

FRAMTIDENS ORGANISATIONSTEORI

– IGÅR, IDAG OCH IMORGON

Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Joakim Skoogh

VT 2010:KF47



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN FÖR DATA- OCH AFFÄRSVETENSKAP

Svensk titel: Framtidens organisationsteori – igår, idag och imorgon

Engelsk titel: Organizational Studies of the future – yesterday, today and tomorrow

Utgivningsår: 2010

Författare: Joakim Skoogh

Handledare: Ahmad Ahmadi Daghdar

Abstract

This overall goal of this thesis has been to create a future forecast regarding the subject organization theory. I've used the hypothetical-deductive method to create reliable forecasts. The theory I chose to use as a starting point is an organizational structure created by Henry Mintzberg, which I then connect with the following four organizational theories: Human Resource Management, Strategic Management, Production Management and Knowledge Management.

The structure itself is designed to give me the theoretical framework describing existing theories (The Bureaucratic school, Scientific Management, Administrative School and the school of Human relations) with focus on the classical organization theories. The next chapter contains my view of how organizational theories are used in modern times. Based on the theoretical framework and empirical hypotheses then can I foresee the future.

Keywords: School of Human Relations, Scientific Management, the Bureaucratic school, the Administrative School, Human Resource Management, Strategic Management, Production Management, Knowledge Management, forecasting, the hypothetical-deductive.

Sammanfattning

Det övergripande målet med den här uppsatsen har varit att skapa en framtidsprognos rörande ämnet organisationsteori. Jag har använt den hypotetisk-deduktiva metoden för att kunna skapa trovärdiga prognoser. Den teori jag väljer att använda som utgångspunkt är en organisationsstruktur skapad av Henry Mintzberg, som jag sedan kopplar samman med följande fyra olika organisationsteorier: Human Resource Management, Strategiskt Management, Produktionsmanagement och Knowledge Management.

Själva strukturen är uppbyggd så att jag i den teoretiska referensramen beskriver dåtidens teorier (Den byråkratiska skolan, Scientific management, Den administrativa skolan och Human relations management) med fokus på de klassiska organisationsteorierna. Sedan är det min uppfattning om hur organisationsteorier utnyttjas i nutiden som finns i kapitlet om moderna organisationsteorier. Utifrån den teoretiska referensramen baserad på dåtid och nutid skapar jag sedan hypoteser gällande framtiden.

Nyckelord: Human Relations- skolan, Scientific Management, den Byråkratiska skolan, den Administrativa skolan, Human Resource Management, Strategiskt Management, Produktionsmanagement, Knowledge Management, prognos, den hypotetisk-deduktiva metoden.

Förord

Den här uppsatsen har givit mig mycket både när det kommer till faktiskt kunskap inom de ämnen jag skrivit om, samt en större erfarenhet gällande hur uppsatsproceduren ser ut. Utifrån den här uppsatsen har jag även fått fram ett flertal nya tankegångar som jag kommer att arbeta vidare med. Jag vill i det här förordet passa på att tacka min handledare Ahmad Ahmadi samt min examinator Torbjörn Ljungkvist. Förutom dessa vill jag även tacka mina opponenter Sanda Sadikovic och Katarina Bengtsson samt dem i min närvaro som hjälpt mig med korrekturläsning.

Uppsatsen baseras i grund och botten på den utbildning jag tillgodosett mig på den fyraåriga civilekonomutbildningen på Högskolan i Borås. Jag anser att ämnena som uppsatsen berör kommer som en naturlig konsekvens av de ämnen jag tagit till mig under utbildningens gång.

Borås den 16 juni 2010

Joakim Skoogh

Innehållsförteckning

1. Introduktionskapitel.....	7
1.1 Inledning.....	7
1.2 Bakgrund.....	8
1.3 Syfte.....	8
1.4 Forskningsfråga.....	8
1.5 Avgränsningar.....	9
2. Metod.....	10
2.1 Vetenskapsteoretiskt ställningstagande.....	10
2.2 Vetenskapssyn.....	10
2.3 Val av forskningsansats.....	10
2.4 Användning av tidigare kunskaper.....	11
2.5 Fallstudie.....	12
2.6 Kritisk granskning av metoden.....	12
2.7 Kritisk granskning av källor.....	13
2.8 Giltighetsanspråk.....	13
3. Teoretisk referensram.....	14
3.1 Klassisk organisationsteori.....	14
3.1.1 Den byråkratiska skolan.....	14
3.1.2 Scientific management.....	15
3.1.3 Den administrativa skolan.....	16
3.1.4 Human relations- skolan.....	17
3.2 Övriga teorier.....	18
3.2.1 Administrative Behavior.....	18
3.2.2 Organisatoriskt lärande.....	18
3.3 Sammanfattning.....	20
4. Modern organisationsteori.....	21
4.1 Strategisk Management.....	21
4.2 Human Resource Management.....	24
4.3 Produktionsmanagement.....	29
4.4 Knowledge Management.....	32
4.5 Praktik kontra teori.....	34
4.6 Analys av de moderna organisationsteorierna.....	35
5. Slutsats.....	37
5.1 Uppdelning.....	37
5.2 Framtidsprognos gällande organisationsteorin.....	37
5.2.1 Framtidsprognos gällande strategiskt management.....	38
5.2.2 Framtidsprognos gällande human resource management.....	38
5.2.3 Framtidsprognos gällande produktionsmanagement.....	39
5.2.4 Framtids prognos gällande knowledge management.....	40
5.3 Metodkritik.....	41

Figurförteckning

1. Organisationsstruktur (Henry Mintzberg 1993 s 18).....	11
2. single-loop and double-loop learning (Otto Granberg och Jon Ohlsson 2000, s 37).....	19
3. HR- cykeln (Anders Lindmark och Thomas Örnevik 2006, s 69)	24
4. Balanced scorecard (Anders Lindmark och Thomas Örnevik 2006, s 138)	26
5. Värde kontra produktivitet (Joakim Skoogh 2010-05-03).....	29

1. Introduktionskapitel

1.1 Inledning

För att kunna ha möjligheten att skapa en framtidsprognos för ett ämne, så krävs det en medvetenhet om ämnets historia. Jag kommer därför att presentera de organisationsteorier som är kända som de klassiska skolbildningarna inom organisationsforskningen (Stefan Hammarén, 1997, s 37). Dessa läror är vad som kan kallas den teoretiska grunden till dagens organisationsteori. De kopplingar som finns mellan dessa skolbildningar och de ämnen som jag hävdar att en organisation består av är i vissa fall helt uppenbara och i andra fall enligt mig tämligen tydliga. Jag vill även presentera två stycken historiska skrifter och förklara kopplingen till dessa.

Sett ur ett historiskt perspektiv så har det funnits organisationer under en väldigt lång tidsperiod, hur länge beror på hur vi definierar vad en organisation är. I boken *Organisationslära – Klassiska frågor... nya perspektiv* (Stefan Hammarén 1997) så delas organisationer upp i sju olika avdelningar: marknadskopplade organisationer, det vill säga grupper som bedriver näringsverksamhet. Offentliga myndigheter som existerar för att skapa något slags skydd för individer inom gruppen. Den tredje delen är ideella organisationer som skapta för att uppnå ett visst mål. Det finns även tvångsorganisationer där individer inte nödvändigt är delaktiga av fri vilja. Den femte formen är professionella organisationer som högskolor och dylikt. Grupper med individer som arbetar med penningplacering är den sjätte formen av organisation och den sjunde är ad hoc -organisationer som är temporära organisationer som skapas av en brådskande anledning. Sett utifrån den här uppdelningen så vill jag hävda att de grupper som bildas naturligt inom t.ex. stammar inte nödvändigtvis är en organisation. Men vid situationer som till exempel religiöst utövande eller krigsföring skapas en organisation, antingen temporärt eller om den faktiskt blir permanent. Då det finns teorier om att det skedde begravningsprocedurer med religiösa kopplingar hos neandertalarna så tidigt som 100 000 år före Kristus (<http://www.britarch.ac.uk/ba/ba66/feat1.shtml>, 19/5 2010) menar jag att organisationer inte är en ny företeelse, utan har funnits som en del av samhället under en lång tidsperiod. Jag väljer även att göra antagandet att kopplingen mellan dagens människa och neandertalarna är så pass stark att vissa tankar kan ha förts vidare, såsom religion.

Ett annat tecken på organisation är att handel har funnits som begrepp i åtminstone de senaste 150 000 åren (Watson, Peter 2005). Då handel enligt Stefan Hammaréns uppdelning tyder på organisationer. Med det vill jag påvisa att där det har funnits maktstrukturer såsom religion eller statsbildande så har det funnits organisationer, så ur ett historiskt perspektiv så har det mesta inom det militära och det religiösa grundats utifrån den tidiga organisationsläran. Den bok som av vissa hävdas vara grunden till den moderna ekonomin, *The Wealth of Nations* skrevs av Adam Smith så tidigt som 1776 (Stefan Hammarén 1997, s 38) och var då en av byggstenarna till den klassiska ekonomin. Men långt tidigare har det skrivits böcker gällande tankar relevanta till organisationsläran. Ett av de tidigaste verken är *The Art of War* av Sun Tzu som skrev för mer än två tusen år sedan (Sun Tzu/Thomas Cleary 1988), där de grundläggande tankarna rörande krigsföring presenteras. Med tanke på den koppling mellan krigsföring och organisationer som jag tidigare förklarat så vill jag då hävda att den här boken kan klassas som ett av de tidigaste verken som har influerat organisationsteorin som vi ser den idag. Ett annat verk som haft stor påverkan på dagens syn är *Fursten*, eller *Il Principe*

(Niccolò Machiavelli (1513) som dess ursprungliga namn är. En bok skriven av Niccolò Machiavelli, en italiensk filosof som påverkat organisationsteorin samt den politiska vetenskapen med just den boken. Boken beskriver sin syn på hur en ledare (i bokens fall en furste) skall uppträda och hantera diverse situationer.

1.2 Bakgrund

Bakgrunden till uppsatsen ligger i strävan efter att vara förberedd inför framtiden. Lyckas jag göra en relevant framtidsprognos så kan jag teoretiskt sett underlätta för förändring inom organisationsteori. Möjligheten finns även att styra inriktningen av ett ämne genom att belysa de möjliga alternativ som finns för ämnet. För att ha möjligheten att bestämma mig för vilka organisationsteorier att utgå ifrån, så valde jag att titta på Henry Mintzbergs organisationsstruktur som han beskriver i sin bok Structures in Fives – designing effective organizations (Henry Mintzberg 1993, s 11). Sedan letade jag fram ett antal teorier som jag ansåg passande tillsammans med den strukturen. Jag valde att koppla human resource management, strategiskt management, knowledge management samt produktionsmanagement till den sagda organisationsstrukturen.

Sett ur ett historiskt perspektiv så finns det ett antal teorier som ligger till grund för hela organisationsteorin. Teorierna som jag finner mest relevanta är de som är allmänt kända som de klassiska organisationsteorierna: den byråkratiska skolan, scientific management, den administrativa skolan samt human relations skolan.

1.3 Syfte

Min tanke med uppsatsen är att skapa en framtidsprognos rörande organisationsteori. För att lyckas åstadkomma en sådan så krävs det någon form av metodik och jag väljer att använda deduktiv logik för att utifrån dåtid och nutid lyckas framställa en hypotes om hur framtiden kan se ut. Orsaken till att jag vill skapa en framtidsprognos är att en sådan skulle kunna underlätta anpassning till nya perspektiv, samt att det kanske skulle kunna skapa en medvetenhet om förändring. Jag har som utgångspunkt att framtiden är nästintill omöjlig att fullständigt förutspå, men jag kan sträva efter att göra ett antal prognoser som kan ge en uppfattning om vilka eventuella vägar ämnet kan utvecklas åt.

