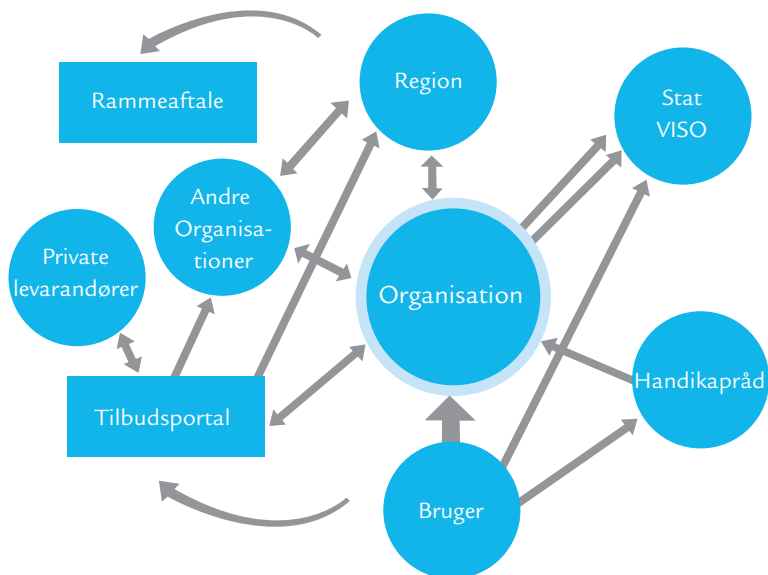
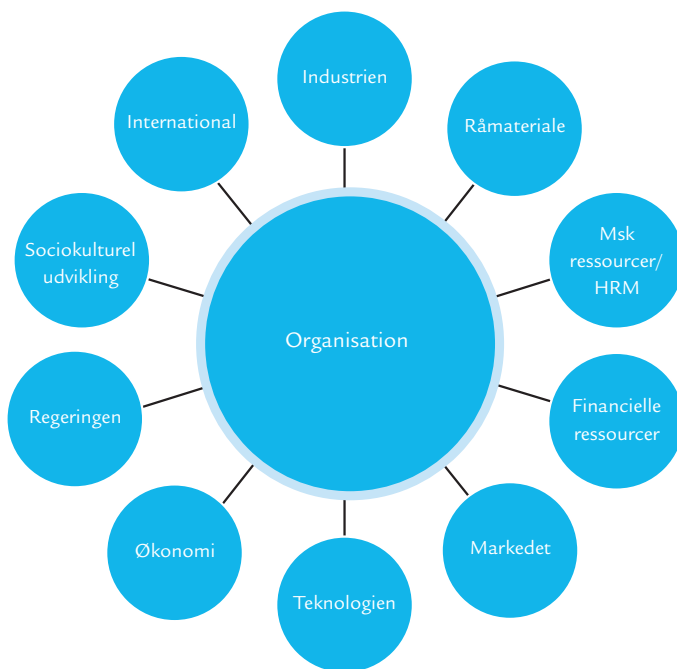


Figur 1.1: Organisationer som netværk.

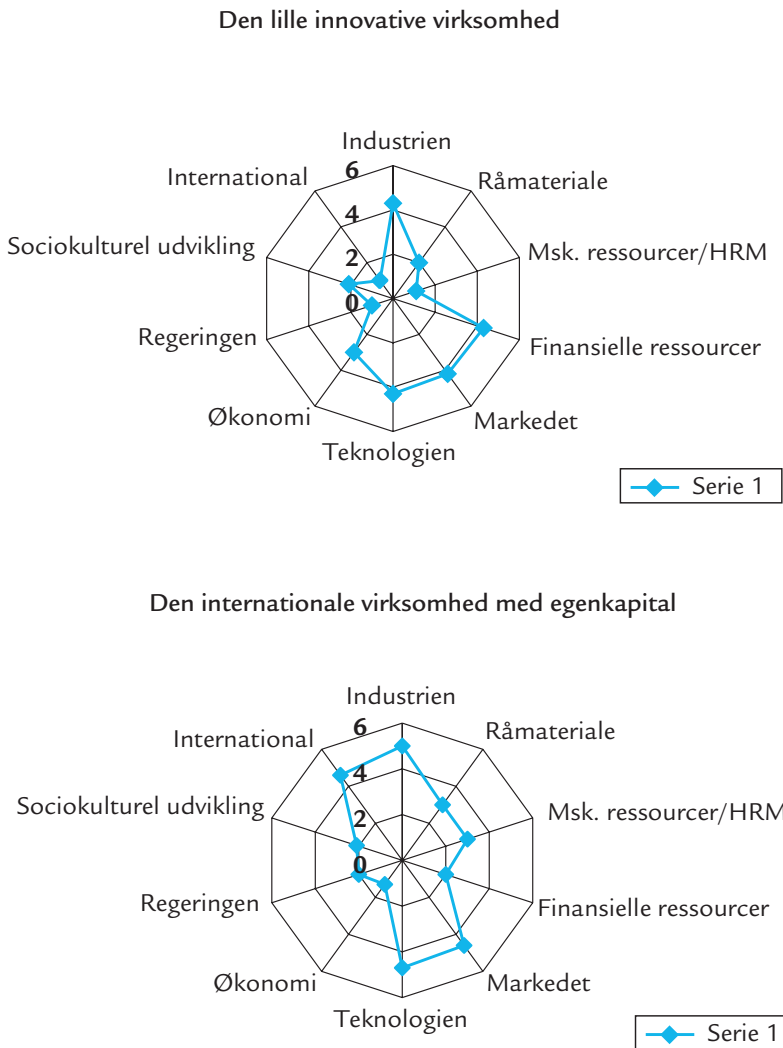


Figur 2.1: Faktorer i omverdenen, som påvirker organisationen.

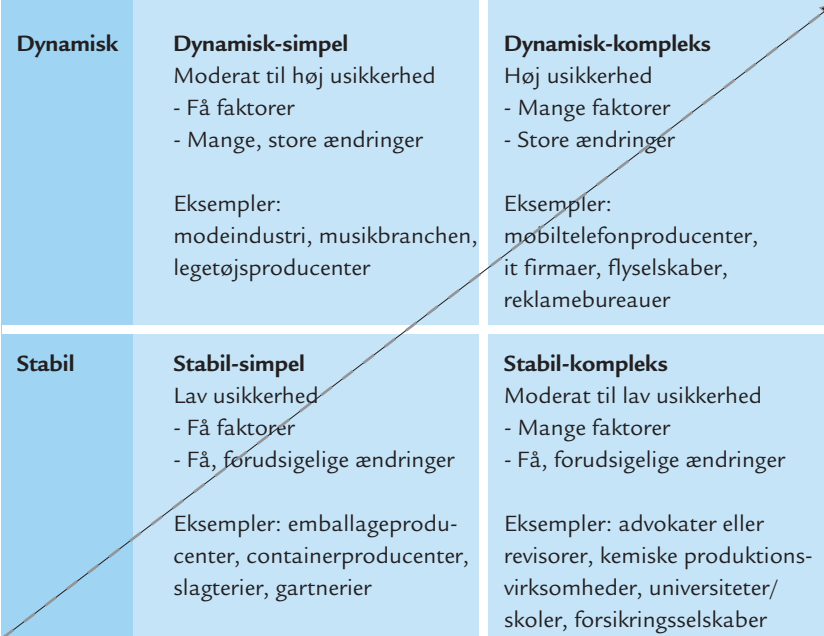


Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Daft (2007)

Figur 2.2: Eksempler på forskellige domænder for to forskellige virksomheder.

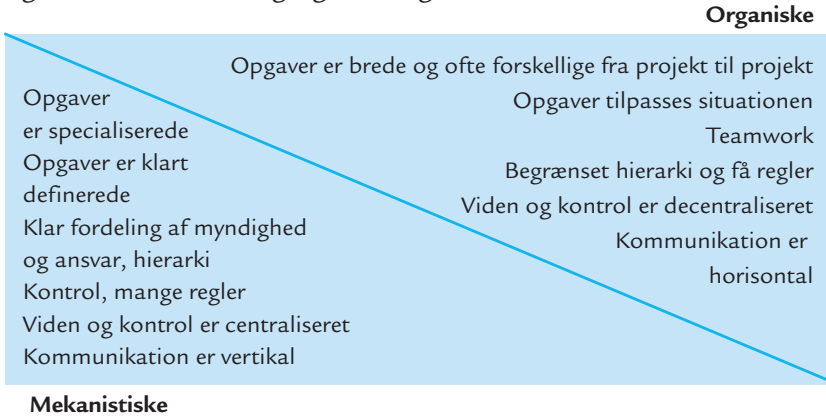


Figur 2.3: Identifikation af omverdenens usikkerhed.

			<b>Fattig</b>
<b>Dynamisk</b>	<b>Dynamisk-simpel</b> Moderat til høj usikkerhed - Få faktorer - Mange, store ændringer  Eksempler: modeindustri, musikbranchen, legetøjsproducenter	<b>Dynamisk-kompleks</b> Høj usikkerhed - Mange faktorer - Store ændringer  Eksempler: mobiltelefonproducenter, it firmaer, flyselskaber, reklamebureauer	
	<b>Stabil</b>	<b>Stabil-simpel</b> Lav usikkerhed - Få faktorer - Få, forudsigelige ændringer  Eksempler: emballageprodu- center, containerproducenter, slagterier, gartnerier	
	<b>Rig</b>	<b>Simpel</b>	<b>Kompleks</b>

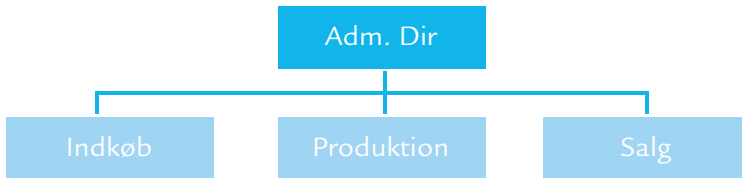
Kilde: Daft (2007); Robbins & Judge (2009)

Figur 2.4: Mekanistiske og organiske organisationer.

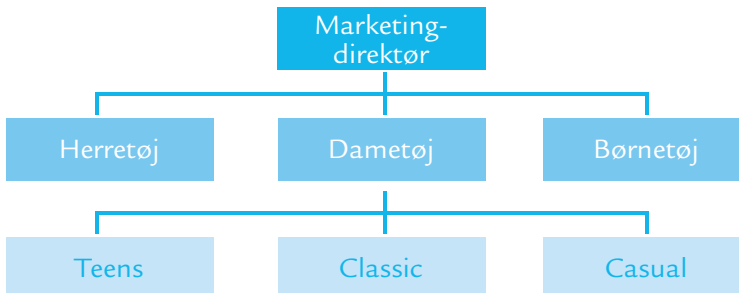


Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Daft (2007).

