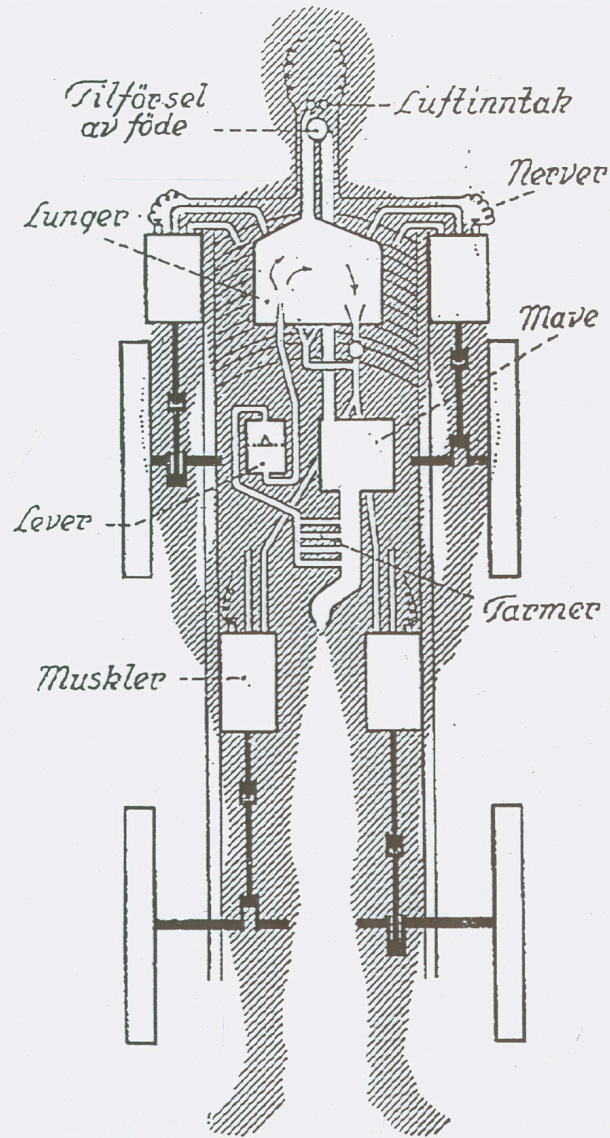


MAASKINN



Dette er en av de planchene den franske dr. Chauvois bruker når han skal undervise barn i den menneskelige anatomi ved hjelp av bilens. Leseren vil formodentlig gjøre omvendt og søke å forstå bilens anatomi ut fra kjennskapet til sitt eget legeme. Her kan man jo forsøke å gjette hvad de tilsvarende organer heter i bilen og motoren.

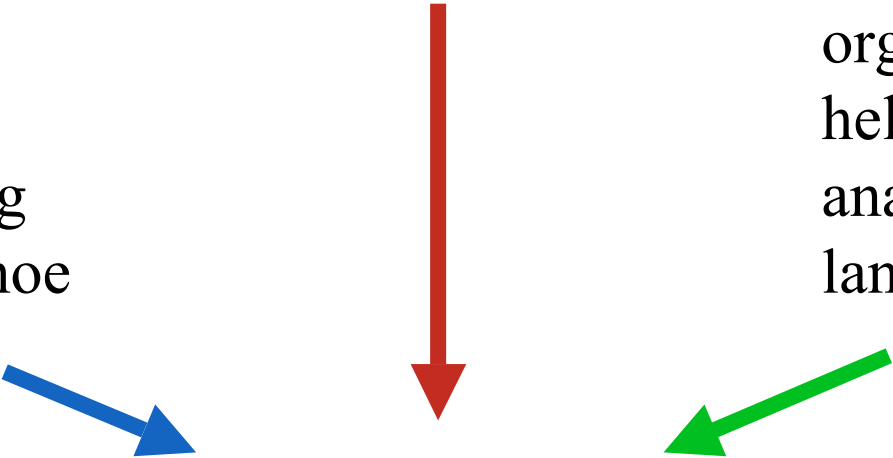
ORGANISME

Prosesser i organisasjoner

Beslutningsprosesser:
Små og store valg som varierer mellom å gjenskape det eksisterende (gjenvalg) eller kontinuerlig og dramatisk å skape noe nytt (endring)

Omstillingsprosesser:
Styrt endring på bakgrunn av bestemte mål eller intensjoner

Strategiarbeid:
Styrt endring der en forholder seg til organisasjonen som helhet på bakgrunn av analyse og med et langsiktig perspektiv



