

Formål.

Forelæsnings- og øvelsesrækken i Organisationsteori og -Design er primært rettet mod (i) at introducere dig for den organisationsteoretiske synsvinkel, der har domineret organisationsteori og -design de seneste 30 år, samt (ii) at præsentere dig for og træne dig i at anvende analyseværktøjet Organizational Consultant, der direkte bygger på denne synsvinkel.

Informationsbehandlings-synsvinklen - det teoretiske fundament for videnbasen/

ekspertsystemet, som vil blive præsenteret, er som alle andre teoretiske modeller, du møder på studiet en abstraktion og et forsøg på at anvende generaliseret viden. Modellens analyseforudsætninger er dog ikke, som ved de fleste andre modeller, du er blevet præsenteret for på HA-studiets 1. del, at alt andet er lige. Det teoretiske udgangspunkt er derimod, at alt er situationsspecifikt og at identifikation af de konkrete situations og design faktorer, derfor er det essentielle analyseproblem, når man skal vurdere effektiviteten af en virksomheds valg af organiserings- og styringsformer. Der findes m.a.o. ikke én rigtig løsning, der gælder i enhver situation. Hvorvidt et givet organisatorisk valg *både* er en effektiv og efficient løsning i forsøget på at minimere en virksomheds transaktionsomkostninger, afhænger således af en række virksomhedsspecifikke forudsætninger, der først må identificeres, undersøges og konsekvens vurderes.

Det overordnede sigte med undervisningsforløbet er således at præsentere en bestemt organisationsteoretisk synsvinkel samt en heraf afledt referencramme/ analysemodel, der kan benyttes i forbindelse med at analysere og vurdere konsekvenser af alternative organisatoriske- og ledelsesmæssige valg, og derved sætte dig i stand til at besvare spørgsmål som

#Hvilke faktorer påvirker en organisations effektivitet, og hvordan vurderer man, om en organisation fungerer effektivt?

#Hvilke faktorer determinerer primært virksomheders valg af organisationsform, og hvordan indvirker de forskellige situationsfaktorer på kravet til et effektivt organisations-design)?

#Hvilke organisatoriske valgmuligheder (design muligheder) findes, og hvilke overvejelser/faktorer er afgørende for et effektivt løsningsvalg?

Udover at forsøge at bibringe dig ét bestemt organisationsteoretisk begrebsapparat og en deraf afledt analyse model, er sigtet med undervisningen desuden:

at demonstrere, hvordan præsenterede teorier- og modeller kan benyttes som grundlag for at analysere og vurdere organiseringsforsøg i praksis, samt

at perspektivere- og kritisk vurdere det præsenterede teorigrundlag.

Undervisningsformer/-aktiviteter.

Undervisningen i Organisationsteori og -Design består dels af en forholdsvis kort og tidsmæssig set ret komprimeret forelæsningsrække og dels af længevarende øvelsesrække. **NB.** begge starter uge 8, jf. nedenstående oversigt.

Uge	Lektion	Forelæsnings tema	Session	Øvelses aktivitet
8	1	Præsentation af analysemodellens determinanter og parametre	1	Gruppe dannelse, fordeling af cases udlevering af opgavetekst, bedømmelseskriterier, mv.
8	2	Omverdens determinanten		
9	3	Strategi determinanten	2	Demonstration af OrgCon og spørgeguide på øvelses case nr. 1
9	4	Størrelses determinanten		
10	5	Lederstils determinanten	3	Demonstration af OrgCon og spørgeguide på øvelses case nr. 2
10	6	Klima/kultur determinanten		
11	7	Teknologi determinanten	4	Demonstration af OrgCon og spørgeguide på øvelses case nr. 3
11	8	Opsamling		
12			5	Præsentation af data indsamling vedr. egen case virksomhed og kodning af data som input til OrgCon
13			6	1. Præsentation og gennemgang af gruppens forslag til problemformulering – emnevalg for rapport
14			7	2. Præsentation og gennemgang af gruppens forslag til problemformulering – emnevalg for rapport
15		Påskeferie		
16			9 ¹	'Midtves-rapportering'
17			9 ²	'Midtves-rapportering'
18			9 ³	'Midtves-rapportering'
19			10	Vejledning i forbindelse med arbejdet med projekt rapport
20			11	Vejledning i forbindelse med arbejdet med projekt rapport
21			12	Vejledning i forbindelse med arbejdet med projekt rapport
22		Mandag, den 28.5.2001.		Aflevering af projekt rapport

