av sitt eget. Bidrar till överflödigt arbete och väntetid mellan de olika avdelningarna.
2. Ömsesidigt beroende: Finns ingen tydlig ordning, exempelvis när man börjar utveckla en bil. Marknadsbaserad gruppering – flera funktioner och kompetenser sammanförs i samma enhet.

*Tänka i affärsprocesser:* Affärsprocess - Produktionen av en vara eller tjänst som ger ett värde för en slutkund. Betyder att man samlar team i syfte att producera någon typ av produkt tillsammans. Organiseras i team där varje team har en del av produktionen som huvudsyfte men med den övergripande planen i åtanke. Omfattar även externa aktörer som ger någon form av fördel. Kontroversiellt eftersom man bantar ner personalstyrkan.

## Informationsteknik och struktur

**IT:** Avser elektroniska hjälpmedel för att samla och bearbeta information.

⇨ Nya kommunikationsnätverk
⇨ Mer opersonlig kontakt
⇨ Friare kommunikation mellan hierarkiska nivåer

- ⇨ Spontana samarbeten befrämjas
- ⇨ Plattare organisationer
- ⇨ Överbelastar ledarskapet
- ⇨ Ökad befogenhet för teknostruktur
- ⇨ Ökad kontroll av anställda
- ⇨ Förstärker administrativ kontroll
- ⇨ Rutinuppgifter automatiseras (e g banker).
- ⇨ Behöver mer kompetens och underhåll
- ⇨ Virtuella organisationer (behöver ej fysisk närhet för att arbeta)
- ⇨ Utveckling av globala nätverk som ökar samordning mellan organisationer

**Implicit koordinering:** Automatisk koordinering genom att man arbetar i databaser som alla har tillgång till, exempelvis om man bokar en plats på ett flyg så ser resten att den platsen är upptagen. Krävs mindre direkt koordinering. => Minskade samordningskostnader

**Sammanfattning IT:**

- Arbetsdelning följer marknadsbaserade principer istället för funktionella
- Närmare samordning mellan funktioner
- Decentralisering av beslutsmakt
- Sofistikerade kontrollsystem som medför ökad teknostruktur
- Fysisk struktur förlorar betydelse

# Kapitel 4 Organisationskultur (informella drag)

Finns samband mellan en fungerande organisationskultur och effektivitet

**Organisationskulturens fem effekter på beteende:**

1. Skapar en känsla av gemenskap hos individen => lägre frånvaro och större stabilitet.
2. Skapar motivation, känsla av att man arbetar mot något större än en själv.
3. Skapar tillit, då man vet hur människor agerar krävs det mindre resurser för styrning etcetera. Befrämjar flexibilitet. Förutsättning: Stark kultur men även korrekta dygder.
4. Gör det enklare att samarbeta och koordinera. De ovan nämnda faktorerna gör att man vill samarbeta och underlättar samarbetet.
5. Agerar styrmedel: Kan eliminera vissa befintligas styrmedel genom att kulturen värdesätter korrekta värderingar för organisationen och personalen styr sig själva genom dessa värderingar. Kallas premisskontroll, när anställda frivilligt betonar det essentiella i organisationen.

**Positivt starka kulturer:**

- Bra sammanhållning
- Stabil arbetsstyrka
- Motivation
- Enklare styrning och samarbete

**Edgar Scheins definition av organisationskultur:**

*Organisationskultur är ett mönster av grundläggande antaganden – uppfunnet, upptäckt eller utvecklat av en viss grupp efter hand som den lär sig bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration – som har fungerat tillräckligt bra för att bli betraktat som giltigt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna om dessa problem.*

Menar också:

- Kultur utvecklas i enlighet med lärande, då man lär sig bemästra interna och externa problem inom organisationen.
- Upprätthålls så länge den uppfattas som riktig.
- Kulturen lärs ut till nya medlemmar.
- Färgas av känslor.

## Kulturens 3 nivåer

**Grundläggande antaganden:** Uppfattningar och meningar som tas för sanning och ej diskuteras och är väldigt svåra att förändra. Man är oftast inte medveten om dem. Schein definierar sju dimensioner av grundläggande antaganden för att skilja kulturer från varandra.

- Hur uppfattas förhållandet mellan omvärld och organisation?
- Vilken syn har man på människors handlingar (ska man påverka eller vara passiv)?
- Hur kommer man fram till vad som är sanning?
- Vilket tidsperspektiv har organisationen?
- Hur betraktar man människor? Goda?
- Hur ska relationen mellan människor vara?
- Hur ser man på konflikter?

**Värderingar:** En allmän tendens att föredra vissa tillstånd framför andra. Man har gjort ett medvetet val av vad som är bra och vad som är dåligt. Följer av grundläggande antaganden. Förmedlar vad man i organisationen anser. Uttalade värderingar är något man pryder sig med, medan grundläggande antagen är något man tar för givet som styr beteendet.

**Normer:** Skapar principer, riktlinjer och gränser för beteendet. Oskrivna regler men bestämda principer. Bakom varje norm finns en värdering av vad som är bra och vad som är dåligt. Kan formaliseras inom organisationer.

**Artefakter:** Kulturella uttryck som går att observera (normer, värderingar & grundläggande antaganden). Fungerar som kulturella symboler. Symboler fyller några funktioner:

- Avspeglar organisationskulturen
- Påverkar medlemmarnas tänkande
- Gör det lättare att dela erfarenheter mellan kollegor
- Gör det enklare att klargöra vad man anser om en organisation

Artefakter kan delas in i 3 huvudgrupper:

- Det människor säger – symboliska berättelser eller terminologi
- Det människor gör
- Fysiska föremål – svåra att tyda men lätta att observera

Samt: Instrumentella (belöningar, rutiner) och symboliska artefakter (historier). Instrumentella artefakter kan ge upphov till symboliska.

## Kulturella typer

Typiska kännetecken för en kultur. Följande typologi dominerar: Går att klassificera utmed två centrala dimensioner.

Dimension 1: Huruvida organisationen betonar frihet, flexibilitet och dynamik eller stabilitet, förutsägbarhet och kontroll.

Dimension 2: Huruvida organisationen betonar internt fokus, integrering och enhet eller externt fokus, konkurrens och mångfald.

⇨ 4 olika typer av kultur.

1. Hierarki: Grundläggande antagande att man skapar effektivitet genom förutsägbarhet och kontroll.
2. Klan: -|- genom samarbete och frihet. Nära band.

3. Ad hoc-krati: Innovation => effektivitet. Hög konfliktnivå, stor flexibilitet.
4. Marknad: Konkurrensinriktat grundläggande antagande. Effektivitet nås genom marknadsfokus och hårt arbete. Fokus på hög lönsamhet, marknadsandelar och att nå mål. Tuffa relationer.

Kulturerna är sammanvävda med Mintzbergs konfigurationer.

## Kulturell enhet eller mångfald

Vi behöver ha olika infallsvinklar när vi ska uppfatta en organisationskultur. Kan antingen vara splittrad i mångfald eller vara enhetlig, eller både och på olika nivåer.

Joanne Martins perspektiv på kultur:

1. Integrationsperspektiv: Fokus sätts på kulturella manifestationer som uppvisar konsensus inom organisationen
2. Differentieringsperspektiv: Fokuserar på kulturella manifestationer som tolkas olika av olika grupper inom organisationen och skapar subkulturer. Observera att det inte nödvändigtvis behöver råda oenighet mellan subkulturer.
3. Fragmenteringsperspektivet: Fokuserar på manifestationer som är oklara, dubbeltydiga med hur det ska tolkas.

Dessa tre kombineras för att fånga upp kultur i en organisation. Se figur 4.4. på s.129, tre modeller. Alla modeller kan finnas i samma organisation.

## Dysfunktionella sidor vid en stark och enhetlig kultur:

Hawthornestudierna: Första gången det dokumenterades att det bildas sociala nätverk inom organisationer tvärtemot strukturen som befrämjar gruppsolidaritet och ger dem kontroll över arbetssituationen.

Subkulturer kan skapa problem (oklarhet, samordningsproblem, konflikter) men även enhetlighet p.g.a.:

- Styrproblem: Kan utvecklas en kultur som försvagar effekten av formella styrmekanismer.
- Grupptänkande:
    - Man överskattar gruppens makt och moral, med en illusion om att man är osårbar mot kritik.
    - Man utvecklar trångsynthet med bristande förmåga att ta emot synpunkter eller kritik, samt utvecklar negativa föreställningar om de med annan kultur.
    - Man utvecklar ett kollektivt tryck mot enhetligt tänkande och utsätter avvikare för press och man börjar inbilla sig att alla är fullständigt eniga eftersom ingen säger något annat.

Starka kulturer kan hindra kritiska röster.

- Lite innovation och nytänkande: Skapar en flockmentalitet där man inte lyssnar på alternativa synpunkter, och en ond spiral där de alternativa synpunkterna väljer att lämna.

## Hur organisationskultur formas

Två skolor:

1. Kultur skapas internt och kan påverkas av ledningen via:

- Rekrytering: Man rekryterar personal som passar in i ens grundläggande antagande o.s.v.
    - Rekrytera personal som passar in i kulturen
- Socialisation: Man lär sig hur man ska uppträda och passas in i grupp. Skapar en social identitet i gruppen.
    - Formell strategi där anställda genomgår ett gemensamt inskolningsprogram
    - De nyanställda isolerar från de mer erfarna under en viss tid
    - En bestämd ordningsföljd för vad den anställde ska lära sig under socialisationsprocessen
    - Formellt upplägg med en erfaren lärare
    - Metod som tar hänsyn till den anställdas personlighet
- Socialisationsinstrument en ledare kan använda sig av:
    - Ritualer och ceremonier
    - Interna kurser
    - Historier och myter (bör vara trovärdig och relevant)
    - Språk- och kommunikationsteknik (terminologi o.s.v.)
    - Logotyper m.m.