1.4 Forskningsfråga

Min grundläggande forskningsfråga lyder ”Hur kommer framtidsutvecklingen se ut för organisationsteorin”. Utifrån den har jag beslutat mig för att skapa en framtidsprognos för att kunna uttrycka min syn på vart ämnet är på väg. Baserat på den forskningsfrågan har jag tagit fram ett antal mindre men relevanta frågeställningar, nämligen hur dåtid och nutid ser ut gällande organisationsteori. Att undersöka bakgrund hamnar på den teoretiska banan, men att få en uppfattning om nutiden kräver hermeneutiskt analys av litteratur för att finna den världsbild som ligger bakom texterna.

1.5 Avgränsningar

Jag insåg relativt snabbt att organisationsteorin innehåller ett så pass stort antal teorier och strukturer att jag skulle bli tvungen att göra någon form av avgränsning. Jag valde därför att hålla mig dels till den moderna organisationsteorin där jag tar upp human resource management, strategiskt management, knowledge management samt produktion management. Dessa kopplar jag ihop med med Henry Mintzbergs organisationsstruktur (Henry Mintzberg (1993), s 11).

För att matcha de moderna organisationsteorierna valde jag även att använda de fyra ämnen som tillhör de klassiska organisationsteorierna: Den byråkratiska skolan, Scientific management, Den administrativa skolan och Human relations management. Utöver dessa valde jag två stycken teorier som jag ansåg ha relevanta kopplingar till de moderna organisationsteorierna, nämligen school of administrative behaviour samt school of organizational learning.

Jag valde att inte använda mer än en källa för varje organisationsteori i kapitlet om moderna organisationsteorier, främst för att mitt mål var att tolka vad författarna utgick från, inte vad de ville förmedla med sin text, dvs. vilket naturligt tillstånd befinner sig ämnet som de skriver om. En annan orsak var att jag var tvungen att avgränsa mig på något sätt och skulle jag använda en bok till, så kan mönstret repeteras tills jag förlorar kontrollen över situationen.

2. Metod

2.1 Vetenskapsteoretiskt ställningstagande

I valet av vetenskapsteori så stod jag mellan ontologin och epistemologin, där ontologi handlar om vår uppfattning om verkligheten. Hos ontologin delas sedan verklighetsuppfattningen upp i realism och idealism, enligt realismen finns verkliga objekt och en motsvarande kunskapsuppfattning som en avspegling av dessa objekt. Enligt idealismen så existerar kunskapsobjekten i de egna föreställningarna och att världsuppfattningen blir subjektiv. Epistemologin handlar i sin tur om den egna uppfattningen av kunskap, där verklighetsuppfattningen sen delas upp i empirism och rationalism där det empiriska synsättet är baserat utifrån erfarenheter och det rationella synsättet är baserat argumentation (Göran Wallén 1993 s 48). Av dessa har jag valt att använda det idealistiska perspektivet som grundar sig på den ontologiska kunskapssynen. Orsaken till det valet baserar jag på min utgångspunkt att organisationsteorierna är beroende av existensen av andra teorier och organisationer.

2.2 Vetenskapssyn

Det val av vetenskapssyn som jag gjort, baserar jag på att jag använder ett stort antal böcker som täcker upp olika delar av organisationsteorin. Att jag då skulle få möjligheten att använda flera olika perspektiv fick mig då att välja en hermeneutisk utgångspunkt. I min del gällande moderna organisationsteorier så utgår jag från litteratur för att sedan utifrån den förmedla mitt perspektiv på de olika organisationsteorierna.

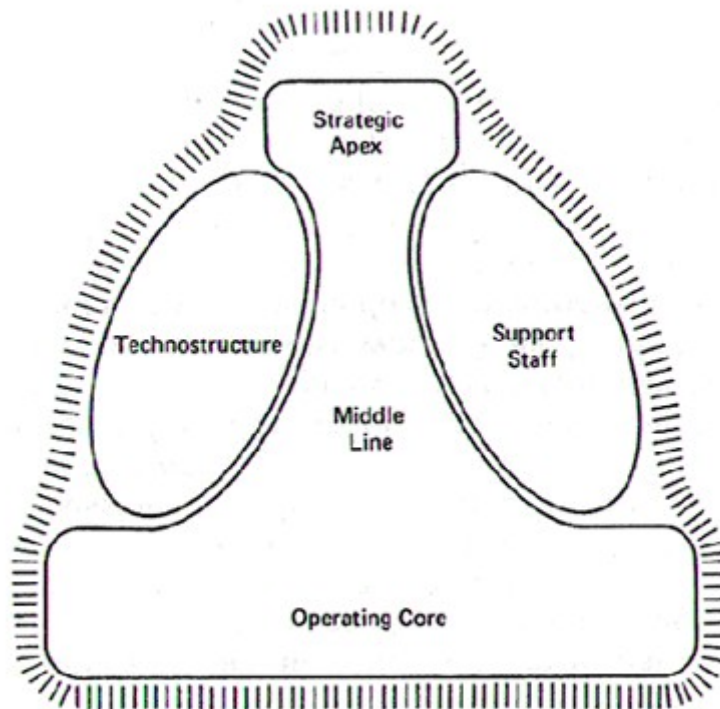
Genom att skriva kapitlet gällande moderna organisationsteorier före jag skriver det om klassiska organisationsteorier för att sedan återgå till kapitlet om de moderna organisationsteorierna. Genom ett sådant förhållande så lyckas jag få ut ny kunskap genom den hermeneutiska utgångspunkten.

2.3 Val av forskningsansats

Vid val av forskningsansats stod jag vilse en stund. Men vid vidare undersökningar av de olika forskningsansatserna som finns, då insåg jag att den relation mellan dåtid och nutid som jag strävade efter, stämde bäst in på det som i boken Vetenskapsteori och forskningsmetodik (Göran Wallén 1993, s 47-48) beskrivs som hopotetisk-deduktiva metoden. Från teorin bildar jag påståenden eller hypoteser som ska göras gällande i framtiden. Dessa påståenden skall sedan provas empiriskt, dvs. dåtid + nutid skall bilda framtid. Det tankesättet stämde till större delen in på vad jag ursprungligen tänkt. Dessutom stämde varken induktion eller abduktion in på det tankesätt jag tänkt mig, främst då abduktion kräver en ingående erfarenhet av det område frågorna gäller, erfarenhet av liknande fall m.m. (Göran Wallén 1993 s 48). Därefter så måste slutsatserna provas vidare genom praktiska försök, vilket jag anser sett utifrån mina forskningsfrågor bör vara helt omöjligt. Induktion används istället för att från datainsamlingar och material försöka bilda generella och teoretiska slutsatser. Vilket inte heller hade fungerat, då mitt syfte är att skapa en prognos dvs. inte en slutsats utan en hypotes.

2.4 Användning av tidigare kunskaper

En av de största bristerna i mitt tankesätt var hur jag skulle besluta om vilka organisationsteorier jag skulle utgå ifrån. Men genom att använda Henry Mintzbergs organisationsstruktur (Henry Mintzberg 1993 s 11) som grund, kopplade jag ihop fyra av de fem delarna med fyra olika organisationsteorier. Orsaken till att jag inte använde den femte delen var att jag ansåg att den bestod av de fyra andra delarna och var därför irrelevant.



1. Organisationsstruktur (Henry Mintzberg 1993 s 18)

De organisationsteorier som jag kopplade ihop med de delar av organisationsstrukturen som jag använde är följande: The technostructure kopplade jag ihop med knowledge management, då den enligt Henry Mintzberg bland annat sysslar med support, analys och annat för att påverka arbetet inom organisationen. The operating core valde jag att placera tillsammans med produktion management, då båda behandlar den direkta produktionen inom organisationen. Oavsett om de gäller tillverkning av papper eller telefonförsäljning så hamnar det inom deras fack. The strategic apex kopplar jag ihop med strategiskt management baserat på vilka yrkesroller det gäller och att det är på den nivån det överhängande ansvaret för organisationen ligger. Slutligen så kopplar jag ihop the support staff med human resource management, då det gäller bland annat organisationsmiljön och personalhantering. Som tidigare nämnts väljer jag att exkludera middle line från organisationen, då jag anser att den existerar som en kombination av de fyra andra avdelningarna. Den organisationsstruktur som Mintzberg byggt upp är en aning förenklad bild av verkligheten, men den har fått en bra respons hos organisationsteoretiker och den används även som studentlitteratur på vissa lärosäten. Dessutom lyckas strukturen förmedla en generell organisationsförståelse gällande hur en organisation är uppbyggd. Med den bakgrunden så ser jag det som rimligt att utnyttja strukturen som en grund till de teorier jag väljer att presentera.

Förutom dessa organisationsteorier ser jag det nödvändigt att påvisa eventuella skillnader mellan teori och praktik. Därför har jag haft kontakt med praktiker och fått svar på vissa kortfattade frågor, dessutom adderar jag mina egna erfarenheter. Utifrån den informationen sammanfattar jag min syn på skillnaderna mellan organisationsteori och praktik.

2.5 Fallstudie

För att kunna påvisa en eventuell skillnad eller överensstämmelse mellan teori och praktik så tog jag kontakt med en bekant till mig som har stor erfarenhet av att arbeta inom större organisationer samt har en chefsroll inom en aktiv organisation. Då sagda organisation arbetar inom försvarsindustrin så väljer jag att varken nämna organisationen eller praktikern vid namn, utan nöjer mig med just beskrivningen. Jag anser att det gällande syftet inte spelar någon roll ifall dessa är namngivna eller icke så låter jag helt enkelt bli.

2.6 Kritisk granskning av metoden

Som jag ser det, ligger problemet hos den hermeneutiska metoden i att allting skall analyseras igen och igen. Genom att överanalysera en text, så finns risken att sammanhanget försvinner då fokus tillslut ligger på något helt annat som dykt upp genom tolkningen. Det kan i sin tur leda till ett stort slöseri av tid. Jag vet inte om det finns något effektivt sätt att förhindra att sådant händer. Därför valde jag helt enkelt att gå vidare när jag stirrat för länge på samma punkt. På så sätt kan jag få in ny kunskap som ger nya perspektiv på det jag tidigare fastnat vid.

När det gäller den deduktiva metoden stämmer den som jag tidigare nämnt in på den grundläggande tankegången jag haft. Men då den sett ur ett idealiskt perspektiv skall skapa hypoteser redan från teorin för att sedan bekräfta dem vid empirin så stämmer det inte fullt ut med min metod, jag skapar istället hypoteser utifrån kopplingen mellan dåtid och nutid. En av riskerna med den teori jag använder mig av, är att jag använt litteratur som i sin tur förklarar de koncept och teorier jag är ute efter, vilket medför att reliabiliteten på uppsatsen är beroende av kvaliteten på min litteratur. Även om det är jag personligen som valt ut vilken litteratur jag använder, så finns fortfarande risken att det finns faktafel eller personliga tolkningar som jag inte lyckats se igenom.

Gällande reliabiliteten så är det den främsta fällan för den här uppsatsen. Då kopplingarna mellan dåtid och nutid står klara för mig, det betyder inte det att samma gäller för andra som utgår från mina texter. Samtidigt som att själva uppsatsen delvis rör framtiden, det vill säga något omätbart. Dessa båda faktum drar ner reliabiliteten på uppsatsen, dock vill jag tro att kopplingarna jag gör i min slutsats är rimliga för läsarna och att det då delvis drar upp reliabilitet och då på samma gång validiteten. Validiteten då den aldrig kan vara högre än reliabilitet men att jag anser mig ha gjort ett dugligt jobb vid analys av den moderna och den klassiska organisationsteorin.

2.7 Kritisk granskning av källor

Den litteratur som jag har valt att använda har valts ut främst via den klassificering som finns hos bibliotekets sökmotor på Högskolan i Borås. (<http://hb.sub.su.se>) Där varje bok blir tilldelad ett antal ämnesord beroende på sitt litterära innehåll. Så böckerna valdes enbart utifrån hur bra ämnesorden stämde in på den teoribild jag hade skapat. Nackdelen med den använda metoden är att jag inte gjorde något aktivt val gällande författare vilket skulle kunna ha resulterat i bristfällig litteratur. Jag gjorde trots denna brist valet att ta de böcker jag funnit genom bibliotekets sökmotor, då jag gjorde antagandet att de böcker som blir inköpta till högskolans bibliotek förväntas hålla en viss akademisk nivå.