Tre inntak til påvirkning av organisasjonens utforming og virkemåte. Prosesser der en forsøker å gripe inn i det som ”ellers ville skjedd”

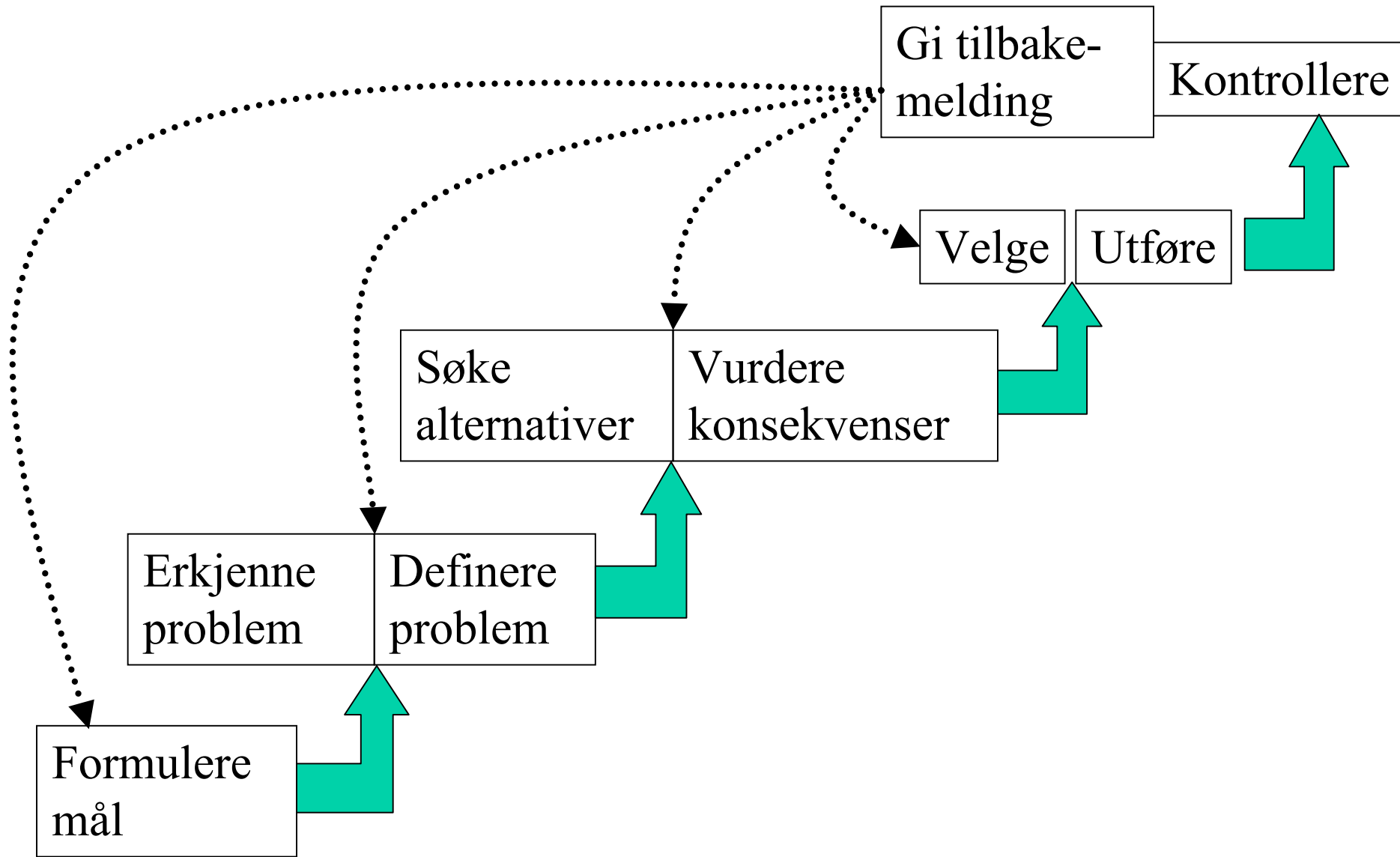
Sentrale spørsmål i analyse av prosesser i organisasjoner

Hvilke virkemidler kan en benytte i organisasjoner for å høyne effektivitet og sikre måloppnåelse på en bedre måte?

Hva er betingelsene for å styre de prosesser som er betydningsfulle for produksjonsorganisasjoners evne til måloppnåelse?

