

Indhold

Forord 9

1. Bogens overordnede perspektiv 11

- 1.1 Indledning 11
- 1.2 Organisationer som produktionssystemer 14
- 1.3 Organisationer – ens og forskellige 20
- 1.4 En evidensbaseret tilgang 25
- 1.5 Opsummering 27

2. Mål, strategi og effektivitet i organisationer 28

- 2.1 Indledning 28
- 2.2 Hvad er mål? 30
- 2.3 Dimensioner ved målene 32
- 2.4 Hvad er strategi? 34
- 2.5 Hvorfor har vi behov for at være optaget af mål og strategier? 40
- 2.6 Mål og effektivitet 41
- 2.7 Centrale problemer knyttet til mål og strategi 47
- 2.8 Virksomhedsstyring og virksomheders samfundsansvar 53
- 2.9 Opsummering 55

3. Organisationsstruktur 57

- 3.1 Indledning 57
- 3.2 Hvorfor studere organisationsstruktur? 59
- 3.3 vad består formel organisationsstruktur af? 61
- 3.4 Organisationers fysiske struktur 82
- 3.5 Strukturelle konfigurationer 83
- 3.6 Hvad påvirker organisationsstrukturen? 92
- 3.7 Opsummering 107

4. Organisationskultur 109

- 4.1 Indledning 109
- 4.2 Hvorfor studere organisationskultur? 111
- 4.3 Hvad er organisationskultur? 116
- 4.4 Hvad består organisationskultur af? 118
- 4.5 Forskellige perspektiver på kultur i organisationer 126
- 4.6 Hvordan udvikles organisationskultur? 130
- 4.7 Hvordan opstår subkultur og kulturel mangfoldighed i organisationer? 136
- 4.8 Organisationskultur og etik 141
- 4.9 Opsummering 142

5. Magt og konflikt i organisationer 144

- 5.1 Indledning 144
- 5.2 Organisationer som arenaer for interessekonflikt 146
- 5.3 Hvorfor studere magt og konflikt? 147
- 5.4 Hvad er magt? 148
- 5.5 Magtbaser – hvem har magt i organisationer? 155
- 5.6 Magt og autoritet 158
- 5.7 Køn, magt og organisation 161
- 5.8 Hvad er konflikt? 162
- 5.9 Forskellige typer konflikt 165
- 5.10 Hvordan virker konflikt? 168
- 5.11 Nogle centrale udviklingstræk 170
- 5.12 Opsummering 172

6. Organisation og omgivelser 174

- 6.1 Indledning 174
- 6.2 Hvad er omgivelser? 176
- 6.3 Hvorfor studere omgivelserne? 177
- 6.4 Tekniske og institutionelle omgivelser 178
- 6.5 Organisationen og de tekniske omgivelser 181
- 6.6 Organisationen og de institutionelle omgivelser 191
- 6.7 Strategier til at håndtere konflikt mellem de tekniske og institutionelle omgivelser 198
- 6.8 Organisatoriske netværk 200
- 6.9 Opsummering 205

7. Organisation og individ 207

- 7.1 Indledning 207
- 7.2 Organisationens vigtigste personalepolitiske udfordringer 209
- 7.3 Rekruttering af personale 211
- 7.4 Forudsætninger for motivation af medarbejdere 212
- 7.5 Midler til at motivere medarbejderne 218
- 7.6 Hvordan holder man på de bedste medarbejdere? 233
- 7.7 Elementer i en personalepolitik der motiverer medarbejderne til at yde en ekstra indsats 235
- 7.8 Opsummering 237

8. Kommunikation i organisationer 239

- 8.1 Indledning 239
- 8.2 Hvad er kommunikation? 240
- 8.3 Kommunikationsmidler 243
- 8.4 Kommunikationsproblemer 245
- 8.5 Formel kommunikation i organisationer 249
- 8.6 Uformel kommunikation i organisationer 254
- 8.7 Forskellige typer kommunikationsnetværk 259
- 8.8 Opsummering 265

