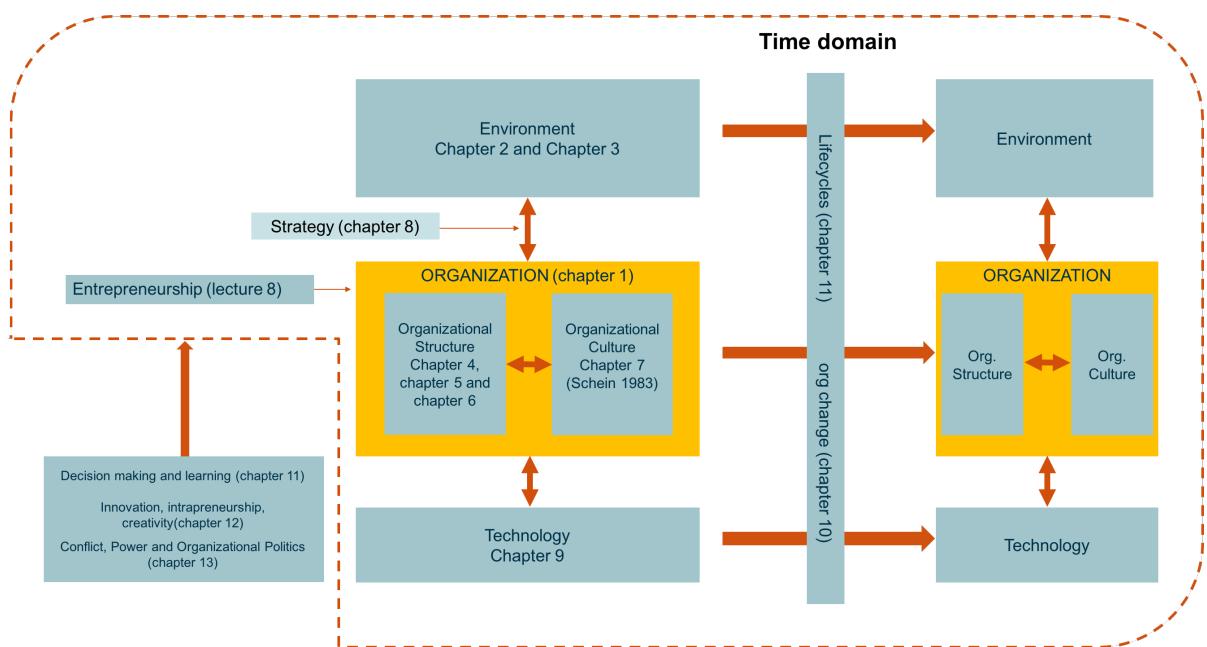


SOL030 Summary

H16



Contents

	Side
1 Evaluering	1
2 Questions on old school exams	4
3 Likely questions for the school exam	7
3.1 Theories mentioned in the summary lecture	10
4 The Organization as a Whole	11
4.1 Various (overview)	11
4.1.1 Multiple choice-spørsmålene	11
4.1.2 Mini Cases: Organizations and Organizational Effectiveness	12
4.1.3 Subchapter Overview	12
4.1.4 Viktige definisjoner i The Organization as a Whole-delen	12
4.2 Organisasjonen	13
5 Entrepreneurship	17
5.1 Organizational Emergence	17
5.2 Definisjoner relatert til entreprenørskap	20
5.3 Lecture questions	21
6 Structure	23
6.1 Various (overview)	23
6.1.1 Multiple choice-spørsmålene	23
6.1.2 Mini Cases: Basic Challenges of Organizational Design	24
6.1.3 Mini Cases: Designing Organizational Structure: Authority and Control	25
6.1.4 Mini Cases: Designing Organizational Structure: Specialization and Coordination	25
6.1.5 Subchapter Overview	25
6.2 Designavgjørelser	26
6.3 Contingency Theory	35
6.4 Mechanistic and Organic Structures	39
6.5 Mintzberg	46
6.6 The Principles of Bureaucracy	50
6.7 Organizational structures	55
6.8 Lecture questions	80
7 Culture	81

7.1	Various (overview)	81
7.1.1	Mini Cases: Creating and Managing Organizational Culture	81
7.1.2	Subchapter Overview	81
7.2	Generelt om kultur	82
7.3	Lecture questions	89
8	Technology	91
8.1	Various (overview)	91
8.1.1	Multiple choice-spørsmålene	91
8.1.2	Mini Cases: Organizational Design, Competences, and Technology . .	92
8.1.3	Subchapter Overview	93
8.1.4	Viktige definisjoner i Technology-delen	93
8.1.5	En innledende definisjon	93
8.2	Contingency theory	95
8.3	Technical Complexity of Joan Woodward	95
8.4	Routine Tasks and Complex Tasks of Charles Perrow	100
8.5	Task Interdependencies of James D. Thompson	102
8.6	Minicase med tre teoriene: bussproduksjon	106
8.7	Industry 4.0	106
8.8	Lecture questions	110
9	Environment	113
9.1	Various (overview)	113
9.1.1	Multiple choice-spørsmålene	113
9.1.2	Mini Cases: Stakeholders, Managers, and Ethics	115
9.1.3	Mini Cases: Organizing in a Changing Global Environment	115
9.1.4	Subchapter Overview	116
9.1.5	Noen innledende definisjoner	116
9.2	Stakeholders	121
9.3	Principal-Agent Theory	125
9.4	Duncan	127
9.5	Transaction cost theory	129
9.6	Resource-dependency theory	133
9.7	Lecture questions	139
10	Strategy	141
10.1	Various (overview)	141
10.1.1	Multiple choice-spørsmålene	141

10.1.2 Mini Cases: Organizational Design and Strategy in a Changing Global Environment	142
10.1.3 Subchapter Overview	143
10.2 Strategi	143
10.3 Lecture questions	156
11 Time domain	161
11.1 Various (overview)	161
11.1.1 Multiple choice-spørsmålene	161
11.1.2 Mini Cases: Types and Forms of Organizational Change	162
11.1.3 Mini Cases: Organizational Transformations: Birth, Growth, Decline, and Death	163
11.1.4 Subchapter Overview	163
11.1.5 Viktige definisjoner i Time domain-delen	164
11.2 Lifecycles	164
11.3 Lifecycles: Population Ecology	165
11.4 Lifecycles: Institutional Theory	170
11.5 Lifecycles: Greiner's Model of Organizational Growth	172
11.6 Lifecycles: Weitzel & Jonsson's Model of Organizational Decline	174
11.7 Organizational Change	176
11.8 Organizational change: punctuated equilibrium	176
11.9 Organizational change: Organizational Inertia	183
11.10 Lecture questions	186
12 "Support" subjects	188
12.1 Various (overview)	188
12.1.1 Multiple choice-spørsmålene	188
12.1.2 Mini Cases: Decision Making, Learning, Knowledge Management, and Information Technology	192
12.2 Mini Cases: Innovation, Intrapreneurship, and Creativity	192
12.2.1 Mini Cases: Managing Conflict, Power, and Politics	193
12.2.2 Subchapter Overview	193
12.2.3 Viktige definisjoner i Support subject-delen	194
12.3 Organizational Decision-Making	195
12.4 Rational Model of Decision-Making	196
12.5 Carnegie Model/behavioral model	199
12.6 Incrementalist Model	200
12.7 Unstructured Model	202

Contents

Contents

12.8 Garbage-Can Model	203
12.9 Organizational Learning	206
12.10Exploration vs Exploitation	206
12.11The Learning Organization	208
12.12Innovasjon	213
12.13Beskytte innovasjon	217
12.14Creative destruction	219
12.15Håndtere innovasjonsprosessen	221
12.16En innovativ organisasjon	224
12.17Organizational Conflict	228
12.18Organizational conflict and Pondy's Model of Organizational Conflict	228
12.19Organisasjonsmakt og -politikk	232
12.20Lecture questions	237

Part 1

Evaluering

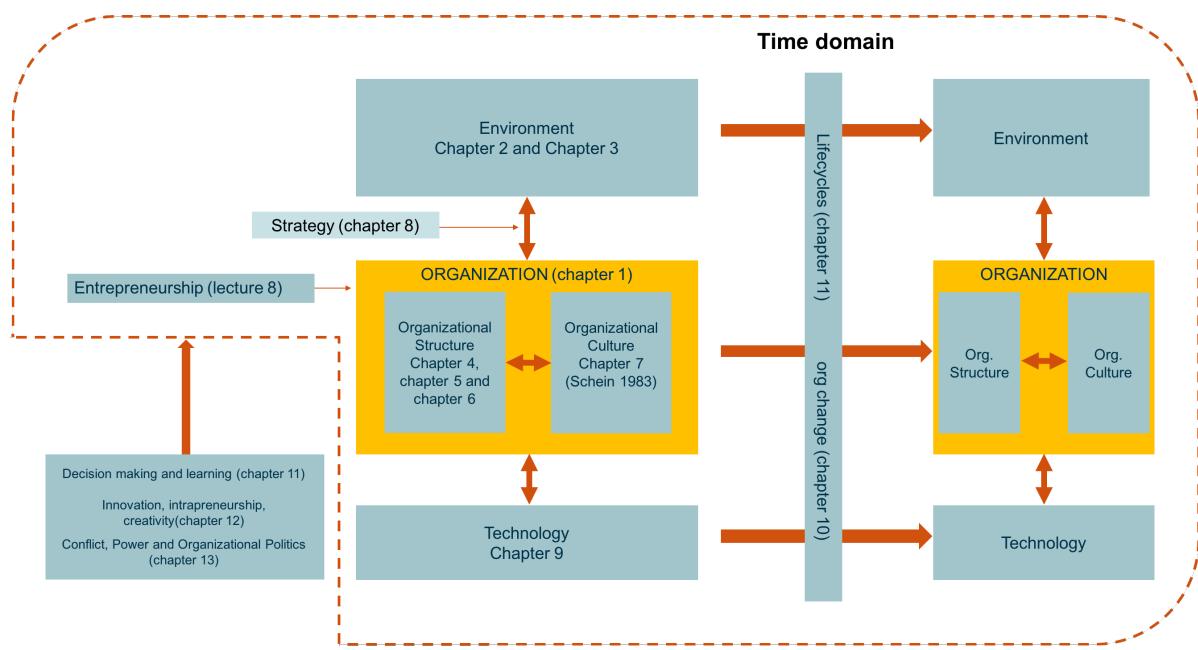


Figure 1.1: Oversikt

Tre ting jeg blir bedømt etter:

1. Huske: kan gjenkalte relevant kunnskap. Nøkkelord: define, duplicate, list, memorize, repeat, reproduce
2. Forstå: kan konstruere en mening fra det som er skrevet. Nøkkelord: interpret, exemplify, classify, summarize, infer, compare, explain, paraphrase, discuss.
3. Anvende: Kan bruke informasjonen på en ny måte. Nøkkelord: demonstrate, dramatize, interpret, solve, use, illustrate, convert, discover, discuss, prepare.

Part 1. Evaluering

Best practice ifølge Bram:

1. Strukturert besvarelse
2. Overskrifter
3. Understrekning
4. Hjelp dem med å hjelpe meg
5. "Gode svar er ikke lange svar"
6. Aktivt bruk eksempler: fra innleveringene, forelesninger, boka, og andre. Men ikke bruk tid på å forklare hva slags selskap organisasjonen er.
7. Typisk å få på eksamen å forklare hvorfor en organisasjonsstruktur er strukturert som den er. Så kjenn godt til det.
8. Se hvordan alt kobler til strukturen og kulturen i selskapet. Det er dette som er kjernen.

Good practice basert på en A-besvarelse jeg leste:

- Bruk illustrasjoner, gjerne tidlig
- Fokuser på hvem du rapporterer til i de ulike modellene
- Fokuser på fordeler og ulemper
- Trenger ikke definere termer (slik som kjernekompentanse) hvis det ikke spørres etter
- Greit å bruke forkortelser etter at termen er skrevet fullt ut første gang med forkortelsen i parentes
- Gi eksempler

Type spørsmål:

1. You are asked a question that directly points to a theory, model or concept and you are expected to elaborate on this particular theory, model or concept.
 - (a) "explain what characterized the ideal bureaucracy (use Webers principals)."
 - When answering such a question you are expected to elaborate in a way that demonstrates that you have understood the theory, models and concept in question. Based on this example, you would not only list the 6 principles but also elaborate on what the principle entails. When answering such a question you are welcome to use examples to demonstrate the point you are making,

it might be that you are asked to demonstrate the theory with the use of an example. This can be based on your own experience, maybe the assignment, or from examples mentioned during the lecture.

- You are expected to actively use the terminology (Thus, not only replicate definitions but also demonstrate to have understood what these concepts mean)
- (b) "characterize a functional organizational structure and what potential problems can arise of having such an organizational structure."
2. You are presented with a case (mini-case or newspaper article). You are asked to use theory models and concept from the curriculum to explain. Multiple theories, models, and concepts can be used. Furthermore, reflect on the use of theory.
 - When answering such a question it is important to select a relevant theory (model or concept), argue for the selection of this theory(model or concept), and application of the theory on the case(model or concept). In the textbook there are many of such cases presented. During one of the earlier lectures we had an example of such a question, i.e. the example where you are part of management of a soft-drinks company that is going to compete with Coca Cola and how you would structure your organization to reach the set goals.

Actively use examples to demonstrate you have understood theory.

Part 2

Questions on old school exams

1. Gjør rede for følgende organisasjonsstrukturer: funksjonsbasert inndeling, divisjonsbasert inndeling, og matrisestruktur. Beskriv hvordan disse strukturene fungerer, samt fordelene og ulempene med disse. NHH er inndelt i 6 institutter (forskning og undervisning) og 7 administrative enheter/avdelinger. NHH har todelt ledelse, med rektor som ansvarlig for faglige aktiviteter og direktør som ansvarlig for den administrative driften. Drøft kort (ca en side) hvordan NHH sin struktur kan beskrives.
2. Forklar Duncans rammeverk om usikkerhet, og gjør rede for hvordan organisasjoner kan tilpasse seg usikkerheten i omgivelsene. Drøft kort hvor du vil plassert NHH i rammeverket for usikkerhet, samt hvorvidt NHH sin organisering passer i henhold til anbefalt respons påusikkerhet.
3. Forklar de fem hoveddelene (strukturelle konfigurasjoner) som en organisasjon består av, i følge Mintzberg.
4. Forklar hva vi mener med begrepet «strukturell treghet».
5. Forklar hvordan en organisasjon kan struktureres for å oppnå både effektivitet og innovasjon («to-hendighet»).
6. Beskriv de fem fasene i en organisasjons nedgangsprosess.
7. Beskriv forskjellene mellom en vinn-vinn strategi og en vinn-tap strategi i en forhandlingssituasjon.
8. Hvordan kan ledelsen forsøke å løse koordineringsutfordringene i globale organisasjoner?
9. Forklar hva som kjennetegner det idealtypiske byråkratiet (bruk gjerne prinsippene til Max Weber).

Part 2. Questions on old school exams

10. Forklar hva vi mener med «Garbage can» modellen (søppelbøtte/organisert anarki) for beslutningsprosesser.
11. I undervisningen har vi sett eksempler fra Coca Cola og Tesla som har innført såkalte fleksible produksjonssystemer (FMS – flexible manufacturing systems). Forklar hva som menes med FMS, hva som typisk inngår i slike systemer, samt hvilke fordeler og ulemper det er med slike systemer.
12. En teoretisk retning stiller spørsmål om hvorfor organisasjoner er sålike, en annen om hvorfor organisasjoner er blitt sålike. Forklar hva som er hoved-essensen i disse retningene.
13. Beskriv de fire utviklingsfasene fra organisasjoner etablerer seg til de har blitt godt etablerte. Legg vekt på utvikling av struktur, byråkratiske trekk, organisasjonens mål og typiske lederutfordringer.
14. Globale organisasjoner møter utfordringer relatert til kompleksitet, integrering og kunnskapsdeling. Forklar hva disse utfordringene innebærer.
15. Forklar hva som kjennetegner det idealtypiske byråkratiet (bruk gjerne prinsippene til Max Weber).
16. Organisasjonskultur blir ofte forklart ved hjelp av «isfjell-modellen». Forklar modellen og de ulike elementene som utgjør «isfjellet».
17. Forklar hva makt er og beskriv ulike former for makt.
18. Forklar hvordan ulik grad av avhengighet mellom avdelinger påvirker koordineringen av arbeidsprosessene.
19. Forklar hva vi mener med mekanistisk og organisk struktur.
20. Hva er hovedforskjellene mellom organisasjoner som i hovedsak er strukturert for effektivitet og organisasjoner strukturert for læring og horisontal kommunikasjon?
21. Gjør rede for Frederick W. Taylors prinsipper/teorier om ”scientific management”.
22. Diskuter årsaker til at det i de senere årene har blitt mer vanlig for virksomheter å outsource/utkontraktere deler av virksomheten.
23. Gjør rede for vertikale og horisontale kilder til makt i en organisasjon.
24. Bruk rammeverket til Duncan og forklar hvordan organisasjoner kan tilpasse seg usikkerheten i omgivelsene.

Part 2. Questions on old school exams

25. Hvorfor inngår mange bedrifter tett samarbeid med andre aktører, og hvilke styringsutforderinger medfører tett samarbeid?
26. Hva kan være motivene for internasjonal ekspansjon, og hvorfor er et hoved dilemma for organisasjoner som vil ekspandere internasjonalt om de skal gå for global integrasjon eller nasjonal/lokalt tilpassing?
27. Forklar hvordan vi kan analysere produksjonsprosessen i ulike avdelinger ved hjelp av Perrows rammeverk.
28. Beskriv de 5 fasene i en organisasjons nedgangsprosess. Hvilke tiltak bør ledere sette i verk i de ulike fasene for åsnu utviklingen?
29. Hvordan kan ledere legge til rette for en kultur i organisasjonen som støtter opp under den strategien og strukturen som organisasjonen trenger for å operere mest mulig effektivt i samspillet med omgivelsene (forholdet mellom omgivelsenes krav, strategisk fokus og kultur)?
30. Hvorfor erfarer organisasjoner ofte motstand mot endringer? Hva kan ledere gjøre for å bygge opp oppslutning om endringen?
31. Tenk deg at du leder en organisasjon der det både er usikkerhet i forhold til å identifisere problemet og å finne en løsning på problemet. Hvilke beslutningsmodeller ville du tatt i bruk, og hvorfor?

Part 3

Likely questions for the school exam

The absolute key:

- Describe and define what organizations are and give an account on why organizations exist.
- Understand why the topic of organizational design, structure and culture is important and how it contributes to organizational effectiveness and organizational efficiency.

Then, the list:

1. Hva er en organisasjon? Se side 13
2. Hvorfor har vi organisasjoner? Se side 15
3. Redegjør for contingency theory. Se side 35
4. Hva er organisasjonsdesign? Se side 27
5. Hva er organisasjonsstruktur? Se side 27
6. Hva er interessenter? Se side 121
7. Hvordan klassifiserer vi interessenter? Se side 122
8. Hva er vertikal og horisontal differensiering? Se side 27
9. Forklar differensiering og integrering. Se side 27
10. Forklar sentralisering og desentralisering. Se side 27
11. Forklar standardisering og gjensidig tilpassing. Se side 27

12. Forklar organisk og mekanistisk struktur. Se side 40
13. Forklar Mintzberg-modellen. Se side 46
14. Gjør rede for Max Webers modell om byråkratiet. Se side 50
15. Hva er en nettverksstruktur? Se side 58
16. Hva er en funksjonell struktur? Se side 57
17. Hva er en divisjonsstruktur? Se side 57
18. Hva er en matrisestruktur? Se side 58
19. Hva er en hybrid struktur? Se side 58
20. Hva er organisasjonskultur? Se side 83
21. Hva innebærer organisasjonskultur? Se side 85
22. Hva er teknologi? Se side 93
23. Redegjør for de tre nivåer teknologi påvirker organisasjonen på. Se side 94
24. Hvordan påvirker teknologi organisasjonsstrukturen? Se side 95
25. Gjør rede for Woodward's teori. Se side 95
26. Gjør rede for Perrow's teori. Se side 100
27. Gjør rede for Thompson's teori. Se side 102
28. Gjør rede for industri 4.0. Se side 106
29. Gjør rede for organisasjonens omgivelser og hva det er. Se side 116
30. Gjør rede for ressursavhengighetsteori. Se side 133
31. Gjør rede for transaksjonskostnadsteori. Se side 129
32. Gjør rede for Duncans rammeverk for oppfattet usikkerhet i omgivelsene. Se side 127
33. Hva er strategi? Se side 143

Part 3. Likely questions for the school exam

34. Hvilke fire nivåer utøves strategi på? Se side 145
35. Hva er entreprenørskap? Se side 21
36. Hva er en entreprenør og hvorfor er entreprenøren viktig? Se side 20
37. Gjør rede for populasjonsøkologi. Se side 165
38. Hva er organisasjonstreghet? Se side 183
39. Forklar institutional theory. Se side 170
40. Gjør rede for Greiner's modell for organisasjonsvekst. Se side 172
41. Gjør rede for Weitzel og Jonnson's modell for organisasjonens nedgang. Se side 174
42. Forklaring orgnaisasjonsendring. Se side 176
43. Forklar begrepene programmert og ikke-programmerte beslutninger. Se side 93
44. Forklar den rasjonelle beslutningsmodellen. Se side 196
45. Forklar den inkrementelle beslutningsmodellen. Se side 200
46. Forklar den ustrukturerte beslutningsmodellen. Se side 202
47. Forklar "the garbage-can"-beslutningsmodellen. Se side 203
48. Hva er organisasjonslæring? Se side 206
49. Hvilke to læringsstrategier har vi? Se side 206
50. Hvilke fire nivåer skjer organisasjonslæring på? Se side 208
51. Redegjør for innovasjon. Se side 213
52. Hvordan kan innovasjon beskyttes? Se side 217
53. Redegjør for Pondy-modellen. Se side 228
54. Hva er organisasjonsmakt? Se side 232
55. Hva er organisasjonspolitikk? Se side 232

56. Redegjør for makt i organisasjonen. Se side 232

3.1 Theories mentioned in the summary lecture

“(Yes)” means that the theory is listed in a subchapter heading in the book, meaning it *may* be especially important theories to understand and to be able to apply

- Agency Theory Perspective (Yes)
- Governance Mechanism
- **Mechanistic and organic structures**
- **The principles of bureaucracy of Weber** (Yes)
- Culture
- Technical complexity of *Woodward* (Yes)
- Routine tasks and complex tasks of *Perrow* (Yes)
- Task interdependence of *Thompson* (Yes)
- Advancements in production
- Environmental uncertainty
- Transaction cost theory (Yes)
- Resource dependency theory (Yes)
- Population ecology (Yes)
- The institutional theory of organizational growth (Yes)
- Greiner’s model of organization growth (Yes)
- Weitzel and Jonnson’s model of organizational decline
- Institutional methods of protection
- Strategic methods of IP protection
- Creative destruction
- Pondy’s model of organizational conflict (Yes)

Part 4

The Organization as a Whole

4.1 Various (overview)

4.1.1 Multiple choice-spørsmålene

1. When local store managers try to spot trends and changes so that they can respond to customer needs, they are attempting to **manage the external environment**
2. The principal purpose of organizational structure is to **control how people coordinate their actions and use resources**
3. Which of the following statements is true regarding organizational design? **Organizational design deals with structure and culture of the organization.**
4. Which of the following definitions best describes a contingency? **It is an event that might occur and must be planned for.**
5. Competitive advantage is the ability of a company to **outperform another company because its managers are able to create more value from the resources at their disposal**
6. A computer manufacturer was concerned about its effectiveness, so it eliminated a level in its hierarchy and decentralized decision-making authority. Which of the following approaches is it using to evaluate organizational effectiveness? **internal system approach**
7. Operative goals **focus only on the short term can be used to measure how well an organization is managing its environment**
8. Jeffrey Bezos saw the opportunity to sell books over the Internet, which was growing. So he started a Web site where people could buy new books and sell there existing books.

Part 4. The Organization as a Whole

4.1. Various (overview)

This was the first Web site dedicated to buying or selling books. This is an example of **entrepreneurship**

9. Which of the following is most likely to be the result of the formation of an organization?
It exerts pressure on individuals to conform to task and production requirements.

10. A toy maker sells a large number of toys and due to the large volume production it is able to acquire the raw materials required to make the toys at a cheaper price than the competition. In this case, the toy maker is taking advantage of **economies of scale**

4.1.2 Mini Cases: Organizations and Organizational Effectiveness

1. *Focus on new information technology:* Amazon.com, part 1
2. How Steve Jobs learned how to organize and control Apple
3. Groupon forges ahead
4. How diverse manufacturing managers can help increase product quality
5. First global Xpress delivers packages faster, cheaper, and greener
6. **Case for analysis:** How Joe Coulombe made Trader Joe's a success story.

4.1.3 Subchapter Overview

Organizations and Organizational Effectiveness

1. What is an organization?
2. Why do organizations exist?
3. Organizational theory, design, and change
4. How do managers measure organizational effectiveness?
5. (The plan of this book)

4.1.4 Viktige definisjoner i The Organization as a Whole-delen

Part 4. The Organization as a Whole

4.2. Organisasjonen

Operative goals: more concrete, short term; they describe what the organization is actually trying to do. Common types of operative goals: overall performance (EX: profitability, growth, amount of services delivered) resource (EX: obtain financing, research grants, hire minorities)

Economy of scale: a proportionate saving in costs gained by an increased level of production.

Economy of scope: a proportionate saving gained by producing two or more distinct goods, when the cost of doing so is less than that of producing each separately.

4.2 Organisasjonen

Det er flere definisjoner av hva en organisasjon er:

Organisasjon: et verktøy som brukes for å koordinere handlinger til å oppnå noe du ønsker/verdsetter.

Organisasjon: et målrettet, avgrenset, og sosialt konstruert system av menneskelige aktiviteter

Organisasjon: en sosial enhet som er målrettet, bevisst strukturert aktivitetsmessig, og som er koblet til de eksterne omgivelsene.

Fler defisjoner knyttet til organisasjonen:

Official goals/mission: guiding principles that the organization formally states in its annual report and in other public documents.

Operative goals: specific long-term and short term goals that guide managers and employees as they perform the work of

Part 4. The Organization as a Whole

4.2. Organisasjonen

the organization (often measurable).

Organizational Boundaries: Demarcation of the organization (structure, resources, sphere of influence).

Activity Systems: Routines and bundles of activities to accomplish work/value creation

Organizational external environment: set of forces and conditions that operate beyond an organization's boundaries but affects its ability to acquire and use resources to create value

Og til slutt, andre viktige definisjoner:

Division of Labor: the splitting of composite tasks into their competent parts.

Economies of specialization: same amount of output can be produced with less labour effort (productivity)

Specialization increases the need for exchange/transaction of goods and services, which need to be coordinated.

Transaksjonskostnad: generelt, kostnaden ved åbenytte seg av markeder. Transaksjonskostnader kan deles inn i flere typer: Søke- og informasjonskostnader, forhandlingskostnad, evalueringskostnader (oppstår etter varen eller tjenesten er levert, hvor vi må undersøke om vi faktisk har fått det vi trodde vi kjøpte), og tvangskostnader (ressurser brukt på å kontrollere leveransen eller omgjøre den dersom det oppstår tvist).

Effectiveness: the ability of the firm to achieve its goal

Efficiency: the optimal allocation of scarce resources / productivity or effective use of resources in production of goods and services

Part 4. The Organization as a Whole

4.2. Organisasjonen

Competitive advantage: the ability of one company to outperform another because it is able to create more value from the available resources

Effectiveness og efficiency er nøkkeltermer: at effektivitet er evne til å oppnå målet og efficiency er optimal allokering av knappe ressurser. Men merke at evne til å oppnå mål avhenger blant annet av optimal allokering av knappe ressurser. ∴ Effectiveness = Effectiveness(Control,Innovation,Efficiency)

Hvorfor er organisasjoner viktige?

1. De mobiliserer ressurser til å produsere varer og tjenester.
2. De er teknisk sett lengst framme.
3. De er tilpasningsdyktige.
4. De skaper verdi for stakeholders.
5. De imøtekommmer en rekke sosiale utfordringer.

Hvorfor eksisterer organisasjoner?

1. De øker arbeidsdelingen (spesialiseringen)
2. De bruker teknologi i storskala
3. De håndterer de eksterne omgivelsene
4. De økonomiserer på transaksjonskostnader: det er gjerne billigere å ha arbeidskraft og produksjonsutstyr in-house enn å gå til markedet hver eneste gang du trenger noe.
5. De utøver makt og kontroll.

Vi er interesserte i å forstå:

1. Hvordan organisasjoner fungerer
2. Hvordan arbeidernes atferd er
3. Hvordan øke efficiency, effectiveness, og competitive advantage.
4. Forstå hva som forklarer prestasjon, suksess, og overlevelse
5. Forstå det gjensidige forholdet mellom organisasjoner og omgivelsene.

Part 4. The Organization as a Whole

4.2. Organisasjonen

Organisasjonsteori er viktig for

1. Ledere og konsulenter som skal øke efficiency og effectiveness
2. Entreprenører som vil etablere ny virksomhet
3. Dem som skal håndtere endringer i organisasjonens omgivelser.

Researchere er interesserte i følgende spørsmål:

1. Hvorfor failer suksessfulle organisasjoner?
2. Hvordan påvirker ny IT organisasjonsstrukturen?
3. Hva forklarer høy failurerate blant nye selskaper? Hvordan kan det forbedres?
4. Hva er organisasjonsutfordringene til gaseller?
5. Hvilke strukturer og kulturer bygger opp under et innovativt organisasjonsklima?
6. Hvordan kan vi opprettholde tilgang til relevante ressurser og sikre at organisasjonen overlever?
7. Hvordan får vi avdelingene til å kommunisere, attpåtil internasjonalt?
8. Bør vi forme en allianse med våre nærmeste konkurrenter? I så fall, hvordan br vi organisere det?

Part 5

Entrepreneurship

5.1 Organizational Emergence

Illustrasjon Organizational emergence består av fire deler.

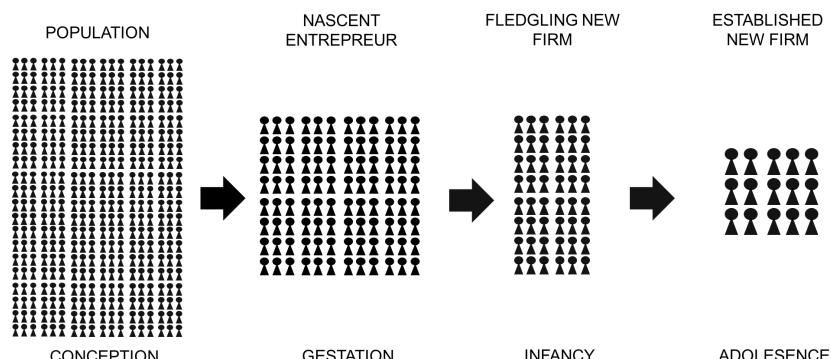


Figure 5.1: Organizational Emergence

Hvem står bak Aldrich & Ruef, 2006.



Figure 5.2: Aldrich



Figure 5.3: Ruef

Hva er det modell/teori for Kom i 2006 med en teori om hvordan organisasjoner oppstår.

Hva er målet med modellen/teorien? Forklare hvorfor organisasjoner oppstår, hvorfor det bare er noen som oppretter dem, og hvorfor det bare er noen av dem igjen som lykkes.

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Det er fire ledd i denne modellen.

1. *Unnfangelse*: Hele *befolkningen* har mulighet til å komme med idéer som kan bli til en organisasjon.
2. *Svangerskap*: Derimot er det bare noen *entreprenørspirer* i befolkningen som faktisk gjør faktiske steg for å prøve å realisere disse idéene. Driverne som påvirker om unnfangelse ender opp i svangerskap, er
 - Hvilken industri du er ansatt i
 - Hvor stort selskap du er ansatt i
 - Hvordan situasjonen er på arbeidsmarkedet
 - Hvilke rollemodeller du har
 - Hvilke peers du har
 - Muligheter
 - Innovasjon
3. *Spedbarnsalder*: Noen av disse forsøkene ender opp i *nyopprettede selskap*. For å få dette til, må du gjennom en rekke steg som du må vite hvordan du skal gjøre:
 - Du må vite hva du skal gjøre operasjonelt
 - Du må vite hva du skal gjøre administrativt
 - Ressursene dine må være mobile
 - Du må utvikle produkter og tjenester
 - Du må registrere firmaet
 - Etc.

4. *Oppvekst:* Og noen av de nyopprettede selskapene klarer å *etablere seg og overleve* som et nytt selskap.

Hva er fordeler ved modellen? Dette er ikke fordeler ved modellen, men ved entreprenørskap. Fire hovedrunner til at vi trenger det:

1. Det skaper arbeidsplasser.
2. Det er ofte entreprenører som står bak innovasjoner.
3. Det er en viktig karrierevei for mange.
4. Det påvirker ikke bare lokal og regional utvikling, men også økonomisk vekst i landet som helhet.

Hva er ulemper ved modellen? Dette er ikke ulemper ved modellen, men ved entreprenørskap sett fra entreprenøren sin side:

- De starter som små organisasjoner og oftest forblir de det.
- Det er vanskelig å ansette folk når de først vil ansette.
- De som lykkes i å ansette, ansetter som regel dem som er marginalisert på arbeidsmarkedet (i.e. gamle damer i 50-årene).

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas? Det er tre ting som er særlig viktig for å avsløre om du er *entreprenørspire* og om du lykkes.

1. Hvilke personlighetstrekk du har
2. Hvilken kunnskap du har: dette er gjerne basert på 1) din tidligere arbeidserfaring, 2) at du beror deg på eksperter, og 3) at du kan imitere og kopiere andre. Ergo, mye entreprenørskap kopierer eksisterende organisasjonsformer. Tre typer kunnskaper:
 - (a) *Declarative knowledge:* kunnskap som er teoretisk og abstrakt.
 - (b) *Procedural knowledge:* kunnskap som omhandler spesifikke måte og ferdigheter å gjøre noe på.
 - (c) *Tacit knowledge:* kunnskap som kan anves men som ikke er lette å forklare.
3. Nettverket ditt. Her har vi to nøkler:

- (a) Hvor mangfoldig nettverket ditt er: mangfoldighet defineres av to ting. Først, av hvor heterogent nettverket ditt er. En homogen gruppe gir mye av den samme informasjonen, men har fordelen av å gi (følelsesmessig) stabilitet. Deretter, av *strukturelle hull i nettverket ditt*: jo færre linker det er mellom folk i nettverket ditt (i.e. de må gjennom deg for å kunne linkes), jo mer mangfoldig er nettverket.
- (b) Hvor sterke de emosjonelle båndene dine med nettverket er. Nettverket ditt består av dine nærmeste (strong ties), folk du har sporadisk kontakt med (weak ties), og fremmede (strangers). Weak ties gir ofte mangfold.

Konkrete eksempler

- Richard Branson
- Ivar Kamprad
- Mark Zuckerberg
- Steve Jobs og Steve Wozniak

5.2 Definisjoner relatert til entreprenørskap

Det er flere definisjoner av **hva en entreprenør er**:

- Schumpeter: en som utnytter markedsmuligheter ved å innovere.
- Kirzner: en som er i stand til å se profitmuligheter ved å være en entreprenør.
- Shane/Venkatharaman: en som oppdager, evaluerer, og utforsker muligheter.
- Stevenson/Jarillo: en som griper muligheter – enten på egenhånd eller innad i en organisasjon – uten å ta hensyn til ressursene de kontrollerer her og nå.
- Min definisjon: en som ser oppdager, evaluerer, utforsker, og griper profitmuligheter ved å innovere og som ikke tar hensyn til ressurser man har tilgjengelig på nåværende tidspunkt.

Det er flere definisjoner av **hva en entreprenør skaper**:

- Ved å investere tid og innsats, skaper de noe annerledes og verdifullt.
- De skaper en ny enterprise.

- Det skaper en ny organisasjon.

Hvordan skal så definere **entreprenørskap**?

- Danish Center for Entrepreneurship Research: Entreprenørskap involverer mekanismer, omstendigheter, og prosesser relatert til etablering og økonomisk prestasjoner av nye, uavhengige organisasjoner.
- Men dette er en elendig definisjon. Sagt bedre: entreprenørskap handler ikke bare om alt du må gjennom for å etablere en ny, uavhengig organisasjon, men også om alt du må gjennom for å få den til å prestere økonomisk.

Flere definisjoner:

Innovate: make changes in something established, especially by introducing new methods, ideas, or products

Entrepreneurship: the activity of setting up a business or businesses, taking on financial risks in the hope of profit. **Entrepreneurship** involves mechanisms, circumstances and processes that relate to the establishment and economic performance of new independent organizations.

Muppet: Marginal, undersized, poor performing enterprise.

5.3 Lecture questions

- *Why do we need entrepreneurs, and do we need more?*
 1. Det skaper arbeidsplasser.
 2. Det er ofte entreprenører som står bak innovasjoner.
 3. Det er en viktig karrierevei for mange.
 4. Det påvirker ikke bare lokal og regional utvikling, men også økonomisk vekst i landet som helhet.

Entreprenørskap kan vi langt på vei anse som en trade-off: vi utsetter produksjon og utvikling i dag for å få *mer* senere. I tillegg bør man bare ha de som er i stand til det, entreprenørspirene: hvis hele populasjonen hadde blitt entreprenører, så ville en enda større grad av organisasjoner feile fullstendig og tidlig. Generelt sett kan vi si at vi trenger

Part 5. Entrepreneurship

5.3. Lecture questions

flere entreprenører hvis det fortsatt er mange entreprenørspirer med en god idé som kan gi velferdsgevinster i samfunnet.

- *What are entrepreneurs?*
 - Hva en entreprenør er: en som ser oppdager, evaluerer, utforsker, og griper profittmuligheter ved å innovere og som ikke tar hensyn til ressurser man har tilgjengelig på nåværende tidspunkt.
 - Hva entreprenørskap er: entreprenørskap handler ikke bare om alt du må gjennom for å etablere en ny, uavhengig organisasjon, men også om alt du må gjennom for å få den til å prestere økonomisk.
- *How do organizations emerge?* Driverne som påvirker om organisasjoner oppstår, er:
 - Hvilken industri du er ansatt i
 - Hvor stort selskap du er ansatt i
 - Hvordan situasjonen er på arbeidsmarkedet
 - Hvilke rollemodeller du har
 - Hvilke peers du har
 - Muligheter
 - Innovasjon
- *How do entrepreneurs mobilize resource in the process of organizational emergence?* De bruker personlighetstrekkene sine, kunnskapen sin (fra tidligere arbeidserfaring, fra ekspertise, eller ved å kopiere og imitere), og de bruker nettverket sitt (som bør både være mangfoldig og følelsesmessig sterkt) for å få organisasjonen til å oppstå. I tillegg må de klare å finansiere bedriften, og det er det flere måter for å få til.

Part 6

Structure

6.1 Various (overview)

6.1.1 Multiple choice-spørsmålene

1. **Horizontal differentiation** refers to the way in which an organization groups organizational tasks into roles and roles into subunits
2. A high level of formalization typically implies **centralization of authority**.
3. People turn around to face the door when they enter an elevator. This behavior is observed although there are no formal rules. This is an example of a(n) **norm**.
4. Mechanistic structures result when **extensive use is made of rules and SOPs to coordinate tasks**.
5. Organic structures result when **work processes are relatively unpredictable**.
6. Which of the following statements is true of an organization that adopts an organic structure to deal with high environmental uncertainty? **The organization needs to decentralize decision-making.**
7. Which of the following factors is most likely to increase vertical differentiation within an organization because it leads to the creation of many subunit hierarchies within the organization? **increasing horizontal differentiation**
8. Which of the following actions most likely enables even a relatively tall structure to be more flexible in its responses to changes in the external environment? **decentralizing authority**

Part 6. Structure

6.1. Various (overview)

9. Which of the following is most likely to be the effect of standardization? **The actions of the employees become predictable.**
10. Which of the following terms refers to a form of organizational structure in which people can be held accountable for their actions because they are required to act in accordance with well-specified and agreed-upon rules and standard operating procedures? **a bureaucracy**
11. Which of the following is one of Weber's bureaucratic principles? **Organizational roles are held on the basis of technical competence.**
12. In which of the following situations, servicing the needs of new kinds of customer groups and tailoring products to suit them are most likely to be relatively difficult? **the organization uses functional structure**
13. Which of the following statements is true regarding a divisional structure? **The goal behind the change to a divisional structure from a functional structure is to create larger subunits within an organization. A divisional structure employs more complex integrating mechanisms than a functional structure.**
14. Which of the following statements is true regarding a matrix structure? **A matrix structure is characterized by clearly defined roles. An organization using a matrix structure can quickly respond to changing needs of customers.**
15. Which of the following is a typical characteristic of a boundaryless organization? **use of electronic means to connect people**
16. Which of the following statements is true regarding a multidivisional structure? **As an organization moves from functional to multidivisional structure, the level of vertical differentiation increases.**

6.1.2 Mini Cases: Basic Challenges of Organizational Design

1. B.A.R. and Grille Restaurant
2. Integrating a movie studio
3. To decentralize or centralize are important choices at Union Pacific and Yahoo!
4. *Focus on new information technology:* Amazon.com, part 3
5. Google has a social networking problem
6. **Case for analysis:** Sony's "Gaijin" CEO is reorganizing the company

6.1.3 Mini Cases: Designing Organizational Structure: Authority and Control

1. Pfizer's new energizing hierarchy
2. Bob Iger reshapes Walt Disney
3. Parliamentary claims out of order
4. Wildcat strikes in the Gypsum plant
5. **Case for analysis:** Royal Mail: A structural conundrum

6.1.4 Mini Cases: Designing Organizational Structure: Specialization and Coordination

1. *Focus on new information technology:* Amazon.com, part 4
2. Creating GM's multidivisional structure
3. Big changes at the HISD
4. Nestlé's global matrix structure
5. **Case for analysis:** Liz Claiborne refashions its structure

6.1.5 Subchapter Overview

Basic Challenges of Organizational Design

1. Differentiation
2. Balancing differentiation and integration
3. Balancing centralization and decentralization
4. Balancing standardization and mutual adjustment
5. Mechanistic and organic organizational structure

Designing Organizational Structure: Authority and Control

1. Authority: how and why vertical differentiation occurs

2. Control: factors affecting the shape of the hierarchy
3. The principles of bureaucracy
4. The influence of the informal organization
5. IT, empowerment, and self-managed teams

Designing Organizational Structure: Specialization and Coordination

1. Functional structure
2. From functional structure to divisional structure
3. Divisional structure I: three kinds of product structure
4. Divisional structure II: geographic structure
5. Divisional structure III: market structure
6. Network structure and the boundaryless organization

6.2 Designavgjørelser

Illustrasjon Figur med de fire designvalgene.