Hvilke motkrefter og mulige sideeffekter oppstår som et resultat av endringsforsøk?

Den rasjonelle beslutningsmodellen (BFN s.151-154)



Herbert Simon: Administrasjonsmennesket (BFN, s154-156)

- Baseres på konkret kunnskap om organisasjonens virkemåte (hva foregår)
- Graden av rasjonalitet varierer mellom ulike organisasjoner og situasjoner
- Fokus på de referanserammer og situasjonsdefinisjoner som omgir valg
- Ofte nøyer en seg med godt nok (satisfiere)
- Beslutninger kan treffes ut fra enkle tommelfingerregler og godt skjønn

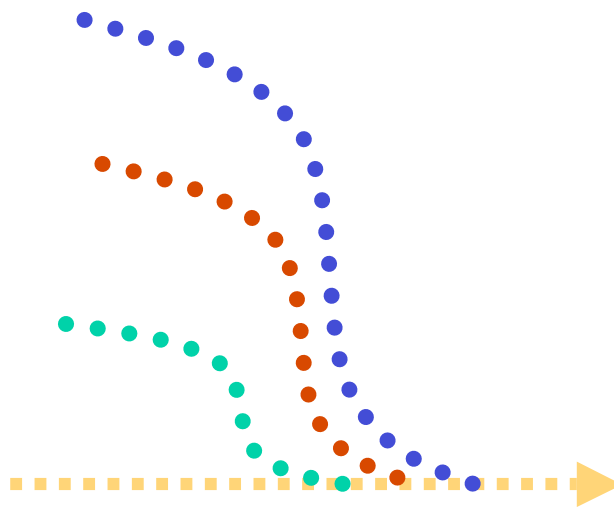
Garbage can-modelle (BFN s.159-163)

