

Strukturanalyse

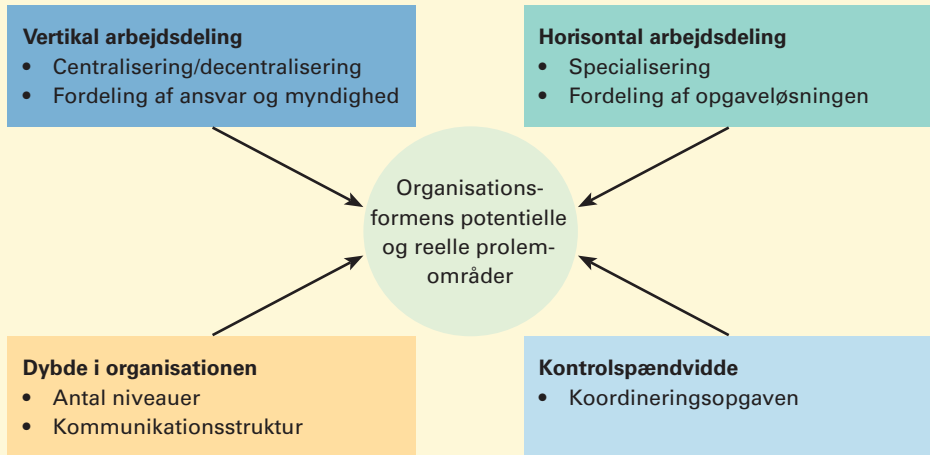


Fig. 8.1 Elementer i en strukturanalyse.

Mekanistisk og organisk organisationsform

	Mekanistisk	Organisk
Arbejdsdeling	Stabil, klar og funktions-baseret	Variabel opdeling baseret på viden og erfaring set i forhold til konkrete opgaver
Koordinering	Hierarkisk ved den nærmeste overordnede	Løbende gensidig tilpasning, opgaverne redefineres til stadighed
Ansvarsforhold	Præcis foreskrevne pligter knyttet til stillingen	Generel ansvarlighed. "Alle" er ansvarlige for alt
Magtforhold og placering af viden	Koncentreret på toppen af hierarkiet	Skiftende og decentralise-rede
Interaktion	Hovedsageligt vertikal	Hovedsageligt tværgående
Styring	Igennem instrukser fra overordnede	Igennem information og rådgivning
Prestige; kilder	Position i hierarkiet	Personlig indsigt, viden, erfaring og dygtighed
Medarbejdernes orientering	Teknisk forbedring af midler	Målopfyldelse
Højt værdsatte indstillinger	Loyalitet over for organi-sationen, lydighed overfor overordnede	Engagement i organisa-tionens opgaver, bidrag til organisationens vækst og fremskridt

Fig. 8.2 Kendetegn ved den mekanistiske og organiske organisationsform.

Differentiering og integration i organisationer

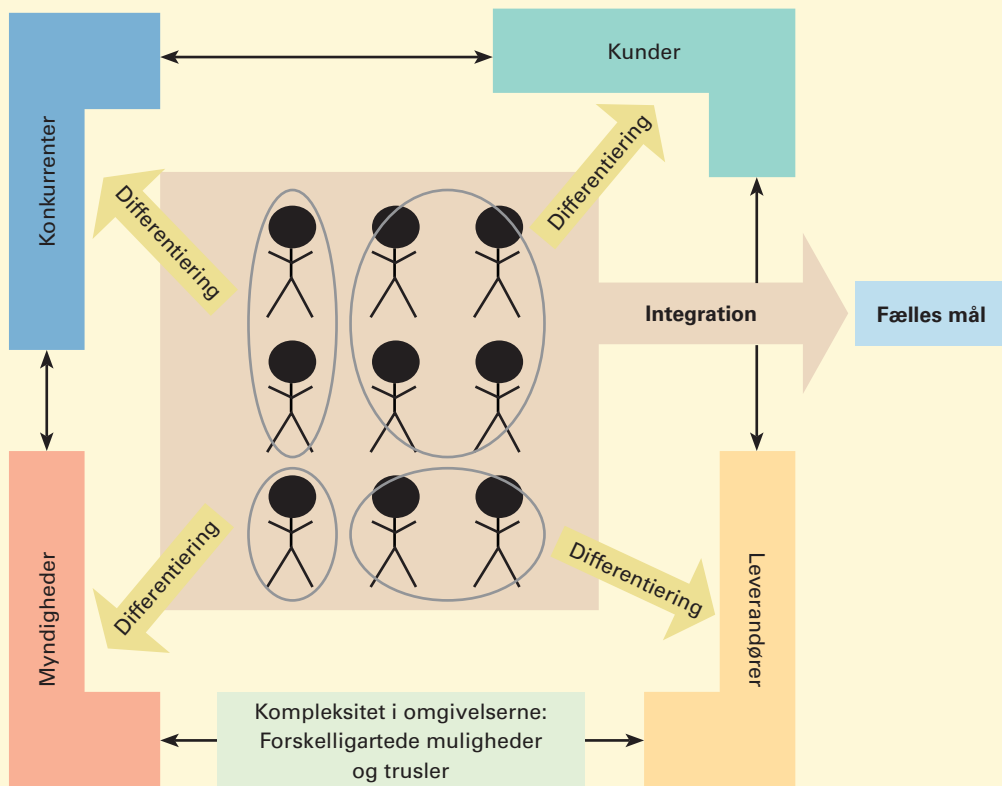


Fig. 8.3 Differentiering og integration i organisationer i forhold til kompleksitet i omgivelserne.

