

Hvordan organisationer fungerer

- notater

4.4.2 Socialisering og identitet	33
4.4.3 En eller flere kulturer.....	33
4.5 Hvordan opstår subkulturer og kulturel mangfoldighed	33
4.5.1 Hvordan rekruttering og demografi kan skabe subkulturer og kulturel mangfoldighed	33
Køn og organisationskultur.....	34
4.5.2 Hvordan organisationsstruktur kan skabe subkultur og kulturel mangfoldighed.....	34
4.5.3 Hvordan omgivelserne kan påvirke organisationskulturen.....	34
4.6 Organisationskultur og tillid	35
4.7 Organisationskultur og etik	35
5. Magt og konflikt i organisationer	36
5.1 Organisationer som arenaer for interessekonflikt	36
5.2 Hvad er magt?	36
5.3 Hvad er konflikt?.....	37
5.4 Hvorfor beskæftige sig med magt og konflikt?	37
5.5 Magt som kontrol over goder og bytteforhold	37
5.6 Forskellige former for magt.....	37
5.7 Magt og autoritet	38
5.8 Forskellige typer konflikt	38
5.9 Hvordan virker konflikt.....	38
5.10 Organisationsstruktur, magt og konflikt.....	39
5.10.1 Organisationsstruktur og magt.....	39
5.10.2 Organisationsstruktur og konflikt.....	39
5.11 Organisationskultur, magt og konflikt	39
5.11.1 Organisationskultur og magt	39
5.11.2 Organisationskultur og konflikt	39
5.12 Teknologi og magt	39
5.13 Magtens tre ansigter	39
6. Organisation og omgivelser.....	40
6.1 Hvad er omgivelser?	40
6.1.1 Organisationens domæne	40
6.1.2 Nationale forhold.....	40
6.1.3 Internationale forhold	41

- Organisationsstruktur (kap. 3)
- **Uformelle** træk:
 - Organisationskultur (kap. 4)
 - Magtforhold (kap. 5)

1.3.1 Hvordan formelle organisationstræk kan påvirke organisationsadfærd og processer

- Der er to træk ved organisationsstrukturen, som antages at have stor betydning for, hvordan mennesker i organisationer tænker og handler
 - Mål og strategi
 - Formel organisationsstruktur
- **Mål og strategi:** Resultater, man skal stræbe efter (kap. 2)
- **Formel organisationsstruktur:**
 - **Arbejdsdeling og specialisering** (kan begrænse de ansattes handlefrihed i arbejdet eller omvendt give de ansatte stor handlefrihed til selv at bestemme, hvad de skal gøre)
 - **Styring og koordinering af arbejdet**, som kan lægge begrænsninger på udførelsen af arbejdsopgaverne eller omvendt delegerer beslutningskompetence til de ansatte

1.3.2 Hvordan uformelle organisationstræk kan påvirke organisationsadfærd og processer

- De forhold, der vedrører personlige egenskaber, normer og **sociale relationer mellem ansatte** i en organisation, betegnes ofte som organisationens **uformelle træk**. De **to centrale** træk:
 - **Organisationskultur:** Værdier, gruppenormer, socialt sammenhold og gruppepres
 - **Magtforhold** i organisationen: Private mål, interesser, konflikt
- Personlige og sociale forhold kan styrke/svække den virkning, organisationsstrukturen har på de ansattes adfærd. Det afgørende er, i hvilket omfang de personlige og sociale forhold er forenelige med de formelle træk ved organisationen

1.3.3 Hvordan omgivelserne organisationstræk kan påvirke organisationsadfærd og processer

- En organisations omgivelser kan virke **direkte** og **indirekte** ind på **organisationsadfærden**
 - Den **indirekte** påvirkning sker gennem den indvirkning, omgivelserne kan have på udformningen af organisationens mål, struktur, kultur og magtforhold
- **Afhængighed af eksterne aktører:** Afhængighed kan begrænse organisationens handlefrihed. En organisation kan være afhængig af andre organisationer, fx ved at have leverandører som sender varer
- **Ekstern usikkerhed:** En organisation har begrænset kontrol over det, der sker uden for den grænser. Når man er afhængig kan der opstå usikkerhed (kunder spørger hvornår de får deres varer og lign.). Enkle problemer kan blive komplekse. Stabilitet kan blive til dynamik
- **Ekstern pres:** En organisation skal følge med i industriens udvikling. Og udviklingen i samfundet. Der kan være pres mht. legitimitet, etik, løn og den teknologiske udvikling

