

# Udviklingen i organisationsteoriene

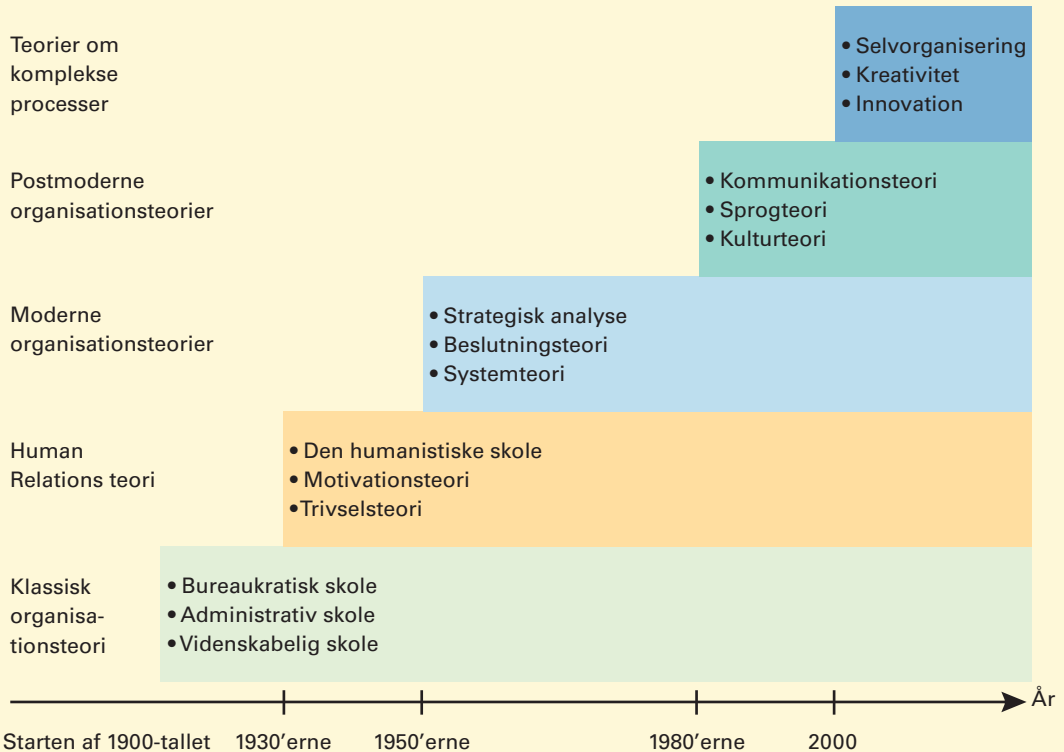


Fig. 2.1 Udviklingen i organisationsteoriene.

## Styringsperspektiver

### Ydrestyring

Virksomheden kan styres på baggrund af rationelle forklaringer på aktiviteter, der af nødvendighed må gennemføres, for at organisationen kan overleve.

### Indrestyring

Virksomheden vil selv danne sig et billede af, hvordan den opfatter verden omkring sig, og på den baggrund beslutter den, hvorvidt og hvordan den så bør handle.