2. Kultur återspeglar omvärlden och bör ta hänsyn till istället för att försöka påverka

Nationella dimensioner av kulturer som präglar organisationen (IBM:s undersökning):

1. Maktavstånd (ojämn maktfördelning)
2. Individualism eller kollektivism (bryr sig mest om sig själv eller gruppen)
3. Maskulinitet (skillnad i könsroller, män förväntas hävda sig) eller femininitet (jämlikt)
4. Osäkerhetskänsla (ens inställning till osäkerhet)
5. Tidsorientering (lång, kortsiktig)

Den enskilda faktorn som har störst inflytande på organisationskultur är två kännetecken för dess marknad:

1. Graden av risk i samband med verksamheten
2. Hur snabbt företaget och anställda får respons på om beslut och strategier är lyckade eller ej

Långsammare => mer hierarkisk uppbyggnad medan snabba => marknadskultur

**Vanligaste faktorerna som orsak till subkultur:**

1. Organisationsstruktur
    - Via specialisering
    - Via att människor som arbetar tillsammans kommunicerar främst med varandra
    - Enheten orienterar sig efter det som intresserar enheten och kan ignorera annat
2. Rekrytering och demografi
    - Svårt att rekrytera personal enbart för att passa in i kulturen
    - Professionskultur tenderar att vara starkare än organisationskultur
    - Kvinnor mer inriktade mot sociala relationer, män på instrumentella nätverk

# Kap 5 Makt och konflikt

## Makt

**Definition:** Person eller grupp i stånd att påverka en situation

Intressegrupp: social grupp med gemensamma intressen som är förhållandevis stabil

Koalition: sammanslutning av olika intressegrupper med samma intressen inom ett avgränsat område

**Intressentmodellen:**

- Internt
  - Ägare
  - Ledning
  - Anställda
- Externt
  - Samarbetspartners
  - Fackföreningar
  - Offentliga myndigheter

**Öppen maktanvändning:**

1. Tvångsmakt: Man tvingar någon till något, antingen fysiskt eller psykiskt
2. Bytesmakt: En aktör har något som en annan aktör vill ha, där graden bestäms av:
   a. En aktör a har makt över en aktör b i den utsträckning som a äger en nyttighet(exempelvis jobb) som aktör b vill ha
   b. Ju mer en aktör b önskar sig nyttigheten från aktör a desto större makt har aktör a
   c. Ju svårare det är för en aktör b att få nyttigheten från någon annan, desto större makt har aktör a över b
3. Övertalning: Argumentationens kraft, makten beror på
   a. Saklighet inom argumentationen
   b. Retorik

**Dold maktanvändning (manipulering och systemmakt):**

Att människor utsätts för makt utan att de vet om det(manipulering), eller då man inte vet vem det är som utövar makten (kontrollerar språk eller normer = systemmakt)

1. Manipulering: Då personer inte vet att de blir utsatta för makt
2. Strukturmakt: Den formella strukturen består av normer om vad som förväntas av den enskilde personen (kom i tid till jobbet)
3. Normativ makt: Det som sätter tonen för de sociala mönster i organisationen

4. Åsiktsmakt: Att man påverkar människor åsikter och inställningar så de passar in i organisationen

**Maktbaser:**

1. Hierarkisk position (formell makt), bestämmer över belöningar och dylikt
2. Kontroll över dagordningen (vissa personer får eventuellt inte prata)
3. Kontroll över information
4. Kontroll över arbetsuppgifter (exempelvis via hög profession, andra får mindre kontroll)
5. Kontroll över socialiseringsprocesser (exempelvis vem som tar hand om en nyanställd)
6. Personliga resurser (kunskap)
7. Allianser och nätverk (kopplas till de andra maktbaserna)

**Auktoritet:** legitim makt, accepterar beslut utan motstånd. Något som de underordnade ger ledningen, inte något som kommer från en position.

Nyttobaserad auktoritet: Exempelvis frivilligt kontrakt mellan arbetstagare och arbetsgivare, ostabilt i längden

**Stabil auktoritet enligt Weber:**

1. Legal auktoritet: via regler och lagar
2. Traditionell auktoritet: via ”gamla sätt”, kvarlevan
3. Karismatisk auktoritet: via utstrålning

Samt (ej webers)

4. Professionell auktoritet: besitter en viss kunskap som gör att folk lyssnar på en

**Mintzbergs makttypologier:**

Menar att makten i en organisation är som ett spel och utgår från: hitta spelarna, se vilken makt de har, se vad de gör med makten

Uppdelad i två dimensioner – interna koalitioner (makten inom organisationen) och externa koalitioner (hur omvärlden präglar makten och påverkar organisationen)

1. Instrumentet: Stark extern koalition (ex wallenberg) som äger stora delar av organisationen och har stor makt
2. Det låsta systemet: Svag extern koalition, organisationen kan köra på som den vill då ägarna har mycket liten makt och makten ges till administrationen
3. Autokratin: Som det låsta systemet med skillnad att en person har makten istället för en grupp
4. Missionsorganisationen: Drivs av en ideologi eller dylikt, svag extern koalition
5. Meritokratin: Makten decentraliserad och drivs av kunskap
6. Den politisk arenan: Grupperingar, allianser m.m. Kan se ut lite hur som

## Konflikt

Latent konflikt: potentiell konfliktrisk, konfliktkälla

**Manifesterad konflikt:** Kräver:

- Oenighet om något
- Beroende av varandra

Kan uttryckas i sakkonflikter, och om det börjar bli personligt – via personkonflikter

**Konfliktens intensitet:**

Beror på:

1. Knapphet av resurser
2. Hur maktfördelningen ser ut

**Konfliktnivå i en organisation (intensitet och antal konflikter):**

Beror på:

1. Differentiering (subkulturer, antal enheter), hur uppsplittrad den är, ökar konfliktnivån
2. Formalisering (regler, normer), mer formalisering ger i regel färre konflikter

**Funktionella och dysfunktionella konflikter:**

Funktionella är i regel sakkonflikter, befrämjar bl.a. innovation

Dysfunktionella är i regel personkonflikter

Bäst: Konflikter inom organisationen men inte så många att de tar över dagordningen. För få konflikter finns oftast i stagnerande organisationer

# Kap 6 organisation och omvärld

**Skillnad mellan effektivitet och produktivitet:**

Effektivitet: Göra rätt saker, exempelvis producera de rätta produkterna som säljer bra: Måluppfyllelse / kostnader

Produktivitet: Göra saker rätt, exempelvis producera de rätta produkterna så billigt som möjligt: Försäljningsintäkter / kostnader, eller antal kunder per dag o.s.v.

Förutsättning: det finns symmetriska och asymmetriska beroenden mellan omvärld och organisation.

**Två problem:**

1. Organisationer behöver kunna analysera omvärlden och ta reda på eventuella omställningar som kan behöva göras
2. Behöver utföra dessa omställningar för innovation och produktivitet

**Omvärldens olika nivåer:**

1. Domän: Det som ligger närmast företaget så som konkurrenter och lagar som enbart reglerar samma typ av verksamhet som organisationen, Ex: Lev, kund, medier, intresseorg, reglerande organ
2. Nationella förhållanden: Sånt som är nationellt, exempelvis nationell demografi, ekonomi, kultur och politik
3. Internationella förhållanden: Påverkar inte organisationen direkt men indirekt, så som internationella handelsavtal, klimatet, internationella politiska händelser

Där den nivå som påverkas mest är 1-2-3.

## Teknisk omvärld:

Direkt betydelse för effektivitet och produktivitet.

**Olika förhållande att beakta:**

1. Förhållanden med relation till resurstillgång: Information, kapital, personal som påverkas av bland annat
2. Förhållanden med relation till produktionen: Kunskaper, nya innovationer som påverkas av bland annat utbildningsinstitut
3. Förhållanden med relation till resultat: Efterfrågan på produkter som påverkas av ekonomisk utveckling och konkurrenter bland annat, måste anpassa sig till kunderna

**Två dimensioner som teknisk omvärld klassas utifrån:**

1. Grad av komplexitet i omvärlden
    - Homogen: Förhåller sig i regel till samma typ av leverantörer o.s.v, lätt att få en överblick över situationen
    - Heterogen: Många olika aktörer och förändras ständigt leverantörer och kunder

2. Grad av förändring
    - Stabil: Förändras i regel inte alls, man har samma kunder m.m. år efter år, samma regler
    - Dynamisk: Ständigt nya utbud och produkter man måste förhålla sig till genom att ändra inom verksamheten

**Hur man reducerar osäkerheten i en heterogen omvärld:**

- Öka horisontell differentiering
- Fler avdelningar
- Fler delmål och strategier

**Hur man reducerar osäkerheten i en dynamisk omvärld:**

- Decentraliserad beslutsmakt
- Snabba beslut
- Mindre planering och regler
- Ömsesidig anpassning

**Några exempel på:**

Homogen/Stabil organisation: Maskinbyråkrati

Homogen/Dynamisk organisation: Entreprenörsorganisation

Heterogen/Stabil organisation: Divisionaliserad struktur

Heterogen/Dynamisk organisation: Professionsbyråkrati eller innovativ organisation

**Strategier för att tackla den tekniska omvärlden:**

- Olika typer av buffertrar
- Jämna ut toppar i arbetsbelastning
- Försöka förutse svängningar i arbetsbelastning
- Försöka växa (större makt mot omvärlden)
- Vertikal integration (exempelvis börja producera själv)
- Horisontell integration (köpa upp konkurrent)
- Diversifiering (fler produkter)
- Mellanorganisatoriskt samarbete (avtal o.s.v.)
- Kooptering (rekryterar representanter från andra organisationer som den är beroende av att samarbeta med)

## Institutionell omvärld:

Värderingar, normer och förväntningar i omvärlden som bestämmer hur organisationen uppfattas.