Det stora utbud av källor som jag använt mig av vid skrivandet av denna uppsats har varit av varierande ålder och inriktning. Generellt så har jag strävat efter att använda källor som har varit av en kognitiv art, dvs. källor vars syfte är att beskriva inte värdera. Det förhållningssätt har jag dock inte fullständigt följt när det kom till modern organisationsteori då jag där var intresserad av den bild som doldes bakom den skrivna texten och där har den normativa texten varit lika intressant som den kognitiva.

Gällande åldern på källorna så har den varit väldigt spridd, de texter som jag använt till bakgrunden har varit mellan 700 till 2600 år gamla. Dessa har blivit översatta gång på gång, vilket medför att jag inte kan stödja mig på dem fullkomligt, men jag antar att de ger en förhållandevis god bild på hur utvecklingen sett ut inom organisationsteorin. Resten av den litteratur jag använt mig av har varit betydligt yngre med en ålder på 22 år som högst, en del av mina källor har dock själva refererat till äldre källor men det ser jag snarare som en säkerhet än något annat.

De flesta av upphovsmännen bakom den litteratur jag använt innehar antingen en hög akademiskt post eller har gett ut flertalet böcker. Den enda av de författare vars böcker jag har använt mig av som jag ställt mig kritisk till är Stefan Hammarén som förutom boken *Organisationslära: klassiska frågor - nya perspektiv* och en bok gällande sociologi endast skrivit surrealistiska prosaböcker. Jag lyckas inte med att finna någon direkt information gällande författarens akademiska bakgrund, men med tanke på att den bok av honom som jag använder är utgiven av studentlitteratur så antar jag att det i sig ger honom den nödvändiga trovärdigheten.

2.8 Giltighetsanspråk

För att skapa kontext hos min text gällande moderna organisationsteorier, valde jag att skriva den texten innan jag skrev texten om de klassiska organisationsteorierna så att jag skulle kunna få nya infallsvinklar för att senare återigen gå tillbaka till de moderna teorierna. Genom ett sådant upplägg så uppmärksammade jag diverse brister hos texterna som jag inte skulle ha insett om jag skrev allt i platsmässigordning

3. Teoretisk referensram

De fyra klassiska skolbildningarna inom organisationsteorin som jag kommer att gå igenom är följande: Den byråkratiska skolan, Scientific management, Den administrativa skolan och Human relations management. För att förstå uppkomsten av de klassiska organisationsteorierna så gäller det att titta på hur världen såg ut vid den tid då teorierna dök upp. Enligt Gareth Morgan (*Organisationsmetaforer* 1999, s 23) så började organisationer dras mot ett mekaniskt tänkande vid tiden för den industriella revolutionen, då introduktionen av maskiner krävde en annan organisationsuppbyggnad. Bakgrunden till det tankesätt som kom till ytan är delvis de friska fläktarna från den industriella revolutionen, men också tankarna som den skotska ekonomen och filosofen Adam Smith presenterat i sin bok *The Wealth of Nations*. Där höjer han organisationstekniken arbetsdelning till skyarna, vilket resulterade i en minskad arbetsfrihet hos arbetarna och en större betydelse av förmän och maskiner. Som ett resultat av dessa händelser utvecklades det ett synsätt som kan tolkas som mekaniskt och inhumant. Dessa tankar hade tjugo år tidigare nyttjats inom den franska armén av just Fredrik den store, då han strävade efter en armé som kunde liknas med maskiner. En armé som var både pålitlig och effektiv, genom att lyckas standardisera sin armé så lyckades han skapa en effektivt strukturerad organisation där de underordnade alltid fruktade sin överordnad. Vilket i sin tur skapade en situation där en order alltid åttlyddes snabbt och utan ifrågasättningar. Den effektiva organisationen utvecklades steg för steg och började i början av 1900-talet utmynna i samlade tankar om organisation och ledarskap. I samband med skapandet av en sådan disciplin dök den tyske sociologen Max Weber upp med teorier om ett samband mellan spridningen av industrialiseringen och uppkomsten av den s.k. byråkratiska organisationsformen och grundade därigenom den första klassiska organisationsteorin som kom att bli känd som den byråkratiska skolan. Den andra av de fyra organisationsteorierna som dök upp var scientific management som skapades av den amerikanske ingenjören Frederick W. Taylor. Lite senare presenterades den franska företagsledaren Henri Fayols teorier om hur organisationer skall ledas, dessa teorier samlades under namnet den administrativa skolan och blev grunden till den tredje av de klassiska organisationsteorierna. Den sista av dessa teorier går under namnet human relations-skolan och grundades av den australiensiske psykologen Elton Mayo.

3.1 Klassisk organisationsteori

Här nedan presenteras de fyra klassiska organisationsteorierna, där jag utgått från ett antal böcker som beskriver bakgrunden till den klassiska organisationsteorin.

3.1.1 Den byråkratiska skolan

Den byråkratiska skolan grundare var som ovan nämnt Max Weber, som presenterade sin syn på hur en byråkratisk struktur skulle vara uppbyggd.

1. En kontinuerlig organisering av officiella funktioner och tjänster bundna av bestämda strikta regler i motsats till improviserade temporära arrangemang, bl.a. för att regler förenklar förvaltningsproceduren genom att minska behovet av att få fram en skuldlösning för varje enskilt problem och fall tack vare den likvärdiga behandlingen
2. Fastställande av bestämda kompetensområden, dels med beaktande av fastslagna förpliktelser, dels för att systematisera arbetsfördelningen, dels för att värna om

tillräcklig auktoritet och dels för att de nödvändiga tvångsmedlen bör vara klart definierade och deras användning förknippade med bestämda villkor.

3. Organisationen bör ha en hierarkisk struktur.
4. De regler som styr arbetet bör vara legala och tekniska vilket kräver utbildade tjänstemän.
5. Organisationens resurser ska vara skilda från tjänstemännens privata resurser, vilket tidigare ingalunda alltid varit fallet.
6. Tjänstemän ska inte tillägna sig sin befattning.
7. Förvaltning ska vila på skrivna dokument eftersom en systematisk tolkning och uppföljning av normer och beslut inte kan upprätthållas med muntlig kommunikation eller tradition (det ska inte vara som en gangster i Marseille en gång sa ”i business gäller det som i kvinnoaffärer, akta dig för allt som kommer till pappers”).
8. Tjänstemannakåren bör vara ändamålsenlig och tillräckligt stor.

(Stefan Hammarén 1997, s 56-57)

Makt är när en individ kan tvinga andra till lydnad, likt en situation där punkt 6 skulle brytas och någon tvingar andra att acceptera att befattningen blir tagen. Han menar på att auktoritet går att få på tre sätt, personlig auktoritet som kommer från den karismatiska egenskaper som vissa ledare har, traditionsbunden auktoritet som kommer från t.ex. familjeband (de kungliga familjerna runt om i Europa tillexempel), sedan finns det även byråkratisk auktoritet där någon blir utsedd att leda. Enligt Weber så var det bara den traditionella och den byråkratiska auktoriteten som skulle kunna fungera i en permanent struktur (W. Richard Scott 1998, s 44). Orsaken till det är att karismatiska auktoriteter bäst passar in i instabila situationer där mer direkta handlingar krävs. Även de traditionella auktoriteterna riskerar enligt Weber att dö ut i takt med att organisationerna i samhället blir mer och mer tekniskt avancerade.

3.1.2 Scientific management

Vid ungefär samma tid som Max Weber presenterade sina teorier som skapade den byråkratiska skolan presenterade amerikanen Frederick W. Taylor sin numera berömda organisationsteori vid namn scientific management. Hans organisationsteori har namn om sig att vara den minst omtyckta och mest kritiserade av alla de stora organisationsteorierna, trots det så är han en av de mer inflytelserika organisationsteoretiker som levtt. Taylor sammanfattade sina teorier med fem enkla punkter.

1. Flytta allt ansvar för arbetsorganisation från arbetarna till chefen. Cheferna ska stå för allt tänkande som rör planering och utformning av arbetet; det enda arbetarna ska göra är att utföra arbetet.
2. Använd vetenskapliga metoder för att bestämma det mest effektiva sättet att utföra arbetet. Utforma de anställdas arbetsuppgifter i enlighet med detta och specificera exakt hur arbetet ska utföras.
3. Välj ut den person som är mest lämpad att utföra den definierade arbetsuppgiften.
4. Utbilda arbetarna för att de ska kunna utföra sitt arbete på ett effektivt sätt.
5. Övervaka arbetarna så att de följer avsedda tillvägagångssätt i arbetet och så att lämpliga resultat blir följden.

(Gareth Morgan 1999, s 31)

Genom att på det här sättet bryta ner en tillverkningsprocess till ett antal moment, så lyckades Taylor skapa vad vi nu känner som masstillverkningsindustrin. Istället för att en person skapar

en produkt, så gör denne bara ett moment på produkten och det har visats i ett exempel som Adam Smith tar upp i boken *The Wealth of Nations* (Adam Smith, 1776) att det går att öka produktionen i vissa fall upp till 240 gånger den ursprungliga tillverkningen (Stefan Hammarén 1997, s 38). Resultaten av den här organisationsteorin har visat sig vara både positiva och negativa beroende på vilken infallsvinkel det är sett ur. Saker blev gjorda effektivare vilket skapade mer inkomst för en organisation, dock märkte bland annat Henry Ford som använde Taylors tankar vid tillverkningen av T-Forden att personalomsättningen steg till ca 350 % årligen, vilket visar på att den höga effektiviteten slet väldigt hårt på de anställda. Hans syn gällande att de anställda bara skall vara arbetskraft och att det är ledningen som skall sköta tänkandet har blivit hårt kritiserad, men det går att se de klara kopplingarna till den militära struktur som tidigare presenterats. Sett ur ett ändamålsperspektiv så fungerar Taylors likt den militära väldigt bra när saker behöver åstadkommas, men kostnaderna kan bli högre än förväntat. Med utgång från sin teori om att ett samband mellan lön och produktivitet skulle räcka för att få arbetarna att arbeta hårdare, så var han en av de första som genom vetenskapliga studier förbättrade arbetsprocessen och på så vis ökade tillverkningsnivån per anställd. (W. Richard Scott 1998, s 39 och Gareth Morgan 1999, s 31) (Mason, 2010)

3.1.3 Den administrativa skolan

Den tredje skola som räknas bland de klassiska är den administrativa skolan som enligt mig påminner mer om Webers teorier jämfört med Taylor. Individens som räknas som den administrativa skolans förgrundsfigur är den franska ingenjören och tillika gruvkoncernens direktör Henri Fayol. Han delar upp organisationen i sex stycken inriktningar som alla måste fungera för att organisationen skall gå runt.

1. Tekniska åtgärder, dvs. aktiviteter som har att göra med den tekniska produktionsprocessen och tillverkningen.
2. Kommersiella åtgärder, dvs. aktiviteter som rör inköp och försäljning.
3. Finansiella åtgärder, dvs. anskaffning och förvaltning av kapital.
4. Säkerhetsåtgärder, dvs. skydd av material och personal.
5. Redovisningsmässiga åtgärder, dvs. bokförning, kostnadsberäkning, statistik och dylikt.
6. Administrativa åtgärder, dvs. planering, organisering, styrning, befälsutövande, samordning och kontroll.