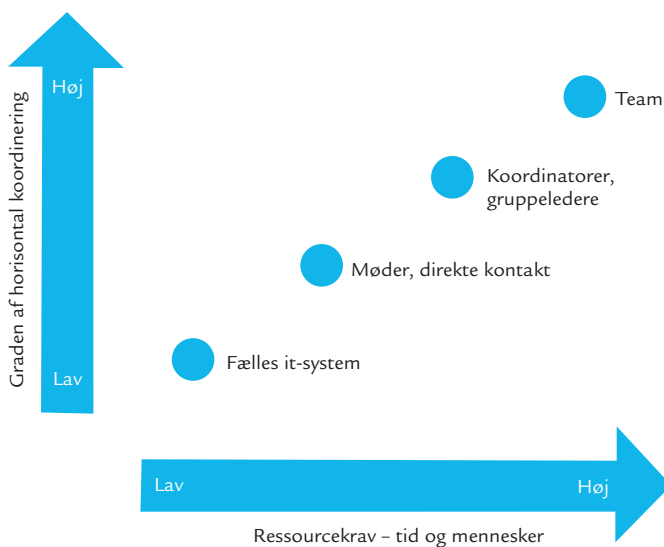
Figur 2.5: Den funktionsopdelte organisation.



Figur 2.6: En objekt opdelt organisation.

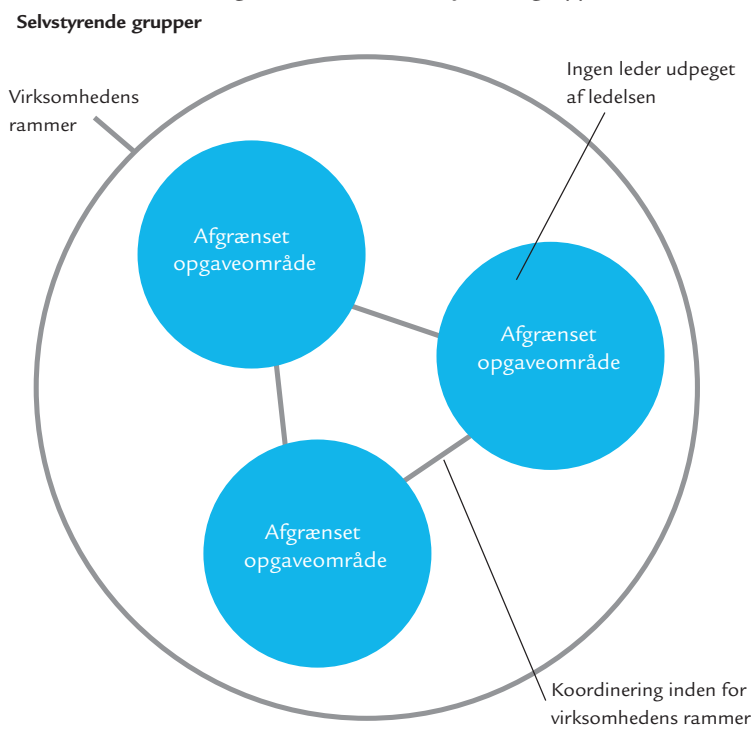


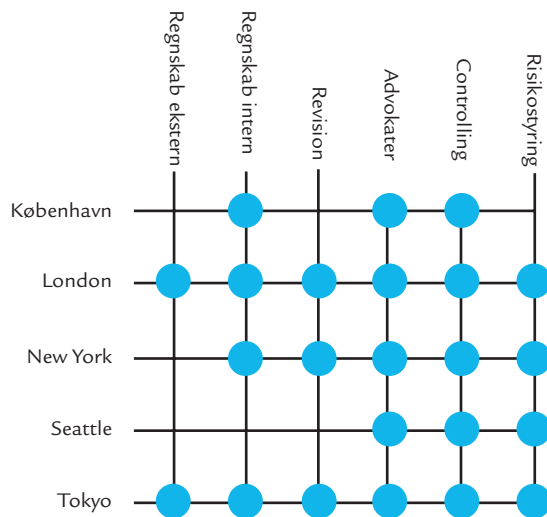
Figur 2.7: Metoder til horisontal koordinering og kommunikation.






Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Daft (2007).

Figur 2.8: Illustration af organisation med selvstyrende grupper.

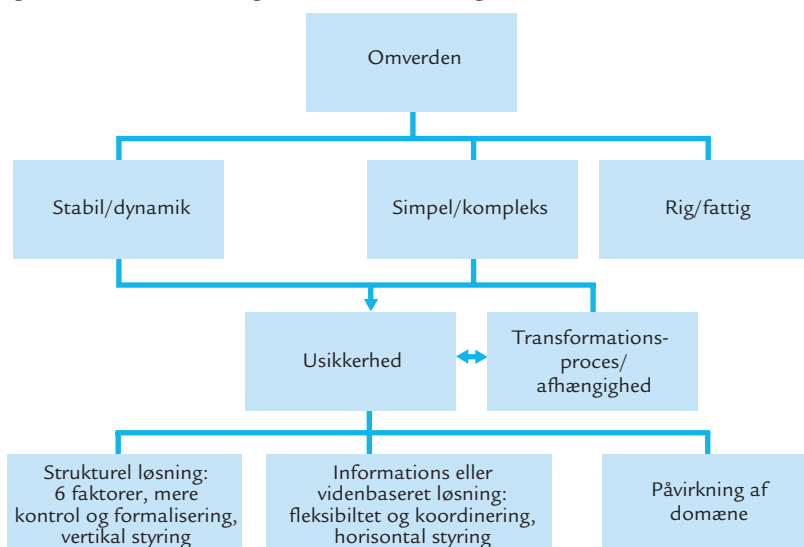


*Figur 2.9: Matrixstruktur.*

Figur 2.10: Thompsons klassifikation af gensidige afhængigheder.

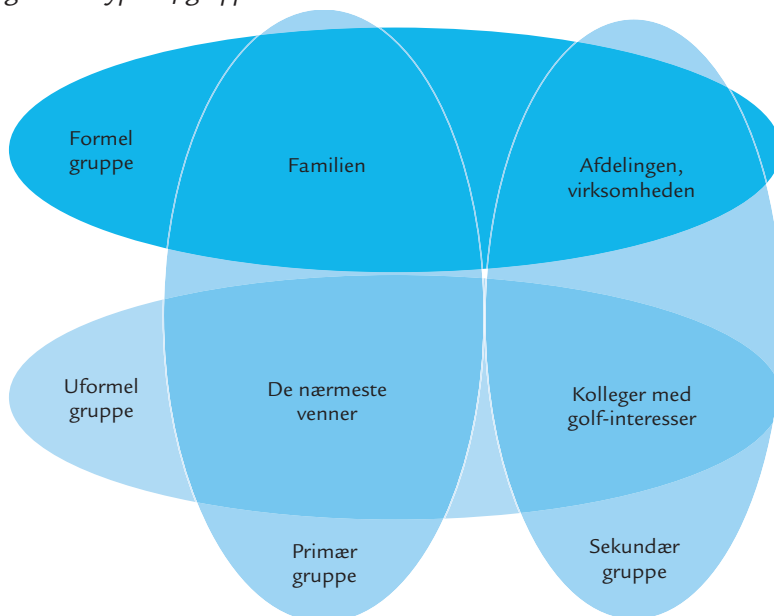
Afhængighed	Krav til kommunikation	Koordineringstype	Behov for tættere kobling af afdelinger
Pooled/samlet (fx en bank) 	Lav kommunikation	Standardisering, regler, procedurer Mekanistiske strukturer	Lav
Sekventiel (samlebånd) 	Medium kommunikation	Planer, skemaer, tilbagemeldinger Koordinatorer og gruppestrukturer	Mellem
Reciprokal (hospital) 	Høj kommunikation	Gensidig tilpasning, tværgående møder, team Horizontale/organiske strukturer	Høj

Figur 2.11: Sammenhæng mellem omverden og struktur.

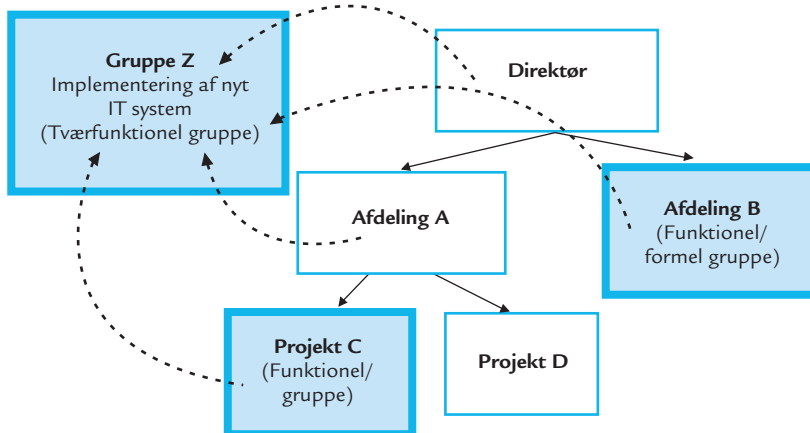


Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Daft (2007).

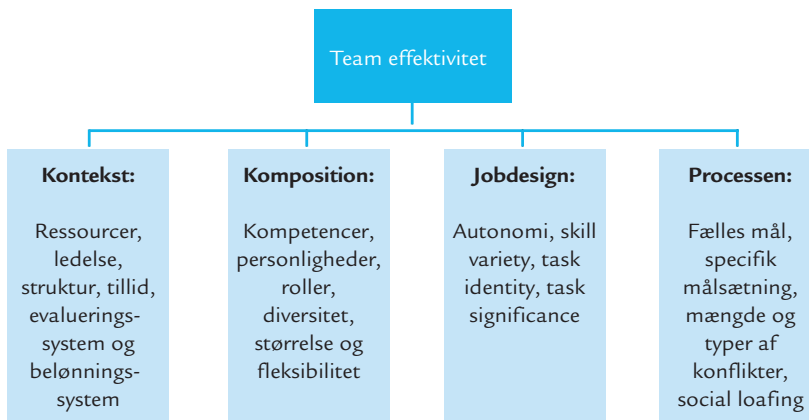
Figur 3.1: Typer af grupper.



Figur 3.2: Formelle grupper/team.

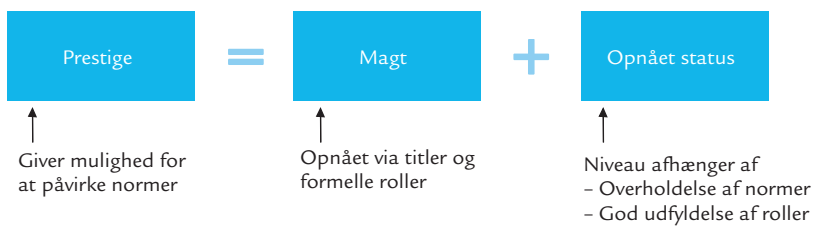


Figur 3.3: Effektivitetsmodel for team.