Organisationens 7 kræfter

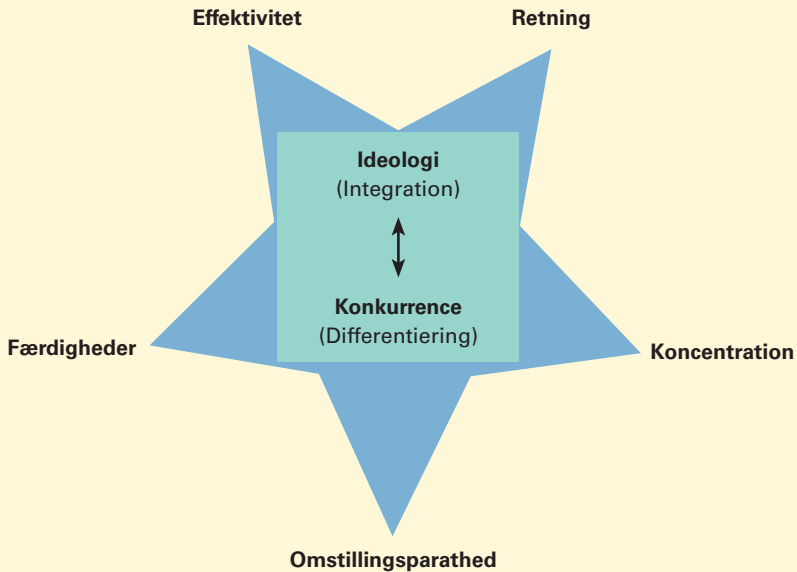


Fig. 8.4. Mintzbergs teori om de 7 kræfter i organisationer.

Situationsvariable, jobvariable, designparametre og organisationsform

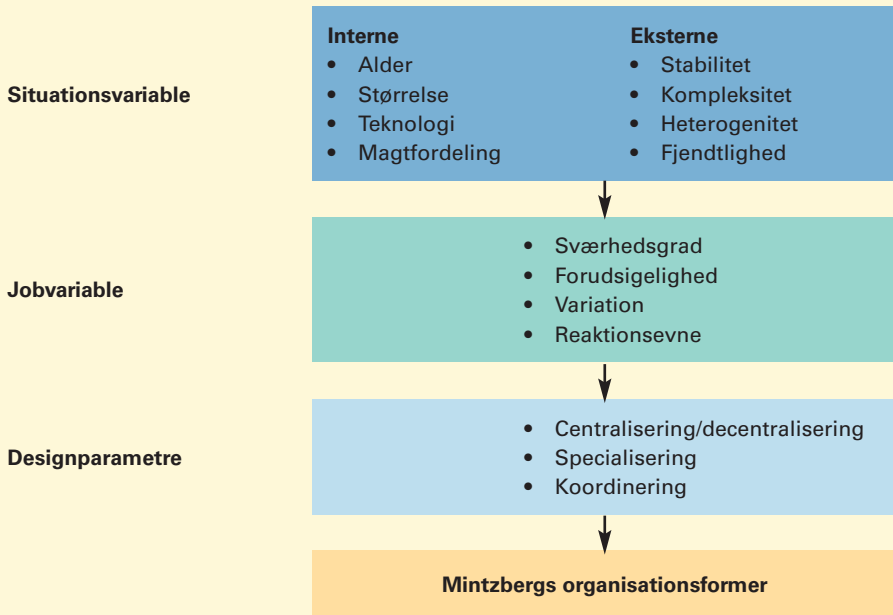


Fig. 8. 5 Mintzbergs teori om sammenhængen mellem de forskellige situationsvariable, jobvariable, designparametre og organisationsform.

Fordele og ulemper ved centralisering og decentralisering i organisationer

Fordele

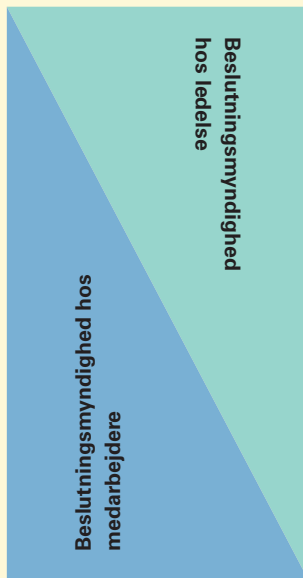
Centralisering

- God til hurtige beslutninger
- Der kan spares ressourcer ved at samle opgaverne et sted
- Stærk helhedsorientering
- God koordinationssevne

Decentralisering

- Kommunikationsbehovet mindskes
- Øget motivation hos medarbejderne
- Øget fleksibilitet

Grad af centralisering



Grad af decentralisering

Ulemper

Centralisering

- Lange kommunikations- og kommandoveje
- Lav fleksibilitet
- Ressourcetung mellemlidelse

Decentralisering

- Øget stres hos medarbejderne
- Risiko for usikkerhed hos medarbejderne
- Omkostningstunge styresystemer
- Risiko for suboptimering

Fig. 8.6 Fordele og ulemper ved centralisering og decentralisering i organisationer.

