

Indholdsfortegnelse

Hvilket Blik.....	5
Scientific management	5
Human Relations	6
Bureaukratiet.....	7
Contingency-teorien	8
Institutionel teori.....	9
Kultur teori.....	10
Læring.....	10
Beslutning.....	11
Ledelse.....	12
Critical management studies	13
Nøgleord	14
Scientific Management.....	14
Human Relations	14
Bureaukratiet.....	14
Contingency-teori	14
Institutionel teori.....	14
Kulturteori	15
Læringsteori.....	15
Beslutningsteori.....	15
Ledelse	15
Critical management studies	16
Scientific Management	16
Formel organisation.....	16
Uformel organisation.....	16
The principles of Scientific Management.....	18
Taylors blik	18
Kritik af Taylor.....	19
Human Relations.....	19
Taylors blinde punkter sammenlignet med human relations.....	19
Marslows behovshieraki	21
De forskellige behov	21
Herzbergs tofaktorteori	22
Hygiejnefaktorer	22
nødvendige/basale faktor for at opretholde motivationen --> f.eks. Løn	22
Motivationsfaktorer.....	22
de ekstra faktorer som øget motivationen yderligere --> frivillige input fra virksomhederne --> f.eks. gratis kaffe eller frokost på arbejdet.....	22
Organisation-, Menneske- og Ledelses-blikket	22
Kritik af Hawthorne eksperimenterne.....	22
Kritik af Marslow og herzberg	23
Bureaukrati.....	23

Hvilket Blik

Scientific management

Taylors blik		
Organisation	Individ	Ledelse
<p>En organisation ses som en rational størrelse bestående af en række på hinanden følgende arbejdsopgaver, som kan (bør) optimeres ved at kortlægge opgavernes delelementer og skære evt. spild fra.</p> <p>Derfor: Organisationen bør tilpasses opgaven og ikke omvendt.</p>	<p>Ligesom en organisation er et individ en størrelse, der er i stand til at handle rationelt, hvis blot den rette information er tilstede. At handle rationelt betyder her at følge en økonomisk logik (Homo Oeconomicus). Økonomiske incitament er derfor den eneste reelle motivationsfaktor blandt arbejdere.</p>	<p>Ledelse rettes mod opgaven og ses dermed som en organisatorisk funktion snarere end som en personlig egenskab. Ledelse handler først om at kortlægge og planlægge arbejdets form. Dernæst handler det om at informere og supervisere arbejderen for at sikre, at denne lever op til sine forpligtelser.</p>

Hvad er en organisation?

Et struktureret element med klare arbejdsprocesser, som arbejder sig hen på opnåelse af maksimal profit.

Indeholder formel struktur

Mekanisk + hierarkisk organisationsform

Hvad er et menneske?

Mennesket er en ressource med visse kompetencer/egenskaber, som passer ind i et bestemt element/arbejdsopgave. Det er rationelt tænkende --> har brug for incitament --> bestræber sig på størst gevinst ud fra mindst indsats (motiveret af gevinst)

Hvad er ledelse?

Hjælper og skubber arbejderne videre. Ledelsen har fokus på arbejderne som et enkelt individ og har fokus på målet (planlægning af maksimal profit)

Blinde pletter

Meget økonomisk perspektiv --> effektivisering af arbejdsopgaver + optimering = mere profit
ikke så meget fokus på medarbejderne, deres motivation og glæde ved arbejdet

Kultur teori

Det kulturelle blik		
Organisation	Individ	Ledelse
Set ud fra Scheins funktionalistiske teori er organisationen på en og samme tid et åbent og lukket system . Den er åben, fordi kulturen ses som en reaktion på udfordringer i omverden, men den er lukket, fordi kulturen kan manipuleres af ledelsen. Organisationer består desuden af tre lag: Artefakter, udtalte værdier og antagelser .	Individet fylder ikke meget i Scheins kulturteori, med mindre der er tale om lederen, som spiller en helt afgørende rolle. Ellers ses individer som mere eller mindre passive agenter , der internaliserer en monolitisk forståelse af organisationens kultur. Der er ikke plads til individuelle fortolkninger og tvetydighed: Kulturen har kun én betydning .	Ledelsen spiller en stor rolle i Scheins kulturteori. Værdier "opfindes" f.eks. af lederen, som så derefter forsøger at udbrede dem til resten af organisationen. Det er også lederens rolle at sikre konsistens mellem forskellige "øer" i organisationen. Dette gøres gennem hhv. primære og sekundære indlejringsmekanismer .