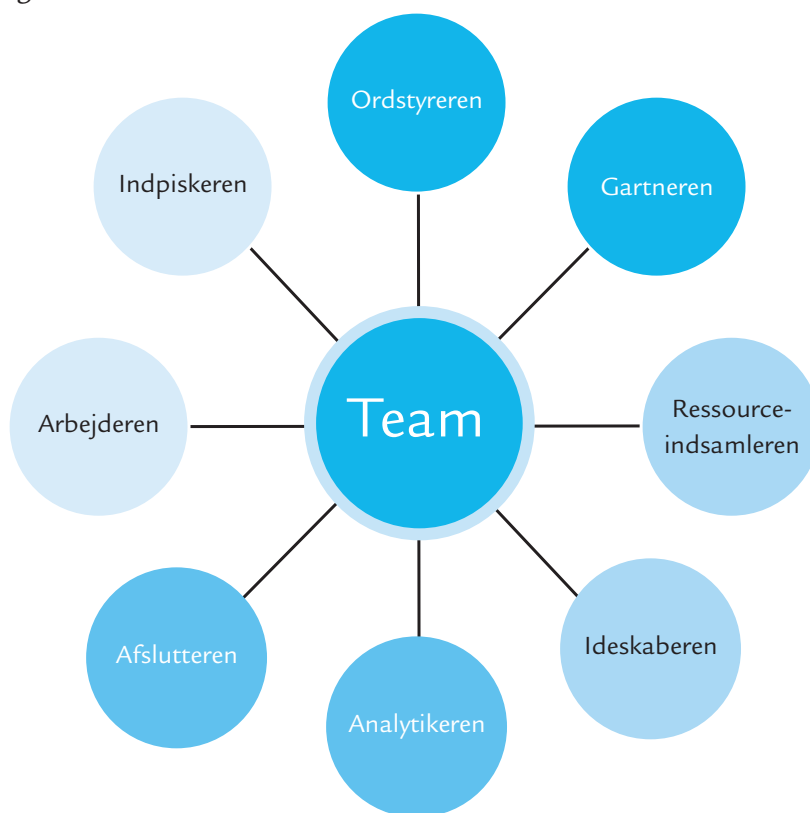


Kilde: Robbins & Judge (2009).

Figur 3.4: Prestige og status.

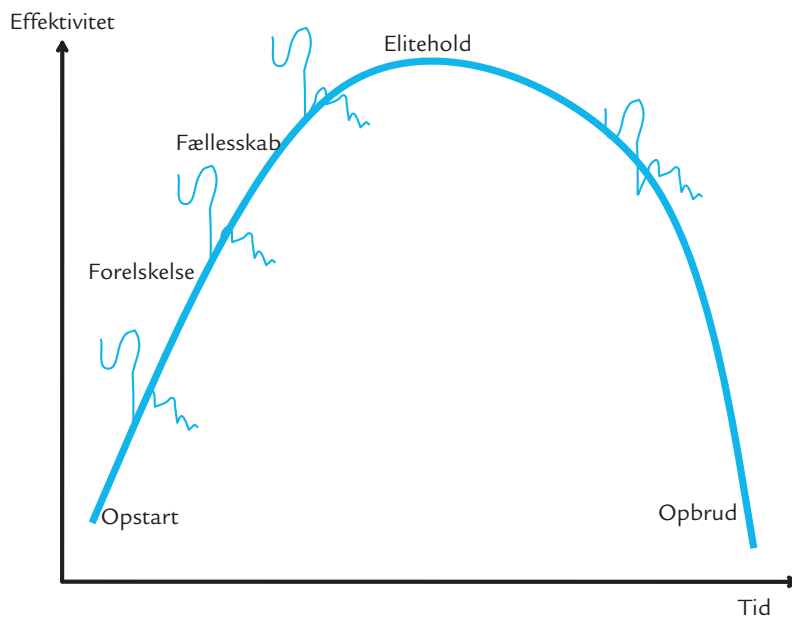


Figur 3.5: Belbins teamroller.

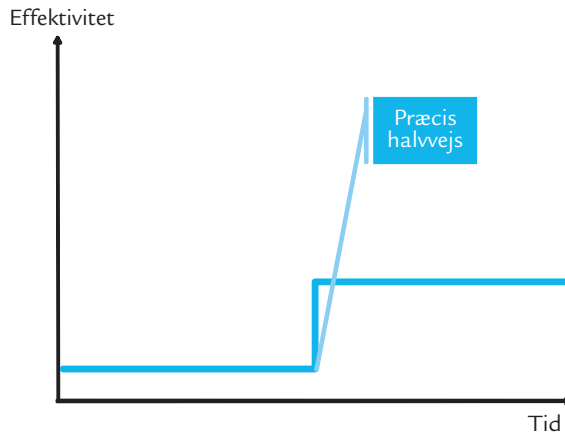


Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra [www.belbindanmark.dk](http://www.belbindanmark.dk)

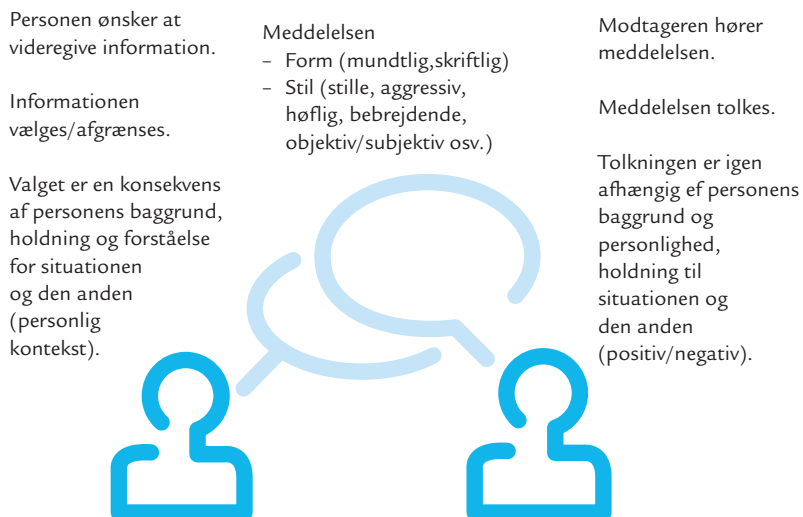
Figur 3.6: Faser i udvikling hos permanente team.



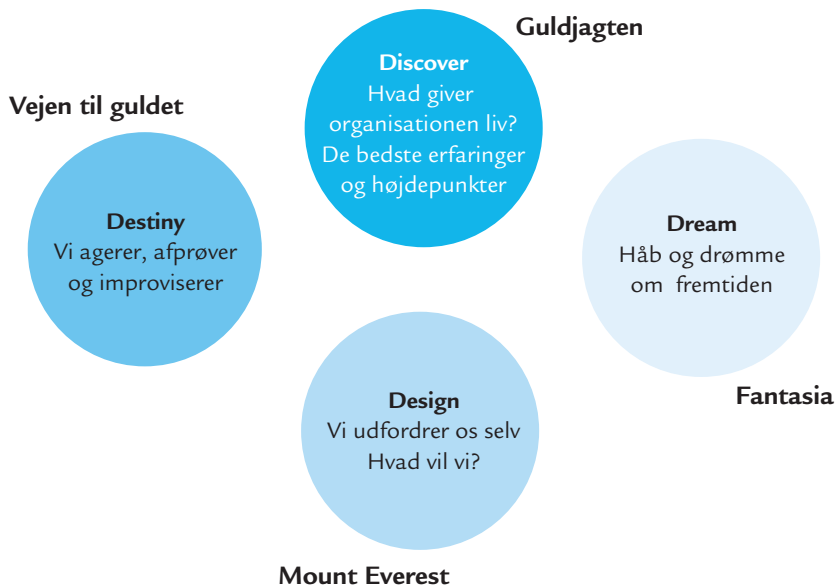
Figur 3.7: Faser i projektteam med fast deadline.



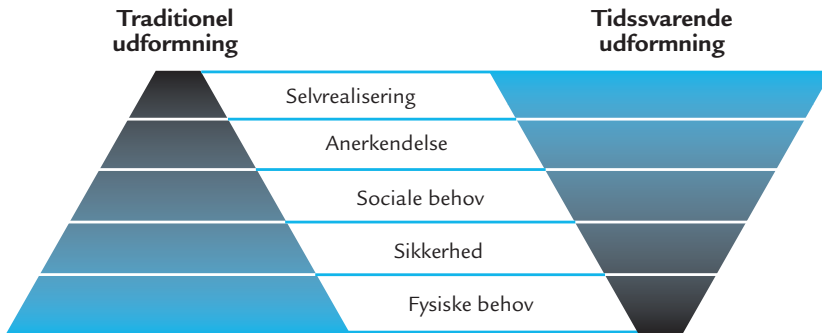
Figur 4.1: Samtalen som kommunikation.



Figur 4.2: De fire elementer: discover, dream, design og destiny.






Figur 4.3: Den traditionelle og den omvendte behovspyramide.



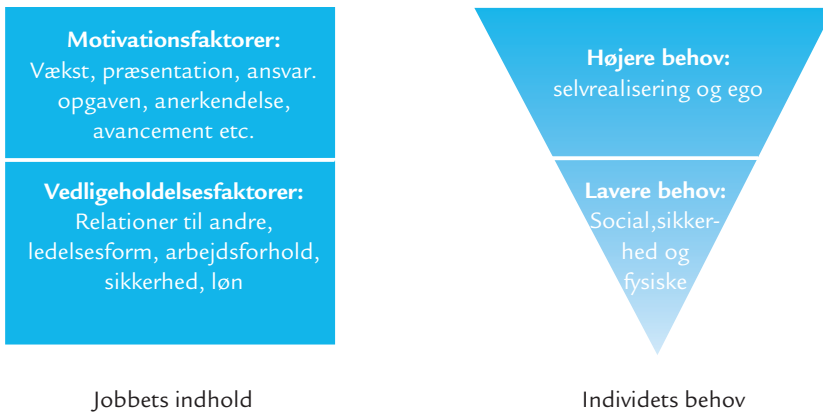
Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Robbins & Judge (2009).

Figur 4.4: Motivationsfaktorer og vedligeholdelsesfaktorer.