Koordineringsmekanismer

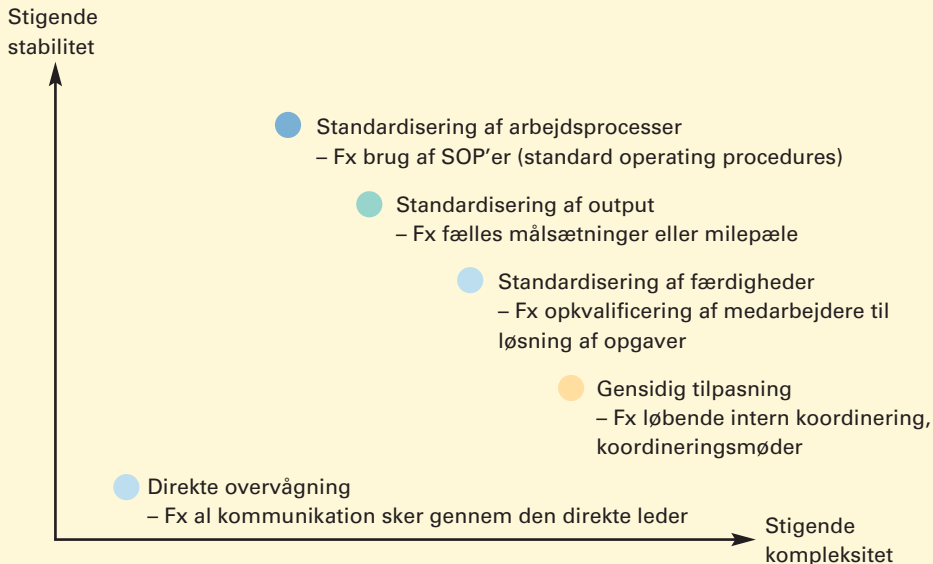


Fig. 8.7 Anvendelse af koordineringsmekanismer i forhold til opgavernes stabilitet og kompleksitet.

Mintzbergs grundmodel for opbygning af organisationsformer

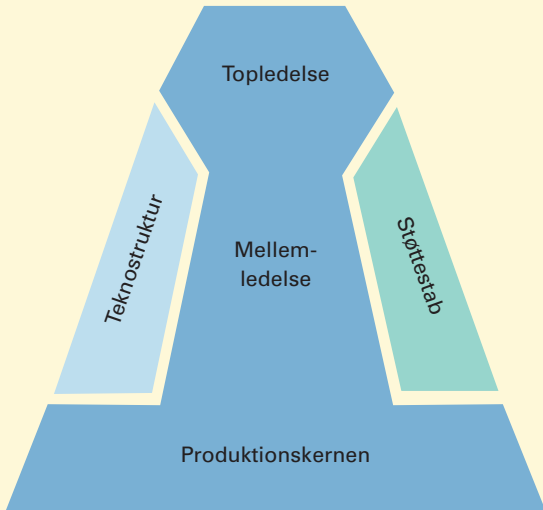


Fig. 8.8 Mintzbergs grundmodel over forskellige organisatoriske enheder.

Den basale form



Fig. 8.9 Den Basale Form.

Maskinbureokratiet



Fig. 8.10 Maskinbureokratiet.

Fagbureaukratiet



Fig. 8.11 Fagbureaukratiet.

Adhockratiet

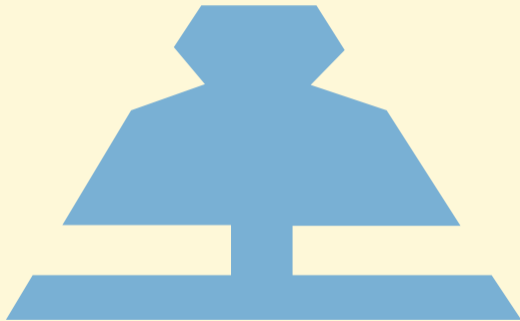


Fig. 8.12 Adhockratiet.

Den divisionaliserede form

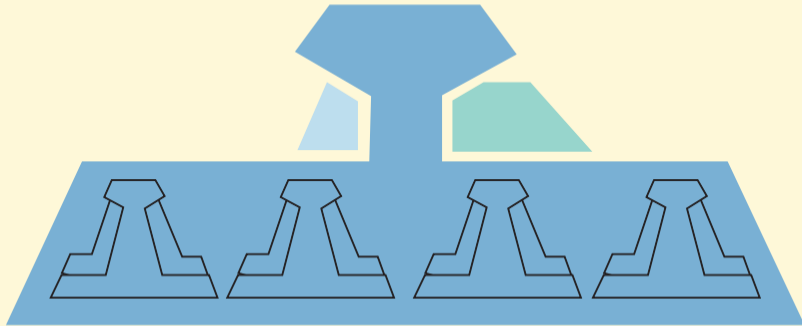


Fig. 8.13 Den divisionaliserede form.

Organisationsform

Markeder

Stabilt

Dynamisk

Kompleks

Fagbureaukrati
(fx banker og uddannelsesinstitutioner)

Koordinering ved standardisering af færdigheder

Adhockrati
(fx rådgivende ingeniører og biotekvirksomheder)

Koordinering ved gensidig tilpasning

Opgaverne

Enkel

Maskinbureaukrati
(fx produktionsvirksomheder)

Koordinering ved standardisering af arbejdsprocesser

Den basale form
(fx håndværksmestre og nystartede virksomheder)

Koordinering ved direkte overvågning

Fig. 8.14 Opgaverne og markedets indflydelse på organisationsformen.