- Organisationen har ett tryck att leva upp till förväntningar

- Behöver ta hänsyn till detta
- Formulerar mål och strategier för att uppnå, antingen symboliskt eller legit

**Tre pelare att anpassa sig till för att uppfattas som legitim:**

1. Regulativa pelaren: Förhålla sig till regler och lagar i omvärlden
1. Normativa pelaren: Förhålla sig till normer och kulturer som antas sanna i samhället
2. Kognitiva pelaren: Förhålla sig till sociala uppfattningar om hur något bör göras, exempelvis hur målstyrning ska göras

Isomorfi betyder: Fenomenet att organisationer inom samma bält (banker, skolor) utvecklar rationalitetsnormer över hur man ska bedriva sin verksamhet vilket gör att organisationer inom samma fält mer och mer liknar varandra

**Strategier för att hantera den institutionella omvärlden:**

- Reell konformitet: Tre olika sätt att anpassa verksamheten
    - Strukturell konformitet: Anpassa strukturen så den passar omvärlden (divisionaliserad exempelvis)
    - Procedurkonformitet: Anpassa arbetssättet till det som anses "giltigt", exempelvis målstyrning eller kvalitetssäkring som anses vara "inne" och "modernt"
    - Personalkonformitet: Man anpassar arbetsstyrkan så den är anpassad till vad omvärlden anses bra, exempelvis en massa specialister på ett sjukhus eller ingenjörer
- Skenbar konformitet (frikoppling): Man gör så man uppfattas som legitim men man gör något annat
- Motstånd och förhandling: Exempelvis då den tekniska och institutionella omvärldens krav är motstridiga
- Rykteshantering: Så som reklam eller donationer

**Exempel på tryck från t/i-omvärld:**

1. Stark tekniskt/institutionellt tryck: Banker och sjukhus
2. Starkt tekniskt: Mindre produktionsföretag
3. Starkt institutionellt: Skolor och kyrkor
4. Svagt på båda: Restauranger och gym

Det är framförallt de kulturella ramarna som bestämmer hur organisationer utformas, inte den teknik som den använder

Institutionaliserade recept är: Saker som uppfattas som universellt riktiga lösningar

## Interorganisatoriska samarbeten:

- Partssamarbete: Förpliktande samarbete mellan två till fyra organisationer
    - Kontraktssamarbete: Konkurrensutsättning eller anbudskonkurrens, det att man samarbetar via kontrakt genom att exempelvis hyra ut en del av produktionen.
        - Fördel: Billigare produktion och mer flexibelt
        - Nackdel: Förlorar potentiell kompetens, högre transaktionskostnader
    - Partnerskap: Likställda parter.
        - Joint ventures
        - Capital ventures

        - Strategiska allianser (exempelvis för att komma in på varandras marknader, dela kunskaper)
        - Offentlig-privat-samverkan (anbud mellan kommun och privata företag)
- Produktionskedjor: (Produktion=>Försäljning)

- Nätverk:
    - Bytesrelationer
    - Utnyttja varandra resurser

**Mer om nätverk:**

- Täthet: Frekvens och innehållet i interaktionen
    - Kluster: Samma typ av organisationer i samma område
    - Läronätverk: Kunskapsträffar
- Formaliseringsgrad:
    - Starkt: Riktlinjer och regler som gör att det liknar en stor organisation
    - Svagt: ...

**Balanserade nätverk:**

- Överens om varandras domäner
- Samma ideologi om hur saker och ting bör skötas
- Positiv värdering om varandra
- God arbetssamordning

# Kapitel 7 Motivation

OBS! Detta kapitel kommer från föreläsningar, saknar anteckningar från boken.

## Herzbergs tankar om motivation:

- Det är skillnad mellan motivation och rörelse
- KITA (kick in the pants) är hot, belöningar o.s.v.
- KITA kan ge en rörelse men inte motivera folk
- Faktorer som leder till missnöje kallas hygienfaktorer
    - Motsatsen till missnöjd är att inte vara missnöjd (till skillnad från att vara nöjd)
- Faktorer som leder till tillfredsställelse kallas motivatorer
    - Motsatsen till tillfredsställelse är att inte vara tillfredsställd (till skillnad från missnöjd)

https://research-methodology.net/frederick-hertzbergs-two-factor-theory/

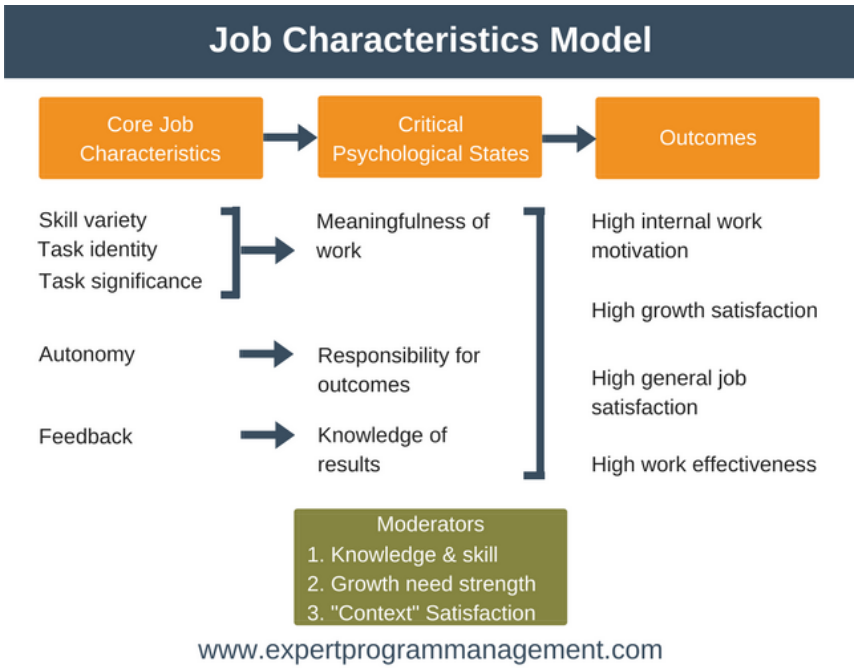
## Principer för arbetsutvidgning:

- Ta bort en del kontroller samtidigt som man behåller ansvaret som det är
- Öka ansvaret för individers eget arbete
- Ge en person en komplett, naturlig arbetsenhet
- Ge mer självständighet till individerna
- Ge personer tillgång till uppföljning
- Ge personer nya utmanande arbetsuppgifter

- Ge personer möjligheter att utveckla expertkompetens

## Hackman & Oldmans tankar om motivation:

- Menade att alla individer är olika och har olika inställningar
- Kritiserade Herzberg för att inte ta hänsyn till detta i sin modell
- Menar att det är viktigt att matcha person och uppgift




https://expertprogrammanagement.com/2017/09/job-characteristics-model/

# Kapitel 8 kommunikation

Viktigaste processen I alla organisationer, utgör grunden för intern integration och extern anpassning.

**Kommunikationens funktioner:**

1. Förmedlar information
2. Utgör grunden för planering
3. För målformulering
4. För strategiutveckling
5. Styr beteende
6. Koordinerar beteende
7. Bygger relationer
8. Utvecklar kultur
9. Binder samman organisationer i nätverk
10. Presenterar organisationen för omvärlden

Den interna integrationen: Koordinering, kultur, beslut, lärande. Starkt beroende av kommunikation.
Den externa anpassningen: Informationsinhämtning och informationsförmedling.

Kommunikation inom organisation: kontinuerlig process där medlemmarna upprätthåller och förändrar organisationen genom att kommunicera med individer internt och externt.

**Kommmunikationsmodellen: (enkelriktad)**

1 : kodning av budskap (välja symboler),  2 : välja kanal  3 : tolkning  4 : återkoppling

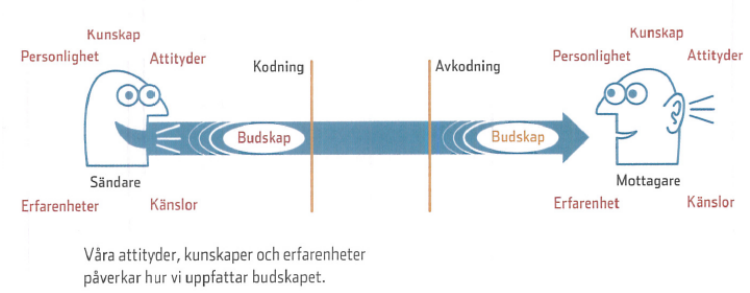



*Bild: [bfhsk.se](bfhsk.se)*

**Tvåvägskommunikation**: dubbelriktad

**Effektiv kommunikation bygger på att:**

1. Sändaren måste använda sig av korrekt språk
2. Budskapet måste sändas genom en kanal som mottagaren är bekant med
3. Budskapet måste ges en form och ett innehåll som gör att man lägger märke till det
4. Budskapet måste tajmas korrekt
5. Upprepning, bilder, metaforer

**Vanliga drag som bedöms hos avsändare:**

- Formell status
- Trovärdighet (kunskap, tidigare händelser)
- Tillit

## Kommunikationskanaler

**Bra kommunikationskanaler:**

- Överför många signaler samtidigt
- Snabb återkoppling
- Möjlighet att utnyttja muntligt språk
- Möjliggör personlig kontakt

I allmänhet: Rik information (finns gränser för hur mkt som kan överföras i ett budskap) förmedlas bäst muntligt. Snabbare, enklare att uttrycka sig.

Olika kanaler lämpar sig för olika typer av budskap. Grundregel: Desto större osäkerhet förknippat med ett budskap, desto rikare informationskanal bör man använda.

Övriga punkter för val av kommunikationskanal:

- Tidspress
- Känslomässigt innehåll
- Konfidentialitet
- Kontrollerbarhet (ska kunna hämta in informationen igen om någon behöver hållas ansvarig)

Synkron kommunikationskanal: Muntligt, telefon

Asynkron: e-post, brev

**Fem dimensioner för bra elektroniska kanaler:**

1. Snabbhet
2. Rikedom
3. Parallellitet (flera samtal samtidigt)
4. Förberedelse (hur länge sändaren kan tänka igenom budskapet innan det sänds)
5. Lagring (hur väl informationen kan sparas och användas igen)

Virtuella grupper: Fungerar bra givet att ett förtroende finns för varandra, leder även till sämre konflikthantering, sämre sammanhållning, lägre tillfredsställelse

## Kommunikation & struktur

Strukturen kan delas upp i vertikal och horisontell kommunikation.

**Vertikal kommunikation:** Information kan bli förvrängd när den förmedlas nedåt i hierarkin p.g.a. olika tolkningar och att man undviker att förmedla dålig information. Uppåt: information filtreras bort av ledningsnivåer, och underordnade kan välja att enbart föra fram bra saker.

**Horisontell kommunikation:** Bäst kommunikation inom samma enhet. Bädda för god kommunikation genom att samla de som skall samarbeta på samma ställe, samma enhet.