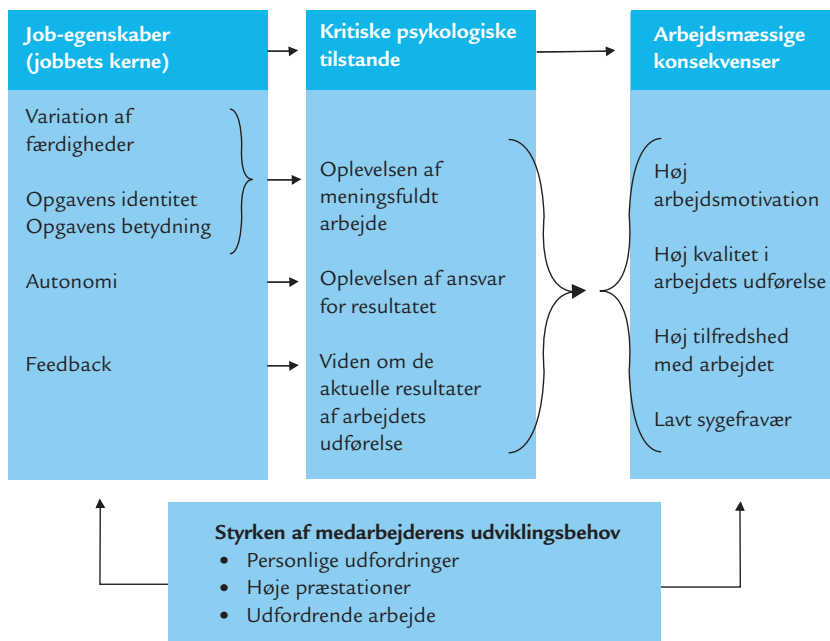
 <b>Medarbejderens grad af utilfredshed</b> 	<b>Medarbejderens grad af utilfredshed</b> 
Påvirkende faktorer: Virksomhedens regler og systemer, ledelse og overvågning, forholdet til ledelse, arbejdsforhold, løn, forholdet til kolleger, personlige faktorer, status, sikkerhed	Påvirkende faktorer: Resultater, succes, selve arbejdets indhold, ansvar, mulighed for advancement, vækst

Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra [www.belbindanmark.dk](http://www.belbindanmark.dk)

Figur 4.5: Sammenligning mellem Maslows behovspyramide og Herzbergs 2-faktorteori

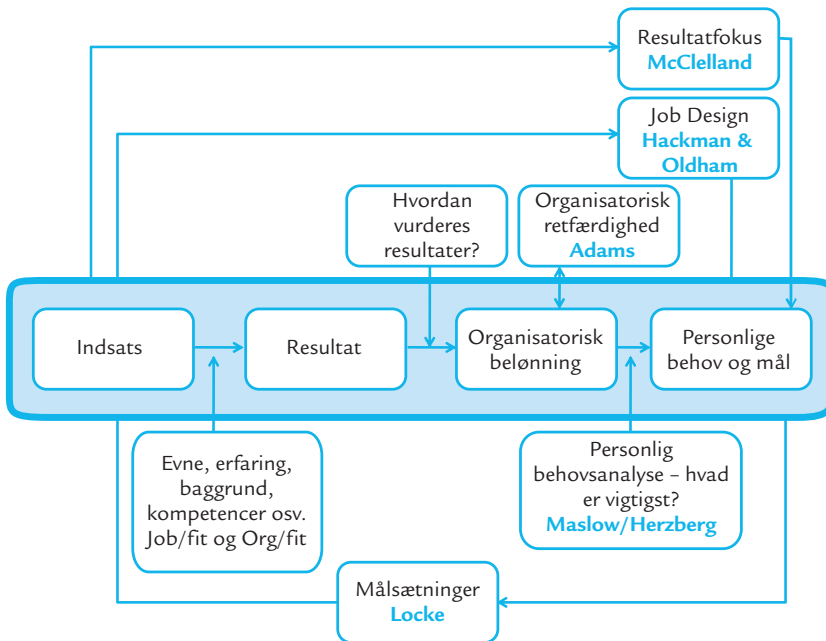


Figur 4.6: Hackman & Oldhams jobdesignmodel.



Kilde: Robbins & Judge (2009).

Figur 4.7: Sammenhængen mellem organisationsteorier.



Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Robbins & Judge (2009).

Figur 5.1 Leadership kontra Management

	<i>Leadership</i>	<i>Management</i>
<i>Målsætning</i>	<b>Udarbejder mål:</b> Fremtidens visioner, udvikler strategier for ændringer for at nå målene.	<b>Planlægning og budgettering:</b> Beslutter aktiviteter og deadlines, allokerer ressourcer.
<i>Udvikling af medarbejdere</i>	<b>Involverer medarbejdere:</b> Kommunikerer visioner og strategier, opfordrer til at lave team, som indser målenes betydning.	<b>Organisering og ansættelse:</b> Bestemmer strukturer og allokerer medarbejdere, udvikler regler, procedurer og overvåger disse.

<i>Udførelse af opgaver</i>	<b>Motivation og inspiration:</b> Giver medarbejderne styrke til at løse vanskelige opgaver. Tilfredsstiller menneskelige behov.	<b>Kontrol og problemløsning:</b> Sammenligner resultater med planer og dikterer korrektioner for at nå målene.
<i>Resultater</i>	<b>Resultater i positive, og af og til dramatiske ændringer.</b>	<b>Resultater i orden, konsistens og forudsigelighed.</b>

*Kilde: Frit efter Kotter (1990)*

Figur 5.2 De nye lederstile

New Leader	Superleader	Transactional leader	Transformational leader
Er inspirerende og visionær, optaget af opbygning af fælles forståelse for målet. Er optaget af at skabe en forståelse for virksomhedens mål, og at medarbejderne får kompetencer og ansvar og mulighed for at nå de fælles mål.	Er i stand til at udvikle leder-skabskapacitet i medarbejderne, giver ansvar og mindsker deres afhængighed af formelle ledere, samt stimulere motivation, deltagelse og kreativitet.	Er en leder der betragter relationen til medarbejderne som en byttehandel, idet medarbejderne får hvad de ønsker, mod at de leverer resultater som lederen ønsker. Medarbejderne skal følge beskrevne opgaver og indfri de satte mål.	Er en leder der håndterer medarbejderrelationen ved at motivere og forvente aktiv deltagelse. Involverer og inspirerer medarbejderne til at yde deres bedste til fordel for at forbedre virksomhedens ydeevne.




Kilde: Huczynski & Buchanan (2007).

Figur 5.3 Kompetencer for „Transformational leader“

Ledelse af udvikling af medarbejderne	Personlige kvaliteter	Organisatorisk ledelse
At vise ægte interesse Uddelegere ansvar Være nærværende Opfordre til ændringer	Være oprigtig Respekter integritet Være beslutsom Inspirere andre Kunne løse komplekse problemstillinger	Bruge og være del af et netværk Opfordre til teamwork Opbygge fælles visioner Støtte en udviklingskultur Understøtte ændringer med følelserne i behold.

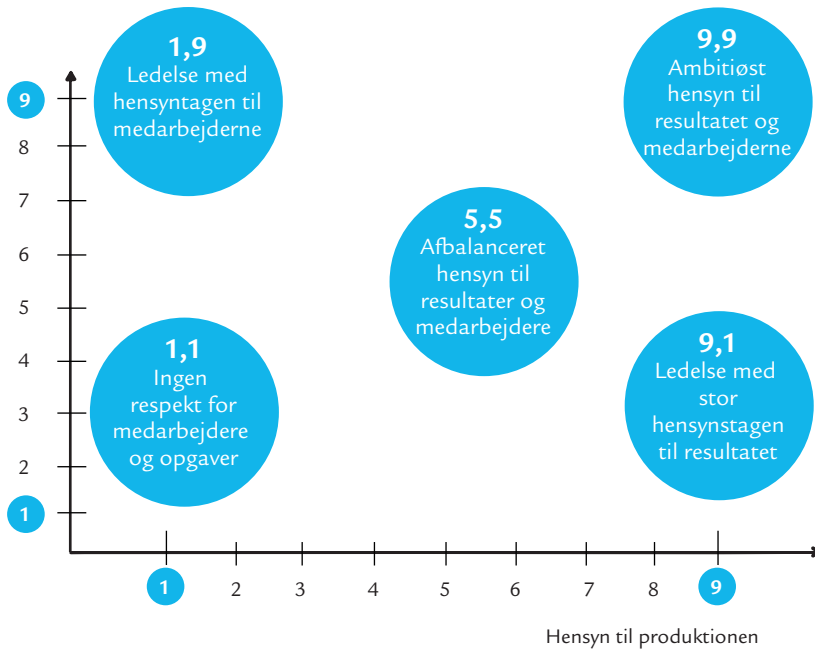
Kilde: Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe (2003).

Figur 5.4: Garuda-modellen om ledelsesmulighederne.

Systemfleksibel. Detailorientering. Abstrakt tænkning. Risikovillighed. Opbakning.		Struktureringsevne
Indfølgelsevne. Social kontakt. Social fleksibilitet Selvbeherskelse. Tillid – tiltro.		Samværsform
Konkurrence. Indflydelse. Selvtillid. Frihedstrang. Psykisk styrke. Fysisk energi.		Gennemslagskraft

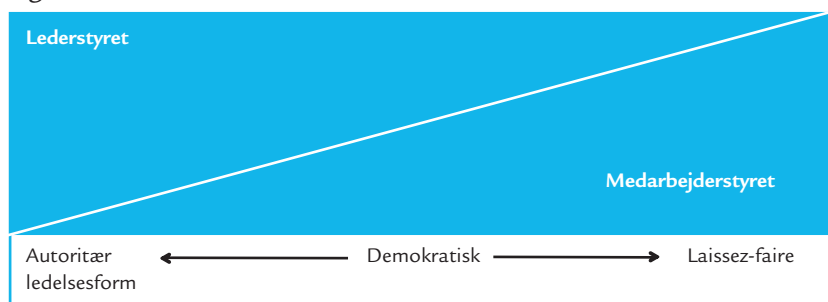
Kilde: Frit efter Havaleschka (2002).

Figur 5.2: Ledergitteret.

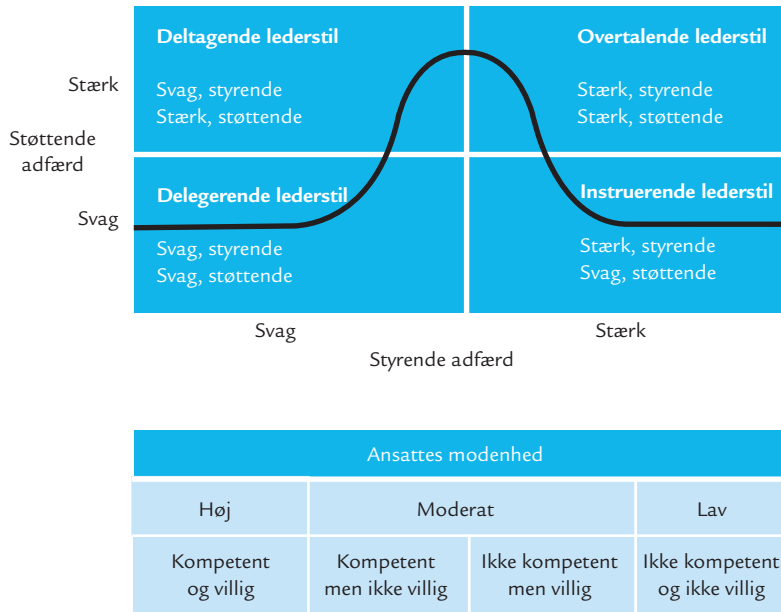


Kilde: Blake & Mouton (1991)

Figur 5.6: Situationsbestemt ledelse.