En strøm av deltakere

En strøm av problemer

En strøm av løsninger

En strøm av beslutnings-
muligheter



Anarkisk kobling

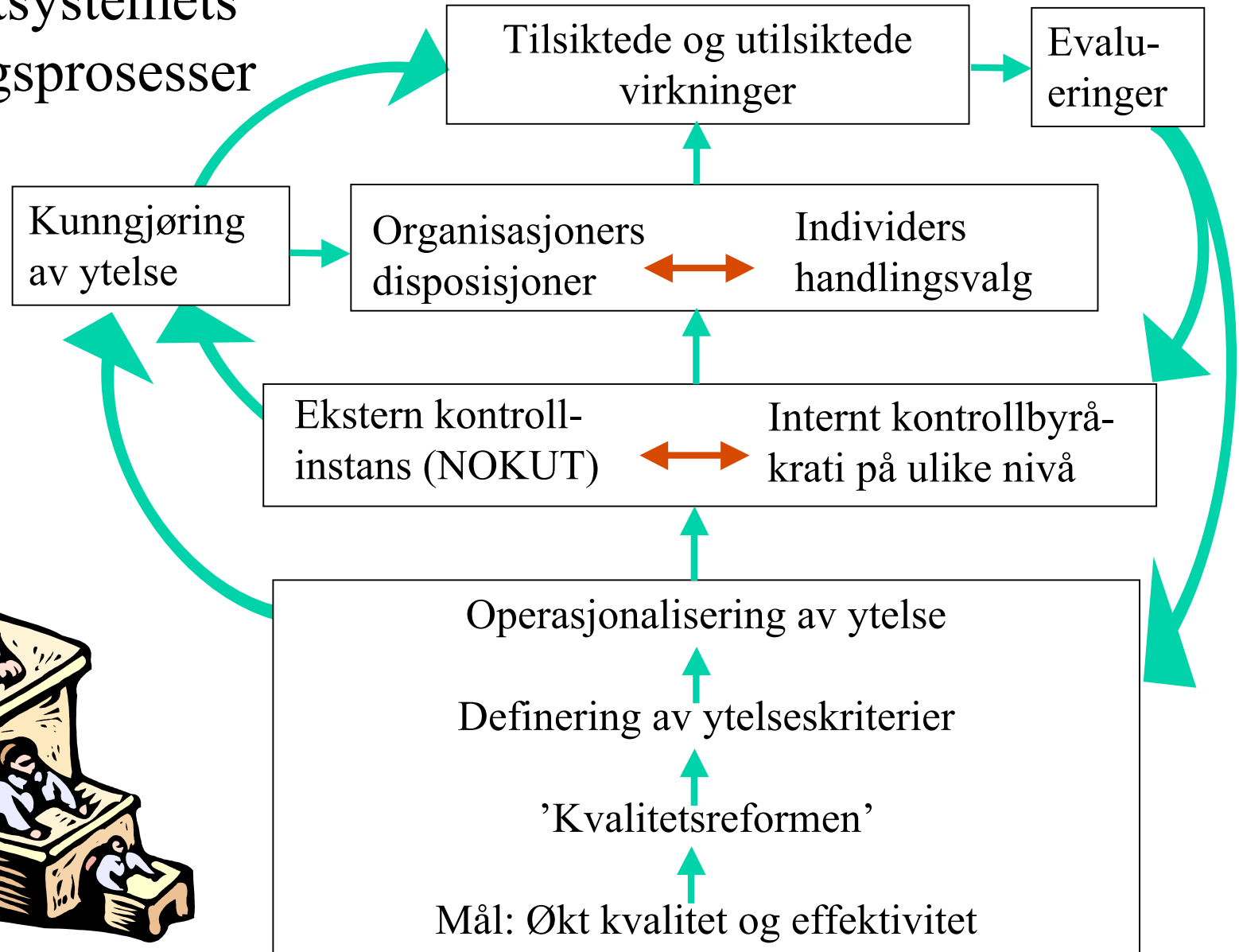
Lærende kobling

Institusjonalisert
kobling

Et perspektiv som betoner mangfold, usikkerhet og rasjonalitetsbegrensninger i beslutningsprosesser, og viser betydningen av tilfeldigheter og "timing"

Tellekantsystemets beslutningsprosesser

En tellekant er en brett på et klesplagg, som ligger i stabel slik at hvert eksemplar lett kan telles...



Janis og Mann: Psykologiske forsvarsmekanismer (BFN, s.163-166)

- Utfordringer og trusler overses – fast kurs
- Hopper rett på alternativ som en har i bakhånd uten å vurdere situasjonen
- Forhaler og utsetter beslutning, støtter seg til ønsketenkning
- Improviserer en panikk-løsning
- Vurderer alternativer omhyggelig

- Idealet: En energisk, kritisk og selvkritisk problemløser -----
(nyrasjonalisme)

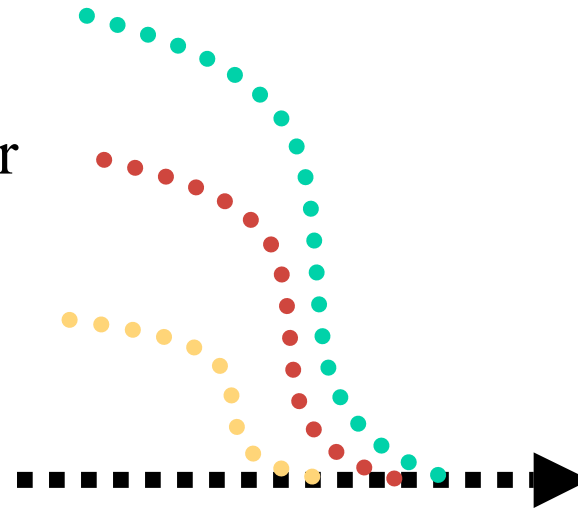
Garbage can-modelle

En strøm av deltakere

En strøm av problemer

En strøm av løsninger

En strøm av
beslutningsmuligheter



Anarkisk kobling

Lærende kobling

Institusjonalisert kobling

Et perspektiv som betoner mangfold, usikkerhet og rasjonalitetsbegrensninger i beslutningsprosesser, og viser betydningen av tilfeldigheter og "timing"

BFN, s159-162

Janis og Mann: Psykologiske forsvarsmekanismer

- Utfordringer og trusler overses – fast kurs
- Hopper rett på alternativ som en har i bakhånd uten å vurdere situasjonen
- Forhaler og utsetter beslutning, støtter seg til ønsketenkning
- Improviserer en panikkløsning
- Vurderer alternativer omhyggelig

- Idealet: En energisk, kritisk og selvkritisk problemløser ----- (nyrasjonalisme)

BFN,s,164-166

Thompsons typologi for beslutningssituasjoner

(BFN, s.166-169)