(Stefan Hammarén 1997, s 41-42)

De administrativa åtgärderna finns då som ett slags support för de andra åtgärderna, allt för att organisationen skall fungera smidigt. Fayol beskrev utifrån vilka principer sådana administrativa åtgärder skall utgå ifrån. Dessa beskrivs utifrån ett idealt perspektiv, men tanken är att det blir något att sträva efter. Principerna som görs gällande är följande; arbetsfördelning, auktoritet, disciplin, enhetlig ordregivning, enhetlig ledning, underordnandet av enskilda intressen i förhållande till gemensamma, avlöning, centralisering, hierarki, ordning, (rätt och billighet), personalens stabilitet, initiativ och personalens samhörighetsanda. Just arbetsfördelningen såg Fayol som en primär förmåga hos en organisation, då han noterat att en hög nivå av arbetsfördelning kan kopplas till en högre nivå av specialisering. Men fortfarande finns vissa av de maskinella tankarna kvar, dock med en högre nivå av struktur jämfört med Taylor. I den organisation som Fayol målar upp skall varje deltagare inom organisationen bara få order av en högre hierarkisk position. För att minska osäkerheten inom

organisationen. På samma sätt skall en chef aldrig vara ansvarig för mer än ett fast antal underordnade. Exakt vilket antal som är effektivast har debatterats mellan många teoretiker, men Fayol själv hävdade att en person aldrig skulle vara ansvarig för mer än 12 personer. (Jacobsen & Thorsvik (2002), s 97). Ett annat förhållningssätt som han presenterar är att chefer skall fördela rutinmässiga arbetsuppgifter neråt inom organisationen så att denne kan lägga sin tid på mer unika problem som kan dyka upp inom organisationen. Även här kommer de administrativa åtgärderna in, då en individ omöjligt kan inneha all nödvändig information så skall det finnas en såkallad stab som kan bistå när kompetensen saknas. Sådana staber skall enligt Fayols modell finnas som stöd till varje chefs nivå. Min tolkning är att det skall finnas en för varje nivå så att de fortfarande kan ha en viss specialisering jämfört med hur det skulle se ut om en stab var ansvarig för alla chefsnivåer. (W. Richard Scott 1998, s 41)

3.1.4 Human relations- skolan

Nästan som en motreaktion till Taylors mekaniska synsätt dök den australiensiske psykologen Elton Mayo upp med en organisationsteori som mest är känd som human relations- skolan. Den kan beskrivas som en motsats till just science management. Istället för att människan anpassas till organisationen så anpassas organisationen till människan.

Elton Mayo uppmärksammade ett antal företeelser som han bevittnat. För det första var det att den mängd arbete en arbetare utförde inte bestämdes helt av arbetarens fysiska kapacitet utan i hög grad av hans sociala motivation. Dessutom fann han en tendens att icke-ekonomiska belöningar ofta hade en avgörande betydelse för motivationen. För det tredje att den längst drivna specialiseringen inte behöver vara den mest produktiva arbetsfördelningen och slutligen att arbetarna inte behövde reagera på ledning och dess normer och belöningar som enskilda individer utan faktiskt som gruppmedlemmar. (Stefan Hammarén 1997, s 45) Starten till skolan kom efter en undersökning av arbetsmiljön i Hawthorne. Den visade att trots sänkt arbetsmiljö genom att ljuset försämrades, så ökade produktionstakten. Vilket till slut kopplades till det faktum att arbetarna uppmärksammades och ville därför göra bättre ifrån sig. Utifrån dessa slutsatser började de sociala aspekterna på arbetsplatsen att studeras, vilket gjordes med utgångspunkt från följande antaganden: Att det är fördelaktigt för en individ att ingå i en social grupp, det bildas informella grupper inom organisationer, socialt tryck kan påverka mycket inom organisationer, att grupphandlingar inte är summan av enskilda handlingar och slutligen att sociala grupper inom organisationer kan vara både fördelaktiga och negativa. Några av de slutsatser som Mayo lyckades dra ifrån dessa studier var att den sociala gruppen skapade arbetstakten inom organisationen. Individer som arbetade mer än den beslutade takten fick subtila påtryckningar ifrån den sociala gruppen om att minska arbetstakten. De personer som inte accepterade villkoren blev mer eller mindre uteslutna ur den sociala gruppen. Dessa slutsatser visade på ineffektiviteten i kontakten mellan ledning och arbetare, då den sociala gruppen inom organisationen agerade som ett osynligt maktorgan. Konsekvenserna till det upptäckta beteendet blev att Mayo började utforma human relationsskolan som ett steg att kunna påverka den mäktiga sociala gruppen. Han använde även tidigare studier gällande gruppsyck för att förklara en del av det uppträdande som blivit iakttaget. (sporg, 2010)

Det genomfördes även experiment gällande olika ledarskapstilar inom organisationer och konsekvenserna av dessa. Ledarskapstilarna som jämfördes var ett auktoritärt ledarskap, ett demokratiskt och ett likgiltigt. Konsekvenserna blev att det auktoritära skapade rädsla och oro, det likgiltiga skapade rivalitet samt passivitet. Men där de demokratiska skapade en utveckling av den sociala gruppen, då den styrande chefen blev en del av den sagda gruppen. För att sammanfatta slutsatserna som Mayo och hans medarbetare drog så ansåg de inte att

arbetarna uppträdde som ”rationella” ekonomiska aktörer, utan mer som komplexa individer med varierande motiv och värdegrunder, drivna lika mycket av känslor som av direkt logik.

3.2 Övriga teorier

För att förklara utvecklingen av de teorier som finns inom organisationsteorin och för att tydliggöra min koppling mellan de klassiska organisationsteorierna och de som jag valt att placera i Mintzbergs organisationsstruktur (Henry Mintzberg 1993 s 11) ser jag det som nödvändigt att presentera bakgrunden till ett par andra av de viktigare teoretikerna och deras tankegångar. Dessa teorier presenterades under tidsperioden efter de fyra klassiska organisationsteorierna, men är samtidigt äldre än de moderna organisationsteorierna.

3.2.1 Administrative Behavior

En teoriskola som kan beskrivas som en utveckling på Fayols administrativa skola är Herbert Simons teori som beskrevs i hans bok ”Administrative Behavior”. Hans mål var att göra organisationsteorin till ett vetenskapligt ämne, vilket han även kritiserade tidigare teoretikers misslyckande att göra just det. I sin strävan efter att göra ämnet till en vetenskap använde han logisk positivism för att förklara organisationer. Enligt denna kan inte etiska värden bli föremål för en vetenskaplig analys utan bara ”fakta”. Simon likställer etiska värden med företagets mål (vilka inte kan bli föremål för vetenskaplig analys) och fakta med företagets medel för att nå målen. Rationellt beteende (administratörens uppgift) blev därmed att på ett effektivt sätt utnyttja lämpliga medel givet fastställda mål. För att bli en god administratör krävs det enligt Simon kunskap om organisationens teknologi medan generella kunskaper i management och ledarskap sågs som mindre viktigt

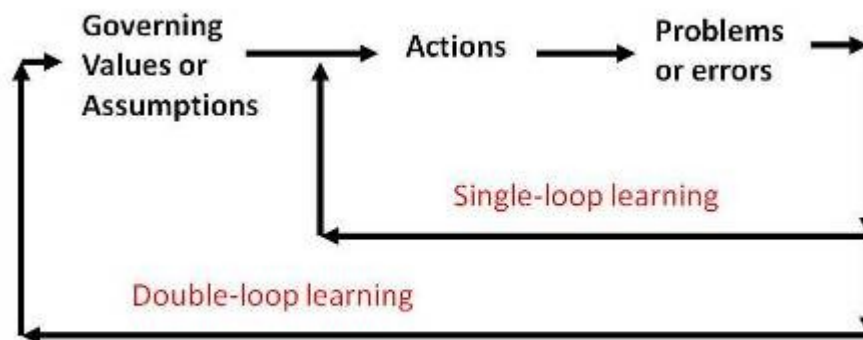
På så sätt blev målbeskrivningen för olika delar av en organisation mer konkret. Vid t.ex. ett projekt där ett hus skall målas, det är arbetarens uppgift att måla, men för den överordnade ligger dennes mål i att alla nödvändiga verktyg finns på plats när de behövs. Genom den strukturen blir ansvaret tyngre högre upp inom organisationen, men blir istället mer och mer administratoriskt. Simons ansåg att Taylor och flera av de andra ledande bidragarna till organisationsteorin hade en felaktig bild av den enskilde aktören i organisationen. Bilden av den här aktören var en individ helt styrd av egen vinning och fullständigt insatt i allt som händer. Simon föreslog en annan mer human roll, som han valde att kalla den administratoriske mannen. Som inte fullt ut är medveten om vad dennes egna intressen är och inte alltid är fullt insatt i allt som händer, men väljer de alternativ som denne tror gynnar den egna personen mest. Genom att då centralisera organisationen så finns möjligheten för det första att fatta beslut som den enskilda individen har svårt att greppa, samt genom att samla kunskap då fatta det korrekta beslutet. (W. Richard Scott 1998, s 49-53)

3.2.2 Organisatoriskt lärande

En annan teori som enligt min uppfattning byggt vägen för knowledge management är Chris Argyris och Donald Schöns organisatoriska lärande. Tanken var att behoven hos organisationen skulle stämma överens med medarbetarnas behov. De ville betona att de traditionella beskrivningarna av en organisation inte var tillräckliga för att förklara en organisations beteende. Att de många dimensioner som en organisation stundtals kan bestå av, inte gick att närma sig med de tillgängliga teorierna. De valde därför att beskriva en

organisation som ett öppet system, där organisationen konstant påverkar och påverkas av omgivningen. Argyris väljer att definiera en organisation på följande sätt: En organisation karakteriseras av ett arrangemang av delar som bildar en enhet eller ett helt, som genom återkopplingar, feedback, bidrar till att delarna kan behållas: en 'del' av en organisation är en 'organisk' del därför att den existerar på grund av sin position i det mönster som bildar det hela. (Argyris 1971 se Otto Granberg och Jon Ohlsson 2000, s 37) Utifrån den definitionen kan vi se organism- perspektivet som råder inom flera organisationsteorier. Just tankarna på feedback, dvs. självanalys tyder enligt min uppfattning på något som kan liknas vid en lärande organism. Då just självanalys är en viktig del av lärandet, genom att se sin egen utveckling är det lättare att förstå andras. (Mike Pedler och Kath Aspinwall, s 52)

Argyris och Schön utvecklade två begrepp vid namn espoused theories samt theories-in-use. Där den första innebär värderingar och normer som en individ hävdar är gällande för dennes uppträdande och beteende. Det andra begreppet innebär vilka värderingar och normer som i praktiken styr det sagda sättet att vara. Baserat på dessa begrepp framförde de teorin om single-loop and double-loop learning, även känd som en- och flerkrets lärande.



Argyris and Schon, 1978

2. single-loop and double-loop learning (Otto Granberg och Jon Ohlsson 2000, s 37)

Single-loop learning utgår från att åtgärda ett problem, men på så sätt åtgärdas inte problemets källa, utan bara problemet i sig. De hävdar att det krävs medvetenhet om skillnaden mellan espoused theories och theories-in-use för att kunna inse att det som krävs är vad de väljer att kalla double-loop learning. Där även källan till problemen tas i beaktning. Förutom teorin om en- och flerkrets lärande så presenterade de även en arbetsmodell för att åtgärda problemen:

1. Gör en diagnos på problemet,
2. Koppla diagnosen till deltagarnas aktuella beteende.
3. Visa dem hur deras beteende skapar organisatoriska försvarsmönster.
4. Hjälプ dem ändra beteendet.
5. Ändra den defensiva praxis som förstärker det gamla beteendet.
6. Utveckla nya organisatoriska normer och kulturer som förstärker det nya sättet att agera.