1.3.4 Hvordan ledelse organisationstræk kan påvirke organisationsadfærd og processer

- **Ledelsen** kan påvirke organisationsadfærd og processerne i organisationen **direkte** gennem deres egen adfærd og **indirekte** gennem brug af formelle og uformelle organisationstræk

3.2.1 Arbejdsdeling og specialisering på individniveau

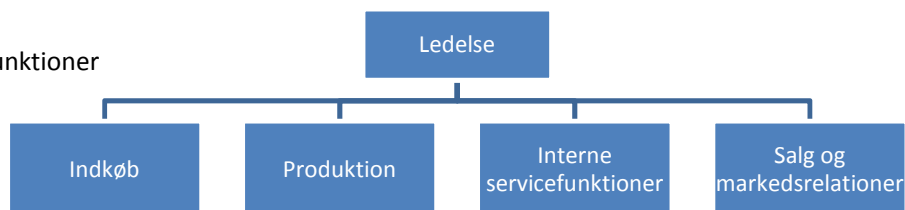
- Et **grundlæggende træk** ved **organisationer** er, at de deler en sammenhængende arbejdsopgave op i mindre delopgaver, og at man specialiserer sig inden for de enkelte opgaver
- I en **organisation** kan der diskuteres på **to forskellige niveauer**
 - o Individniveau
 - Meget individ arbejde gør jobbet monotone og kedelige
 - o Gruppeniveau

3.2.2 Arbejdsdeling og specialisering på gruppeniveau

- I en organisation kan der være **gruppeopgaver**, som skal løses af **grupper af individer**
 - o Man kan samle opgaver ud fra deres hovedmål
 - o Man kan samle opgaver som kræver samme viden, færdighed eller teknologi
 - Højskole med økonomi enhed og matematik enhed
 - o Man kan samle opgaver som henvender sig til det samme klientel eller de samme brugergrupper
 - En kommune med sit flygtningekontor
 - o Man kan samle opgaver efter geografisk område (Europa, Asien)
- **Inddelingerne** sker altså som **funktionsbaseret** eller **markedsbaseret**
- De **mest almindelige kriterier** for **valget** mellem en **funktionsbaseret** og en **markedsbaseret** inddeling
 - o Markedets stabilitet
 - o Antal forskellige virksomhedsområder, organisationen har
 - o Hvilke mulige stordriftsfordele produktionen giver mulighed for

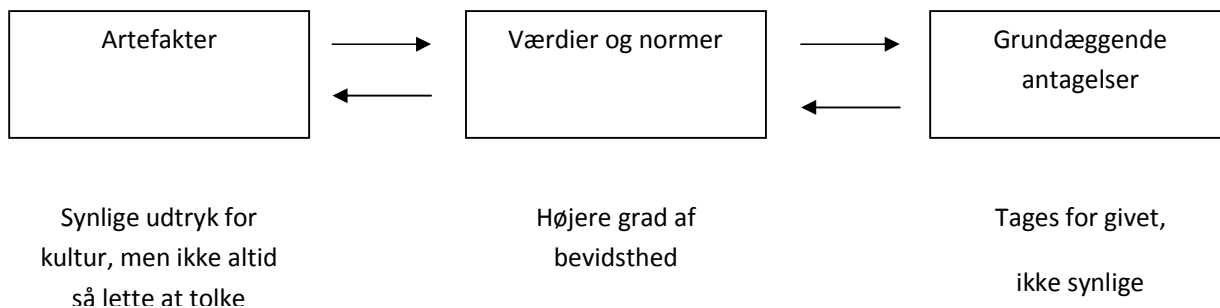
Funktionsbaseret inddeling

- En funktionsbaseret inddeling indebærer, at ligeartede opgaver samles i samme organisatoriske enhed
- Et typisk eksempel vil være en produktionsvirksomhed, der vælger at dele organisationen ind i fire afdeling efter de fire opgavetyper, som skal udføres:
 - o Indkøb
 - o Produktion
 - o Interne servicefunktioner
 - o Salg



- De vigtigste **fordele** ved en **funktionsbaseret** inddeling er
 - o Man skaber betingelserne for en maksimal specialisering omkring ligeartede opgaver
 - o Man undgår dobbeltarbejde
-

- Værdier og adfærdsnormer
- Artefakter (fysiske ting, fx teknologi og kunst)