Part 6. Structure

6.2. Designavgjørelser

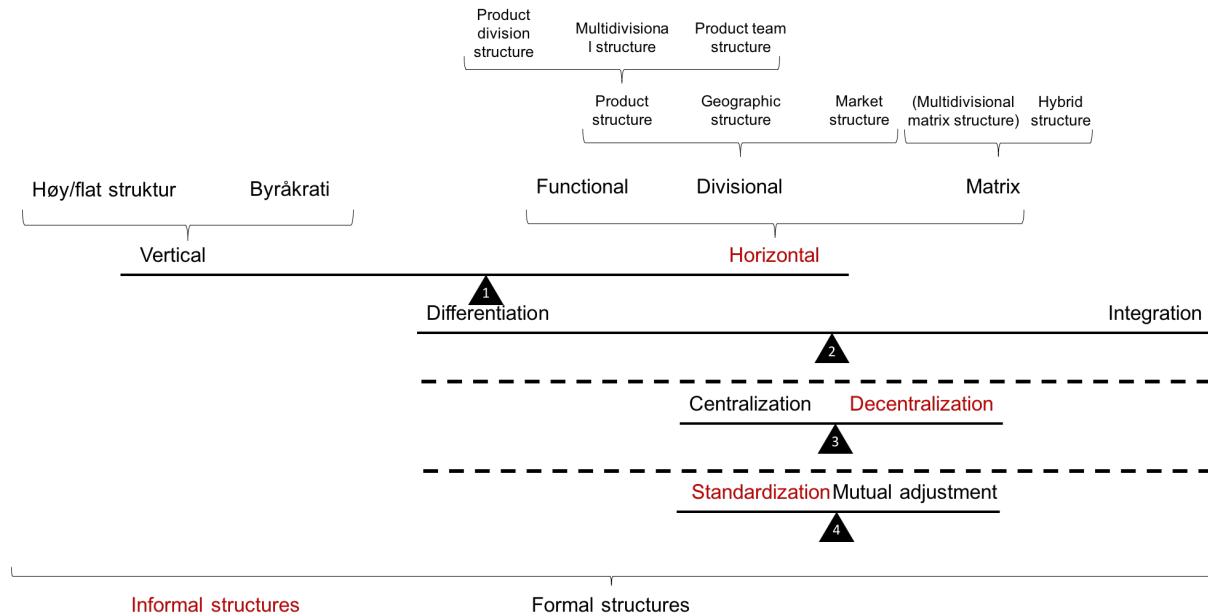


Figure 6.1: Modell av designvalg. **Disse designvalgene lar oss håndtere deler av organisasjonsstrukturen og -kulturen.** Hvorfor er dette viktig? Fordi organisasjonen har mål de vil oppnå, og strukturen og kulturen er kjernen av organisasjonen og påvirker dets evne til å oppnå dem. Tekst merket i rødt er de faktorene som påvirker hvor mye vertikal differensiering organisasjonen bør ha.

Hva er det modell-teori for En modell for å vise hvordan vi kan håndtere noe av organisasjonsstrukturen og -kulturen ved å ta bevisste valg om 1) hvordan aktiviteter kobles, 2) hvem som tar avgjørelser, og 3) de ansatt-spesifikke oppgavene og rollene.

Hva er målet med modellen-teorien? Å lage en struktur som maksimerer organisasjonens effektivitet.

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Det er tre ting som skal velges:

1. hvordan man skal koble og koordinere aktivitetene som foregår i organisasjonen (differensiering/integrering);
2. hvem som skal ta avgjørelser (sentralisering/desentralisering); og
3. en velegnet mekanisme til å kontrollere de ansatt-spesifikke oppgavene og rollene (standardisering/gjensidig tilpasning).

Part 6. Structure

6.2. Designavgjørelser

Organisasjonsstruktur: definerer hvordan aktiviteter slik som arbeidsfordeling, koordinering, og overvåkning er rettet mot organisasjonell måloppnåelse.

Differensiering: hvor mye du arbeidsdeling (division of labor), altså hvor mye spesialisering, du vil ha.

Horizontal differensiering: fordeler og grupperer arbeidsoppgaver inn i roller, roller i funksjoner, og funksjoner i avdelinger.

Vertikal differensiering: fordeler autoriteten mellom nivåene i organisasjonen.

Integrering handler primært om åkoordinere arbeidsoppgaver, funksjoner, og avdelinger til åjobbe med hverandre istedenfor mot hverandre.

Mer utfyllende: horisontal differensiering gir deg et tidsperspektiv, et mål, og en gruppe folk du kommuniserer med innad i funksjonen eller avdelingen din. Med andre en såkalt **sub-unit orientation**. Problemet er at andre funksjoner eller avdelinger kan ha andre tidsperspektiv, mål, og folk de prater med. Om organisasjonen som helhet skal oppnå sine mål, må vi få funksjonene og avdelingene til åsamarbeide, koordinere oppgavene sine, og kommunisere med hverandre så alle funksjoner og avdelinger trekker i samme retning. **Integrering** handler altså om åfå til disse tre, med hovedfokus på koordineringen.

Generelt: jo mer differensiert organisasjonen er, jo mer integrering behøves det typisk.

Sentralisering: beslutningsmyndigheten (autoriteten) er på toppen av hierarkiet.

Desentralisering: beslutningsmyndigheten (autoriteten) er spredd utover alle nivåene i hierarkiet.

Standardisering: beskrivelse, gjennom formaliserte regler og normer, av hvordan man bør håndtere enhver aktivitet.

Part 6. Structure

6.2. Designavgjørelser

Gjensidig tilpasning: Arbeiderne bruker intuisjonen til å håndtere aktivitetene.

Autoritet: makten både til å holde andre ansvarlige for sine handlinger og til å avgjøre hvordan organisasjonens ressurser skal brukes.

Hierarki: definerer hver persons autoritet innad i organisasjonen.

Division of labor: fordeling av sammensatte arbeidsoppgaver til ulike folk for å øke effektiviteten.

Funksjon: en gruppe mennesker/roller som har nogenlunde like ferdigheter, kunnskap, verktøy, eller teknikker til å gjøre jobben sin. Det er fem typer funksjoner, og disse utgjør anagramet MSPAM: Managerial, Support, Production, Adaptive, Maintenance.

Managerial-funksjonen: kontrollerer og koordinerer aktiviteter i, og mellom, avdelinger. Toppledere har ansvar for strategi og policies, mellomledere har ansvar for at organisasjonen oppnår målene sine, og "bunnledere" tilser at arbeidsoppgavene blir gjort.

Support-funksjonen håndterer forbindelsene til omgivelsene. Inkluderer blant annet salg, markedsføring, **legal**, innkjøp, og PR.

Production-funksjonen lar oss øke effektiviteten av input til output-omdannelsen. Inkluderer blant annet produksjonsoperasjonene og kvalitetskontroll.

Adaptive-funksjonen lar oss tilpasse oss endringer i omgivelsene og inkluderer blant annet R&D og markedsresearch.

Maintenance-funksjonen: sørger for å holde operasjonene i gang. Inkluderer blant annet vaktmester, ingeniører og opplæringspersonell.

Avdeling: en gruppe funksjoner som samlet har ansvaret for å produsere et bestemt gode eller tjeneste.

Part 6. Structure

6.2. Designavgjørelser

Alternative beskriver av differensiering og integrering:

Vertical integration: the combination in one company of two or more stages of production normally operated by separate companies.

Horizontal integration: the process of a company increasing production of goods or services at the same part of the supply **chain**.

Vertical differentiation: involves the installation of a "chain of command" among employees and managers.

Horizontal differentiation: separates workers by their assigned tasks, such as accounting, sales or computer networking.

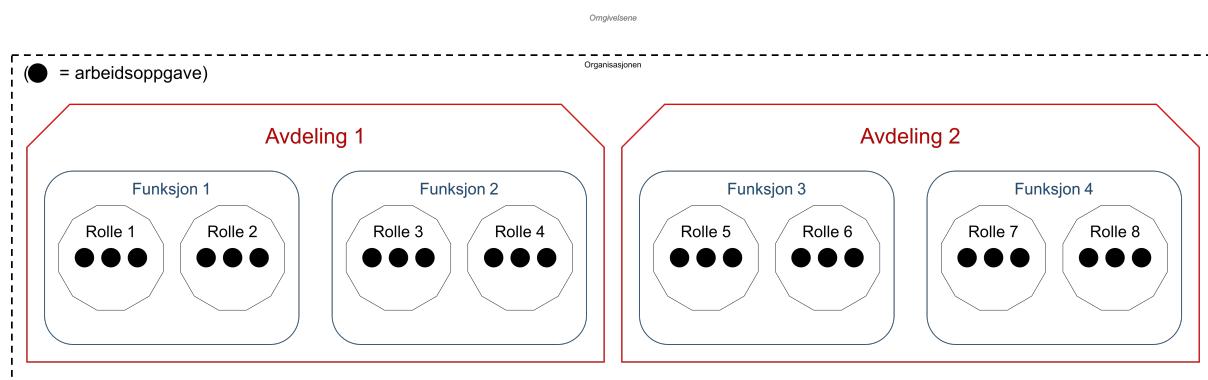


Figure 6.2: Arbeidsoppgaver fordeles inn roller som de ansatte har. Disse rollene samles inn i funksjoner, og flere funksjoner går inn i en avdeling. Alle avdelingene samlet utgjør organisasjonen.



Figure 6.3: Mange typer horisontal differensiering

Hva er fordeler ved modellen?

1. Differensiering lar deg bygge kjernekompasen din. Kjernekompasen gir deg en konkurransesfortrinn. Et konkurransesfortrinn øker sannsynligheter for at organisasjonen overlever. Ergo, differensiering øker sannsynligheten for at organisasjonen overlever.
2. Horisontal differensiering sørger for at folk kan spesialisere mer. Da blir de mer produktive. Så **horisontal differensiering kan vi si er laget for at folk skal lære mye**. Kommunikasjonen foregår på nivået, typisk ansikt-til-ansikt. Beslutningene er desentraliserte.
3. Vertikal differensiering har et strengt hierarki med mye regler. Kommunikasjonen foregår oppover via rapporteringssystemer. Lite behov for integrering. Beslutningene er sentraliserte. **Vertikal differensiering kan vi si er at laget for effektivitet**.
4. Integrering: Øker effektiviteten i organisasjonen og dens evne til å oppnå mål fordi organisasjonen som helhet kan trekke i samme retning.
5. Sentralisering: ledelsen bestemmer og kan dermed holde organisasjonen fokusert på målene sine.
6. Desentralisering: gjør organisasjonen mer fleksibel og responsiv fordi man ta avgjørelser *on-the-spot*.
7. Desentralisering: motiverer de ansatte fordi de kan vise hva de er gode for.

Part 6. Structure

6.2. Designavgjørelser

8. Desentralisering: fosterer innovasjon og risikotaking.
9. Standardisering: reduserer kostnadene fordi aktivitetene er rutinebaserte og forutsigbare.
10. Standardisering: øker effektiviteten i organisasjonen
11. Gjensidig tilpasning: man kan oppdage nye, bedre måter å gjøre ting på.

Hva er ulemper ved modellen?

1. Horisontal differensiering: folk prater ikke med hverandre: det blir barrierer mellom roller og funksjoner.
2. Når organisasjonen gjør nye oppgaver, kan det bli uklart hvem som er ansvarlig for hva. Da blir det vanskeligere å koordinere folk også. Derfor må man *integrere* også.
3. Differensiering og integrering er dyrt. Det er derfor viktig ikke å ha *for mye* av dem: bare tilstrekkelig nok til å bygge kjernekompetansen.
4. Sentralisert beslutningstaking: folk tar verken ansvar eller risiko for handlingene sine fordi de ser til sjefen for veiledning. Hvis sjefen har mye å gjøre, blir beslutningsprosessen treg og man mister muligheter.
5. Desentralisert beslutningstaking: planlegging og koordinering er vanskelig om alle tar sine egne beslutninger.
6. Desentralisering: vanskelig å fokusere på organisasjonens mål når alle har sine egne mål og autoritet til å ta avgjørelser som hjelper dem å oppnå dem.
7. Standardisering: når en arbeider møter på en ny situasjon, er det ingen som vil løse den oppgaven fordi de ikke vil tøye eller bryte reglene.
8. Gjensidig tilpasning: den organisasjonelle effektiviteten faller antakeligvis.

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas? *Designing the hierarchy should be the main task of management*

Helt forenklet kan man si at integrering \propto horisontal differensiering.

Hvis man vil *integrere mer*, er det en rekke tiltak man kan gjøre. Fra lettest til vanskeligst:

- Det enkleste er å lage et **autoritetshierarki** som forteller hvem som rapporterer til hvem.
- Man kan **samle lederne så de har direkte kontakt**.

Part 6. Structure

6.2. Designavgjørelser

- Du kan **gi en spesifikk leder** ansvaret for å koordinere med ledere fra andre underenheter (**liaison role**).
- Du kan sette opp en **task force**: en *midlertidig* komité som koordinerer arbeidet på tvers av funksjoner.
- Du kan sette opp et **team**: en *permanent* komité som koordinerer arbeidet på tvers av funksjoner.
- Du kan sette opp en **rolle** som har ansvaret for å koordinere arbeidet mellom funksjoner eller avdelinger.
- Eller du kan sette opp en helt *ny avdeling* som har ansvaret for å koordinere arbeidet mellom funksjoner og avdelinger.

Litt om standardisering: The purpose of standardization (or formalization) is to make a person in an organization independent, whereby the interaction between the individuals in the organization is minimum. The people work on the basis of rules, procedures, systems, guidelines and policies. If the degree of such specialization is very high, then a person can supervise more number of people. In other words, it affects the span of control favorably. With specialization, the delegation of work and its control has become easier. Where standardization is not possible owing to the nature of business, the risk in business and decision making complexity span of control is reduced as the number of people handle similar range of operations. Requirement of manpower then increases making the organization top heavy.

Management by objectives: siden dette er lettere mer mekanistisk struktur, forklarer dette også hvorfor man trenger færre nivåer der.

1. Specific goals and objectives are established at each level of the organization.
2. Managers and their subordinates together determine the subordinate's goals.
3. Managers and their subordinates periodically review the subordinates' progress toward meeting goals.

Konkrete eksempler Eksempel på en liaison role: en leder fra *R&D* får ansvaret for å koordinere aktivitene sine med ledere fra *Production* og *Marketing*.

Det optimale nivået mellom sentralisering og desentralisering er at mellomlederne og lederne på gulvet kan ta viktige avgjørelser imens toppledernes hovedoppgave blir å håndtere de langsiktige, strategiske beslutningene.

Part 6. Structure

6.2. Designavgjørelser

High-tech-selskaper vil *generelt sett* desentralisere beslutningstakingen fordi det fosterer innovasjon og risikotaking.

Sterk vekst signaliserer at organisasjonen har en effektiv organisasjonsstruktur.

Apple: fokus på *gjensidig tilpasning* fordi et fokusert *team (integrering)* som hadde ansvar for hver sin produktlinje *desentralisert* – iPads, iPhones, etc – hele tiden prøvde å finne nye måter å forbedre seg på.

Det optimale nivået mellom standardisering og gjensidig tilpasning er at man gjør mange aktiviteter og oppnår mange mål på en forutsigbar måte (standardisering) men har fleksibiliteten til å håndtere nye situasjoner via gjensidig tilpasning.

Gjensidig tilpasning betyr at man ofte har en desentralisert struktur fordi de ansatte må ha autoritet for å bedrive gjensidig tilpasning.

Managers spend roughly 70 % of their time in committee meetings.

6.3 Contingency Theory

(*Mekanistisk/organisk og Mintzberg hører også til her*)

Illustrasjon A **Contingency** is a future event or circumstance that is possible but cannot be predicted with certainty. / A contingency is an event that might occur and must be planned for.

Two research groups at two universities developed this theory.

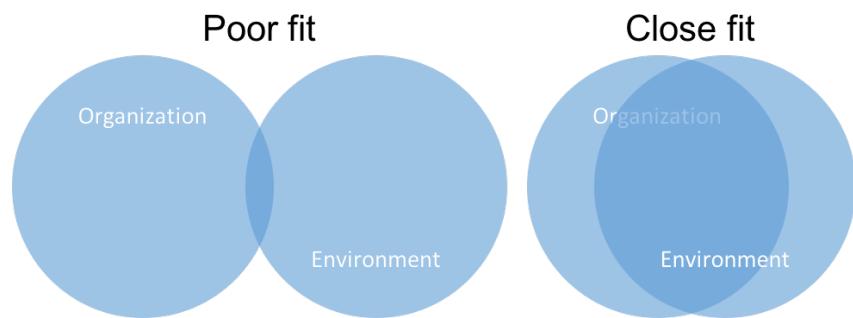


Figure 6.4: Contingency theory: a poor fit leads to organizational failure. A close fit, however, leads to organizational success.

Hvem står bak Kort om hvem og når



Figure 6.5: Tom Burns

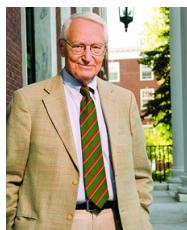


Figure 6.6: Paul Lawrence



Figure 6.7: Jay Lorsch

Hva er det modell/theori for *Contingency theory* sier at den beste måten å strukturere seg på, lede, eller fatte beslutninger må skreddersys til usikkerhetene som organisasjonen møter. Med andre ord finnes det ikke en one-size-fits-all-løsning.

Teorien har tre prinsipper:

1. Ingen løsning er universelt den beste.
2. Ingen løsning fungerer hele tiden.
3. ∵ Hva som er den beste løsningen avhenger av situasjonen

Det er to store bidrag til organisasjonsstruktur i lys av contingency theory:

1. Lawrence & Lorsch: "Organisasjoner må tilpasse strukturen til å matche med omgivelsene deres".
2. Burns & Stalker: "Organisasjoner bør designe strukturen så den matcher med dynamikken og usikkerheten i omgivelsene."

Hva er målet med modellen/teorien? Å fremme at organisasjoner bør tilpasse strukturen til å reflektere usikkerheten i organisasjonens omgivelser. Med andre ord: målet er å designe en intern struktur for å kunne kontrollere det eksterne.

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Mekanistiske og organiske strukturer. Figur 6.8 på side 39 oppsummerer de typiske elementene i disse.

Generelt kan man si at det er tre store contingencies:

1. Størrelsen på organisasjonen
2. Produksjonsteknologien
3. Organisasjonens omgivelser

Hvordan disse tre kommer til å se ut i fremtiden er usikkert og må derfor planlegges.

Hva er fordeler ved modellen? Er en god ledestjerne når man skal velge hvilken struktur som passer organisasjonen best.

Hva er ulemper ved modellen? Det er så mange nyanser at det er vanskelig å anvende dette i praksis: det kan være man ignorerer flere aspekter eller ikke kjenner omgivelsene godt nok (selv om man tror man gjør det), og da kan man ende opp med en svært kostbar avgjørelse.

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas? Som Burns og Stalker påpeker: selskaper med en organisk struktur er mer effektive i ustabile omgivelser og mekanistiske er mer effektive i stabile omgivelser. Ta dette i betraktning når du velger struktur.

Som Lawrenche og Lorsch påpeker: Er styrken og kompleksiteten i de generelle og det spesifikke omgivelsene betydelig, vil dette gjenspeiles i differensieringen. Videre, i ustabile og usikre omgivelser, er organisasjoner mer effektive om de er mindre formalisert, mer desentralisert, mer avhengig av gjensidig tilpasning, og har en integrering som matcher differensieringen.

Konkrete eksempler Plastindustrien opplever høy usikkerhet på grunn av rask endring i teknologien og produkter. Disse trenger en organisasjonsstruktur som fungerer godt i usikre omgivelser: med andre ord en struktur som heller mer mot *organisk* struktur (ironisk at plastindustrien skal gå organisk, selv om det faktisk er den trenden de har begynt å gå også).

Selskaper som leverer prosessert mat opplever middels lite usikkerhet fordi produksjonsteknologien er stort sett den samme selv om de både introduserer og leverer mange ulike produkter. Disse fungerer godt med en mekanistisk struktur, men ikke nødvendigvis en rendyrket en.

Hermetikkindustrien opplever lite usikkerhet fordi de produserer stort sett de samme produktene år etter år. En mekanistisk struktur er ypperlig her.

Sony opplevde press utenfra og generelt mye usikkerhet. Stringer (CEO) prøvde å snu selskapet ved å sentralisere beslutningstakingen mer, men dette er helt feil

ifølge Lawrence og Lorsch.

Table 6.1: Mechanistic versus organic structure. By applying contingency theory, one should adapt a more organic structure when the environmental uncertainty is high.

	Mechanistic	Organic
Structure	Simple	Complex
Differentiation	Low	High
Integration	Low	High
Decision-making	Centralized	Decentralized
Tasks	Standardized	Mutually adjusted

6.4 Mechanistic and Organic Structures

Illustrasjon To strukturer som designvalgene kan skape.

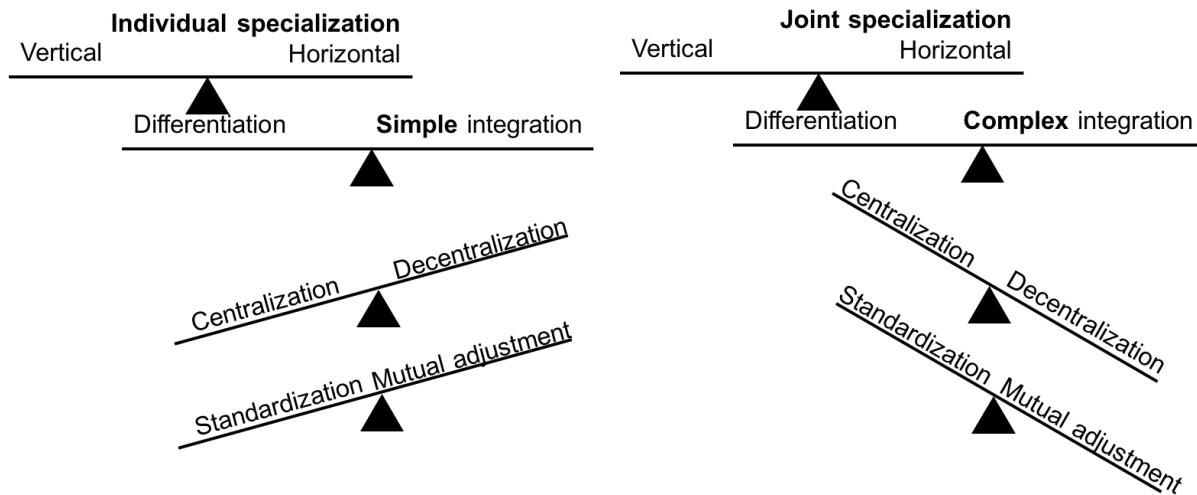


Figure 6.8: Mekanistisk struktur på venstre side og organisk struktur på høyre side.

Hvem står bak Burns og Stalker står bak



Figure 6.9

Hva er det modell/teori for Modellen viser to ideelle organisasjonsstrukturer som designvalg ofte kulminerer ned til. De er nyttige i å forstå hvordan ulike designvalg påvirker atferden, men de eksisterer ikke i sin rene form i virkeligheten. Så de er ytterpunkter.

Hva er målet med modellen/teorien? Vise hvilke strukturer designvalg typisk kan resultere i (på et generelt nivå).

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Vi har to type strukturer i modellen:

1. Mekanistisk: struktur som får folk til å oppføre seg på forutsigbare måter som de kan holdes ansvarlige for.
2. Organisk: en fleksibel struktur som får folk til å endre ting på eget initiativ så organisasjonen kan tilpasse seg raskt til endrede forhold.

Hva er fordeler ved modellen?

1. Mekanistisk: har sentralisert beslutningstaking, de ansatte roller er nøye spesifisert og følges med på, og informasjonen flyter primært vertikalt langs et nøye utarbeidet hierarki. Dette sørger for en enormt effektiv organisasjon.
 - This organizational structure works best when the environment is relatively stable.
 - Tasks will not be differentiated much, because each subtask is relatively stable and easy to control
 - Due to the stability of tasks, there will be low integration between departments and functional areas, because tasks stay relatively stable, and because the functional areas are not heavily dependent on each other.

- When the environment is stable, there is no need for complex decision-making that involves people at lower levels. Therefore, decision-making is centralized at the top of the organization.
- When tasks are stable, tasks should be standardized and formalized, so that operations can run smoothly without breakdowns.

2. Organisk: har desentralisert beslutningstaking, rollene er løst definert, og de ansatte jobber med folk fra forskjellige funksjoner. Dette sørger for at de ansatte kan anvende sine ferdigheter og ekspertise, og de har friheten til å finne innovative løsninger på problemene.

- (a) This organizational structure works best when the environment is relatively dynamic and uncertain.
- (b) Because tasks are often changing, tasks may need to be differentiated, so specialists, each responsible for one or few tasks, are able to respond quickly.
- (c) In complex environments, rapid communication and information sharing is necessary. Therefore, departments and different functional areas need to be tightly integrated
- (d) When the environment is dynamic and uncertain, there is a need for complex decision-making that involves people at lower levels. Therefore, decision-making power should be distributed to lower ranks, which should be empowered in making decisions.
- (e) When tasks change rapidly, it is unfeasible to institute standardization and formalized procedures. Instead, tasks should be mutually adjusted, so that each subtask is balanced with other subtasks.

Fra artikkelen:

1. Mekanistisk struktur har sentralisert beslutningstaking, de ansatte roller er nøye spesifisert og følges med på, og informasjonen flyter primært vertikalt

langs et nøye utarbeidet hierarki. Dette sørger for en enormt effektiv organisasjon. Den er karakterisert ved.

- the specialized differentiation of functional tasks into which the problems and tasks facing the concern as a whole are broken down.
- the abstract nature of each individual task, which is pursued with techniques and purposes more or less distinct from those of the concern as a whole; i.e. the functionaries tend to pursue the technical improvement of means, rather than the accomplishment of the ends of the concern.
- the reconciliation, for each level in the hierarchy, of these distinct performances by the immediate superiors, who are also, in turn, responsible for seeing that each is relevant in his own special part of the main task.
- the precise definition of rights and obligations and technical methods attached to each functional role.
- the translation of rights and obligations and methods into the responsibilities of a functional position.
- hierarchic structure of control, authority, and communication.
- a reinforcement of the hierarchic structure by the location of knowledge of actualities exclusively at the top of the hierarchy, where the final reconciliation of distinct tasks and assessment of relevance is made.
- a tendency for interaction between members of the concern to be vertical, i.e. between superior and subordinate
- a tendency for operations and working behavior to be governed by the instructions and decisions issued by superiors
- insistence on loyalty to the concern and obedience to superior as a condition of membership

- a greater importance and prestige attaching to internal (local) than to general (cosmopolitan) knowledge, experience, and skill.
2. Organisk struktur har desentralisert beslutningstaking, rollene er løst definert, og de ansatte jobber med folk fra forskjellige funksjoner. Dette sørger for at de ansatte kan anvende sine ferdigheter og ekspertise, og de har friheten til å finne innovative løsninger på problemene.
- the contributive nature of special knowledge and experience to the common task of the concern
 - the "realistic" nature of the individual task, which is seen as set by the total situation of the concern
 - the adjustment and continual redefinition of individual tasks through interaction with others
 - the shedding of "responsibility" as a limited field of rights, obligations and methods (problems may not be posted upwards, downwards, or sideways as being someone else's responsibility)
 - the spread of commitment to the concern beyond any technical definition
 - a network structure of control, authority, and communication. The sanctions which apply to the individual's conduct in his working role derive more from presumed community of interest with the rest of the working organization in the survival and growth of the firm, and less from a contractual relationship between himself and a nonpersonal corporation, represented for him by an immediate superior
 - omniscience no longer inputed to the head of the concern; knowledge about the technical or commercial nature of the here and now task may be located anywhere in the network; this location becoming the ad hoc centre of control authority and communication

- a lateral rather than a vertical direction of communication through the organization, communication between people of different rank, also, resembling consultation rather than command.
- a content of communication which consists of information and advice rather than instructions and decisions
- commitment to the concern's task and to the "technological ethos" of material progress and expansion is more highly valued than loyalty and obedience.
- Importance and prestige attach to affiliations and expertise valid in the industrial and technical and commercial milieux external to the firm.

Hva er ulemper ved modellen?

1. Mekanistisk: Status er basert på den formelle posisjonen i hierarkiet, ikke hva du får til.
2. Mekanistisk: Beslutningstakingen kan være treg.
3. Organisk: fungerer ikke om du trenger stabilitet.

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas?

1. Anvend en mekanistisk struktur hvis organisasjonens omgivelser er stabile.
2. Anvend en organisk struktur hvis organisasjonens omgivelser er ustabile.

Konkrete eksempler Mekanistisk ypperlig for organisasjoner á la militæret. Mekanistisk ypperlig i en restaurant. Mekanistisk ypperlig i et atomkraftverk.

Organisk ypperlig for organisasjoner á la Apple. Organisk bra for militæret i strid.

Part 6. Structure

6.4. Mechanistic and Organic Structures

Fra mekanistisk til organisk: Ford, IBM (de vi tidligere anså som litt trause organisasjoner) Organisk: Google, Netflix, Apple.

I en organisasjon er noen funksjoner (produksjon, accounting, etc) mekanistiske imens andre (marketing, R&D, etc.) er organiske.

Mekanistisk har et typisk høyt hierarki. Organisk har et typisk flatt hierarki.

6.5 Mintzberg

Illustrasjon Kort om figuren

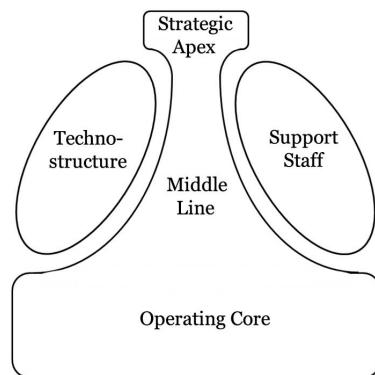


Figure 6.10: Mintzberg-modellen

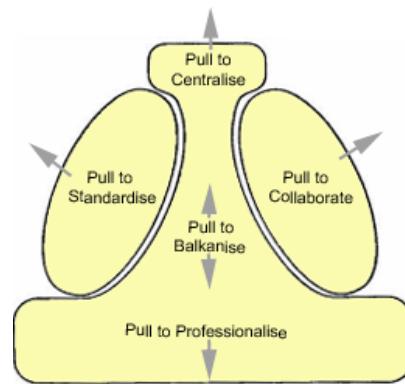


Figure 6.11: Mintzberg-varianten

Hvem står bak Kort om hvem og når



Figure 6.12: Mintzberg

Hva er det modell-teori for Ifølge Mintzberg er organisasjoner bygget opp av fem hoveddeler. Han skiller mellom den operative kjernen, toppledelsen, mellomledelsen, teknosstruktur og støttestruktur. Ulike kombinasjoner av disse byggeklossene danner ulike organisasjonsstrukturer ut i fra hvilke overordnede mål organisasjonen har.

Hva er målet med modellen-teorien?

Hvilke elementer inngår typisk i modellen?

1. **Den operative delen:** denne danner den operative kjernen og er grunnlaget for kjernevirksemheten. Dette er typisk produksjonsavdelingen. Store deler av verdiskapningen skjer her. Arbeidsoppgavene er:
 - (a) Secure the inputs
 - (b) Transform the inputs into outputs
 - (c) Distribute the outputs
 - (d) Provide direct support to the unput, transformation, and output functions, for instance by performing maintenance on the operating machines and inventorying the raw materials.
2. **Ledelsen:** sørger for å utforme strategi, ha kontakt med investorer, ansvar for forhandlinger, etc. Må være tilpasningsdyktige mhp endringer. In general, the strategic apex takes the widest, and as a result the most abstract, perspective of the organization. Work at this level is generally characterized by a minimum of repetition and standardization, considerable discretion, and relatively long decision-making cycles. Mutual adjustment is the favored mechanism for coordination among the managers of the strategic apex itself.
3. **Mellomledere:** etter hvert som organisasjonen vokser, øker behovet for flere bindeledd (mellomledere) mellom den operative kjernen og toppledelsen hvis man er avhengig av direkte tilsyn, slik at kommunikasjonen opprettholdes. Mellomledernettverket er chain of formal authority, tilsvarende det militærer har med 4-star general army hele veien ned til sergeant squad. Merk: jo flere mellomledere, jo mer kan kommunikasjonskvaliteten og informasjonsflyten svekkes.
4. **Teknostrukturen** effektiviserer produksjonsprosessene i den operative kjernen gjennom kvantitative analyser og innovasjon. Med andre ord påvirker den kjernevirksemheten bare *indirekte*. Eksempler er controllers, strategic planning, personell training, operations research, production

scheduling, work study, og technocratic clerical staff. Betydningen av teknostrukturen øker med størrelsen på bedriften, da godt utviklede og systematiserte produksjonsprosesser reduserer behovet for direkte overvåking av den operative kjernen. *Litt mer om teknostruktur:* In the technostructure, we find the analysts (and their supporting clerical staff) who serve the organization by affecting the work of others. These analysts are removed from the operating work flow—they may design it, plan it, change it, or train the people who do it, but they do not do it themselves. Thus, the technostructure is effective only when it can use its analytical techniques to make the work of others more effective.

5. **Støttestrukturen** bistår organisasjonen med å utføre bedriftens oppgaver som ikke er en del av *the operating work flow*. Dermed påvirker de ikke kjerneaktiviteten bare *indirekte*. Eksempler er legal council, PR, industrial relations, R&D, Pricing, Payroll, Reception, Mailroom, and Cafeteria.

Hva er fordeler ved modellen? Er et solid rammeverk for å undersøke organisasjonsstrukturer.

Hva er ulemper ved modellen? Mintzberg-modellen definerer kun skisserer bare grovt noen ulike organisasjonsstrukturer. Sånn sett er mekanistisk/organisk struktur-modellen flinkere til å se hvilke steg man bør ta. Dog kan de komplementære hverandre fint.

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas? Different structures arise from the different characteristics of these organizations, and from the different forces that shape them (which Mintzberg calls the "basic pulls" on an organization). By understanding the organizational types that Mintzberg defines, you can think about whether your company's structure is well suited to its conditions. If it isn't, you can start to think about what you need to do to change things.

Konkrete eksempler Kjernen i denne teorien avspeiler i stor grad Burns og Stalkers (1961) modell om organiske og mekaniske strukturer, som henholdsvis representerer den innovative organisasjonen og maskinbyråkratiet til Mintzberg (1989).

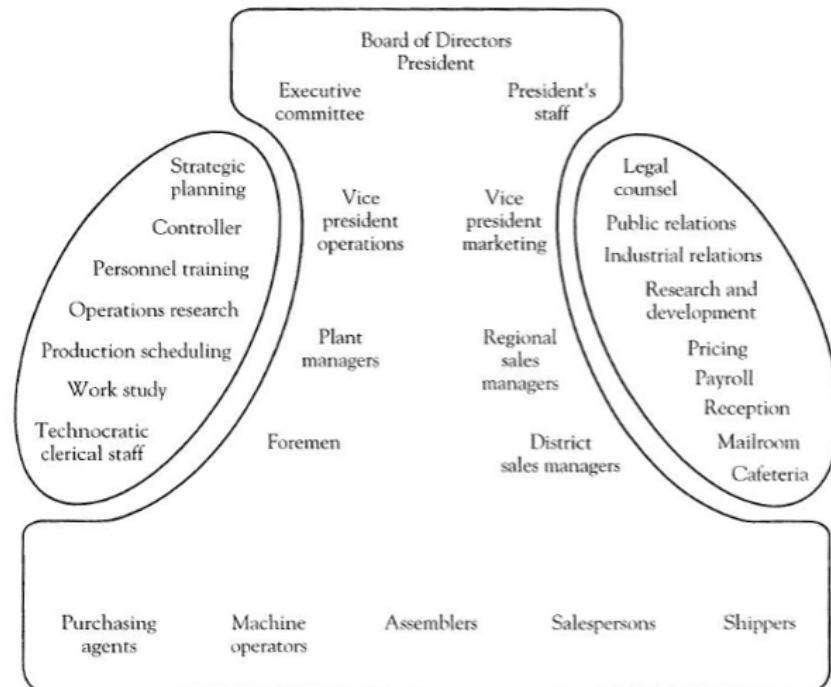


Figure 6.13: Roller fordelt i Mintzberg-modellen

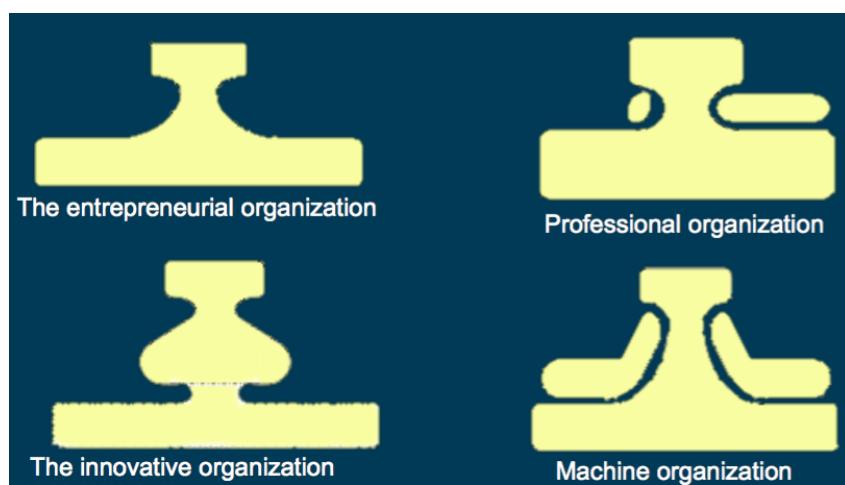


Figure 6.14: Fire Mintzberg-arketyper. *Machine organization* ligner mest på den mekanistiske strukturen, imens *The Innovative Organization* ligner mest på den organiske.

6.6 The Principles of Bureaucracy

Hvem står bak In the 1930s Max Weber, a German sociologist, wrote a rationale that described the bureaucratic form as being the ideal way of organizing government agencies.



Figure 6.15: Max Weber

Hva er det modell/teori for Teorien er prinsipper som forbedrer hvordan komplekse organisasjoner fordeler beslutningsmakt og kontroll over organisasjonens ressurser. Dette er en av organisasjonsmodellene som råder sterkt i dag.

Nøkkelen er at folk kan holdes ansvarlig for handlingene sine. Hvorfor? Fordi i et byråkrati skal man opptre i samsvar med *regler* og *SOPs* (standard operating procedures)

Hva er målet med modellen/teorien? Målet med modellen er å finne et system som øker verdiskapingen og gjør organisasjonen mer effektiv.

Dette er en av grunnleggerne til organisasjonsteori, så dette er så sentralt som man får det.

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Weber definerte seks hovedprinsipper:

1. Et byråkrati baserer seg på **Rational-legal authority**: at hvor mye autoritet du har i en organisasjon avhenger av hvilken posisjon i hierarkiet du har. Personlige kvaliteter har ingenting å si.

2. Du har din posisjon fordi du er faglig egnet til den, ikke på grunn av sosial status, slektskap, eller lignende.
3. For hver rolle er det viktig å spesifisere tydelig 1) ansvarsoppgavene og 2) det formelle forholdet til andre roller.
4. Hver rolle er under kontroll av en rolle på et høyere nivå i organisasjonen (i.e. organisasjonskartet)
5. For å kontrollere atferd of forhold mellom rollene, bruk *regler, SOPs, og normer*.
6. Formuler og formaliser skriftlig følgende: *administrative handlinger, beslutninger, og regler*.

Det er viktig å skille mellom de tre type autoritetene:

Rational-legal authority: the authority a person possesses because of his or her position in an organization.

Traditional authority: authority a person possesses because of inherited status as bloodline and ownership.

Charismatic authority: authority a person possesses because of the attractiveness that justifies and legitimates their influence over others.

Autoritet: makt til å holde folk ansvarlige for handlingene sine og makt til å beslutte hvordan organisasjonens ressurser skal brukes.

Noen nøkkelbegreper:

Formalization: the extent to which work roles are structured in an organization, and the activities

of the employees are governed by rules and procedures.

SOP: standard operating procedure

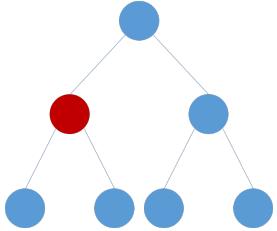


Figure 6.16:
Faglig egnet.
Autoritet=Posisjon.

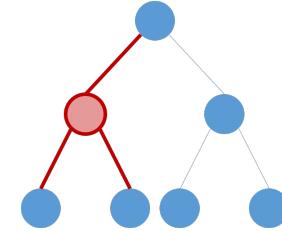


Figure 6.17:
Definerte oppgaver/forhold.

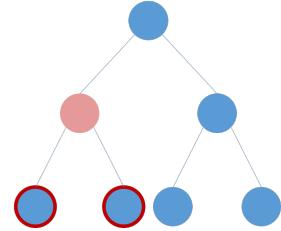


Figure 6.18:
Regler, SOPs, normer.
Under kontroll av de over deg. Formuler og skriftlig.

Figure 6.19: De seks prinsippene illustrert. Prinsipp 1 og 2 er i figur 6.16, prinsipp 3 og 4 er i figur 6.17, og prinsipp 5 og 6 er i figur 6.18.

Hva er fordeler ved modellen?

- Hovedfordel: legger grunnlaget for hvordan hierarki bør designes om man skal kontrollere interaksjonen i organisasjon på en effektiv måte.
- Forventningene til hver enkelt er klare.
- ∴ er kommunikasjonen tydeligere.
- Man holdes ansvarlig om man gjør noe galt på grunn av de skriftlige reglene som forteller blant annet om belønning og straff. Det gjør det enklere, og billigere, å evaluere den ansatte.
- Separerer personen fra rollen.
- ∴ De ansatte behandles likeverdig.
- Strenge policies: ingen policies ignoreres fordi alle både kjener til og følger dem.

Hva er ulemper ved modellen?

- Det er ingen unntak i et byråkrati.
- Alle reglene og papirarbeidet kan hindre deg i å verdiskape.
- Alle reglene og papirarbeidet sørger for at målene tar lengre tid å fullføre.
- Alle reglene gjør at de ansatte lener seg *for mye* på regler og SOPs.
- Byråkrati er dårlig egnet i uventede situasjoner.
- Når lederne får for mye å gjøre, blir de en betydelig flaskehals.
- Lederne får incentiver til å følge personlige mål istedenfor organisasjonens mål. Organisasjonen ønsker at de skal fokusere på effektivitet, beskytte organisasjonen, og å bruke ressursene på en velegnet måte sett fra *stakeholder's* synspunkt. Istedentfor har de incentiver til å jakte makt og status, beskytte seg selv, og å bruke ressursene til å gange seg selv.
- Parkinson's Law sørger for at byråkratiet vokser eksponensielt. Da kan man miste kontrollen over utviklingen av hierarkiet.
- ∴ De overnevnte grunnene medfører at byråkrati koster mye tid og penger.

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas? Hvis organisasjon blir *for* byråkratisk, så ligger feilen ved folkene i organisasjonen. Det er derfor viktig å kunne evaluere folkene under deg: dette tar ikke byråkrati-prinsippene opp. Derfor, en måte å evaluere dem under deg er via ***Management by Objectives***. Den består av tre spesifikke steg:

1. Sett spesifikke mål på hvert nivå i organisasjonen.
2. Lederne og underordnede skal *sammen* sette målene til de *underordnede*.
3. Ledere og underordnede skal *periodisk* se hvordan det går med den underordnades fremgang mot målet.

Konkrete eksempler

1. Rational-legal authority: vi adlyder politimenn på grunn av autoriteten en slik stilling medfører, ikke fordi han bører en pistol eller bærer uniform.
2. Alle organisasjoner innehar noen av egenskapene ved et byråkrati
3. IRS
4. PepsiCo
5. Sønnen til Kjell-Inge Røkke: fikk han jobben pga slektskap eller pga faglig egnhet?
6. Offentlige organisasjoner er gjerne de erkebyråkratiske organisasjonene. NAV er et godt eksempel.

6.7 Organizational structures

Illustrasjon Den første designavgjørelsen er illustrert nedenfor. Nøkkelen er å vite og forstå hvordan man kan få ulike funksjoner til å kommunisere.