(Mike Pedler och Kath Aspinwall 2000, s 37-40) (westernsnowandice, 2010)

Följer man den här modellen identifieras ett problem, för att sedan korrigeras. Därefter analyseras omgivningen för att identifiera hur problemet uppstod

3.3 Sammanfattning

Jag har härmed beskrivit en del av organisationsteorins bakgrund. Orsaken har varit att skapa en grund för det deduktiva resonemang som är målet för den här skrivelsen. Som Lord Byron en gång sade; framtidens bästa profet är dåtiden. Ett väldigt tänkvärdt citat då nutiden inte är något utan dåtid och framtid inte går att sikta utan dåtid eller nutid. Det är därför dags att gå vidare till min syn på nutiden. För att sammanfatta den teoretiska referensramen som jag utgår ifrån, så har jag listat de fyra klassiska organisationsteorierna i kronologisk ordning. För att sedan tillföra två teorier som jag anser är relevanta för utvecklingen av knowledge management. Jag har försökt att hålla mig centrerad kring direkta influenser till teorierna, då det i teoretiskt sett skulle kunna finnas konsekvenser till konsekvenser som på lång sikt påverkar ämnets utveckling. De klassiska teorierna är följande: Fredrick Winslow Taylors scientific management som utgick från specialisering och effektivitetsförbättrande metoder. Max Webers byråkratiska skola som byggde en organisation fri från informella strukturer, helt baserad på rationalitet. Efter Weber dök Henri Fayols administrativa skola upp, som strävade efter struktur och kunskap. Den sista av de fyra traditionella organisationsteorierna var Elton Mayos human relations skola. Vars fokus låg på hur människan integrerade med varandra inom organisationer. Dessutom har jag använt Herbert Simons teori om hur individer fungerar i en organisation ur ett administrativt perspektiv. Som avslutning använde jag även Chris Argyris och Donald Schöns teorier om organisatoriskt lärande. Hur lärandeprocessen skall fungera inom en organisation.

4. Modern organisationsteori

Nutid är enligt min uppfattning alltid svår att beskriva, då svårigheten att analysera sin egen omgivning är större än att se hur saker kan ha påverkat varandra i dåtid. Därför är den här nutidsanalysen skriven ur mitt perspektiv, utifrån både litteratur och erfarenhet. Men även från ett antal frågor som jag har ställt till en aktiv praktiker från en verksam organisation. Mitt syfte med läsande av texter inför kapitlet rörande de moderna organisationsteorierna var att se den världsbild som ligger bakom ämnet, vilken situation som författaren såg som självklar när litteraturen skrevs. Genom att sätta den grund tillsammans med min personliga uppfattning och tolkning av ämnet, så har mitt mål varit att skapa mig en egen bild utav hur nutiden egentligen ser ut. Följande kapitel är därför inte rent teoretiska utan innefattar mina egna uppfattningar om ämnesområdena samt en skildring av min syn på skillnaden mellan praktik och teori.

4.1 Strategisk Management

Den bild av strategisk management som jag får när jag läst Managementhandboken (Bengt Karlöf 2006) är främst centrerad kring organisering. Kring rollen som ledare samt rollen som organisatör, handlar det i grund och botten om att få den organisation som berörs att överleva med alla tänkbara medel. Strukturen som används i boken kretsar kring tre viktiga moment inom management; leda, styra och utveckla. Jag finner att den uppdelningen stämmer bra överens med den bild av strategisk management som jag målat upp. Min uppfattning är att det finns ledargestalter inom alla områden av en organisation, men att förekomsten är av nödvändigare art högre upp inom företagshierarkin. Till ledarskap kan ett antal förmågor och kvaliteter kopplas, däribland en förmåga att kunna motivera människor till den grad att deras arbetssätt vid behov kan förändras. Det gäller att kunna på ett taktfullt sätt observera de anställda och vid behov röra om inom organisationen för att få ut en viss effekt. Delegering är även en förmåga som jag vill hävda hör till ledargestalten, kapaciteten att genom andra få arbete uträttat samt förmågan att på ett passande sätt föra vidare sin auktoritet. Just att föra vidare auktoritet kan vara ett nödvändigt ont, då risken finns att det istället för en utlåning blir en överföring och lämnar den ursprungliga ledaren utan någon direkt makt. Jag får uppfattningen om att det är viktigt att kunna skapa en hierarki där de anställda litar på ledaren och accepterar dennes beslut trots att denne kanske inte alltid jobbar direkt mot dem. Börjar det skapas en osäkerhet i relationen mellan anställda och ledare så tror jag att det kan fungera likt en dominoeffekt, så att tillslut även chefer i positioner mellan de anställda och den specifika ledaren påverkas. Därför är det viktigt att det råder gemensamma värderingar inom organisationen för att undvika eventuella relationskonflikter mellan de anställda och ledaren. Det finns ett visst riskmoment som jag tror är av högre vikt inom strategiskt management än hos någon av de andra management teorierna. Nämligen politik inom organisationen, med det menar jag det spel som kan finnas inom vissa organisationer. Där det gäller att med olika medel förstärka sin position inom organisationen. För ledaren kan ett sådant beteende leda till sämre sammanhållning inom organisationen, vilket i sin tur kan leda till lägre effektivitet vilket sett ur min synvinkel är negativt. Samtidigt kan en ledare utnyttja ett sådant maktspel för att få en ökad effektivitet genom att spela ut de olika deltagarna mot varandra. Vilket val ledaren än gör så kan organisationspolitik vara riskabelt för en organisation. Att vara en ledare gäller inte bara att

motivera de anställda, det handlar även om att kunna styra organisationens inriktning. Jag gör ett antagande om att det grundläggande målet för så gott som alla organisationer är effektivitet. Om organisationens effektivitet är bristande ligger det på det strategiska appendixets ansvar att åtgärda. På den här nivån får jag uppfattningen om att ämnet går lite in på vad som kallas ekonomistyrning. Det förvånar mig inte mycket, då det är rekommenderligt att ha en förståelse för ekonomi för att arbeta inom det strategiska appendixet. Eftersom ingen kan göra allt, misstänker jag att även om jag kopplar strategiskt management till just ledare inom organisationer så finns det ett behov av andra kompetenser inom managementämnet. Styrning kan ske på flera sätt, det finns flertalet verktyg som kan användas för att kontrollera en organisation. Ett verktyg som blivit väldigt populärt under 90-talet är Balanced Scorecard som utvecklats av Robert S. Kaplan och David P Norton. Det hela går ut på att effektivitet kan mätas på fler sätt än bara det finansiella perspektivet. De har valt att utvidga antalet perspektiv med kundperspektiv, utvecklingsperspektiv, interna processer samt medarbetarperspektiv. De vill genom dessa perspektiv ge en mer balanserad syn på organisations styrning. Ett annat viktigt koncept inom balanced scorecard är att koppla samman den utarbetade strategin med mätetal för att på så vis göra den lättare att räkna med (Robert Kaplan och David Norton (1993), se Anders Lindmark och Thomas Önnevik 2006, s 138-140) För att kunna hantera styrningen av en organisation anser jag att det är nödvändigt att ha en viss förståelse för grundläggande ekonomiska begrepp, såsom resultat- och balansräkning samt andra liknande begrepp. Även om det inte krävs samma förståelse inom strategiskt management såsom inom redovisningsämnet, tolkar jag det som att en högre förståelse går hand i hand med ett effektivt användande av diverse styrnings verktyg, Något annat som jag anser hör till strategiskt management är utarbetande samt användandet av affärsplaner (wikipedia, 2010-06-16). Främst då det går att koppla ihop med det strategiska appendixet från Mintzbergs organisationsstruktur. Genom att använda affärsplanen som styrningsverktyg så skapas en möjlighet att sprida kunskapen om organisationens mål, så att alla medarbetare kan fokusera på dessa och på så vis bli mer effektiva.

Ett korrekt utnyttjande av en affärsplan bör gå att använda som både lednings- och styrningsverktyg, genom att använda de delar av affärsplanen som är uppfyllda för motivering och de som saknas som ett mål. Jag antar att det finns situationer där det bör undvikas att använda affärsplanen på det beskrivna sättet, men min uppfattning är att affärsplan är ett effektivt verktyg som utnyttjas frekvent inom strategiskt management. Det är dock viktigt att inte låta affärsplanen bli föråldrad och då blir nästa del av strategiskt management relevant, nämligen utveckling.

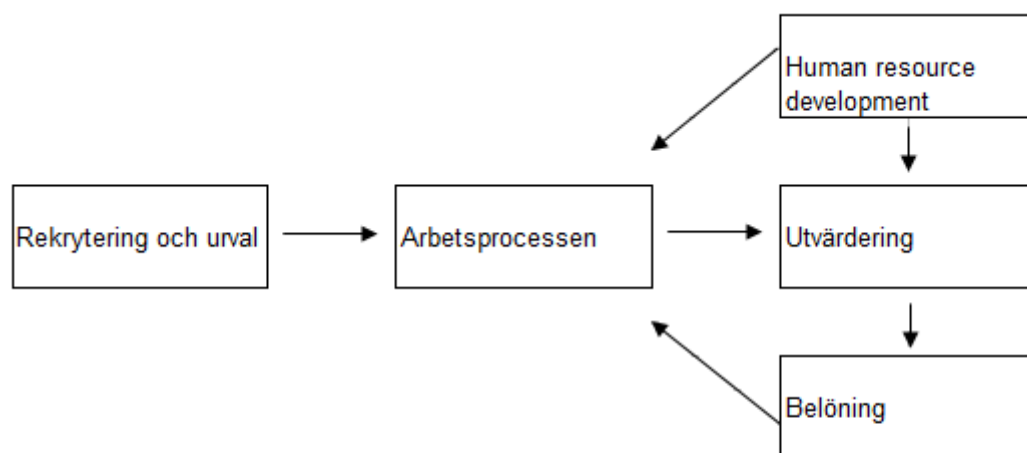
Inom den här avdelningen av management hamnar fokus för utveckling på en annan nivå än t.ex. produktionsmanagement. Främst då utveckling här inte handlar om teknisk utveckling, utan snarare om förändring av strategier, marknad och mål. Då världen i allmänhet och just affärsvärlden i synnerhet kan upplevas som en smula dynamisk, så är det ingen dum idé att med jämna mellanrum kasta ett öga på den affärsplan och de strategier som sammanställts tidigare under organisationens existens. Risken är den att dessa kan ha blivit föråldrade på grund av diverse interna och/eller externa händelser som påverkat organisationen. Ifall så är fallet kan organisationen ha slösat energi på att uppnå mål som i nuläget kanske inte är relevanta eller åtminstone mindre effektiva. Jag tror därmed att det går att finna någon slags koppling mellan organisationsutvärdering och en viss framgång. Det finns organisationer som lyckas just därför att de gör som de alltid gjort, men jag tror att flertalet av de framgångsrika organisationerna runt om i världen har lyckats genom att de anpassat sig efter situationer de hamnat i. Att utveckling verkar vara så pass viktigt inom strategiskt management verkar helt rimligt enligt mig. Den uppfattning jag får utifrån hur strategiarbete beskrivs i Managementhandboken, så handlar det om att kunna beskriva vad som skall uppnås och hur det skall uppnås. Att utforska vad som skall uppnås kräver en stegprocess där första målet

med största sannolikhet är effektivitet eller vinst som det också kan beskrivas som. Sedan gäller det att steg för steg beskriva hur det skall nås. Genom det arbetet går det att utveckla hur det skall uppnås. Det kan i alla situationer inte utföras av det strategiska appendixet då det kan för mer teknikorierad organisationer vara alltför avancerat för individer som inte är insatta i ämnet. Finns kompetensen inom organisationen är det väl att utnyttja den. Men vad jag förstår finns det även företag som har som strategi att utveckla strategier åt andra organisationer, genom att vara hårt specialiserade på just dessa moment.

Den bild jag har fått av strategiskt management är ett starkt strukturerat ämne där det gäller att balansera mellan instinkt och starka ekonomiska måttal. Där förmågan att motivera är av betydelse, men att just ledarskapsegenskaperna kan ligga i lä jämfört med styrning och utvecklingskunskaperna.