**Kommunikationsnätverk:** Delas upp i kommunikation i grupper och mellan organisationer

I grupper:

“Hjulet”: En person i mitten, alla omkring får enbart kommunicera med denna. Centraliserad

“Cirkeln”: Alla får bara kommunicera med de bredvid. Decentraliserad

“Alla kanaler”: Alla får kommunicera med alla. Decentraliserad

Allmänt: Ökad komplexitet => mer decentraliserat kommunikationsnätverk (färre fel, snabbare lösningar). Omvänt gäller om ej komplex.

Noder: där sändare och mottagare möts

Förbindelser: val av kommunikationskanal, kod- och avkodning

**Olika kommunikationsroller inom ett nätverk:**

Dörrvakt: Informationen måste ta sig igenom

Liaison (eller förbindelseled): Förmedlar information mellan olika enheter eller grupper

Kosmopolit: liaison fast med omvärlden istället för grupper inom organisationen

Center: Påverkar anställdas tänkande och inställning, många kommunicerar med

**Centrala punkter:**

- Täthet (hur intensiv kommunikation mellan individer)
- Centralisering (någon center i nätverket eller om mer utspritt)
- Kluster: om det finns tydligt definierade grupper
- Komplexitet: hur många aktörer inom nätverket och hur sammansatt kommunikationen är mellan dessa

Strukturella hål: personer med bara några enstaka kopplingar i nätverket (ej nödvändigtvis något dåligt)

Mark Granovetter: bättre med många och lösa kopplingar än få och starka (annars stora resurser, får färre innovationer)

**Småprat:**

- Kan skapa sammanhållning, socialisering
- Bildar kognitiva ramverk (psykologisk anpassning)
- Kompletterar formell information
- Befrämjar lärande

**Extern kommunikation:**

Bildar anseende. Organisatorisk retorik. Kan ske via:

- Traditionell marknadsföring av produkt eller tjänst (framföra något speciellt)
- Organisatorisk marknadsföring: skapar reklamkampanj i syfte att bygga bild av organisationen
- Organisatoriska handlingar som får uppmärksamhet i medier (samarbete kändisar osv)
- Sociala medier (styr konversationer väl, ägnar tid åt dialoger)

# Kapitel 9 beslutsprocesser i organisationer

## Analys av beslut

- Effektivitet – hur vissa organisationer lyckas bättre än andra
- Hur mål, strategier och strukturer utformas
- Organisationskulturer
- Hur makt fördelas
- Ledning

För att förstå beslut måste vi förstå hur beslutsprocesser formas av den organisatoriska kontexten. För att förstå den organisatoriska kontexten måste man förstå beslutsprocesser.

**Beslutsprocessen**

1. Identifiera ett problem
2. Samla in information om problemet och vad som bör göras
3. Ta ställning till informationen
4. Välj ett handlingsalternativ
5. Verkställ alternativet
6. Utvärdera

**Rationell beslutsfattning**

1. Situationen bedöms och man tar hänsyn till problematiken och utmaningarna
2. Olika lösningar kartläggs
3. Konsekvenserna av alla lösningarna värderas
4. Alternativ inklusive konsekvenser jämförs och värderas mot varandra
5. Det alternativ med de bästa konsekvenserna väljs

**Economic man modellen**

Bygger på att människan kan handlar fullständigt rationellt

**Idealet vid beslutsfattning:**

- Fångar upp alla viktiga problem och skiljer ut de viktiga från oviktiga
- Klar och objektiv uppfattning av problemet
- Tydliga mål och preferenser
- Samla in relevant information
- Väljer det bästa alternativet

**Problem:**

- Vi lägger oftast bara märke till problem som vi känner till
- Hur problem förstås beror till stor del hur de förmedlas
- Mål är ofta vaga och oklara, och utvecklas ofta först efter ett beslut är fattat
- Man letar oftast information där den är lättast att finna
- Vi väljer ofta bort att göra beslut, och väljer helst bort risk

**Administrative man modellen**

”begränsat rationellt” – hur en beslutsfattning normalt går till

1. Man har mål men de är oklara och skiftande
2. Man bedömer vissa lösningar och vissa konsekvenser
3. Man bedömer alternativ sekventiellt
4. Man väljer det första tillfredsställande alternativet

**Konsekvenslogik (**James G. March):

Rationalitet är en process där en aktör värderar olika alternativ och väljer ett av dem vad man tror lämpar sig bäst för att nå ett mål. Beskriver den genom fyra frågor

1. Frågan om alternativ: Vilka handlingar är möjliga?
2. Frågan om förväntningar: Vilka framtida konsekvenser kan följa av de olika valen? Hur sannolik är de?
3. Frågan om preferenser: Hur värdefulla är de konsekvenser som kan kopplas till varje alternativ?
4. Frågan om beslutsregel: Hur ska ett val göras utifrån alternativen i förhållande till hur värdefulla konsekvenserna är för de olika alternativen?

**Lämplighetslogik** (James. G. March):

Det gör att göra bra beslut utifrån den organisatoriska kontexten

1. Frågan om igenkännande: Vilken sorts situation är det?
2. Frågan om identitet: Vilken sorts person och organisation är detta?
3. Frågan om regler: Vad gör en person som jag eller organisation i denna situation?

## Organisatorisk kontext

I allmänhet: Beslut utgår från de överordnade målen eller specificerade mål inom delhierarkin. Mer förutbestämda beslut om målen är tydligt formulerade.

**Den formella strukturen:**

Bestämmer i hög grad vilken information som passerar en avdelning och därav vilka beslut de behöver ta. Besluten tas i hög grad i relation till de beslut som tidigare gjorts inom avdelningen.

Bestämmer också:

1. Beslutsarenor (vilka beslut som man har befogenhet att besluta inom en avdelning)
2. Mandat (I enlighet med beslutsarenan definierar man vad organet skall syssla med)
3. Deltagarrättigheter och deltagarplikter (bestämmer vem som kan delta i ett beslutsforum)
4. Beslutsprocedurer (regler för vem som ska fälla avgörande o.s.v.). Bestämmer också hur komplexa beslut ska fattas, om de inte kan avgöras via standardprocedurer. Görs vanligen genom att skicka beslutet uppåt i hierarki.

**Organisationskultur:**

Information söks ofta upp som passar in i organisationskulturen och avvisar information som inte hör till organisationskulturen.

Kan vara negativt eftersom man enbart väljer alternativ som stödjer den rådande kulturen.

Om den formella strukturen ger stort utrymme till frihet så blir även kulturen extra stark. (svag formell struktur => stark kultur)

**Maktförhållanden:**

Anger till stor del hur informationen förmedlas och om den vinklas eller ej.

Gråzoner: Då beslut inte placeras i något specifikt beslutsforum.

**IT & Beslut:**

Viktiga beslutsgrunder för beslutsfattande:

- Datavaruhus (databaser)
- Kunskapsbaserade databaser
- Sociala medier för problemlösning (få hjälp med problemlösning, brainstorming)
- Virtuella världar – kan pröva de beslut i något som liknar den riktiga världen

## Organisatoriska beslutsmodeller

**Deskriptiva modeller:** Försöker finna varför och beskriva hur människor gör när de fattar beslut

**Normativa modeller**: Försöker finna något ideal om vilket beslut som bör ha fattats. Detta med utgångspunkt att en människa är fullständigt rationell. Tillämpas som bäst efter ett beslut har fattats för att analysera hur man kan förbättra sig.

Försöker förklara organisationsbeteende…

**Modell 1, organisationen som rationell aktör:** Föreställning att en organisation är konstruerad för att förverkliga ett visst mål. Förutsättningar den organisatoriska kontexten bör göra för att en organisation ska fungera som en rationell aktör:

1. Den organisatoriska kontexten ger individen bestämda arbetsuppgifter
2. Gör det enkelt för individen att få klara förväntningar på hur de övriga medlemmarna fattar beslut
3. Styr och samordnar alla anställdas beteende mot ett gemensamt mål

D.v.s. vi utgår från att organisationen som ett samarbetande organ är mer rationell än individen. Det ska heller inte råda några tvivel om vilka målen är, och vid fall av oenighet skall det finnas en ledning som kan skära igenom.

**Modell 2, Regelmodellen:** Antagande att organisationer är medvetet konstruerade för att förverkliga något mål, gör detta genom standardiserade regler. Standardprocedurerna skapade måste uppfylla:

1. Skall föreligga en beskrivning av olika problem som kan förekomma. Ska vara klart preciserade och de olika problemen ska vara olikartade.
2. Måste besluta i vilken beslutskategori händelsen ska klassificeras
3. När fallet är klassificerat ska det finnas regler kopplade till den
4. Dessa kopplingar avgör vilket som är det rationella beslutet

Fördel: Effektivt.

Nackdelar: Om man inte hittar någon relevant beslutskategori så blir inget gjort oftast

**Modell 3: Förhandlingsmodeller**

Förutsättning: organisationer består av människor med olika intressen och mål. Vanligare i heterogena organisationer.

Förutsättning för att förhandling ska kunna ske: de olika parterna får inte ha vitt skilda intressen och makten får inte vara alltför koncentrerad hos en part.

Två typer av förhandlingar:

1. Fördelningsförhandlingar/nollsummespel: Fördelar en given mängd resurser. Det ena parten vinner förlorar den andra
2. Integrationsförhandlingar: vinst-vinst-situation, man har gemensamma intressen som förespråkar förhandling och samarbete.

**Modell 4: kommunikativ rationalitet**

Ett tänkande som utgår från tankeverksamheten hos en gemensam grupp och deras kommunikation sinsemellan. Det kommunikativa perspektivet flyttar fokus till frågan om hur olika aktörer som ingår i en kommunikationsrelation:

1. Kan uppnå en ömsesidig syn på vad som kännetecknar beslutssituationen
2. Kan bli överens om utmaningar och problem som måste hanteras
3. Kan enas om relevanta handlingsalternativ
4. Kan bli ense om vad som bör göras och hur detta kan samordnas

Viktigt i moderna organisationer eftersom medarbetare ofta har högre kompetens än administrativa ledare. Om en argumentation ska leda till rationella beslut så måste:

1. Det finnas mötesplatser för argumentation
2. Deltagarna måste kunna förstå varandra
3. Argumentationen måste baserad på riktiga och ärliga argument
4. Deltagare får inte förfoga över sanktioner som kan kväsa någon annan deltagare
5. Deltagarna måste vara i stånd att byta åsikt

Om dessa förutsättningar är uppfyllda förmodas man kunna fram till välgrundade och giltiga intersubjektiva normer. Styrs till stor del av organisationskultur, makt och organisationsstruktur, varför den är en normativ modell istället för en deskriptiv modell.