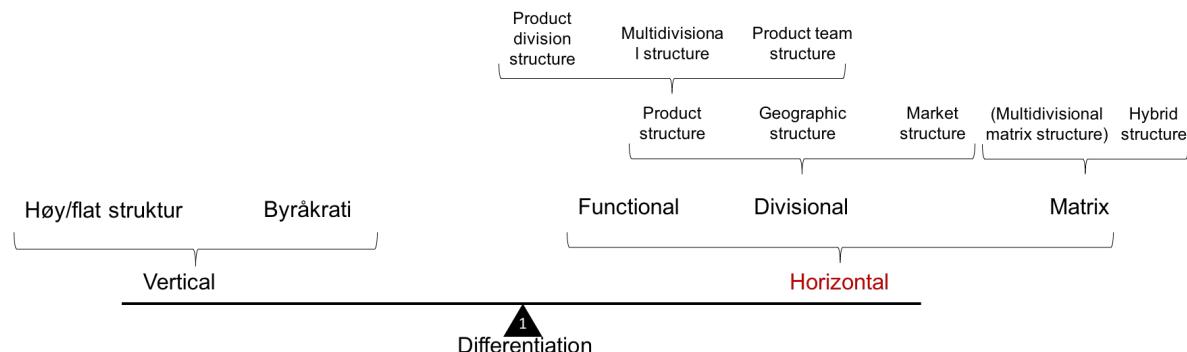


Figure 6.20: Organisatoriske strukturer med fokus på differensiering

Hva er det modell/teori for Dette er en modell for å finne riktig organisasjonsstruktur når selskapet har vokst til en betydelig størrelse fordi vekst gir komplekse strukturer.

Når organisasjonen vokser, gjør den to ting for å forbedre kontrollen: øker både antall ledere og antall nivåer i hierarkiet.

Mer spesifikt: Når organisasjonen vokser, holder det ikke bare å velge om man skal fokusere vertikalt eller horisontalt. Istedet, når organisasjonen vokser, kreves mer komplekse strukturer fordi de klarer lettere å koordinere 1) ferdigheter, 2) aktiviteter, 3) mål, og 4) begrensningene på hva de jobber med og hvem de bør ansette.

Hva er målet med modellen/teorien? Organisasjonsstrukturen blir målt etter **1) efficiency, 2) responsiveness, 3) adaptability, og 4) integrity**. Velg en struktur så du kan score høyt på disse fire, især på efficiency.

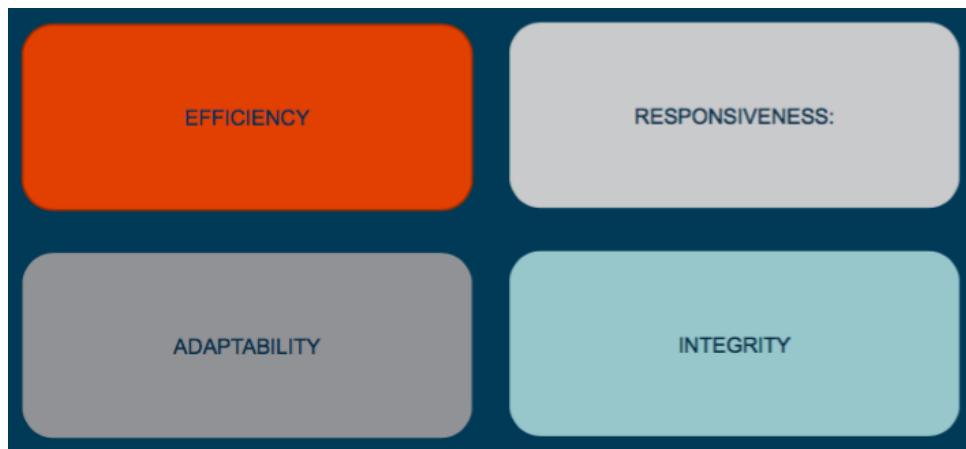


Figure 6.21: Hva organisasjonen måles etter

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Det er to hovedgrupper med elementer: de som inngår i vertikal differensiering og de som inngår i horisontal differensiering. Førstnevnte handler om *autoritet og kontroll*, imens sistnevnte handler om *spesialisering og koordinering*.

Vertikal differensiering Vertikal differensiering skaper et hierarki. Tre grunner som påvirker hierarkiet til å oppstå:

1. Mengden av *horisontal differensiering* fordi det gir blant annet koordineringsproblemer.
2. Mengden av *desentralisering*: jo mer desentralisering, jo høyere blir organisasjonsstrukturen. Til gjengjeld blir den mer effektiv, responsiv, og tilpasningsdyktig.
3. Mengden av *standardisering*: jo mer standardisering, jo mindre overvåking behøves det fordi lederne erstattes med SOPs (standard operating procedures).

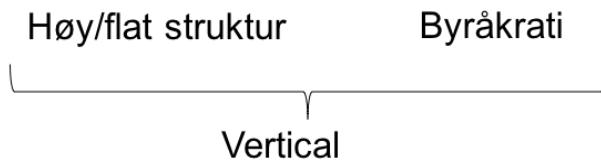


Figure 6.22: Vertikal differensiering

Det er som vist i figur 6.22 to tankesett man kan anvende når man velger graden av *vertikal differensiering*:

1. ***Om man skal ha en høy eller flat struktur.*** Om du har en høy eller flat struktur bestemmes av hvor mange nivåer du har i hierarkiet relativt til en typisk organisasjon av din størrelse. Merk dog at høyere nivåer gir kommunikasjonsproblemener, motivasjonsproblemener, og byråkratiske kostnader
 2. Hvor stor grad av byråkrati du skal ha i organisasjonen. Se gjennomgang av byråkrati på side 50.
-

Horisontal differensiering

1. Funksjonell struktur er den vanligste
2. Produktstruktur (under avdeling) er den nest-vanligste. Her har vi tre typer:
 - En produktavdelingsstruktur
 - En multiavdelingsstruktur
 - En produktteamstruktur
3. Geografisk struktur (under avdeling)
4. Markedsstruktur (under avdeling)

5. Matrisestruktur

- Matrise med *Produkt X Støttefunksjon* (vanlig matrisesystem)
- Matrise med *Produktavdeling X Støttefunksjon* (multiavdelingsmatrise)

6. Hybridstruktur

7. Nettverksstruktur

8. (Boundaryless struktur)

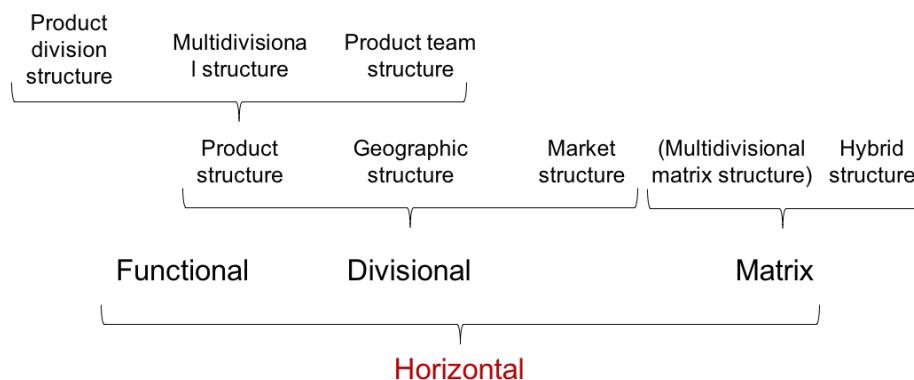


Figure 6.23: Horisontal differensiering

Her vil jeg dele opp den horisontale differensieringen i flere biter. Først har vi den *funksjonelle* strukturen, der lignende aktiviteter samles i én funksjon. Dette er typisk for produksjonsselskaper og dette er typisk for organisasjoner som er tidlig i livssyklusen.



Figure 6.24: En klassisk funksjonell struktur.

Figuren over viser en klassisk funksjonell struktur: her har hver funksjon sin posisjon i hierarkiet. Hvis man hadde ekspandert dette organisasjonskartet, ser man at hver funksjon har sitt eget, separerte hierarki.

Part 6. Structure

6.7. Organizational structures

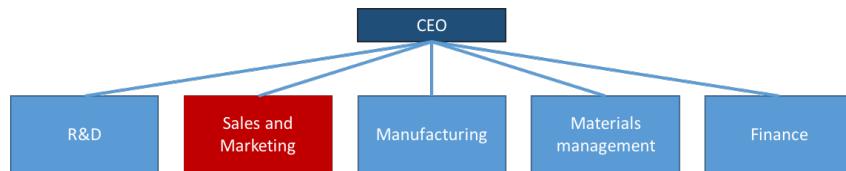


Figure 6.25: En redesignet funksjonell struktur. Ofte får man kommunikasjonsproblemer mellom selskapene, og det kan gjøres med å **integrere** funksjonene bedre. Her er det naturlig å integrere salg og markedsføring til én funksjon for å få dem til å kommunisere bedre.

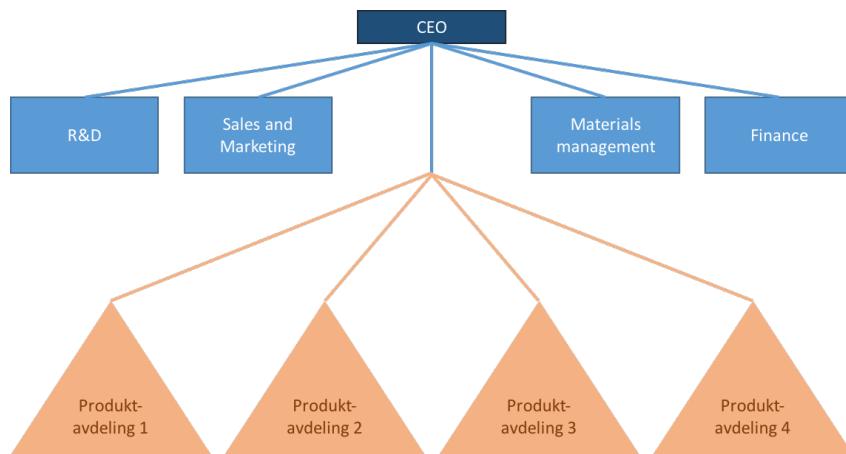


Figure 6.26: En produktavdelingsstruktur er lik som den funksjonelle strukturen (her: der vi integrerte salg og markedsføring [se figur 6.25 på side 59 med ett unntak: *produksjonsfunksjonen* er delt opp i ulike *avdelinger*, her representert med avdeling 1 til 4].

I en produktavdelingsstruktur produserer man én hovedgruppe produkter i hver avdeling (supper i avdeling 1, fryste grønnsaker i avdeling 2, bakervarer i avdeling 3, etc.). Hver produktavdelingsleder har ansvaret for å koordinere med hver støttefunksjon. Støttefunksjonene er i utgangspunktet centraliserte og deles av alle avdelinger.

Part 6. Structure

6.7. Organizational structures

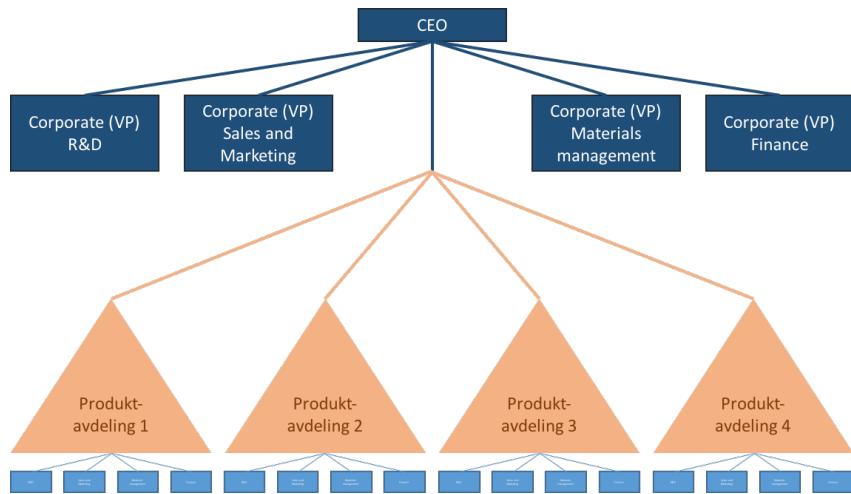


Figure 6.27: En multiavdelingsstruktur ligner på produkavdelingsstrukturen over, men med ett unntak: det produseres, evt skal produseres, så vidt forskjellige produkter at man trenger mer spesialiserte støttefunksjoner for å ha kontroll. Da slutter man å dele på disse, slik som i en produktavdelingsstruktur, og man får sitt eget sett med støttefunksjoner. Da kan hver avdeling klare seg selv. På toppen av hierarkiet byttes støttefunksjonene ut med en organisasjonsleder for hver støttefunksjon som har ansvaret for sin funksjon i alle avdelinger.

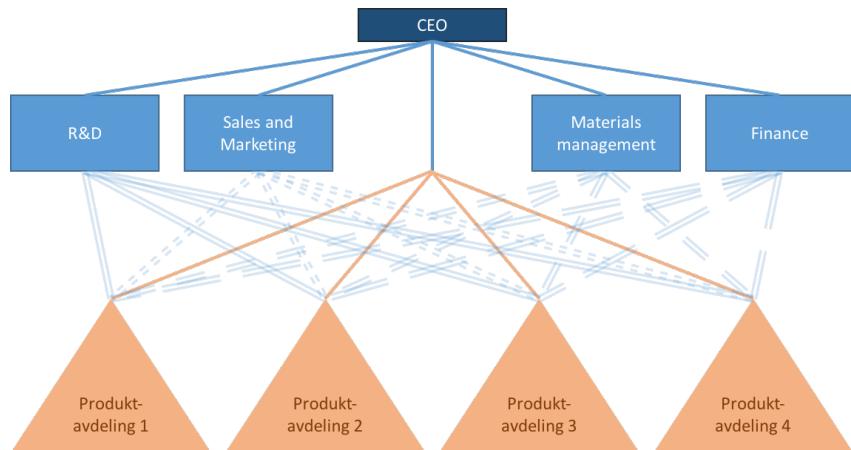


Figure 6.28: En annen variant er at man ikke gjør hver avdeling selvbåren ved å gi dem hvert sitt fulle støtteapparat. Istedetfor kan man ha et team fra hver støttefunksjon som jobber spesifikt med én avdeling og blir spesialister på det. Da har hver avdeling tilgang på en støttefunksjon, men de har ikke tilgang på alle ansatte i støttefunksjonen. Dette er ypperlig hvis arbeidsoppgavene er veldig spesielle. Produktteamstrukturen er en mikset av produktavdeling og multiavdeling.

Part 6. Structure

6.7. Organizational structures

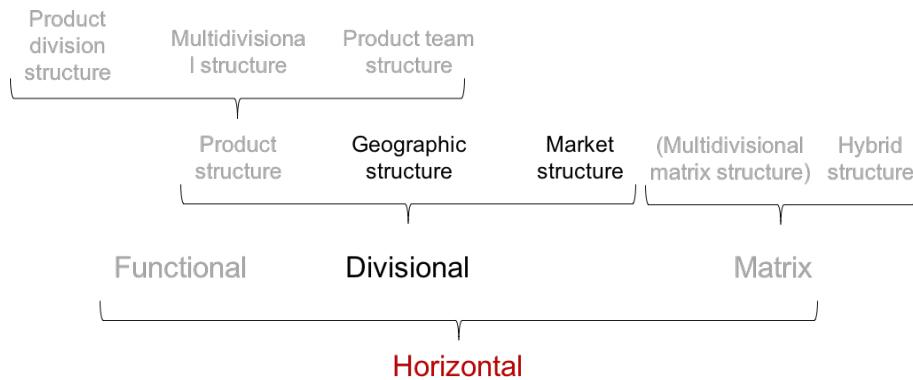


Figure 6.29: Horisontal differensiering: geografisk struktur og markedsstruktur

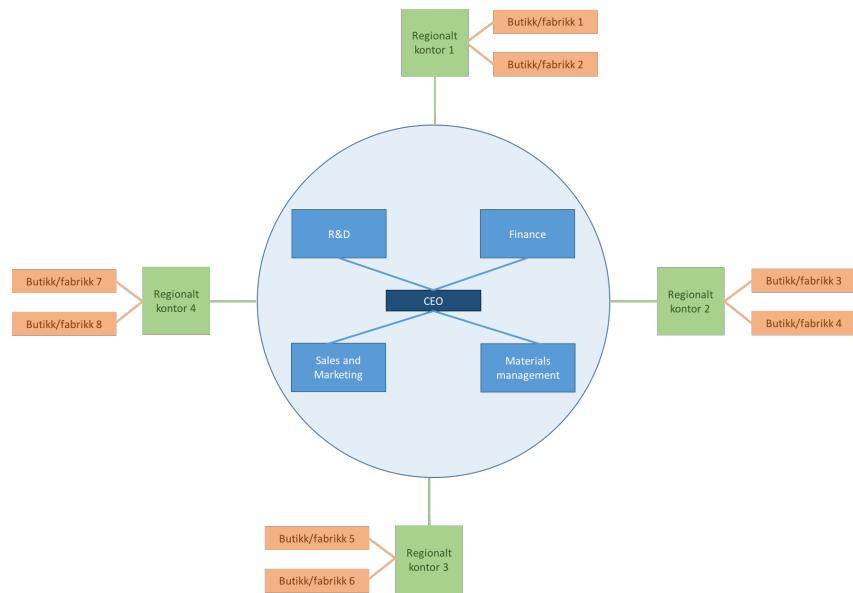


Figure 6.30: I en geografisk struktur er noen støttefunksjoner sentralisert imens andre er desentralisert til regionkontorer. En slik struktur lar organisasjonen justere strukturen slik at kjernekompetansen deres og behovene til kunder i ulike regioner kan matches.

Part 6. Structure

6.7. Organizational structures

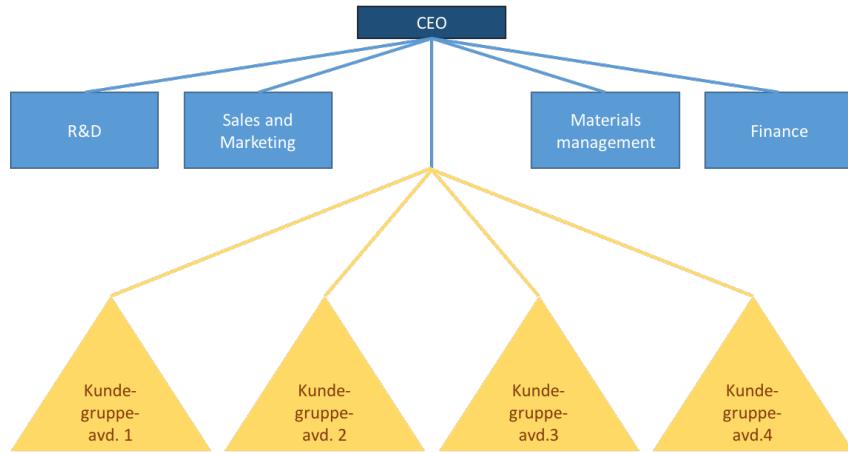


Figure 6.31: En **markedsstruktur** ligner på produktavdelingsstrukturen, men med ett unntak: istedenfor å skille ut produktkategoriene i ulike avdelinger, skiller man istedenfor ut kundegruppene i hver avdeling. Ansvaret til hver avdeling blir dermed å lage produkter som best passer deres spesifikke kundegruppe.

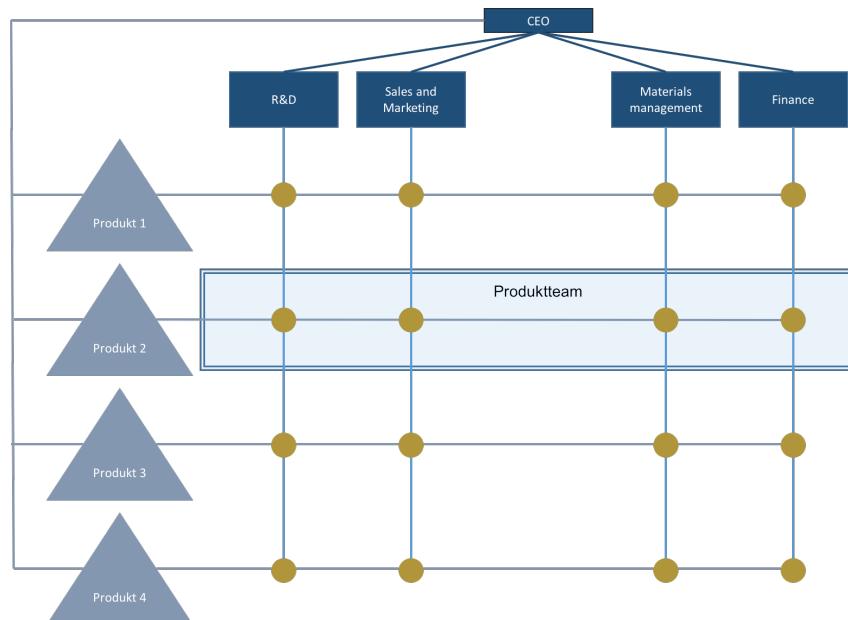


Figure 6.32: I den vanlige **matrisestrukturen** har du to ledere: én leder per støttefunksjon og én leder per *produkt*. Hver ansatt får dermed to ledere å forholde seg til. Som ansatt får man nå et veldig prosjektbasert preg på arbeidsoppgavene sine, og organisasjonen kan kvalitetslære på to dimensjoner istedenfor bare på en.

En matrisestruktur ligner litt på produktteam.

1. Begge strukturer bruker teams, men i denne strukturen har man to ledere (produktleder og funksjonell leder) istedenfor én (produktteamleder).
2. I matrise beveger du deg fra produktteam til produktteam, alt ettersom nårde behøver ferdighetene dine. I produktteam er teamet ditt fastsatt: du er på den avdelingen hele tiden.
3. De mest effektive ansatte i en matrise er de som bevisst skaper et uformelt nettverk.

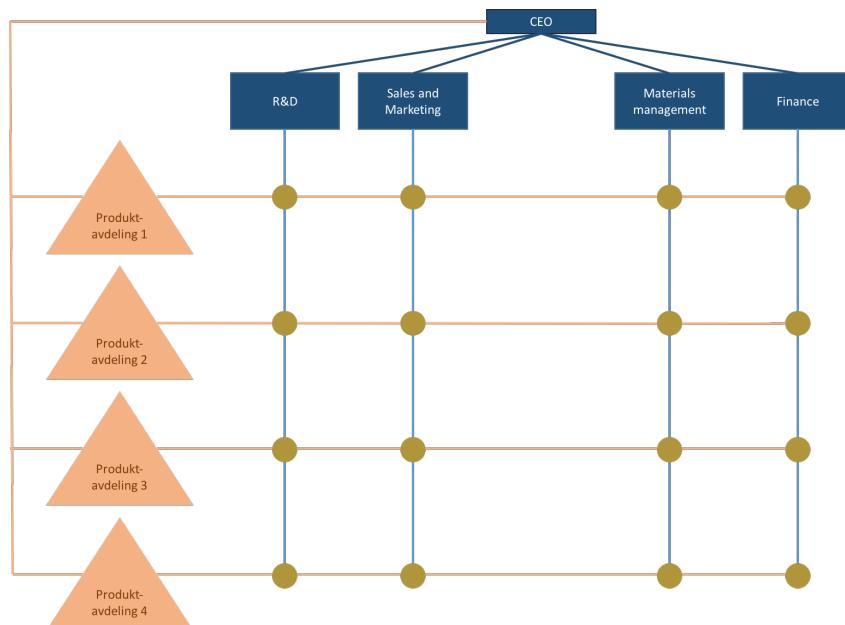


Figure 6.33: **Multiavdelingsmatrise**. Denne ligner på *produktteamstrukturen* men med ett unntak: at medlemmene i produktteamet har to ledere — ikke bare tilbake til sin egen støttefunksjon, men også til produktlederen.

En matrisestruktur gjelder for hele organisasjonen, men det kan føre til problemer. En enklere måte er å flytte matrisen høyere opp i hierarkiet: å ha en matrisestruktur bare mellom toppledelsen og avdelingslederne. Det gjøres med multiavdelingsmatrise.

- I en nettverksstruktur, outsourcer du mange av produksjonsprosessene. A network organization is one in which companies outsource their major

business functions in order to focus more on what they are in business to do,

- I en boundaryless struktur, vil folk komme og gå – lik som i en matrisestuktur – men de er tilkoblet hverandre elektronisk istedenfor ansikt-til-ansikt. Adaptability and flexibility are important criteria of boundaryless organizations. The four main types of boundaryless organizations are:
 1. modular organization
 2. strategic alliance
 3. network organization
 4. virtual organization
-

Outsourcing: obtain (goods or a service) from an outside or foreign supplier, especially in place of an internal source

Mer utfyllende definisjoner av de forskjellige strukturene:

A functional structure is one of the most common organizational structures. Under this structure, the organization groups employees according to a specialized or similar set of roles or tasks. While functional structures operate well in stable environments where business strategies are less inclined to changes or dynamism, the level of bureaucracy makes it difficult for organizations to respond to changes in the market quickly.

The divisional structure is a type of organizational structure that groups each

Part 6. Structure

6.7. Organizational structures

organizational function into a division. These divisions can correspond to either products or geographies.

The matrix structure is a type of organizational structure in which individuals are grouped simultaneously by two different operational perspectives.

A boundaryless organization is a contemporary approach in organization design. It is an organization that is not defined by, or limited to, the horizontal, vertical, or external boundaries imposed by a predefined structure.

A multidivisional structure is a corporate structure with multiple operating divisions in which every division represents profit or business centers. The corporate officers at the top of this structure delegate both daily operations and business **unit** strategy to the division managers. In a multidivisional structure, there's one parent company that consists of a number of different divisions operating separate businesses. Legally, the parent company owns all of the divisions, but the parent company gives the divisions significant autonomy, which allows them to act independently. Setting up a number of different divisions can be costly due to the duplication of functions within the organization.

Hva er fordeler ved modellen? Hver del av modellene er separert:

Høy struktur:

1. Mye direkte tilsyn
2. Klart definert ansvar
3. Mindre *span of control*: altså færre folk hver leder har under seg (i organisasjonskartet). *Merk* at du ikke bare håndterer forholdet mellom deg og hver enkelt ansatt, du håndterer i tillegg forholdet mellom alle de ansatte du har under deg.
4. Lettere å bli forfremmet.

Byråkrati: se side 52

Funksjonell struktur

1. Enkelt å lære fra hverandre → Enkelt å bli mer *spesialisert* og produktiv fordi du lærer raskt de mest effektive måtene å gjøre en aktivitet på.
 2. Du har mer *kontroll* fordi 1) du som leder overvåker folk med lignende ferdigheter som deg selv og 2) du som ansatt kan overvåke kollegaen din, hvilket er spesielt nyttig når arbeidsoppgaven er kompleks.
 3. Organisasjonen blir mer *effektiv* fordi ansatte utvikler normer og verdier som gjør dem mer effektive.
-

Avdelingsstruktur For avdelingsstruktur som helhet gjelder følgende fordeler:

1. Enkelt å **håndtere endringer**
2. Man er **nærmere markedene**
3. **Enklere å koordinere** aktiviteter mellom funksjoner

4. Man fokuserer på produktet og på kunden

5. Beslutningstakingen er **desentralisert**.

For **Avdeling** → **produkt** → **multiavdelingsstruktur** gjelder:

1. Økt effektivitet pga en tydelig *division of labor*
2. Økt kontroll fordi avdelingslederne rapporterer til corporate-ledere.
3. Profitabel vekst fordi hver avdeling er sitt profittsenter og selskapet kan investere mer der avkastningen er størst.
4. Lett å bli forfremmet → øker motivasjonen.

For **Avdeling** → **produkt** → **produktteamstruktur** gjelder:

1. Mer desentralisert enn funksjonell struktur fordi hvert team kan ta on-the-spot-avgjørelser (*Mutual adjustment*)

For **Avdeling** → **geografisk struktur** gjelder:

1. Lar det fortsette å ha kontroll når kundebasen sprer seg til mange deler av landet.
-

Matrisestruktur

1. Man kan spesialisere seg på **to dimensjoner** istedenfor bare på én.
2. Det er en **fleksibel og effektiv** måte å bruke ressursene på og kompetansen på.
3. Det er **enkelt å koordinere**.
4. **Enklere å håndtere komplekse beslutninger** i usikre omgivelser.
5. Man blir **mer responsiv**.
6. Man fokuserer på **kostnader, kvalitet, og markedsetterspørsel**.

7. Mindre subunit orientation

8. Åpner opp kommunikasjonen mellom funksjonelle spesialister

Nettverksstruktur

- Produksjonskostnadene faller hvis man finner en god, rimelig produsent.
- Slipper de byråkratiske kostnadene.
- Du er fleksibel.
- Organisasjonen kan opptre organisk.

Hva er ulemper ved modellen? Hver del av modellene er separert:

Høy struktur:

1. **Kommunikasjonsproblemer:** Informasjon må gjennom flere ledd, hvilket tar lenger tid i tillegg til at informasjonen blir forvrengt (tilsiktet eller utilsiktet).
2. **Motivasjonsproblemer:** mange nivårer betyr at du er relativt sett mindre autoritær.
3. **Byråkratiske kostnader:** lederlønninger er betydelige.
4. **Parkinson's Law:** "Work expands so as to fill the time available" kan anvendes her. En leder ønsker å øke antall folk under seg, ikke antall river (i.e. kollegaer på samme nivå, evt høyere). Så du har incentiv til å øke antall folk under deg, hvilket øker de byråkratiske kostnadene.

Byråkrati: se side 53

Funksjonell struktur

1. **Vanskelig å kommunisere** på grunn av *subunit orientation*
 2. Det er **vanskelig å måle** hvor mye hver enkelt bidrar
 3. **Lokasjonsproblemer** fordi man må ha mer kontroll og koordinering.
 4. **Vanskeligere å identifisere kundebehov**
 5. **Strategiske problemer** fordi koordinering på kort sikt går utover strategisk planlegging på lang sikt.
-

Avdelingsstruktur Dette gjelder for avdelingsstruktur som helhet:

1. **Færre stordriftsfordeler.**
2. Fare for at man gjør **dobbelt arbeid**.
3. **Vanskelig å utvikle kjernekompesanse.**
4. **Vanskelig å standardisere** på tvers av avdelinger.

For **Avdeling** → **multiavdelingsstruktur** gjelder:

1. Vanskelig å vite hvor mye *autoritet* som skal sentraliseres på toppledernivå og hvor mye som skal desentraliseres til avdelingslederne.
2. *Koordineringsproblemer* mellom avdelingene (for eksempel at de konkurrerer om de samme ressursene)
3. Incentivutfordringene ved *internprising*: avdelingene ønsker å selge til høy pris fordi de er et profitssenter, men det er ikke det beste for den andre avdelingen eller organisasjonen som helhet.
4. *Byråkratiske kostnader*: hver avdeling har sitt eget sett med støttefunksjoner. Enormt dyrt.
5. *Kommunikasjonsproblemer* på grunn av høye hierarkier, især hvis organisasjonen er sentralisert.

Matrisestruktur

1. Det tar **mye tid**.
 2. Mangler byråkratiske strukturer
 3. Det kan være **rollekonflikt** og uklare forventninger som man ville unngått i en byråkratisk struktur, hvilket legger unødig press på de ansatte.
 4. Mellomledernivå: man **må dele sin chain of command** med andre ledere.
Kan by på problemer.
 5. **Uformelle strukturer springer frem** og kan bli dominerende.
-

Nettverksstruktur

1. Kan bli store koordineringsproblemer
2. Vanskelig å bruke om man skal kontrollere en kompleks verdiskapningsprosess.
3. Vanskelig å lære for å bygge kjernekompesanse

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas? For *vertikal* differensiering bør man ta følgende tiltak.

- For *Høy/flat struktur*, følg *the minimum chain of command*-prinsippet: at du minimerer antall nivåer i hierarkiet gitt at det samsvarer med målene og omgivelsene dine.
- En stor *span of control* er vanskeligere å håndtere og egner seg bare for lignende oppgaver eller rutineoppgaver. En mindre span of control passer bedre for komplekse oppgaver. I tillegg kommer leders preferanser inn i bildet. Så hva som er optimal span of control avhenger av situasjonen.

- På grunn av Parkinson's Law, krever det en aktiv innsats for å redusere de byråkratiske kostnadene.
-

A **chain of command** in a business is the line of authority through which orders and responsibilities are delegated.

For *horizontal* differensiering bør man ta tiltak som representert i figuren under. Nøkkelen er at du starter gjerne med en funksjonell struktur, og når du opplever kontrollproblemer med denne, må du øke integreringen. Det gir altså en mer kompleks struktur. ∴, du øker kontrollen – hvis den er ved å glippe – ved å bytte struktur. Vi måler strukturen etter **efficiency, adaptability, og responsiveness**

Efficiency: Performing or functioning in the best possible manner with the least waste of time and effort. (The difference between effectiveness and efficiency can be summed up shortly, sweetly and succinctly: Being effective is about doing the right things, while being efficient is about doing things right.)

Adaptable: being able to adjust to new conditions.

Responsiveness: reacting quickly and positively.

Alle komplekse strukturer medfører en trade-off: det gir økt kontroll, ja, men det koster mer å håndtere en mer kompleks struktur. Vei disse opp mot hverandre.

Man blir altså vurdert etter:

- 1. Hvor lite du sløser med ressursene (Efficiency).**
- 2. Hvor mye *volum* man kan endre under nye forhold (Adaptability).**
- 3. Hvor mye *tid* det tar før du kan reagere på nye forhold (Responsiveness).**

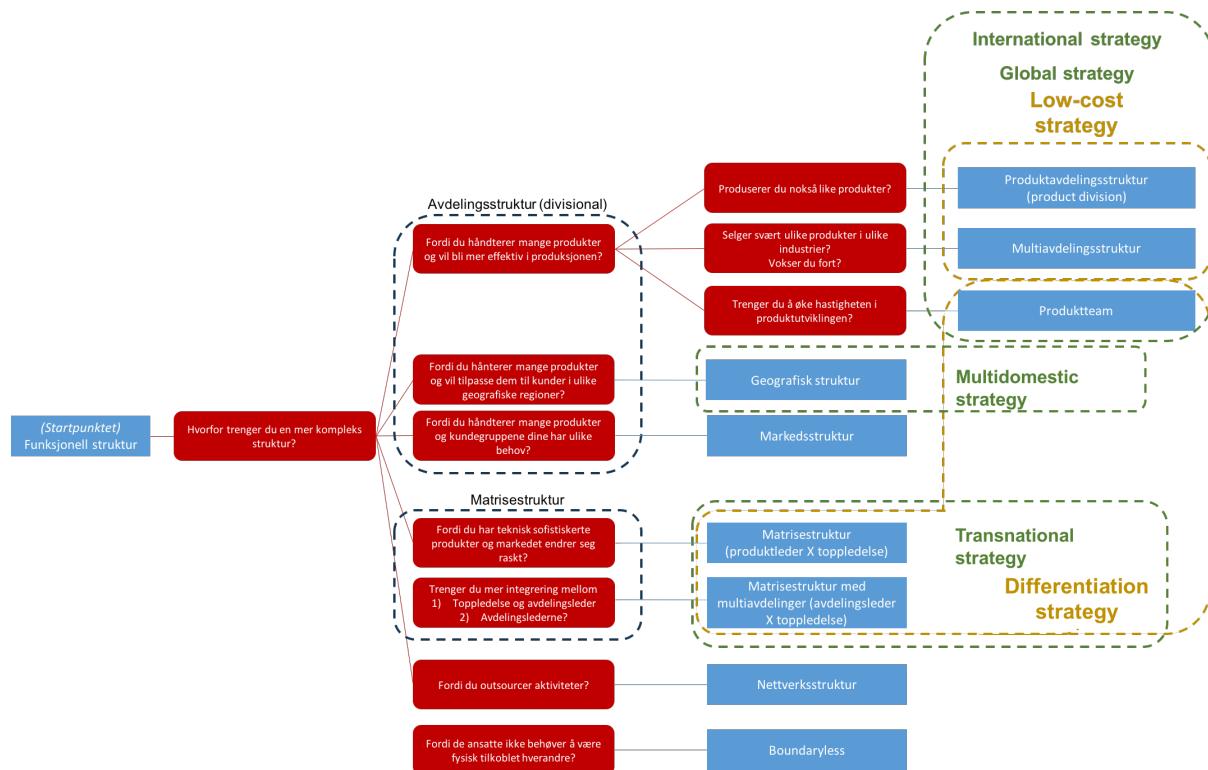


Figure 6.34: Spørsmål for å finne passende struktur

- Funksjonell struktur bør du bruke om du
 - Selger få produkter;
 - Produserer på en/få lokasjoner; **og**
 - Selger til én hovedtype kunder.

Avdelingsstruktur bør du bruke om

1. Organisasjonen øker antall produkter de tilbyr
 - (a) Er produktene nokså like og har det samme markedet: bruk *produkt*-

tavdelingsstruktur

- (b) Er produktene svært ulike og er i ulike markeder eller industrier, bruk multiavdelingsstrukturen.
- (c) Er produktene teknisk komplekse eller at egenskapene til produktene endrer seg raskt på grunn av endrede kundeønsker, bruk en *produktteamstruktur*.

2. Organisasjonen øker antall produksjonslokasjoner

3. Betjener mange svært ulike kunder

MERK: hvis man har en multiavdelingsstruktur, så kan som nevnt hver avdeling klare seg selv. Det betyr at hver avdeling også kan lage den strukturen som passer dem best, omgivelses- og strategimessig. For eksempel fungerer avdeling 1 best med en funksjonell struktur, avdeling 2 med en produktavdelingsstruktur, og avdeling 3 med en matrisestruktur. Det er ikke noe problem å gjøre dette når man har mange selvbårne avdelinger. Dette kalles for en **hybrid struktur**.

- Bruk en matrisestruktur hvis du har teknisk sofistiskerte produkter og markedet endrer seg raskt.
- Bruk en matrisestruktur med multiavdelinger hvis du vil ha fordelene til en matrisestruktur men det er vanskelig å integrere aktivitetene innad i en avdeling.

Konkrete eksempler

1. Functional

- (a) De fleste selskaper siden det er grunnsteinen av org.strukturer.

2. Produktavdelingsstruktur

- (a) Jeg tror First-Price er et godt eksempel på en produktavdelingsstruktur.

(b) Heinz

3. Multiavdelingsstruktur

(a) GE

(b) IBM

(c) Johnson & Johnson

(d) Most Fortune 500 companies use a multidivisional structure because it allows them to grow and expand their operations while maintaining control over their activities.

(e) Da GM flyttet over til en multiavdelingsstruktur: de ville ha det meste desentralisert, men de sentraliserte design og ingeniørteknikk. Da så bilene fra de ulike bilmerkene plutselig likere ut og salgene stupte.

(f) Å operere en multiavdelingsstruktur er kanskje den største high risk/high reward-strukturen. Den kan påføre organisasjonens den største suksess og den kan påføre dens største nederlag.

4. Productteamstruktur

(a) Hallmark: tok to år å lage et nytt kort under funksjonell struktur. De lagde produktteam á la "Morsdagskort", "Julekort", "Bursdagskort", etc.

5. Geografisk struktur

(a) Hermetikkboksprodusenter: det er dyrt å frakte disse langt. Bedre å ha flere fabrikker på forskjellige steder i landet der etterspørselen er høyest.

(b) Neiman Marcus: amerikanere har forskjellig klesstil forskjellige steder i landet. De lagde regionskontorer som bestemmer hva som skal kjøpes inn for deres region – for å matche deres regionale kunders ønsker – så kjøpte hovedkontoret inn alt samlet for å spare penger på volum.

6. Markedsstruktur

- (a) Houston Independent School District hadde opprinnelig en regionstruktur, men det ga problemer. Istedentfor endret de til en markedsstruktur med tre "kundegrupper": 1) barneskoleelever, 2) ungdomsskoleelever, og 3) videregåendelever. I tillegg resentraliserte de mange av de viktigste støttefunksjonene for å spare penger og får å kunne lære effektivt.

7. Matrisestruktur

- (a) Oracle-forelesningen: hvordan de gikk fra en functional structure til en matrix structure.
- (b) Nestlé hadde mer eller mindre en geografisk struktur, men det ble mye problemer når de hadde mange geografiske plasseringer. De endret strukturen til en matrisestruktur istedet.

8. Mer organisk

- (a) Pfizer: hvordan Mackay flyttet selskapet til en mer organisk struktur ved å gjøre organisasjonen flatere, mer desentralisert, og ved å oppmuntre de ansatte til å utvikle normer og verdier for å fostre innovasjon.

9. Nettverksstruktur

- (a) Nike outsourcer skoproduksjonen til Asia istedenfor å produsere selv.

Coca-Cola-caset

- You are a group of managers of a major scandinavian soft-drinks company that is going head to head with Coca-Cola to increase market share in Scandinavia
- Your strategy is to increase your product range to offer a soft drink bottled

water in every segment of the market to attract customers and to begin offering soft drinks and other beverage products tailored to the needs of customers in Scandinavia

- Currently you have a functional structure. What you are trying to work out now is how best to implement your strategy to launch your new products.
 - To what kind of structure should you move?
1. Discuss the pros and cons of the different possible organizational structures.
 2. Which structures will allow you to best achieve your goal at (a) lower cost; (b) give you most responsiveness to customers; (c) most adaptive abilities

Nøkkel er å måle strukturene etter efficiency, responsiveness, og adaptability.

Jeg bruker spørsmålslisten jeg laget. Startpunktet er som sagt en funksjonell struktur og nå trenger jeg en mer kompleks en. Hvorfor?

1. Skal jeg gå head-to-head med Coca-Cola og øke markedsandel, bør jeg bli mer effektiv i produksjonen.
 - (a) Produktene jeg selger er nokså like.
2. I tillegg skal jeg ekspandere til Skandinavia med salg og/eller produksjon.
3. Outsourcing er også en mulighet.

Dette tar for fire alternativer:

- Produktavdelingsstruktur
- Geografisk struktur
- Boundaryless struktur
- Matrisestruktur

For enkelhets skyld, la oss kalle produktene de skal selge for Roca-Rola, Panta, og Monaqua.

En geografisk struktur lar oss sentralisere noen støttefunksjoner og desentralisere andre. Fordelen er at kjernekompentansn vår kan matches med behovene som kunder har i ulike regioner. Derimot er Skandinavia et relativt homogent marked om man sammenligner land for land. Det taler imot behovet for en geografisk struktur.

Produktavdelingsstrukturen ligner på den funksjonelle, men med ett unntak: vi har delt opp produksjonsfunksjonen i ulike avdelinger. Under en slik struktur er produktene ulike men fortsatt ganske like¹ Spørsmålet er om brusen er *forskjellig nok* til at man skal dele de inn i hver sin avdeling. Til gjengjeld kan man vurdere størrelsen: et selskap som skal gå head-to-head med Coca-Cola ikke bare nasjonalt, men i en gruppe land, produserer antakelig så mye volum at det er fordelaktig å skille ut Roca-Rola, Panta, og Monaqua i hver sin avdeling med hver sin leder, og at avdelingen deler på støttefunksjonene istedet. I tillegg må man ta hensyn til alt som brukes i produksjonen. Skal de kjøpe inn flaskene eller produsere dem selv? Skal de mikse og matche ingrediensene til oppskriften, eller skal de outsource dette og få tilsendt "sirup" som de blander med vann? Sannsynligvis må de lage denne selv fordi oppskriften må holdes hemmelig om de skal vinne store markedsandeler. Derfor er det naturlig med en avdeling som lager dette.

En tredje mulighet er at de outsourcer dette, slik Coca-Cola gjør til Ringnes. Da produserer Coca-Cola sirupen, og Ringnes blander den ut med vann og tapper på flasker.

En fjerde mulighet er en matrisestruktur med produktleder på en akse og toppledelse på den andre. Denne er god hvis du trenger raskere måter å utvikle produkter og svare på kundebehov. Dog virker ikke soft drinks-bransjen som

¹I en **produktavdelingsstruktur** tilhører produktene gjerne samme kategori. Et eksempel er kategorien *mat*, der bedriften produserer fryste grønnsaker, bakervarer, supper, etc. I en **multiavdelingsstruktur** er produktene *vidt forskjellige*. Et eksempel er at selskapet produserer biler, kjøkkenutstyr, og presenninger.

den mest endrede. Snarere tvert imot: liker du Panta, blir du arg hvis produsenten endrer smaken fordi man har blitt glad i smaken slik den er. Derfor er matrisestruktur uaktuelt.