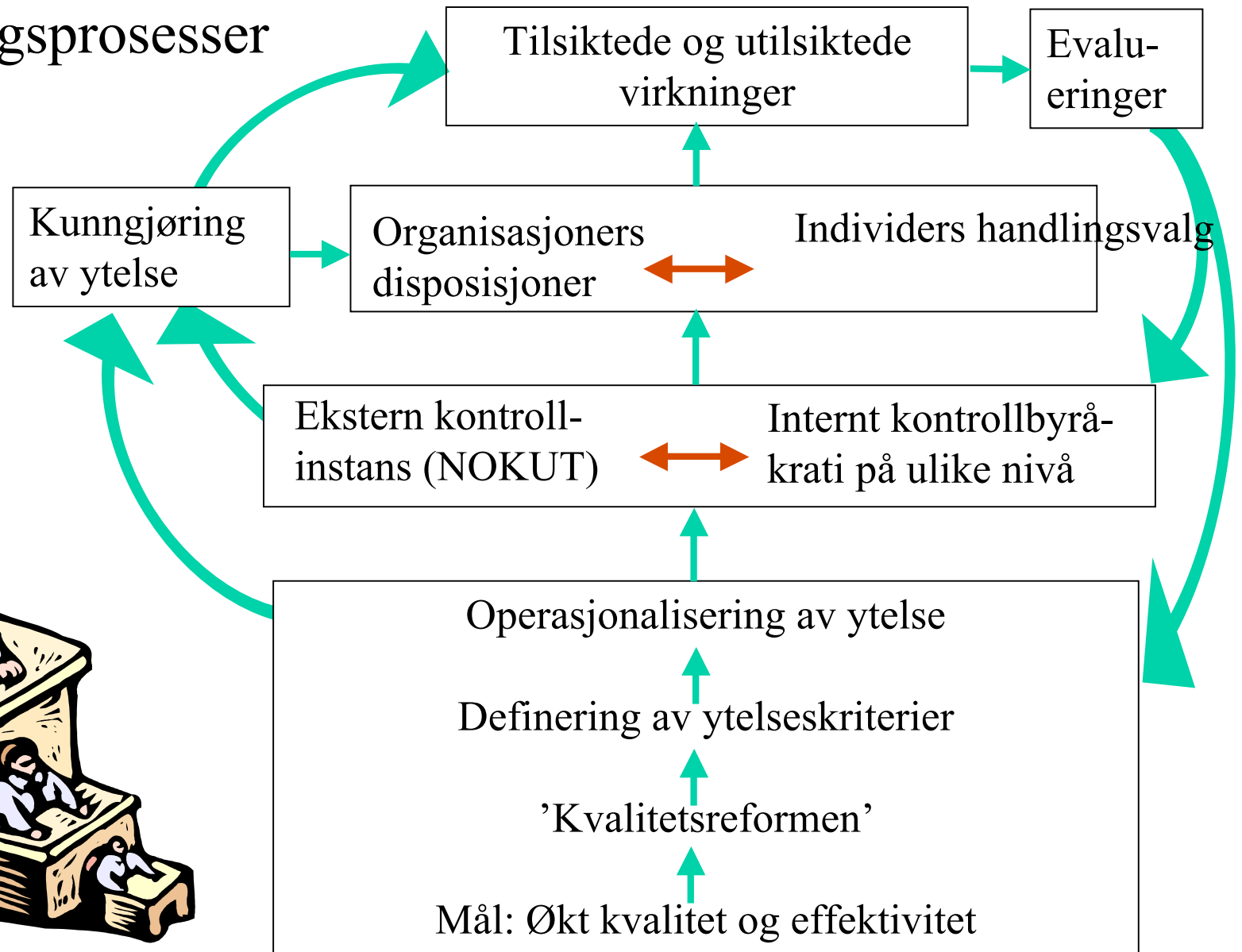
Har en full inn- sikt i årsaks- virkningsforhold?	Er preferanser og mål avklarte og omgitt av enighet?	
	Ja, sikkerhet	Nei, usikkerhet
Ja, sikkerhet	Beregning Rasjonell problemløsning <i>Brokonstruksjoner</i>	Politiske prosesser Forhandlinger <i>Budsjett- beslutninger</i>
Nei, usikkerhet	Ekspertvurdering Eksperimenter <i>Nye medisinske preparater</i>	Inspirasjon Eksperimenter <i>Nyskapingstiltak</i>

Tellekantsystemets beslutningsprosesser

En tellekant er en brett på et klesplagg, som ligger i stabel slik at hvert eksemplar lett kan telles...