**Modell 5: inkrementellt handlande**

Förutsätter att beslutsfattare gör beslut utan några klara mål eller riktlinjer

Beslutsprocessen:

1. Mål sätts av de enskilda beslutsfattarna samtidigt som de analyserar konsekvenser och alternativ. Analysen och målsättningen sker alltså parallellt.
2. Omöjligt att analysera mål-medel-analyser enligt de rationella metoderna eftersom det inte finns någon skillnad mellan mål och medel.
3. Man väljer inte den bästa åtgärden utan man väljer den som man kan enas kring
4. Analysen av åtgärder och konsekvenser av måluppfyllelse är ofullständig
5. Det fattas beslut med begränsad räckvidd som kan ändras på kort sikt

Inkrementella beslut betyder: Sker bara med små steg, man utgår från tidigare beslut när man gör beslut.

Vanligt inom byråkratier och inom kulturer där fel uppfattas väldigt negativt. Både deskriptiv (förklarar hur saker och ting oftast sker) och normativ (hur man bör göra, följ det som tidigare har fungerat)

**Modell 6: Organiserad anarki (carbage can theory):**

Det att beslutsutfallen inom organisationen är så komplexa att det är väldigt svårt att få en inblick eller styra beslutsprocesserna (Cohen, March & Olsen kallar detta organiserad anarki)

Fyra strömmar:

1. Beslutsmöjligheter
2. Deltagare
3. Problem
4. Lösningar

Dessa fungerar i den organiserade anarkin oberoende av varandra. Beslutsärendena blir papperskorgar där folk tömmer sina problem och lösningar. Allt bara ”flyter in och ut” genom organisationen. Allt byts ut med andra ord. Besluten görs när alla de fyra strömmarna lyckas sammankopplas och kan ske via:

1. Via ett resultat av tid (slumpen exempelvis)
2. Via ett resultat av lärande (man lär sig att lösa problemet)
3. Strukturella eller administrativa arrangemang som förenar rätt deltagare

Vanligt inom organisationer med oklara eller motstridiga mål.

- Strukturen antar en ad-hoc-liknande form.
- Kulturen är splittrad
- Makten är jämnt fördelad

**Spårberoende:** Alla beslut är beroende av varandra i tiden. Varje beslut bildar ”spår” som organisationen utvecklas efter.

# Kapitel 10 lärande och innovation

**Varför man studerar lärande:**

- Anpassning till omvärlden – man måste anpassa sig till nya krav och förväntningar
- Konkurrensfördelar – kunskap är en viktig tillgång
- Innovation – Viktigt med lärande för att bli duktiga på innovation
- Effektivisering – man lär sig vad som är effektivt
- Förändring – för utföra en planerad förändring måste man lära sig vad som faktiskt behöver förändras o.s.v.

**Lärande**: Tillägnar sig kunskap och förändras på grund av denna kunskap

**Lärande försiggår i en organisation när den:**

- Registrerar stimuli (uppfattar problem t.ex.)
- Företar en problemanalys
- Utvecklar åtgärder för att lösa problemet
- Verkställer åtgärder

**Viktigt för att lärande ska äga rum i organisationer:**

- Individer i organisationen måste vara i stånd att lära och reflektera
- Det som individen lär sig måste förmedlas till kollektivet (kommunikation viktigt)
- Organisationens medlemmar måste enas och omsätta den nya kunskapen

**Stimulus:**

Operant betingning: Det som formar människors beteende är deras förväntningar om vilka konsekvenser beteendet ska få.

**Kognitiv inlärningsteori:**

Den del av inlärningsteorin som täcker ”vanlig” inlärning via inhämtning av kunskap och kognitiva kartor.

**Kretslärande (Argyris):**

Enkelkrets: Tar mål och värderingar för givna. Man ifrågasätter inte lärandet utan man tar för givet att det man strävar efter är korrekt.

Dubbelkrets: Man ifrågasätter lärandet och går tillbaka till ens mål och värderingar, studerar skillnader.

3 saker som utvecklar lärförmågan (Argyris):

1. Lägg stor vikt vid att få sann information
2. Val mellan handlingsalternativ bygger på kunskap
3. Man bör kontinuerligt utvärdera konsekvenserna av sina handlingar

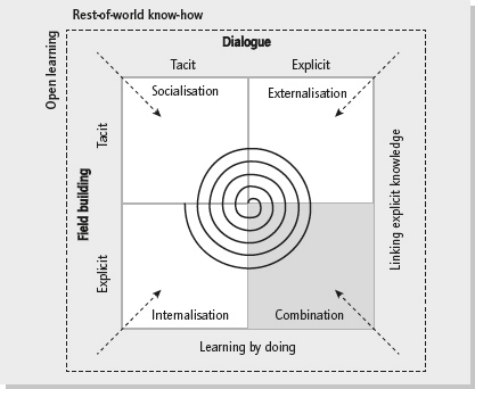
**Lärprocessen**

Tyst kunskap: Kunskap man inte kan sätta ord på, erfarenheter hos individer

Explicit kunskap: Kunskap som man gärna sätter ord på och lär ut

Problem: Se till att lära ut den tysta kunskapen.

**Nonaka:**




https://www.oreilly.com/library/view/the-strategy-book/9781292084411/html/44_chapter-32.html

**Fyra typer av lärande som kan prägla organisationer:**

1. Socialisation: Från tyst till tyst kunskap. Förmedlas exempelvis genom att man studerar varandra och hur den andra arbetar.
2. Externalisering: Från tyst till explicit kunskap. Förmedlas genom att man exempelvis försöker få ned i skrift hur en duktig anställd arbetar.
3. Internalisering: Från explicit till tyst kunskap: Exempelvis då en anställd tar till sig explicit information och omformar den så den passar ens tysta kunskap och sätt att agera.
4. Kombinering: Omfördelning av explicit kunskap, exempelvis i databaser.

Optimalt: Man skapar system som gör att kunskap kan externaliseras och internaliserad. Förstärker varandra.

**Utnyttjande/utforskning: James. G. March:**

Utnyttjande (eller exploitation): syftar på kunskap som gör att man effektiviserar befintliga system, liknar enkelkrets

Utforskning: syftar på kunskap som omvärderar ens befintliga system, nödvändigt för innovation. Liknar dubbelkrets

Optimalt: Behöver finna en medelväg mellan dessa två, så man inte missar möjligheter eller blir alltför ineffektiva.

Framgångsfällan: Det att man fokuserar så mycket på effektivisering och att man är ”bäst” att man missar de stora förändringarna.

**Innovation:**

Det att kunskap används för att introducera något nytt.

Vanligt att dela upp i två typer av innovation:

1. Produkt/tjänsteinnovation – nya produkter eller tjänster, skapar något nytt
2. Processinnovation – produkter som används inuti produktionen

Samt:

- Radikala innovationer: skapas något nytt, hotar gamla produkter och sätt att arbeta (utforskning)
- Inkrementella innovationer: förbättrar något befintligt (utnyttjande)

Skala: Radikal innovation => Modulär innovation (samma funktion men en helt ny form, ex smartphones) => Arkitektonisk innovation (samma funktion men komponenterna har satts ihop på ett nytt sätt) => inkrementell innovation

## Lärande organisationer

**Systemtänkande (Peter Senge):**

Alla medlemmar i organisationen tänker på ett sätt som kallas systemtänkande. Innebär att man ser helheten och sammanhang i organisationen och dess situation. Behöver kanalisera individens lärande för att befrämja organisationens överordnade mål.

**Organisationer som kunskapsproducerande system:**

Ägnar sig mycket om hur man utnyttjar tyst kunskap och för att få organisationen att se saker på nya sätt.

Saker som befrämjar frambringandet av kunskap:

1. Överlappande mötesplatser tvärs över hierarkier och specialiseringar
2. Samarbete med mentorer – exempelvis i team
3. Decentralisering som uppmuntrar horisontell kommunikation
4. Elektroniska databaser
5. Systematisk träning och upplärning där kunskap överförs till beteende
6. En kultur som präglas av tillit och omtanke

Kunskapsaktivister: Har i syfte att få människor att se saker ur nya synvinklar, eftersom man annars kan vara låst i ett tankesätt

**Organisationers absorptiva kapacitet**

Handlar om hur bra organisationer är på att ta till sig kunskap som utvecklats utanför organisationen.

Absorptiv kapacitet: Förmågan att…

- Fånga upp ny kunskap
- Värdera kunskapen
- Tillägna sig kunskapen
- Passa in kunskapen i organisationen eller förändra organisationen utefter kunskapen
- Ta kunskapen i bruk

Organisationer med bra absorptiv kapacitet har:

- Mångfaldig personal: kunskaper, etnicitet etc, lättare att fånga upp kunskap
- Egen FoU: genererar ett spårberoende så att inhämtning av kunskap befrämjar mer inhämtning
- Enheter med ansvar för omvärldsbevakning:
- Överlappande enheter:
- Decentralisering: Horisontell och informell kommunikation

- Ifrågasättande kultur: Får ej vara angrepp utan snarare ifrågasätter hur man arbetar, för att förbättra arbetssättet.

**Ambidextra organisationer:**

Studiet om det är möjligt att vara en både utforskande och en utnyttjande organisation på samma gång. Möjligt men svårt och fordrar vissa organisationsstrukturer, så som:

- Strukturell frikoppling: Det att en division fokuserad på utnyttjande och en annan på utforskning
- Tidsmässig frikoppling: Det att man i samma division fokuserar på olika saker vid olika tidpunkter

## Makt och lärande:

Varje lärande process tas motvilligt emot av vissa personer, och för att stoppa lärandet kan de:

- Försöka dölja information
- Selektivt välja ut information att förmedla
- Hindra att information får praktiskt betydelse för organisationen

# Kapitel 11 Förändring av organisationer

**Varför studera förändring?** Förändringar ger upphov till:

- Förbättring/effektivisering av produktion
- Innovation
- Legitimitet
- Motstånd och konflikt (mot förändringar)

**Förändring handlar om följande förhållanden:**

1. Förändring av uppgift, teknik, mål, strategi
2. Förändring av organisationsstruktur
3. Kultur
4. Demografi
5. Produktion, kommunikation, beslut och lärande

Radikal förändring: Man bryter mot tidigare praktik

Inkrementell förändring: Man utvecklar tidigare praktik

Förändring är starkt förknippad med ledarskap. Eftersom organisationer är stabilitet och förutsägbarhet krävs det någon som inte har standardiserade uppgifter för att komma in och starta en förändring, varför det är förknippat med ledare och ledarskap.