Figur 5.7: Hersey & Blanchards teori om situationsbestemt ledelse.



Kilde: Hersey & Blanchard (1988)

*Figur 5.8 Lederroller af Mintzberg*

Lederroller	Funktion
<i>Interpersonelle roller</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- anfører</li><li>- forbindelsesled</li><li>- topfigur</li></ul>
<i>Informationsroller</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- informationssøger og modtager</li><li>- informationssorterer</li><li>- informationsfordeler</li><li>- talsmand</li></ul>
<i>Beslutningsroller</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- initiativtager</li><li>- problemløser</li><li>- ressourcefordeler</li><li>- forhandler</li></ul>

Kilde: Buchanan & Huczynski (2007)

### Den administrerende direktør

Ledelsesmæssigt er Lars Larsen en interessant type. I de virksomheder, hvor han har været ansat, er aktiekursen steget betydeligt under hans ledelse, og i samme øjeblik han forlod virksomheden er en god del af kursen faldet igen. Han er altså en personlighed, der virkelig forstår at geare virksomheden til de opgaver, som han lægger ud til den. Lederstilen bygger på en evne til at kombinere det menneskelige med det rationelle.

### Produktionsafdelingen

Arbejdsopgaverne i produktionsafdelingerne er meget forskelligartede. Af hensyn til de høje nøjagtighedskrav til færdigvarerne arbejder man med den bedste og mest avancerede fremstillingsteknologi. En del arbejdsprocesser ved maskinerne kræver faglært arbejdskraft uddannet inden for metalindustrien.

### Salgsafdelingen

Salgsafdelingen er i princippet ikke andet end et ordrekontor. Da kunderne stort set alle er eksisterende byggemarkeder, skal salgsafdelingen blot modtage ordrer og udsende fakturaer.

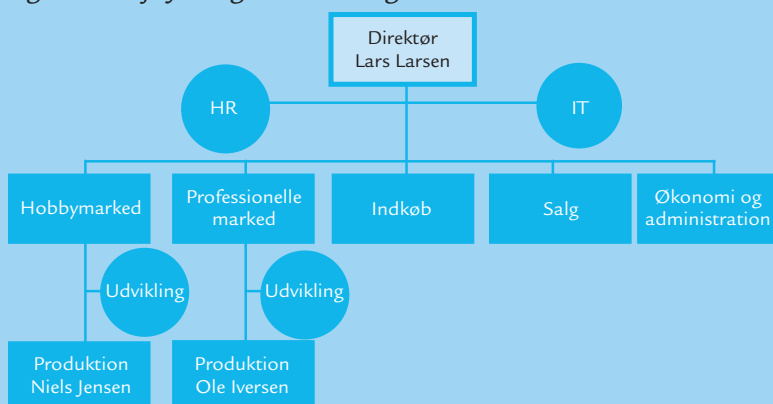
### Indkøbsafdelingen

Indkøbsafdelingen består af to personer. Det er som salgsafdelingen også udelukkende et ordrekontor.

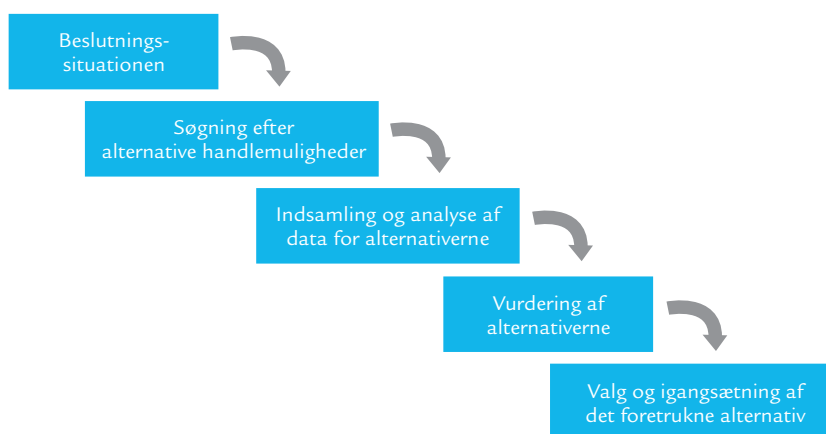
### Økonomiafdelingen

Økonomifunktionen består af to personer. De er begge ansat af Lars Larsen, og det har hele tiden været hans hensigt at benytte disse to personer i det oprydningsarbejde, som er nødvendigt i virksomheden. De er begge højtuddannede økonomer.

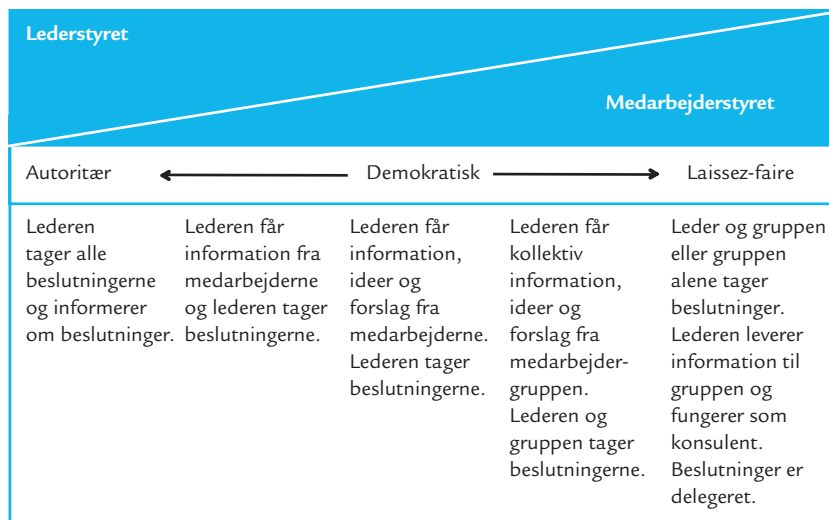
Figur 5a: Højtryks organisations diagram.



Figur 5.9: Den rationelle beslutningsproces.



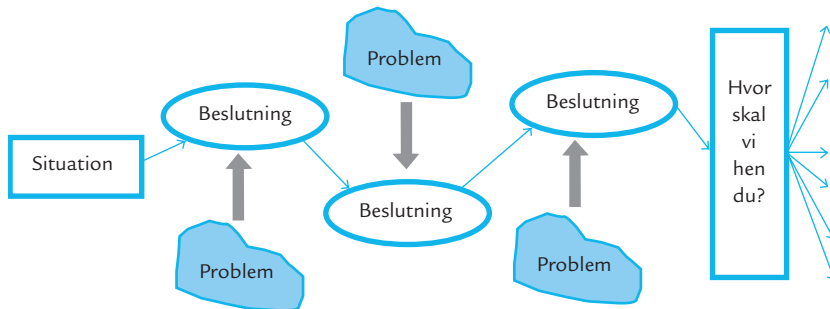
Figur 5.10: Beslutningstagning afhængig af ledelsesform ved situationsbestemt ledelse.



Figur 5b: Forskellige beslutningsmodeller

- Intuitive	- Politiske
- Kreative	- Mål kompromis
- Værdibaserede	- Middel kompromis
- Anarkistiske	- Rationelle
- Skraldespandsmodellen	- Emotionelle
- Mudling through	- Instiktive

Figur 5.11: Muddling Through-modellen.



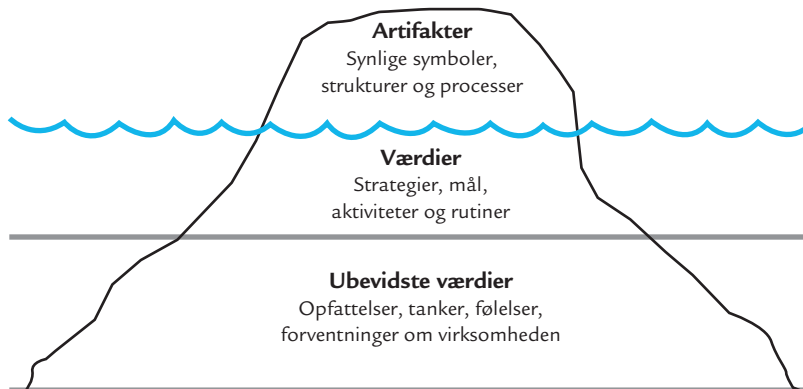
Kilde: Frit efter Lindblom (1989).

Figur 6.1: Sammenhænge mellem HRM og organisatoriske resultater.



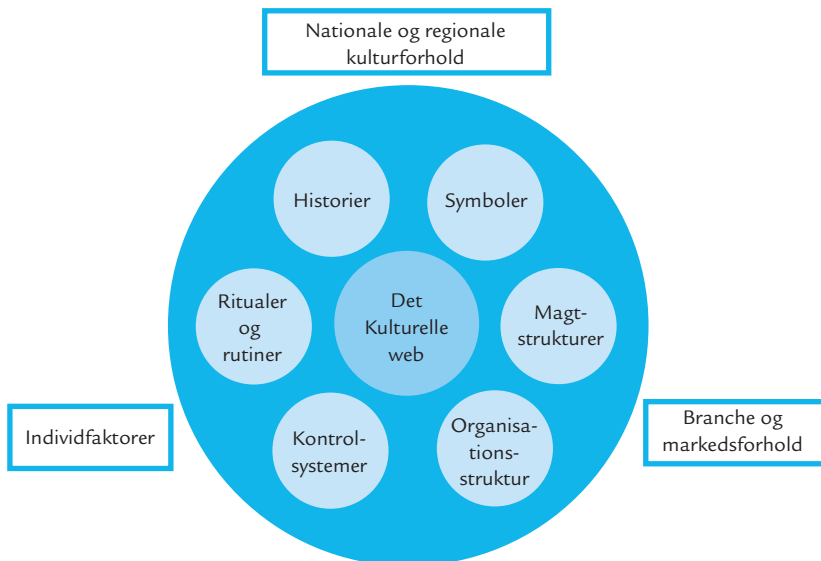
Kilde: Kuvaas (2009).