4.2 Hvorfor studere organisationskultur?

4.2.1 Organisationskultur kan være en vigtig succesfaktor

- **Organisationskultur fremmer præstationer**, adfærd osv.
- **Kerneideologi** består af **to komponenter**
 - Værdier
 - Række sammenhængende, generelle og principielle retningslinjer for adfærd
 - Formål
 - En række sammenhængende begrundelse for, hvorfor virksomheden eksisterer – som går videre end blot det at tjene penge
- **Kerneideologien** giver **virksomheden** en **eksistensberettigelse**
- **Kultur** har **ikke profit som et mål i sig selv**, men blot et **middel** til at **realisere** andre og vigtigere **mål**

4.2.2 Organisationskultur kan fungere som styringsredskab

- **Kulturen** giver gennem sine **grundlæggende antagelser** og **værdier** en **opskrift** på, hvordan de ansatte bør **handle** i bestemte **situationer**
- Hvis de **ansatte** er blevet **socialiseret** ind i den "rigtige" kultur, vil de automatisk **handle** i **organisationens interesse**
- **Organisationskultur** er et godt **alternativ** til **bureaukratisk** direkte styring
- **Organisationskultur** får den **enkelte** til at håndtere information på en **effektiv** måde
- **Kultur** får gennem **standardisering** af **normer** og værdier et godt **styr** på at **koordinere** aktiviteter i en organisation på

4.2.3 Organisationskultur kan modificere virkningen af organisationsstruktur

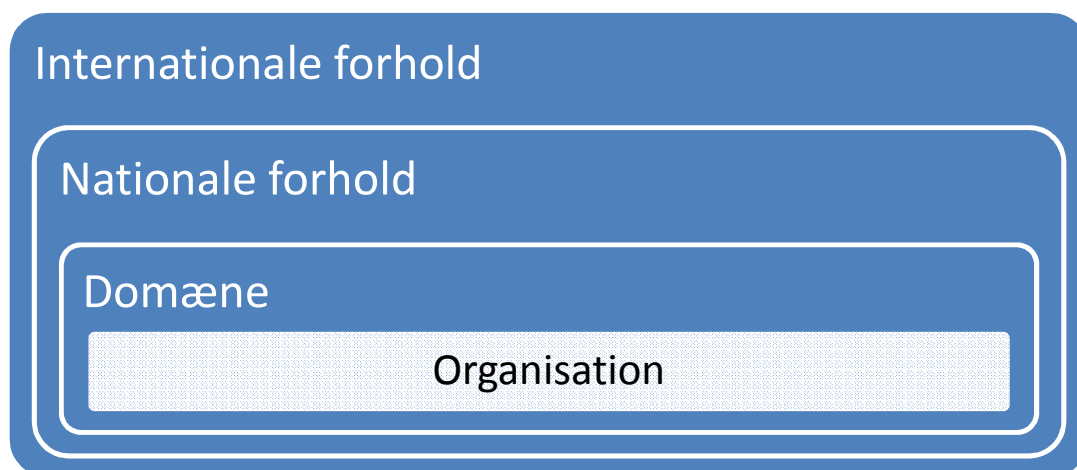
- **Styringsmekanismer virker ikke altid** på den måde, man havde forestillet sig.
 - At der kan udvikles et netværk af sociale relationer på tværs af den formelle organisationsstruktur og

6. Organisation og omgivelser

Side 191-232

- Alle organisationer virker inden for omgivelser, der er præget af andre aktører
- Organisationer er ikke selvforsynende, de er afhængige af at få tilført forskellige typer ressourcer fra omgivelserne
- Rekruttering sker også gennem omgivelserne (skole)
- Omgivelser er både andre organisationer og kunder

6.1 Hvad er omgivelser?



Figur. Inddeling af omgivelserne i forskellige niveauer

- Domæne: Omgivelser, der udgør organisationens nære handlingsmiljø, samt område

6.1.1 Organisationens domæne

- Handlingsmiljøet
- De vigtigste aktører i en organisations domæne er:
 - o Kunder, klienter og brugere
 - o Konkurrenter og relaterede aktiviteter
 - o Underleverandører
 - o Regulerende organisationer (fx kontrol firma som tjekker en restaurant)
 - o Interesseorganisationer, der repræsenterer særinteresser (arbejdsgiver organisationer)
 - o Medier

6.1.2 Nationale forhold

- De generelle samfundsmæssige forhold, som alle organisationer skal forholde sig til
 - o Teknologiske forhold
 - o Generelle politiske forhold (økonomi, politik)
 - o Økonomiske forhold (samfundsøkonomi osv.)