9. Beslutningsprocesser i organisationer 267

- 9.1 Indledning 267
- 9.2 Hvad er en beslutning? 268
- 9.3 Mennesket som beslutningstager – forestillinger om rationalitet 270
- 9.4 Beslutningstagning i organisationer 274
- 9.5 Hvad betyder organisationsmæssig kontekst for beslutningsadfærd? 276
- 9.6 Organisatoriske beslutningsmodeller 284
- 9.7 Stiafhængighed 298
- 9.8 Gennemførelse af beslutninger 300
- 9.9 IKT og beslutninger 303
- 9.10 Opsummering 304

10. Læring og innovation 306

- 10.1 Indledning 306
- 10.2 Hvad er læring i organisationer? 308
- 10.3 Teorier om individuel læring 310
- 10.4 Læring i organisationer 316

- 10.5 Hvad betyder organisationsmæssig kontekst for læring i organisationer? 321
- 10.6 Hvad kendetegner en „lærende organisation“? 326
- 10.7 Nogle problemer knyttet til begrebet „lærende organisation“ 333
- 10.8 Opsummering 335

11. Forandring af organisationer 336

- 11.1 Indledning 336
- 11.2 Hvad er forandring? 338
- 11.3 Forskellige typer forandring 339
- 11.4 Forskellige perspektiver på forandring 342
- 11.5 Planlagt forandring 347
- 11.6 Modstand mod forandring 349
- 11.7 Strategier for forandring 352
- 11.8 Organisationsudvikling 357
- 11.9 Forudsætninger for vellykket planlagt forandring 363
- 11.10 Opsummering 364

12. Ledelse i organisationer 365

- 12.1 Indledning 365
- 12.2 Hvad er ledelse? 367
 - Hvad kendetegner ledelse på forskellige niveauer i organisationen? 369
- 12.3 Hvad kendetegner de forskellige roller en leder kan have? 371
- 12.4 Teorier om hvad der kendetegner gode ledere 377
- 12.5 Teorier om lederstil 382
- 12.6 Institutionel eller værdibaseret ledelse 398
- 12.7 Magt og ledelse 403
- 12.8 Hvad betyder ledelse for hvordan organisationer fungerer? 406

Noter 410

Litteratur 424

Personregister 461

Stikord 471

Forord

At skrive en indføring i organisationsteori stiller altid forfatterne over for en udfordring om at balancere krav om bredde og omfang over for krav om dybde og detaljerigdom. Vi har i denne bog – ligesom i tidligere udgaver af bogen – bevidst valgt at prioritere bredde frem for dybde, således at bogen giver en indføring i de mest betydningsfulde bidrag inden for organisationsteori. Men bogen skal også kunne udgøre en indgang til fordybelse og kunne fungere som opslagsværk. Teksten rummer derfor righoldige henvisninger til litteraturen, faktisk endnu flere end i forrige udgave.

Denne anden revision er temmelig omfattende, men bogens grundlæggende struktur – illustreret i bogens overordnede model som bliver fremstillet i kapitel 1 – er bibeholdt. Modellen giver en samlet oversigt over hvilke temaer der bliver behandlet, og hvor de bliver behandlet. De tilbagemeldinger vi har fået, har lydt på at denne samlede model og den tematiske præsentation af stoffet der følger af modellens struktur, fungerer godt.

Revisionen omfatter en betydelig opdatering af det faglige indhold, samtidig med at vi har forsøgt at gøre den pædagogiske fremstilling endnu bedre. Blandt andet har bogen nu fået en gennemgående case der indleder hvert kapitel og er med til at binde de forskellige temaer sammen. Vi har også lagt vægt på at bevare et kritisk perspektiv ved at diskutere hvilket empirisk grundlag der er for forskellige teorier, og hvad der kendetegner den faglige debat omkring forskellige teorier.