Figur 7.1: De tre kulturniveauer



Kilde: Bakke og Fivelsdal (2004).

Figur 7.2: Det kulturelle web.



Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Johnson, Scholes & Whittington (2008).

Figur 7.3: Eksempel fra Danfoss' hjemmeside.

The screenshot shows the Danfoss website with a navigation menu at the top: **About Us** | **Products & Solutions** | **Business Areas** | **News & Events** | **Jobs & Career** | **Contact**. The main content area features three columns of text and images:

- Left Column:**

**The Danfoss Museum with 65 years of history**

The old farmhouse, where Danfoss founder Mads Clausen was born and started his company, has housed the Danfoss Museum since 1991. The museum illustrates more than 65 years of technological development and also tells the story of Mads Clausen. The museum is located at the company headquarters in Nordborg, Denmark. In addition the Danfoss Museum features a Technorama where children and adults play and learn from the exciting world of technology.

[Danfoss Universe website](#)
- Middle Column:**

**The Founder and his product**

Danfoss founder Mads Clausen was born in 1905 in Hvalsøbjerg, Denmark, at the farm which now houses the Danfoss Museum. In 1933, after graduating in engineering, Mads Clausen returned to his birthplace. The crisis of the 1930's had left customs barriers and import taxes and he saw the opportunity for producing and selling automatic valves for refrigeration plants - production which until then took place in the United States. So he set up a company in his parents' attic.

[No website available yet](#)
- Right Column:**

**The Story about Danfoss, the people and products**

In 1933 Mads Clausen establishes the company, Dansk Kølautomat- og Apparat-Fabrik. The first AVV and TVV valves were soon supplemented with automatic AV and AVS valves. Between 1935 and 1938, a long list of new products were introduced - automatic spring valves, ball float valves, thermostats, pressure-controlled valves, diaphragm valves, suction valves, room thermostats, constant-pressure valves and drying filters.

[Read Full story](#)

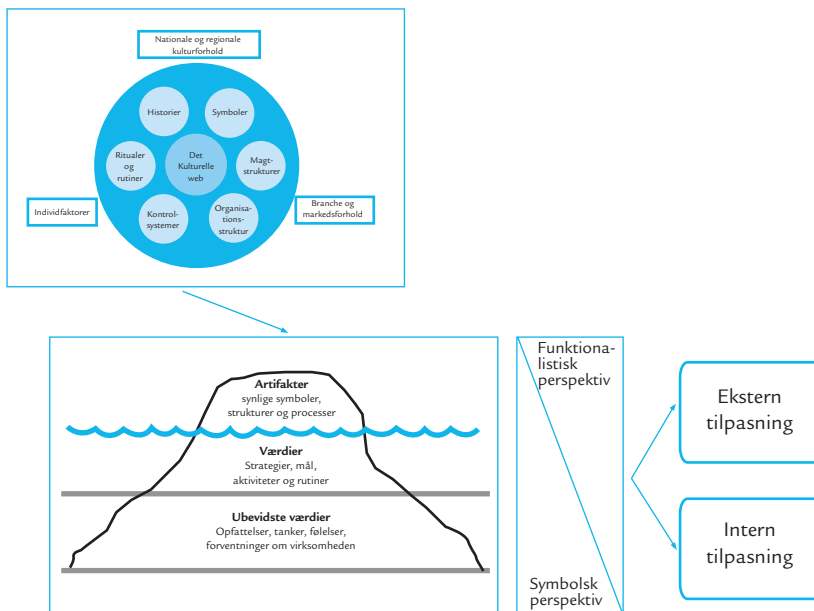
At the bottom of the page, there is a footer with [Terms of Use](#) and [Privacy Policy](#).

Kilde: [www.danfoss.dk](http://www.danfoss.dk)

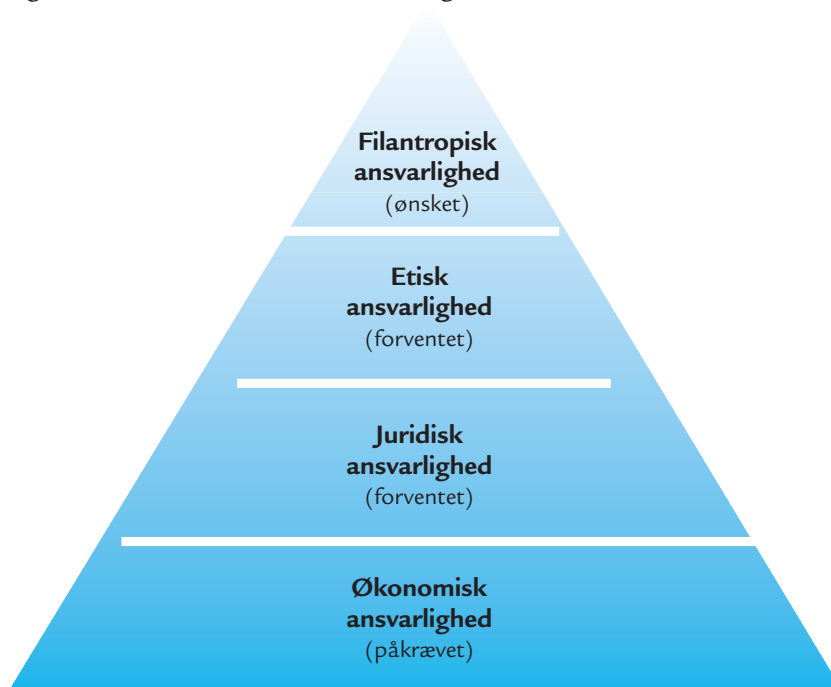
*Figur 7.4 Positive og negative normer i en organisation*

<b>Positive normer:</b>	<b>Negative normer:</b>
Vær åben og ærlig	Hold din viden for dig selv
Vær bevidst om omkostningerne	Brug løs – ellers gør de andre det
Udvikle og støtte underordnede	Pas på den stærkeste, en trussel mod dig selv
Vær ansvarsbevidst	Undgå ansvar, – lad de andre løbe risikoen
Tag en ekstra tørn når det kniber	Gå altid hjem til tiden
Bidrag med din fantasi	Bidrag med din tilstedeværelse
Hjælp din kollega	Enhver må klare sig selv
Prøv noget nyt, det bærer fremskridtet i sig	Bagtal virksomheden, hvis det kan gavne dig selv
Nå målet med holdninger. En for alle og alle for en	Nå dit mål, om nødvendigt på bekostning af andre

Figur 7.5: Virksomhedskulturens analyse og tilpasning



Figur 7.6: Virksomhedens sociale ansvarlighed



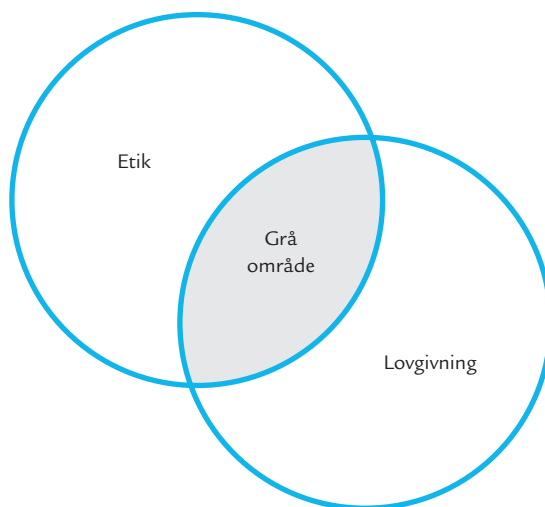
Kilde: Crane & Matten (2007).

Figur 7.7 CSR-emneområder

Økonomisk ansvarlighed	Juridisk ansvarlighed	Etisk ansvarlighed	Filantropisk ansvarlighed
Livscyklusvurdering	Affald og genanvendelse	Luftforurening	Spisefaciliteter og drikkevand
Miljømærker	Arbejdsforhold - inkl. ulykker	Lægehjælp og førstehjælp	Tvangsarbejde
Etablering og drift	Arbejdstid og hvile	Løn og ansættelsesforhold	Uddannelse af medarbejdere
Korruption	Brandsikkerhed	Psykisk arbejdsmiljø	Udluftning og ventilation
Miljøledelse	Belysning	GMO (Genetisk Modificeret Organisme)	Almen sundhedsfremme
Arbejds miljøledelsessystem	Emballage	Børnearbejde	
	Farlige stoffer	Bolig og sovefaciliteter	
	Kemikalier	Spildevand	
	Sikre bygninger	Foreningsfrihed	
	Toilet- og bade forhold	Forskelsbehandling	
		Temperatur	

Kilde: [www.csrkompasset.dk](http://www.csrkompasset.dk)

Figur 7.8: Forholdet mellem etik og lovgivning.

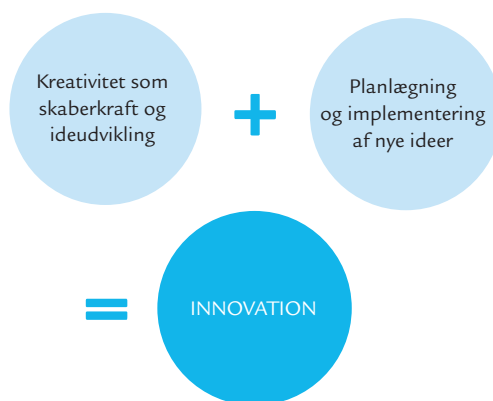


Kilde: Crane & Matten (2007)

*Figur 7.9: Den etiske beslutningsproces.*



Figur 8.1: Innovationens elementer.

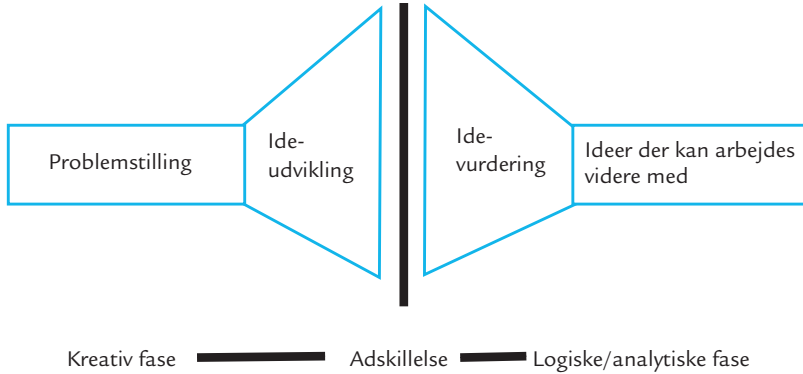


Kilde: Heilbroner (1953).

*Figur 8.2 Krav – idé skema*

	Ide 1	Ide 2	Ide 3
Krav 1			
Krav 2			
Krav 3			
Osv.			
Sammentælling Antal +, (+), ?,-			

Figur 8.3: Den kreative proces .