4.2 Human Resource Management

Min syn på human resource management, eller HRM som det även kallas, är den att det fokuserar på individer för att på så sätt förbättra organisationens situation. Liksom inom de andra organisationsteoretiska delarna jag tar upp, är det grundläggande målet för organisationerna att överleva. Men inom HRM så läggs fokus främst på hanteringen av de anställda snarare än t.ex. produktionsmanagement, där produktivitet som begrepp är mer centralt. Eller strategiskt management där målstyrning är av mer relevans. I boken Human Resource Management – Organisationens Hjärta (Anders Lindmark och Thomas Önnevik 2006) så beskriver de något som de kallar HR- cykeln (Devanna et al 1971) se Anders Lindmark och Thomas Önnevik 2006, s 79)



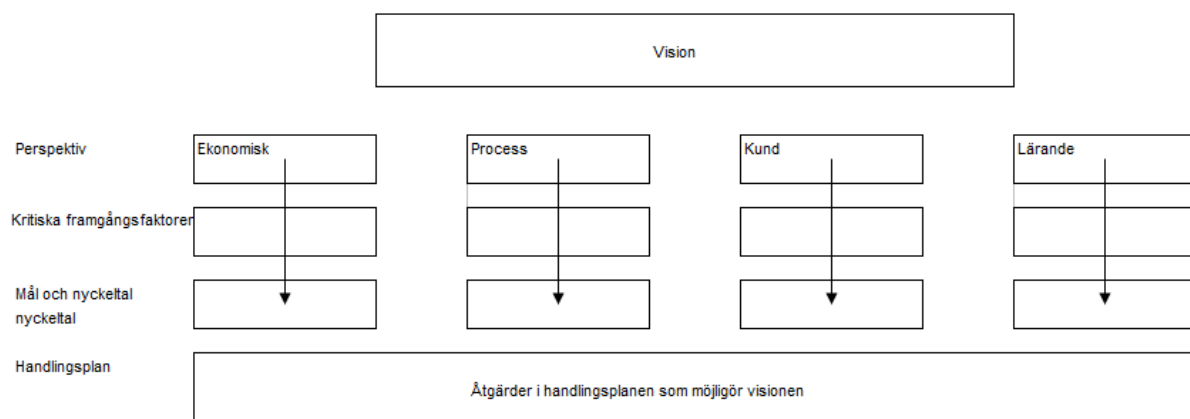
3. HR- cykeln (Anders Lindmark och Thomas Önnevik 2006, s 69)

Jag finner den här uppdelningen av human resource management tämligen användbar, då den tar upp de relevanta delarna av ämnet samt delar upp det i mer lätthanterliga begrepp. Därför går jag på samma princip och utgår från dessa fem delar. Den första delen av HR -cykeln fokuserar på en enligt mig förminskad del utav organisationen, nämligen rekrytering samt urval av anställda. Inom managementområdet har jag fått uppfattningen om att anställda är en naturlig del av en organisation. Att så är fallet betvivlar jag inte, men det måste fortfarande finnas fokuseringen på hur rekrytering går till. Då det finns arbetskraft på marknaden, samt en viss möjlighet att påverka framtida arbetskraft är egentligen inte det något problem. Faran ligger nog snarare i att som ansvarig för organisationen misslyckas med att förmedla behoven eller locka till sig de individer som krävs för att få organisationen att fungera. För att rekrytering och urval skall kunna ske, krävs det en viss organisationsanalys med fokus på vad som finns och vad som saknas. Behövs det mer arbetskraft? Saknas någon form av kompetens? Vad är planerna för framtiden? En viss form av omvärldsanalys för att kunna

göra en uppskattning om vad som händer. Att göra sådana analyser regelbundet kan spara organisationen både sorger och ekonomiska förluster. Genom att förebygga eventuella förändringar kan kanske organisationen slippa en situation där det finns för många anställda och för lite nödvändig kompetens. Som jag tidigare nämnt så är det av intresse att kunna locka till sig kompetent personal. Jag skulle vilja påstå att i de flesta fall så medför ett större urval – större möjligheter att få den kompetens som eftersöks. Därför är det nödvändigt att få många intresserade av den yrkesroll som erbjuds. Det finns många sätt att göra en anställning mer attraktiv, något som verkar väldigt effektivt är att skapa möjligheter för de anställda att påverka sin arbetsituation. T.ex. genom att införa flexitetid, eller skapa möjligheten att komma med förbättringsförslag. En annan viktig del inom området är själva rekryteringen. Det räcker inte bara att få folk att vilja arbeta för organisationen. Det gäller att välja ut vilka som skall få möjligheten att göra så. Rekryteringsprocessen är en väldigt viktig del av en organisations fortlevnad och som jag förstår är det inte helt ovanligt att organisationer rekryterar experter för att ta hand om just den här processen. Inom större organisationer finns möjligheten att en eller flera anställda enbart är ansvariga för rekrytering men för en mindre organisation är det nog mer relevant att hyra in en expert efter behov. Det första en rekryterare behöver veta är vilka kompetenser som behövs inom organisationen, därefter är det enligt mig en bra idé att försöka få en uppfattning om kulturer och uppfattningar inom organisationen. Meridith Belbin (Meridith Belbin 1993 se Anders Lindmark och Thomas Önnevik 2006, s 84-86) har en teori angående vilka ”roller” som är bra att ha inom en organisation. Genom att få en jämn spridning på dessa roller anser hon att balansen inom organisationen kommer att fungera bättre och att arbetet blir effektivare. Genom att ha individer från olika ”roller” finns möjligheten att se problem ur olika synvinklar och jag tror personligen att möjligheterna för personlig utveckling ökar genom individer från olika roller samarbetar. En annan fördel med att som rekryterare ha en uppfattning om vilka kulturer och uppfattningar som finns inom organisationen är att det går att medvetet undvika situationen som är känd vid namnet ”Den ryska dockans effekt”. Den går ut på att ledaren tenderar att arbeta med individer som har egenskaper och värderingar som liknar dem egna. Riskerna finns att den effekten fortgår inom organisationen och att varje nyanställd blir en version av ledaren med mindre makt. Fördelen med en sådan situation är att arbetsmiljön inom organisationen kan braka i höjden då alla kommer överens, nackdelen ligger främst i att alla har blinda fläckar och om alla ser saker på samma sätt så delas dessa blinda fläckar av hela organisationen. Möjligheterna att se problem ur olika synvinklar minskar drastiskt. Själva rekryteringen är minst lika avancerad som det att besluta vad för individ som söks, även om rekryteraren efter de tidigare processerna vet vad som söks är det inte samma sak som att finna en sådan individ. Först gäller det att annonsera på ett eller annat sätt, sen att sammanställa vilka som sökt. Troligtvis är det en stor mängd som sökt positionen och då krävs det att det görs ett urval där de som bäst passar den sökta kompetensen går vidare till intervjuer. Till slut kommer det fram till en eller flera individer som passar bäst för den lediga positionen. När hela den här processen är avklarad, börjar processen om igen. Dvs. en analys om vad som finns och vad som behövs. På det här sättet så är en organisation alltid i full gång med att antingen anställa någon, avskeda någon eller bida sin tid till nästa lilla förändring inom organisationen och hos omvärlden. Den del hos HR-cykeln som rör arbetsprocessen handlar i första hand om den fysiska och psykiska miljön runt produktionen.

Lindmark och Önnevik (2006) beskriver att en viktig del av arbetsprocessen är introduktion av nyanställda, för att få dem att känna sig välkomna och att de skall anpassa sig till organisationskulturen på ett smidigt och problemfritt sätt. Genom en välfungerande introduktion blir den nyanställda snabbt insatt i vad dennes arbetsuppgift handlar om och hur den skall skötas. Allt för att minska riskerna för eventuella problem.

En annan del av processen rör när och var arbete skall utföras, vilket kan röra flextider, arbete hemifrån eller om vissa situationer kräver arbete på vissa platser förutom arbetsplatsen. Det finns många olika exempel på hur arbetstider kan variera från arbetsplats till arbetsplats. Jag personligen har bekanta som arbetat på ställen där de arbetar en full månad på en plats och sedan kommer hem och är lediga en månad. Sen finns det andra situationer som kräver arbete långt utanför de traditionella 40-timmarsveckorna. Till det hör också hur arbetet skall gå till. Genom att låta de anställda påverka hur arbetet skall skötas så känner de sig mer delaktiga och arbetar därför bättre. Ett plastföretag som lät de anställda få möjligheten att lära sig flera moment av tillverkningen för att få det mer varierat. Vilket även motsvarades med en ökning av lönen, då blev det både en psykisk och monetär belöning för att den anställde gjorde sig mer delaktig i produktionen. Till sist har vi den psykiska och fysiska arbetsmiljön, där det är lagstadgat hur saker skall gå till. Men möjligheterna till att förbättra tillvaron inom organisationen med ökad fokus på arbetsmiljö är otroliga. Dålig arbetsmiljö kan leda till hög sjukfrånvaro och stor rotation bland de anställda. En bra arbetsmiljö kan då antas skapa motsatsen. För att förbättra arbetsmiljön har flertalet organisationer börjat fokusera på de anställdas hälsa genom att betala för gymkort eller liknande samt se till att det finns färsk frukt att äta. Sådana beslut hävdar jag är långsiktiga investeringar, då folk arbetar bättre om de mår bra. På samma sätt minskar sjukskrivningarna och produktiviteten ökar. Betydligt krångligare är enligt mig uppgiften att förbättra den psykiska hälsan hos de anställda. Men ett antal riktlinjer kan vara att arbeta mycket med organisationskulturen så att de anställda känner sig bekväma. Sen är det viktigt att ha rätt nivå av stress. För mycket stress påverkar en del på ett mycket negativt sätt och kan på längre sikt bränna ut. Men för låg stress nivå kan enligt Lindmark och Önnevik försätta de anställda i ett nästan sömnlit tillstånd. Jag tror även det är viktigt att låta den anställda få en uppfattning om hur det går för organisationen, en känsla av delaktighet ökar välbefinnandet för vissa. Utifrån arbetsprocessen går HR- cykeln vidare till utvärdering där den ständigt pågående arbetsprocessen skall ses över för att göra säkert att allting är på rätt väg. På så vis sker kontinuerligt ett ihopsamlade av fakta, så att det finns något att grunda framtida beslut på. En naturlig del av utvärdering bör vara samtal inom organisationen gällande vad som fungerar, vad som bör förbättras och vad som bör avvecklas. Genom att få en uppfattning om vad de anställda känner så finns en bra grund att stå på. Det bör dock sägas att det i alla lägen inte är klokt att enbart lita på folks omdömen. Det finns ett flertal olika metoder för att avgöra hur saker fungerar. Ett av de vanligaste är ett system utvecklat av Robert Kaplan och David Norton – Balanserat Styrkort, eller som det är mer känt som Balanced Scorecard. (Robert Kaplan och David Norton (1993), se Anders Lindmark och Thomas Önnevik 2006, s 138-140)



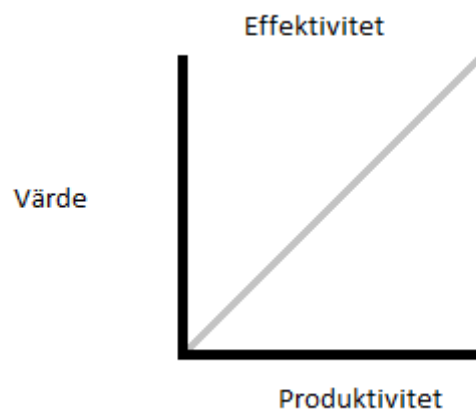
4. Balanced scorecard (Anders Lindmark och Thomas Önnevik 2006, s 138)