Det primære formål med forelæsningsrækken i Organisationsteori og -Design er at introducere dig for det organisationsteoretisk grundlag for den analysemodel, der udgør vidensbasen for beslutningsstøttesystem/ekspertsystemet: Organizational Consultant (OrgCon). Deltagelse i forelæsningsrækken er frivillig.

Det samme er **ikke** tilfældet med din deltagelse i øvelsesrækken, hvor dit eget og dine medstuderendes udbytte (og dermed sandsynligvis også kvaliteten af de rapporter, der skal udarbejdes), vil være direkte afhængig af din og dine kammeraters forberedelse og aktive indsats.

Øvelsesrækken består af en række forskellige aktiviteter, der alle har til formål at give dig et indblik i og evne til at anvende analyseprogrammet OrgCon, og den bagvedliggende teoretiske vidensbase. Første del af øvelses-sessionerne vil således i høj grad være rettet mod at øve og træne dig i at anvende OrgCon-analyseværktøjet. Anden del vil være centreret om arbejdet med at definere og afgrænse de problemstillinger/spørgsmål, som søges behandlet i gruppe-projektet. Sidste del herunder den indlagte 'midtvejs-rapport' har til formål at bistå dig/gruppens arbejde med at færdiggøre gruppe-projektet. Instruktors rolle er således primært at bistå jer med at formulere nogle af de spørgsmål og tolke nogle af de svar, som jeres analyser af øvelses-casene viser, samt bistå jer i arbejdet med at definere og afgrænse jeres problemformulering.

Litteratur.

R.M. Burton & B. Obel: 'Strategic Organizational Diagnosis and Design', 2 ed.
Kluwer Academic Pub. 1998

Lektion 1 - Introduktion

Hvad er det for faktorer, der determinerer effektiviteten af et givet organisationsdesign? Hvad forstås ved organisatorisk effektivitet? Hvad forstås ved *informationsbehandlingssynsvinkelen*, der er ekspertsystemets teoretiske udgangspunkt og hvad er det for bidrag/vidensbase, der ligger til grund for det ekspertsystem, der benyttes i tilknytning til undervisningen? Et første bud på et svar findes s. 6 -26, og især fig. 1.2 og 1.3. Måske finder du indledningen lidt abstrakt/kompleks, hvorfor et eksempel måske kan være en hjælp, når du skal forsøge at tilegne sig bogens begrebsapparat og modellens parametre. I lærebogen har man valgt at bruge SAS. For ikke at gøre tingene unødigt komplicerede, vil jeg foreslå, at du selv benytter SAS-eksemplet i forbindelse med din tilegnelse af stoffet. Start dine forberedelser derhjemme med at læse SAS's historie (s. 77 - 81) og omtalen af de markante organisatoriske ændringer, der er foregået i perioden 1950 -1993. Der er sikkert en masse nye ord og begreber, du ikke kender. Nogle af disse -de vigtigste set i forhold til vores formål, finder du defineret/forklaret i lærebogen (afsnit 2.2. - 2.6). Læs først den mere udførlige beskrivelse af de forskellige konfigurations- og styringsformer (s. 45 -77), få et indblik i hvad der forstås ved en simpel struktur? Et maskinbureaukrati? Et ad hoc-rati? etc. Har du forstået pointen i Galbraith's synspunkter (se fx. Schein, s. 225-233), har du også forstået den logik, der ligger til grund for alle de mange design-anvisninger (propositions), der udgør bogens/ekspertsystemets vidensbase.