## Planerad och hierarkiskt styrd förändring

Organisationen förväntas kunna förändras av ledning (*förändringsagenter*). Analyserar och implementerar. Sker oftast då en organisation inte fungerar som den ska eller för att anpassa sig till omvärlden. När detta sker genomgår man följande faser:

1. Det sker eller förväntas ske en förändring i omvärlden som påverkar organisationen indirekt eller direkt
2. Analys av förändringen, sätter upp mål
3. Analys av hur organisationen bör utformas för att möta utmaningarna (kultur, personalpolitik o.s.v.)
4. Förändringen verkställs m.h.a. olika strategier

**Förutsättningar för att en förändring ska lyckas:**

1. Förändringsagenterna måste lyckas skapa ett upplevt förändringsbehov
2. De måste även hantera motståndet mot förändringen

**Förändringsbehov:**

Behöver skapa ett förändringstryck via:

Strategiska analyser av ekonomiska och konkurrensmässiga aspekter med relevans för verksamheten.

1. Man gör en konkurrensanalys (substitut, inkräktare, ens position i förhållande)

2. Man kompletterar med en marknadsundersökning (klarlägger produktens plats hos konsumenten och hur man kan förbättra den)
3. Man kompletterar med en samhällsanalys (för att klarlägga trenderna och förändringsbehov samt hur man bäst tacklar detta)

Samhälleliga utvecklingsdrag som skapar förändringstryck:

- Utvecklingsdrag i arbetsmarknad och utbildningssektor som påverkar konkurrensen om arbetskraft
- Teknisk utveckling
- Samhällsekonomiska utvecklingsdrag (så som ökad internationell konkurrens)
- Ekonomiska kriser
- Förändringar i sociala och kulturella förhållanden (kan påverka anställdas motivation och inställning till arbetet)
- Politisk styrning och olika åtgärder som påverkar konkurrenssituationen

**Huruvida en förändring kommer ske beror på:**

1. Drivkrafter till förändring
2. Tolkningen av dessa drivkrafter (om de är oklara exempelvis)

Proaktiv förändring: Kan ge stora vinster ”*first mover advantage*”

Reaktiv förändring: Vanligast eftersom man annars inte upplever tillräckligt stort förändringstryck och förändringen möts oftast av motstånd. Även riskabelt, kan vara ett slöseri med resurser om händelsen inte inträffar som man förutspått.

**Motstånd mot förändring:**

Rationell reaktion med motstånd mot förändring. En oförutsedd konfrontation med förändring går hos individen igenom följande faser oftast:

1. Chock
2. Förnekelse
3. Depression
4. Motvillig acceptans
5. Utprövning (testar nya sätt att organisera verksamheten)
6. Konsolidering (där de fungerande förändringarna befästs i strukturer och processer)
7. Anpassning (man accepterar förändringen fullständigt)

De olika orsakerna:

1. Fruktan för det okända
2. Brytning av ett psykologiskt kontrakt – oskrivna förväntningar som finns mellan varje organisationsmedlem och de olika ledarna eller andra i organisationen (Schein)
3. Förlust av identitet (man skapar en identitet relaterat till arbetsplatsen)
4. Den symboliska ordningen förändras (allt i en organisation är uppbyggt av symboler, exempelvis ens plats på kontoret)
5. Maktrelationer förändras (kan förlora makt)
6. Krav på nyinvesteringar (exempelvis kunskap eller kompetens)
7. Extraarbete under omställningsperioden
8. Sociala band bryts

9. Utsikter till personlig förlust (förlora jobbet eller plattare struktur => färre avanceringsmöjligheter)
10. Externa aktörer vill ha stabilitet

Förändringsledningens jobb: Skapa en strategi som minimerar motståndet

**Destruktivt förändringsmotstånd:**

Då parter försvarar sina särintressen istället för att se till organisationens bästa.

Åtgärder man kan utnyttja:

1. Tidig, saklig information och involverar medarbetarna i beslutsprocesser
2. Finnas på arbetsplatsen och utveckla positiva relationer
3. Procedurrättvisa vid genomförande av åtgärder
4. Bilda en kommunikation med de som berörs av förändringarna, skapa en insikt om att man har gemensamma intressen

## Strategier för förändring:

2 dimensioner:

1. Omgång (revolution kontra evolution)
2. Samarbete/konsultation eller order och tvång

⇨ Fyra typer av förändringsstrategi: (s.368)

Grundval i order och tvång => diktatorisk omformning (revolution, stort) eller tvungen utveckling (evolution, små steg, små saker)

Grundval i samarbete och konsultation => karismatisk omformning (revolution, stort) eller deltagande utveckling (evolution, smått)

**Diktatorisk omformning: (stora förändringar)**

1. Ledningen företar en analys av situationen, både extern (hot) och intern (styrkor, svagheter)
2. Ledningen fastställer strategiska mål, delmål och handlingsplaner för att uppnå dessa mål. Tidsplaner.
3. Ledningen analyserar hur verkställandet kan genomföras och strategier för att minska motståndet.

Vilar på rationalitet och koncentrerad makt (*kommandomodellen, top-down)*. Möts troligtvis av stort motstånd och misslyckas men kan ändå ske förändringar med tydligt maktövertag.

**Karismatisk omformning: (stora förändringar)**

Weber påbörjade denna undersökning. Möter mindre motstånd än den diktatoriska omformningen oftast. Begagnar sig av en karismatisk person. Karismatisk ledning (Bryman): *minskar motståndet och genom känslor väcker en känsla av spänning och entusiasm.*

Strategin:

1. Skapar ett starkt missnöje med den nuvarande situationen
2. Bildar en vision av vad som kan ske, metaforer
3. Kraftinjektion, motivation, engagemang

4. Sätter ofta i stånd sina anställda till att genomföra planerna

Problem:

- Karisman kan vara situationsbetingad
- Successionskris: hur man ska lyckas följa upp en karismatisk ledare, hur man hittar dem och vad som sker när en förändring har skett (och saker ska rutiniseras o.s.v.)
- Stora förväntningar, svårt att följa upp

**Tvungen(inkrementell) utveckling:**

Utvecklingen sker i små steg men kan ofta möta stort motstånd.

Logisk inkrementalism: stora förändringar sker i små steg och bygger på följande element:

1. Förslag till förändring utarbetas på avgränsade områden samtidigt och sätts i relation till den större strategin, utgår från de förslag som passar ihop
2. Målet definieras tydligt och lägre nivåer får bestämma hur förändringen ska genomföras (för att möta mindre motstånd)
3. Om lösningarna är dåliga måste de avlivas snabbt
4. Många små förändringar gör det svårare att bilda motsättande allianser
5. Förändringen verkar mer naturlig när de görs i små steg

**Deltagande utveckling:**

Strategiskt tänkande görs till en integrerad del av verksamheten. Förespråkar en ”bottom-up” förändringsstrategi.

Utvecklar mekanismer som gör att man lokalt i organisationen drar handlingskonsekvenserna av lärandet i det vardagliga arbetet och utvecklar mekanismer som gör att medarbetarnas idéer följs upp av ledningen. Måste även främja lärande och strategiskt tänkande bland medarbetare som har kontakt med externa aktörer.

**Organisationsutveckling:**

Lägger vikt vid demokratiska värderingar. Har betraktats som det ”rätta” sättet till förändring.

Det finns en tröghet i organisationer vilket gör att man måste skapa ett klimat som uppmanar förändring. Börjar med kulturen.

De olika faserna som en organisationsförändring måste genomgå (Kurt Lewin):

1. Upptining: Måste skapa motivation för förändring. Väcker bekymmer mot den tidigare situationen och trygghet mot förändringen.
2. Förändringsfasen: Åtgärder vidtas
3. Nedfrysning: Nya åtgärder stabiliseras och rutiniseras och man utvärderar om faktiska beteendet (struktur) stämmer överens med inställningarna (kultur).

Förutsättningar för att det ska fungera:

- Harmoniperspektiv: Alla människor måste önska sig ett gemensamt samarbete för organisationens bästa. Inga motsättningarna mellan arbetsgivare och arbetstagare.

- Positiv människosyn: Tar för givet att alla människor vill utvecklas och lära. Om frihet ges kommer friheten utnyttjas väl. Stark vikt läggs vid att underlätta kommunikation och dialog för samstämmiga lösningar.
- Platt struktur: Förändring förknippas med lärande. Den platta strukturen gör det lättare att kommunicera och lära sig av varandra och att olika synpunkter kommer lyftas fram, och man får ett ”ägarförhållande” till förändringarna.

**Framgångsrika förändringsupplägg:**

1. En känsla av kris hos medarbetare
2. Man har skapat en tydlig vision om vad man vill uppnå och en strategi om hur det ska uppnås
3. Man kommunicerar dem till hela organisationen och kommunicerar vad som kommer förbli stabilt. Kommuniceras motiverande.
4. Man förändrar strukturella drag som kan hämma förändringen
5. Man bildar en stark förändringskoalition, viktigt att lyfta in de som berörs av förändringen
6. Man preciserar kortsiktiga mål och belönar de som uppnår dem
7. Förbättringarna konsolideras och befästs via struktur
8. Man utvecklar en kultur kring förändringen och distansierar sig från tidigare praxis

**Organisering som främjar innovation och förändring:**

Motsättning i organisationsstrukturen: innovation och produktivitet. Kan använda oss av ambidextra strukturer eller:

X-Team: Team orienterade mot omvärlden (X = Extern). Anacona och Bresman menar att det bara genom externt fokus kan skapas team som arbetar för kontinuerlig förändring.