Slår vi disse sammen, kan det være aktuelt å kombinere to eller tre av dem: produktavdeling, geografisk, og outsourcing.

Det er urealistisk å produsere Roca-Rola, Panta, og Monaqua kun i Norge for så å sende til resten av Skandinavia. Dette kan fungere i starten når markedene ute er små, men det blir dyrt i lengden. Dermed, om man virkelig tror at man kan kapre solide markedsandeler fra Coca-Cola, bør man produsere noe i hvert land istedet. Det taler altså for en geografisk struktur. I tillegg bør man ha salgskontorer og noen andre støttefunksjoner i hvert land også. Ulempen er at man må dele den hemmelige oppskriften flere steder, og det øker sannsynligheten for at den blir kjent. En mulighet er dermed å produsere sirupen på én plass og *outsource* tappingen til andre. Tappe leskedrikk på flaske er ikke nødvendigvis en del av kjernekompentansen til et selskap som skal konkurrere med Coca-Cola: jeg vil anse det som mer realistisk at kjernekompentansen deres er markedsføringssegmentet og å produsere smaker som folk liker (R&D).

Oppsummert anbefaler jeg følgende om de skal bli store og går rett fra én struktur til den endelige slik et barn får for store klær de kan vokse inn i:

1. Bruk idéene fra en *geografisk struktur*. Noen sentrale støttefunksjoner, slik som R&D, sentraliseres, men støttefunksjoner som salg og markedsføring desentraliseres.
2. *Outsource* selve tappingen av brusen.
3. Lokalt har vi som sagt de sentrale støttefunksjonene, men for å holde oppskriften hemmelig, bør vi produsere den lokalt. Det vil kanskje koste mer enn å produsere den lokalt om man er store, men Coca-Cola har alle incentiver til å prøve å oppdage den. Så risikoen er stor. Dermed trenger vi en produktavdelingsstruktur lokalt istedenfor bare de sentrale støtte-

funksjonene. Er produktene så like at man ikke trenger ulike avdelinger – hvilket er realistisk – holder det nok med en funksjonell struktur sentralt.

6.8 Lecture questions

1. What are the overall design challenges when an organization is confronted with increasing organizational complexity, and how can organizations react to these challenges?
 - (a) Det er fire designutfordringer: hvor mye vertikal og horisontal differensiering man skal ha, hvor mye integrering man skal ha (behovet for det øker især med horisontal differensiering fordi man får en sub-unit orientation), hvor mye sentralisering man skal ha, og hvor mye standardisering versus gjensidig tilpasning man skal ha.
 - (b) Du bør ikke velge dette på måfå. Lawrence, Lorsch, Burns, og Stalker's bidrag til contingency theory foreslår at du designer den strukturen som gjør at du har mest kontroll over omgivelsene dine. Er omgivelsene usikre, gå for organisk struktur. Er omgivelsene stabile, gå for mekanistisk struktur.
 - (c) Bram's svar på spørsmålet: When a business is growing, management faces the challenges of how to create an efficient and effective *division of labor*. It needs to find a balance on how to communicate effectively with other department, where decision power should be located and how rigid the organization should stick to rules and norms. What the best way is, depends on the organization, their goals, and their environment.

Part 7

Culture

7.1 Various (overview)

7.1.1 Mini Cases: Creating and Managing Organizational Culture

1. Chinese firms going global
2. SiteROCK's military management culture
3. Did Toyota put profit above safety?
4. New SEC rules offer whistle-blowers large rewards
5. **Case for analysis:** A tale of two cultures

7.1.2 Subchapter Overview

Creating and Managing Organizational Culture

1. What is organizational culture?
2. How is an organization's culture transmitted to its members?
3. Where does organizational culture come from?
4. Can organizational culture be managed?

5. Social responsibility

7.2 Generelt om kultur

Illustrasjon Kort om figuren

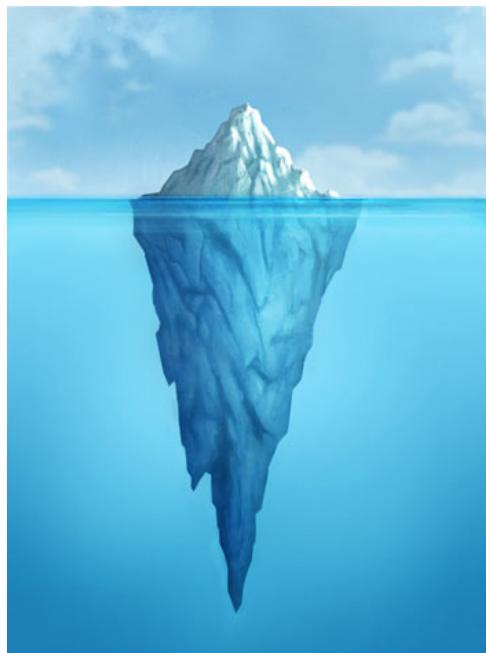


Figure 7.1: Kulturen er som et isfjell. Det du ser, er symboler, riter, sere-monier, og historier. Dog er det med ved organisasjonskulturen enn som så: du har også verdier og normer som utgjør størstedelen av kulturen, og det er isfjellet under vann.

Bidragsytere Kort om hvem og når



Figure 7.2: Schein



Figure 7.3: Hofstede



Figure 7.4: Barney

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Først må vi forstå definisjonen av kultur. Schein presenterer det som:

“A pattern of shared basic assumptions that the group has invented, discovered or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration – a pattern of assumptions that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way you perceive, think, and feel in relation to those problems”

Sagt på en annen måte:

- Organisasjonen møter på *utfordringer*, enten de er interne eller eksterne.
- Medlemmene i organisasjonen finner sammen en suksessfull løsning på problemet og repeter løsningen senere når problemet oppstår på nytt. De lærer også hva som ikke fungerer.
- Denne løsningen blir dermed en *antakelse* om hvordan man løser ting i denne organisasjonen: man trenger ikke møtes og diskutere hvordan man skal løse problemet lenger.
- Denne løsningen lærer du videre til de nye medlemmene i organisasjonen.
- Du har en haug av slike problem–løsning-elementer. *Sammen utgjør de organisasjonskulturen.*

Organisasjonskulturen har fire store effekter:

1. det gir deg *strukturell stabilitet* fordi verdiene og normene ikke bare deles i gruppa, men også definerer gruppa.
2. det gir deg *dybde* fordi kulturen er som regel ubevisst.
3. det gir deg *bredde* fordi det påvirker hvordan alle funksjoner og aktiviteter opererer.
4. det integrerer gruppa fordi de blir mer som sammenhengende helhet.

Values: ledestjerner folk bruker for å velge hva som er ønskelig.

Norms: Hva som anses som akseptabelt eller typisk for en gitt gruppe mennesker.

Terminal value: A desired end state or outcome that people seek to achieve.

Instrumental value: A desired mode of behavior.

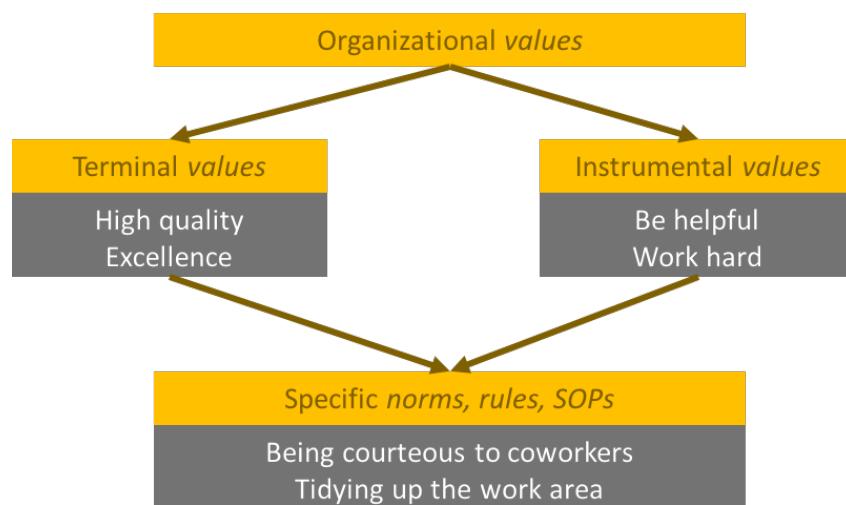


Figure 7.5: Hvordan ulike verdier former normer, regler, og SOPs i en organisasjon

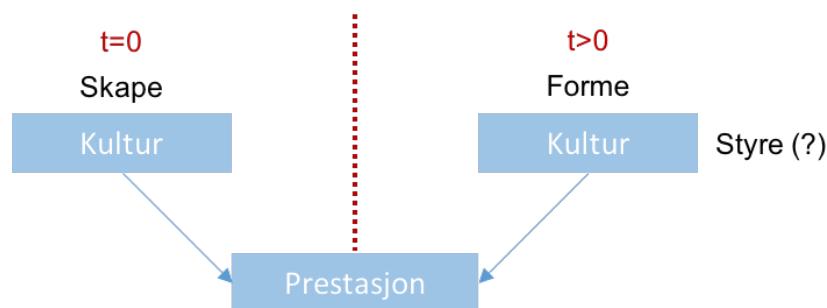


Figure 7.6: Kultur skapes både av grunnleggeren og av nasjonal kultur. Den formes av folkene vi velger ut og hvordan vi sosialiserer i organisasjonen (er det en sterk institusjonell eller en sterk individuell orientering?). Kulturen kan styres av ledelsen, men det er både vanskelig og tidkrevende. Et nøkkelspørsmål er hvorfor kultur er viktig. Fordi det har en enorm effekt på prestasjonene til organisasjonen.

Hvor kommer kulturen fra?

- Grunnleggeren er en åpenbar årsak.
- Andre medlemmer i organisasjonen hvis det er flere enn grunnleggeren ved starten.
- Den nasjonale kulturen er en annen: her har Hofstede bidratt sterkt og belyser 6 ulike dimensjoner som utgjør den nasjonale kulturen.
 1. Hvor mye befolkningen godtar *maktforskjeller* i landet.
 2. Hvor mye befolkningen strever for å unngå usikkerhet.
 3. Hvor individualistiske vs kollektivistiske befolkningen er.
 4. Hvor konkurranse-orientert vs konsensus-orientert befolkningen er.
 5. Hvor langsiktige vs kortssiktige befolkningens perspektiv er.
 6. Hvor mye befolkningen faller for fristelser (indulge) vs hvor mye de klarer å begrense seg.
- Eiendomsrettigheter i organisasjonen (fallskjemer, stock options, store lønninger, etc).
- Etikken innad i organisasjonen.

Hvordan påvirkes kulturen? Kort fortalt: fra dem vi velger ut som nye medlemmer og til hvordan vi sosialiserer i organisasjonen. Det er to ytterpunkter av måter nye medlemmer sosialiseres på.

- Den *institusjonelle* måten
 - Alle lærer de samme, standardiserte måtene å løse noe på.
 - De nye skilles ut fra de gamle medlemmene.
 - De nye får vite eksplisitt hvordan du beveger deg gjennom organisasjonen

- De nye gis en tidslinje med hva av opplæringen som må være ferdig når.
 - De gamle er rollemodeller for de nye.
 - Da gamle tilbakeholder støtte frem til de nye har *conformed* til de gjeldende normene.
- Den *individuelle* måten
 - Alle lærer på forskjellige måter og de kan finne nye, passende måter å gjøre noe på.
 - De nye blir med som en del av teamet til de gamle.
 - Opplæring gis etter interesse og behov til de nye fordi det er ikke en spesifikk prosesjon gjennom selskapet.
 - De nye får ikke en tidslinje med når de må være ferdig med opplæringen.
 - De nye får ikke rollemodeller: de må selv finne ut hvordan de skal oppstre og gjøre.
 - De gamle oppmuntrer de nye til å være seg selv istedenfor å conforme.

Hvordan påvirker kultur prestasjonene til organisasjonen? Først må man ta høyde for at kulturen kan være sterkt i en organisasjon, og den kan være svak. En sterkt kultur kjennetegnes ved at:

- "Alle" er enige om verdiene: kulturen kontrollerer dermed atferden din.
- "Alle" er enige om målene: kulturen gjør det lettere å samarbeide, mindre vinglingsrom, og folk er mer sikre på hva de bør gjøre.
- Ansatte er generelt mer motiverte.

Mer spesifikt:

- Kulturen påvirker dine individuelle normer og verdier. Det påvirker hvordan vi tar beslutninger og hva vi anser som foretrukken atferd. Beslutninger og atferd påvirker prestasjonen. Ergo vil kulturen påvirke prestasjonene til organisasjonen.
- Kulturen motiverer de ansatte – hvis kulturen er sterk – fordi de har inntrykk av at de kan være mer "seg selv" og ikke bli fortalt hvordan de skal gjøre og være. Dog er det kulturen som leder dem, det bare merkes ikke like godt som direkte ordre.
- *Barney* skrev en artikkel der han undersøkte om kulturen kan være et varig konkurransesfortrinn. Han konkluderte med at tre egenskaper ved kulturen må i så fall være på plass: den må være *verdifull, sjeldent, og vanskelig å imitere*.
- Det er også viktig å tenke på at kultur har forskjellige roller i ulike type organisasjoner: for eksempel vil de påvirke organisasjonen og dens prestasjoner på forskjellige måter i entreprenørskap, gaseller, M&A's, og organisasjoner som går gjennom fundamentale endringer.

Hvordan man håndtere kultur? Kortversjonen: ja, men det er tidkrevende og vanskelig.

Utledet: måter du kan håndtere kulturen på:

- Ha *offentlige uttalelser* om organisasjonal som samsvarer med den kulturen du vil ha.
- *Designe kontorene og byggene* på en måte som samsvarer med den kulturen du vil ha.
- Ha konkrete *belønnings- og statussystemer* som samsvarer med den kulturen du vil ha.
- Fortelle *historier* som samsvarer med den kulturen du vil ha.

- Påvirke hva man skal *måle* i organisasjonen og velge det som samsvarer med den kulturen du vil ha.
- Endre organisasjonsdesignet og -strukturen til én som samsvarer med den kulturen du vil ha.
- Endre systemene og prosedyrene på en måte som samsvarer med den kulturen du vil ha.
- Endre kriteriene for å rekruttere og promotere folk på en måte som samsvarer med den kulturen du vil ha.

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas? Har du en svak kultur, bør du nok prøve å håndtere kulturen ved å bruke en eller flere av metodene nevnt ovenfor.

Konkrete eksempler M&A's:

1. StatoilHydro

Eksempler på bedrifter hvis kultur er et varig konkurransefortrinn:

- IBM
- Hewlett-Packard
- P&G
- McDonald's
- Apple
- Southwest Airlines

Eksempler på dårlig organisasjonskultur:

- Value Line

7.3 Lecture questions

- Q1: What is organizational culture?
 - Organisasjonen møter på *utfordringer*, enten de er interne eller eksterne.
 - Medlemmene i organisasjonen finner sammen en suksessfull løsning på problemet og repeter løsningen senere når problemet oppstår på nytt. De lærer også hva som ikke fungerer.
 - Denne løsningen blir dermed en *antakelse* om hvordan man løser ting i denne organisasjonen: man trenger ikke møtes og diskutere hvordan man skal løse problemet lenger.
 - Denne løsningen lærer du videre til de nye medlemmene i organisasjonen.
 - Du har en haug av slike problem–løsning-elementer. *Sammen utgjør de organisasjonskulturen.*
- Q2: How is organizational culture formed and maintained?
 - Av grunnleggeren
 - Andre medlemmer i organisasjonen hvis det er flere enn grunnleggeren ved starten.
 - Av nasjonal kultur
 - Eiendomsrettigheter i organisasjonen.
 - Etikken innad i organisasjonen.
 - Av de nye folkene du rekrutterer
 - Av hvordan folk sosialiseres i organisasjonen
- Q3: How does organizational culture affect motivation and performance?

- "Alle" er enige om verdiene: kulturen kontrollerer dermed atferden din.
 - "Alle" er enige om målene: kulturen gjør det lettere å samarbeide, mindre vinglingsrom, og folk er mer sikre på hva de bør gjøre.
 - Ansatte er generelt mer motiverte.
- Q4: Can organizational culture be managed? Ja, men det er tidkrevende og vanskelig.
 - Ha *offentlige uttalelser* om organisasjonal som samsvarer med den kulturen du vil ha.
 - *Designe kontorene og byggene* på en måte som samsvarer med den kulturen du vil ha.
 - Ha konkrete *belønnings- og statussystemer* som samsvarer med den kulturen du vil ha.
 - Fortelle *historier* som samsvarer med den kulturen du vil ha.
 - Påvirke hva man skal *måle* i organisasjonen og velge det som samsvarer med den kulturen du vil ha.
 - Endre organisasjonsdesignet og -strukturen til én som samsvarer med den kulturen du vil ha.
 - Endre systemene og proedyrene på en måte som samsvarer med den kulturen du vil ha.
 - Endre kriteriene for å rekruttere og promotere folk på en måte som samsvarer med den kulturen du vil ha.

Oppsummert: kulturen kan styrke deg eller hindre deg.

Part 8

Technology

8.1 Various (overview)

8.1.1 Multiple choice-spørsmålene

1. Which of the following statements is most likely to be true regarding a process that has a high technical complexity? **Such processes are very costly and they cannot be changed once established.** **Outputs that result from such processes can be predicted accurately.**
2. Which of the following statements is true regarding small-batch and unit technology? **This technology is characterized by highest level of technical complexity.** **The conversion process that results from this technology is typically flexible.**
3. Which of the following statements is true regarding large-batch and mass production technology? **This technology allows tasks to be specified and programmed in advance.**
4. With reference to the types of production technologies identified by Joan Woodward, which of the following technologies is most likely to be used by an oil refinery? **continuous-process technology**

5. According to Charles Perrow, task analyzability is the **degree to which search activity is needed to solve a problem**.
6. Nonroutine research is characterized by **high task variability and high task analyzability** **high task variability and low task analyzability**.
7. According to Perrow an organization that performs routine tasks will have a **mechanistic structure**.
8. Which of the following strategies is most likely to be used by an organization using mediating technology for reducing uncertainty? **increasing the number of customers served**
9. A manufacturing company stockpiles inputs and holds inventories of component parts so the conversion process is not disrupted if there is a problem with suppliers. It also stockpile finished products so it can respond quickly to an increase in customer demand without changing its established conversion processes. Which of the following technologies, as identified by Thompson, is most likely being used by this company? **long-linked technology**
10. Which of the following advanced manufacturing techniques is developed from the Japanese kanban system? **just-in-time inventory system**

8.1.2 Mini Cases: Organizational Design, Competences, and Technology

1. Progressive manufacture at Ford
2. Crafting "Pororo the Little Penguin"
3. Honda, Apple, and Foxconn have mass production problems in China
4. IBM and Accenture use technology to create virtual organizations
5. **Case for analysis:** Microsoft reorganizes to speed innovation

8.1.3 Subchapter Overview

Organizational Design, Competences, and Technology

1. What is technology?
2. Technology and organizational effectiveness
3. Technical complexity: the theory of Joan Woodward
4. Routine tasks and complex tasks: the theory of Charles Perrow
5. Task interdependence: the theory of James D. Thompson
6. From mass production to advanced manufacturing technology
7. Advanced manufacturing technology: innovations in materials technology

8.1.4 Viktige definisjoner i Technology-delen

Programmed decisions: those that a manager has encountered and made in the past

Unprogrammed decisions: involve scenarios that are new or novel and for which there are no proven answers to use as a guide.

8.1.5 En innledende definisjon

Teknologi: kombinasjonen av alt folk bruker for å konvertere eller endre råmaterialer til ferdige varer og tjenester. Av menneskelige elementer inngår ferdigheter, kunnskap, evner, teknikker, og prosedyrer. Av ikke-menneskelige elementer

inngår materialmaskiner, datamaskiner, verktøy, og eventuelt annet utstyr. Med andre ord er teknologi en viktig del av organisasjonens konkurransefortrinn.

Mer utfyllende kan vi si at teknologi eksisterer på tre nivåer:

1. Individnivå: ferdigheter, kunnskap, og evner du som enkeltperson bruker
2. Funksjonsnivå: teknikker, prosedyrer, materialmaskiner, datamaskiner, verktøy, og eventuelt annet utstyr gruppene bruker for å gjøre jobben sin og for å skape verdier.
3. Organisasjonsnivå: de generelle måtene organisasjonen produserer på: masseproduksjonsteknologi, craftsmanshipsteknologi, continuous production process-teknologi, etc.

I tillegg er teknologi viktig i alle tre hovedaktivitetene i organisasjonen:

1. Inputs (for å håndtere forhold med eksterne stakeholders)
2. Conversion (inputs til outputs [det man typisk anser som teknologi])
3. Output (for å få varene ut til kunden)

Man har tre overordnede **mål med teknologi**:

1. Møte stakeholders behov
2. Fostre innovasjon
3. Øke *operating efficiency*

8.2 Contingency theory

The contingency theory er sentralt i denne delen av pensum. Se 35 for utfyllende om denne teorien. Merk dog én ting: **The technology imperative** hevder at teknologi avgjør strukturen. Men Aston-studiene viser at organisasjonens størrelse *veier tyngre* enn teknologi når man skal velge organisasjonsstruktur. Så imperativet er ikke særlig sterkt.

8.3 Technical Complexity of Joan Woodward

Illustrasjon Hvordan Woodward's og Perrow's funn passer inn med Burns' og Stalker's mekanistiske og organiske struktur.



Figure 8.1

Hjem står bak Woodward



Figure 8.2: Joan Woodward

Hva er det modell/teori for Å klassifisere ulike *produksjonsprosesser* etter dens tekniske kompleksitet.

Hva er målet med modellen/teorien? Å forstå hvordan teknisk kompleksitet påvirker organisasjonsstrukturen.

Hvilke elementer inngår typisk i modellen?

Teknisk kompleksitet: i hvor stor grad produksjonsprosessen er kontrollerbar og forutsigbar. Generelt betyr det i hvor stor grad produksjonsprosessen baserer seg på ikke-menneskelige teknologielementer istedenfor menneskelige.

Programmert teknologi: en conversion-teknologiform der du kan spesifisere og standardisere oppgavene på forhånd slik at selve prosessen blir forutsigbar.

Det er tre hovedgrupper produksjonsprosesser, sortert fra minst til mest teknisk komplekst:

1. Small-batch-/enhetsproduksjon: companies that make one-of-a-kind custom products, or small quantities of products
2. Masseproduksjon: companies that sell huge volumes of identical products.
Make heavy use of automation and assembly lines.
3. Kontinuerlig produksjon: primarily companies that refine liquids and powders. Machines do everything, humans just monitor the machines and plan changes.

Hver av disse tre fører med seg ulike kontroll- og koordineringsproblemer. Ergo vil det påvirke organisasjonsstrukturen hvilken produksjonsprosess du bruker.

Part 8. Technology

8.3. Technical Complexity of Joan Woodward

Structural characteristics	Small-batch (customized)	Mass-production (standardized)	Continuous process (technology)
Levels of hierarchy	Few	Some	Many
Span of control (first line)	Low	High	Low
Manager/personell ratio	Low	High	Low
Skill level of workers	High	Medium	Low
Formalized procedures	Low	Medium	High
Level of centralization	Low	Medium	High
Amount of verbal communication	High	Medium	Low
Amount of written communication	Low	Medium	High
Shape	Wide, low pyramid	Wide, tall pyramid	Thin, tall pyramid (possibly also inverted)
Type	More organic	More mechanistic	Organic at top, mechanistic at bottom

Table 8.1: My caption

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas? Finn ut hvilken produksjonsprosess du bruker og tilpass organisasjonsstrukturen din deretter.

Konkrete eksempler De ulike hovedgruppene kan overlappe noe. Har fjernet overlappingen her for enkelhetens skyld.

Woodwards typologi.

1. Small-batch-/enhetsproduksjon

- Production of single pieces to customer orders
- Production of technically complex units one by one

- Fabrication of large equipment in stages

- Production of pieces in small batches

2. Masseproduksjon

- Production of components in large batches subsequently assembled diversely

- Production of large batches, assembly line type

- Mass production

3. Kontinuerlig produksjon

- Continuous process production combined with the preparation of a product for sale by large batch or mass production methods

- Continuous process production of chemicals in batches

- Continuous flow production of liquids, gases, and solid shapes

Konkrete eksempler

1. Small-batch-/enhetsproduksjon

- ship building

- aircraft manufacture

- furniture maker

- tailors

- printers of engraved wedding invitation

- surgical teams

2. Masseproduksjon

- cars

Part 8. Technology

8.3. Technical Complexity of Joan Woodward

- razor blades
- aluminum cans
- toasters

3. Kontinuerlig produksjon

- chemical companies
- oil refineries
- bakeries
- dairies
- distilleries/breweries
- electric power plants

8.4 Routine Tasks and Complex Tasks of Charles Perrow

Illustrasjon Hvordan Woodward's og Perrow's funn passer inn med Burns' og Stalker's mekanistiske og organiske struktur.



Figure 8.3

Hvem står bak Charles Perrow



Figure 8.4: Charles Perrow

Hva er det modell/teori for Å klassifisere ulike *arbeidsoppgaver* etter analyserbarhet og antall unntak/variasjon man får av hvert produkt.

Hva er målet med modellen/teorien? Å forstå hvorfor noen arbeidsoppgaver er mer komplekse enn andre, og derfor også hvorfor oppgavene egenskaper påvirker organisasjonsstrukturen.

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Det er to dimensjoner:

1. Oppgavens analyserbarhet: hvor enkelt det er å løse problemer når de oppstår (**vanskelighetsgrad**).
2. Oppgavens variabilitet: hvor mange nye eller uventede situasjoner man møter på i produksjonen (**hyppighetsgrad**).

Part 8. Technology

8.4. Routine Tasks and Complex Tasks of Charles Perrow

Perrow also proposed that task variability and problem analyzability were positively correlated. By that he meant that it would be unusual to find instances where tasks had a very few exceptions and search was clearly unanalyzable or where tasks had a great many exceptions and search was well defined and easily analyzable. Ergo, hand mener det ikke er så mange eksempler oppe til venstre eller nede til høyre i figuren under.

Table 8.2: My caption

	Få nye/uventede situasjoner	Mange nye/uventede situasjoner
	Craftwork technology Routine work, but when problems crop up, it is hard to figure what to do.	Non-routine technology Tasks that no one really knows how to do: work on intuition, implicit knowledge.
	Routine manufacturing technology The few problems that occur are usually easy to understand.	Engineering technology The application of well-known principles and technologies to lots of new and different situations.

Table 8.3: My caption

Structural characteristics	Nature of the technology	
	Routine Tasks	Non-Routine Tasks
Standardization	High	Low
Mutual Adjustment	Low	High
Specialization	Individual	Joint
Formalization	High	Low
Hierarchy of authority	Tall	Flat
Decision-making authority	Centralized	Decentralized
Overall structure	Mechanistic	Organic

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas?

Konkrete eksempler

Table 8.4: My caption

	Få nye/uventede situasjoner	Mange nye/uventede situasjoner
Ikke-analyserbart	Craftwork technology Shoe making	
	Pottery	Non-routine technology
	Specialty glass	Film making
	Performing artists	Aerospace
	Furniture restoring	Strategic planning
	Plumbing	
	Computer technical support	
Analyserbart	Routine manufacturing technology	Engineering technology
	Screwing	Custom machinery
	Computational procedures	Building dams
	Mass-production processes	Constructing office building
	A bank teller's job	Tax accounting

8.5 Task Interdependencies of James D. Thompson

Task interdependence: hvor mye arbeidsoppgaver i organisasjonen er relatert til hverandre.

Illustrasjon Kort om figuren

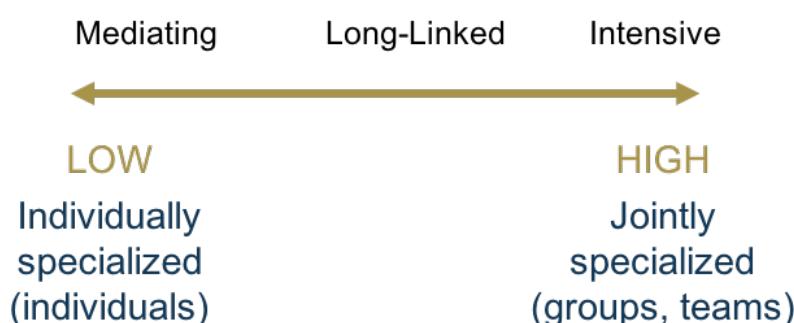


Figure 8.5

Hvem står bak Kort om hvem og når



Figure 8.6: James D. Thompson

Hva er det modell/teori for

Hva er målet med modellen/teorien?

Hvilke elementer inngår typisk i modellen?

1. **Mediating** technology: arbeidsoppgavene gjennomføres uavhengig av hverandre.
2. **Long-Linked** technology: arbeidsoppgavene må gjennomføres i en viss rekkefølge.
3. **Intensive** technology: arbeidsoppgavene knyttet til input, conversion, og output kan ikke skilles fra hverandre

Table 8.5: My caption

Type of technology	Form of task interdependence	Demands on communication	Main type of coordination	Strategy of reducing uncertainty	Cost of coordination/ Priority for proximity
Mediating	Pooled	Low communication	Standardization, rules and procedures	Increase the number of customers served	Low
Long linked	Sequential	Medium communication	Planning and scheduling Task force	Slack resources Vertical integration	Medium
Intensive	Reciprocal	High communication	Mutual adjustment, teamwork	Specialism of task activities	High

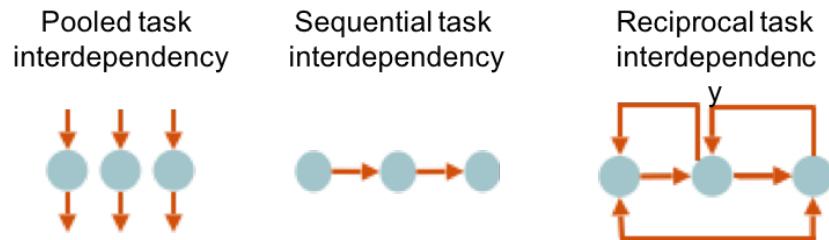


Figure 8.7: Type interdependencies i de forskjellige teknologiene

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas? Se tiltak i tabell over.

Konkrete eksempler Mediating or pooled technology: Mediating technology involves the mediation or linking of clients with the external environment. Typically these clients cannot deal with each other directly because of costs or complexities involved in face to face transactions. A stockbroker for example mediates between sellers and buyers. So does a real estate firm. Employment agencies bring together clients who are jobless with clients who have job openings. Banks and retail stores also mediate between clients in the environment.

Long Linked or sequential Technology: the concept of long-linked technology refers to the combination in one organization of successive stages of production, each stage of production uses as its inputs the production of the preceding stage and produces inputs for the following stage. Organizational activities occur in sequence in long linked technologies: the output of operation 1 becomes the input of operation 2, the output of operation 2 becomes the input of operation 3 and the finished product is then available to customers. Large-scale organizations that use assembly-line production to produce goods or services through a sequence of activities as in the automobile industry are examples of long linked technologies.

Intensive or reciprocal Technology: intensive technologies are characterized by the collection of specialized services for clients. A variety of activities can be

Part 8. Technology

8.5. Task Interdependencies of James D. Thompson

brought to bear on the client and have substantial impact on the client. Intensive technologies generally go beyond providing a simple service and are designed to bring about change in the client. Hospitals are an excellent example because they represent a collection of specialized skills to bring about therapeutic change in patients. A university is another example - a wide variety of disciplines and support services are available to facilitate educational development of students.

8.6 Minicase med tre teoriene: bussproduksjon

1. Woodward: dette er mest sannsynlig *small-batch*: noen få enheter har samme utseende: busselskapene ønsker sin profilering på bussen. I tillegg har bussene forskjellige egenskaper prestasjons- og interiørmessig. Om bussene derimot har de samme egenskapene, i.e. at den eneste customization'en er utseende, og at lakkingen foregår av en maskin, så kan man kalle dette for *large-batch* istedet. Dette er mer i tråd med samlebånd-elementet til large-batch også.
2. Perrow: på "gulvet" – i.e. etter at ingeniørene har designet bussen og gutta på gulvet skal bare skru alt sammen – så er dette rent *rutinearbeid*.
3. Thompson: dette er mest sannsynlig *long-linked*-teknologi: du kan ikke montere gulvplatene før du har fått motoren på plass, for eksempel.

8.7 Industry 4.0

Illustrasjon To illustrasjoner nedenfor.

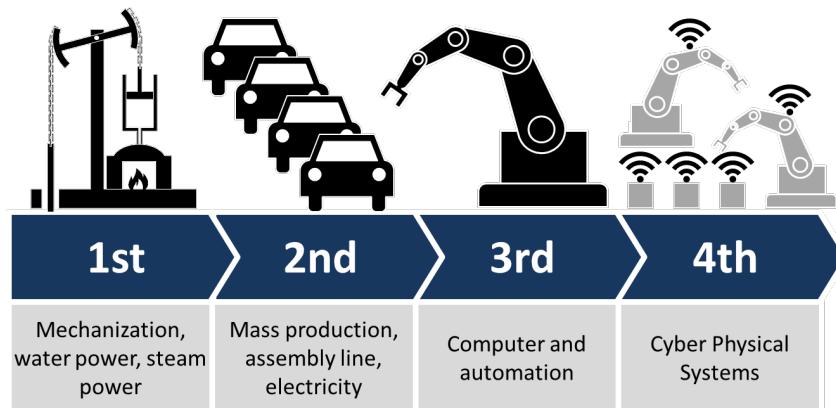


Figure 8.8: De fire ulike industrielle revolusjonene

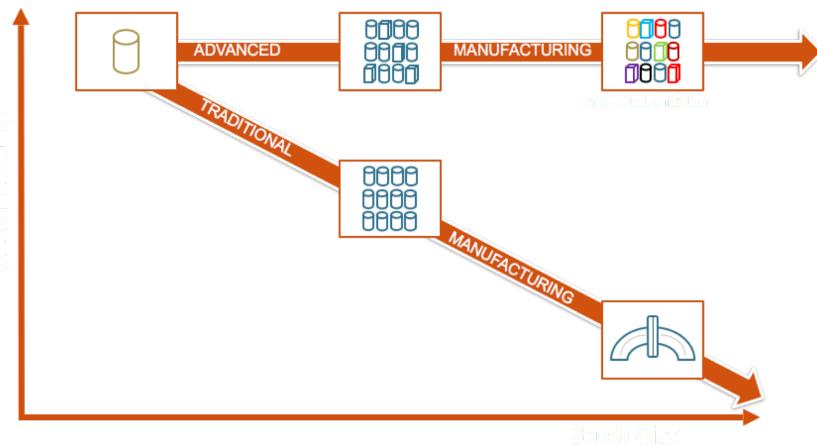


Figure 8.9: Industry 4.0 versus Industry 3.0. I Industry 4.0 vil en økning i partistørrelsen gå på bekostning av produktfleksibiliteten: hvor mye du kan skreddersy hver enhet. I Industry 4.0, derimot, kan man skreddersy så mye man vil uavhengig av partistørrelsen.

Hvilke elementer inngår typisk i modellen?

Mass production: fixed automation, in which workers perform standardized work procedures and machines have dedicated tasks: they can perform only one operation at a time. Large stocks of inventory are produced and held.

Advanced manufacturing technology: using Computer-aided design, computer-aided materials management, and JIT systems to change work processes of traditional mass production organizations.

De fire ulike revolusjonene:

1. Mechanical production facilities with the help of water and steam power (mekanisk vevstol, 1784)
2. Division of labor and mass production with the help of electrical energy (første samlebånd, 1870)

3. Electronic and IT systems that further automate production (første programmable logic controller, 1969)
4. Industry 4.0 : bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi til å produsere og automatisere.(nå)

Hva er nøkkelementene i Industry 4.0?

1. Cyber-physical systems/internettkoblede fysiske systemer: den fysiske og virtuelle verden kobles sammen.
2. Internet of Things: dagligdagse objekter kobles sammen via Internett.
3. Internet of Service: dagligdagse tjenester kobles sammen via Internett.
4. Smarte fabrikker: fabrikker som situasjonsavhengig hjelper maskiner og mennesker med å gjennomføre oppgavene sine.

Så hvilken retning er det Industry 4.0 tar?

- Teknologimessig ser vi at
 - Mekanisering og automatisering bare fortsetter
 - Vi ser mer digitalisering og nettverksstrukturer
 - At man klarer å produsere mindre og mindre gjenstander
- Anvendelsesmessig ser vi at
 1. Produktutviklingsperiodene blir kortere
 2. Man kan lage tilpasninger når det etterspørres
 3. Mer fleksibilitet
 4. Mer desentralisering
 5. Økt ressurseffektivitet

Hvis Industry 4.0 tar disse retningene, hvilke ben står den på?

- Big Data og analyse
- Selvstendige roboter
- Simulering
- Horisontale og vertikale integrasjonssystemer
- Internet of Things i industrien
- Cyber security
- Cloud'en
- Additive manufacturing: den industrielle versjonen av 3D-printing
- Augmented Reality

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas? Prinsippene bak Industry 4.0

1. Sørg for at alle komponenter du bruker i produksjonen – mennesker, maskiner, og ulike prosesser – er sammenkoblet, kommuniserer, og opererer sammen gjennom IoT.
2. Alt maskinene og prosessene gjør i den virkelige verden må linkes og kobles enten til virtuelle modeller eller til simulerte modeller.
3. Desentralisering: systemene tar avgjørelser selv.
4. Alt skal høre til faktiske team.
5. Bruk IoT til å lage servicetjenester andre kan bruke.
6. Smarte fabrikker må enkelt kunne tilpasse seg endrede forhold og krav.

Konkrete eksempler

- Siemens-fabrikker

8.8 Lecture questions

- is there an optimal organizational design? Nei, det finnes ikke ett design som er det beste. Contingency theory sier at hva den beste løsningen er avhenger av situasjonen.
- what role does technology play (and what is technology, really)? Teknologi er kombinasjonen av alt folk bruker for å konvertere eller endre råmateriale til ferdige varer og tjenester. Av menneskelige elementer inngår ferdigheter, kunnskap, evner, teknikker, og prosedyrer. Av ikke-menneskelige elementer inngår materialmaskiner, datamaskiner, verktøy, og eventuelt annet utstyr. Med andre ord er teknologi en viktig del av organisasjonens konkurransesfortrinn. I tillegg er teknologi viktig i alle tre hovedaktivitetene i organisasjonen: inputs (håndtere forhold med eksterne stakeholders), conversion, og output (få varene ut til kunden). Teknologi bidrar på minimum tre store måter: Møte stakeholders behov, fostre innovasjon, og øke *operating efficiency*.
- who are Woodward, Perrow and Thompson and how have their theories contributed to our understanding of technology and organizational design? Woodward kom med en teori om programmert teknologi (oppgavene standardiseres og programmeres på forhånd) og *teknologisk kompleksitet*. Fra minst til mest komplekst, sa hun at vi hadde small-batch-produksjon, mass production, og continuous process-produksjon. Perrow, derimot, studerte *arbeidsoppgavens kompleksitet* og identifiserte to dimensjoner: hyppighetsgraden av uventede situasjoner og vanskelighetsgraden i å finne løsningen på de problemene som oppsto. Og til slutt, Thompson studerte hvordan *arbeidsoppgaver er relatert* til hverandre og identifiserte tre teknologier: mediating, long-linked, og intensive.

Noen flere definisjoner som stort sett har vært nevnt gjennom teksten:

Part 8. Technology

8.8. Lecture questions

High technical complexity: exists when conversion processes can be programmed in advance and fully automated.

Low technical complexity: exists when conversion processes depend primarily on people and their skills and knowledge and not on machines.

Mass production: the manufacture of large quantities of standardized products, frequently utilizing assembly line technology.

Continuous production: called a continuous process or a continuous flow process because the materials, either dry bulk or fluids that are being processed are continuously in motion, undergoing chemical reactions or subject to mechanical or heat treatment. Continuous processing is contrasted with batch production.

Pooled interdependence: associated with organizations employing a Mediating Technology. A Mediating Technology provides products or services that mediate or link clients from the external environment and, in doing so, allows each department to work independently. To achieve coordination, mediating technologies rely on both a measure of categorization and a degree of standardization. Organizations with mediating technologies are, in general, moderately flexible

Part 8. Technology

8.8. Lecture questions

to changing product demands and typically cope with uncertainty by increasing the number of units served. Since mediating technology combines the outputs of different units by using predetermined categories and standard rules and procedures, it is usually less costly than long-linked technology which requires a certain amount of planning (scheduling) across several tasks to ensure proper work flow.

Kanban: a Japanese manufacturing system in which the supply of components is regulated through the use of a card displaying a sequence of specifications and instructions, sent along the production line.

Part 9

Environment

9.1 Various (overview)

9.1.1 Multiple choice-spørsmålene

1. Stakeholders will generally participate in an organization if **the organization has a well-defined structure and culture they receive inducements that exceed the value of the contributions they are required to make**
2. To be effective, an organization must **at least minimally satisfy the interests of all the stakeholders**
3. A(n) **line of command agency** problem is a problem in determining managerial accountability that arises when delegating authority to managers
4. Which of the following is one of the two conditions that lead to a moral hazard problem? **the agent has an incentive to pursue goals and objectives that are different from the principal's .**
5. The "tragedy of the commons" illustrates that **the rational pursuit of individual self interest results in a collective disaster.**
6. The specific environment consists of forces from **outside stakeholder groups that directly affect an organization's ability to secure resources.**

7. Which of the following statements is definitely true regarding environmental complexity? **The more interconnected the forces in an organization's specific and general environments, the more uncertainty the organization faces.**
8. Which of the following is most likely to increase the environmental complexity for a company? **the company diversifies its business in an entirely new industry**
9. Which of the following statements is definitely true regarding environmental dynamism? **When a company enters into a foreign market, the dynamism of its environment increases.**
10. As per the resource dependence theory, in which of the following situations is an organization said to be weak? **there are only a few suppliers of a resource needed by the organization**
11. Nova Electronics is a company that manufactures computers. It depends on H&L, Inc. for the supply of microprocessor chips. H&L, Inc. is the only company that manufactures the particular type and quality of microprocessor chips that are required by Nova electronics. The relationship between Nova Electronics and H&L, Inc. is an example of a **symbiotic** interdependency.
12. Typically, when a company gets associated with a third-party linkage mechanism, **the company can react more easily to the dynamism of the environment.**
13. Which of the following is most likely to increase transaction costs? **having many possible trading partners investing in specific assets**
14. Which of the following increases the threat that organization A will behave opportunistically towards organization B? **Organization A is dependent on organization B for scarce resources. Organization A provides a service to organization B that only a few organizations can replicate.**

15. Which of the following statements about the difference between transaction cost theory and resource dependence theory is true? **Resource dependence theory proposes the use of strategic alliances, but transaction cost theory recommends not using alliances.** **Transaction cost theory is a better predictor than a resource dependence theory of why companies choose a certain form of interorganizational strategy.**

9.1.2 Mini Cases: Stakeholders, Managers, and Ethics

1. The News of the World pays the ultimate price for serious lapses in ethics
2. BP has problems protecting its stakeholders
3. The unacceptable face of globalization
4. Always ask for an estimate from a cab driver
5. John Mackey and the Whole Foods ethical code
6. **Case for analysis:** How Westland/Hallmark put profit above safety

9.1.3 Mini Cases: Organizing in a Changing Global Environment

1. Why Nokia opens new plants around the globe
2. American rice invades Japan
3. *Focus on new information technology:* Amazon.com, part 2
4. Growing pains in China's air system
5. Don't buy a burnt out light bulb company
6. Li & Fung's global supply chain management
7. **Case for analysis:** How IKEA manages the global environment

9.1.4 Subchapter Overview

Stakeholders, Managers, and Ethics

1. Organizational stakeholders
2. Organizational effectiveness: satisfying stakeholders' goals and interests
3. Top managers and organizational authority
4. An agency theory perspective
5. Top managers and organizational ethics
6. Creating an ethical organization

Organizing in a Changing Global Environment

1. What is the organizational environment?
2. Resource dependency theory
3. Interorganizational strategies for managing resource dependencies
4. Strategies for managing symbiotic resource interdependencies
5. Strategies for managing competitive resource interdependencies
6. Transaction cost theory

9.1.5 Noen innledende definisjoner

The external environment of an organization are those factors outside the company that affect the company's ability to function. Some external elements can be manipulated by company marketing, while others require the organization to make adjustments.