Organisationens former og kræfter

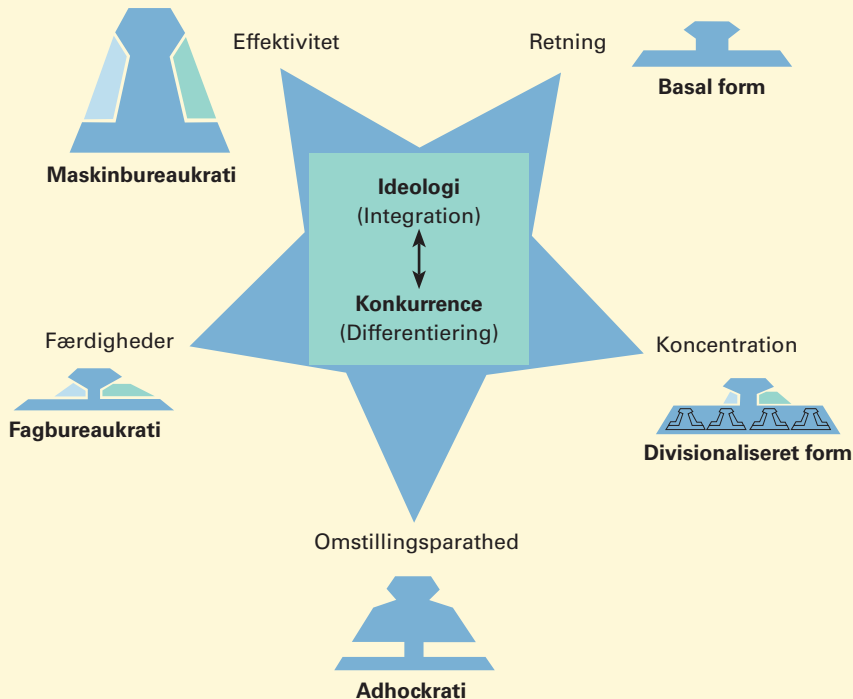


Fig. 8.15 Sammenstilling af Mintzbergs 7 kræfter i organisationer med de 5 organisationsformer.

Horizontal og vertikal arbejdsdeling

Vertikal arbejdsdeling

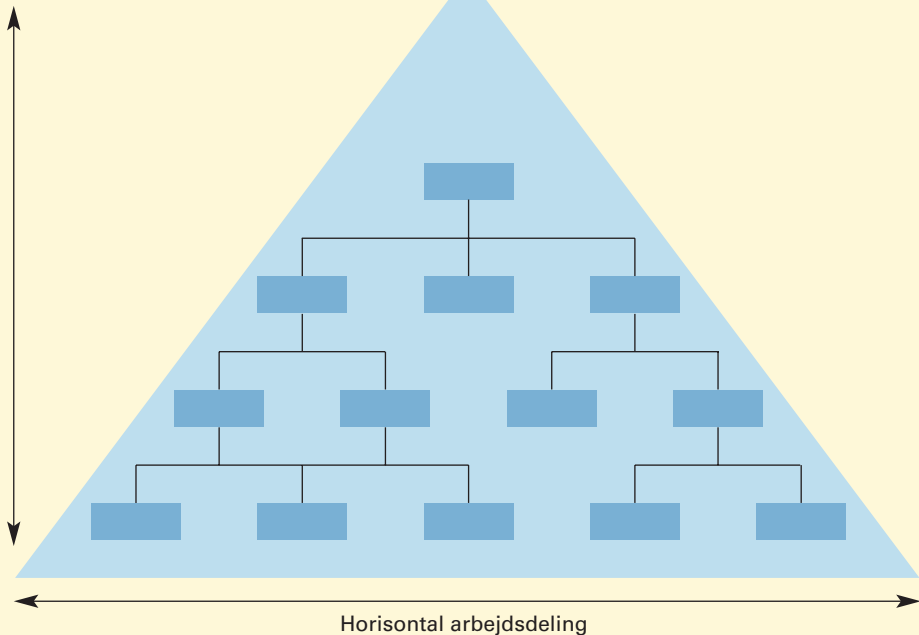
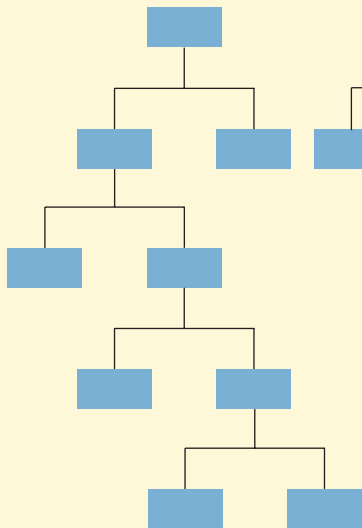


Fig. 8.16 Horizontal og vertikal arbejdsdeling.

En dyb og en flad organisation

En dyb organisation



En flad organisation

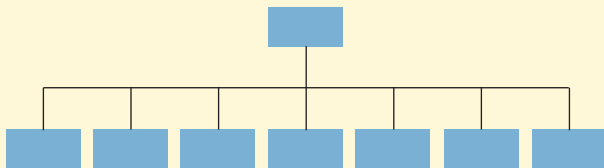


Fig. 8.17 Eksempler på en dyb og en flad organisation.