Blinde pletter

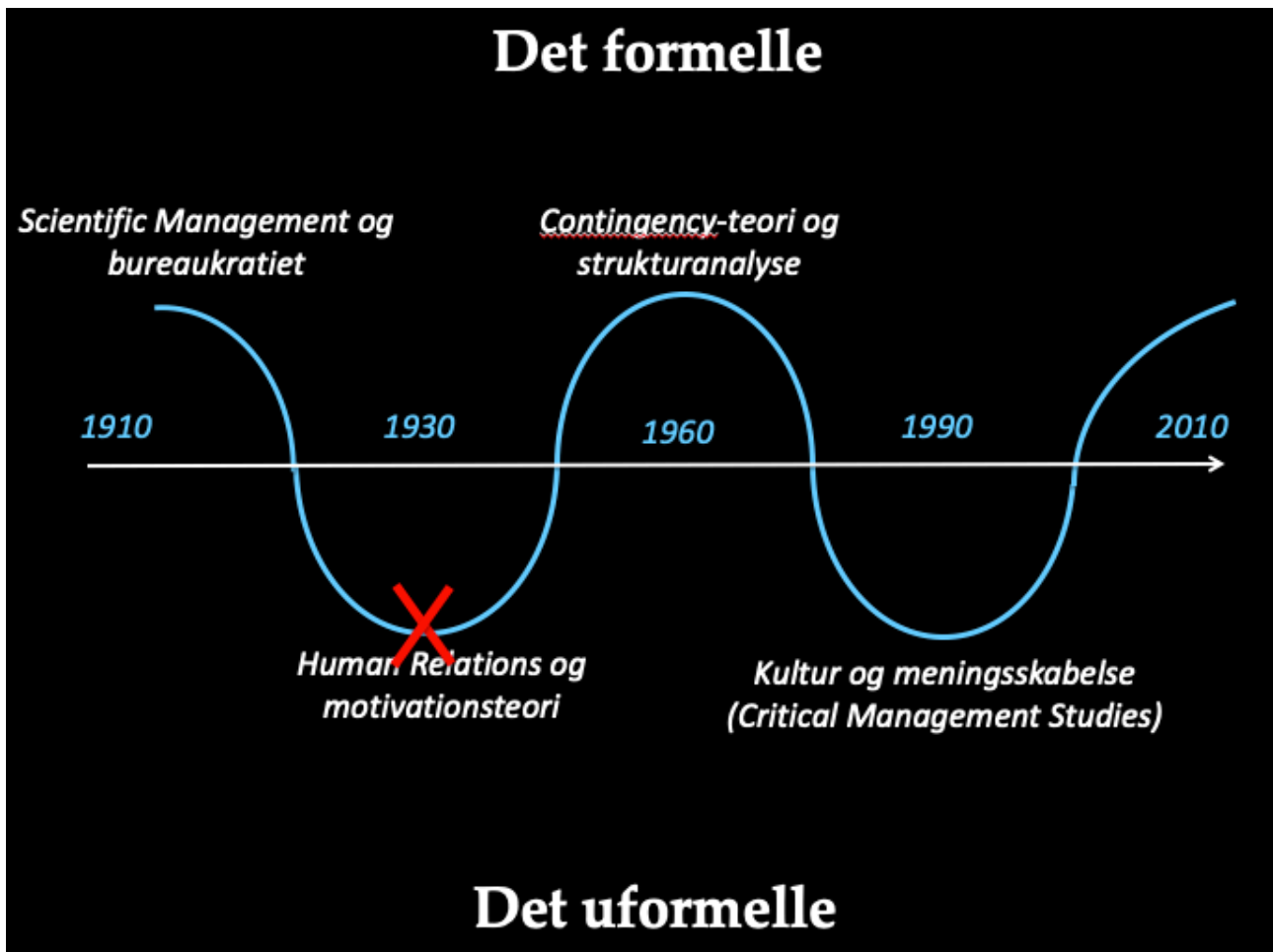
Beskæftiger sig ikke med specifikke elementer indenfor produktion og afsætning

Handler om at skabe forståelse for det der ikke er "åbenbart"

Giver mulighed for at fortage store forandringer --> forståelse af hvem man er som virksomhed og hvilke værdier man står inden for.

Læring

De tre vinkler		
 ADFÆRD	 HANDLING	 PRAKSIS
Ambition: At undersøge, hvordan beslutninger træffes uden perfekt information.	Ambition: At undersøge, hvordan organisationer kan effektiviseres ved at mindske defensiv kommunikation.	Ambition: At undersøge, hvordan konkrete praksisser inkorporeres i og influeres af den sociale kontekst.
Fokus: Individuelle adfærdsmønstre og behandling af information.	Fokus: Kognitive processer og mentale modeller samt single og double loop-læring.	Fokus: Sociale interaktioner mellem individer i såkaldte læringsfællesskaber.
Metode: Stimulus og respons-eksperimenter.	Metode: Observationer af menneskelige handlinger.	Metode: Observationer af praksis (interaktioner).



Human relations-skolen = en sammensætning af to forskningsretninger som tilsammen forklarer interpersonelle relationers betydning for motivationen og trivsel i arbejdslivet → har stor betydning for arbejdssociologien, arbejdspsykologien og human resource development. Teorierne indenfor human relations belyser **motivationsfaktorerne i arbejdslivet**, som **ikke** kun er baseret på **økonomiske el. materielle incitamenter**.