Specific environment: krefter som direkte påvirker organisasjonen evne til å sikre seg ressurser.

General environment: krefter som påvirker og former de spesifikke omgivelsene.

Environmental complexity: The number of components in an organization's environment and the extent of the organization's knowledge about those components.

Environmental dynamism: represents the rate of change in an environment.

Environmental richness: a function of the amount of resources available to support the organization's domain.

The agency problem is a conflict of interest inherent in any relationship where one party is expected to act in another's best interests.

Moral hazard: occurs when one person takes more risks because someone else bears the cost of those risks. According to contract theory, moral hazard results from a situation in which a hidden action occurs. There are two criterias for moral hazard to occur: 1) it's difficult to evaluate how well the agent has performed because other

factors affect performance and the agent has an information advantage, and 2) the agent's incentives is not the same as the principal's.

Self-dealing: , amagers wjp tale advantage of their position for self-interest. Elaborate definition: the conduct of a trustee, an attorney, a corporate officer, or other fiduciary that consists of taking advantage of his position in a transaction and acting for his own interests rather than for the interests of the beneficiaries of the trust, corporate shareholders, or his clients.

The tragedy of the commons: an economic theory of a situation within a shared-resource system where individual users acting independently according to their own self-interest behave contrary to the common good of all users by depleting that resource through their collective action.

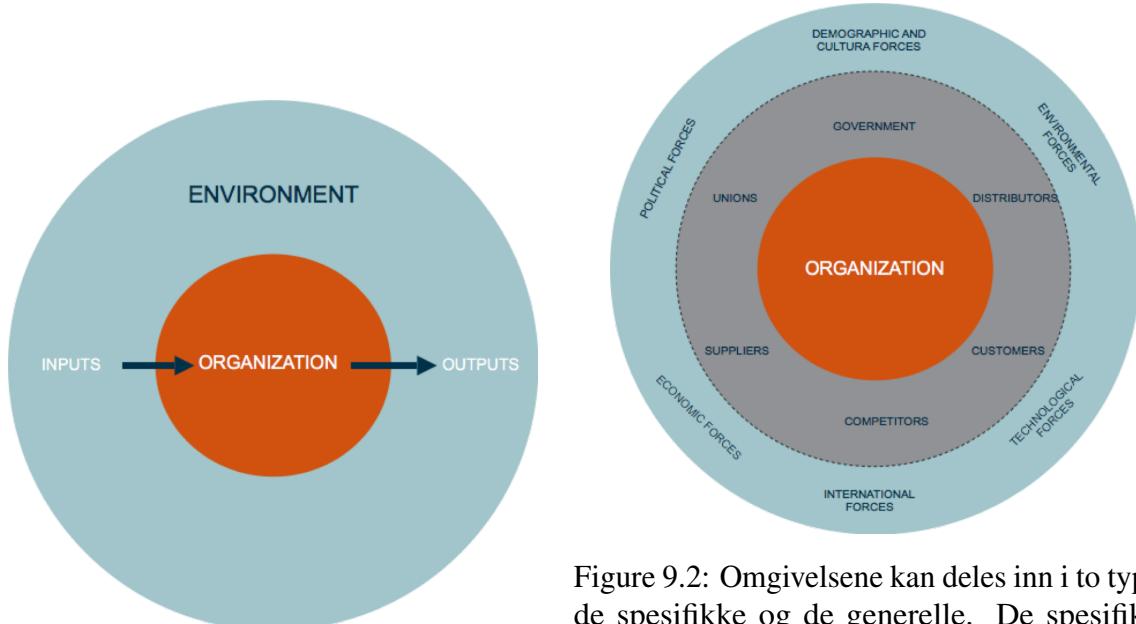


Figure 9.1: Omgivelsene er faktorer utenfor organisasjonen som påvirker dets operasjonsevne.

Figure 9.2: Omgivelsene kan deles inn i to typer: de spesifikke og de generelle. De spesifikke påvirker organisasjonens evne til å sikre seg knappe ressurser, imens de generelle påvirker og former de spesifikk omgivelsene (og dermed indirekte påvirker organisasjonens evne til å sikre seg knappe ressurser).

- Eksempler på spesifikke omgivelser:

- Suppliers
- Unioner
- Konkurrenter
- Distributører
- Kunder
- Myndigheter

- Eksempler på generelle omgivelser:

- Demografiske og kulturelle krefter
- Økonomiske krefter
- Politiske krefter

- Internasjonalle krefter
- Teknologiske krefter
- Miljømessige krefter

Det er tre faktorer som påvirker usikkerheten omkring omgivelsene.

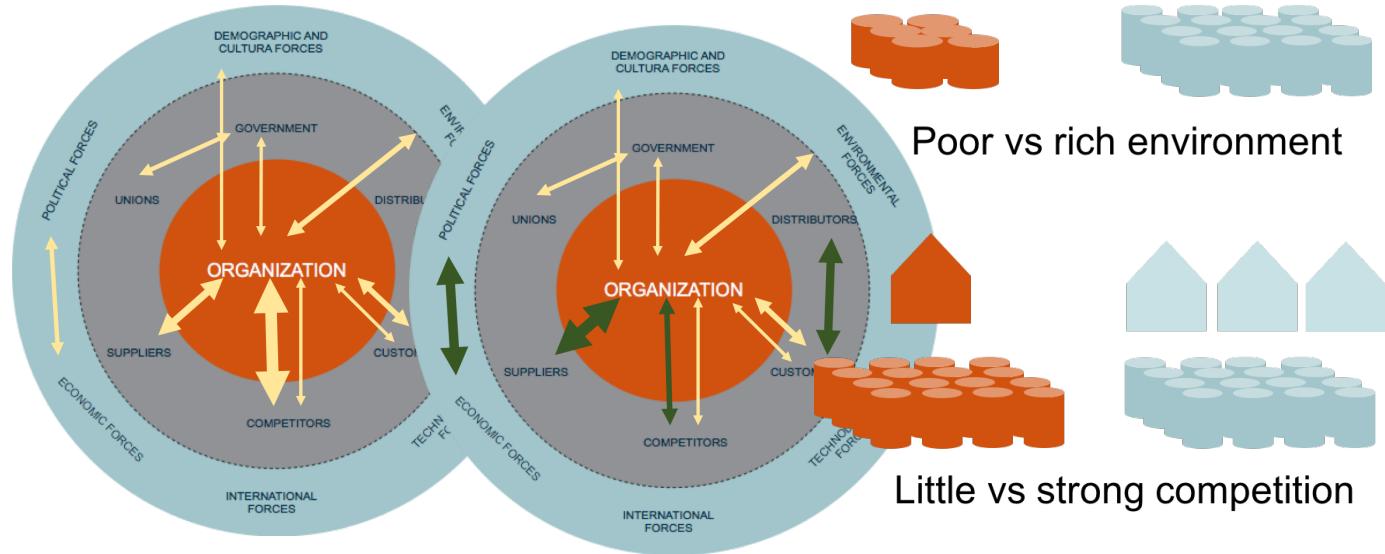


Figure 9.3: Environmental complexity: hvor mange, og hvor sterke, krefter organisasjonen må håndtere, i tillegg til å vite hvordan kretene i omgivelsene er koblet til hverandre.

Figure 9.4: Environmental dynamism: hvordan krefter i omgivelsene endrer seg raskt over tid og dermed bidrar til usikkerhet

Figure 9.5: Environmental richness: både hvor rike omgivelsene er på ressurser organisasjoner trenger i sitt domene og hvor mye konkurranse det er etter disse ressursene.

Figure 9.6: Faktorene som påvirker usikkerhet i omgivelsene.

Typiske spørsmål som kan dukke opp:

1. What are the major forces of uncertainty in the environment? (also think about the stakeholders mentioned in L-2)
2. How are these forces connected and are they changing rapidly? (complexity og dynamism)
3. Can the environment be classified as rich or poor and does the organization need to take action to secure access to resources? (richness)

4. What are the linkage mechanisms your case organization uses to deal with its (symbiotic and competitive) interdependencies?
5. Using the theories of Resource Dependence Theory and Transaction Cost Theory, why has the organization chosen to manage its interdependencies in that way?
6. Can the approaches be combined to complete a more complete picture?

9.2 Stakeholders

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Først bør vi definere hva en stakeholder er:

Stakeholder (norsk: interessent): en person eller organisasjon som har interesse i organisasjonen, eierskap i organisasjonen, eller krav på noen av organisasjonens ressurser. En interessent kan altså bli positivt eller negativt påvirket av noe organisasjonen gjør eller av noe interessenten gjør mot organisasjonen, og dette innebærer at interessenten kan ha/har mulighet til å påvirke ressursene organisasjonen behøver for å lykkes.

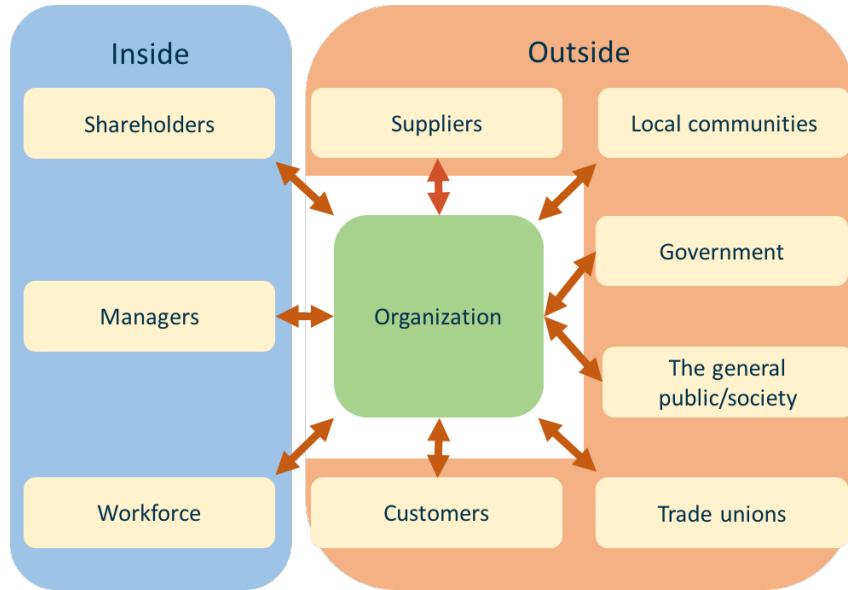


Figure 9.7: Ulike interessenter

Et bytteforhold mellom organisasjonen og interessenten kommer gjerne i to former:

1. Bidrag fra interessenter: ferdigheter, kunnskap, og ekspertise som organisasjonen krever fra interessenter under arbeidsoppgaver.
2. Insentiver til interessenter: penger, makt, organisasjonell statur, tilfredse interessenter, etc.

Stakeholder	Contribution to the Organization	Inducement to Contribute
Inside		
Shareholders	Money and capital	Dividends and stock appreciation
Managers	Skills and expertise	Salaries, bonuses, status, and power
Workforce	Skills and expertise	Wages, bonuses, stable employment, and promotion
Outside		
Customers	Revenue from purchase of goods and services	Quality and price of goods and services
Suppliers	High-quality inputs	Revenue from purchase of inputs
Government	Rules governing good business practice	Fair and free competition
Unions	Free and fair collective bargaining	Equitable share of inducements
Community	Social and economic infrastructure	Revenue, taxes, and employment
General public	Customer loyalty and reputation	National pride

Figure 9.8: Interessenter og deres bidrag/insentiver

Vær dog oppmerksom på at interessentene har sine egne mål, og de evaluerer organisasjonen ikke i lys av organisasjonens mål, men i lys av sine egne mål:

- Aksjonærer bryr seg om return on investment.
- Kunder bryr seg om produktreliabilitet og -verdi relativt til prisen.
- Ledere og ansatte bryr seg om lønn, arbeidsforhold, og karriereprospekter.
- Lokalsamfunn og myndigheter bryr seg om samfunnsansvar.

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas? Ledeprinsippet er at organisasjonen må skape verdi for *alle* interessenter på et minimumsgrunnlag. Du behøver altså ikke tilfredsstille alle interessenter like mye eller fullt ut. Hvilke interessenter du skal tilfredsstille, og om du eventuelt skal gi dem en "ekstra" belønning, er en lederoppgave. Så en leder må:

1. Identifisere hvem som er relevante interessenter og hvordan de påvirker organisasjonen.
 - Derfor er det viktig å fullt ut forstå interessentomgivelsene. Merk at jo mer kompleks organisasjonen er, jo vanskeligere er dette å få til.
 - Klassifiser om interessenten er på innsiden eller utsiden av organisasjonen og om de påvirkes primært eller sekundært av organisasjonen, om de har fremtredende makt eller ikke, om de er villige til å samarbeide, om de er en potensiell trussel, etc.
2. Identifisere hvilke interessentmål som skal tilfredsstilles
3. Bestemme hvordan man skal fordele belønningene til interessentgruppene.
4. Balansere korttidsmål og langtidsmålene til ulike interessenter, inkludert sine egne, og dette kan ofte gi konflikter.

Kort oppsummert kan man følge denne figuren:

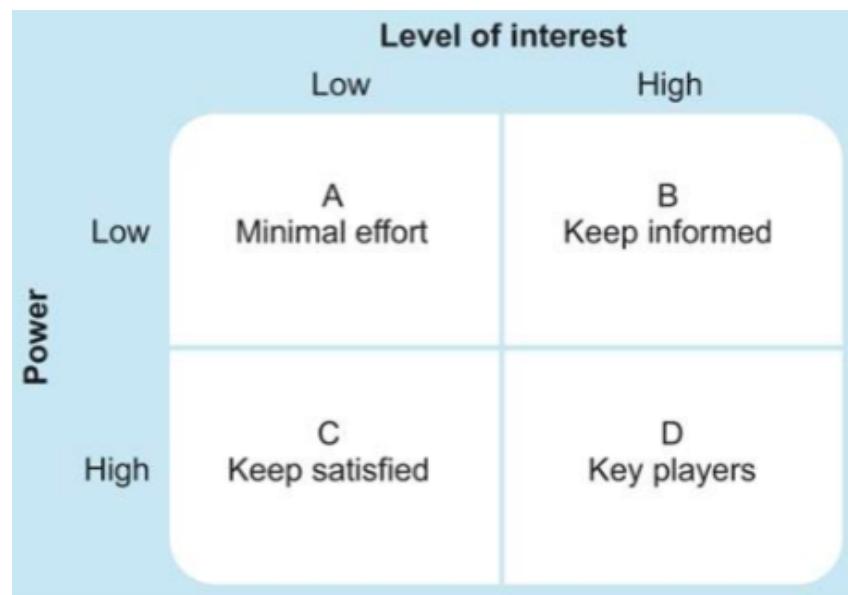


Figure 9.9

9.3 Principal-Agent Theory

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Når man separerer eierskap og kontroll, får man et prinsipal–agent–problem: agenten tar beslutninger på vegne av prinsipalen, og dette kan skape

1. Opportunistisk atferd fordi interessene til agenten og prinsipalen ikke samsvarer.
2. Informasjonsasymmetri fordi agenten vet mer enn prinsipalen.

Hva er det modell/teori for Agency theory is often used to understand the complex relation between shareholders and management, but can also be used to understand the relation between managers and other stakeholders in the organization.

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas? Du må ha en styremekanisme (*governance mechanism*) som aligner prinsipalen og agentens interesser så begge har insentiv til å jobbe sammen og maksimere organisasjonens effektivitet.

En måte å gjøre dette på, er ved å lage kontrakter som gjør to ting:

1. Lar aksjonærerne overvåke lederne og gripe inn når det er nødvendig.
2. Kan straffe lederne om de ikke jobber i aksjonærernes interesse og belønne dem når de gjør det.

Konkrete eksempler Aksjonærerne er eierne av organisasjonen, og disse har det ultimate ansvaret over hvordan organisasjonen bruker ressursene sine. Aksjonærerne (prinsipalene) delegerer det lovlige ansvaret og autoriteten til å bruke organisasjonens ressurser til noen utvalgte toppledere (agenter). Disse agentene har dermed ansvaret for å sette mål og allokkere ressurser.

Eksemplet over er det tradisjonelle perspektivet på prinsipal–agent-problemer mellom organisasjonen og interesserter, men du kan også ha det mellom ledere og andre interesserter (leder og ansatt, for eksempel)

Eksempler på overvåking og straff:

1. Overvåking: installere et styre som kontrollerer lederne.
2. Straff: aksjebasert kompensasjon, promotion tournaments, career paths.

9.4 Duncan

Illustrasjon Kort om figuren

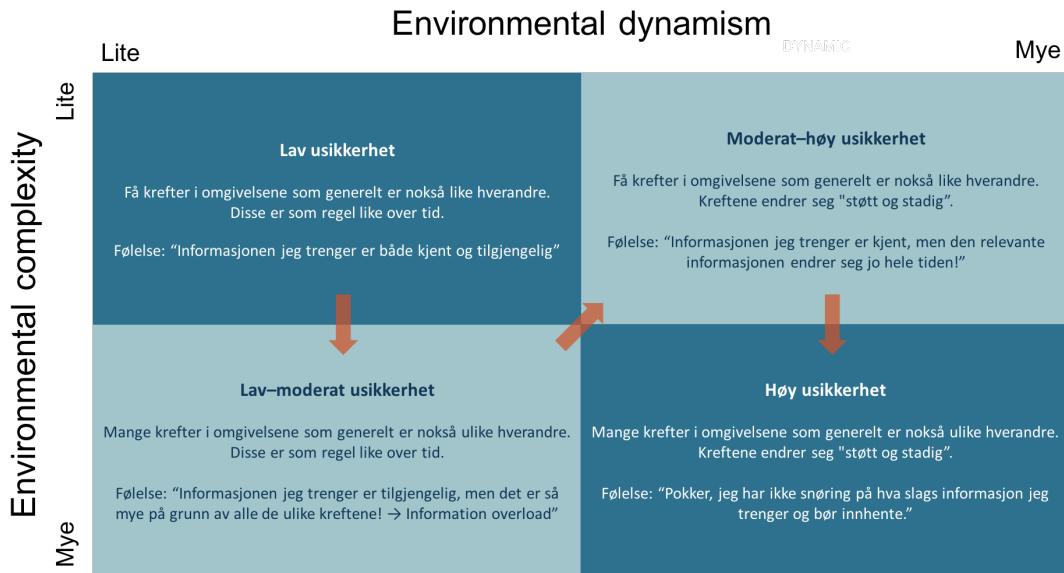


Figure 9.10: Duncan's modell studerer to av dimensjonene som skaper usikkerhet på grunn av omgivelsene: kompleksiteten til omgivelsene og dynamikken/endringstakten til omgivelsene. Som man ser av figuren, vil usikkerheten vokse når man følger de rød pilene. Og som contingency theory på side 35 påpeker, bør man ha en organisasjonsstruktur som matcher omgivelsene. Det innebærer altså at organisasjonsstrukturen bør være gradvis mer organisk for hver røde pil du har fulgt.

Hvem står bak Kort om hvem og når

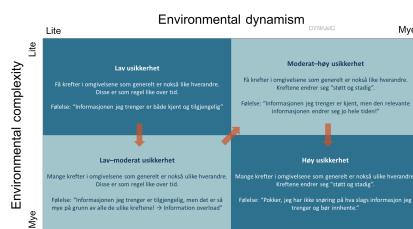


Figure 9.11

Hva er det modell-teori for Modell for hvordan organisasjonene oppfatter usikkerhet på grunn av omgivelsene.

Hva er målet med modellen/teorien? Vise hvordan man bør tilpasse organisasjonsstrukturen til omgivelsene (ikke nødvendigvis dette som er målet, men i SOL030-sammenheng går det i hvert fall).

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? I modellen inngår to av de tre kildene til usikkerhet: kompleksitet og dynamikk.

Hva er fordeler ved modellen? Viser hvordan usikkerhet henger sammen med de to dimensjonene.

Hva er ulemper ved modellen? Tar ikke hensyn til environmental richness.

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas? Følg læreregelen fra contingency theory og tilpass organisasjonsstrukturen til omgivelsenes usikkerhet.

Konkrete eksempler

- Stor bilprodusent: mange krefter og disse endrer seg titt og stadig. Høy usikkerhet.
- Lite bio-tech-selskap: få krefter og disse endrer seg ikke nødvendigvis så ofte. Så lav eller medium–høy usikkerhet.

Organisasjonen er koblet til omgivelsene via transaksjoner. Disse ønsker organisasjonen å gjøre så forutsigbare som mulig, samt at transaksjonene skal øke organisasjonens *efficiency*.

Transaksjonsmessig er det to perspektiver i pensum: transaction cost theory og resource dependency theory.

9.5 Transaction cost theory

Illustrasjon Følgende tre faktorer påvirker hvor store transaksjonskostnadene er.

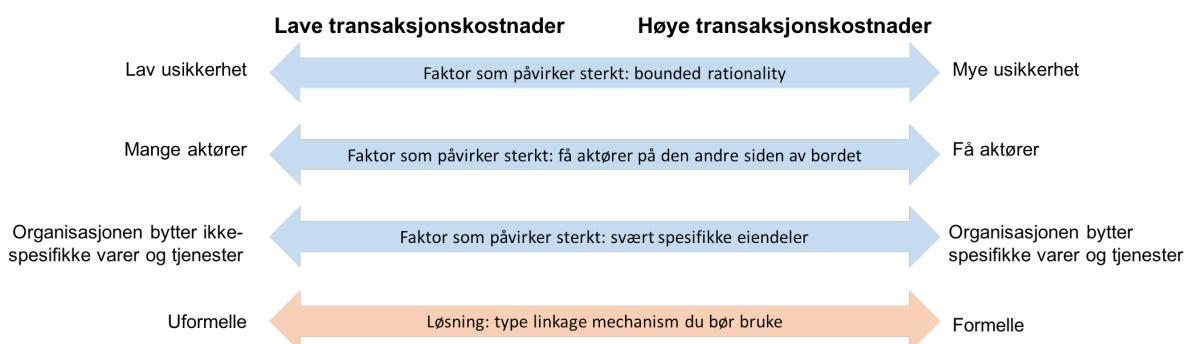


Figure 9.12: Kilder til transaksjonerkostnader er merket i blått. Jo høyere transaksjonskostnader, jo mer formelle (altså dyrere) bindeleddsmekanismer kan du rettferdiggjøre å betale for. Transaksjonskostnadsteori snakker derfor mye om organisasjonen bør vertikalt integrere for å lage produkter selv eller om den bør outsource og derfor kjøpe produktene istedet. Derfor kan transaksjonskostnadsteori være nok et element som påvirker organisasjonsstrukturen.

Hvem står bak Coase og Williamson kom med teorien.



Figure 9.13



Figure 9.14

Hva er det modell/teori for Når organisasjoner møter usikkerhet i omgivelsene sine, er det viktig å vite hvordan man skal håndtere omgivelsene for å sikre seg ressurser organisasjonen behøver. Transaksjonskostnadsteori tilbyr et syn på det.

Transaksjonskostnadsteori sier at målet til en organisasjon er å minimere transaksjonskostnadene: altså kostnaden ved å bytte ressurser i omgivelsene og kostnaden ved å håndtere ressursene innad i organisasjonen. Hvorfor ønsker vi å minimere transaksjonskostnadene? Fordi de bidrar ikke til verdiskapning overhodet.

Hva er målet med modellen/teorien? Gi organisasjonen en måte å håndtere transaksjonene de har med omgivelsene.

Teorien er mye brukt i make-vs-buy-beslutninger: altså om organisasjonen skal vertikalt integrere for å lage selv eller outsource for å kjøpe. Derfor er det større sannsynlighet for at transaction cost theory påvirker organisasjonsstrukturen enn, for eksempel, resource dependency theory.

Vi bør først definere hva en transaksjonskostnad er:

Transaksjonskostnad: generelt, kostnaden ved å benytte seg av markeder. Transaksjonskostnader kan deles inn i flere typer:

Søke- og informasjonskostnader

Forhandlingskostnad

Evalueringeskostnader oppstår etter varen eller tjenesten er levert, hvor vi må undersøke om vi faktisk har fått det vi trodde vi kjøpte.

Tvangskostnader er ressurser brukt på å kontrollere leveransen eller omgjøre den dersom det oppstår tvist.

Merk at vi kan ha både eksterne og interne transaksjonskostnader. De to første er typisk eksterne og de to siste er typisk interne, men det er nok ingen klar, tydelig grense på det.

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Figur 9.12 viser hvilke tre faktorer som påvirker nivået på transaksjonskostnadene: hvor mye usikkerhet det er i omgivelsene, hvor mange aktører du kan forhandle med, og hvor spesifikke eiendelene som byttes ut er.

Specific assets: Investments (in skills, machinery, knowledge, and information) that create value in one particular exchange relationship but have no value in any other exchange relationship.

Usikkerhet er sentralt fordi vi påvirkes av det kognitive biaset *bounded rationality*: at vi har ikke perfekt informasjon, og vår evne til å være rasjonelle er dermed begrenset til hvor mye informasjon vi har, våre kognitiv begrensninger, og hvor mye tid vi har til å ta en beslutning (informasjon, evne, tid).

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas? Siden denne teorien handler om organisasjons forbindelse til omgivelsene, er det bindeleddsmekanismen (linkage mechanism) som er i fokus. Kort fortalt, du bør bruke uformelle bindeleddsmekanismer om du opplever lave transaksjonskostnader og du bør bruke formelle om du opplever høye. Dette er en firestegsprosess som kan kokes ned til to:

1. Finn kilder til transaksjonskostnadene og estimer hvor høye de er.

2. Finn hvor mye transaksjonskostnader (TC) byråkratiske kostnadene (BC) som er forbundet med en bindeleddmekanisme i , og velg $\min_{mekanisme i} (TC_i + BC_i)$.

Formelle bindeleddsmekanismer er byråkratisk dyrt og kan dermed bare forsvarer om transaksjonskostnadene er høye nok.

Tre bindeleddsmekanismer som kan og bør vurderes, fra mest til minst formelt:

- Keiretsu: ha en liten eierandel hos alle suppliers. Da unngår du høye transaksjonskostnader som er forbundet med mye usikkerhet og/eller få aktører.
- Franchising: sell rettigheten til å bruke en av ressursene dine i bytte mot en fast sum eller en andel av profitten. Denne mekanismen fungerer godt blant annet hvis du har opplever en del usikkerhet knyttet til prinsipal-agent-problemer.
- Outsourcing: sette ut produksjonen til andre. Hvis de byråkratiske besparelsene man får ved å outsource er større enn verdien egen markedsføring og informasjonsinnhenting gir deg, så bør du outsource.

Så vertikal integrering, franchising, og outsourcing er de tre store man kan vurdere under transaksjonskostnadsteori. I tillegg er det flere (alle?) tiltak i resource dependency theory-delen (side 136 som kan brukes til transaksjonskostnadsteori. Bare pass på hvilket perspektiv man ser det fra.

Konkrete eksempler

- Fullt eierskap er en sterkt formell bindeleddsmekanisme
- Kontrakter er en svært uformell bindeleddsmekanisme

9.6 Resource-dependency theory

Illustrasjon Kort om figuren



Figure 9.15: Resource dependency theory

Hvem står bak Kort om hvem og når



Figure 9.16: Salancik



Figure 9.17: Pfeffer

Hva er det modell/teori for Når organisasjoner møter usikkerhet i omgivelsene sine, er det viktig å vite hvordan man skal håndtere omgivelsene for å sikre seg ressurser organisasjonen behøver. Resource-dependency theory tilbyr et syn på det.

Dette er en teori som sier at målet til en organisasjon er 1) å minimere avhengigheten sin til andre organisasjoner som supplier dem med knappe ressurser, og 2) finne måte å påvirke supplier til å gjøre disse ressursene tilgjengelige.

Hva er målet med modellen/teorien? Gi organisasjonen en måte å håndtere transaksjonene de har med omgivelsene.

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Fokuset er altså på interdependencies, og her har vi to typer:

1. Competitive: interdependencies som eksisterer mellom organisasjonene som konkurrerer om de samme knappe ressursene.
2. Symbiotic: interdependencies som eksisterer mellom 1) organisasjon og supplier, eller 2) organisasjon og distributør.

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas? Fokuser på nøkkelressursene siden det er for mye å fokusere på alle. Det er dermed noen spørsmål du bør stille deg:

- Hva er nøkkelressurser i omgivelsene dine? I.e. hvor *iktig* og hvor *sjeldent* er ressursen.
- *Hjem*, og *hva*, kontrollerer disse ressursene?
- Hvor stor interdependency har du? Dette påvirker hvor formell handling du bør ta.

Det er tre typer ressurser vi har:

1. Fysiske
2. Tekniske
3. Sosiale

Som leder i organisasjonen, må du finne ut av følgende:

1. Finne ut hvordan makt/avhengighetsforholdet er mellom din organisasjon og de andre.
2. Hvordan du kan ha innflytelse over andre organisasjoner så du kan sikre deg knappe ressurser.
3. Hvordan du skal respondere til behovene og etterspørselen til andre organisasjoner i omgivelsene dine.
4. Finne ut hvilke input- og outputressurser du bruker, trække disse til hvor de kommer fra og frem til sluttbrukeren.

5. Finne ut hvem som er nøkkelkonkurrenter i å bruke disse ressursene.
6. Ta hensyn til myndigheter, law-makers, og special interest groups som kan påvirke til din interaksjon med omgivelsene.

Tiltak for å **redusere symbiotic interdependencies**, fra minst til mest formelt:

1. *Rykte*: En organisasjon har en høy stjerne hos andre organisasjoner, og den stoles på for å være rettferdig og ærlig. Mangel på tillit og rykte kan senke organisasjonen.
2. *Forecasting*: da kan du finne forventede endringer og tilpasse deg disse.
3. *Stockpiling*: ha nok lager til å håndtere interdependencies.
4. *Øk marketing efforts/advertising*: da håndterer du interdependencies fra kundesiden.
5. *Øk antall suppliers*: det reduserer hver supplier sin makt, men dette er ikke alltid mulig eller ønskelig.
6. *Cooptation*: få andre med på laget ditt for å tilfredsstille deres interesser. Du håndterer altså interdependencies ved å nøytralisere problematiske krefter i de spesifikke omgivelsene. Begge gir gjerne opp litt autonomi her.
7. *Diversifiser produktporteføljen*: det reduserer suppliers' makt.
8. *Strategic alliance*: En avtale som binder de deltagende organisasjonene til å dele noen av sine ressurser for å utvikle felles forretningsmuligheter. Ofte tilknyttet et spesifikt prosjekt.
 - (a) Long-term contract
 - (b) Network
 - (c) Minority ownership
 - (d) Joint venture: en type strategisk allianse der organisasjoner avtaler sammen å etablere og eie en ny bedrift. Typisk har du en skriftlig

avtale som sier hvem som har rett og plikt til å gjøre hva.

9. M&A: du absorberer interdependencien fullstendig fordi ressursene flyttes nå innenfor organisasjonens vegger istedenfor utenfor. Merk at kulturelle elementer og konflikter er ett av de største utfordringene i integrasjonsarbeidet. Blant annet er telling kontroll av årsaverk enormt utfordrende. Det er tre typer M&A's:

- Horisontale mergers: reduser konkurransen ved å absorbere en viktig konkurrent slik at du får konsentrert makten din over en supplier eller kunde.
- Vertikale mergers: merge med de som er koblet til inputs eller outputs.
- Diversifiseringsmergers: å diversifisere operasjonene dine så du reduserer avhengigheten din til hver enkelt operasjon du handler med nå.

Tiltak for å **redusere competitive interdependencies**, fra minst til mest formelt:

1. Rykte (er ikke spesifikt nevnt i boka, men burde være en strategi også her).
2. Collusion and cartel: collusion er en hemmelig avtale om å dele informasjon som er ulovlig å dele. Cartel er en samling av organisasjoner som avtaler eksplisitt å koordinere aktivitetene sine. Det er en måte å poole ressurser på og er ulovlig i de fleste land.
3. Third-party linkage mechanism: A regulatory body that allows organizations to share information and regulate the way they compete.
4. Strategic alliance: En avtale som binder de deltagende organisasjonene til å dele noen av sine ressurser for å utvikle felles forretningsmuligheter. Ofte tilknyttet et spesifikt prosjekt.
 - (a) Long-term contract
 - (b) Network

(c) Minority ownership

(d) Joint venture: en type strategisk allianse der organisasjoner avtaler sammen å etablere og eie en ny bedrift. Typisk har du en skriftlig avtale som sier hvem som har rett og plikt til å gjøre hva.

5. M&A: du absorberer interdependencien fullstendig fordi ressursene flyttes nå innenfor organisasjonens vegger istedenfor utenfor. Det er tre typer M&A's:

- Horisontale mergers: reduser konkurransen ved å absorbere en viktig konkurrent slik at du får konsentrert makten din over en supplier eller kunde.
- Vertikale mergers: merge med de som er koblet til inputs eller outputs.
- Diversifiseringsmergers: å diversifisere operasjonene dine så du reduserer avhengigheten din til hver enkelt operasjon du handler med nå.

Konkrete eksempler "More vertical integration coming for Apple Inc.: Apple is reportedly going to be shifting away from third-party display driver chips in favor of an in-house design."

Collusion og cartel:

- Cartels that divide regional markets
- Price cartels (e.g. Dutch beer cartels)

Cooptation:

- Interlocking boards
- Boards with stakeholder representation

Third-party linkage mechanism:

- Trade association
- Lobby organization

9.7 Lecture questions

- Who are the organizational stakeholders, how are they characterized, what are their interest in the organization and how can they affect the organization at large? En stakeholder er en person eller organisasjon som har interesse i organisasjonen, eierskap i organisasjonen, eller krav på noen av organisasjonens ressurser. En interessent kan altså bli positivt eller negativt påvirket av noe organisasjonen gjør eller av noe interessenten gjør mot organisasjonen, og dette innebærer at interessenten kan ha/har mulighet til å påvirke ressursene organisasjonen behøver for å lykkes.
- What are the forces in an organizations environment? The external environment of an organization are those factors outside the company that affect the company's ability to function. Some external elements can be manipulated by company marketing, while others require the organization to make adjustments. Specific environment er krefter som direkte påvirker organisasjonen evne til å sikre seg ressurser. General environment, derimot, er krefter som påvirker og former de spesifikke omgivelsene.
- How does this environment affect an organization's ability to remain effective and survive in the long run? Det er tre hovedfaktorer ved omgivelsene som påvirker organisasjonens evne til å operere effektivt: det kompleksitet (antall ulike krefter de må ta hensyn til), dynamikk (endrikstakten til disse kretene), og rikhet (hvor mye ressurser tilgjengelig relativt til antall organisasjoner som konkurrerer om dem).
- What theoretical perspective provide insights in how organization manage environmental uncertainty? Duncan's theoretical framework of perceived uncertainty. Den studerer to dimensjoner: omgivelsenes kompleksitet og omgivelsenes dynamikk. Fra minst til mest usikkerhet er:
 1. Lite dynamikk, lite kompleksitet

2. Lite dynamikk, mye kompleksitet
 3. Mye dynamikk, lite kompleksitet
 4. Mye dynamikk, mye kompleksitet.
- What approaches can organization apply to deal with this environmental uncertainty? Jo mer usikker omgivelsene er, jo mer organisk struktur bør du ha ifølge contingency theory.

Part 10

Strategy

10.1 Various (overview)

10.1.1 Multiple choice-spørsmålene

1. 3M and HP, invest heavily to improve their skills in R&D and product design. This is an example of a **corporate-level functional-level** strategy
2. Coca-Cola uses its marketing skills to defend its niche against PepsiCo. This is an example of a **contingency-level business-level** strategy.
3. Mercedes-Benz used its competences in R&D and product development to enter the household products and aerospace industries. This is an example of a(n) **business-level corporate-level** strategy.
4. A U.S. auto manufacturer establishes plants in Europe and in Asia. This is an example of a (n) **horizontal integration global expansion** .
5. Typically, the R&D function in an organization uses **a flat organizational structure** .
6. Walmart specialize in selling low-price clothing to customers who want or can afford to pay only a modest amount for their attire and Neiman Marcus specializes in selling high-priced clothing made by exclusive designers to

wealthy customers who want prestige or status. Based on this information we can conclude that **Walmart and Neiman Marcus have chosen different domains in which to compete.**

7. Which of the following statements is true regarding an organization following a low-cost strategy? **Typically, low-cost organizations use centralized decision-making.**
8. Which of the following statements is true regarding an organization following a differentiation strategy? **An organic structure is more suitable for a differentiator than a mechanistic structure.**
9. For a soft drinks company, which of the following will be considered forward vertical integration? **buying a bottling and trucking company that distributes soft drinks**
10. Which of the following core competences is most likely to be used by a company to create value while pursuing unrelated diversification? **top-management's ability to efficiently control a group of organizations**

10.1.2 Mini Cases: Organizational Design and Strategy in a Changing Global Environment

1. Samsung's success is base on many strategies
2. *Focus on new information technology:* Amazon.com, part 5
3. Why companies need to change their global structures and strategies
4. UTC continuously improves operating rules in its different businesses
5. **Case for analysis:** Schering-Plough implements a new global strategy and structure

10.1.3 Subchapter Overview

Organizational Design and Strategy in a Changing Global Environment

1. Strategy and the environment
2. Functional-level strategy
3. Business-level strategy
4. Corporate-level strategy
5. Implementing strategy across countries

10.2 Strategi

Noen innledene, viktige definisjoner:

Kjernekompesanse: ferdigheter og evner i verdiskapingsaktiviteter som gir selskapet overlegen 1) efficiency, 2) kvalitet, 3) innovasjonsevne, og 4) responsivitet ovenfor kunder. Kildene til kjernekompesansen er koordineringsevne og spesialiserte ressurser. Disse ressursene kan være funksjonelle (ferdigheter ansatte i funksjoner har) og de kan organisasjonelle (ferdighetene til toppledelsen eller besittelsen av verdifulle og sjeldne ressurser).

Koordineringsevne: evne til å koordinere funksjonelle og organisatoriske ressurser til å maksimere verdiskapning.

Konkurransesfortrinn: sluttresultatet du får når du kombinerer evner med ressurser som er 1) verdifulle, 2) sjeldne, 3) ikke-imiterbare, og 4) ikke-substituerbare. Kort fortalt har du et konkurransesfortrinn om du gjennomfører funksjonelle aktiviteter som 1) er billigere enn rivalene eller 2) tydelig differensierer godene og tjenestene dine fra rivalene på en positiv måte.

Strategi: spesifikke, gjentakende beslutninger og handlinger ledere tar for å bruke kjernekompasansen til 1) å oppnå et konkurransesfortrinn og 2) å gjøre det bedre enn konkurrentene. Uformelt kan man kalle en strategi for et veikart for å oppnå målene sine.

Illustrasjon Kort om figuren

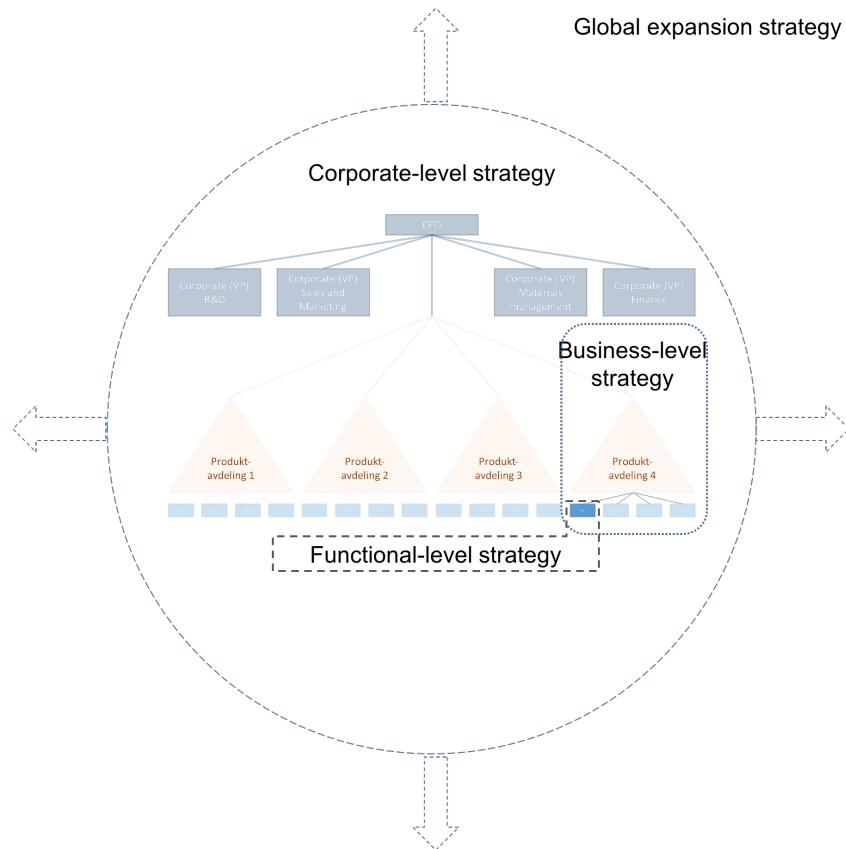


Figure 10.1: En organisasjon har fire strategier: functional-level, business-level, corporate-level, og global ekspansjon.

Hva er det modell/teori for

Hva er målet med modellen/theorien?

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Modellen består av fire typer strategier:

- 1. Functional level:** Dette er en strategi knyttet til enkelfunksjoner slik som HR, marketing, finans, produksjon, etc. Målet til hver funksjons strategi er å lage eller styrke kjernekompasen så organisasjonen har et konkurransefortrinn. Dette kan gjøres med menneskelige og tekniske ressurser, og dette kan gjøres ved å koordinere disse ressursene enda bedre.

- Organisasjonskulturen kan bidra i å styrke kjernekompasen. Hvis det funksjonelle personalet blir påvirket av kulturen hver eneste dag, er det vanskelig å imitere konkurransefortrinnet fordi det er vanskelig å imitere kulturen.
- Organisasjonskulturen kan også styrke kjernekompasen fordi det kan gradvis styrke koordineringsevnen også når det funksjonelle personalet lever og puster samme kultur.

2. ***Business level:*** Dette er en strategi knyttet til avdelinger, produktlinjer, eller andre inndelinger av organisasjonsaktivitetene. Målet til av disse er å oppnå et konkurransefortrinn i domenet sitt. En strategi på dette nivået gjør to ting: velger domenet de skal konkurrere i (og når de først er der, hvordan de skal beskytte seg og utvide seg), og dette valget avhenger av organisasjonens kjernekompas. Deretter beskriver denne strategien hvordan de skal slå sammen (koordinere) funksjonell kjernekompas og ressurser for å håndtere spesifikke og generelle omgivelser.

- Organisasjonskulturen signaliserer om du kjører low-cost eller differensiering. Google's campus er et tydelig symbol på at de differensierer. Et Rema-bygg signaliserer tydelig at de kjører low-cost.

3. ***Corporate level:*** Dette er en strategi knyttet til organisasjonen i sin helhet. En strategi på dette nivået er en plan for å beskytte seg, bli større i domenet sitt, og potensielt kunne ekspandere til nye domener og skape verdier ved å bruke kjernekompasen sin.