Linjeprincippet

Fordele

- Klar ansvarsplacering
- Medarbejderen modtager ikke modstridende ordrer og retningslinjer
- Lederen er fuldt informeret om opgavens løsning
- Lederen er fagligt kompetent

Ulemper

- Lange kommunikationsveje kan medføre, at informationer og kommunikation forvanskes og fejlfortolkes
- Lederen skal have stor viden om sit fagområde
- Ingen koordinering direkte mellem medarbejdere på tværs af funktionsområder

Fig. 8.18 Fordele og ulemper ved linjeprincippet.

Linje-stabsprincippet

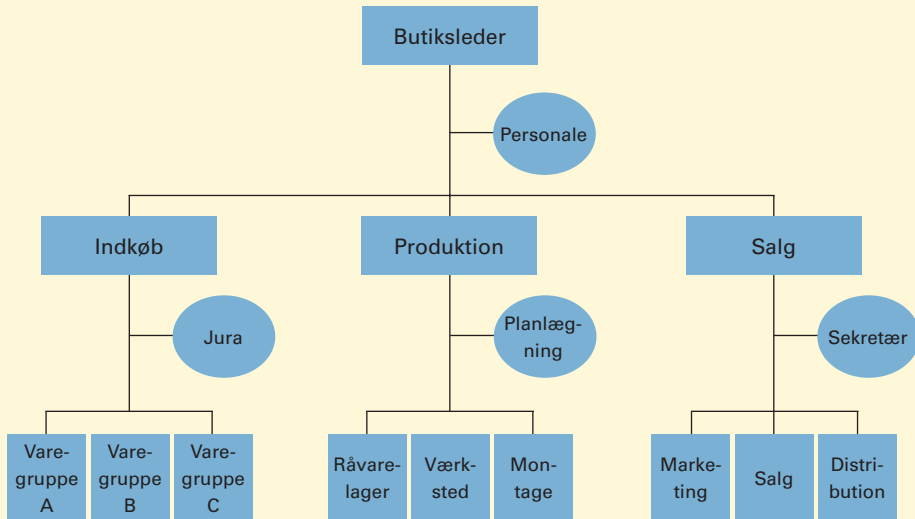


Fig. 8.19 En organisation organiseret efter linje-stabsprincippet.

Linje-stabsprincippet

Fordele

- Etablering af specialistfunktioner i linjeorganisationen
- Aflastning af linjeledere

Ulemper

- Mere uklar ansvarsplacering
- Mulighed for konflikter mellem linjeledere og stabsledere. Dette kan resultere i et dårligere beslutningsgrundlag

Fig. 8.20 Fordele og ulemper ved anvendelse af linje-stabsprincippet.

Det funktionelle princip

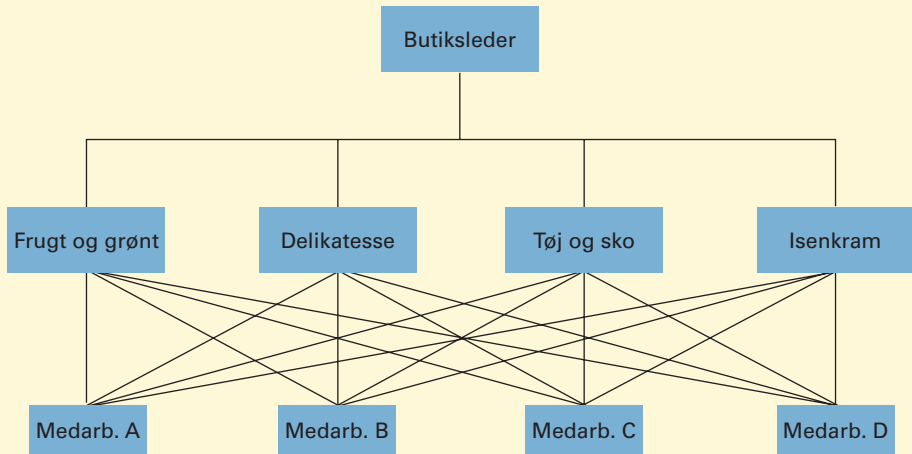


Fig. 8.21 Det funktionelle princip.

Det funktionelle princip

Fordele

- Stordriftsfordele
- Udvikling af specialistkompetence

Ulemper

- Uklar ansvarsplacering
- Risiko for modstridende retningslinjer for arbejdets udførelse kan medføre konflikter om, hvordan opgaverne skal løses

Fig. 8.22 Fordele og ulemper ved det funktionelle princip.

Funktionsprincippet

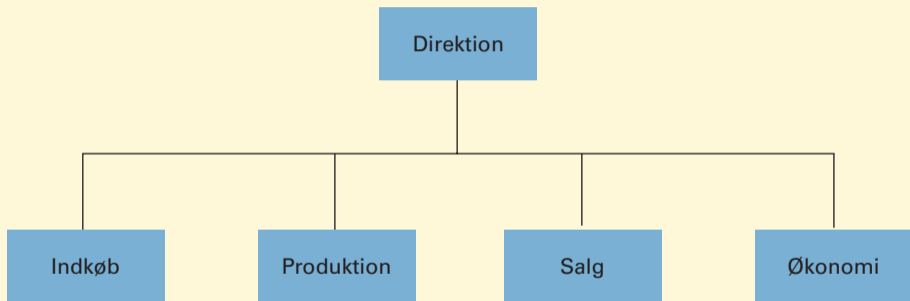


Fig. 8.23 En organisation organiseret efter funktionsprincippet.