2/5/09



Endringsperspektiver

- Analytisk-rasjonelt perspektiv
 - Stille diagnose – velge strategi – implementere - evaluere
- Prosessperspektiv
 - Fokus på forhold som påvirker forløp
- Politisk perspektiv
 - Fokus på interessekonflikter, makt og legitimitet

BFN, s.191-199

Ulike forandrings situasjoner (BFN, s.198)

		Grad av sentralitet i organisasjonen	
		<i>Kjerne-område</i>	<i>Perifert</i>
Grad av forandring	<i>Radikal</i>	Høy konfliktrisiko og sårbarhet	Moderat konfliktrisiko Lav sårbarhet
	<i>Skrittvis</i>	Lav konfliktrisiko Moderat sårbarhet	Lav konfliktrisiko Lite sårbart

Holdning til endringer blant ansatte (BFN, s.199-203)

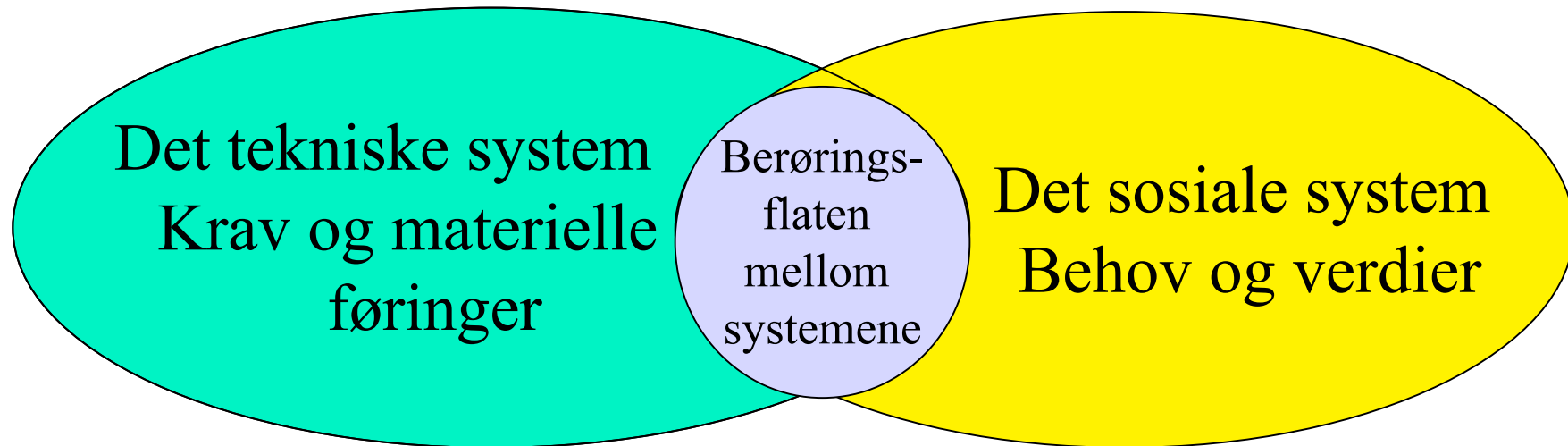
- Aksept
 - Fra entusiastisk støtte til samarbeid under press
- Likegyldighet
 - Fra resignasjon til lydighet
- Passiv motstand
 - Fra umoden adferd (trass) til manglende innlæring
- Aktiv motstand
 - Fra gå sakte aksjon til sabotasje
- Aktiv konstruktiv motstand
 - Lanserer eller forsøker å iverksette alternativer

Organisasjonsteori og endringsmotstand

Fordi en i organisasjonsteorien har slagsider i retning av å innta ledelses perspektiv (framfor de ansattes) og argumentere for forandringer (framfor bevaringer) vil den ofte:

- overse betydningen av organisasjonens historie
- overse de fornuftige sidene ved endringsmotstand og det saklige grunnlaget for uenighet
- overse ansattes makt til å forhale endring
- undervurdere mulighetene for endringstretthet
- undervurdere potensialet i bred dialog om endringer
- undervurdere de ansattes æresfølelse og behov for verdighet

Sosio-teknisk systemperspektiv



Grunnide: De to systemene er avhengig av hverandre, de samspiller og bør understøtte hverandre.

Inspirerer til å fokusere på betingelsene for de ansattes medvirkning i utforming av arbeidsorganisasjoner

BFN, s.204-207

Hva er kvalitet?