4. ***Global ekspansjonsstrategi:*** Dette er en strategi knyttet til organisasjonen i sin helhet i nye markeder. En strategi på dette nivåer er en plan for å utvide driften til nye markeder utenlands så organisasjonen kan 1) sikre seg mer knappe ressurser og 2) utvikle kjernekompasen videre.

Domene: the particular range of goods and services
that the organization produces and the customers

(and other stakeholders) the organization serves.

La oss gå tilbake til den bearbeidede *funksjonelle* strukturen som nevnt på side 59.

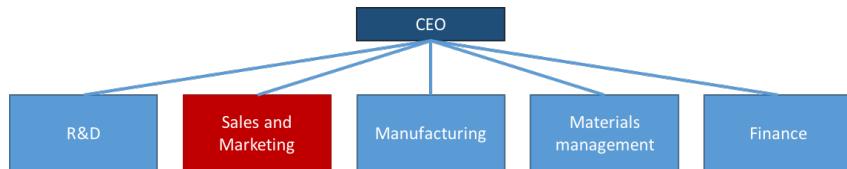


Figure 10.2: Bearbeidet funksjonell struktur.

Hvordan kan de ulike *funksjonene* styrke eller utvikle ny kjernekompasne for henholdsvis en low cost-strategi og en differensieringsstrategi?

Low-cost:

- *R&D* kan øke efficiency i produksjonsteknologien.
- *Sales & Marketing* kan 1) øke etterspørselen og 2) senke produksjonskostnadene
- *Manufacturing* kan utvikle ferdigheter i fleksibel produksjonsteknologi.
- *Materials management* kan bruke JIT-systemet for inventar, eventuelt bruke et datastyrt lager
- *HR* (byttet ut med finance) kan redusere turnover og sykefravær.

Differensiering:

- *R&D* kan 1) lage nye produkter og 2) forbedre eksisterende produkter
- *Sales & Marketing* kan 1) målrette kundegrupper, 2) skreddersy produkter til kunder, og 3) promotere ulike merkenavn
- *Manufacturing* kan øke produktkvaliteten og levetiden
- *Materials management* kan bruke organisasjons rykte og langtidsforhold

1) med suppliers for å få tak i høykvalitets inputs, og 2) med kunder for å sikre effektiv distribusjon av outputs.

- *HR* (byttet ut med *finance*) kan ansette høykompetente folk og utvikle innovative opplæringsprogrammer.

For business-level strategies, er det åpenbart low-cost og differensieringsstrategier som også råder (det må jo være kongruent med funksjonell strategi). Men nå går man litt lenger. Business-level-strategi handler som nevnt om hvilket domene man skal være i og hvordan man skal kombinere kjernekompasjoner for å få et konkurransefortrinn. Nøkkelspørsmålet er dermed hvor stor del av market skal domenet ditt være?

- For en low-cost-strategi, kan du selge billige varer og tjenester til *alle* kundegrupper i markedet, eller så kan du *fokusere* ved å spesialisere deg i et nisjemarked og fokusere alle ressursene dine på dette markedet.
- For en differensieringsstrategi, kan du produsere varierte kvalitetsprodukter til en høyere pris som hver er siktet inn på ulike markedssegmenter og samlet dekke store deler av markedet. Alternativt kan du spesialisere deg her også og fokusere på mindre nisjemarkeder.
- Dette tyder også på at strategien du velger har implikasjoner på hvilken organisasjonsstruktur du bør bruke, som illustrert i figuren under.

Part 10. Strategy

10.2. Strategi

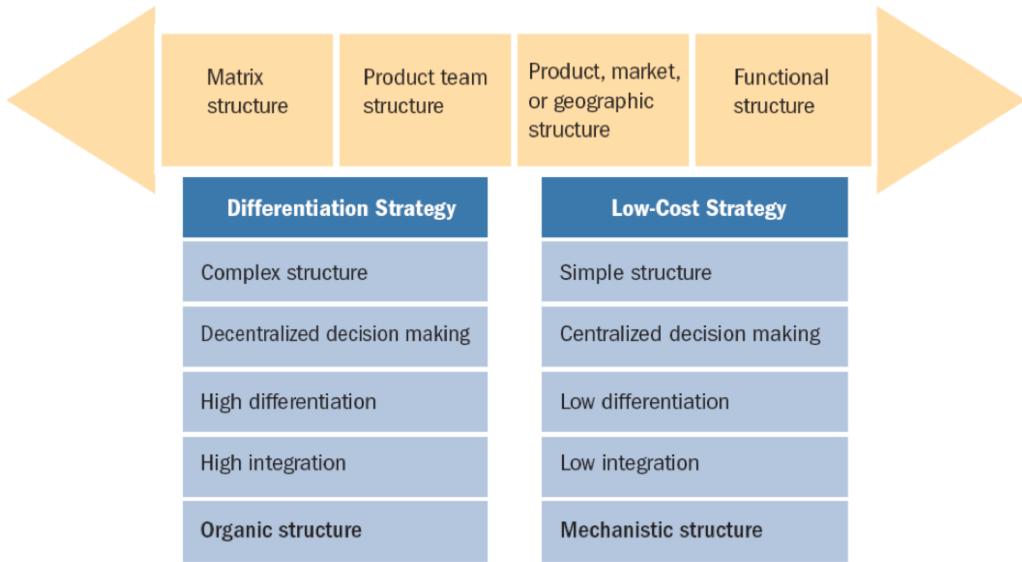


Figure 10.3: Horizontal differensiering som avhenger av strategien din. Har du en low-cost-strategi, bør du bruke en funksjonell struktur eller en avdelingsstruktur med unntak av produktteam. Har du en differensieringsstrategi, bør du bruke en produktteamstruktur eller en matrisestruktur. Se 55 for mer om de ulike differensiergsstrukturene.

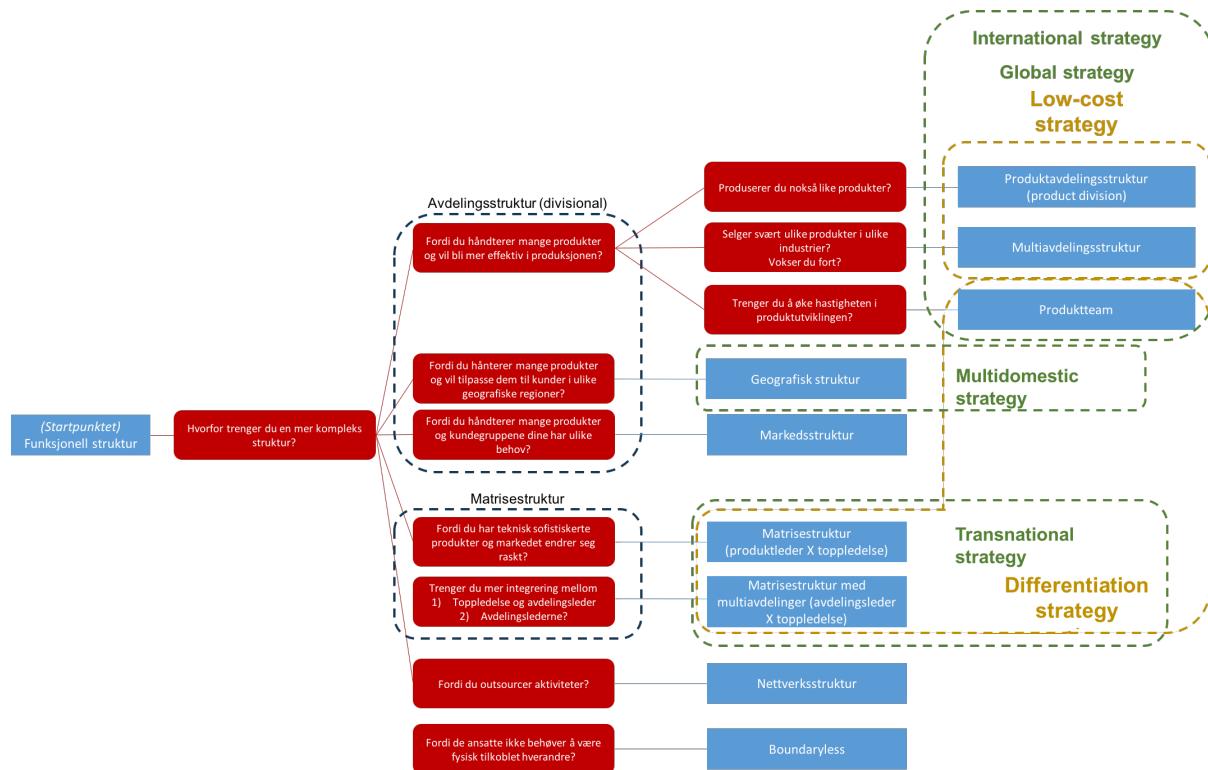


Figure 10.4: Spørsmålsarket med de ulike strukturene som presentert på side 72. Gul stiplet linje viser de ulike hvor de ulike business-level-strategiene gir mest "bang for the buck".

For **corporate-level-strategier**, er det to strategier som råder: vertikal integrasjon og differensiering.

- Vertikal integrasjon innebærer at du tar over suppliers (backward vertical integration) or eller distributører (forward vertical integration). En slik strategi:
 - sikrer deg profitten til suppliers og distributører.
 - sikrer deg potensielle kostnadsreduksjoner i produksjonen fordi du har mer kontroll over kvaliteten til inputs og kan potensielt forbedre hvordan produktene settes sammen.
 - gjør det lettere å differensiere deg enda mer fra rivalene.
 - reduserer avhengighet til andre organisasjoner.
- Differensiering kommer i to former: relatert og urelatert til kjernekompentansen.
 - Relatert: du går inn i et nytt domene hvor du kan utnytte kjernekompentansen du allerede har.
 - Urelatert: du går inn i et domene som ikke har noe med kjernekompentansen du allerede har bortsett fra en enormt god evne til toppledelsen å lede mange ulike organisasjoner sammen.

For **Global expansion-strategier**, er det gjerne tre store drivere:

1. Kostnader
2. Ressurser
3. Entreprenørskap

Man skaper verdier gjennom fire ledd:

1. Du overfører kjernekompentansen også til utlandet.

2. Da får du etablert et globalt nettverk.
3. Det gir deg tilgang på globale ferdigheter og ressurser...
4. ... som du kan bruke på å utvikle kjernekompasjonsstrategien ytterligere.

Det er også mulighet å skape mer verdier ved å offshore noe av arbeidskraften (offshore: relocate a business or department to a foreign country to take advantage of lower costs).

Det er fire store globale ekspansjonsstrategier:

1. Multidomestisk: gir effisiens og storskalafordeler for å være responsive til lokale behov. Hvordan gjør de det? Ved å lokale datterselskaper produsere lokalt tilpassede produkter.
2. Internasjonalt: støttefunksjonene er sentraliserte, men andre verdiskapende funksjoner er desentraliserte til hver region.
3. Globalt: Alle primære verdiskapende funksjoner finnes på én plass: den billigste plassen i verden de kunne produsere på. Enten selges identiske varer i hver land, eller så selges de med minimale justeringer. Fokus her er på å få storskalafordeler.
4. Transnasjonal: forsøker å kombinere multidomestisk og global strategi. En slik strategi søker storskalafordelene til den globale strategien, men prøver å justere litt for lokale behov. De kombinerer sentraliserte og desentraliserte funksjoner alt etter behov.

Part 10. Strategy

10.2. Strategi

	Multidomestic Strategy	International Strategy	Global Strategy	Transnational Strategy
	Low ←	Need for Coordination	→ High	
Vertical Differentiation Choices				
Levels in the hierarchy	Relatively flat	Relatively tall	Relatively tall	Relatively flat
Centralization of authority	Decentralized	Core competences centralized, others decentralized	Centralized	Simultaneously centralized and decentralized
Horizontal Differentiation				
	Global geographic structure	Global product group structure	Global product group structure	Global matrix or "matrix in the mind"
Integration				
Need for integrating mechanisms such as task forces and integrating roles	Low	Medium	Medium	High
Need for electronic integration and management networks	Medium	High	High	Very High
Need for integration by international organizational culture	Low	Medium	High	Very High
	Low ←	Bureaucratic Costs	→ High	

Figure 10.5: Detaljer om de fire forskjellige strategiene

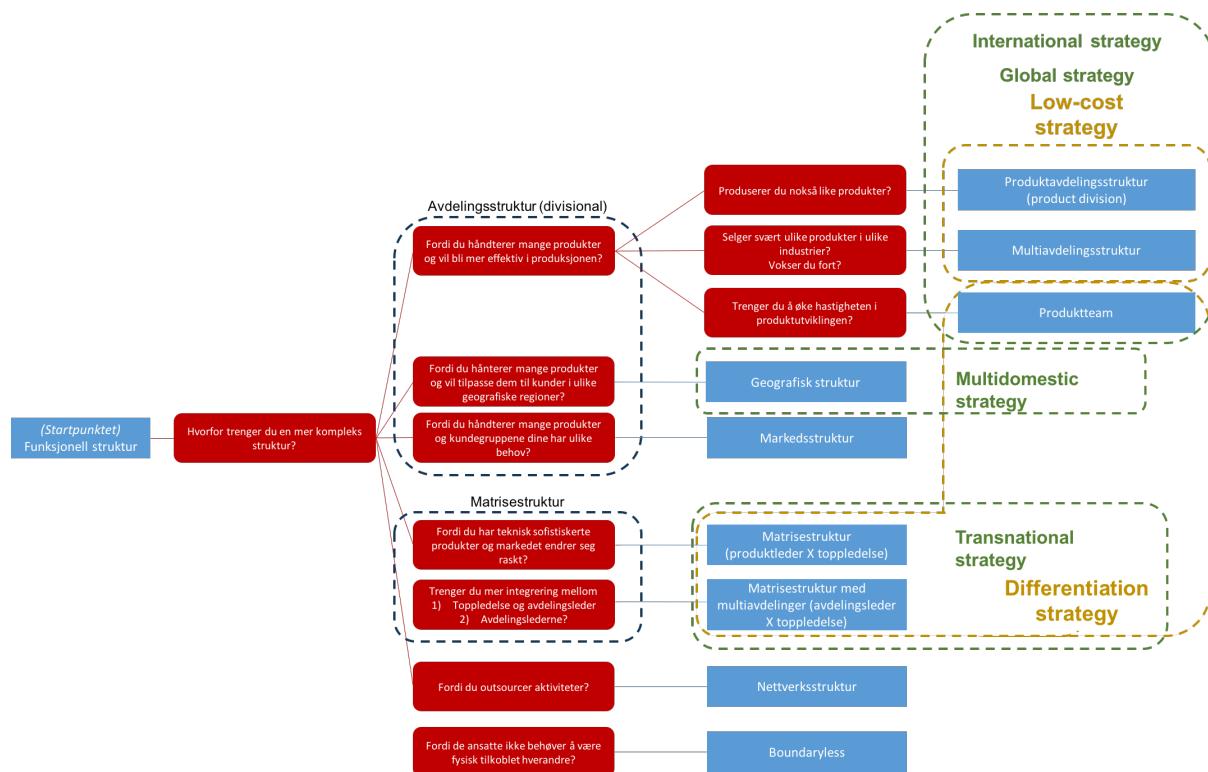


Figure 10.6: Den grønne stiplete linja viser hvor de forskjellige ekspansjonssstrategiene passer inn i horisontal differensiering.

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas?

- Tilpass strukturen din til strategien din.

- Ved vertikal integrering er det viktig å tenke på hvor mye det koster og hvilke andre alternativer du har.
- Ved global ekspansjon, må du velge hvor mye du skal differensiere vertikalt og horisontalt, og hvor mye du skal integrere. Altså designbeslutning 1 og 2.

Konkrete eksempler

- *Relatert diversifisering*: Vekoma som gikk begynte å produsere roller coasters fordi de var gode på noe annet tilsvarende.
- *Urelatert diversifisering*: Berkshire Hathaway. De bruker toppledelsens uovertrufne tilgang på investeringsobjekter og evne til å plukke dem ut. Her har man en typisk multiavdelingsstruktur.
- *Relatert diversifisering*: Zodiac som kjøpte seg opp i nye domener der de kunne kombinere sin kjernekompesanse med kjernekompesansen til bedriftene de kjøpte.
- *Corporate-level-strategi*: en leskedrikkorganisasjon vil ha
 - backward vertical integration når de kjøper sukkerplantasjer og flaskeprodusenter;
 - forward vertical integration når de kjøper tappeselskaper, distribusjonselskaper, og fast-food-restauranter;
 - relatert diversifisering når de kjøper snacksprodusenter og godteriprodusenter; og
 - urelatert diversifisering når de kjøper varehus, finansnettverk, og TV-selskaper.
- *Multidomestic*: Rather than trying to force all of its American-made shows on viewers around the globe, MTV customizes the programming that is

shown on its channels within dozens of countries, including New Zealand, Portugal, Pakistan, and India.

- *Multidomestic*: Food company H. J. Heinz adapts its products to match local preferences. Because some Indians will not eat garlic and onion, for example, Heinz offers them a version of its signature ketchup that does not include these two ingredients.
- *Global*: Microsoft, for example, offers the same software programs around the world but adjusts the programs to match local languages.
- *Global*: Consumer goods maker Procter & Gamble attempts to gain efficiency by creating global brands whenever possible.
- *Global*: Global strategies also can be very effective for firms whose product or service is largely hidden from the customer's view, such as silicon chip maker Intel.
- *Transnational*: Large fast-food chains such as McDonald's and Kentucky Fried Chicken (KFC) rely on the same brand names and the same core menu items around the world. These firms make some concessions to local tastes too. In France, for example, wine can be purchased at McDonald's. This approach makes sense for McDonald's because wine is a central element of French diets.

Et større case: Samsung In the 2000s, Samsung Electronics became the second most profitable global technology company after Microsoft. Samsung accomplished this when its pioneering CEO Hee decided to develop and build competences first in low-cost manufacturing, second in R&D and then into the production of new products to compete globally. *In the 1990s its engineers studied how the Japanese companies Sony and Panasonic innovated new products. Then, its engineers copied Japanese technology and used their manufacturing skills to make low-priced versions of the products that they could sell at lower*

prices than in the Japanese. (functional-level strategy)

Samsung then decided to use its new competences to enter and compete in the mobile phone industry to make lower-cost phones than global giants Nokia and Motorola. (Low-cost business-level strategy) Samsung also entered the semiconductor industry in which it worked to make the lowest-cost memory chips. (Low-cost business-level strategy) The company also entered other digital-product markets such as cameras, printers, and storage devices where it has rapidly gained market share. (Low-cost business-level strategy) (Corporate-level strategy).

Samsung's goals were to increase profitability by creating value by transferring its competences in product development and manufacturing by entering new industries and producing new products. The decision was successful and profitable, but it was not playing in the same league as Sony, for example. Sony could charge premium prices for its leading electronics and continuously plow back profits into the R&D needed to make more advanced state of the art electronics.

CEO Hee decided to compete head-to-head with Japanese and European electronics companies and make it a global technology leader. (Differentiation business-level strategy) Samsung's goal was no longer to copy technology innovative by Sony, Matsushita, Philips, and Nokia but for its engineers to develop the R&D skills necessary to rapidly innovative leading-edge technologies, such as LCD displays, to create products such as mobile computing devices more advanced than those of its competitors. Within a decade, Samsung became the leading supplier of advanced flash memory chips and LCD screens, premium-priced products that it sold to other global electronics makers, including Japanese flat-screen TV makers such as Sony!

By 2010 Samsung had also become second in the market to Apple in terms of sales of smartphones and tablet computers, and it has become one of the most innovative electronics makers in the world.

10.3 Lecture questions

Først, noen flere definisjoner som stort sett har vært nevnt godt:

Functional level strategy: a response to operational level strategy. It advocates for the business to see its management decisions as specific to a functional area of the organization, such as marketing, human resources, finance, information management and public relations.

Business level strategies: detail actions taken to provide value to customers and gain a competitive advantage by exploiting core competencies in specific, individual product or service markets.

Corporate level strategy: concerned with the strategic decisions a business makes that affect the entire organization. Financial performance, mergers and acquisitions, human resource management and the allocation of resources are considered part of corporate level strategy.

Offshoring: basing some of a company's processes or services overseas, so as to take advantage of lower costs.

- What are core competences and how are they developed? Kjernekompetanse: ferdigheter og evner i verdiskapingsaktiviteter som gir selskapet overlegen 1) efficiency, 2) kvalitet, 3) innovasjonsevne, og 4) responsivitet

ovenfor kunder. Kildene til kjernekompesansen er *koordineringsevne og spesialiserte ressurser*. Disse ressursene kan være funksjonelle (ferdigheter ansatte i funksjoner har) og de kan organisasjonelle (ferdighetene til toppledelsen eller besittelsen av verdifulle og sjeldne ressurser).

- how do managers combine these core competences to create successful business-level strategy that allows them to compete for scarce resources? For business-level strategies er det low-cost og differensieringsstrategier som råder. Men nå går man litt lenger. Business-level-strategi handler om hvilket domene man skal være i og hvordan man skal kombinere kjernekompesanser for å få et konkurransefortrinn. Nøkkelspørsmålet er dermed hvor stor del av market skal domenet ditt være? For en low-cost-strategi, kan du selge billige varer og tjenester til *alle* kundegrupper i markedet, eller så kan du *fokusere* ved å spesialisere deg i et nisjemarked og fokusere alle ressursene dine på dette markedet. For en differensieringsstrategi, kan du produsere varierte kvalitetsprodukter til en høyere pris som hver er siktet inn på ulike markedssegmenter og samlet dekke store deler av markedet. Alternativt kan du spesialisere deg her også og fokusere på mindre nisjemarkeder.
- What corporate strategies can organizations use to enter new domains where they can continue to grow and create value? For ***corporate-level-strategier***, er det to strategier som råder: vertikal integrasjon og differensiering. Vertikal integrasjon innebærer at du tar over suppliers (backward vertical integration) or eller distributører (forward vertical integration). En slik strategi sikrer deg profitten til suppliers og distributører, sikrer deg potensielle kostnadsreduksjoner i produksjonen fordi du har mer kontroll over kvaliteten til inputs og kan potensielt forbedre hvordan produktene settes sammen, gjør det lettere å differensiere deg enda mer fra rivalene, og reduserer avhengighet til andre organisasjoner. Differensiering, derimot, kommer i to former: relatert og urelatert til kjernekompesansen. Relatert betyr at du går inn i et nytt domene hvor du kan utnytte kjernekompesansen

du allerede har. Urelatert betyr at du går inn i et domene som ikke har noe med kjernekompasen du allerede har bortsett fra en enormt god evne til toppledelsen å lede mange ulike organisasjoner sammen.

- How does strategy link to structure and culture in an overall attempt to increase to create value? Strategien du velger har implikasjoner på hvilken organisasjonsstruktur du bør bruke for å operere effektivt. Videre, organisasjonskulturen kan bidra i å styrke kjernekompasen. Hvis det funksjonelle personalet blir påvirket av kulturen hver eneste dag, er det vanskelig å imitere konkurransesfortrinnet fordi det er vanskelig å imitere kulturen. Organisasjonskulturen kan også styrke kjernekompasen fordi det kan gradvis styrke koordineringsevnen også når det funksjonelle personalet lever og puster samme kultur. Og til slutt, organisasjonskulturen signaliserer om du kjører low-cost eller differensiering. Google's campus er et tydelig symbol på at de differensierer. Et Rema-bygg signaliserer tydelig at de kjører low-cost.slutt,
- How does global expansion allow an organization to seek new opportunities to take advantage of its core competences? En global ekspansjonsstrategi er en strategi knyttet til organisasjonen i sin helhet i nye markeder. En strategi på dette nivåer er en plan for å utvide driften til nye markeder utenlands så organisasjonen kan 1) sikre seg mer knappe ressurser og 2) utvikle kjernekompasen videre. For å kunne ekspandere, må de utnytte kjernekompasen de allerede har: enten til organisasjonen som helhet om produksjonen foregår sentralt eller til toppledelsen (og eventuelt de sentrale støttefunksjonene) om man velger en mer multidomestisk ekspansjonsstrategi.

Ekstra: What organizational structures would be conducive to the development of core competences in:

- Research and development

- Manufacturing

- Sales

Repetert om kjernekompesanse: ferdigheter og evner i verdiskapingsaktiviteter som gir selskapet overlegen 1) efficiency, 2) kvalitet, 3) innovasjonsevne, og 4) reponsivitet ovenfor kunder. Kildene til kjernekompesansen er koordineringsevne og spesialiserte ressurser. Disse ressursene kan være funksjonelle (ferdigheter ansatte i funksjoner har) og de kan organisasjonelle (ferdighetene til toppledelsen eller besittelsen av verdifulle og sjeldne ressurser).

For R&D vil en mer organisk struktur bidra til å utvikle kjernekompesansen. En produktteamstruktur eller en vanlig matrisestruktur med produkt på en akse og toppledere for hver støttefunksjon på den andre passer nok best her. Produktteamstruktur er nyttig fordi det lar R&D utvikle kjernekompesanse på mange ulike produkter samtidig som de øker hastigheten i produktutviklingen. En matrisestruktur lar dem utvikle teknisk sofistikerte produkter.

For Manufacturing, og under forutsetning at du vil ha in-house-kjernekompesanse på produksjon, vil en produktavdelingsstruktur passe hvis du har nokså like produkter, multiavdelingsstruktur hvis du har svært ulike produkter i ulike industrier, geografisk struktur om du skal tilpasse til ulike geografiske regioner, eller markedsstruktur om du skal tilpasse til ulike kundegrupper.

For Sales, og under forutsetning at du vil ha in-house-kjernekompesanse på salg, kan en matrisestruktur med multiavdelinger fungere godt fordi du får mer integrering mellom 1) toppledelse og avdelingsleder og/eller 2) avdelingslederne. På den måten kan salg lære mye av hverandre og utvikle kjernekompesansen raskere enn om de ikke integreres noe særlig.



Figure 10.7: Struktur til produksjon, R&D, og salg.

Part 11

Time domain

11.1 Various (overview)

11.1.1 Multiple choice-spørsmålene

1. According to the population ecology theory, the number of organizational births in a new environment is rapid at first because **there is an increase in the knowledge and skills available to generate similar new organizations.**
2. A large video company observes that smaller companies are having success with pay-per-view movies and decides to enter the pay-per-view market. According to the population ecology theory, which of the following strategies is being followed by the large video company? **K-strategy**
3. **Natural selection** is the process that ensures the survival of the organizations that have the skills and abilities that best fit the environment.
4. An organization that increasingly depends on other organizations will tend to adopt their values and norms so it will become increasingly similar to them. This is an example of **normative isomorphism coercive isomorphism**.

5. Many of the top software engineers in an organization left the company because they felt lost in the growing organizational bureaucracy and became frustrated with their lack of autonomy. According to Greiner's model of organizational growth and based on the given information, the company is most likely to be in the "growth through **direction**" stage of organizational growth.
6. Which of the following statements is most likely to be true regarding organizational inertia? **Overly bureaucratic culture is one of the factors that cause organizational inertia.**
7. According to Weitzel and Jonsson's model of organizational decline, which of the following is most likely to halt the decline of an organization that has reached the crisis stage? **centralizing decision-making authority employing a new top-management team**
8. Organizational change is the process by which organizations move from their current or present state to some desired future state to **increase their effectiveness.**
9. Which of the following is the main reason behind companies losing their effectiveness? **inability to change**
10. Organizational inertia refers to the tendency of an organization to **resist change and maintain the status quo.**
11. Which of the following statements is true regarding evolutionary change? **Evolutionary change is gradual and incremental.**

11.1.2 Mini Cases: Types and Forms of Organizational Change

1. Everything is *not* coming up roses
2. RBS stuck in culture of expansion

3. Starwood's uses TQM to make its hotels more effective
4. Plexus decides to make flexible manufacturing pay off
5. **Case for analysis:** Nike learns how to change

11.1.3 Mini Cases: Organizational Transformations: Birth, Growth, Decline, and Death

1. Andrew Carnegie and entrepreneurship
2. *Focus on new information technology:* Amazon.com, part 6
3. Carlos Ghosn shakes up Nissan
4. **Case for analysis:** Cisco Systems develops a collaborative approach to organizing

11.1.4 Subchapter Overview

Types and Forms of Organizational Change

1. What is organizational change?
2. Forces for and resistance to organizational change
3. Evolutionary and revolutionary change in organizations
4. Managing change: action research
5. Organizational development

Organizational Transformations: Birth, Growth, Decline, and Death

1. The organizational life cycle
2. Organizational birth
3. A population ecology model of organizational birth

4. The institutional theory of organizational growth
5. Greiner's model of organizational growth
6. Organizational decline and death

11.1.5 Viktige definisjoner i Time domain-delen

r-strategists: typically live in unstable, unpredictable environments.

K-strategists: occupy more stable environments.

Isomorphic: corresponding or similar in form and relations.

Normative: establishing, relating to, or deriving from a standard or norm, especially of behavior:

Inertia: a tendency to do nothing or to remain unchanged

11.2 Lifecycles

Lamarck-synet er at organisasjoner må være adaptable.

Darwin-synet er at bare de beste organisasjonene overlever.

Når organismer blir eldre, beveger de seg gjennom visse sykluser. I SOL030-sammenheng kan vi anvende det på fire områder:

1. Teknologi

2. Produkt

3. Organisasjon

4. Industri

De to første går gjennom de samme type fasene. Dermed kan vi koke dette ned til:

Table 11.1: My caption

Product/technology	Introduction	Growth	Maturity	Decline
Organizations	Birth	Growth	Decline	Death
Industry	Gestation stage	Growth	Shake-out	Maturity Decline

11.3 Lifecycles: Population Ecology

Illustrasjon Kort om figuren



Figure 11.1

Hva er det modell/teori for En teori som studerer organisasjoner som entrer og dør.

Hva er målet med modellen/teorien? Populasjonsøkologi-teorien forsøker å forklares

1. hva som påvirker "fødsels- og dødsraten" i en populasjon av organisasjoner.
2. hvorfor populasjoner endrer seg.
3. hvorfor organisasjoner i en populasjon er så *forskjellige*.

Hvilke elementer inngår typisk i modellen?

Populasjon av organisasjoner: de organisasjonene som konkurrerer om de samme ressursene i omgivelsene.

Det er fem elementer i modellen:

1. **Density dependence:** Tendensen til at veksten i antall organisasjoner som etableres i en populasjon (*fødselsrater*) øker raskt når populasjonen er ung for så å avta gradvis.
 - Øker raskt: fordi kunnskap og ferdigheter i omgivelsene etablerer nokså like organisasjoner. Det gir legitimitet og rollemodeller, og da etableres enda flere.
 - Avtar gradvis: jo flere organisasjoner i omgivelsene, jo mindre ressurser har du tilgjengelig. Da blir det vanskelig å konkurrere med eksisterende organisasjoner, så færre vil prøve seg.
2. **Age dependence:** tendensen til at *organisasjonens alder* påvirker dødsraten.
 - Liability of newness: jo eldre du er, jo lavere er dødsraten.

- Liability of adolescence (oppvekst): dødsraten er i utgangspunktet lav, deretter blir den høy når du har brukt opp mye av ressursene dine. Om du kommer deg gjennom dette, opplever du en gradvis lavere dødsrate.
- Liability of obsolescence and senescence (old age): dødsraten øker med organisasjonens alder.

3. **Niche Width:** en nisje er et spesielt sett, eller kombinasjon av, ressurser som organisasjoner strategisk bruker for å sikre seg ressurser, beskytte seg fra konkurrentene, og øke overlevelsesmulighetene.

- Generalist: bruker kompetanse og ferdigheter til å konkurrere om ressurser i mange nisjer.
- Specialist: bruker kompetanse og ferdigheter til å konkurrere om ressurser i en eller få nisjer.

4. **Resource partitioning:** tendensen til at jo mer konsentrerte markedene er, jo større sannsynlighet er det for at spesialistorganisasjonen overlever.

5. **Organizational Inertia:** definert som krefter innad i organisasjonen som gjør organisasjonen som helhet motstands "dyktig" mot å endre seg. Inertia er for det meste negativt, men det er positivt når du ikke bør endre deg for raskt – for eksempel under en krise der den naturlige responsen gjerne er å gjøre strukturelle endringer. Det er to hovedtyper *inertia*:

- Strukturell inertia: motstand mot endring på grunn av størrelse, kompleksitet, og gjensidig avhengighet (interdependence) mellom struktur, prosedyrer, og prosesser.
- Kulturell inertia: motstand mot endring på grunn av uformell normer, verdier, sosiale nettverk, myter, historier, etc.

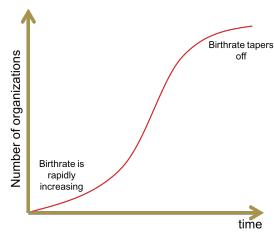


Figure 11.2

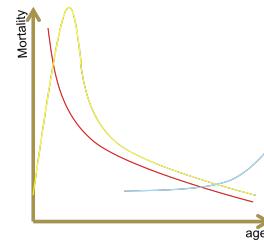


Figure 11.3

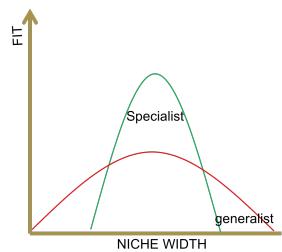


Figure 11.4

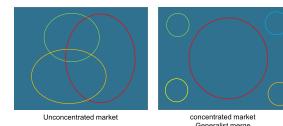


Figure 11.5

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas? Det er **fire strategier** du kan velge blant for å sikre deg ressurser og å øke overlevelse:

Table 11.2: My caption

	Spesialist	Generalist
r-strategi (tidlig)	r-spesialist	r-generalist
K-strategi (sent)	K-spesialist	K-generalist

På den ene aksen velger vi om vi skal bli spesialister eller generalister.

På den andre aksejen velger vi mellom en **r-strategi** eller en **K-strategi**:

1. En **r-strategi** innebærer at du entrer omgivelsene tidlig.
 - Fordel: Det gir det en førstetrekksfordel
 - Ulempe: Omgivelsene er ustabile: stor sjanse for at du ikke overlever.
2. En **K-strategi** innebærer at du entrer omgivelsene sent:

- Fordel: Omgivelsene er stabile / andre har testet vannet før deg: om du først klarer å overleve, er det god sjanse for at du overlever lenge.
- Ulempe: Vanskelig å etablere seg i omgivelser med mange organisasjoner.

Konkrete eksempler

11.4 Lifecycles: Institutional Theory

Hva er det modell/teori for Teorien studerer hvordan organisasjoner kan øke sin vekst- og overlevelsesevne ved å tilfredsstille sine interessenter.

Hva er målet med modellen/teorien? Målet med teorien er å forstå hvorfor så mange organisasjoner er så *like*. Sentralt er altså *organizational isomorphism*: at prosessene og/eller strukturene til organisasjoner ligner hverandre.

(Dette er altså stikk motsatt av population ecology, som blant annet forsøker å forklare hvorfor organisasjoner i en populasjon er så *forskjellige*.)

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Det sentrale i teorien er altså *organizational isomorphism*: at prosessene og/eller strukturene til organisasjoner ligner hverandre. Det eksisterer tre typer:

1. Coercive isomorphism: at organisasjonen presses av interessenter til å adoptere ulike verdier og normer. Dette kan føre til mer likhet mellom organisasjonene.
2. Mimetic isomorphism: på grunn av usikkerhet i omgivelsene, prøver organisasjonen bevisst å imitere andre.
3. Normative isomorphism: over tid vil organisasjonene ligne hverandre fordi de adopterer normer og verdier til andre organisasjoner i omgivelsene.

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas? For å tilfredsstille interessenter:

1. tilpass strukturer og prosesser til forventningene til omgivelsene
2. fokuser på å virke pålitelig, ansvarlig, og generelt akseptert hos interessentene.

Resultatet blir gjerne at organisasjonene i populasjonen gradvis ligner hverandre mer.

Konkrete eksempler Coercive isomorphism:

- Adjusting values and norms based on pressure from governmental organization (through legislation)
- Adjusting industry practices through industry level sanctions.

Mimetic isomorphism:

- New IT companies trying to implement Facebook/Google like structures

Normative isomorphism:

- Similar practices are adopted through hiring practice (rotation of managers)
- Similar practices are adopted through membership in industry associations.

11.5 Lifecycles: Greiner's Model of Organizational Growth

Illustrasjon Greiner's modell.

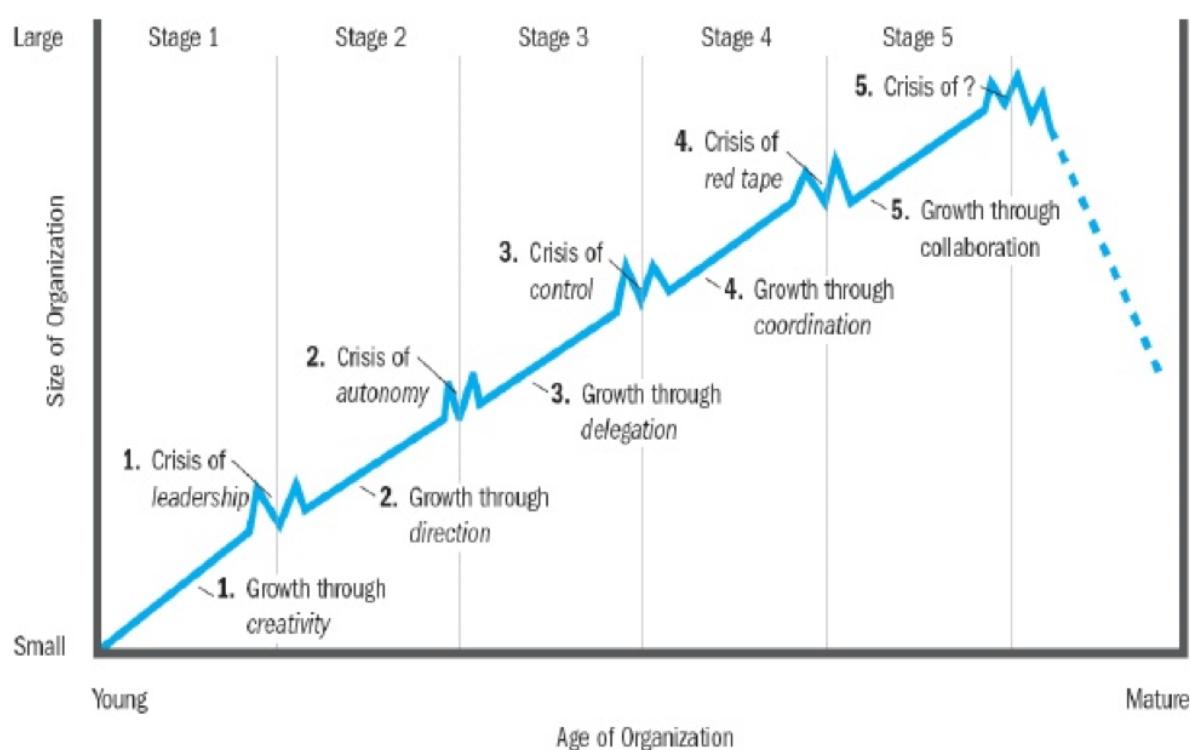


Figure 11.6

Hvem står bak Greiner.



Figure 11.7

Hva er det modell/teori for Modellen viser hvordan interne krefter leder organisasjonen inn i vekstperioder og inn i kriser.

Hva er målet med modellen-teorien? Modellen viser hvilke vekstfaser og påfølgende kriser organisasjonen må gjennom for å vokse.

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Det er fem vekstfaser, hver etterfulgt av hver sin krise. Håndterer du ikke krisen riktig, kollapser organisasjonen. Håndterer du den riktig, kan du oppleve en ny vekstfase.

Nedenfor er en liste med hva som skaper vekstfasene, og som underpunkt hva som skaper en krise etter denne vekstfasen.

1. Creativity
 - (a) Leadership
2. Direction
 - (a) Autonomy
3. Delegation
 - (a) Control
4. Coordination
 - (a) Red tape
5. Collaboration
 - (a) ? (unknown)

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas? FÅ INN NOE HER FRA BOKA

Konkrete eksempler

11.6 Lifecycles: Weitzel & Jonsson's Model of Organizational Decline

Illustrasjon De fem stadiene.

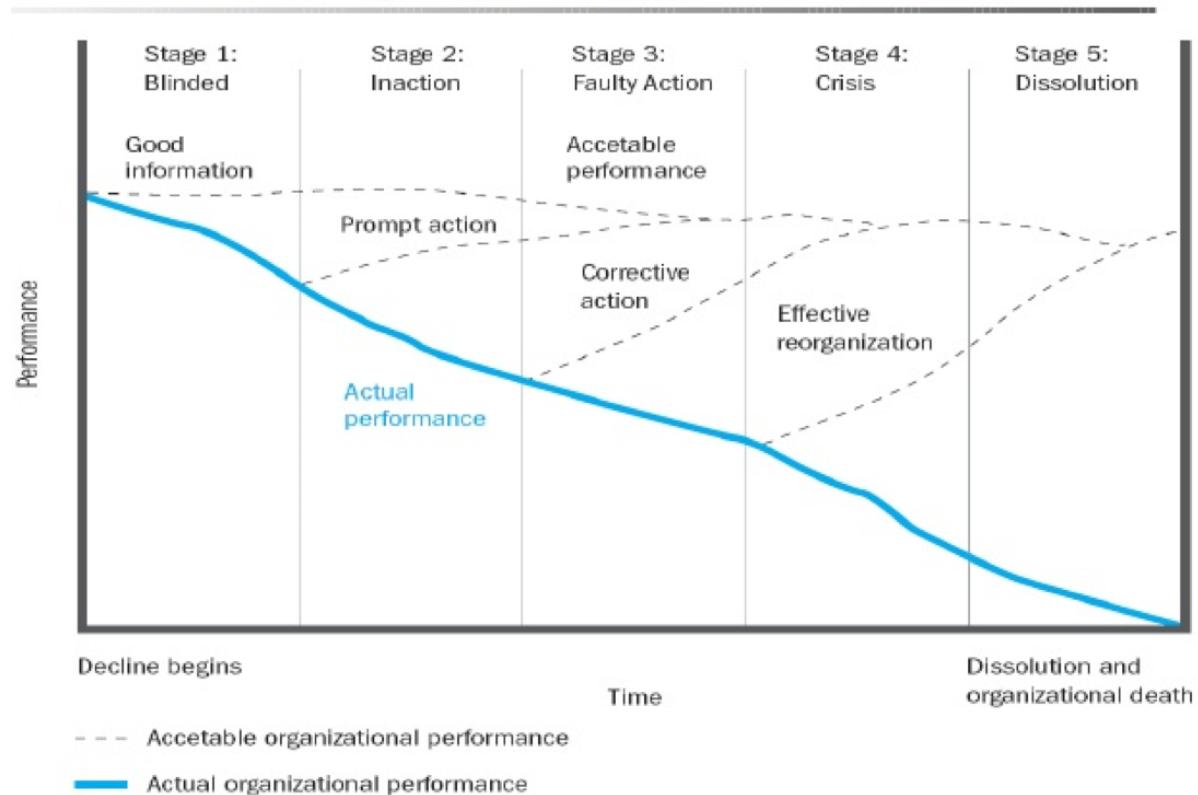


Figure 11.8

Hvem står bak Weitzel og Jonnson.



Figure 11.9

Hva er det modell/teori for This model shows the 5 stages of organizational decline and the action needed to be taken to reach acceptable performance.

Hva er målet med modellen-teorien? Å gjøre organisasjoner oppmerksomme på at jo lengre inn i denne nedgangsprosessen du tar tak, jo vanskeligere blir det å komme på et anstendig nivå igjen.

Hvilke elementer inngår typisk i modellen?