Funktionsprincippet

Fordele

- Udvikling af kernekompetencer
- Mulighed for at standardisere udførelsen af arbejdsopgaver
- Udnyttelsen af stordriftsfordele

Ulemper

- Suboptimering af funktionsområder
- Behov for koordineringsindsats
- Manglende forståelse for helheden

Fig. 8.24 Fordele og ulemper ved funktionsprincippet.

Objektprincippet

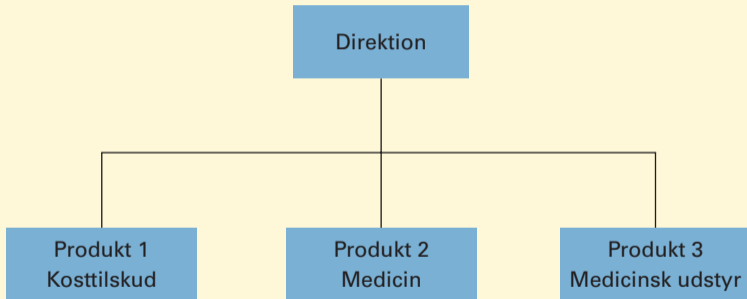


Fig. 8.25 Eksempel på objektprincippet opdelt efter produkter.

Objektprincippet

Fordele

- Fokusering på objekt (kunde, produkt, marked)
- Let at fastsætte og overvåge mål
- Effektiv koordinering af arbejdsopgaverne

Ulemper

- Risiko for manglende kompetencer i objektafdelingerne
- Behov for ekstra ressource i virksomheden som helhed
- Udvikling af en "vi-følelse", der kan modarbejde helheden

Fig. 8.26 Fordele og ulemper ved objektprincippet.

Kombination af objekt- og funktionsprincippet

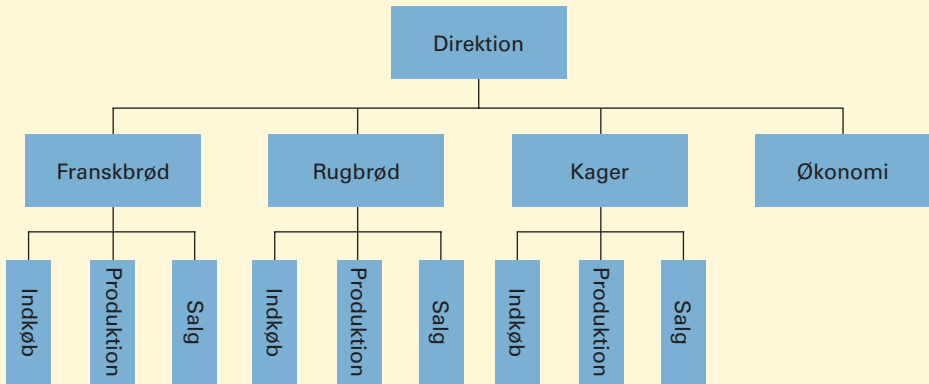


Fig. 8.27 En organisation organiseret efter en kombination af objekt- og funktionsprincippet.

Projektorganisation

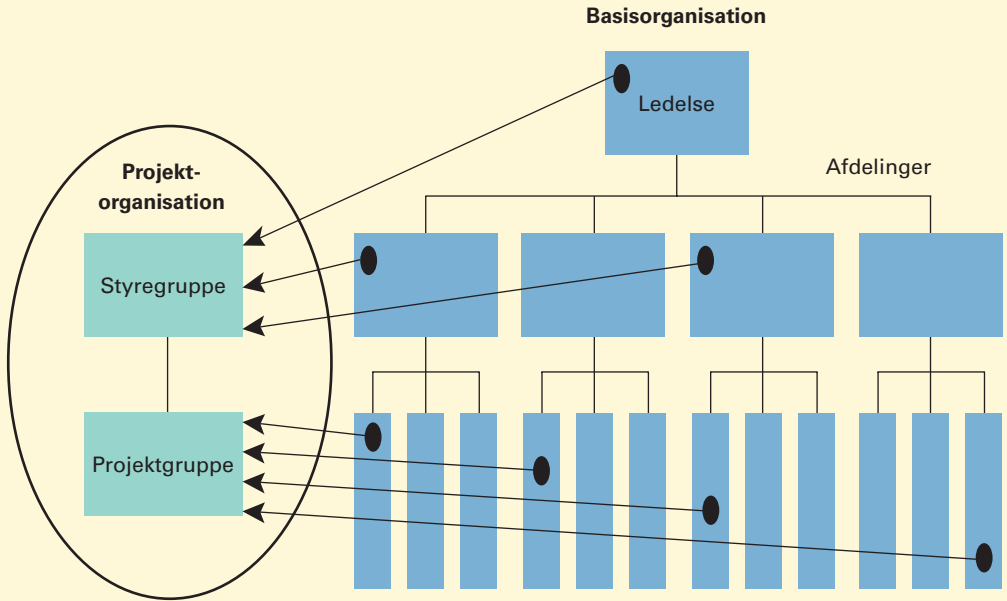


Fig. 8.28 En organisation, der har dannet en projektorganisation tilkøbet basisorganisationen.