- Kvalitet referer til hensiktsmessighet eller verdi for en kunde eller bruker
- God kvalitet er å leve opp til kundens eller brukerens forventninger
- Kvalitet er mer eller mindre styrbar, noen ganger lett andre ganger vanskelig å sikre
- Kvalitet dreier seg om løpende forbedringer og kontinuerlig kommunikasjon mellom de som lager og de som bruker

BFN,s.207-210

Moss Kanter: innovasjonsevne i bedrifter

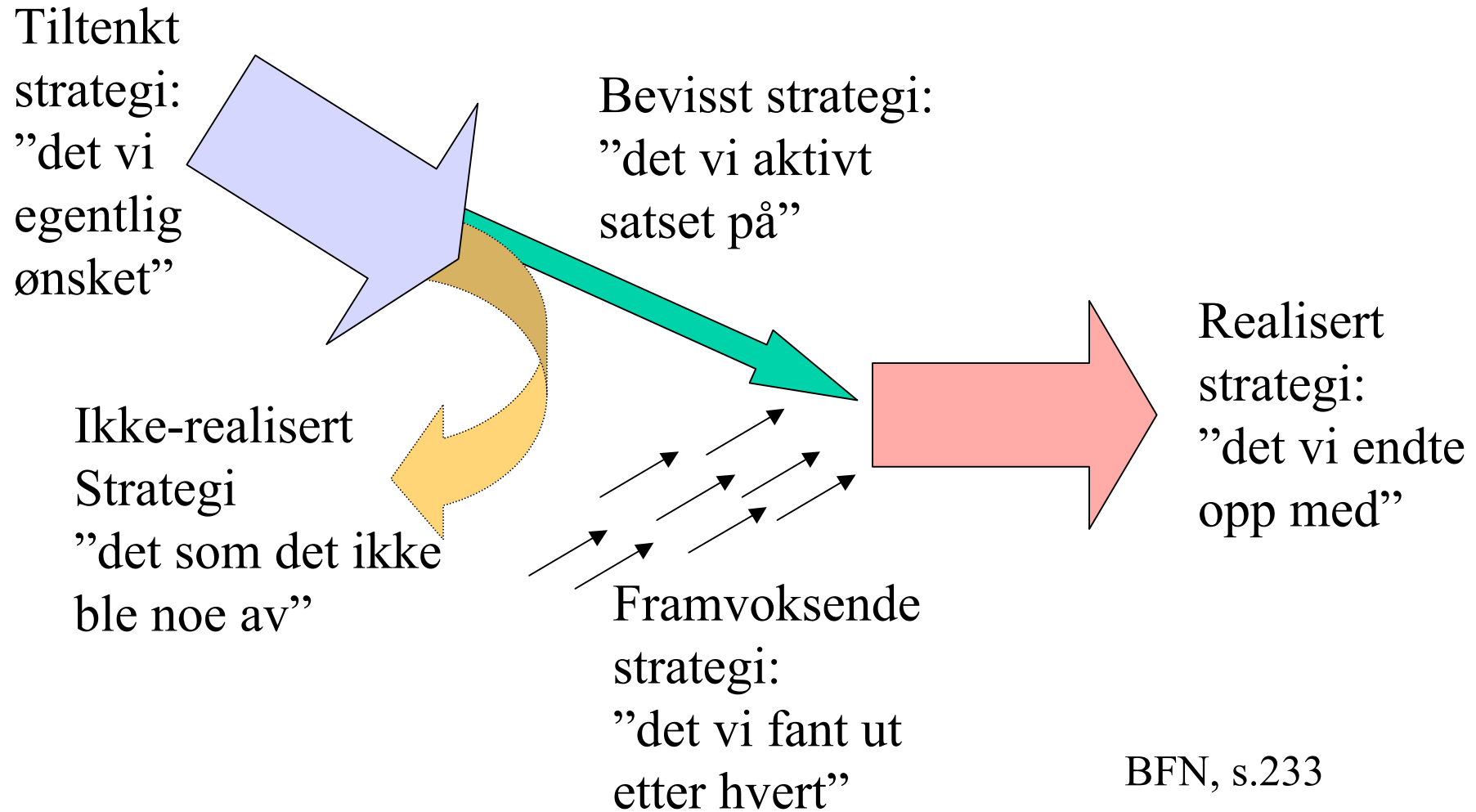
Integrative organisasjoner

- Helhetsorientert
- Framtidsorientert
- Vekt på samarbeid, utveksling av ideer og informasjon
- Utnytter usikkerhet konstruktivt
- Definerer stillinger bredt
- Utvikler de ansattes selvstendighet og ansvarfølelse

Segmentalistiske organisasjoner

- Analytisk tilnærming
- Klare arbeidsdelinger
- Satser mye på interne entreprenører, forandringsekspert
- Snevre problemdefinisjoner
- Mange avdelinger og hierarkiske nivåer som skilles fra hverandre

Ulike former for strategi (fra ide til realitet)



BFN, s.233

Utvikling av strategiske tankemodeller

- 1960-årene: Langtidsplanlegging
- 1970-årene: Strategisk planlegging
- 1980-årene: Strategisk utvikling
- 1990-årene: Strategisk ledelse og dynamikk
- I dag: Økende ”teoriforvirring”/pluralisme?