1. **Blinded:** organisasjonen er blind til å oppdage interne og eksterne problemer som truer dens eksistens på lang sikt.
2. **Inaction:** Når prestasjonene faller, tar toppledelsen fortsatt ingen grep for å rette opp i problemet.
3. **Faulty actions:** her kan to ting skje. Enten 1) at ledere tar feil beslutninger på grunn av konflikter i toppledelsen, eller 2) organisasjonen endrer seg for lite og for sent fordi de er redd reorganiseringen medfører større problemer enn nytte.
4. **Crisis:** Kun radikale endringer i strategi og struktur kan hindre en videre nedtur.
5. **Dissolution:** Organisasjonen har ingen muligheter til å overleve.

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas? Ta tak i problemene så tidlig som mulig. Med andre ord, bruk mye tid på å oppdage interne og eksterne problemer. Og, når problemene er kjente, ta tydelige grep for å fikse det. Det innebærer at du må bruke mye tid på å ta de riktige grepene før ikke å ende opp i det tredje stadiet.

Konkrete eksempler

11.7 Organizational Change

Organizational change: en bevegelse fra organisasjonens nåværende tilstand til en ønsket fremtidig tilstand \textit{for å øke dens effektivitet}.

11.8 Organizational change: punctuated equilibrium

Illustrasjon Kort om figuren

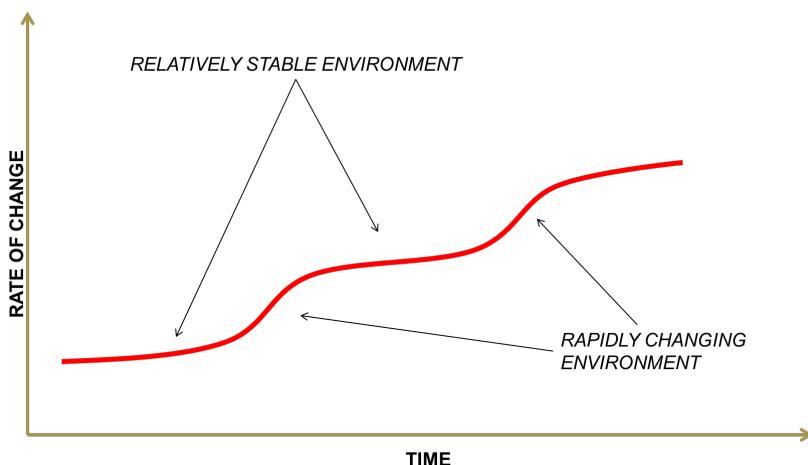


Figure 11.10

Hva er det modell/teori for En sosial teori for å forstå endring i komplekse sosiale systemer.

Hva er målet med modellen/teorien? Dette er en viktig modell for å forstå hvordan endring foregår hos mange bedrifter.

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Recap: omgivelsene er kreftene som pusher på for endring, og omgivelsene består blant annet av:

- konkurransekrefter
- demografiske krefter
- globale krefter
- politiske krefter
- sosiale krefter
- etiske krefter
- tekniske krefter
- økonomiske krefter
- miljømessige krefter

Det er dog mye motstand mot endring også:

1. Individnivå

- Kognitive biases
- Usikkerhet og utrygghet
- Selective perception and retention
- Vane

2. Gruppenivå

- Normer
- Cohesiveness
- Groupthink

3. Funksjonsnivå

- Differences in subunit orientation
- Makt og konflikt

4. Organisasjonsnivå

- Struktur
- Kultur
- Strategi

Disse kreftene butter altså mot hverandre, og det er disse som avgjør hvor mye endring du får.

En endring anses som radikal hvis

- mange elementer i en struktur skal endres på
- hvis ett element i strukturen skal endres mye på
- hvis endringsprosessen foregår raskt
- hvis det er en rekke aktiviteter som må gjennomføres
- hvis man møter på mye motstand

Teorien anser endring som noe relativt stabilt over lang tid (equilibrium periods), men at disse blir avbrutt av korte perioder med store, fundamentale endringer (revolutionary periods)

Three main components of this model:

1. Deep structure: the culture, strategy, structure, power distribution, and control systems. This is stable. During equilibrium phases, this deep structure persists and limits change. Equilibrium periods are not static, but they are periods when the organization carries out its activities and maintains itself in line with its deep structure.
2. Equilibrium periods: Overall equilibrium is maintained by organisational inertia.
3. Revolutionary periods: But these evolutionary forces are eventually over-

come and periods of revolution occur when the whole deep structure is dismantled.

Merk dog at et behov for endring ikke nødvendigvis betyr at endring kommer til å skje.

Ambidextrous organizations Noen organisasjoner har evne til å håndtere evolusjonær og revolusjonære endringer på samme tid. Med andre ord, de har evne til å håndtere dagens operasjoner *og* morgendagens endrede etterspørsel:

- evolusjonære endringer: de gjør inkrementelle endringer når det trengs fordi de har organisatoriske og ledelsesferdigheter til å konkurrere i modne markeder.
- revolusjonære endringer: de håndterer drastiske endringer og utvikler nye produkter og tjenester om det trengs fordi de er i stant til å oppdage og reagere på new markedsmuligheter.

Managers must be prepared to cannibalize their own business at times of industry transitions. While this is easy in concept, these organizational transitions are quite difficult in practice. Success brings with it inertia and dynamic conservatism.

There is no more delicate matter to take in hand, nor more dangerous to conduct, nor more doubtful in its success, than to be a leader in the introduction of changes. For he who innovates will have for enemies all those who are well off under the old order of things, and only lukewarm supporters in those who might be better off under the new.

—Niccolo Machiavelli

Et annet passende sitat:

There is at least one point in the history of any company when you have to change dramatically to rise to the next performance level. Miss the moment and you start to decline.

—Andy Grove, Intel

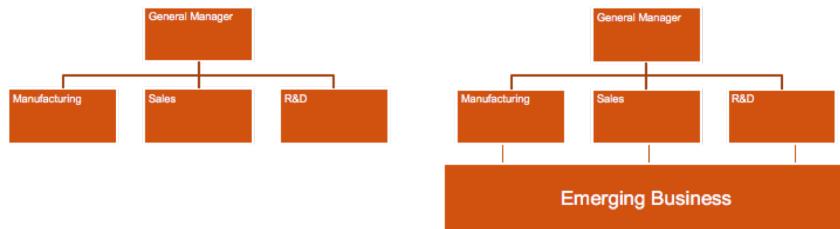


Figure 11.11: Ambidextrous organisasjon som lager to forskjellige selskaper.

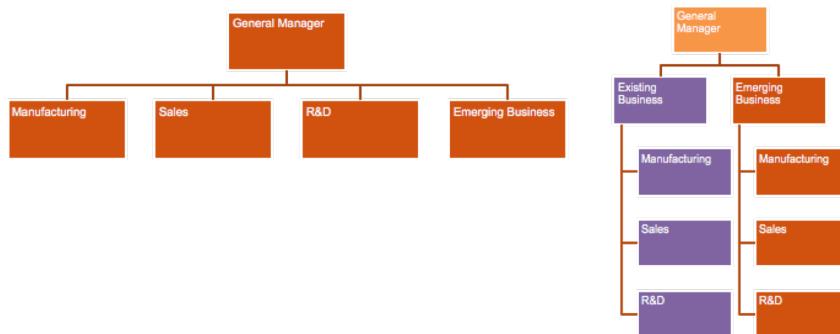


Figure 11.12: Ambidextrous organisasjon som baker inn de nye mulighetene inn i eksisterende organisasjon, enten for å dele på funksjoner eller ved å få sine egne.

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas? For å være kreativ og tilpasningsdyktig samtidig som du overlever på tried-and-true måter å gjøre business på – altså å være *ambidextrous* – må organisasjonen balansere:

1. **Exploitation:** refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, and execution
2. **Exploration:** search, variation, risk taking, experimentation, flexibility, discovery or innovation; og

Merk to ting:

1. Fokuserer du kun på *exploitation*, er det lett å akseptere status quo-prestasjon, og da får ikke produkter levd opp til potensialet sitt.
2. Fokuserer du kun på *exploration*, risikerer du å sløse bort ressurser på idéer som enten ikke er nyttige eller som aldri vil bli ferdig utviklet.

Konkrete eksempler En hvit kanin i isalderen: du var godt tilpasset frem til isen forsvant.

- 89 % of firms that were in the Fortune 500 in 1981 were not in that list in 2014
- in 1955, life expectancy of firms was around 75 years. In present day it is (only) 15.

Organisasjoner som virkelig har fått kjenne denne teorien på seg:

- Blockbuster
- Motorola
- Swissair
- Xerox
- Kodak
- Atari
- Nokia
- V&D
- Lufthansa
- IBM
- Polaroid

Supportive results showed that (1) a large majority of organizational transformations were accomplished via rapid and discontinuous change over most or all domains of organizational activity, (2) small changes in strategies, structures, and power distributions did not accumulate to produce fundamental transformations, and (3) major environmental changes and chief executive officer succession influenced transformations.

While there are clear benefits to proactive change, only a small minority of farsighted firms initiate discontinuous change before a performance decline.

11.9 Organizational change: Organizational Inertia

Hvilke elementer inngår typisk i modellen?

Organizational inertia: definert som krefter innad i organisasjonen som gjør organisasjonen som helhet motstands "dyktig" mot å endre seg. Inertia er for det meste negativt, men det er positivt når du ikke bør endre deg for raskt -- for eksempel under en krise der den naturlige responsen gjerne er å gjøre strukturelle endringer. Det er to hovedtyper inertia:

Strukturell inertia: motstand mot endring på grunn av størrelse, **kompleksitet**, og gjensidig avhengighet (interdependence) mellom struktur, prosedyrer, og prosesser.

Kulturell inertia: motstand mot endring på grunn av uformell normer, verdier, sosiale nettverk, myter, historier, etc.

Recognizing the nature of forces for change and resistances to change is one of a manager's most important tasks.

Organizational inertia constantly threatens the organization's ability to adapt to environmental changes because of:

1. risk aversion
2. the desire to maximize rewards
3. overly bureaucratic culture

Motstand mot endring eksisterer på tre nivåer:

1. Organisasjonsnivå. Dette stemmer fra:

- Maktkamper og konflikt som oppstår på grunn av endringsbehov
- Forskjeller i den funksjonelle orienteriengen
- Mekanistisk struktur
- Organisasjonskultur

2. Gruppenivå. Dette stemmer fra:

- Gruppenormer
- Gruppesamhørighet
- Groupthink
- Escalation of commitment

3. Individnivå. Dette stemmer fra:

- Usikkerhet og utrygghet
- Selektiv persepsjon og minne.
- Vane

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas? Tenk Lewin's trestegsmodell med unfreeze, move, refreeze: det eksisterer krefter for endring, krefter mot endring, og måten du kan flytte organisasjonen på er ved å øke førstnevnte, redusere sistnevnte, eller gjøre begge.

Techniques to deal with resistance:

- Education and communication
- Participation and empowerment
- Facilitation

- Bargaining and negotiation
- Coercion

Techniques to promote change:

- Counselling, sensitivity training, process consultation
- Team building and intergroup training
- Total organizational interventions

Konkrete eksempler That a CEO dies is an exogenous shock. Organizations with high levels of inertia deals better with this.

Når suksessfulle organisasjoner blir konfrontert med et behov for å endre seg, har de en tendens til å faile fordi deres tidligere suksesser gjør dem trege til å reagere. “Historical successful companies have been successful in dealing with evolutionary change but confronted with revolutionary change they often struggle: companies like Kodak and Nokia have been struggling with technological forces and are only a shadow of the organization they once were.”

11.10 Lecture questions

- Does the life cycle analogy provide meaning in how we understand the emergence, growth (and decline) of organizations? Ja, tabell 11.1 på side 165 viser hvilke stadier produkter, teknologier, organisasjoner, og industrier går gjennom. Det er dog viktig å påpeke at ulike modeller har ulike syn. Populasjonsøkologi ser hva på hvorfor bedrifter er så ulike (i tillegg til hva som påvirker fødsels- og dødsraten i en populasjon og hvorfor populasjoner endrer seg). Institutional theory, derimot, ser på det motsatte synet: hvorfor organisasjoner i en populasjon er så like. Greiner's modell forklarer hvilke vekstfasen man går gjennom og hvilke kriser som kommer etter hver. Og til slutt, Weitzel & Jonnson's modell ser på organisasjonens nedgang og hvor vanskelig det er å komme seg tilbake til et høyt nivå om du ikke tar handling før i de senere stadiene. Så ingen modell gir det hele bildet, men samlet gir disse fire modellene et godt grunnlag til å forstå hvorfor organisasjoner oppstår (dog er det ikke så mye om dette, mer i entreprenørskapsbiten på side 17), hva som får dem til å vokse, og hva som får dem til å falle.
- Which theoretical perspective shed light on how organizations develop from emergence to growth and decline? Population ecology ser på dette fordi den studerer flere viktige faktorer:
 1. **Density dependence:** Tendensen til at veksten i antall organisasjoner som etableres i en populasjon (*fødselsrater*) øker raskt når populasjonen er ung for så å avta gradvis.
 2. **Age dependence:** tendensen til at *organisasjonens alder* påvirker dødsraten.
 3. **Niche Width:** en nisje er et spesielt sett, eller kombinasjon av, ressurser som organisasjoner strategisk bruker for å sikre seg ressurser, beskytte seg fra konkurrentene, og øke overlevelsesmulighetene.

4. **Resource partitioning:** tendensen til at jo mer konsentrerte markedene er, jo større sannsynlighet er det for at spesialistorganisasjonen overlever.
 5. **Organizational Inertia:** definert som krefter innad i organisasjonen som gjør organisasjonen som helhet motstands"dyktig" mot å endre seg. Inertia er for det meste negativt, men det er positivt når du ikke bør endre deg for raskt – for eksempel under en krise der den naturlige responsen gjerne er å gjøre strukturelle endringer.
- What is the role of organizational change in the long run survival (and growth) of organizations
 - For å være kreativ og tilpasningsdyktig samtidig som du overlever på tried-and-true måter å gjøre business på – altså å være *ambidextrous* – må organisasjonen balansere:
 1. **Exploitation:** refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, and execution
 2. **Exploration:** search, variation, risk taking, experimentation, flexibility, discovery or innovation; og
 - Merk to ting:
 1. Fokuserer du kun på *exploitation*, er det lett å akseptere status quo-prestasjon, og da får ikke produkter levd opp til potensialet sitt.
 2. Fokuserer du kun på *exploration*, risikerer du å sløse bort ressurser på idéer som enten ikke er nyttige eller som aldri vil bli ferdig utviklet.

Part 12

"Support" subjects

12.1 Various (overview)

12.1.1 Multiple choice-spørsmålene

1. Which of the following statements is true regarding programmed decision-making? **Programmed decision-making allows an organization to increase its efficiency and reduce the costs of making goods and services.**
2. The rational model of decision-making assumes that ~~managers do not have access to all the information necessary to make the best decision~~ **managers are aware of all alternative courses of action and their consequences.**
3. Which of the following statements is true regarding the Carnegie model? **The Carnegie model recognizes that decision-making takes place in an uncertain environment where information is often incomplete and ambiguous.**
4. Satisficing occurs when decision makers ~~try to minimize conflict and reach a consensus without critical evaluation of alternative ideas or viewpoints~~ **conduct limited information searches to identify problems and alternative solutions.**

5. Which of the following statements is true regarding the unstructured model of decision-making? **The unstructured model recognizes that decision-making takes place in a series of small, incremental steps that collectively have a major effect on organizational effectiveness over time.**
6. Which of the following is an example of organizational learning that involves exploration? **a steel mill refines its production processes** **an automobile manufacturer enters into a strategic alliance**
7. Senge has argued that for organizational learning to occur, each of its members needs to develop a sense of personal mastery, by which he means that organizations should **empower all employees and allow them to experiment and create and explore what they want.**
8. According to the principle of systems thinking, to create a learning organization, **managers must recognize the effects of one level of learning on the others.**
9. An organization is most likely to pursue a personalization approach to knowledge management when **the organization operates in a rapidly changing technical environment and provides customized products and solutions to clients.**
10. According to cognitive dissonance theory, decision makers **try to maintain consistency between their images of themselves, their attitudes, and their decisions.**
11. A manager catches an employee coming in late for work, and therefore decides that a new company-wide policy regarding work timings should be implemented in order to improve productivity. Which of the following cognitive biases is being experienced by this manager? **illusion of Control frequency**
12. In which of the following situations is an organization most likely to use game theory? **The organization competes against a limited number of**

rivals in its domain and they are highly interdependent.

13. Which of the following statements is true regarding quantum innovation?
As compared to incremental innovations, quantum innovations are more likely to cause major changes in an environment.
14. Which of the following statements is most likely to be true regarding copyrights? **Copyrights last for much longer periods than patents.**
15. Which of the following statements is most likely to be true regarding the growth stage of a product life cycle? **During the growth stage, many consumers buy the product for the first time.**
16. Which of the following takes place during the first stage of a stage-gate development funnel? **The product development proposal is reviewed in terms of its fit with the goals and strategies of the organization.**
17. Which of the following statements is most likely to be true regarding core team members in a new product development project? **They stay with the project from inception to completion of the development effort.**
18. Which of the following functions is most likely to be true regarding a product champion? **A product champion takes ownership of the project.**
19. Which of the following is a difference between a skunk works and a new venture division? **A skunk works is dissolved when the product is brought to market whereas a new venture division assumes full responsibility for the commercialization of the product.**
20. Which of the following is most likely to promote innovation in an organization? **adopting a product team structure**
21. To speed innovation, many organizations have begun to **move decision-making to lower levels in the organization.**
22. According to Pondy, all organizational conflict arises because **different**

organizational subunits have different goals.

23. According to Thompson's model of technology, which of the following types of task interdependence among subunits is most likely to lead to a conflict? **sequential task interdependence reciprocal task interdependence**
24. In an organization, people in line functions view themselves as the critical organizational resource and people in staff functions as secondary players. Acting on this belief, the line function constantly uses its supposedly lofty status as the producer of goods and services to justify putting its interests ahead of the other functions' interests. Based on this information, the organization is at which stage of Pondy's model of organizational conflict? **felt conflict latent conflict**
25. Which of the following actions taken by an organization is most likely to avoid organizational conflict? **increasing the level of horizontal differentiation increasing the level of integration**
26. Which of the following statements about authority is true? **When authority is centralized, there is generally more scope for people to engage in behaviors aimed at gaining power. Decentralizing authority to a subordinate does not necessarily reduce a manager's authority.**
27. Which of the following is most likely to occur in an organization with centralized authority? **Subordinates compete to ingratiate themselves with top managers for receiving favor.**
28. A manager obtains an assignment that brings him into contact with many managers and many functions so that he can obtain information that can be used to make him and his function nonsubstitutable. Which of the following political tactics is being used by this manager? **increasing centrality**
29. Manager A supports Manager B on an issue of interest to B in return for B supporting A an issue of interest to A. These managers are **creating a**

coalition .

30. To manage organizational politics and gain its benefits, an organization must **establish a balance of power in which alternative views and solutions can be offered.**
31. An organization's ability to obtain the benefits of politics depends on the assumption that **power flows to those who can be of most help to the organization .**

12.1.2 Mini Cases: Decision Making, Learning, Knowledge Management, and Information Technology

1. Should GE make or buy appliances?
2. IDEO helps organizations to "Learn how to learn"
3. Toyota is a learning organization
4. Using IT to improve customer service
5. **Case for analysis:** How Mattel's Barbie lost the war against the bratz doll

12.2 Mini Cases: Innovation, Intrapreneuship, and Creativity

1. The Rolling Stones are not gathering moss
2. Eve Online: enhancing innovation through teamwork
3. Fostering innovation at 3M
4. *Focus on new information technology:* Amazon.com, part 7
5. **Case for analysis:** Rising, then falling innovation at Dell

12.2.1 Mini Cases: Managing Conflict, Power, and Politics

1. How Martin Mackay controlled conflict at Pfizer
2. Manifest conflict erupts between eBay and its sellers
3. How judges can use their central positions to corrupt the court system
4. CIC's managers fight for control
5. **Case for analysis:** Politics at Walt Disney

12.2.2 Subchapter Overview

Decision Making, Learning, Knowledge Management, and Information Technology

1. Organizational decision making
2. Models of organizational decision making
3. Knowledge management and information technology
4. Factors affecting organizational learning
5. Improving decision making and learning

Innovation, Intrapreneuship, and Creativity

1. Innovation and technological change
2. Innovation, intrapreneurship, and creativity
3. Managing the innovation process
4. Innovation and information technology
5. Innovation and information synergies

Managing Conflict, Power, and Politics

1. What is organizational conflict?
2. Pondy's model of organizational conflict
3. Managing conflict: conflict resolution strategies
4. What is organizational power?
5. Sources of organizational power
6. Using power: organizational politics

12.2.3 Viktige definisjoner i Support subject-delen

Satisficing: accept an available option as satisfactory:

Organizational learning: is the process of creating, retaining, and transferring knowledge within an organization. An organization improves over time as it gains experience.

Total Quality Management (TQM): a system of management based on the principle that every staff member must be committed to maintaining high standards of work in every aspect of a company's operations.

Cognitive dissonance: the state of having inconsistent thoughts, beliefs, or attitudes, especially as relating to behavioral decisions and attitude change.

cognitive dissonance theory: there is a tendency for individuals to seek consistency among their cognitions (i.e., beliefs, opinions). When there is an inconsistency between attitudes or behaviors (dissonance), something must change to eliminate the dissonance.

Product champion: A senior individual or executive at a company that takes charge of furthering the internal development and external promotion of a certain good or service. Many business operators have discovered that having a product champion can significantly improve the chances of a product's eventual success in the marketplace.

Skunkworks: a project developed by a small and loosely structured group of people who research and develop a project primarily for the sake of radical innovation.

The 360 Degree Feedback: a system or process in which employees receive confidential, anonymous feedback from the people who work around them. This typically includes the employee's manager, peers, and direct reports.

12.3 Organizational Decision-Making

Først, en definisjon av hva organisasjonell beslutningstaking er:

Organisasjonell beslutningstaking: årespondere til et problem ved åsøke etter, og velge, en løsning som skaper verdi for organisasjonens interesserenter.

Det finnes to typer beslutninger:

1. Programmerte: beslutninger som er gjentakene og rutinebaserte. Det er strukturerte, veldefinerte arbeidsoppgaver som man er sikre på at man lykkes med
2. Ikke-programmerte: beslutninger som er nye og/eller ustrukturerte. Man vet ikke med sikkerhet hvordan man bør respondere, og alternativene man har er noe usikkert.

Raskere utvikling, større kompleksitet, og mer usikkerhet stiller nye krav og egenskaper til beslutningstakingen:

- De må tas fortare
- Ingen enkeltindivider har all informasjonen
- Det er mindre harde data å bero seg på
- Det er mindre sikkerhet om utfallene
- Man utvikler seg gjennom prøving og feiling.

12.4 Rational Model of Decision-Making

Illustrasjon Kort om figuren

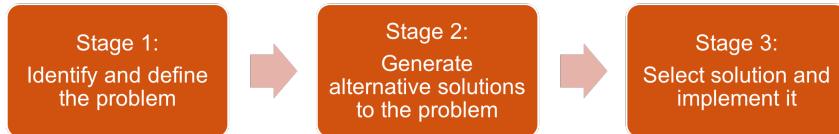


Figure 12.1

Hva er det modell/teori for Den rasjonelle beslutningsmodellen er grunnlaget for alle beslutningsmodeller.

Hva er målet med modellen/teorien?

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Den rasjonelle modellen illustrerer en ideell situasjon der det ikke er noe usikkerhet. Lederne vet hvilke valgalternativer de har, de evaluerer dem på samme måte og bruker de samme beslutningsreglene, og de vet hvordan hvert alternativ påvirker interessentene.

- All nødvendig informasjon er tilgjengelig
- Beslutningstakingen koster ikke noe
- Alle mulige alternativer vurderes
- Unison enighet om hva den beste løsningen er
- Den valgte løsningen er den beste for organisasjonen.

Hva er ulemper ved modellen? Følgende kritikk eksisterer om modellen:

- Urealistisk at lederne vet om alle alternativene og konsekvensene det innebærer.
- Ledere har en begrenset evne til å prosessere informasjon

- Ledere er nødvendigvis ikke enige om hva som er det beste for organisasjonen.

12.5 Carnegie Model/behavioral model

Hva er det modell/teori for En mer realistisk beslutningsmodell enn den rasjonelle beslutningsmodellen.

Hva er målet med modellen/teorien?

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Carnegie-modellen endrer på forutsetningene og tar høyde for:

1. at vi opplever *satisficing*: vi leter etter en løsning frem til en akseptabel løsning møtes. Vi leter altså etter den første nåla i høystakken, vi endevender ikke hele stakken for å finne den aller skarpeste.
2. at vi opplever *bounded rationality*: en begrenset evne til å prosessere informasjon.
3. at løsningene vi kommer frem til oppstår ikke på grunn av unison enighet, men på grunn av kompromisser, forhandlinger, og koalisjoner.

Modellen sier dermed at

- vi har begrenset informasjon
- det er dyrt å ta beslutninger
- beslutningstakingen påvirker av preferansene og verdiene til beslutningstakene
- det er bare et begrenset sett med alternativer som vi kommer opp med og vurderer
- løsningene vi kommer frem til oppstår ikke på grunn av unison enighet, men på grunn av kompromisser, forhandlinger, og koalisjoner, og denne løsningen er akseptabel for organisasjonen.

12.6 Incrementalist Model

Illustrasjon Kort om figuren

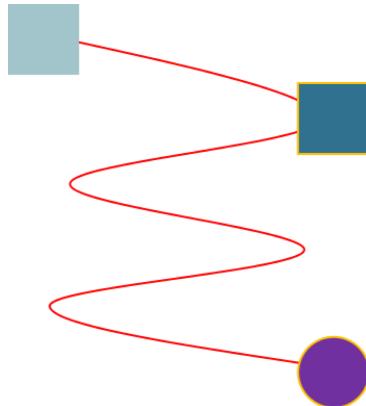


Figure 12.2

Hva er det modell/theori for Modellen sier at ledere velger alternative retninger som bare marginalt er forskjellige fra den veien de gikk tidligere.

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Man oppfatter dette som å famle seg frem. Feil unngås, eventuelt endres på, via en rekke små, inkrementelle endringer.

Hva er fordeler ved modellen? Oppfattes som å redusere sjansen for å gjøre en feil.

Hva er ulemper ved modellen?

- It doesn't encourage comprehensive approaches to problems
- Some values may be overlooked if not represented among the decision-makers, e.g., long-term vs. short-term
- Some acceptable alternatives may never be suggested if decision-makers are isolated

- It is really a series of successive approximations to ends or goals, each one moving a little closer
- "Goodness of fit" is the criteria used by the decision-makers.
- Incrementalism is politically expedient because it is easier to reach agreement when the matters in dispute among many various groups are only modifications of existing programs, rather than "all or nothing" choices of great magnitude.

12.7 Unstructured Model

Illustrasjon Kort om figuren

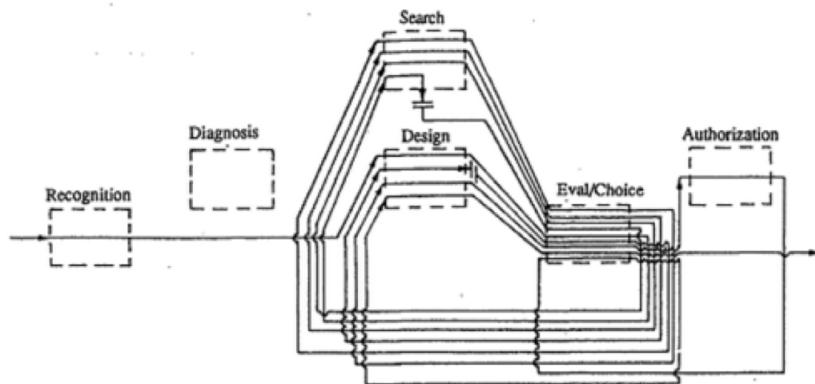


Figure 12.3

Hva er det modell/teori for Modellen beskriver hvordan beslutningstaking finner sted i omgivelser med mye usikkerhet.

Hva er målet med modellen/teorien? Å forklare hvordan organisasjoner tar ikke-programmerte beslutninger.

Hva er fordeler ved modellen?

- Modellen tar høyde for at det er usikkerhet i omgivelsene og at beslutningstaking ikke er en lineær, sekvensiell prosess.
- Lederne tenker seg ekstra om når alternativene deres møter en hindring.

12.8 Garbage-Can Model

Illustrasjon Kort om figuren

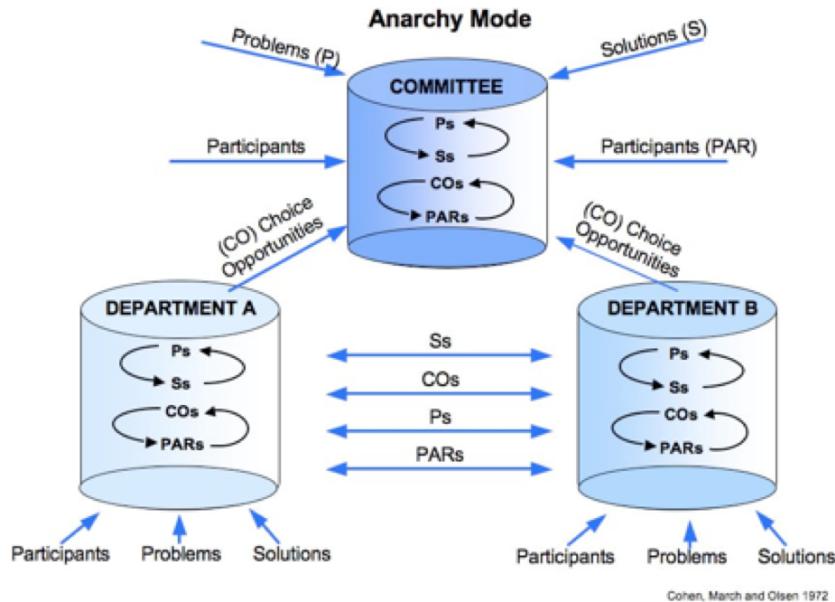


Figure 12.4

Hva er det modell/theori for Å ta ustrukturerte beslutningsprosesser til det ekstreme. Dette er det motsatte av den rasjonelle beslutningsmodellen. Under denne modellen tenker du utenfor boksen.

Hva er målet med modellen/theorien? Å ha en modell der beslutningstakerne like gjerne kan starte fra løsningssiden som fra problemsiden: med andre ord, å lage beslutningsmuligheten som kan løses med ferdiglagde løsninger.

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? The garbage-can theory adds that an organization "is a collection of choices looking for problems, issues and feelings looking for decision situations in which they might be aired, solutions looking for issues to which they might be the answer, and decision makers looking for work". Problems, solutions, participants, and choice opportunities flow in and

out of a garbage can, and which problems get attached to solutions is largely due to chance.

Med andre ord, i en søppeldunk flyter alt fritt. I vår søppeldunk har vi kastet problemer, løsninger, medlemmer, og valgmuligheter. Disse er sticky og vil dermed feste seg fast til noe en eller annen gang. Det kan dermed være at man har kastet inn noen løsninger først som man ikke har et problem til enda, men at det kommer. Så dette er en modell som passer med mitt motto: "alt til sin tid."

Ledere kan gjøre en forskjell ved å:

- time når de lager problemene som skal løses
- ta høyde for at interessen og involveringen til deltagerne endrer seg
- erkjenne status og maktimplikasjoner hver valgsituasjonen medfører
- forlate de initiativene som blir for viktelt inn i andre initiativer
- erkjenne at plannlegging er mer en symbolsk aktivitet og en unnskyldning for å interagere med andre.

Fra boka:

Garbage-can decision making arises in the following way: an organization has a set of solutions deriving from its competences and skills with which it can solve certain problems—for example, how to attract new customers, how to lower production costs, or how to innovate products quickly. Possessing these organizational competences, managers seek ways to use them and so they create problems—or decision-making opportunities—for them to solve. Suppose a company has skills in making custom-designed furniture. The head of the marketing department persuades the company president that the organization should take advantage of these skills by expanding internationally. Thus a new problem—how to manage international

expansion—is created because of the existence of a solution: the ability to make superior custom-designed furniture.

While an organization's managers must tackle new problems of their own making, at the same time they must also generate alternatives and find solutions to problems that have arisen because of shifts in the environment or strains and stresses that stem from the way it operates. To further complicate decision making, different coalitions of managers may champion different alternatives and compete for resources to implement their own chosen solutions. **Thus decision making becomes like a “garbage can” in which problems, solutions, and the preferences of different managers and coalitions all mix and contend with one another for organizational attention and action.** In this situation, an organization becomes an “organized anarchy” in which the decision about which alternative to select depends on which manager or coalition has the most influence or power to sway other decision makers at that moment. Chance, luck, and timing also come into play in determining which alternative is selected.

Often, the problem that is currently generating the most uncertainty for the organization is the one that has the best chance of being acted on, and this may change from week to week. Decision making becomes fluid, unpredictable, and even contradictory as the preferences and priorities of decision makers change.

12.9 Organizational Learning

Først, definisjonen:

Organizational learning: en prosess ledere bruker for å forstå og håndtere organisasjonen og omgivelsene bedre, med sluttmålet om å ta beslutninger som kontinuerlig øker organisasjonens effektivitet.

12.10 Exploration vs Exploitation

Illustrasjon Kort om figuren

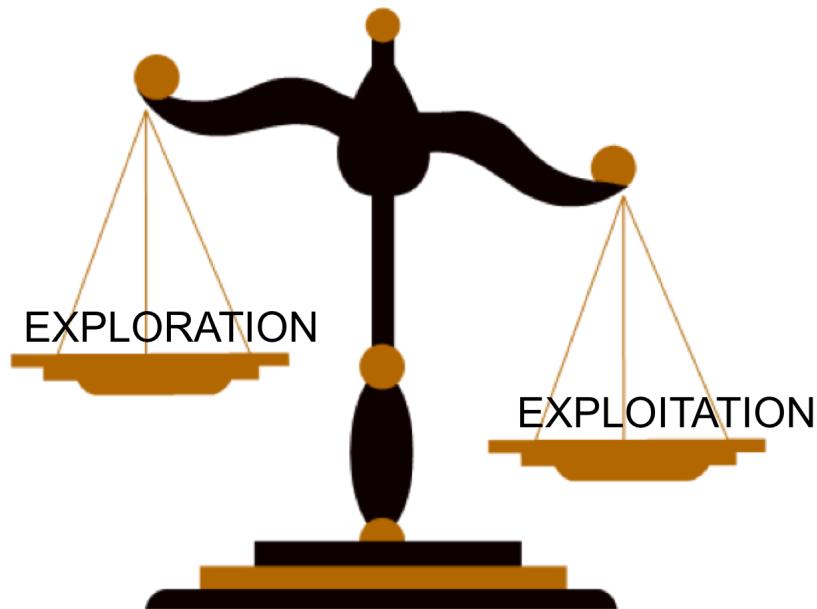


Figure 12.5

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Det er to elementer i teorien:

1. Exploration: medlemmene i organisasjonen søker etter, og eksperimenterer med, nye organisasjonsaktiviteter og -prosedyrer. Utfallene er usikre og

ofte negative.

2. Exploitation: medlemmene i organisasjonen lærer nye måter å finpusse og forbedre eksisterende organisasjonsaktiviteter og -prosedyrer. Utfallene er positive, forutsigbare, og ofte små.

12.11 The Learning Organization

The Learning Organization: en organisasjon som bevisst designer og konstruerer strukturen, kulturen, og strategien sin for å maksimere læringspotensialet.

Illustrasjon Kort om figuren

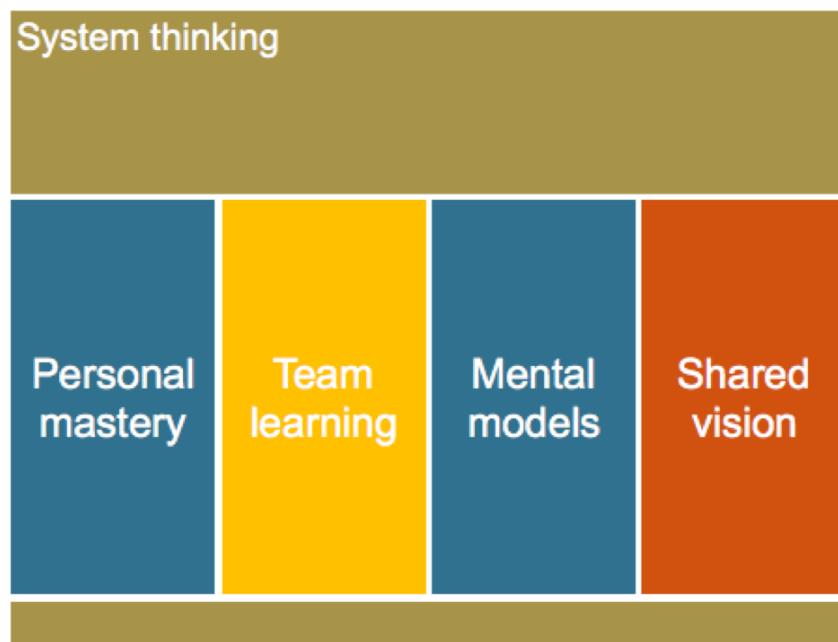


Figure 12.6

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Ansatte på alle nivåer må analysere hvordan organisasjonen gjør det og eksperimentere med hvordan man kan øke effektiviteten.

Fire nivåer av læring:

1. Individual level learning
2. Group level learning

3. Organizational level learning
4. Inter-organizational level learning

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas?

1. *Knowledge management*

2.

Knowledge management: skape/skaffe, dele, bruke, og håndtere kunnskapen og informasjonen en organisasjon besitter med mål om organizational learning.



Figure 12.7

Bruk IT mye for å få til dette. Det er hovedsakelig to strategier:

1. Den *kodifiserte approachen*: kunnskap er nøyne innhentet, analysert, og lagret i databaser som lett kan hentes frem via kommandoer og nøkkelord.
2. Den *personliggjorte approachen*: et IT-designed system som viser hvem som innehar hvilken informasjon for å gjøre hvilken jobb.

Det finnes en rekke strategier for å forbedre organizational learning:

1. Først, noen enkle og uformelle strategier:
 - få ledere til å avlære seg gamle idéer og konfrontere feil oppfatninger de har
 - hør på de som er uenige (dissenters)

- lær av hendelser som oppstår
 - eksperimenter
2. Bruk spillteori: det er to grunnleggende spill
 - Simultane trekk
 - Sekvensielle trekk
 3. Endre på strukturen i toppledelsen. Når du velger hvordan toppledelsen skal være satt sammen, vær spesielt oppmerksom på *heterogenitet* og *groupthink*.
 4. Devil's advocate: ha en person som er *ansvarlig* for å kritisere læringen som foregår. Ved å institusjonalisere uenighet på denne måten, slipper man unna en del kognitive biases *og* du får mye læring ut av det.
 5. Logiske gjennomganger: ha teams med beslutningstakere som skal generere og evaluere alternative scenarioer og deretter komme med anbefalinger.
 6. Collateral organizational structure: en uformell organisasjon parallel med den formelle der man oppmuntres til å utvikle kreative oppnåelige løsninger. Det gjør det lettere å oppnå endring uten at det går på bekostning av stabiliteten. A major reason for utilizing a parallel structure with overlapping membership is to increase the likelihood that creative and innovative ideas to problems can and will be implemented in the operational design. The trouble with assigning complex issues to staff groups, as is the customary practice, is that these groups are: (1) remote from the source of the problems and (2) not in any position of line authority to implement their own recommendations.

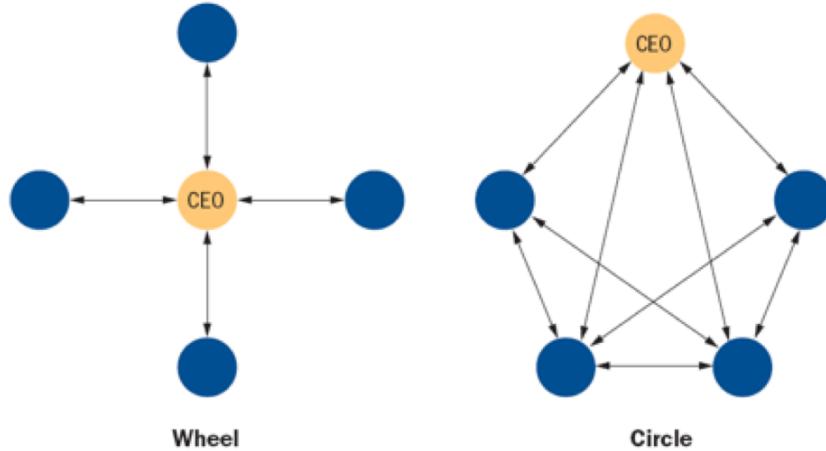


Figure 12.8: Endre på strukturen i toppledelsen

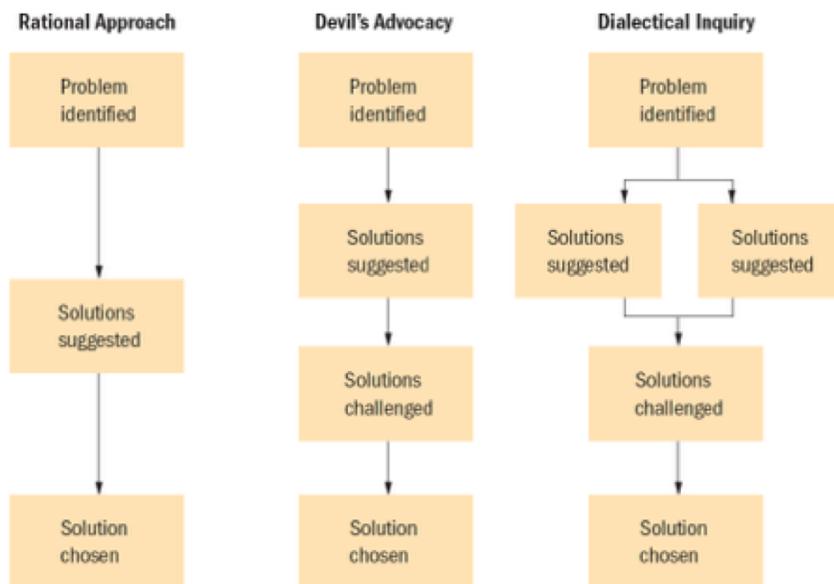


Figure 12.9: Decision-making

Vær oppmerksom på følgende ting som kan redusere læringen over tid:

- Ledere utvikler regler og SOPs til programmert beslutningstaking.
- Tidligere suksess med SOPs hemmer læring
- Programmert beslutningstaking presser ut ikke-programmert beslutningstaking.
- Kognitive biases/strukturer som påvirker hvordan vi tar beslutninger og

oppfatter usikkerhet og trusler i omgivelsene. De vanlige er:

- Cognitive dissonance: the discomfort you feel when beliefs \neq actions.
- Illusion of control: managers overestimate the extent to which the outcomes of an action are under their personal control
- Frequency: people assume an extreme instance of a phenomenon are more prevalent than they really are
- Representativeness: managers form judgments based on small, unrepresentative samples.
- Projection: managers justifies and reinforces their own preferences and values by attributing them to others
- Ego-defensiveness: managers interpret events in such a way that their actions appear in the most favorably light
- Escalation of commitment: managers remain committed to a losing course of action and refuse to admit they have made a mistake.