Hur X-team skiljer sig från vanliga team:

1. Externa aktiviteter – spenderar mycket tid utanför teamet, med FoU, kunder o.s.v.
2. Effektiv uppföljning – det de finner i omvärlden analyseras och bedöms via interna processer
3. Flexibla faser – man gör så man kan ändra på aktiviteter och arbetssättet för att klara av utmaningar som uppstår med grund i den inhämtade informationen och när man arbetat sig genom besluts- och implementeringsprocessernas olika faser

Förutsätter även strukturella infallsvinklar:

1. Utveckla nätverksförbindelser med omvärlden
2. Strukturera teamet så man snabbt kan ställa om utefter inhämtad information
3. Utgå från att alla medlemmarna i teamet kan bytas ut efter behov

**Ambidextra strukturer:**

Ambidextra organisationer syftar på organisationer som sköter två oförenliga funktioner lika bra.

Tushman och O’Reillys infallsvinkel för att förena innovation och produktivitet:

1. Inrätta särskilda enheter som passar vardera
2. Sammanväv dem via en gemensam vision
3. Balansera strukturella och kulturella mekanismer så de tillgodoser funktionernas behov

**Förändring som tillfällighet:**

Kan ske via exempelvis:

- Slumpmässiga sammanfall i tiden
- Oavsiktliga konsekvenser
- Olika förändringar i samma organisation är löst kopplade (och eventuellt motstridiga)

# Kapitel 12 ledarskap i organisationer

## Ledarskap

- En rad handlingar som någon utför
- Har till avsikt att få folk att göra något genom att påverka beteende, inställning och uppförande
- Ska bidra till att organisationen når sina mål

**Direkt ledarskap**: Direkta samspel mellan ledare och underordnade

**Indirekt ledarskap:** Påverkan av organisationsbeteende utan direkt samspel. Kan göras via:

1. Formella organisationsdrag, så som strategi, mål, rekrytering o s v
2. Kultur, genom att förändra normer och värderingar. (institutionellt ledarskap)

### Administration och ledarskap

**Administration:** Betonar den dagliga produktionen och effektivisering

Ex: Planering, fördelning av ansvar, kontroll, problemlösning, balans, maktkoncentration, lydnad, kontrakt, rationalitet, avstånd till andra ”administrationen gör saker rätt, så saker blir gjorda på rätt sätt”

**Ledarskap:** Betonar visioner

Ex: vision/mission, kommunicering av vision, motivation och inspiration, innovation, förändring, engagemang, extra prestation, intuition, empati och inlevelse ”ledaren gör rätt saker, varför vi gör det”

### Effektivt ledarskap

Delas in i fyra dimensioner.

**Ledarroller:** Vad ledare gör och vilka uppgifter de har. Kan delas upp i:

1. Formell position
2. Interpersonella roller = handlar om kontakt mellan människor inom och utanför organisationen, samt att framstå som en symbol. Kan i sin tur delas upp i:
- Galjonsfigur: Högsta ledare. Tar emot besök, skriver på kontrakt, besöker ceremonier.
- Anförare: Inspirerar och motiverar medarbetare
- Förbindelselänk: Utvecklar relationer till personer i och utanför organisationen, exempelvis via olika nätverk.
3. Informationsroller:
- Övervakare: Söker information för att förstå vad som händer i och utanför organisationen, identifiera problem och möjligheter.
- Informationsförmedlare: Generalist som förmedlar intern och extern information. Objektiv information: Information om faktiskt förhållanden, Värdebaserad information: Preferenser, hur något bör vara.
- Talesman: Förmedlar information från organisationen till omvärlden. Bör vara väl insatt i organisationen.
4. Beslutsroller:

- Entreprenör: Aktiviteter där man tar initiativ till planerade förändringar för att förbättra organisationen, exempelvis starta nya projekt.
- Krislösare: Hanterar kriser som ej kan ignoreras, exempelvis a) mellan anställda b) till andra organisationer c) faktiskt eller eventuell förlust av resurser
- Resursfördelare (personal, material, pengar)
- Förhandlare: Förhandlar med andra organisationer

Beroende på hur högt upp man är i auktoritet, desto viktigare är vissa av rollerna.

**Fyra myter om ledarskap**

1. Ledare planerar systematiskt och reflekterar noga över relevant information innan de träffar strategiska val
2. Ledare är inte uppbundna av detaljer och rutinsysslor
3. Ledare har behov av att ta emot exakt och koncis information i tid
4. ”Bra ledare” kan leda vilken organisation som helst

**Kommunikationsteknik =>**

- Mindre tid till långsiktighet och reflektion
- Snabbare tempo
- Fler avbrott
- Fler samspelspartner utanför organisationen

## Goda ledare

**Ledardragsteorier:** fasta personlighetsdrag som är viktiga för en ledare. Sammanfattas i femfaktormodellen:

1. Låg grad av neuroticism = känslighet, ångest, stress.
2. Hög grad av extraversion = tendens att vara social och utåtriktad, behöver variation.
3. Hög grad av öppenhet = benägenhet att vara fantasifull och preferens för nya upplevelser (liberala).
4. Hög grad av sympatiskhet = vilja stödja och hjälpa andra.
5. Hög grad av samvetsgrannhet = noggrann, målinriktad och grundlighet.

Bästa ledarna uppfyller samtliga. Extraversion extra viktigt samt IQ samt social- och emotionell intelligens.

Social intelligens: Kunna förändra beteende efter behov, hantera människor.

Emotionell intelligens: Förmågan att förstå och bemästra känslor: empati, självmedvetenhet (hur egna behov präglar hur man förhåller sig till situationer) och självkontroll.

**Färdigheter:** inlärda färdigheter viktiga för en ledare. Sammanfattas i 4 punkter:

1. Personliga färdigheter: självinsikt, förmåga att lösa problem och att vara kreativ samt tekniska färdigheter – förstå metoder och processer samt analytiska färdigheter – kunna förstå information, analysera och lösa problem.
2. Mellanmänskliga färdigheter: kunna kommunicera, motivera, lösa konflikter och påverka.
3. Grupporienterade färdigheter: kunna skapa väl fungerande grupperingar och team.
4. Administrativa färdigheter: strategiskt ledarskap, implementering av de tre andra färdigheterna i administrativt syfte samt utveckling.

Observation: Hög IQ och oerfarenhet lämpar sig vid låg stress (mindre tid att analysera), och lägre IQ med hög erfarenhet lämpar sig vid högre stress.

## Kön och ledarskap

Skiljer sig väldigt lite i hur respektive opererar som ledare i en verksamhet. Skillnad: omgivningens krav, d v s stereotypiska förväntningar.

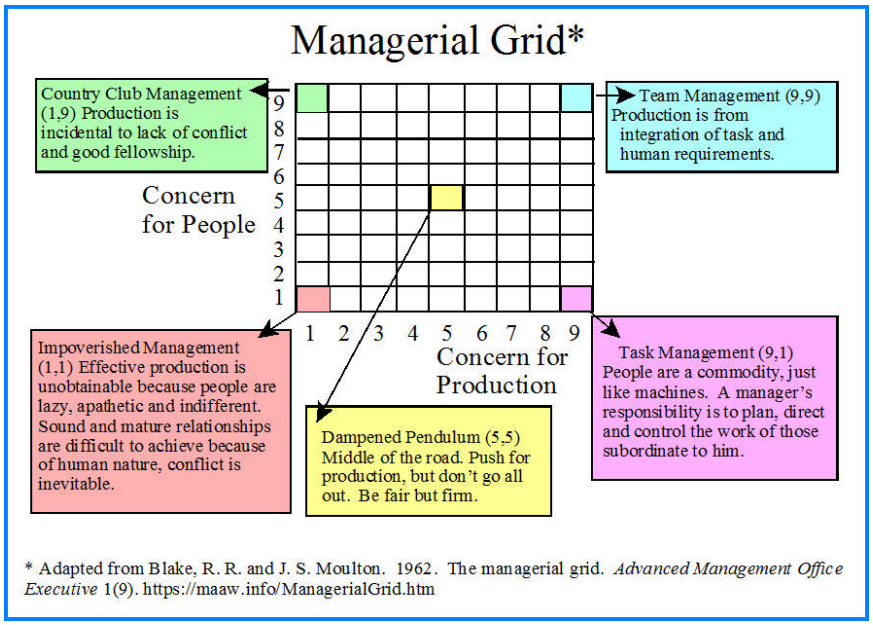
## Ledarstilar

Två i grunden olika ledarstilar (hur ledare uppträder). Kan kombineras.

1. Demokratisk/relationsorienterat ledarskap: Försöker utveckla goda relationer till underordnade och låter de medverka i beslut.
2. Auktoritärt/uppgiftsorienterat ledarskap: Fokus på produktionen och effektivitet, strukturerar underordnades mål och uppgifter utan att låta de medverka i besluten.

Kan delas upp i en skala: Auktoritär – välmenande auktoritär – konsulterande – demokratisk

**Ledarskapsmatris(managerial grid):**

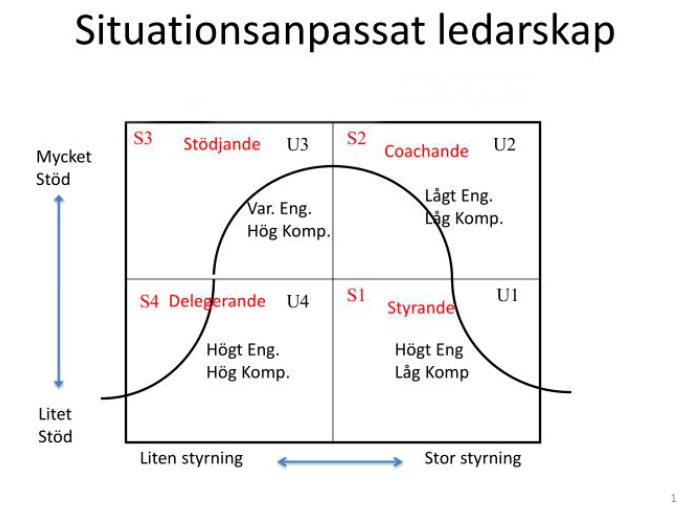



https://maaw.info/ManagerialGrid.htm

Uppdelat i två dimensioner. De angivna i bilden är några som fått namn, exempelvis 1,1-ledarstilen. Den bästa ledarstilen är den bästa anpassade för situationen, men 9,9 är särskilt populär inom litteraturen.