Litt.: Burton & Obel, s. 1-32; s. 41 - 82;

Lektion 2 - Branchens/omgivelsernes betydning for organisations-design.

Fra biologien ved vi, at enhver levende organismes overlevelsesmulighed er direkte afhængig af det omgivende miljø. Under ekstremt ugunstige betingelser vil selv de stærkeste bukke under, og under ekstremt gunstige betingelser vil alle (selv de svage) kunne overleve (på kort sigt). Iflg. organisme-metaforen, der mere eller mindre eksplicit ligger til grund for bogens contingency view, så er en forståelse for karakteren af en virksomheds omgivelser alfa og omega, når man skal vurdere hensigtsmæssigheden af en given konfiguration. Start din forberedelse med at læse om de forandringer, der har præget SAS's omgivelser (s. 204 -207). Hvordan vil du karakterisere udviklingen i omgivelserne = branchen m.h.t. usikkerhed, kompleksitet, flertydighed og fjentlighed i perioderne 1950 -1975; 1975 - 1993 og efter 1993? (du kan evt. benytte skemaet s. 179). Foretag derefter en analyse og sammenligning af situationen i de forskellige perioder v.h.a. beskrivelserne i tabellerne 6.1 - 6.4 (s. 181; s. 182; s. 191 og s. 192), der viser hvad situationen i omgivelserne betyder for kravet til SAS's organisationsdesign? Hvis du synes at bogens tabeller er uoverskuelige kan du evt. prøve at sammenligne de 2 perioder v.h.a. Galbraith's informationsbehandlingsmodel.

Litt.: Burton & Obel, s. 165 - 210;

Lektion 3 - Forretnings-/konkurrence-strategi og organisations-design.

Structure follows strategy er den måske mest grundlæggende af alle de antagelser, der udgør det teoretiske fundament for the contingency view. Men hvad forstår man ved begrebet strategi? og hvad er det for en sammenhæng, der eksisterer mellem strategi og struktur? Start med at læse afsnittet om de ændringer, der er sket i SAS's strategi fra 1950 til idag, især ændringerne fra 1970 - 1980, 1980 - 1993 og efter 1993 s. 272 - 276. Analyser og sammenlign beskrivelsen af situationen i starten af 70'erne med situationen i begyndelsen af 80'erne. Hvad gjorde man for at imødegå konsekvenserne af den såkaldte oliekrise, Hvordan forsøgte Jan Carlzon at gøre SAS til en økonomisk sund virksomhed? Kan vi karakterisere de forskellige strategier v.h.a den modificerede Miles & Snow's referenceramme, som er bogens analyseramme jf. karakteristikken i tabel 8.7, s. 260; tabel 8.10, s. 263, tabel 8.13 s. 266 og tabel 8.16, s 268? Prøv evt. at drage sammenligninger til de analyser og vurderinger, du gennemførte i.f.m. din analyse af omgivelsernes krav til SAS' organisation, jf. tabel 6.1. - 6.4. Er der overensstemmelse eller uoverensstemmelse mellem SAS' strategiske og organisatoriske tiltag?

Litt.: Burton & Obel, s. 241 - 279;

Lektion 4 – Størrelsens/alderens indflydelse på organisations-design.