Vi vil gerne takke alle der har bidraget til bogens udvikling fra første udgave i 1997 til denne seneste reviderede udgave. Denne revision bygger også på mange meningstilkendegivelser om bogen og forslag til hvad der burde have været anderledes, som forfatterne har modtaget fra både studerende og lærere. Desuden har vi taget direkte kontakt til mange af fagets centrale udøvere og bedt om kritiske kommentarer og forslag til hvordan bogen kunne blive bedre.

Vi vil – i alfabetisk rækkefølge – rette en særlig tak til: Svein Bergum, Kjell Caspersen, Alf Håvard Dahl, Erik Døving, Dorte Eide, Gunnar Ekman, Rune Glomseth, Tore Hafting, Hans Abraham Hauge, Hans-Einar Hem, Inge Hermanrud, Helge Hernes, Jonny Holbek, Ragnhild Holm, Jan Inge Jensen, Idar Johannesen, Kirsten Horrigmo Johansen, Steinar Johansen, Åge Johnsen, Tor-

ben Beck Jørgensen, Rudi Kirkhaug, Brita Kleivan, Bård Kuvaas, Per Læg Reid, Einar Marnburg, Turid Moldenæs, Knut Brostrup Muller, Paul G. Roness, Magnus Pettersson Roos, Per-Harald Rødvei, Kjell Arne Røvik, Hans Petter Saxi, Jan A. Solheim, Bernt Krohn Solvang, Torodd Strand, Atle Svendal, Signe Syrrist, Nils Tarberg, Dag Olaf Torjesen og Hilde Marie Vikan. Vi er imponeret over deres engagement og over kvaliteten af kommentarerne. Bogen havde ikke været den samme uden deres hjælp. En stor tak til vores forlagsredaktør, Knut Ebeltoft, som har deltaget aktivt i alle faser af arbejdet, og som det har været en fornøjelse at samarbejde med.

Det er også med en vis stolthed vi kan fortælle at siden første udgave af *Hvordan organisationer fungerer* udkom i 1997, er bogen blevet den mest anvendte lærebog i Skandinavien på sit fagområde.

Til den studerende

Vi ved at I er mange som skal arbejde med denne bog i et eller flere semestre. Nogle vil sikkert finde bogen letlæst og ligetil, hvorimod andre vil kæmpe med at få mening og sammenhæng i alle de ukendte begreber og teorier der bliver behandlet. Som en slags læservejledning vil vi komme med nogle tips.

For det første: Bogen indeholder en stor mængde referencer til forskellige bøger, rapporter og artikler. Disse finder man i slutnoterne til hvert kapitel. Vores anbefaling til dig er, ikke at tage dig så meget af alle noterne i første omgang. Det mest centrale står i selve teksten. Fodnoterne henvender sig først og fremmest til dem der ønsker at fordybe sig i et mere afgrænset emne. Det vil sandsynligvis først blive aktuelt når du skal skrive en semesteropgave eller lignende, og så vil denne bog kunne fungere som indgang til mere detaljeret og empirisk forskning.

For det andet: Hav hele tiden bogens overordnede model i baghovedet når du læser. Bogen omhandler mange forskellige teorier og indfaldsvinkler, og det er let at miste overblikket. Forsøg først at forstå hovedelementerne i den overordnede model. Derefter kan du begynde at fylde ud med uddybende detaljer og fordybe dig i bestemte teorier.

Til sidst: Når du har læst et kapitel, så test din viden ved hjælp af de læringsmål og spørgsmål man kan finde i det opgavehæfte, Arbeidsboken, der er lavet til den norske udgave af bogen, og de „multiple choice“-spørgsmål der ligger på nettet (www.fagbokforlaget.no/organisationer). Fortløbende testning af ens egen viden og diskussioner med medstuderende vil styrke indlæringen. Held og lykke.

Kristiansand, maj 2007

Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik