

AOS 234

STRATEGI

- STRUKTUR, KULTUR OG PROSESSER -

(Plansjekopier)

Per Ove Røkholt

FORELESNINGEN – FORMÅL OG FÅGELIG

FOKUS

- **FORELESNING:** «STRATEGI – STRUKTUR, KULTUR OG PROSESSER»
- **FORMÅL / HENSIKT:** Påpeke det organisasjonsteoretiske grunnlagt for ulike strategiperspektiver. Vise det dynamiske samspillet mellom struktur, kultur og prosesser. Ledelsens rolle i strategiprosessen.
- **VIKTIGE FAGLIGE BEGREP:** Struktur, kultur, prosesser, ledelse, organisasjonsteoretiske forutsetninger, eierformer
- **Viktige konklusjoner:** Struktur og kultur er avgjørende viktige elementer i strategiprosessen. Planperspektivet er, tross svakheter, nyttig i strategiprosessen. Ledelsen vil alltid ha en sentral plass i strategiprosessen

STRATEGI

Perspektiver, modeller og prosesser

STRATEGI = Konsept (tenkemåte) og redskap /teknikk for å takle forandringer og utfordringer ved å:

I.

* Gi retning i et helt eller delvis ukjent terreng

Problem: Begrenset kunnskap om terrenget
framover

Begrenset tid og kognitive evner

II.

• Fokusere og konsentrere oppmerksomhet og ressurser

• Utvikle organisasjonen identitet (særpreg og selvforståelse)

• Redusere usikkerhet gjennom å skape orden

Problem: Andre alternativer velges bort.

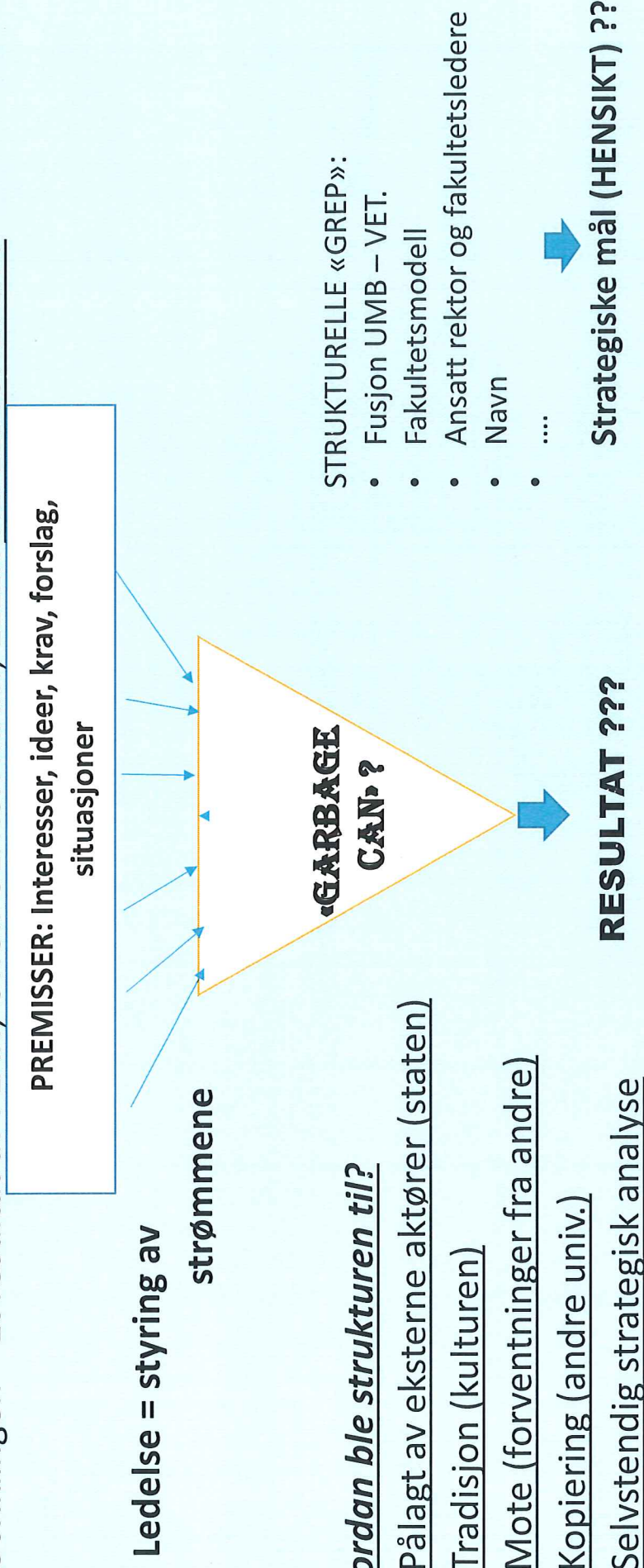
Overforenkling. Reduserer forandringsevne og –vilje

DILEMMA: FORUTSETTER OG FREMMER STABILITET – OG SAMTIDIG FOKUSERE FORANDRING

NMBU anno 2014

STRATEGIVAKUM

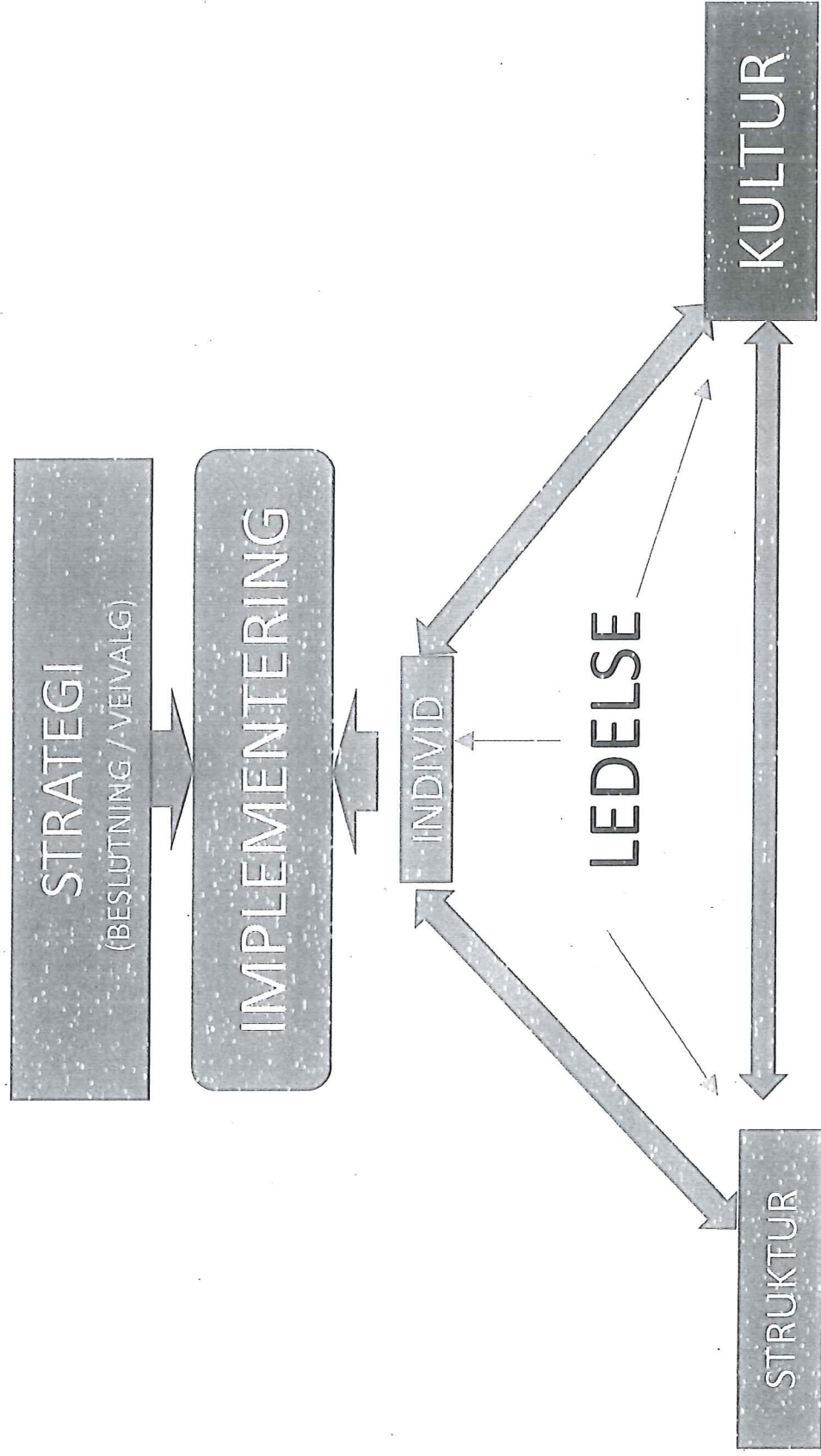
- UTFORDRINGER OG MULIGHETER
- «Unfreeze-situasjon»: Mål og struktur i flyt og forandring
- Organisasjonen må stabiliseres (strategiske veivalg ➡ strukturering)
- Utviklingen – Et resultat av PLAN, ORG.POLITISK MAKT, ELLER TILFELDIGHETER ?



Hvordan ble strukturen til?

- Pålagt av eksterne aktører (staten)
- Tradisjon (kulturen)
- Mote (forventninger fra andre)
- Kopiering (andre univ.)
- Selvstendig strategisk analyse

STRATEGIIMPLEMENTERING OG ORGANISASJONSKULTUR



LEDELSE

PÅVIRKE MENNESKERS ATFERD SLIK AT DE BIDRAR TIL Å REALISERE MÅL

FIRE SENTRALE TILTAKSOMRÅDER:

- **STRATEGIEN** (Strategiutvikling og –valg:
"Gode veivalg")
- **ORGANISASJONSSTRUKTUREN**
(Strukturering av virksomheten : "Effektiv
organisering")
- **ORGANISASJONSKULTUREN** (Påvirke
/ forme kulturen : "God organisasjonskultur")
- **MEDARBEIDERNE** (Direkte påvirke
medarbeidernes atferd: "Lojale, dyktige,
engasjerte og målrettede medarbeidere")

**DET ER I PRAKSIS ET NÆRT OG KOMPLEKST
SAMSPILL MELLOM DE FIRE
TILTAKSOMRÅDENE**

STRUKTUR, KULTUR og PROSESSER

- FORHOLD I DYNAMISKE SAMSPILL -

ORGANISASJONSSTRUKTUR:

Stabile, registrerbare trekk ved organisasjonens oppbygging og måte å fungere på (Stabilitet)

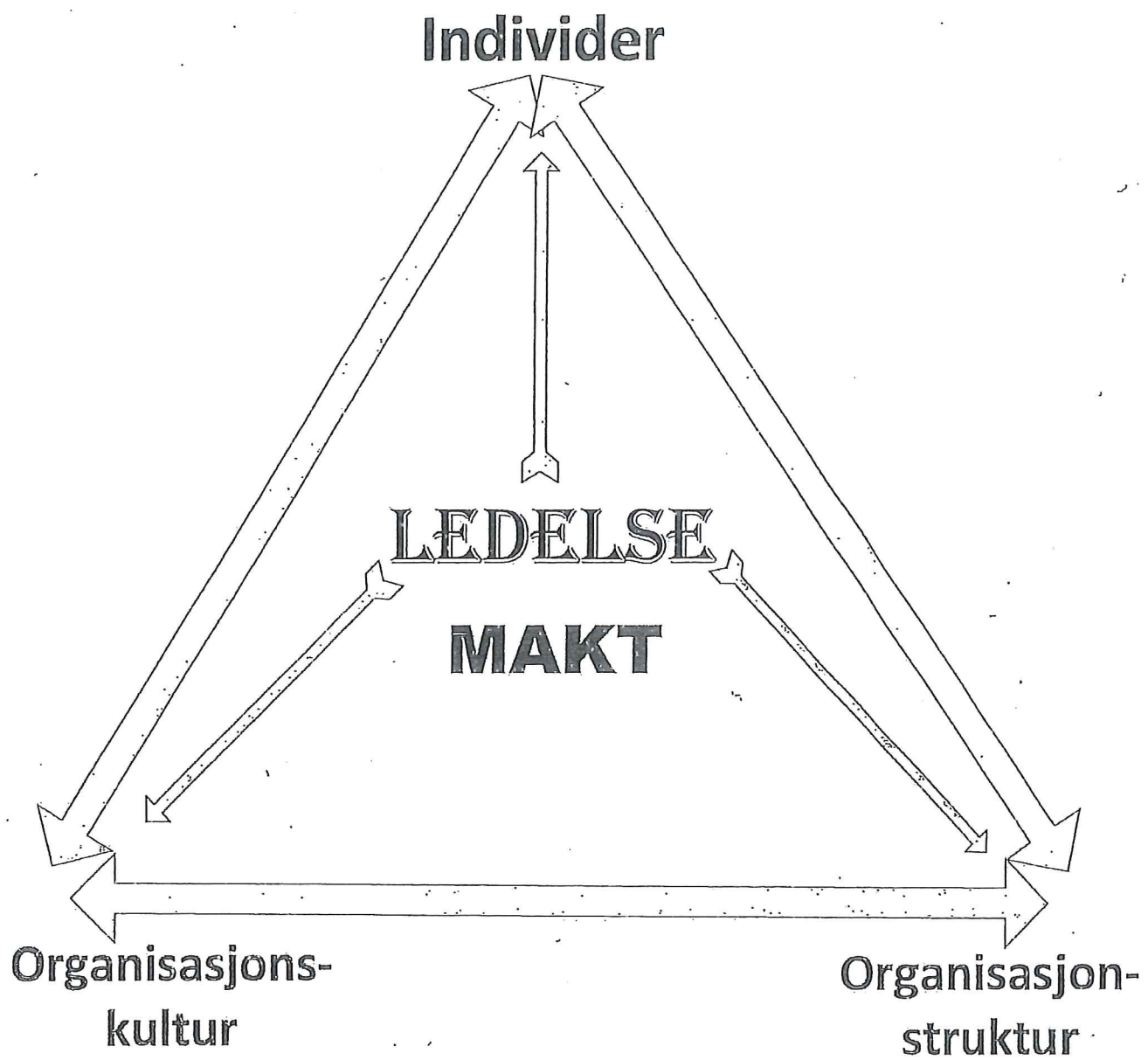
ORGANISASJONSKULTUR:

Norm-, verdi-, og meningssystemet i organisasjonen (Stabilitet)

ORGANISASJONSPROSESSER:

Faktiske aktiviteter og interaksjoner mellom mennesker (Dynamikk, spenninger og endringer)

FIGUR: STRATEGIIMPLEMENTERING



ORGANISASJONSSTRUKTUR

1. Generell definisjon : Stabile trekk ved en organisasjons oppbygging, aktiviteter og samhandling

Mintzberg : "The sum total of the ways in which the organisation divides its labor into distinct tasks, and then achieves coordination among them"

- Formell organisasjonsstruktur
 - Fordeling av oppgaver, ansvar, myndighet og rettigheter
 - I FØRSTE REKKE RETTET MOT POSISJONER – IKKE INDIVIDER
- Uformell organisasjonsstruktur
 - Faktisk, observerbart interaksjonsmønster

EKSEMPLER:

- Beslutningsstruktur
- Eierstruktur
- Maktstruktur
- Interessestruktur
- Fysisk struktur
- Oppgave / ansvarsstruktur

2. ORGANISASJONSSTRUKTURENS FUNKSJONER

STRUKTURERING HAR TIL HENSIKT Å
PÅVIRKE MENNESKERS OPPFATNING,
TENKNING OG HANDLING:

- Utløse / mobilisere menneskelige ressurser
- Effektiv arbeidsdeling og koordinering
- Nyttiggjøre kompetanse
- Gi aktivitetene en bestemt retning
- Kontroll
- Usikkerhetsreduksjon

ORGANISASJONSSTRUKTURENS STRATEGIFUNKSJON

- **DET ER NÆR SAMMENHENG
MELLOM STRATEGIVALG OG
STRUKTURELLE GREP**
- **STRUKTURERING INNEBÆRER AT
EN BEVISST SØKER Å LEGGE
BESTEMTE RAMMER FOR
VIRKSOMHETEN, MED HENSIKT Å
PÅVIRKE ATFERD OG PROSESSER
(“PRODUKSJONEN”) I EN
STRATEGISK ØNSKET RETNING**
- **BESTEMTE STRUKTURER KAN
LEGGE FORHOLDENE TIL RETTE
FOR, MEN FØRER IKKE
AUTOMATISK TIL EN ØNSKET
UTVIKLING.**
- **DET KREVER I TILLEGG :
FORSTÅELSE, AKSEPT OG
ENGASJEMENT HOS DE BERØRTE**

ORGANISASJONSSTRUKTUR

- Stabilitet og dynamikk -

- Strukturelle forhold påvirker maktfordelingen (Posisjonell makt, beslutningsmyndighet)
- Strukturen «sementerer» bestemte interesser og mål
- Strukturering er et sentralt virkemiddel for å påvirke atferd (prosesser) og organisasjonskultur

.....

STRUKTUR- STABILISERING OG FASTLÅSING

STRUKTURERING- OMSTILLING, FORANDRING OG DYNAMIKK

.....

NB!!!

FORMELL STRUKTUR

vs

UFORMELL STRUKTUR

EIERINTERESSER - ORGANISASJONSFORM - INTERNSTRUKTUR

EIERINTERESSER

-HENSIKT

-EIERSTRATEGI

↓ valg

ORGANISASJONS-
FORM (EIERFORM)

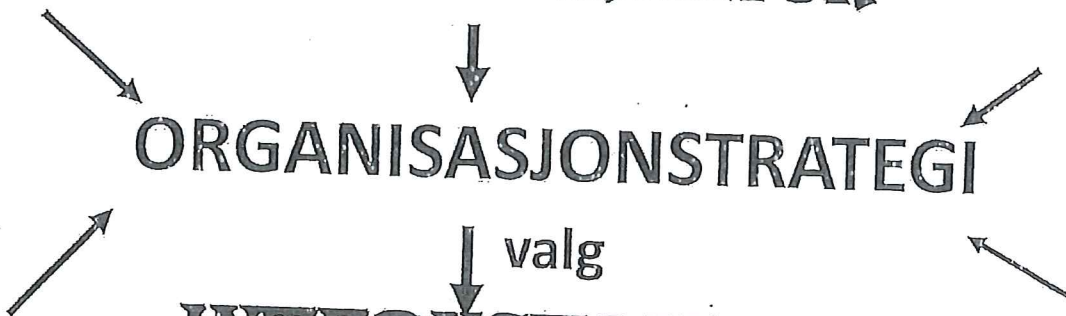
«BASISSTRUKTUR»

↓

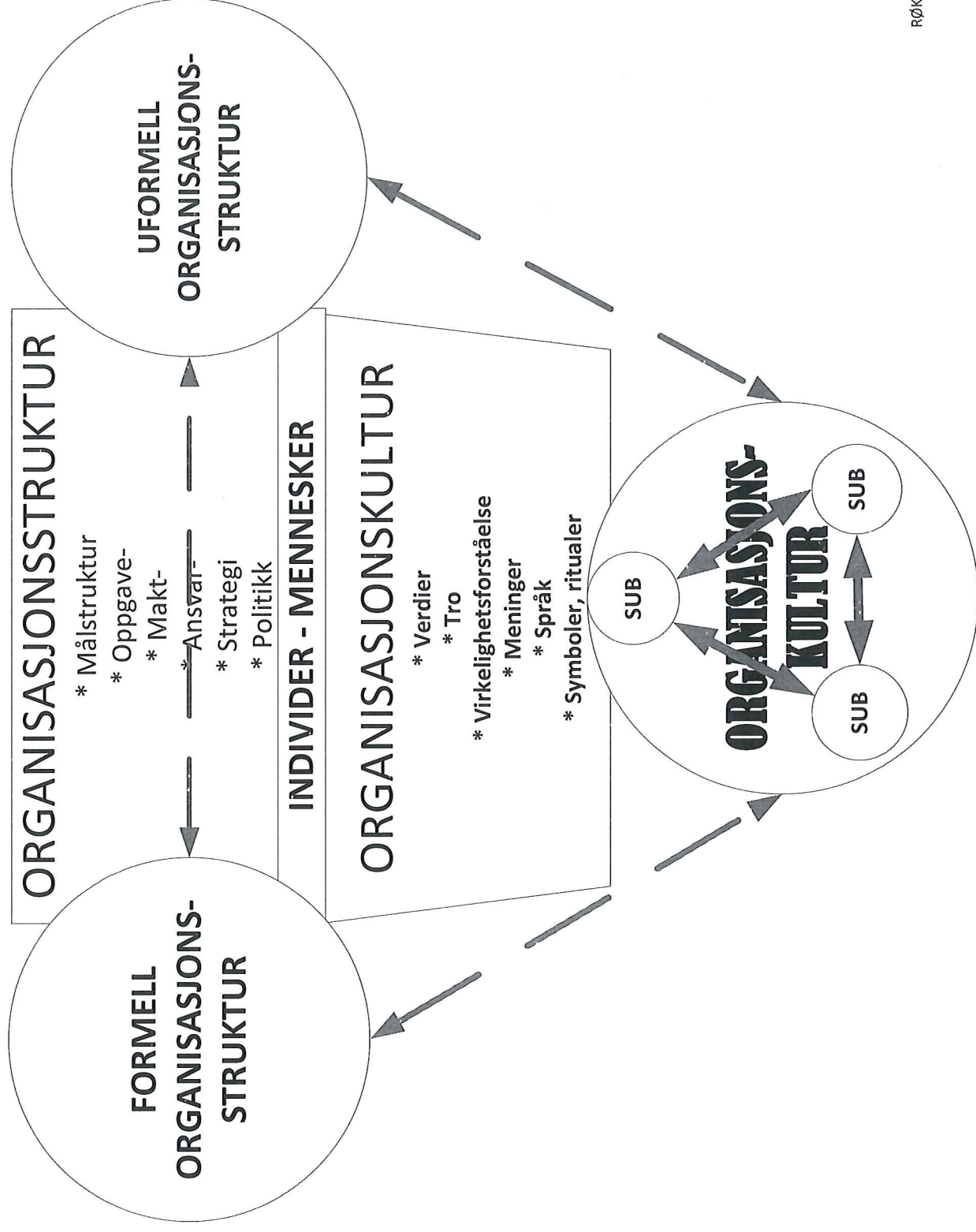
ORGANISASJONSTRATEGI

↓ valg

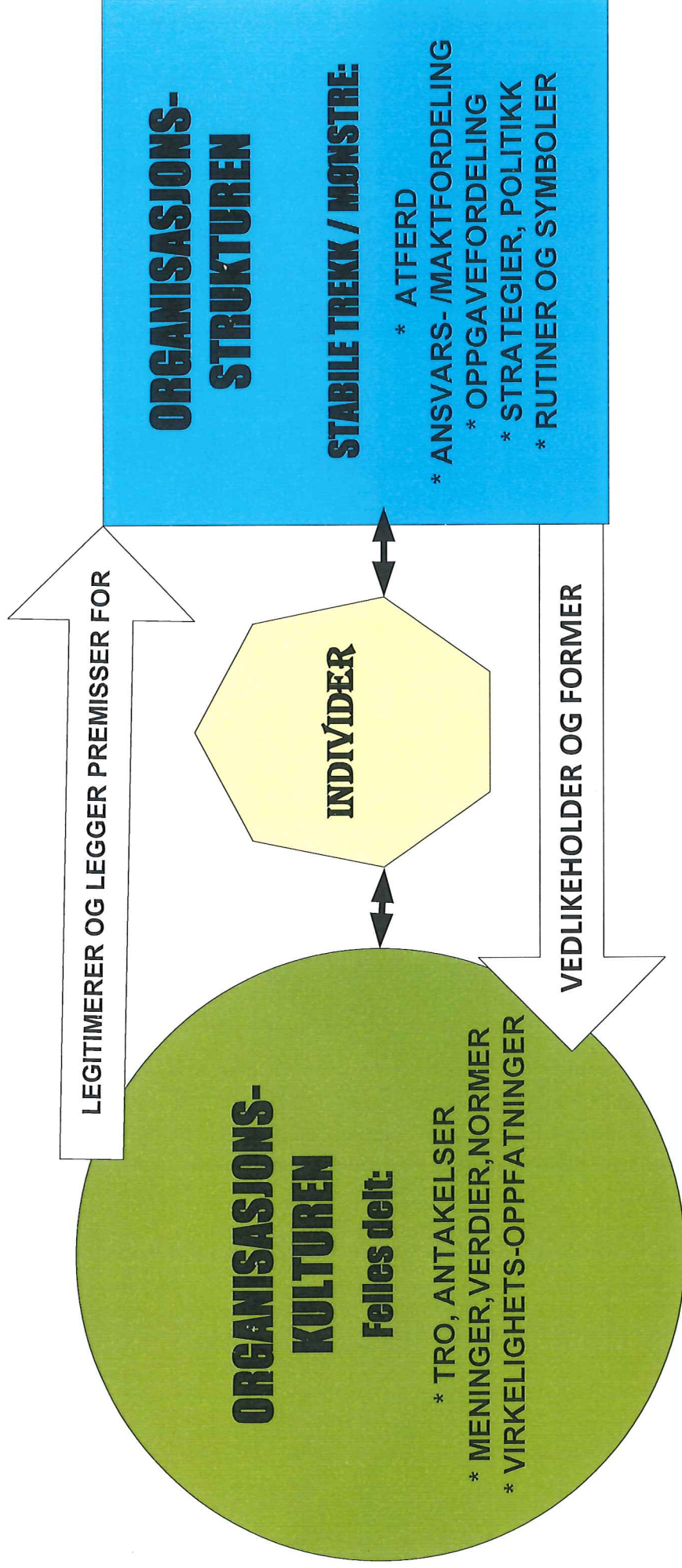
«INTERNSTRUKTUR»



PERSPEKTIV: ORGANISASJONER SOM KULTURELT OG STRUKTURELT SYSTEM

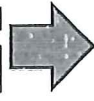


ORGANISASJONEN: TRE DELSYSTEMER I SAMSPILL

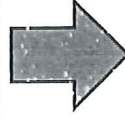


KULTUR — ET LEDELSESVERTØY

KULTUR



- IDENTIFIKASJON (tilhørighet)
- IDENTITET (sjølbilde, sjølførståelse)
- STOLTHET
- IDEOLOGI
- TILLIT, LOJALITET, SOLIDARITET



MOTIVERING

RETNING