## Situationsbetingat ledarskap

Kan dela upp kompetens och engagemang i fyra dimensioner, sedan välja ledarskapsstil utefter detta. ”mognad”. Hersey & Blanchard – bäst ledarstil anpassad efter situationen. D




https://www.astrakan.se/situationsanpassat-ledarskap/

**Nackdelar med denna teori:**

- Ledare förväntas kunna ändra ledarstil relativt lätt
- Måste kunna analysera mognadsgrad
- Att en grupps mognadsgrad måste vara jämn
- Uppfattar en grupps mognad som något oföränderligt
- Måste beakta att alla grupper kan så småningom bli mogna, givet rätt förutsättningar (utbildning, intressanta uppgifter, delegerad befogenhet och stöd)

## Fiedlers ledarskapsteori

Mycket inflytelserik teori. Syftar på att en ledare måste ha inflytande på sina underordnade för att kunna leda, förankrad i sociala relationer. Tre centrala drag som har betydelse för en ledares roll och möjlighet att påverka anställda.

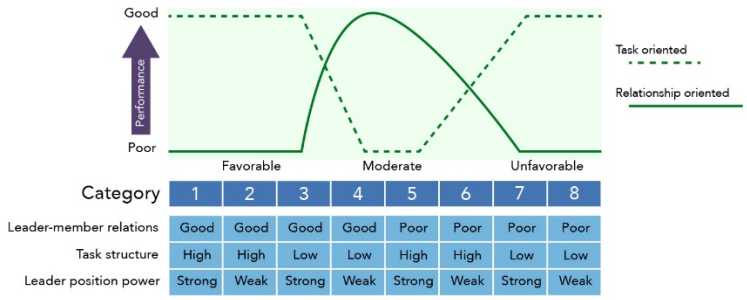
1. Förhållande mellan ledare och medarbetare: Viktigaste situationsaspekten, mäts i hur stor grad en ledare är accepterad av medarbetare.
2. Uppgiftsstruktur: Näst viktigast. 4 dimensioner: a) hur klart formulerat målet är b) hur objektivt det är att analysera om utgången är bra eller dålig c) hur många procedurer det finns för att lösa en uppgift d) om det finns en eller flera acceptabla lösningar
3. Positionsmakt: Formell auktoritet, hur mycket man kan styra belöningar och sanktioner.

Beroende på hur väl situationen ser ut för en ledare medför detta att olika ledarstilar fungerar. Utgångspunkt: uppgiftsorienterade ledare fungerar bäst vid mycket bra eller mycket ogynnsamma situationer, medan relationsbaserade fungerar bäst i mitten.

Ex1: Gynnsamt => enkelt att styra.

Ex2: Ogynnsamt => anställda måste styras.

Ex3: Mellanting: Kan behöva agera diplomatiskt eller uppgiftsorienterat baserat på situation.




## LMX – leader-member-exchange

Också: ledare-medarbetare-utbyte. Det att man specificerar specifika relationer till medarbetare, som ledare. Bör utveckla ömsesidig tillit, respekt och lojalitet. Befrämjar motivation och prestation. Organisationer har mycket att vinna på detta.

Dyadisk relation = tvåfaldig relation.

**Nackdelar:**

- Sämre relationer mellan medarbetare
- Segregering inom organisationen (missunnsamhet)
- Oklart vad en god relation är

## Institutionellt/värdebaserat ledarskap

- Större reglering => sämre innovationer, mindre kreativitet, attraherar mindre kompetens. Bör beaktas.

**Selznick:** Hävdar att en organisation behöver bygga legitimitet och en relation, måste göras till något annat än bara ett verktyg. Sant ledarskap bygger upp legitimitet och en acceptans av omvärlden. Ledarskapet ska bygga upp en organisation med goda värderingar, uppfattningar, normer och förväntningar som präglar den institutionella miljön. Kräver ett ledarskap med 4 funktioner:

1. Utforma vision och mål: Anpassade för att passa internt och externt, d v s så många som möjligt som är av vikt, samt om förutsättningarna förändras måste visionen förändras. Besvara ”Vilka grupper är viktigast, vilka ska vi inrikta oss på”
2. Institutionalisera mål: Sätta upp mål och se till att de följs genom formella strukturer. Skapa arbetsfördelning som stödjer a) uppgiftslösningen b) sociala samverkansmönster
3. Försvara institutionell integration: gentemot kritik. Försvara värdegrunder mot inre och yttre utmaningar.
4. Bemästra interna konflikter: dela upp makt mellan olika intressegrupper inom organisationen, se till att alla delar samma vision och mål.

**Transaktionellt ledarskap**

- Aktivt bruk av belöningar för att åstadkomma ett målinriktat beteende
- Avvikelseledning, det att ledningen ingriper enbart då något avviker från det normala.

Anspelar på det sociala kontrakt som skrivs mellan anställd och ledare. Bräckligt, eftersom ingen känsla uppstår för den anställda för organisationen.

**Transformativt ledarskap**

Man spelar istället på känslor.

- Utveckla en vision som inte enbart anspelar på materiella, organisatoriska mål (greater good)
- Inspirera anställda att prestera extra, vanligtvis genom symboler
- Ge hänsyn till individens känslor, få dem att känna sig respekterade
- Stimulera de anställdas intellekt genom att ge nya utmaningar

**Nackdelar:**

- Oklart vad man som ledare ska göra.
- Kan leda till manipulation

Bäst: Kombinera det transformativa med att ge belöningar.

**Karismatiskt ledarskap**

- Utveckla, skapa och förmedla visioner.

**Nackdelar:** kan i vissa fall vara sämre på att behärska de administrativa uppgifterna, och visioner kan eventuellt leda in i fel riktning om ej analyserade tillräckligt.

**Etiskt ledarskap**

Fokus på etiska faktorer. Man utövar etiskt ledarskap om:

1. Man har utvecklat etiska riktlinjer som förmedlats till organisationens medlemmar
2. Ledaren uppvisar beteende i enlighet med riktlinjerna
3. Man stödjer etiska beteende inom organisationen, även om det inte gynnar exempelvis vinsten

Viktigt: klarlägga kärnvärderingar, etiska principer och befrämja moraliskt ansvar.

**Virtuellt ledarskap**

Svårighet: skapa relationer. En god ledare fokuserar på:

- Tidigt bilda relationer, innan man börjar arbeta utspritt.'
- Bekanta med teknik, bygger upp en kollektiv kunskap
- Stort fokus på gruppen

(Relationsorienterad ledarstil)

I team: mer uppgiftsorienterade (empiri, tog ej upp igångsättningsfasen)

**Självledarskap**

Få människor att leda sig själva, och sedan dessa att leda andra. Kan göras genom teamarbete. Uppmuntrar medarbetare till att:

- Sätta personliga mål som gör att gruppens mål uppfylls
- Kvalificera sig själv för att lösa uppgifter som befrämjar målen
- Ge beröm och kritik
- Bedöma egna och gruppens prestationer i förhållande till olika mål
- Vilja utvärdera och ändra beteende, omvärdera målen vid behov

Fem betingelser för att självstyrda grupper ska fungera bra:

1. Tydligt definierade mål
2. Komplexa och meningsfulla uppgifter
3. Relevant kompetens och erfarenhet inom gruppen
4. Utvärderaren måste förstå värdet av arbetet
5. Ledaren måste förmedla att man värdesätter gruppens arbete

Svårt att utnyttja kompetensen fullständigt om man inte låter medarbetarna vara självstyrda.

**Ledarteam**

Små: Lättare att utveckla nära relationer.

Stora: Leder oftare till bättre resultat. Kan behandla information lättare. Rationellare beslutstagning.

Homogena: Färre konflikter, enklare kommunikation.

Heterogena: Problem belyses från olika synvinklar, ger oftast bättre resultat, mer rationella beslut.

Sammanfattningsvis: Heterogena med någon form av kultur som motverkar oenighet.

**Effekter som neutraliserar makt**

- Rutiner och regler
- Höga kunskaper
- Hög grad av innovation och kreativitet
- Dåliga belöningar

**Överflödigt med ledning**

- Hög kompetens
- Individer med stort behov av oberoende
- Intressanta och spännande uppgifter
- Direkt återkoppling på uppgiften
- Tydligt definierat arbete
- Stark gruppsammanhållning
- Stark formalisering

Vissa faktorer kan agera överflödigt och neutralisera på samma gång.

Sammanfattningsvis: Ledarskap är viktigt men hur viktigt varierar från situation till situation.

# Grupper & Grupputveckling

## Grupptänkande:

- Känsla av oövervinnlighet/överskattning i gruppen
- Bristande förmåga eller vilja att förstå kritik
- Avvikande utsätts för tryck att anpassa sig

## Wheelans gruppmodell:

GDQ-enkäten är ett verktyg för att undersöka vilken fas grupper ligger i

- Fas 1
  - Ledaren behöver ge trygghet och struktur
  - Vet att man är i fas 1 när ledaren ställer en fråga och ingen svarar
- Fas 2
  - Ledaren tar emot opposition och kritik
  - Ta det inte personligt
  - Vet att man är i fas 2 när man inte vill gå på nästa möte
- Fas 3
  - Ledaren behöver vara konsultativ och delegerande
  - Lyssna och coacha
  - Vet att man är i fas 3 när man vill le glatt mot en kollega som tidigare irriterat en
- Fas 4
  - Ledaren behöver underlätta, stödja och utveckla
  - Stå tillbaka och släpp kontrollen
  - Vet att man är i fas 4 när det inte finns något bättre än att vara med i denna grupp

Se även Tuckman's stages of group development. Den är enkel att komma ihåg.

# Frederick Taylor

- Taylors huvudprinciper för ledare
  - Ledarna utvecklar en vetenskap om arbetet
  - Utbildar arbetaren för mer effektivt arbete
  - Samarbetar med arbetaren
  - Ledarna börjar fokusera på ledararbete och arbetarna har ansvaret för deras uppgifter

Effektiviserade arbetsprocesser kring 1900-talet och hans Scientific management har bland annat betydelse idag för:

- Nedbrytning av arbetsuppgifter
- Effektivisering och standardisering
- Löpande band
- Rekrytering och utbildning

För mer information kan det vara värt att googla. Finns väldigt mycket att läsa.