BFN, s.237-240

New Public Management-bevegelsen

- Borgere betraktes som forbrukere/kunder
- Brukerne involveres i tilretteleggingen av ytelsene
- Det bør skapes markeder eller kvasimarkeder (For eksempel ved anbud)
- Rammebudsjetter bør erstatte detaljregulering
- Organisasjon og ledelse bør ha privat sektor som forbilde – ledelsesfunksjonen bør styrkes

BFN, s.238

Å bli besatt av kontroll – noen fallgruver

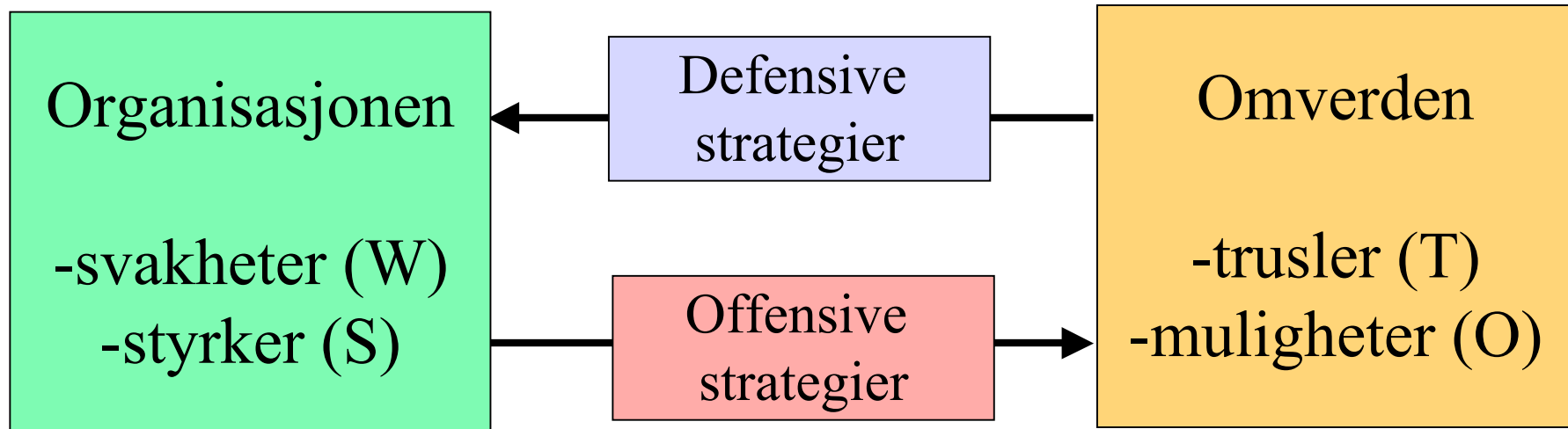
- Kontroll kan bli for orientert mot interne forhold
- En anstrenger seg for mye for å verge seg mot overraskelser
- Kontroll reduseres til et spørsmål om finjusteringer
- Kontrollsystemet hviler på statiske administrative prosedyrer

BFN, s.247

Hva karakteriserer strategiarbeid?

- Foreholder seg til hele organisasjonen
- Prøver å forutse utviklingstendenser
- Foretar langsiktige disposisjoner
- Vurderer bedriften i lys av omgivelseskrav
- Investerer i analysearbeid
- Omprioriterer ressursbruk i lys av strategiske mål
- Anstrenger seg for å målrette organisasjonen

SWOT-analysens struktur



Kritiske spørsmål:

Hvem skal definere styrker og svakheter, trusler og muligheter?

Hva utgjør informasjonsgrunnlaget for problemforståelsen?

Hvilken hovedstrategi relateres analysen til (eksempelvis konkurranse vs. samarbeid)

Hvordan skal strategiene kommuniseres og iverksettes?

Er angrep (offensivt) alltid det beste forsvar?

BFN, s.243

Generell sammenfatning om prosesser