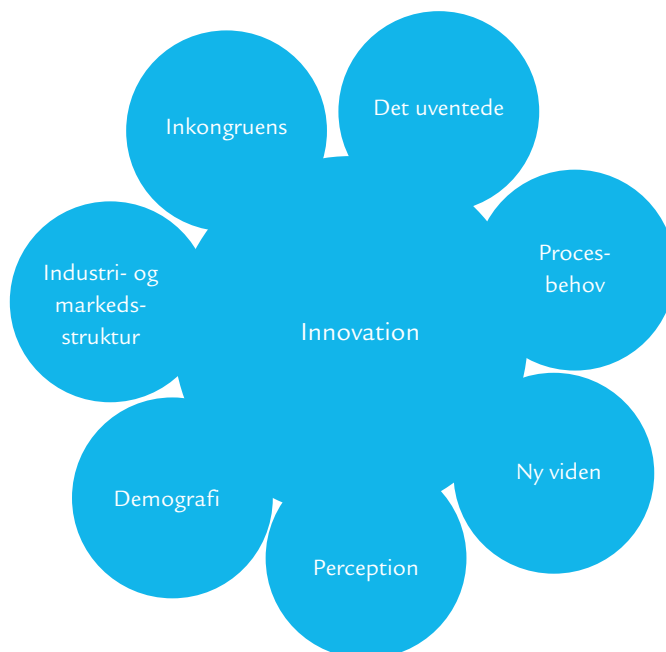
Figur 8.4 10 typer af innovation

Hovedområder		Innovationsfokus	Eksempler
Finansiering	1	Forretningsmodellen	Dell indførte at kunden betaler for computeren, inden den bliver sendt fra samlefabrikken.
	2	Netværk og alliancer	Just-eat.dk har et tæt samarbejde med Coca-Cola, således at Coca-Cola markedsfører just-eat.dk konceptet overfor restaurationerne.

Processen	3	Smarte processer	Den elektroniske patientjournal, EPJ, er et eksempel indenfor sundhedsvæsenet, hvor målet gennem en fælles IT platform er at forbedre informationsflowet, så alle relevante interessenter har let adgang til opdateret information om den enkelte patient.
	4	Kerne processer	Ved store indkøbsmængder og forholdsvis få produktvariationer, kan Jysk indkøbe til konkurrencedygtige priser.
Tilbuddet	5	Produktets ydelse	De nye mobiltelefoner der integrerer flere produkter i én telefon: kamera/video, GPS, walkman, kalender, skridttæller osv.
	6	Leverings-systemet	Når man bestiller en flyrejse via Ryanair bliver kunden tilbudt en række ekstra ydelser lige fra mad på flyet, til hotel og billeje på destinationen.
	7	Service	Ved køb af ny bil, følger kundeklub, hvor kunden bliver indbudt til interessante events, autohjælp og byttebil i hele Europa 24/7.
Leveringen	8	Distributionskanaler	Hjemls har formået at komme helt frem til forbrugernes hoveddør og derved løst problemet med isen der smelter bag i bilen.
	9	Brand	Når elselskabet NESAs tilbyder Naturstrøm, også kaldet grøn-el, forsøger NESAs at tilbyde mere end bare strøm. Kunderne køber også god samvittighed og NESAs vil i kundernes bevidsthed gerne fremstå som et miljøansvarligt firma.
	10	Forbrugerens oplevelse	Ved køb af en Build-A-Bear tøjbamse, skaber børnene selv deres bamse og får derigennem større ejerskab og oplevelse.

Kilde: Doblin ([www.doblin.com](http://www.doblin.com))

Figur 8.5: Forandringskilder, der fører til innovation



Kilde: Drucker (2007).

Figur 8.6: Den innovative arbejdsplads



Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Buchanan & Huczynski (2007).

Figur 8.7: Fremmende innovationsfaktorer

Mulighed for	Fremmer innovation
<b>Udfordringer</b>	Personerne oplever udfordringer, glæde og opfatter deres arbejde som meningsfyldt. De investerer energi i jobbet.
<b>Frihed</b>	Personerne er kontaktsøgende, giver og modtager information uhindret. De diskuterer problemer og opgaver, tager beslutninger og tager initiativ.
<b>Idé support</b>	Personerne lytter til hinanden. Ideer og forslag bliver modtaget på en positiv og konstruktiv måde af både ledere og kollegaer.
<b>Tillid og åbenhed</b>	Der er en høj grad af tillid fra alle sider. Ideer kan blive fremført uden angst for repressalier eller hån.
<b>Dynamik og initiativ</b>	Der sker nye ting hele tiden, og nye måder at tænke på og løse opgaver på opstår ofte. Fuld fart fremad.
<b>Legelyst og humor</b>	Personerne oplever en afslappet atmosfære med jokes og humor. Spontaniteten er i højsæde
<b>Debatterende</b>	Der høres mange stemmer i debatter, hvor der udtrykkes forskellige ideer og synspunkter.
<b>Konflikthåndtering</b>	Personerne opfører sig på en voksen måde med stor psykologisk indsigt. Konflikthåndtering er rettet mod ideer og ikke mod personer..
<b>At tage risiko</b>	Der tages hurtige beslutninger, som føres ud i livet nu og her. Man vil hellere eksperimentere end at lave de store analyser.
<b>Idé-tid</b>	Der skabes mulighed for at diskutere og teste nye ideer, selv om det ikke er en del af det planlagte arbejde. Ændringerne skal udnyttes.

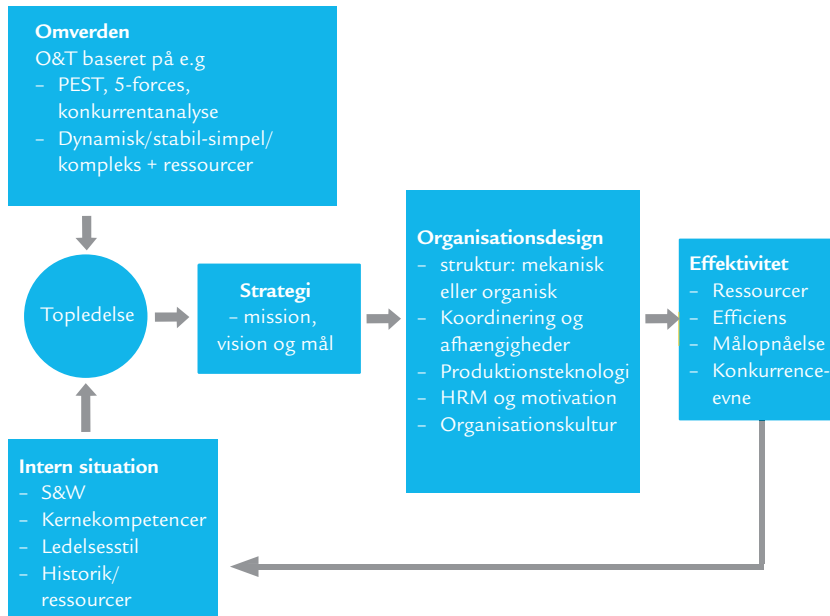
Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Buchanan & Huczynski (2007)

Figur 8.8 Hæmmende innovationsfaktorer

Mulighed for	Hæmmer innovation
<b>Udfordringer</b>	Personerne er fremmedgjorte og udstråler ligegyldighed. Jobbet er uden udfordringer og apati er fremherskende.
<b>Frihed</b>	Personerne er passive, regelbundet og ivrige efter at blive hængende i deres veletablerede og begrænsede jobsituation.
<b>Idé support</b>	Forslag bliver hurtigt afslået med idédræber argumenter. Den sædvanlige respons handler om fejlfinding og hindringer.
<b>Tillid og åbenhed</b>	Meget dårligt tillidsmiljø. Personerne er mistænkelige over for hinanden, bange for at lave fejl og bange for at få sine ideer stjålet.
<b>Dynamik og initiativ</b>	Langsomt tempo uden overraskelser. Ingen nye projekter eller planer for ændringer. Alt er som det plejer.
<b>Legelyst og humor</b>	Tynget atmosfære som er alvorlig, stivnet og dyster. Morsomheder er ikke acceptable.
<b>Debatterende</b>	Personerne følger de vedtagne og autoritære mønstre uden at stille spørgsmålstejn ved dem.
<b>Konflikthåndtering</b>	Der opleves personlige og følelsesmæssige spændinger. Der laves koalitioner med fælder for andre. Der sladres og der er risiko for bagvaskelser. Et lidt krigerisk miljø.
<b>At tage risiko</b>	Forsigtighed og tøven er fremtrædende i forhold til nye initiativer. Man arbejder på "det sikre", "sover lige på det" og lader et udvalg arbejde med ideen, inden man beslutter.
<b>Idé-tid</b>	Hele arbejdstiden er planlagt og specificeret i detaljer. Arbejdspresset betyder at der ikke er plads til at tage nytænkning ind i dagligdagen.

Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Buchanan & Huczynski (2007)

Figur 9.1: Den strategiske proces.



Kilde: Daft (2007).

*Figur 9.2: Porters generiske strategier*

	<b>Lave omkostninger</b>	<b>Unikt produkt</b>
<b>Bred målgruppe</b>	Omkostningsleder fx Ryanair	Differentiering fx Starbucks
<b>Smal målgruppe</b>	Fokuseret omkostnings- leder fx Lærerstandens Brand- forsikring	Fokuseret differentiering fx Asics

Kilde: Daft, 2007

Figur 9.3: Miles & Snows arketyper.