Teoretikere der hører under human relations:

- Hawthorne-eksperimenter og Elton Mayo (1930'erne)
- Abraham Maslow og Frederick Herzberg (1940'erne)

Elton Mayo

Hawthorne-eksperimenterne

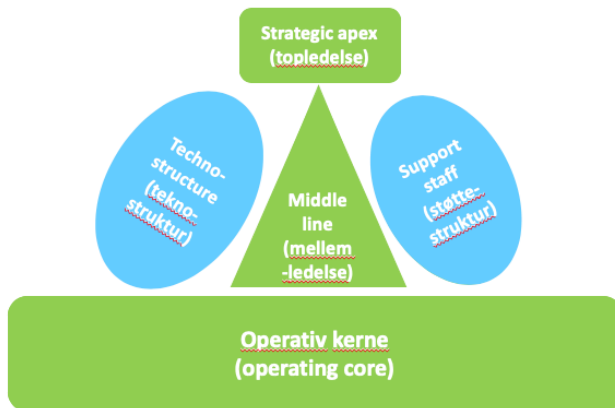
Undersøgelse af den menneskelige adfærd samt betydningen af arbejderens psykologiske tilstand til hans/hendes performance.

- Psykologisk, filosofisk psykiatrisk, antropologisk tilgang

Undersøgelsen viste at arbejdsforhold og sociale relationer mellem de ansatte (den uformelle organisering) og arbejdsledelsens kompetencer havde stor betydning på arbejderens produktivitet

Organisationer kan ikke tilpasse sig det perfekte fit (opnå ligevægten mellem X og Y) --> lange perioder ude af trit med observation på mønster --> ved perfekt timing sker der konfigurationsskift --> forøg på at ligge så tæt på ligevægten

Konfigurationsmekanismerne



Operative kerne --> medarbejderne som producere varerne/tjenesteydelserne
Teknostrukturen --> medarbejdere der designer og vedligeholder strukturen
Støttestruktur --> medarbejdere der leverer indirekte støtte til organisationen

- Direkte overvågning (lederen koordinere medarbejderenes arbejde igennem direkte ordre)
- Standardiserede arbejdsprocesser. "Staff" i teknostrukturen udspecificerer nogle bestemte regler og procedure for arbejdets udførelse
- Standardiseret output - "middle line" udspecificerer nogle "performance measures" som medarbejderne skal forsøge at imødekomme.
- Standardiserede færdigheder - Medarbejderne koordinere selv arbejdet igennem en internalisering af fælles færdigheder via uddannelse eller oplæring.
- Gensidig tilpasning - medarbejderne koordinere selv arbejdet ved kontinuerligt at kommunikere med hinanden på uformel vis.

5 Konfigurationer (Minzberg)

Der findes kun 5 konfigurationer ifg. Minzberg (organisationsformer)

- **Simple struktur**
- **Maskinbureaukratiet**
- **Det professionelle bureaukati**
- **Den divisionaliserede form**
- **Adhocratiet**

Kritisk

Ikke kun leder kan ændre kulturen i organisationen

Kultur er opfattet og forstået meget subjektivt --> ikke alle medarbejdere forstår kulturen i organisationen på samme måde

Schein beskriver kultur ud fra tre lag men ikke sammenhængen --> funktionalistisk

Martin kommer med forslag til hvordan de hænger sammen --> symbolisme

Organisatorisk læring

Organisatorisk læring handler om virksomheders håndtering af videns- og erfaringsprocesser

Vinkler på organisatorisk læring

Adfærds-vinklen (behaviorismen)

Fokus på individers kontinuerlige tilpasning til organisatoriske forhold, og hvordan **individer** behandler information og anvender denne som grundlag for adfærd.

Fællestræk med contingency teorien --> antages at organisationer lærer ved afkodning af situationer og oversættelse af erfaring til rutiner --> mest **effektivitet**

Ambidexterity-hypotesen: Organisationer skal finde en balance mellem "exploitation" (udnyttelse) og "exploration" (udforskning)

Det er ikke altid positivt at lære af erfaringer --> **kompetencefælder**

Man skal være med i processen og udvikle sin læring, ellers opstår der uligvægt og man kan ikke konkurrere med andre virksomheder

Handlings-vinklen (Kognitivismen)

Organisationerne er systemer, som tilpasser sig omverdenen ved opdagelse og rettelse af fejl --> minimering af defensiv kommunikation --> øge **effektivitet**

Fokus på kognitive processer og handlinger

Fokus på konstruktion af mentale modeller, der minimerer defensiv kommunikation og defensive handlinger.

Organisatorisk læring finder dermed sted, når individuel læring resulterer i ændringer i organisatoriske processer. Dette sker, når single loop-læring bliver til double loop-læring

- **Single learning** rettelse af fejl uden ændring af grundlæggende værdisæt for adfærd og rutiner
- **Double loop learning** værdiændringer og nye rutiner

Praksisorienteret tilgang