**Fig. 2.2** Opfattelser af styringsperspektiver i en virksomhed.

# Åbne/ydrestyrede og lukkede/indrestyrede systemer

Opfattelsen af systemer  
som åbne og ydrestyrede

Opfattelsen af systemer  
som lukkede, der selv  
udøver indrestyring

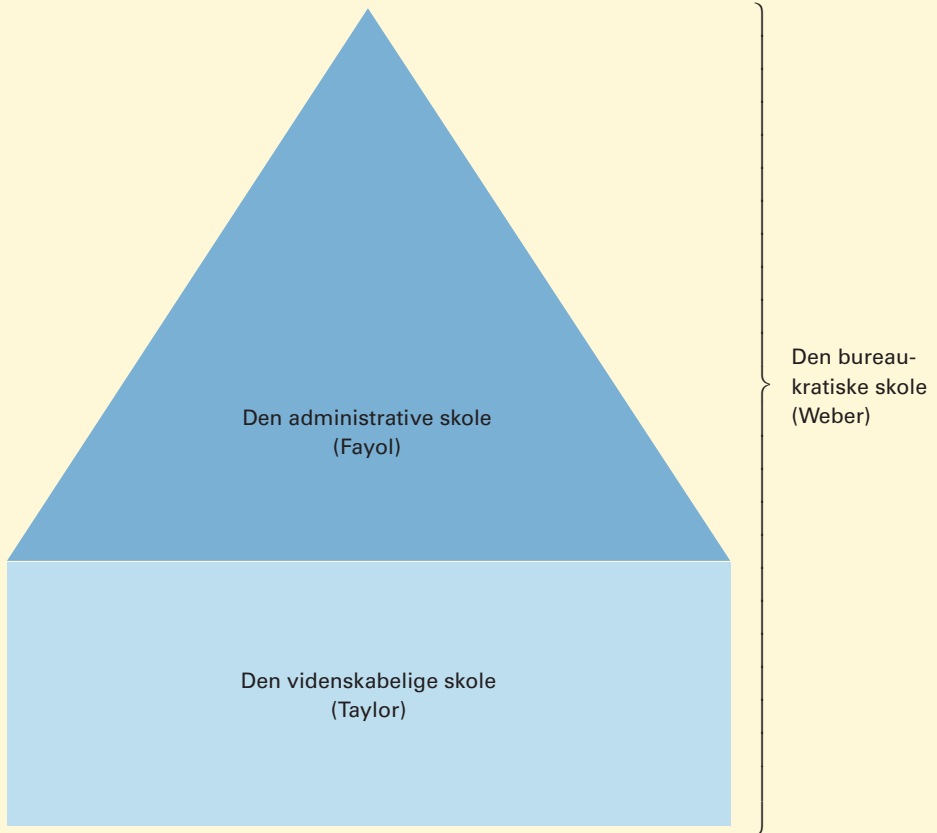
Klassiske  
organisationsteorier

Moderne  
organisationsteorier

Postmoderne  
teorier

**Fig. 2.3** Åbne/ydrestyrede og lukkede/indrestyrede systemer.

## Klassiske organisationsteorier



**Fig. 2.4** De tre klassiske organisationsteorier.

# Organisationens struktur og Human Relations

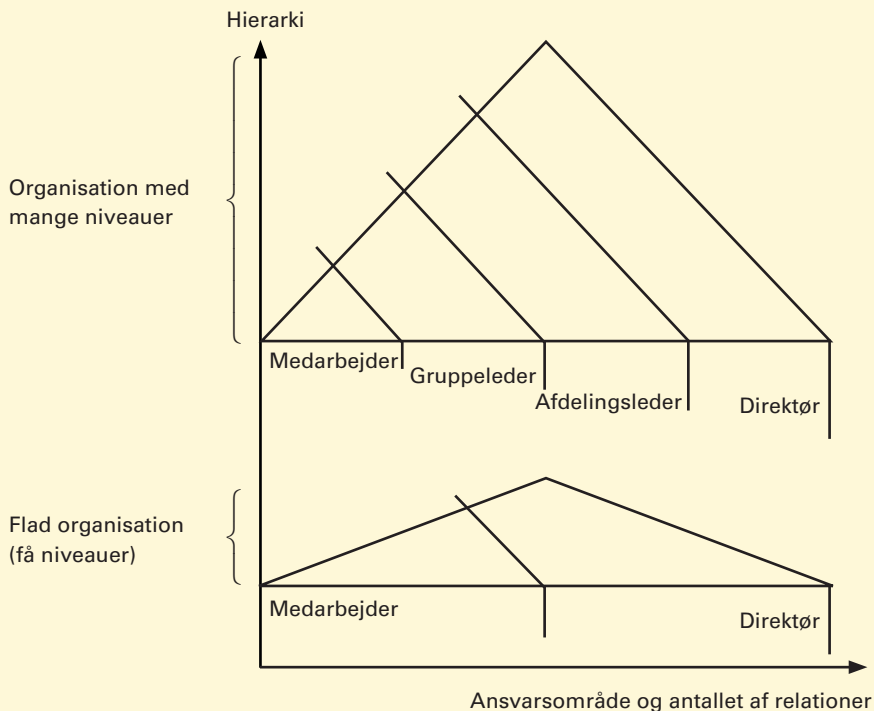
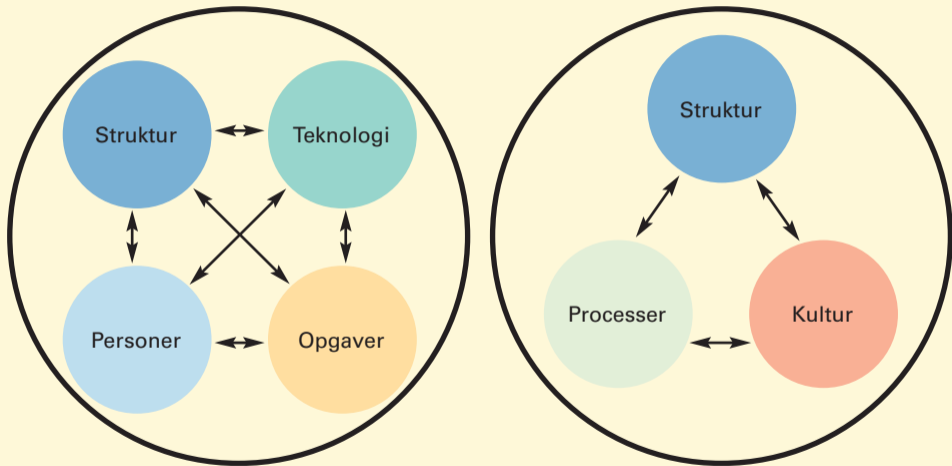


Fig. 2.5 Organisationens struktur og Human Relations.

Bouldings systemhierarki		
Niveau	Karakteristik	Eksempler
1. Framework systemer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klassifikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indeks</li> <li>• Kataloger</li> <li>• Lister</li> </ul>
2. Clockwork systemer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cykliske</li> <li>• Stabilitet</li> <li>• Ligevægt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solsystem</li> <li>• Ur</li> <li>• Simple maskiner</li> </ul>
3. Kontrolsystemer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selvkontrol</li> <li>• Feedback</li> <li>• Transmission af informationer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Termostat</li> <li>• Autopilot</li> </ul>
4. Åbne/Levende systemer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selvedligeholdelse</li> <li>• Gennemstrømning af materialer</li> <li>• Input af energi</li> <li>• Reproduktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Celle</li> <li>• Flod</li> <li>• Flamme</li> </ul>
5. Genetiske systemer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbejdsdeling mellem celler</li> <li>• Differentierede og gensidigt afhængige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planter</li> </ul>
6. Animale systemer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilitet</li> <li>• Selv-bevidsthed</li> <li>• Højtudviklet nervesystem</li> <li>• Specialiserede sanse-systemer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hund</li> <li>• Kat</li> <li>• Elefant</li> <li>• Hval</li> <li>• Delfin</li> </ul>
7. Mennesker (Psykiske systemer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg-bevidsthed</li> <li>• Kapacitet til at producere, absorbere og oversætte symboler</li> <li>• Fornemmelse for tid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Du</li> <li>• Jeg</li> </ul>
8. Sociale systemer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Værdisystemer</li> <li>• Meningsdannende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virksomheder</li> <li>• Institutioner</li> <li>• Foreninger</li> </ul>
9. Transcendentale systemer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Uundgåelige uerkendeligheder"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metafysik</li> <li>• Æstetik</li> </ul>

**Fig. 2.6** Bouldings systemhierarki.

## 2 teorier om en organisations opdeling i delsystemer



**Fig. 2.7** De 2 fremherskende teorier om en organisations opdeling i delsystemer<sup>1</sup>.

## Koalitionsmodellen

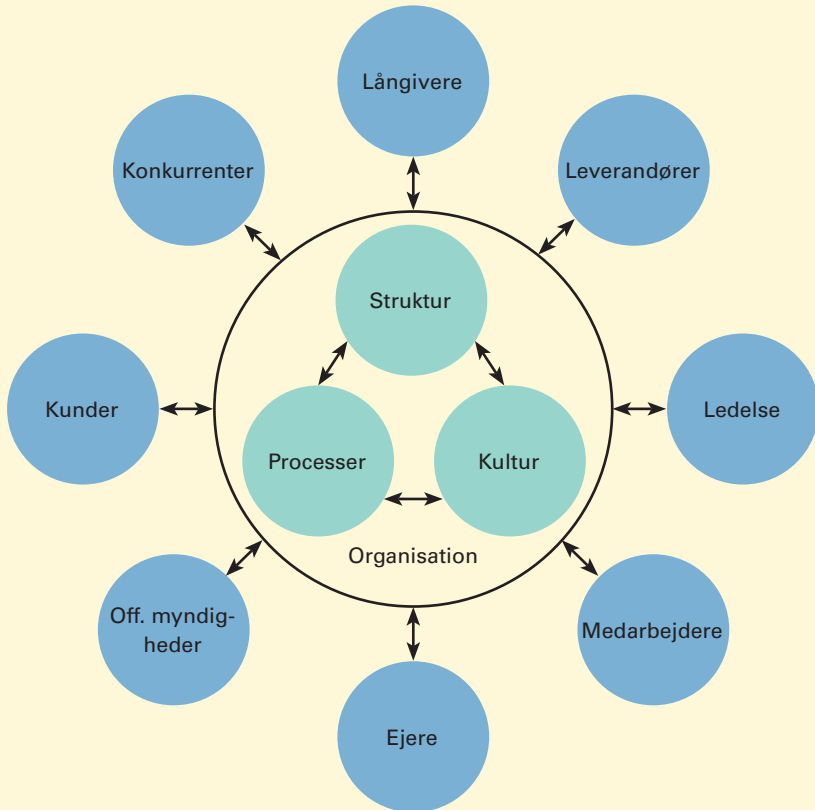
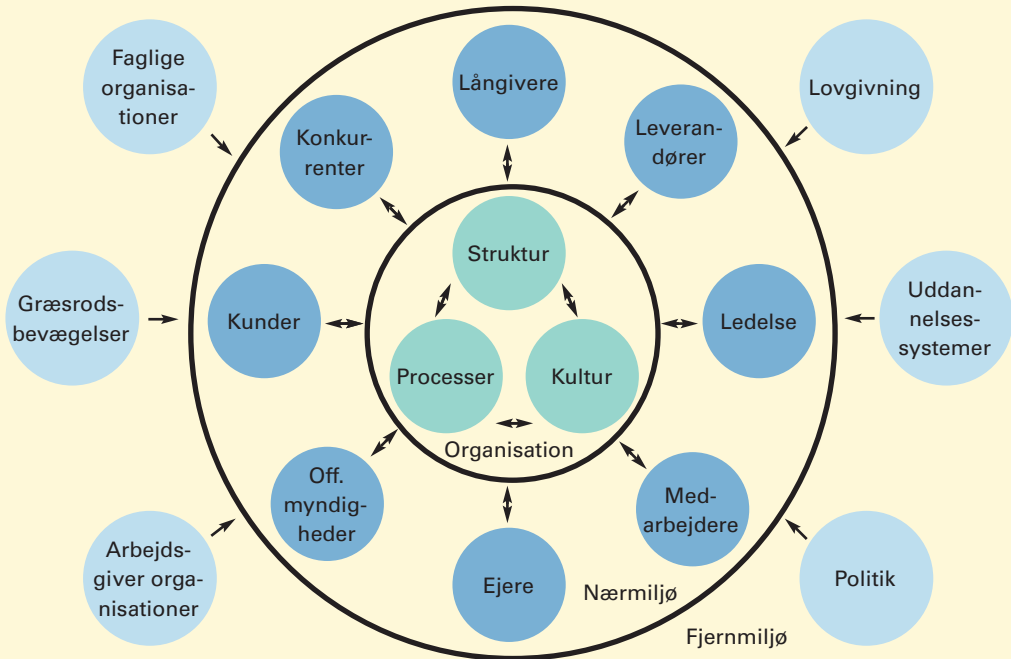


Fig. 2.8 Organisationen som del af en koalitionsmodel.



# Åbent, miljøafhængigt system



**Fig. 2.9** Organisationen som et åbent, miljøafhængigt system.

# Organisationens styringsprocesser

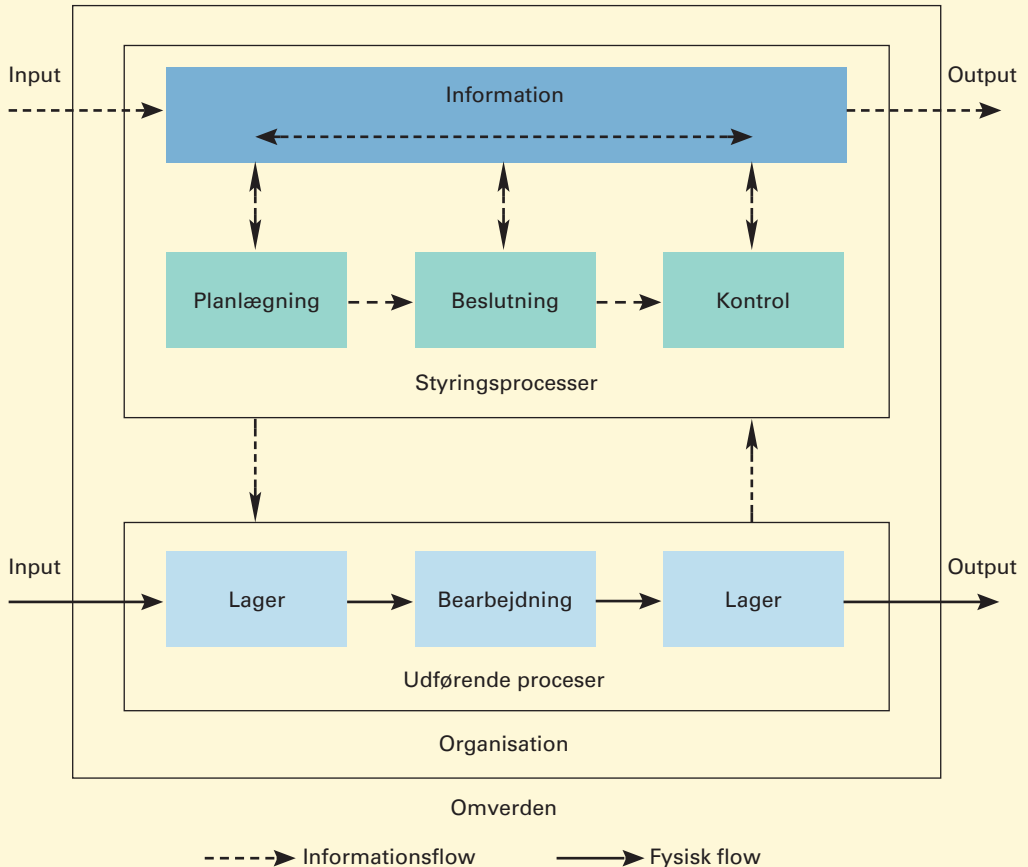
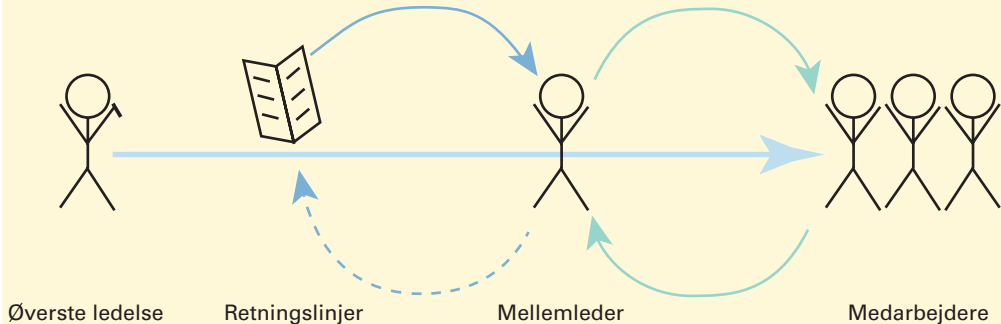


Fig. 2.10 Organisationens styringsprocesser.