Det er snart 55 år siden, at 3 relativt små selvstændige nordiske flyselskaber gik sammen og dannede SAS. Organisations teoretisk set, har fusionen SAS således aldrig været en lille virksomhed. SAS er derfor ikke det ideelle eksempel på et typisk udviklingsforløb, især da størrelse måske har størst strukturel forklaringsværdi i mindre virksomheder, (s. 155). Som organisatorisk forklaringsvariabel er størrelse i det hele taget en noget diffus variabel. For det første, er der ikke enighed om, hvordan man definerer størrelse, (s. 146 - 148). For det andet, er der ikke fuld enighed om, hvorvidt størrelse indvirker direkte eller indirekte på en virksomheds organisationsform (s. 148 - 151). For det tredje er der uenighed om, hvorvidt størrelse udtrykker en kvantitativ eller kvalitativ forskel. Undersøgelser af mindre ejer-ledede virksomheder viser således, at det kan være vanskeligt at forstå sådanne fra en gængs erhvervsøkonomisk logik. Blandt tilhængere af informationsbehandlingssynsvinkelen er der almindelig enighed om, at en organisations størrelse i form af antal ansatte, afdelinger, produkter etc. vil øve indflydelse på en given organisationsforms effektivitet, men at der selvfølgelig skal tages højde for beslutningstagernes vidensniveau, jf. tabel 5.2. (s. 153). Common sense logik siger det samme. Derimod er det måske mindre indlysende, at en organisations alder skulle have samme indflydelse. Ud fra en informationsbehandlings-synsvinkel er det således vanskeligt at forklare, at det forholder sig sådan, men ud fra et livs-cyklus- og lærings perspektiv (s. 325 - 338) giver det mening.

Litt.: Burton & Obel, s. 145 - 164; s. 325 - 338;

Lektion 5 - Ledelsesværdier og organisations-design.

Næsten al mikro-økonomisk teori bygger på/forudsætter en rationel beslutningsadfærd, og at det derfor er de objektive situationsbetingelser, der er bestemmende for løsningsvalget. At det ikke altid er rationelle mikro-økonomiske overvejelser, der ligger bag valg af en virksomheds organisationsdesign, men at menneskelige værdier og præferencer spiller en mindst lige så stor rolle, vil dog nok overraske de færreste. De fleste virksomheders organisationsform afspejler således bevidste eller ubevidst ledelsesmæssige præferencer for involvering og forandring, (s. 84). At SAS blev den mest omtalte Skandinaviske virksomhed op gennem 80'erne skyldes i høj grad virksomhedens daværende direktør Jan Carlzon's visioner og ledelsesværdier, og de initiativer i form af 'at rive pyramiderne ned', som disse udløste i SAS. Start din forberedelse derhjemme med at læse om Jan Carlzon's lederstil/ledelsesværdier og Jan Stenberg' (s. 105 -109). Hvordan vil du karakteriserer de 2 x Jan's ledelsesværdier/lederstil ud fra tabel 3.5 (s. 98)? Er det muligt at identificere en sammenhæng mellem de organisatoriske initiativer, som iværksættes i SAS i h.h.v. den periode, hvor Carlzon og Stenberg er direktør, og de 2 persoeners prioriterede ledelsesværdier?

Litt.: Burton & Obel, s. 83 - 110;

Lektion 6 - Organisations/'klima'/kultur'' og organisations-design.

Valg af organisationsform kan anskues ud fra flere forskellige synsvinkler. De fleste benytter den oprindelige 'contingency- synsvinkel, der bygger på resultater fra en række forskellige empiriske undersøgelser, der samstemmende har vist, at om en given organisationsform vil vise sig effektiv eller ineffektiv afhænger af en række ydre og indre virksomhedsspecifikke forhold (omgivelser, strategi, teknologi og størrelse) Valg af organisations- og styringsform vil derfor være afhængig af virksomhedens situation, f.eks. de opgaver, man har valgt at udføre. Der findes dog også en række nyere bidrag/empiriske undersøgelser, der argumenterer for, at det snarere er interne forhold i virksomheden, virksomhedskulturen/'klimaet', der er den væsentligste succesforklaring. 80'ernes absolutte management-bestseller: '*In Search of Excellence*', indeholder således en kritik af 'contingency-synsvinklen', og en argumentation for et ledelsesmæssig paradigmeskift i retning af en mere normativ opfattelse, hvor fokus rettes mod virksomhedens kultur/'klimaet', og dennes betydning for effektivitet. Måske er kulturen/'klimaet' i en organisation, ligesom lederstilen ikke en egentlig determinant, men snarere en forudsætning for at implementere visse design-valg?