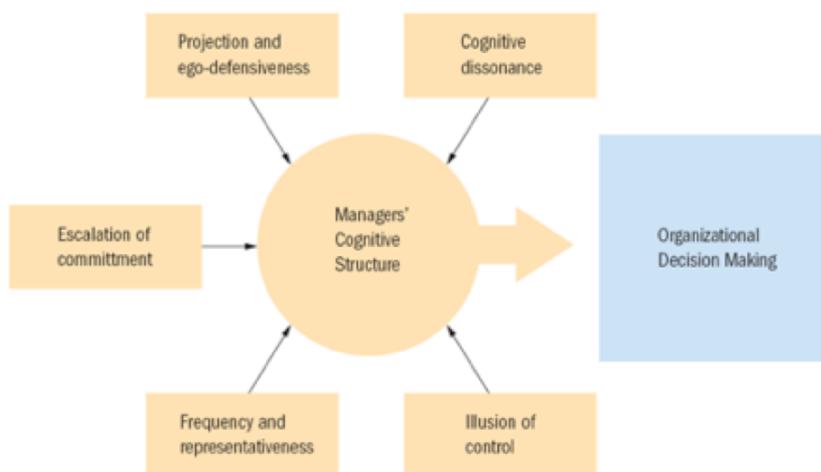


Figure 12.10: Cognitive structures

Konkrete eksempler

12.12 Innovasjon

Først, en definisjon av innovasjon.

Forskernes definisjon av innovasjon:

kommersialisering av produkter/prosesser/ideer,
enten nye eller gamle, som enten endrer eller
skaper en ny dimensjon av prestasjon.

Organisasjonenes definisjon av innovasjon:

implementering av et nytt eller signifikant
forbedret
gode/tjeneste/prosess/markedsføringsmetode/organisasjonsmet
som har en praktisk anvendelse og som er
introdusert til markedet (eventuelt kun til bruk
innad i organisasjonen)

Med andre ord fokuserer noen på innovasjon som output, imens andre fokuserer
på innovasjon som en prosess.

Vi må også definere hva en intraprenør er.

Intraprenør: en som opptrer som en entreprenør, men
innad i en stor organisasjon.

Mange entreprenører var intraprenører først.

Fire måter intraprenører gjerne opptrer på:

1. Starte en ny virksomhetslinje
2. Starte på et nytt prosjekt
3. Ansvarlig for å sette opp et datterselskap

4. Etablere en spin-off

Og vi bør også definere hva kreativitet er.

Kreativitet: Å[®]lder som krysser grenser definert av teknologi, kunnskap, sosiale normer, eller tro.

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Det er tre hovedelementer knyttet til innovasjon:

1. Innovasjonstype
2. Innovasjonsstyrke
3. Teknologibyte

Vi har fire typer *innovasjons* (dette kommer ikke til eksamen):

1. Produktinnovasjon: et gode eller en tjeneste som er ny eller betydelig forbedret, blant annet på en eller flere av følgende:
 - tekniske spesifikasjoner
 - komponenter og materialer
 - softwaren til produktet
 - brukervennlighet
 - andre funksjonelle karakteristika
2. Prosessinnovasjon: produksjons- eller leveringsmetode som er ny eller betydelig forbedret, blant annet på en eller flere av følgende:
 - teknikker
 - utstyr
 - software

3. Marketing-innovasjon: en ny markedsføringsmetode som involverer signifikante endringer i:

- innpakking
- produktlassering
- produktrommeling
- prising

4. Organisasjonsinnovasjon: en ny organisasjonsmetode som involverer signifikante endringer i:

- businesspraksis
- workplace organization
- external relations

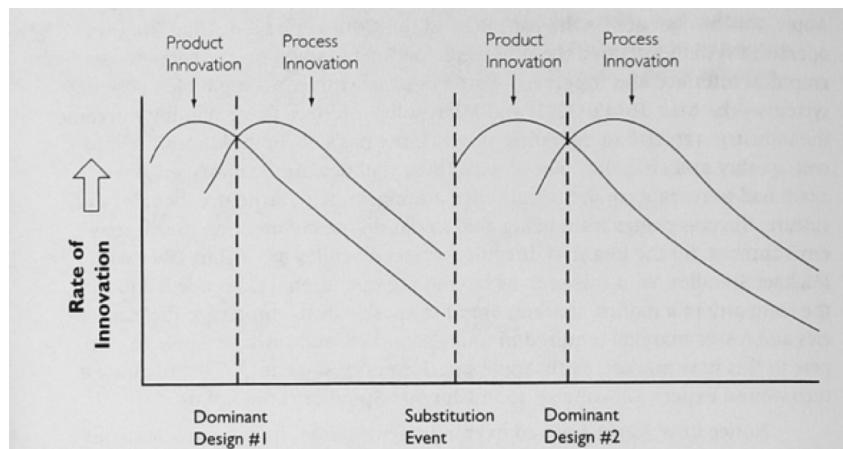


Figure 12.11

Det er to hovedelementer av **innovasjonsstyrker**:

1. incremental innovation: små forbedringer til eksisterende produkter.
2. quantum innovation: nye produkter eller operativsystemer som ikke eksisterte tidligere.

Relaterte konsepter er:

1. Competence-enhancing: innovasjon som styrker verdien av eksisterende kompetanse.
2. Competence-destroying: innovasjon som reduserer verdien av eksisterende kompetanse.
3. Disruptive innovation: en innovasjon som skaper et nytt marked eller verdinettverk og som etterhvert disrupter det gamle så mye at innovasjonen endrer hvem som er markeds-, produkt-, og allianseledere.

I tillegg må man vurdere teknologibyttet: etter at en teknologi er avviklet, er det stor konkurranse om å ha det beste designet og det skaper en del substitutter. På et punkt vil det dominante designet bli valgt, og da vil det hovedsakelig handle om å gjøre inkrementelle endringer helt til denne teknologien også blir avviklet.

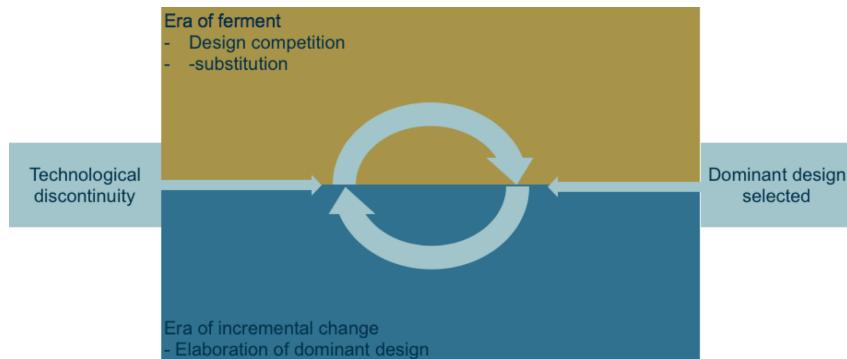


Figure 12.12

Konkrete eksempler Disruptive innovation: iTunes

12.13 Beskytte innovasjon

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Det er to definisjoner vi må kjenne til i tilknytning til å beskytte en innovasjon:

Property rights: retten både til å eie og kontrollere produktive ressurser og til å tjene på dem.

Intellectual property: et arbeid eller oppfinnelse som er resultatet av kreativitet. Et manuskript eller design er to eksempler.

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas? Det er to hovedtyper tiltak vi kan ta:

1. institusjonelle beskyttelsesmetoder

- patenter
- copyrights
- registered design
- trademark

2. strategiske metoder å beskytte intellectual property på:

- konfidensialitetsavtaler
- hemmelighold
- entre markedet fort for å få en first-mover advantage
- komplekst design

Part 12. "Support" subjects
12.13. Beskytte innovasjon

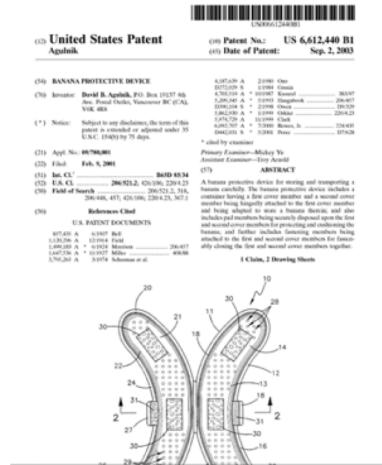


Figure 12.13

Konkrete eksempler

12.14 Creative destruction

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Innovatøren lager noe (typisk et konkurransefortrinn eller noe som gir en formue), men det ødelegger en konkurrerende posisjon til en rival. Ergo, innovasjon lager og ødelegger på samme tid.

kreativ destruksjon: the process in which technology and innovation create new ways of doing things and, in the process, leave the old ways behind. Technological innovation might destroy entire businesses, industries, or streams of employment while allowing new enterprises to grow in their wake.

Kreativ destruksjon gjennomsyrer makroøkonomiens prestasjon fordi det gir økonomiske svingninger, strukturelle tilpasninger, og påvirker faktormarkedene. I tillegg står det for over 50 % av all produktivitetsvekst.

Schumpeter believed the process of creative destruction, “which essentially revolutionizes the economic structure from within” was the hallmark of capitalism.

Schumpeter also believed that entrepreneurs (eventuelt også intraprenører) set this process of creative destruction in motion. Entrepreneurs were the disruptive economic force that maintained and fed economic growth.

For Schumpeter, destroying the old ways of doing things was a necessary precondition for growth and continued profitability.

Konkrete eksempler In Schumpeter's famous example of creative destruction, he discusses railroads, and specifically the Illinois Central Railroad. As the railroads expanded, so did manufacturing of trains, of products that could be transported on the railways, and of the infrastructure around the railroads themselves. Towns

began to pop up all along the railroads. However, this expansion of the railroads, led to the destruction of certain types of farming and agricultural systems in the Midwest. As new and more efficient means of transportation were created, an entire way of life was destroyed. Farmers moved from subsistence farming, growing crops that they needed, to more commercial farming, growing crops for the market that could be transported by rail.

12.15 Håndtere innovasjonsprosessen

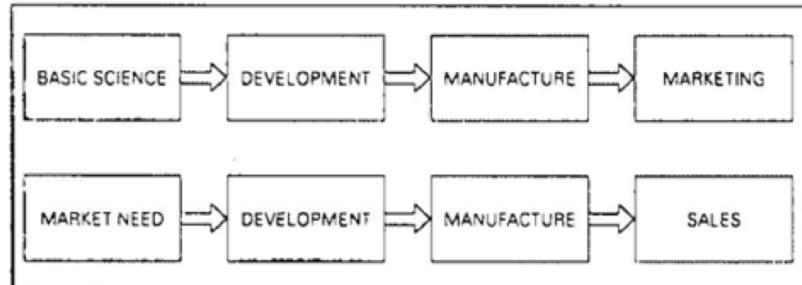


Figure 12.14: **The Linear Model of Innovation** is an early model of innovation that suggests technical change happens in a linear fashion from Invention to Innovation to Diffusion. It prioritises scientific research as the basis of innovation, and plays down the role of later players in the innovation process. Two versions of the linear model of innovation are often presented: 1) "technology push" model (top model in the figure) and 2) "market pull" model (bottom model in the figure). The linear models of innovation supported numerous criticisms concerning the linearity of the models. These models ignore the many feedbacks and loops that occur between the different "stages" of the process. Shortcomings and failures that occur at various stages may lead to a reconsideration of earlier steps and this may result in an innovation.

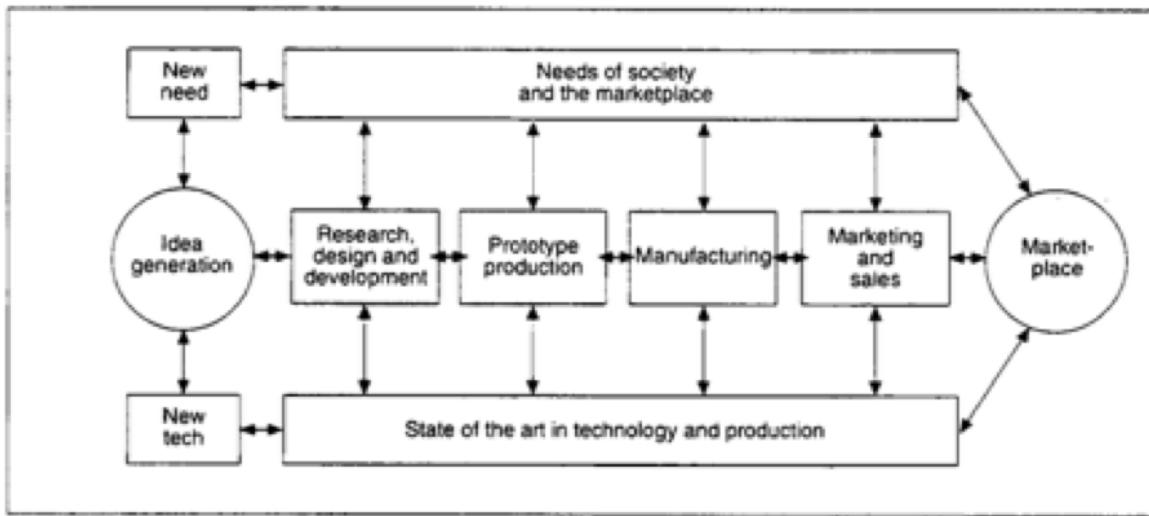


Figure 12.15: **A coupling innovation model.** There are examples where either technology or the market appears to be more significant in stimulating invention but the majority of innovations involve a creative coupling of technological and market factors. In some respects successful innovation is a case of the survival of the fittest. Failure can come both from not getting the technology right and from misjudging the market. Success is more likely if the focus is not too one-dimensional but rather a balance between technology and market considerations.

But a key challenge with invention and innovation is that both technology and the market are changing constantly. What is technically unachievable today may be possible in a few years time due to scientific advances, sometimes in an unrelated field. Likewise what cannot be sold today may come to be regarded as a necessity by future consumers.

This coupling between technology and market needs is important at every stage of the innovation process, from the first flash of inspiration, through the entire research, design and development work to the introduction of the new product or process onto the market.

Although the innovation process clearly contains both technology and market elements, any model of the process has to introduce some sense of interaction and growing complexity. It must have feedback loops and a variety of links both between science, technology and the market place, and between innovating firms and the outside world. Rothwell's coupling model starts to suggest this complexity.

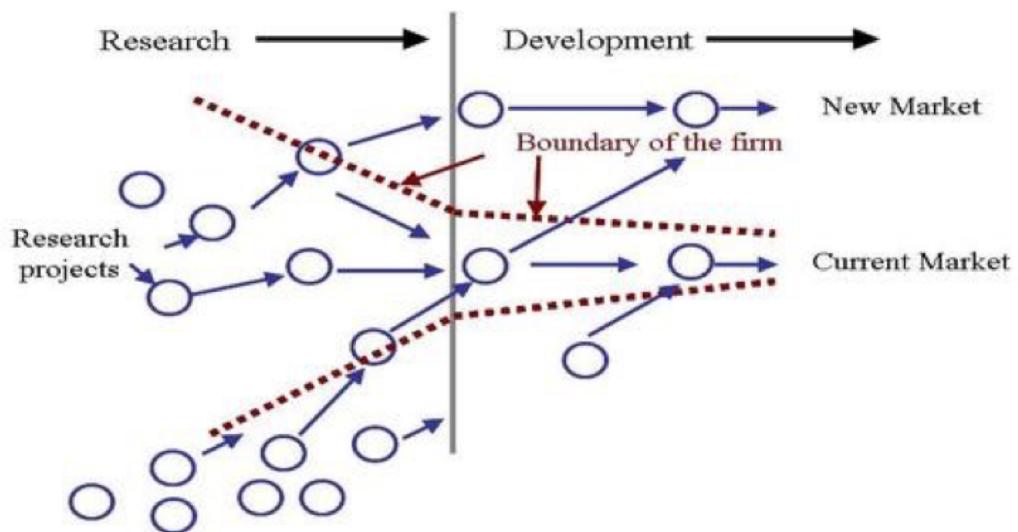


Figure 12.16: **Stage-Gate Development Funnel:** A solution to the problem that top managers often make the mistake of funding too many development projects simultaneously. Read more about this funnel on page 225

Hvilke elementer inngår typisk i modellen?

12.16 En innovativ organisasjon

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? En definisjon av hva en *innovativ organisasjon* er.

En innovativ organisasjons har en organisasjonskultur, en organisasjonsstruktur, og belønningssystemer som fostrer innovasjon.

For organisasjonskulturen, innebærer dette en delt visjon, lederskap, og viljen til å innovere.

For organisasjonsstrukturer, innebærer dette at noen strukturer er det lettere å innovere under enn andre (tenk mekanistisk versus organisk arketyptisk struktur)

En definisjon av hva *prosjekt* er.

Prosjekt: en underenhet hvis mål handler om å utvikle produkter og tjenester i tide, innenfor budsjett og i samsvar med forhåndsbestemte prestasjonindikatorer.

En prosjektleder er forskjellige fra vanlige ledere i at de

- har en stor andel svært evnerike og utdannede profesjonelle.
- må balansere kreativ innsats med kostnad og tid
- opprettholder prosjektets momentum
- tenker fremover og planlegger effektivt og avansert
- stiger over sin funksjonelle stilling og må kunne ha et kryssfunksjonelt perspektiv.

Evaluere en prosess

Man kan evaluere en prosess gjennom en stage-gate development funnel. Det er en strukturert, sammenhengende innovasjonsprosess som forbedrer kontroll over produktutviklingen. Den tvinger lederne til å ta valg mellom nye produktutviklinger som konkurrerer om ressursene slik at ressursene ikke spres tynt utover for mange prosjekter.

Det er tre stadier i denne produktutviklingstrakten.

1. Trakten har en vid åpning for å oppmuntre så mange produktidéer som mulig fra både nye og etablerte prosjektledere.
2. I fase 2 blir produktidéer enten avvist, sendt tilbake til revisjon, eller tillatt å gå videre til utviklingsfasen.
3. Fase tre er produktutviklingsstadiet, og denne kan vare alt fra et halvt til ti år.

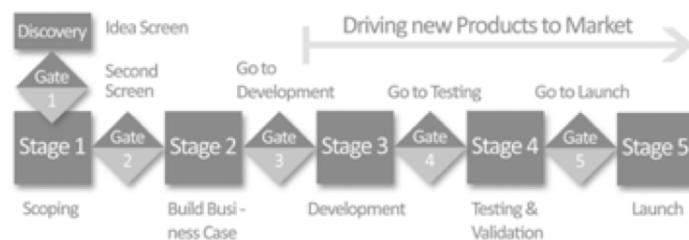


Figure 12.17

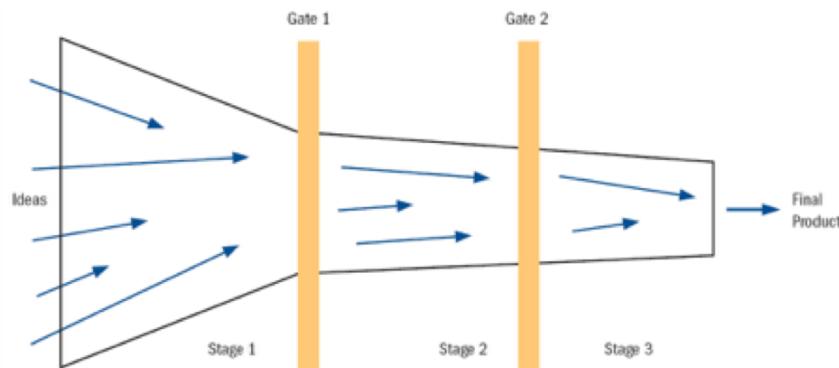


Figure 12.18

Innovasjon krever gjerne **kryssfunksjonelle aktiviteter**, men det er ofte vanskelig å koordinere R&D-funksjonen med andre funksjoner.

Man må ha kjernemedlemmer i ethvert produktteam som bærer hovedansvaret for produktutviklingen. Dette bør være tre til seks mennesker. I teamet **må marketing, engineering, og manufacturing** være kjernemedlemmer.



Figure 12.19

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas?

- For å ha en *innovativ organisasjon*, ha eksplisitte mål om innovasjon og bestem om innovasjonsansvaret ligger på toppen eller bunnen av organisasjonen.
- Velg en organisasjonsstruktur som fostrer innovasjon.
 - Internal corporate venturing (intrapreneurship)
 - External joint venture/alliances

- New venture and spin-out firms
- Skunk works: et midlertidig team som fremskynder produktdesign og promoterer innovasjon ved å koordinere aktivitetene til de funksjonelle gruppene. Skunk work'et "eier" problemet: de er intraprenører som eransvarlige for prosjektets suksess.
- Velg passende belønningssystemer.
- Som prosjektleder:
 - Lag en klar, tydelig plan
 - Ta prosjektet gjennom konsept-, første test-, modifiserings-, og til slutt produksjonsfasen.

12.17 Organizational Conflict

Organisasjonskonflikt: sammenstøt som oppstår når målrettet atferd til en gruppe blokkerer eller hindrer målene til en annen. Konflikt er uungåelig med tanke på alle målene ulike stakeholdere i en organisasjon har.

12.18 Organizational conflict and Pondy's Model of Organizational Conflict

Illustrasjon Kort om figuren

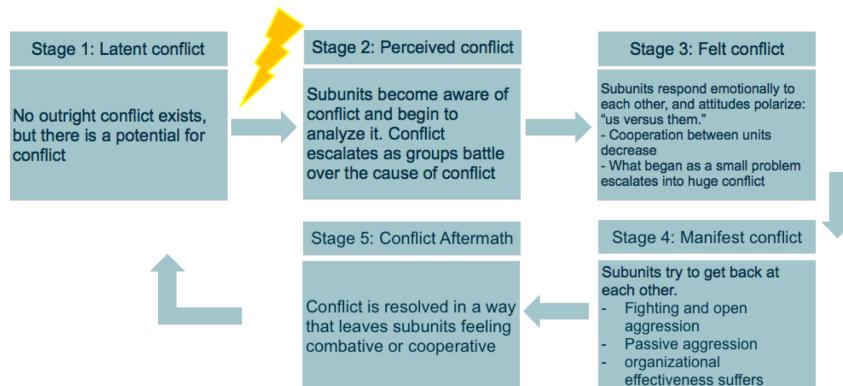


Figure 12.20

Hva er det modell/teori for Modellen viser fasene til en konflikt.

Hva er målet med modellen/teorien? Gjøre ledelsen oppmerksom på at de bør løse konflikten først mulig for å unngå å ende opp i en verre fase.

Good organizational design should result in the creation of an organizational structure that minimizes the potential of organizational conflict.

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Fem typer konflikt:

1. organizational
2. interpersonal
3. intragroup
4. intergroup
5. interorganizational

Kilder til konflikt:

1. Interdependencies
2. Differences in goals and priorities
3. Bureaucratic factors
4. Overlapping authority
5. Status inconsistencies
6. Incompatible performance criteria
7. Competition for scarce resources

Organisasjonskonflikt kan eskalere fort og gi en dårligere organisasjonskultur.

Alt starter med en latent konflikt: det er alltid en potensiell konflikt rundt hjørnet selv om konflikten ikke eksisterer.

Pondymodellen:

1. latent conflict: no conflict, but there exists all ingredients for conflict.
2. perceived conflict: subunits become aware of conflict and begin to analyze it. They perceive it as a problem. Self-perpetuating effect: det eskalerer fordi man "fire each other up".

3. felt conflict: them vs us mentality. Escalates to a huge problem.
4. manifest conflict: fighting and open aggression. Passive aggression. All in all, organizational effectiveness suffers.
5. conflict aftermath: conflict is resolved (or potentially not, moving the cycle again), leaving subunits feel combative or cooperative.

Hva er fordeler ved modellen?

Hva er ulemper ved modellen?

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas? *There must be a balance of power between organizational stakeholders.*

- Sett konflikthåndtering til å være blant de øverste prioriteringene dine.
- På et generelt plan, bryt inn og løs konflikten så fort som mulig. Det er unødvendig at man skal ende opp, for eksempel, i en manifestert konflikt (fase 4) om man kan stoppe det før.
- Merk at noe konflikt kan forbedre organisasjonens effektivitet fordi man kan overkomme organisasjonstreghet og istedenfor både lære og endre seg. Så finn en balanse mellom god konflikt og å hindre dårlig konflikt.

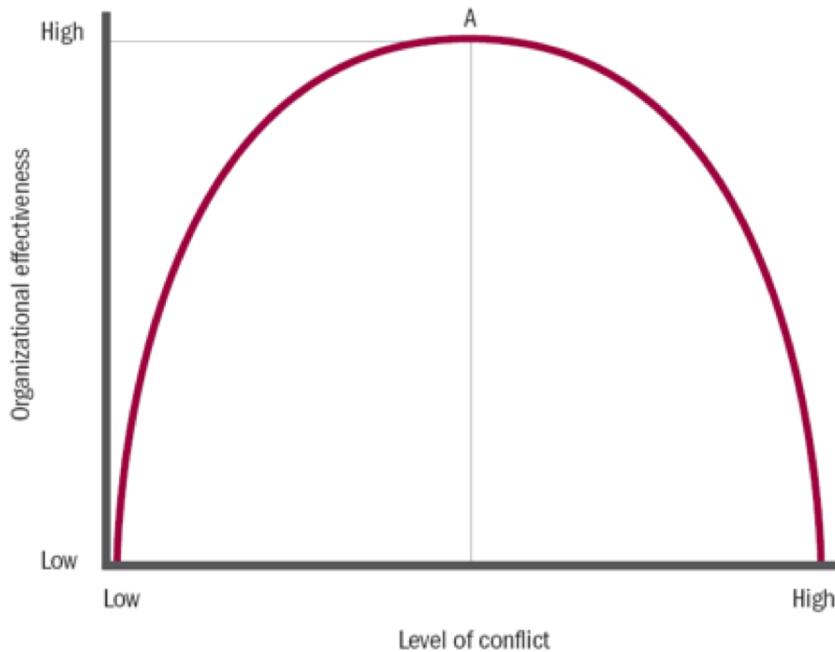


Figure 12.21

Noen konkrete måter å håndtere konflikter på, som avhenger av situasjonen:

- **Strukturelle**. siden task interdependence and målforskjeller skaper konflikt, endre på nivået av differensiering og integrering for å endre task relationships:
 - Øk antall integrerende roller
 - Tilskriv en toppleder til å løse konflikten
 - Vurder å endre hierarkiet/rapporteringskjeden så man ikke mister noe kontroll.
- **Holdningsmessige og individuelle løsninger**:
 - Bruk en tredjepart til å forhandle
 - Bytt ut/roter/spark folk
 - CEO kan bruke makten sin til å løse konflikter og motivere folk til å samarbeide.

12.19 Organisasjonsmakt og -politikk

Først to definisjoner.

Organisasjonsmakt: en oppfattet evne individer har til å kunne påvirke andres atferd, til påvirke hendelsesforløp, få folk til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort, og til finne en ønsket løsning selv om andre ikke nødvendigvis ønsker å løse konflikten.

Organisasjonspolitikk: Aktiviteter tatt i organisasjonen for å skaffe, utvikle, og bruke makt og andre ressurser for å oppnå ens ønsket utfall i situasjoner med usikkerhet og uenighet om valgene.

Illustrasjon Kort om figuren

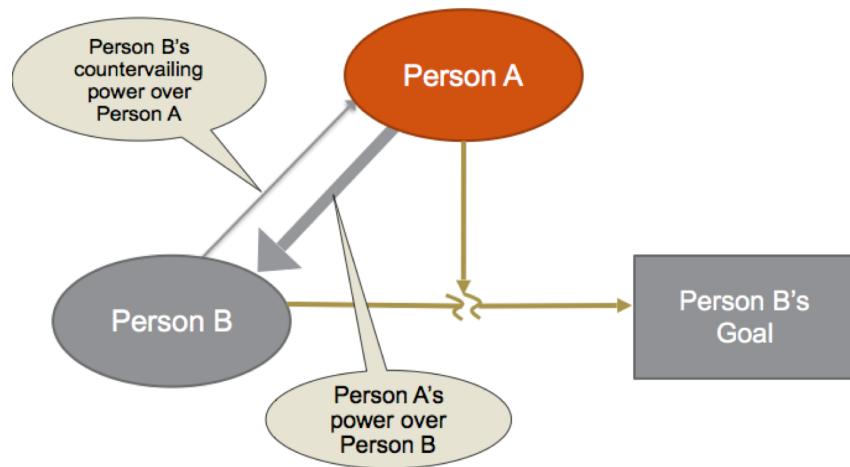


Figure 12.22

Hvilke elementer inngår typisk i modellen? Kilder til makt:

- Egenskaper ved **posisjonen**: Legitimate, reward, coercive power
- Egenskaper ved **personen**: Expert and referent power
- **Formell autoritet**: den ultimate kilden til makt i en organisasjon. Beskrevet som makt som er legitimert gjennom et lovlig og kulturelt grunnlag. Denne maktformen kan ofte knyttes til andre typer makt. Men, siden dette er den ultimate maktformen, er det viktig å diskutere hva som begrenser den:
 - demontere pyramide- og funksjonelle strukturer
 - matrisestrukturer
 - nettverksstrukturer
 - samfunnstrender
 - høyere utdannet arbeidsstyrke som er mer engasjert i beslutningstaking
 - perspektiver på tradisjonelle autoritetsinstitusjoner
- **Ressurskontroll**: ressursers tilgjengelighet avgjør verdiskapingsmulighetene – og dermed overlevelsesmulighetene – til en organisasjon. Den som kontrollerer de mest *kritiske* ressursene har mye makt. Merk dog at hva som anses som kritisk kan endres over tid.
- **Informasjonkontroll**: informasjon er en typisk knapp ressurs om man er forsiktig med hva som deles. Det er mulig å påvirke andre ved å bestemme og tilpasse hva slags informasjon de skal få. En gatekeeper – en som kontrollerer informasjonen mellom individer – har derfor makt.
- **Sentralitet**: individer i sentrale posisjoner i viktige nettverk har gjerne mer makt fordi andre avhenger av dem. Sentralitet avhenger av:
 - hvor mange som påvirkes av deg
 - hvor raskt andre påvirkes av deg
 - hvor nær du er andre

- ***Ikke-substituerbarhet***: du har mer makt om du tilbyr noe som er verdifullt og ikke-substituertbart.
- ***Kontroll over usikkerhet***: du har makt om du kan kontrollere hovedkildene til usikkerhet. Merk at endringer i contingencies påvirker hvem som har denne makten.
- ***Autonomi***: du har mer makt om du har friheten til å gjøre det du ønsker.
- ***Diskret makt***: du har mer makt om du kan trekke i trådene uten at folk ser det. Koalisjoner prøver ofte på det.
- ***Synlighet***: du har mer makt om prestasjonen din som leder er synlige til mektige folk i organisasjonen og kreditert til deg.

Be unique about something. Be a specialist in something. Be known for something.—Barry Salzberg, Deloitte CEO

Merk at hvis mektige ledere kan undertrykke andres syn som strider mot deres interesser, vil

- debatt bli begrenset
- dårlig konflikt øke
- organisational inertia øke

Hvilke tiltak kan, eventuelt bør, tas? Generelle tiltak som bør gjøres:

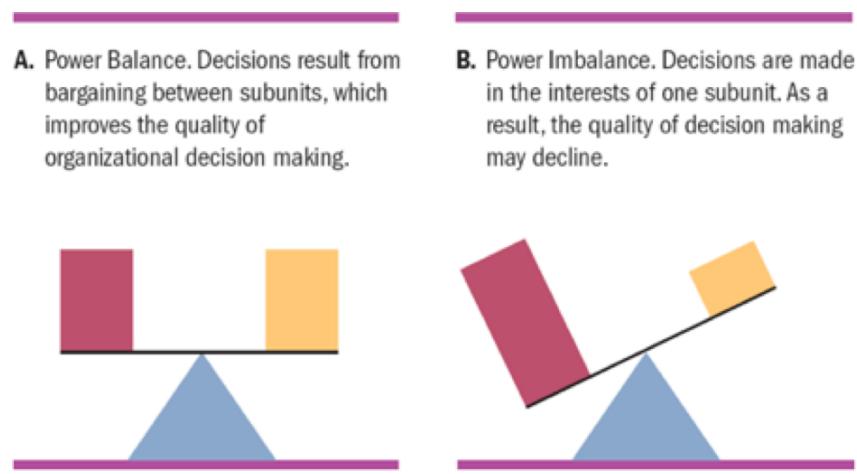


Figure 12.23

- For å få fordelene av organisasjonspolitikk, må organisasjonen etablere en maktbalanse der alternative syn og løsninger kan luftet og bli vurdert av samtlige.
- Maktbalansen bør over tid skifte til den som best kan håndtere usikkerhet og contingencies som organisasjonen møter.
- Maktbalansen på oppmuntre til å allokkere ressurser der verdier skapes.

Tiltak som bør tas for å bli mektigere i organisasjonen (i.e. ved å anvende organisasjonspolitikk):

- Bli uunnværlig
- Bli ikke-substituerbar: utvikle spesialiserte ferdigheter og kunnskap som lar deg kontrollere en viktig contingency som organisasjonen møter.
- Bli sentral: ta på deg ansvar som øker ryktet eller funksjonen din.
- Støtt mektige ledere som tydelig er på vei til toppen.
- Bygg og håndter koalisjoner: form tilknytning til stakeholders rundt et gitt issue. Dette er sentralt fordi du kan kontrollere (og eventuelt manipulere) beslutninger.
- Kontroller agendaen: da velger du sakene og problemene som skal vur-

deres.

- Hent inn en ekspert fra utsiden: bruk en *tilsynelatende* nøytral ekspert til å støtte deg og koalisjonen din.

Merk: å bruke makt i organisasjonspolitikk kan forbedre beslutningstakin-gen hvis de som har makt er de som best kan tjene organisasjonens behov. Siden ulike stakeholders har ulike mål, er det derfor viktig at man balanserer denne makten mellom ulike stakeholders.

Konkrete eksempler Milgram-eksperimentet.

Ressurskontroll:

- Engaging with activities that are aligned with corporate priorities will be more powerful than those whose activities are not.
- R&D manager is more important in high-tech firms
- Managers in staff and support functions have less power than line functions (for example HR)
- Rise of IT (and HR) means increasing power to these functions

12.20 Lecture questions

- How do organizations make decisions? Det er fem store modeller som er sentrale i hvordan organisasjoner tar avgjørelser. Fire av disse springer ut fra den femte – den rasjonelle beslutningsmodellen – som illustrerer en ideell situasjon der det ikke er noe usikkerhet. Lederne vet hvilke valgalternativer de har, de evaluerer dem på samme måte og bruker de samme beslutningsreglene, og de vet hvordan hvert alternativ påvirker interessentene. Dette er såklart ikke realistisk, og dermed har vi fire aktuelle beslutningsmodeller å bruke:

1. **Carnegie Model:** tar høyde for:

- (a) at vi opplever *satisficing*: vi leter etter en løsning frem til en akseptabel løsning møtes. Vi leter altså etter den første nåla i høystakken, vi endevender ikke hele stakken for å finne den aller skarpeste.
- (b) at vi opplever *bounded rationality*: en begrenset evne til å prosessere informasjon.
- (c) at løsningene vi kommer frem til oppstår ikke på grunn av unison enighet, men på grunn av kompromisser, forhandlinger, og koalisjoner.

2. **Incrementalist model:** Modellen sier at ledere velger alternative retninger som bare marginalt er forskjellige fra den veien de gikk tidligere. Man oppfatter dette som å famle seg frem. Feil unngås, eventuelt endres på, via en rekke små, inkrementelle endringer. Oppfattes som å redusere sjansen for å gjøre en feil.

3. **Unstructured model:** Modellen beskriver hvordan beslutningstaking finner sted i omgivelser med mye usikkerhet: at man bruker ikke-programmerte beslutninger som hver er lineære eller sekvensielle.

4. **Garbage-can model:** en modell der beslutningstakerne like gjerne kan starte fra løsningssiden som fra problemsiden: med andre ord, å lage beslutningsmuligheten som kan løses med ferdiglagde løsninger. I en søppeldunk flyter alt fritt. I vår søppeldunk har vi kastet problemer, løsninger, medlemmer, og valgmuligheter. Disse er sticky og vil dermed feste seg fast til noe en eller annen gang. Det kan dermed være at man har kastet inn noen løsninger først som man ikke har et problem til enda, men at det kommer. Så dette er en modell som passer med mitt motto: "alt til sin tid."

- What is organizational learning? En prosess ledere bruker for å forstå og håndtere organisasjonen og omgivelsene bedre, med sluttmålet om å ta beslutninger som kontinuerlig øker organisasjonens effektivitet.
- What is knowledge management and how does it relate to organizational learning? Knowledge management: skape/skaffe, dele, bruke, og håndtere kunnskapen og informasjonen en organisasjon besitter med mål om organizational learning.
- What can reduce and improve organizational decision making and learning?
 - Det finnes en rekke strategier for å forbedre organizational learning:
 1. Først, noen enkle og uformelle strategier:
 - * få ledere til å avlære seg gamle idéer og konfrontere feil oppfatninger de har
 - * hør på de som er uenige (dissenters)
 - * lær av hendelser som oppstår
 - * eksperimenter
 2. Bruk spillteori: det er to grunnleggende spill
 - * Simultane trekk

* Sekvensielle trekk

3. Endre på strukturen i toppledelsen. Når du velger hvordan toppledelsen skal være satt sammen, vær spesielt oppmerksom på *heterogenitet* og *groupthink*.
4. Devil's advocate: ha en person som er *ansvarlig* for å kritisere læringen som foregår. Ved å institusjonalisere uenighet på denne måten, slipper man unna en del kognitive biases *og* du får mye læring ut av det.
5. Logiske gjennomganger: ha teams med beslutningstakere som skal generere og evaluere alternative scenarioer og deretter komme med anbefalinger.
6. Collateral organizational structure: en uformell organisasjon parallell med den formelle der man oppmuntres til å utvikle kreative oppnåelige løsninger. Det gjør det lettere å oppnå endring uten at det går på bekostning av stabiliteten. A major reason for utilizing a parallel structure with overlapping membership is to increase the likelihood that creative and innovative ideas to problems can and will be implemented in the operational design. The trouble with assigning complex issues to staff groups, as is the customary practice, is that these groups are: (1) remote from the source of the problems and (2) not in any position of line authority to implement their own recommendations.
 - Vær oppmerksom på følgende ting som kan redusere læringen over tid:
 - * Ledere utvikler regler og SOPs til programmert beslutningstaking.
 - * Tidligere suksess med SOPs hemmer læring
 - * Programmert beslutningstaking presser ut ikke-programmert beslut-

ningstaking.

- * Kognitive biases/strukturer som påvirker hvordan vi tar beslutninger og oppfatter usikkerhet og trusler i omgivelsene.
- what is innovation? Forskernes definisjon av innovasjon: kommersialisering av produkter/prosesser/ideer, enten nye eller gamle, som enten endrer eller skaper en ny dimensjon av prestasjon. Organisasjonenes definisjon av innovasjon: implementering av et nytt eller signifikant forbedret gode/tjeneste/prosess/markedsføringsmetode/organisasjonsmetode som har en praktisk anvendelse og som er introdusert til markedet (eventuelt kun til bruk innad i organisasjonen)
- how can companies protect innovation? Det er to hovedtyper tiltak vi kan ta:
 1. institusjonelle beskyttelsesmetoder
 - patenter
 - copyrights
 - registered design
 - trademark
 2. strategiske metoder å beskytte intellectual property på:
 - konfidensialitetsavtaler
 - hemmelighold
 - entre markedet fort for å få en first-mover advantage
 - komplekst design
- how to organize around innovation?
 - For å ha en *innovativ organisasjon*, ha eksplisitte mål om innovasjon

og bestem om innovasjonsansvaret ligger på toppen eller bunnen av organisasjonen.

- Velg en organisasjonsstruktur som fostrer innovasjon.
 - * Internal corporate venturing (intrapreneurship)
 - * External joint venture/alliances
 - * New venture and spin-out firms
- Velg passende belønningssystemer.
- Som prosjektleder:
 - * Lag en klar, tydelig plan
 - * Ta prosjektet gjennom konsept-, første test-, modifiserings-, og til slutt produksjonsfasen.
- What is organizational conflict and how does it emerge? Organisasjonskonflikt: sammenstøt som oppstår når målrettet atferd til én gruppe blokkerer eller hindrer målene til en annen. Konflikt er uungåelig med tanke på alle målene ulike stakeholdere i en organisasjon har.
- What is organizational power and how can it be obtained? Organisasjonsmakt: en oppfattet evne individer har til å kunne påvirke andres atferd, til påvirke hendelsesforløp, få folk til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort, og til finne en ønsket løsning selv om andre ikke nødvendigvis ønsker å løse konflikten. **Kilder til makt:**
 - Egenskaper ved **posisjonen**: Legitimate, reward, coercive power
 - Egenskaper ved **personen**: Expert and referent power
 - **Formell autoritet**: den ultimate kilden til makt i en organisasjon. Beskrevet som makt som er legitimert gjennom et lovlige og kulturelt grunnlag. Denne maktformen kan ofte knyttes til andre typer makt.

Men, siden dette er den ultimate maktformen, er det viktig å diskutere hva som begrenser den:

- * demontere pyramide- og funksjonelle strukturer
 - * matrisestrukturer
 - * nettverksstrukturer
 - * samfunnstrender
 - * høyere utdannet arbeidsstyrke som er mer engasjert i beslutningstaking
 - * perspektiver på tradisjonelle autoritetsinstitusjoner
- **Ressurskontroll:** ressurser tilgjengelighet avgjør verdiskapingsmulighetene – og dermed overlevelsesmulighetene – til en organisasjon. Den som kontrollerer de mest *kritiske* ressursene har mye makt. Merk dog at hva som anses som kritisk kan endres over tid.
- **Informasjonkontroll:** informasjon er en typisk knapp ressurs om man er forsiktig med hva som deles. Det er mulig å påvirke andre ved å bestemme og tilpasse hva slags informasjon de skal få. En gatekeeper – en som kontrollerer informasjonen mellom individer – har derfor makt.
- **Sentralitet:** individer i sentrale posisjoner i viktige nettverk har gjerne mer makt fordi andre avhenger av dem. Sentralitet avhenger av:
- * hvor mange som påvirkes av deg
 - * hvor raskt andre påvirkes av deg
 - * hvor nær du er andre
- **Ikke-substituerbarhet:** du har mer makt om du tilbyr noe som er verdifullt og ikke-substituertbart.
- **Kontroll over usikkerhet:** du har makt om du kan kontrollere hov-

edkildene til usikkerhet. Merk at endringer i contingencies påvirker hvem som har denne makten.

- **Autonomi:** du har mer makt om du har friheten til å gjøre det du ønsker.
- **Diskret makt:** du har mer makt om du kan trekke i trådene uten at folk ser det. Koalisjoner prøver ofte på det.
- **Synlighet:** du har mer makt om prestasjonen din som leder er synlig til mektige folk i organisasjonen og kreditert til deg.
- How do individuals and subunits engage in organizational politics to enhance their control over decision making and obtain the power that allows them to influence the change process in their favor?
 - Generelle tiltak:
 - * For å få fordelene av organisasjonspolitikk, må organisasjonen etablere en maktbalanse der alternative syn og løsninger kan luftet og bli vurdert av samtlige.
 - * Maktbalansen bør over tid skifte til den som best kan håndtere usikkerhet og contingencies som organisasjonen møter.
 - * Maktbalansen på oppmunstre til å allokkere ressurser der verdier skapes.
 - Tiltak som bør tas for å bli mektigere i organisasjonen (i.e. ved å anvende organisasjonspolitikk):
 - * Bli uunnværlig
 - * Bli ikke-substituerbar: utvikle spesialiserte ferdigheter og kunnskap som lar deg kontrollere en viktig contingency som organisasjonen møter.
 - * Bli sentral: ta på deg ansvar som øker ryktet eller funksjonen din.

- * Støtt mektige ledere som tydelig er på vei til toppen.
- * Bygg og håndter koalisjoner: form tilknytning til stakeholders rundt et gitt issue. Dette er sentralt fordi du kan kontrollere (og eventuelt manipulere) beslutninger.
- * Kontroller agendaen: da velger du sakene og problemene som skal vurderes.
- * Hent inn en ekspert fra utsiden: bruk en *tilsynelatende* nøytral ekspert til å støtte deg og koalisjonen din.