<p><b>Prospector</b> Eksempel: Microsoft og Apple</p>	<p>Relativt bredt produkt/marked. Fokus på markedet. Søger nye muligheder og tester disse konstant. Intern fokus på fleksibilitet og dynamik. Differentiering er central i markedsføringsstrategien.</p>
<p><b>Defender</b> Eksempel: Egmont (udgiver billigblade som Her og Nu) Samlerens Bogklub</p>	<p>Smalt produkt/marked. Strategier med vægt på stabilitet og fastholdelse. Ændringer kun hvis presset bliver for stort. Intern fokus på omkostningseffektivitet. Prisen er den vigtigste markedsføringsfaktor.</p>
<p><b>Analyzer</b> Eksempel: Sony</p>	<p>Fokuserer på det sikre. Kan ses som en kombination af prospector og defender – kan opdeles i en basisdel, som står for hovedparten af indtægterne og en mindre trial-and-error-del, som tager sig af det udviklende. Fokus på omkostningseffektiv differentiering.</p>
<p><b>Reactor</b> Eksempel: Xerox og Kodak kæmper hårdt for at komme ud af en meget reaktiv strategi, hvor de ikke fulgte med udviklingen i teknologi og kundernes krav</p>	<p>Reagerer på eksterne ændringer uden vurdering af omkostninger eller muligheder. Ingen strategisk fokus og ingen klar strategi. Ofte parat til at prøve forandringer. Vilje og interesse er til stede.</p>

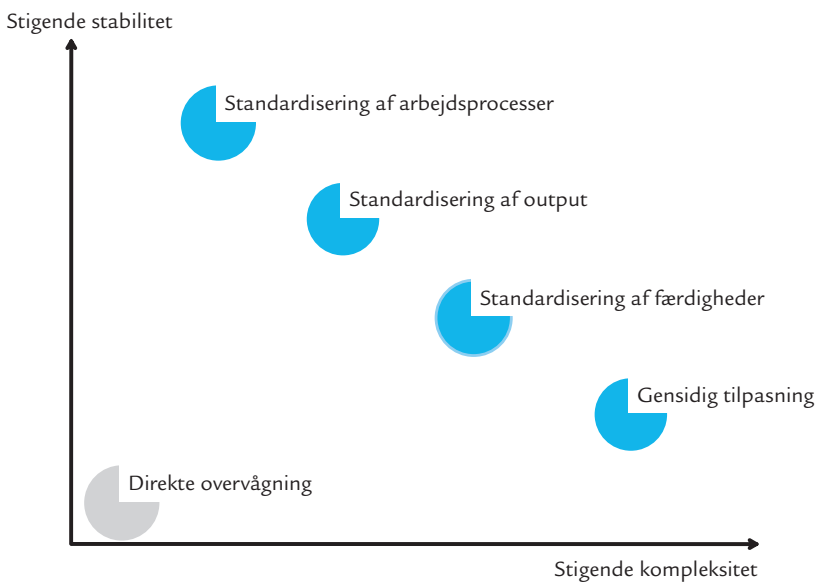
Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Daft (2007)

Figur 10.1: Sammenhæng mellem strategi, design og effektivitet.



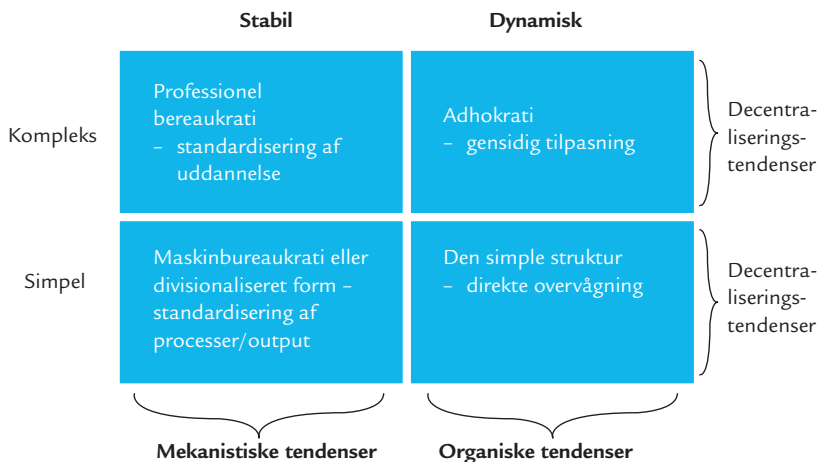
Kilde: Daft (2007).

Figur 10.2: Koordineringsprincippernes anvendelse i forhold til stabilitet og kompleksitet.



Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Mintzberg (1979) .

Figur 10.3: Sammenhæng mellem omverdenstendenser, strukturelle tendenser og koordineringsmekanismer.

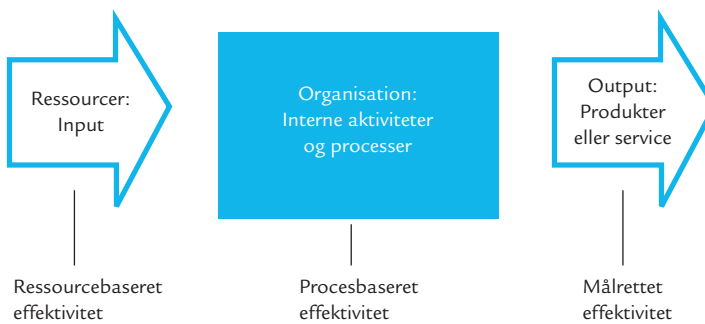


Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra [www.belbindanmark.dk](http://www.belbindanmark.dk)

*Figur 10.4 Sammenhængen mellem struktur, koordinering og kultur*

Stabil/kompleks <ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionelt bureaukrati (mekanistisk)</li> <li>- Standardisering af færdigheder</li> </ul>	Dynamisk/kompleks <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adhocratisk struktur (organisk)</li> <li>- Gensidig tilpasning</li> </ul>
Stabil/simpel <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maskinbureaukratiet (mekanistisk)</li> <li>- Standardisering af output eller processer</li> </ul>	Dynamisk/simpel <ul style="list-style-type: none"> <li>- Den basale form (organisk)</li> <li>- Direkte overvågning</li> </ul>
Eiffeltårnet (fokus på opgaver, hierarki struktur)	Familiekulturen (fokus på person, hierarkisk struktur)

Figur 10.5: Organisatorisk effektivitet

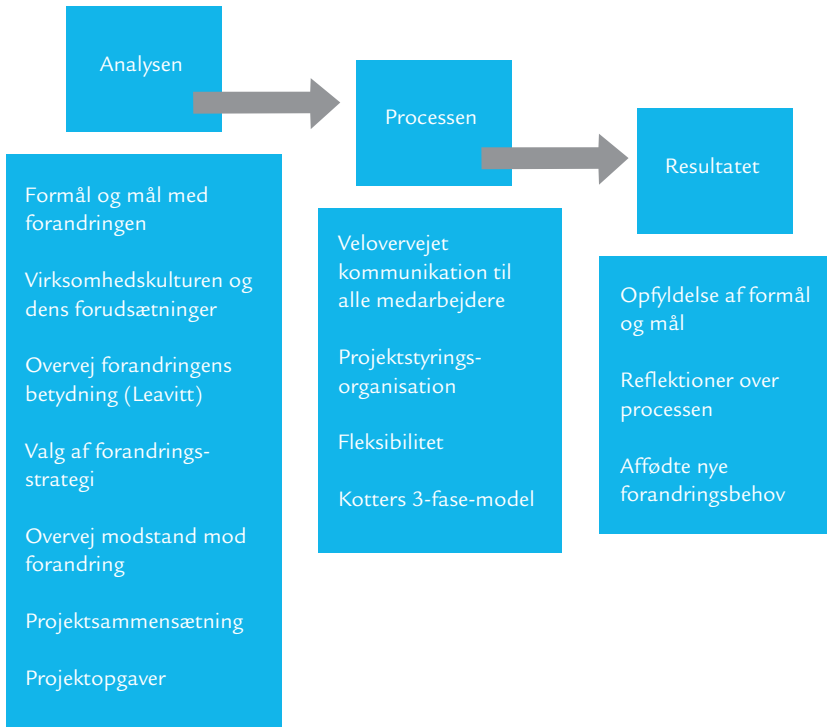


Kilde: Daft (2007).

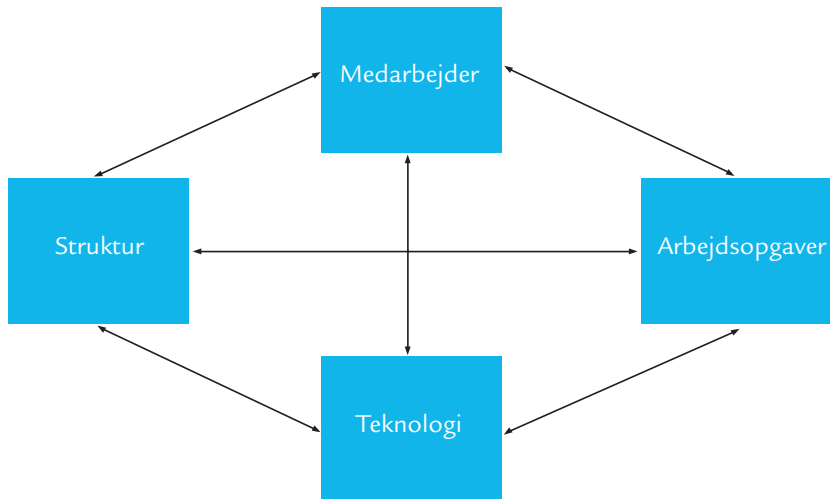
Figur 11.1: Elementer, som kan indgå i forandringsledelsesopgaven.



Figur 11.2: Forandringsledelsesprocessen

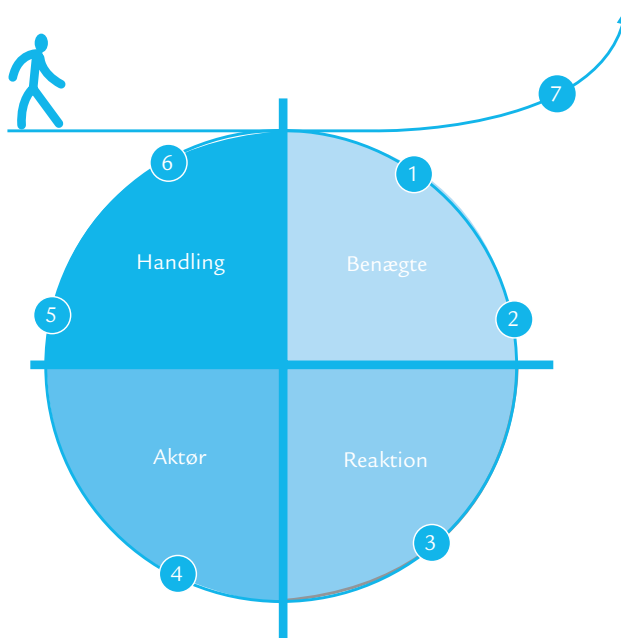


Figur 11.3: Leavitts diamantmodel.



Kilde: Frit efter Smith, Norton & Ellis (1992).

Figur 11.4: Forandringscirklen.



Kilde: Hawk of the Yellow Wind (2006).

Figur 11.5: Ændringsstrategi.



Figur 11.6: Risikoanalyse.

	Før	Under	Efter	
Hvor?	Afdelingen og lederen kan ikke se fordelene ved ændringen.	Leverandøren leverer ikke til tiden.	Organisationen skal ændres igen, grundet ERP-systemet.	
Hvordan?		ERP-systemets faciliteter er utilstrækkelige.	ERP-systemet skal udvides.	
For hvem?				Der er ikke tid til omlægningen i dagligdagen.
Hvornår?				
	Ændringen bliver ikke kommunikeret ordentligt ud.		Generel utilfredshed med de nye arbejdsopgaver.	
	Manglende indsigt gør medarbejderne usikre.			

*Figur 11.7: Kotters tre faser.*