Litt.: Burton & Obel:, s. 112 - 144;

Lektion 7 - Teknologi, produktionsmåde etc. og organisations-design.

Sammenhængen mellem en virksomheds teknologi, produktionsmåde og organiseringsformen har været analyseret og vurderet på mange forskellige måder. Nogle har især sat fokus på og analyseret produktionsformens betydning, jf. tabel 7.1, (s. 213). Andre har analyseret opgavekompleksitetens betydning, jf. figur 7.1, (s. 215) og atter andre har analyseret betydningen af den gensidige afhængig og dermed mulighederne for at opdele- eller nedbryde de forskellige opgaver mellem forskellige personer/organisatoriske enheder, (s. 219). Uanset valg af fokus så er det en udbredt opfattelse at teknologien i høj grad indvirker på organiseringsmåden. Selv om SAS ikke er en fremstillingsvirksomhed, men en servicevirksomhed, kan det være relevant at analysere, hvordan 'produktions-teknologien' påvirker organisationsformen. Hvad er nøgle-elementer i SAS 'produktionsteknologi', og er der sket væsentlige ændringer i SAS's 'teknologi/ produktionssystem', når man sammenligner perioden før og efter 1980. Start din forberedelse derhjemme med at læse, (s. 236 - 238). Læg især mærke til, hvad der anføres vedr. 'produktionsteknologien' m.h.t. muligheden for at 'nedbryde' 'produktionsopgaverne' i mindre dele (divisibility), hvorvidt opgaverne er rutine-prægede eller ikke-rutine-prægede, og hvilke ændringer, der er sket.

Litt.: Burton & Obel: s. 211-240;

Lektion 8 - Organisations-design - et resumé.

I kapitlerne 2 - 8 er der identificeret en række designmæssige implikationer, der er knyttet til de 6 behandlede situationsfaktorer: Størrelse, Strategi, Teknologi, Omgivelser, Ledelsesværdier og Kultur/'klima'. De ca. 200 identificerede if-then-regler præsenteres påny i kapitel 9. Der er dog den forskel, at reglenerne nu er grupperet/ sorteret i forhold til, hvordan de passer sammen med de 7 konfigurationsformer og de vigtigste design-komponenter, der fremgår i ekspertsystemet OrgCon's design-anvisninger. Derudover indeholder kapitlet et forsøg på at præsentere 48 typiske situationer, hvor det vil være vanskeligt at finde et konsistent design. (s. 309 - 312) Ønsker du at skabe dig et vist overblik over de præsenterede sammenhænge er 2 muligheder åbne. Du kan vælge at benytte SAS eksemplet eller du kan vælge at forsøge at få overblik over de mere principielle sammenhænge. Vælger du SAS eksemplet skal du læse s. 338 - 341 meget grundigt, så du er sikker på, at du kan forstå bogens argumentationen for de forskellige designsammenhænge (propositions), som anføres. Den anden mulighed består i, at du forsøger at skabe dig et overblik over, hvad det er for regler, der danner grundlag for de forskellige organisatoriske valg. Studér tabel 9.1, s. 287, tabel 9.2, s. 289, tabel 9.3, s. 290, tabel 9.4, s. 292, tabel 9.5, s. 293, tabel 9.6, s. 294 og tabel 9.7, s. 295, så du har et forholdsvis klart indtryk af, under hvilke situationsbetingelser man bør vælge den ene h.h.v. den anden konfigurationsform. For at det er muligt for dig at arbejde mere 'professionelt' med OrgCon er et sådant overblik et must.

Litt.: Burton & Obel, s. 281- 325; s. 338 - 345 (s. 325 - 338 og s. 341 - 342);