Projekter inddelt i hovedgrupper

	Hovedgrupper	Eksempel
A	Et projekt, der er af mindre omfang og har en lavere prioritet.	Det kunne eksempelvis være indføring af et nyt bogholderisystem i økonomiafdelingen. En opgave, der kan løses ved at nedsætte en arbejdsgruppe i økonomiafdelingen.
B	Projekter af relativt større omfang, der har høj prioritet og kræver flere afdelingers medvirken.	Det kan eksempelvis være udvikling af et nyt produkt. Denne opgave kan med fordel løses i en projektorganisation i samarbejde med basisorganisationen. Det betyder, at basisorganisationen "udlåner" medarbejdere til projektorganisationen i kortere eller længere tid.
C	Projekter med relativt få forbindelser til basisorganisationen, som har høj prioritet og en lille hyppighed.	En opgave, der opfylder disse kriterier, vil blive løst i en projektorganisation, der er adskilt fra basisorganisationen. Store anlægsopgaver som Storebælts-, Øresunds- og Fehmernbælt-forbindelserne er typiske eksempler på projektorganisationer, der eksisterer uafhængigt af basisorganisationen. Når broprojektet er afsluttet, dannes en ny organisation, der er basis for den daglige drift og vedligeholdelse af broerne. Disse opgaver er mere rutineprægede og stabile.

Fig. 8.29 Projekter inddelt i hovedgrupper efter størrelse og tilknytning til basisorganisationen.

Projektorganisationen

Fordele

- Udvikler virksomhedens forandrings-evne
- Sikrer anvendelse af tværfaglig viden
- Udnytter specialistviden
- Udvikler medarbejderne fagligt og personligt
- Skaber engagement i virksomheden

Ulemper

- Giver ofte en stresset arbejdssituation
- Rollekonflikter mellem 2 chefer
- Vanskeligt for medarbejderen at vende tilbage til basisorganisationen

Fig. 8.30 Fordele og ulemper ved projektorganisation.

Matrixorganisationen

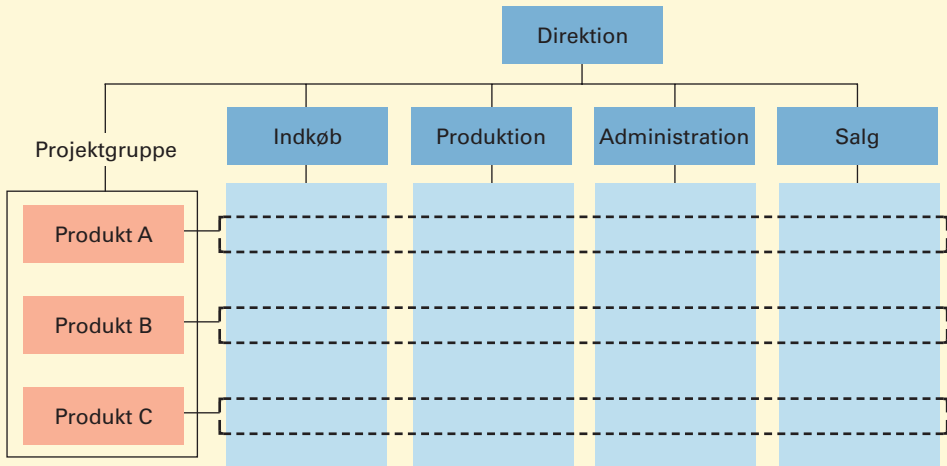


Fig. 8.31 Matrixorganisation.

Matrixorganisation

Fordele

- Sikrer anvendelse af tværfaglig viden
- Skaber integration af medarbejdere
- Fremmer udvikling
- Fremmer brugen af tværfaglige projekter

Ulemper

- Grobund for konflikter på ledelsesniveau
- Vanskeliggør håndtering af komplekse opgaver
- Svært at koordinere ressourcer
- Flere overordnede

Fig. 8.32 Fordele og ulemper ved matrixorganisationen.

Netværksorganisation

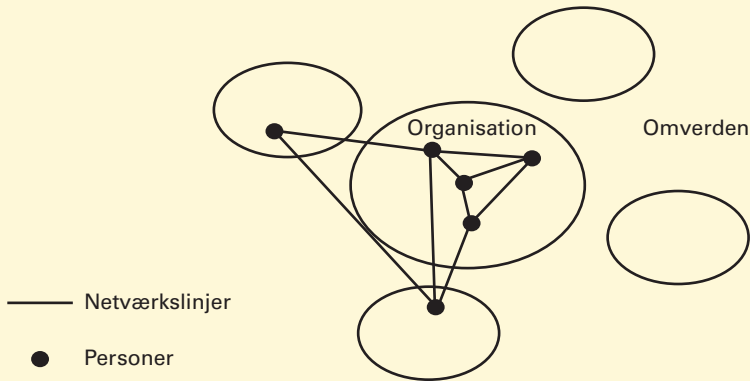


Fig. 8.33 En netværksorganisation, hvor organisationens deltagere er medlem af såvel interne som eksterne netværk.

Netværksorganisation

Fordele

- Meget stor omstillingsparathed
- Løbende udvikling af kompetencer
- Udvikling af samarbejdsrelationer
- Udvikling af eksterne relationer

Ulemper

- Vanskeliggørelse af kommunikation
- Risiko for manglende ledelsesmæssig opbakning
- Svært at koordinere ressourcer

Fig. 8.34 Fordele og ulemper ved netværksorganisation.