Tanken med det balanserade styrkortet är att göra organisationens mål och visioner mätbara genom att dela upp dem i fyra olika perspektiv: ekonomisk, process, kund och lärande. Utifrån dem så skall målen beskrivas och konkretiseras. Genom att göra målen mer lätthanterliga så blir det lättare för de inom organisationen att förstå vad som skall göras, vilket leder till den tidigare nämnda delaktigheten. Utifrån utvärderingsprocessen så finns det enligt HR- cykeln två alternativ, om resultatet blivit som eftersträvat eller bättre så hamnar belöningssystem i fokus. Det andra alternativet är att av en eller annan anledning så fungerar inte saker som de borde, vilket leder oss till Human Resource Development. Human Resource Development eller HRD som det också är känt som, baseras mycket på utveckling av de mänskliga resurserna. Det finns många fördelar med ett gediget HRD arbete. Enligt mig är några av de viktigare konsekvenserna av ett sådant arbete att de anställda känner sig centrala inom organisationen samt att det ger dem möjligheten att utvecklas. Lindmark och Önnevik (2006) väljer att dela upp ämnet HRD i fyra underrubriker vilka jag tänker presentera lite kort som lärande, kompetens, förändring/utveckling och kultur. Min uppfattning är att kompetens oftast har en central del i de anställdas yrkesverksamhet, för att sätta den i relation till HR- cykeln så vill jag hävda att den uppmärksammas i urval och rekryteringsfasen och utnyttjas inom arbetsprocessen. Inom den här fasen så är målet att utveckla sagda kompetens. Det kan handla om att bygga på redan existerande delar av kompetensen eller att grunda ny kompetens. En relevant frågeställning är dock, vad är kompetens? Författaren Kerstin Keen beskriver kompetens (Kerstin Keen 1988, se Anders Lindmark och Thomas Önnevik 2006, s 195) som en kombination av erfarenheter, kunskaper, färdigheter, kontakter och värderingar. Utifrån den definieringen av kompetens så vill jag hävda att det alltid finns delar inom kompetensen att arbeta med. Lärande, går som namnet nog avslöjar, främst ut på att öka kunskapsnivån hos de anställda inom organisationen. Genom att de anställda skaffar sig kunskap så ökar organisationens kunskap, eftersom kunskap lätt kan sprida sig inom en organisation genom den naturliga kommunikationen. Enligt mig så är den svåra delen av lärande inom organisationer att skapa viljan till lärande. Från behaviorismen har dock tankar om positiv stimuli vuxit fram, där ett visst beteende kommer som en respons av ett visst stimuli. På så sätt bör det gå att skapa en organisation med en inneboende vilja att lära sig. Den tredje delen av HRD är förändring och utveckling, vilket är en naturlig del av en organisation. Baserat på resultaten från utvärderingsfasen finns det information om vad som händer runt om organisationen. Förändring av omvärlden kan kräva en viss förändring av den egna organisationen. Jag vill hävda att det är väldigt viktigt för ledare inom olika organisationer att vara medvetna om att även små förändringar i omvärlden kan få enorma konsekvenser inom organisationen. Det bör vara mer eller mindre omöjligt att förebygga alla eventuella förändringar, men det är inte fel att vara beredd på förändring. Om utvärderingsprocessen håller hög kvalitet finns kanske även chansen att ligga före förändring och utnyttja den till organisationens fördel, det gäller bara att kunna uppfatta förändringens vindar. Andra former av förändring som kan existera inom organisationer är av teknisk art, som exempel kan vi ta när skrivmaskiner slutligen byttes ut mot datorer eller förändring inom kommunikation som skett rörande mobiltelefoner. Det finns även andra områden där förändring har stor betydelse, länder som tidigare varit stora inom produktion har under senare tid dragits mer mot service och innovationsmarknaden. Den fjärde och sista delen av HRD är då kultur, vilket handlar om värderingar och livssyn inom organisationen. För att en organisation skall fungera på ett smidigt sätt så är en harmonisk tillvaro att rekommendera. Vid urval och rekryteringsfasen så finns risker med både för homogen och för heterogen kultur. Det är dock en stor skillnad på personlig kultur och organisationskultur. Den största skillnaden enligt mig är att organisationskultur är ändamålsmässig på en helt annan nivå än den personliga kulturen. Existerar en organisationskultur är det genom någons direkta vilja,

och jag vill tro att beslut fattas av direkta anledningar. Enligt den kända organisationsteoretikern Edgard Schein (Edgar Schein 1992, se Anders Lindmark och Thomas Örnevik 2006, s 261) finns det tre nivåer av kultur: Artefakter såsom en viss klädstil, organisationens historia eller myter inom organisationen. Gemensamma värderingar och handlingsmönster vilka syftar på organisationens strategier och mål, och slutligen de grundläggande antaganden som finns inom alla organisationer. Vilka syftar mot omedvetna handlingar och värderingar som tas för givna. Genom att påverka dessa går det att styra organisationskulturen mot givna mål. Fördelarna med organisationskultur kan vara en känsla av gemenskap hos de anställda. Risker finns dock att en sådan effekt blir för stark så att de anställda känner sig för uppslukade av organisationen. Om utvärderingsprocessen visar på positiva resultat kan det vara relevant att gå till den femte och sista delen av HR -cykeln, nämligen belöningsystem. Utnyttjas dessa på rätt sätt så kan det skapa motivation och ökad produktivitet hos de anställda. Förutom att det kan fungera som ett sätt att behålla de anställdas intresse för organisationen så kan det även vara en motivation vid rekrytering av nya medarbetare. En viktig fråga är hur belöningsystemen skall vara utformade. Är det ett gemensamt belöningsystem så skapar det en samhörighet. Är det å andra sidan ett individuellt system så kan det skapa högre individuell produktivitet. Men likt många andra sammanhang så finns risken att den positiva effekten blir negativ om det blir för mycket. Jag tror inte att en organisation där de anställda tävlar om belöningar fungerar bra i längden. Det skapar en organisationsmiljö som jag tror kan vara skadlig för vissa individer, då gällande arbetsmiljö som togs upp vid arbetsprocessen. Den belöning som jag tror är vanligast är monetära belöningar, men det kan också räcka med att ett visst arbete blir uppmärksammat. Det finns även det som kallas icke-monetära belöningar, även kallat förmåner, vilket kan vara tjänstebil, arbetsdator, tillgång till organisationens lokaler och annat liknande. Jag tror att det viktigaste är att skapa en känsla av betydelse hos de anställda, där de skall känna att de verkligen förtjänar vad det än är som de blivit tilldelade. En viktig del av själva belöningsystemet kan vara det s.k. belöningsamtalet eller som det också kan kallas lönesamtalet. Då den monetära delen av arbetet är av hög vikt för de anställda så hamnar det stort fokus på just det ekonomiska, men om fokus även läggs på förmåner och utvärdering av arbete blir den anställda stimulerad till en högre grad vilket kan leda till en högre nivå på arbetet. För att summera min syn på human resource management vill jag nämna att en organisation i första hand existerar för att uppnå ett syfte. Vilket leder till att de handlingar som sker för att personalen skall må bättre är utförda för att uppnå sagda syfte. Med det vill jag inte bagatellisera vikten av human resource management, men jag tycker mig uppfatta en viss nivå av naivitet i samhället gällande just det. Jag tror att de organisationer som faktiskt lyckas balansera den humana hanteringen av anställda med ett vinstintresse kommer att vara dem som lyckas bäst i längden. För att göra situationen mer avancerad så lägger media till en ytterligare faktor i vinstintresset hos organisationen, då en organisation som inte behandlar sina anställda väl kommer att bli uppmärksammat. Vilket leder till en eventuell minskning i försäljningen. Det gäller att balansera väl och inte göra ogenomtänkta handlingar.

4.3 Produktionsmanagement

Min uppfattning är den att produktionsmanagement har genomgått en ganska så stor förändring sedan Frederick W. Taylors dagar. Främst tror jag att det ligger i den nyanserade synen på begreppen effektivitet, värde och produktivitet. När ämnet var nytt, förstår jag det som att fokus lades på just tillverkningen och effektivisering av den. Numera verkar det gälla att hitta en balans mellan dessa parametrar samt försäljning och reklam för att få organisationen att fungera på bra sätt. En av de viktigaste egenskaperna hos produktionsmanagement bör enligt mig vara standardiseringen. Om det inte finns en viss nivå av standardisering inom produktionen så går det in på specialtillverkning, vilket kan kräva en annan sorts organisationsteori. Genom standardisering så minskar det övergripande behovet av kommunikation då det finns beslut om vad som skall göras vid olika situationer. Ett sådant system minskar tidsåtgången för tillverkning av eventuella produkter och tjänster, vilket i sin tur skulle kunna minska priset. Även om jag får uppfattningen om att det skalenligt existerar en mindre nivå av standardiserad tillverkning jämfört med för hundra år sedan, så tror jag ändå att det finns en stor marknad inom det. Inte bara det som i alla fall jag direkt kopplar ihop med produktionsmanagement, nämligen biltillverkning men också andra standardiserade marknader så som snabbmat eller textilindustrin. Jag vill återigen påpeka den distinkta skillnaden mellan den standardiserade industrin och det som jag vill benämna special tillverkning som går ut på att tillgodose ett enskilt eller ett fåtal behov. Jag gör en direkt koppling mellan standardisering och effektivitet, då enligt mig det ena är ett medel och det andra är ett mål. Bengt Karlöf hävdar i sin bok (Bent Karlöf 2008) att effektivitet syftar till att ”skapa ett värde som är högre än resursåtgången för att skapa detta värde”. Utifrån den definitionen blir alltså en effektiv organisation där kostnaden för att framställa produkten eller tjänsten skall vara lägre än värdet på den. Den tankegången förutsätter nästan en organisation där det existerar en stark struktur med klara regler och handlingskoncept, allt för att minimera eventuella problem som skapar kostnader. Jag tror inte att det går att vara särskilt effektiv utan ett etablerat regelsystem, både som styrverktyg och som stödverktyg, bör fungera lite som både morot och piska för att skapa den situation som är fördelaktig. Annars tror jag risken finns att avsaknaden av regelverk utnyttjas både med och omedvetet, vilket skapar högre tillverkningskostnader. För att öka effektiviteten så går det antingen att minska kostnaderna eller öka värdet på produkterna/tjänsterna. Något som kan betecknas som värde kontra produktivitet. Vilket kan illustreras i ett s.k. värdediagram som visas här nedan.



5. Värde kontra produktivitet (Joakim Skoogh 2010-05-03)

Där en låg produktivitet skulle kunna vägas upp med ett högt värde eller vice versa. Vilket i sin tur förklarar hur effektiviteten kan fungera hos olika organisationer. Värde kan i sin tur beskrivas som ett resultat av kvalitet kontra pris, vilket också kan beskrivas med ett värdediagram. Här blir det dock lite krångligare, då det är svårt att definiera vad kvalitet innebär. Jag vill hävda att kvalitet till stor del kan kopplas till kundupplevelse, då hur högt tillverkaren än prisar en produkt så är det konsumenten som har den slutgiltiga makten. Att det i sin tur är svårt att mäta kundupplevelsen gör kvalitet till en väldigt svår parameter. Den direkta kopplingen till kundupplevelse bör vara försäljning, vilket säkert är helt korrekt i den bästa av världar. Men det finns situationer där produkter konsumeras trots att de inte når upp till kraven. Situationer där det inte finns några andra val såsom vid monopol. Det är nog klokt att som producent försöka ha en någorlunda uppfattning om kundupplevelsen även vid situationer där försäljningen är god eller konkurrensen är liten. Då risken finns att en ny producent dyker upp på marknaden och genom bättre kundupplevelse skapar en förändring i marknaden. Enligt vad jag har märkt, så satsar flertalet av de säljande organisationerna mer på att behålla kunder än att skaffa nya. Orsaken är den att det anses lättare att göra såkallad merförsäljning till stamkunder gentemot nya kunder. Därför är begreppet kundlojalitet väldigt viktigt när det kommer till kundupplevelsen. Genom att veta varför konsumenterna gör som de gör så går det att defensivt sett försvara de egna intressena eller på ett offensivt sätt se vart konkurrenterna fallerar för att utnyttja det för expansion på kundmarknaden.