## Samspillet mellem ydre- og indrestyring



**Fig. 2.11** Samspillet mellem ydre- og indrestyring.

Human Relations teori			
Organisations-teoriene fra fig. 2.1 side 32	Kendetegn fremhævet i dette kapitel	Opfattelsen af styring i en organisation	Ydrestyring/ Indrestyring
Klassisk organisationsteori	Fokus på struktur, arbejdsdeling, fordeling af myndighed og ansvar, effektivitet	Der er generelle, rationelle forklaringer på årsager og virkninger, som en person/organisation må indrettes efter	Ydrestyring
Human Relations teori	Fokus på motivation, engagement og demokratisk adfærd	Mennesket skal motiveres af organisationen til selv at indgå i arbejdet med lyst og engagement	Ydrestyring for at opnå indrestyring
Moderne organisationsteorier	Ændringer i omgivelserne indvirker på organisationens virkemåde. Organisationen ses som et åbent, miljøafhængigt system	Tilpasning til omgivelserne er en nødvendighed for overlevelse	Ydrestyring af nødvendig tilpasning
Postmoderne organisationsteorier	Omgivelserne fortolkes af organisationen selv, som derefter beslutter, hvorvidt den vil reagere. Organisationen ses som et lukket og åbent system	Billedet af omgivelserne tegnes af personen/organisationen selv som udgangspunkt for beslutning om handling/ikke handling	Indrestyring ud fra egen meningsdannelse
Teorier om komplekse processer	Selvorganisering ud fra kræfter, der opstår inde i organisationen. Resultatet er kreativitet og innovation	Udviklingen kan ikke forudsiges eller styres. Tilfældigheder påvirker i høj grad systemerne	Ydre- og indrestyring som rammer for selvorganisering

**Fig. 2.12** Udviklingen i opfattelsen af styring i en organisation.

Emneområde	<b>Klassisk organisationsteori</b> <b>Human Relations</b> <b>Moderne organisationsteori</b>	<b>Postmoderne teorier/  indrestyring</b>
<b>Individet og  organisationen</b>	Motivation Jobdesign Personlighed Roller	Selvskabelse Selvudvikling Selvet Positioner
<b>Kommunikation</b>	Kommunikationsmodellen	Receptionsmodellen
<b>Team</b>	Konfliktløsning Konflikthåndtering Personlighedstest	Udviklingsforløb Mediation Teambuilding
<b>Ledelse</b>	Kapitel 6 Ledelse	Kapitel 7 Selvledelse

**Fig. 2.13** Postmoderne tanker om indrestyring i forhold til tidligere teoridannelser.

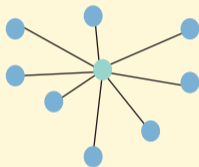
## Udviklingen i organisationsteoriene – frem mod komplekse processer

Håndværkere



Ca. op til 1800-tallet

Hierarki



1800-1900 tallet

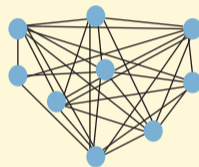
Klassiske

Moderne

Postmoderne

} Org. teorier

Netværk



Efter år 2000

Komplekse processer

**Fig. 2.14** Udviklingen i organisationsteoriene – frem mod komplekse processer.

## De 5 teoretiske skoler i forhold til LEGO

Teoretisk skole	Uddrag fra casen om LEGO	Relation til teoriområdet
Klassisk organisationsteori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vise tilpasningsevne og skalérbarhed</li> <li>• Lære af succeser</li> <li>• Mild grad af paranoia og resolut handling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur, formelle arbejds-gange</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Rational tankegang</li> </ul>
Human Relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Det bedste er ikke for godt"</li> <li>• Det bedste sted at arbejde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbejdernes trivsel og motivation</li> <li>• Positivt menneskesyn</li> </ul>
Moderne organisationsteori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilpasningsevne og skalérbarhed som designkriterier</li> <li>• Øge beslutningshastigheden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relationerne til omverdenen</li> <li>• Åbent, miljøafhængigt system</li> <li>• Øge hastigheden på informationsflowet</li> </ul>
Postmoderne teorier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbejdernes fokus skal være eksternt</li> <li>• Leve op til fortælling om medarbejdernes ansvar</li> <li>• "Kun LEGO kan ødelægge LEGO"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Storytelling om at være en global virksomhed</li> <li>• Uddelegere ansvar og øge kommunikationen</li> <li>• Storyline om værdierne</li> </ul>
Teorier om de komplekse processer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alt, hvad der skulle gå godt, er gået godt</li> <li>• Ydmyghed over for planer om fremtiden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkendelse af tilfældigheder</li> <li>• Ydmyghed i forhold til at der pludselig kan indtræffe nye tilfældigheder</li> </ul>

Fig. 2.15 Anvendelse af de 5 teoretiske skoler i forhold til case-virksomheden LEGO.