Idéorganisationen

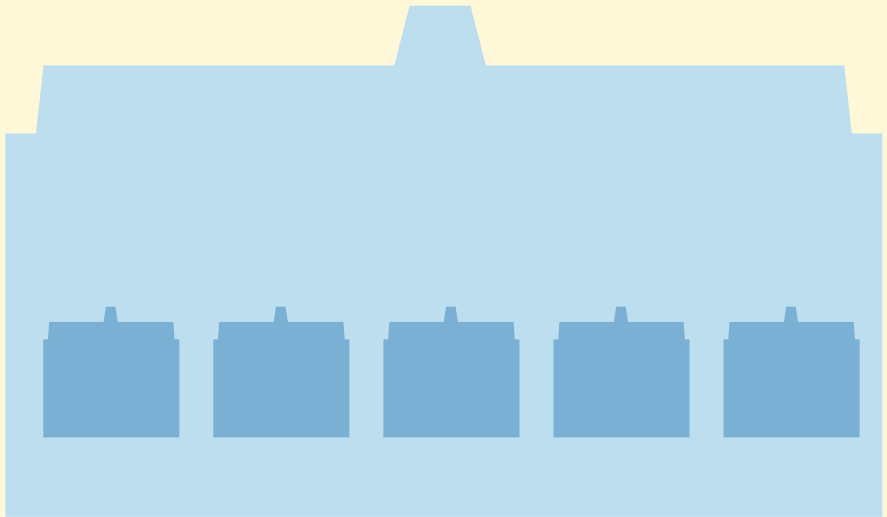


Fig. 8.35 Idéorganisationen – Mintzbergs sjette organisationsform.

Idéorganisationen som organisationsform

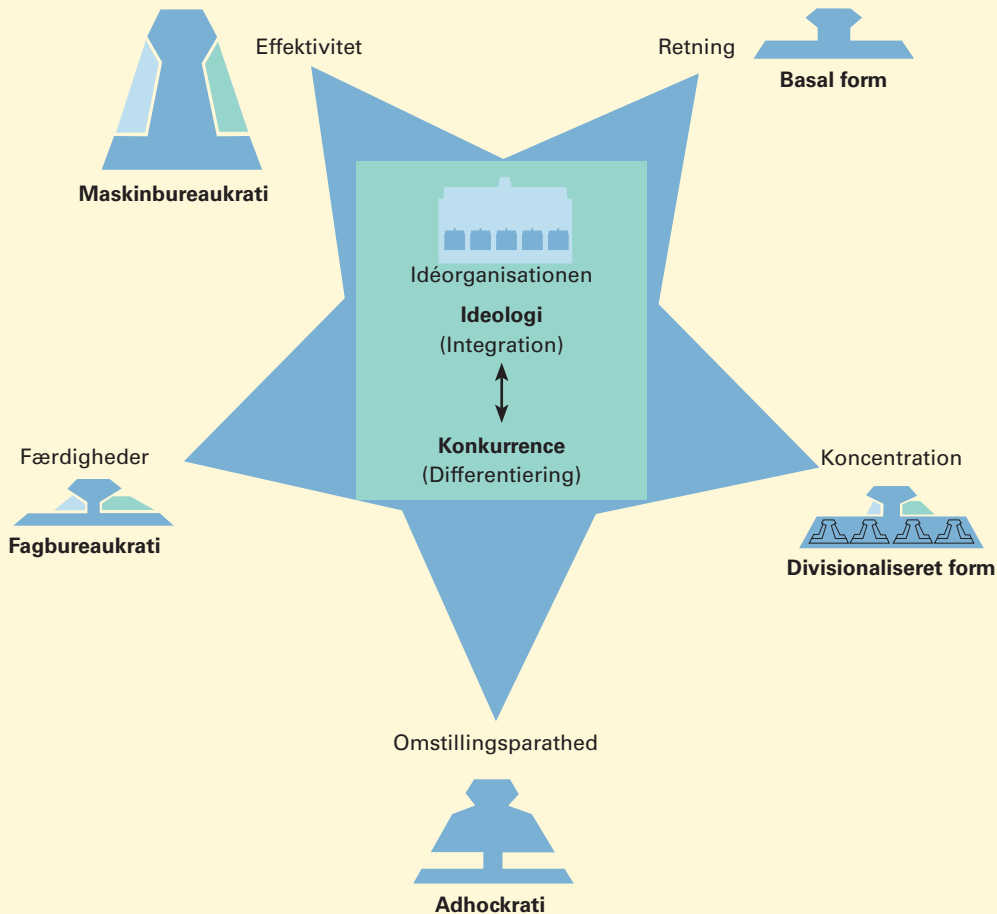


Fig. 8.36 Mintzbergs idéorganisation som organisationsform.

Komponenter i decentraliserede organisationsdesign

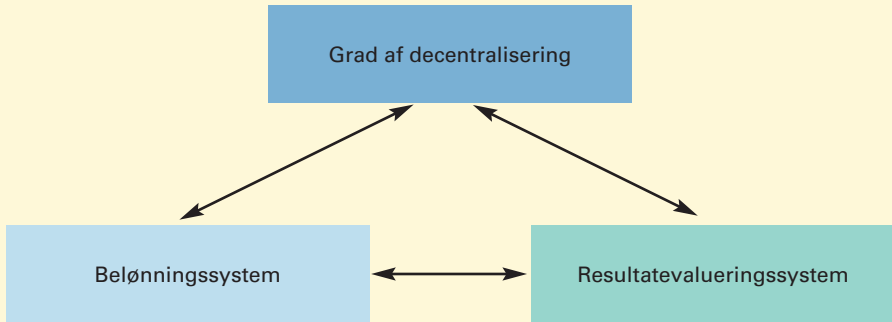


Fig. 8.37 To yderligere komponenter i decentraliserede organisationsdesign.