Ett problem som kan uppstå är när det lyssnas för mycket på konsumenterna och fokus läggs på saker som helt enkelt inte fungerar. Det är helt enkelt lättare att tycka saker än faktiskt göra dem, vilket kan resultera i att trots att konsumenterna uttryckt en önskan om en produkt så används den inte. Motsatsen bör nog vara när en produkt utvecklas utan någon efterfråga, i båda fallen så kan en driftig marknadsföring lösa problemen. Det gäller att skapa en efterfråga efter den egna produkten. På det sättet så går det att påverka kvaliteten på en produkt utan att egentligen ändra på just produkten, ändras efterfrågan så ändras på sätt och vis kvaliteten. Pris är ett bra sätt att kontrollera det upplevda värdet på en produkt, antingen för att få den mer lätt såld. En produkt med hög kvalitet och lågt pris får ett högt värde och säljer därför troligtvis ganska bra. Jag tror att prissättning därför kan bli något väldigt svårt för lanserarna av en produkt. Inte bara så att det grundläggande värdet via prissättningen, utan det blir också ett uttalande om vilken marknad som är den centrala. Min uppfattning är den att lågprismärken oftast håller lägre kvalitet än andra märken, men jag är dock medveten om att genom att jag har den uppfattningen blir kvaliteten lägre jämfört med om jag vore helt fördomsfri. Poängen är den att priset kan till viss del reglera anseendet hos en produkt, oavsett om det är för högt eller för lågt pris. Den andra sidan av effektivitetsmyntet är produktivitet, som i sin tur är kostnad per producerad enhet. Värt att poängtera är att begreppet kostnad som vi använder i produktivitet inte är samma som begreppet pris. Tar vi fram differensen mellan pris och kostnad så blir det ett resultat som efter andra utgifter kan räknas som vinst. Självklart finns det fall då priset understiger kostnaden om målet inte är att vara vinstdrivande. Förhållandet kostnad per producerad enhet kan i sin tur påverka kunduppfattningen och då även kvaliteten. Hålls kostnaden för låg så kommer konsumenterna avstå och är kostnaden för hög lär aktieägarna protestera. Så det är en fin balansgång för att finna det perfekta förhållandet. Ett viktigt begrepp gällande produktivitet är den s.k. erfarenhetskurvan som kan beskrivas som det fasta förhållandet mellan produktionskostnad och den ökande mängden som produceras. Det vill säga att kostnaden per produkt minskar i relation till att tillverkningserfarenheten av den sagda produkten ökar. Jag antar att det inom många organisationer sker en omedveten implementering av erfarenhetskurvan som princip. Men att det krävs en medvetenhet för att kunna utnyttja möjligheterna till fullo.

Inom vissa branscher förstår jag det som att erfarenhetskurvan är en självklarhet, där det nästan går att använda den som en modell för framtida produktion. Men inom andra är den

näst intill verkningslös. Att det råder en sådan variation inom olika branscher är inte särskilt förvånande, det som väcker mitt intresse är när och hur det tas reda på ifall modellen är användbar. Går det att genom modeller få en uppfattning om metoden är funktionsduglig, eller räcker det med att iaktta branschen under en längre tid och på så vis inse om det fungerar.

Förutom den formen av produktivitet jag beskrivit, så går det även att använda begreppet i samband med andra termer, till exempel arbetsproduktivitet där produktionsvärdet mäts i relation till individ, arbetstimme eller investerad krona. Det finns även kapitalproduktivitet där investeringar så som maskiner samt IT-mjuk och hårdvara mäts i s.k. output per investerad krona. Det sista produktivetsbegreppet är det som enligt mig är svårast att greppa samt använda, nämligen förädlingsvärdeproduktivitet som beskrivs utifrån följande formel: $\text{Intäkter} - (\text{inköp} + \text{omkostnader} + \text{avskrivningar} + \text{räntor}) / \text{antal heltidsanställda}$. Vilket kan enligt mig beskrivas som ett företags BNP, eller vilket värde varje enskild anställd producerar. Produktionsmanagement kan stundtals uppfattas som ett virrvarr av variabler som alla är av olika vikt, men jag tror att det kan hjälpa praktiker oerhört mycket att få en uppfattning om vilka variabler som är viktiga och hur de påverkar produktionen. För även om monetär vinst är det huvudsakliga målet, så finns det mycket annat att ta med i beräkningarna.

Det gäller att vara medveten om hur de olika variablerna står sig mot varandra så att inte fel saker inträffar.

4.4 Knowledge Management

Att hantera kunskap är av stor vikt inom organisationsteori, men inom knowledge management så hamnar fokus på en helt annan nivå. Inom de tre andra inriktningarna som jag presenterat så finns en inriktning som avspeglas på hela det omslutande tankesättet. Inom human resource management så är tanken att hantering av personal skall vara det ledande inom organisationen, inom produktionsmanagement har vi kvalitet kontra produktivitet och inom strategisk management har vi klara mål och direkt ledning. Men inom knowledge management så är grundtanken att skapa en lärande organisation. Den distinkta skillnaden mellan knowledge management och de tre andra tankesätten, är att inom de andra tre är teorin ett sätt att nå målen. Inom knowledge management är det lika viktigt att organisationen lär sig, som att målen nås. Jag säger inte att det är oviktigt för organisationen att överleva, men genom tillförseln av kunskap blir organisationen mer anpassningsbar. För att kunna förklara min syn på knowledge management så kommer jag att utgå från fyra frågeställningar: Vad är en lärande organisation? Hur ser en sådan ut? Hur kan en organisation lära sig? Vilka risker finns det med en lärande organisation? Till att börja med vill jag definiera vad en lärande organisation är. I boken Den lärande organisationen – en kortfattad vägledning (Mike Pedler och Kath Aspinwall 2000) beskrivs den så här: ”En organisation som underlättar lärande för alla sina medlemmar och medvetet förändrar sig själv och sitt sammanhang”. Vilket inte är samma sak som en organisation som utbildar sina medarbetare, vilket vi lätt kan finna hos human resource development som är en del av human resource management. Utan organisationen skall uppmuntra lärandet och göra det till något naturligt. Genom att uppmuntra lärande hos de anställda blir organisationen mer anpassningsbar och som beskrivs i definitionen, benägen att förändra sig själv och sitt sammanhang. En frågeställning som enligt mig är väldigt relevant inom det här ämnet är följande: är lärande och förnyelse sammankopplade? Jag vill påstå att så är fallet, då lärande tvingar fram förnyelse genom det mänskliga beteendet alltid vilja ha det bättre. Det är inte bara lärande som driver utvecklingen framåt, utan det krävs någon kraft för att den nya kunskapen skall accepteras. Därför vill jag hävda att förnyelse och lärande går hand i hand. Det kan vi sedan ställa i kontrast till min uppfattning om att lärandet i samhället ökar. Jag vill inte vara så fördomsfull och påstå att vi är mer intelligenta eller något annat liknande. Utan orsaken till att jag hävdar lärandet ökar är att möjligheterna till kommunikation har ökat samt att synen på kunskap förändras kontinuerligt. Min slutsats är därför att dagens samhälle förnyas eller förändras i en hög hastighet, då möjligheterna till lärande ökar.

Utifrån den tankegången vill jag förklara behovet av en lärande organisation. Det finns organisationer som existerar på grund av att de inte behöver anpassa sig, men deras existens hotas gång på gång av att samhället förändras. En lärande organisation försöker att kombinera förändring med att försöka matcha ett behov. Genom att skapa en lärande organisation går det kanske att överleva längre än vad organisationer i regel gör. Med antagandet att samhället förändras så måste organisationer ta till sig ny kunskap i åtminstone samma takt som förändringen sker. Går det långsammare så tappar organisationen efter allt mer och kan till slut gå under. Om förhållandet är det motsatta och organisationens lärande sker i högre takt än samhällets förändring så tvingar de oftast på förändringen allt mer. Sammanfattningsvis så är en lärande organisation en organisation som sätter lärande i centrum och alltid är redo för förändring.

Hur skall då en sådan organisation vara uppbyggd och är det något som utmärker den samma är nästa frågeställning. Min uppfattning är att det är mycket lättare för små organisationer att fungera genom knowledge management, men att det även är möjligt för större organisationer om det görs lite omstruktureringar likt exemplet som kommer nedan. Pedler och Aspinwall tar

upp ett exempel där ABB bildades genom en fusion av ett svenskt och ett schweiziskt företag. För att kunna fortsätta med ett effektivt arbete valde ledningen att decentralisera ABB till 1 200 juridiska enheter som alla arbetade för sig själva. Som via kommunikationsnätverk spred kunskap mellan varandra och på så vis skapades en organisation som lätt kunde anpassa sig med omgivningen, samtidigt som det fanns en hög nivå av kunskap inom organisationen som helhet. Så en lärande organisation kan urskiljas genom att varken organisationen eller medarbetarna fastnar i ett mönster eller ett beteende.

Ett par egenskaper som kan uppfattas typiska för lärande organisationer är kunskapsorientering, där organisationens strategier och mål är relaterade till lärande. Sen är det även vanligt med en flexibel natur när det gäller befogenheter, belöningar och samarbete med andra organisationer. Det är troligtvis ganska svårt att vid första anblick avgöra om en organisation är av en eller annan typ, men genom att vara medveten om dessa egenskaper kanske det kan vara lättare att få en uppfattning. För att överhuvudtaget kunna hävda att en organisation är lärande vill jag försöka definiera just begreppet organisation. Min uppfattning är att en organisation är en grupp bestående av ett antal individer som arbetar tillsammans mot ett eller flera mål. Därför vill jag också hävda att en lärande organisation är en organisation bestående av individer som alla är kapabla samt beredda på att gå igenom medveten förändring och/eller förnyelse. Min slutsats är därför att det krävs lärande individer för att skapa en lärande organisation, så då blir det hela en pedagogisk fråga: Hur skapas lärande? Vad jag förstår så finns det enligt författarna till boken *Den lärande organisationen – en kortfattad vägledning* följande fyra former av kunskap:

- Lärande *om* saker, eller kunskap.
- Lärande hur man *gör* saker, eller kvalifikationer, förmåga, kompetens.
- Lärande för att *bli* oss själva, *att uppnå vår fulla potential* eller personlig utveckling
- Lärande för att *presterasaker tillsammans* eller samarbetsprojekt.

(Mike Pedler och Kath Aspinwall 2000, s. 52)

Sett ur ett organisationsperspektiv så vill jag hävda att den fjärde formen möjliggör för den första och andra formen. Som i sin tur gör att den tredje formen kommer inom räckvidd. För att skapa lärande inom en organisation gäller det att i första hand skapa en plattform för gemensamt lärande. Kunskap om gemensamt lärande och arbete kan också på sikt skapa bättre plattformar och skapar successivt ett bättre lärandeklimat. Men trots att definitionen av organisation innebar att den bestod av en grupp med individer, väljer vissa teoretiker att likna en organisation vid ett organiskt snarare än ett mekaniskt väsen. Jag väljer att ställa mig bakom liknelsen med en organism, då även om det är en skapad konstruktion så är den enbart bestående av mänskliga individer. Framförallt hävdar jag att en organisation kan inneha egenskaper och därmed finns det vissa egenskaper som är mer fördelaktiga än andra. Jag anser att det är rekommendabelt att organisationen skall kunna fördjupa och utveckla sina mål, syften och strategier. Det är också att föredra att det finns gemensamma tankemodeller samt visioner inom organisationen så att den inte enbart består av delar utan helhet. Liksom med knowledge management liksom med andra teorier händer det att saker inte alltid går som planerat. Den största risken i det här sammanhanget tror jag kan vara att organisationens ledning pratar sig varm om hur viktigt lärande är, men uteblir med det verkliga stödet och supporten. På så vis blir det dubbla budskap till resten av organisationen och det enda som skapas är förvirring. Med det vill jag hävda att ett av kraven för att en lärande organisation skall lyckas är att ledningen är väldigt rättfram med de anställda, känner dessa att de blir

vilseledda blir det uppmuntrade lärandet något negativt och hela syftet rasar samman. Som nämnts inom kapitlet för strategiskt management är min uppfattning att organisationspolitik inte är av lika stor risk inom de övriga ämnen som inom strategiskt, men jag vill ändå hävda att just organisationspolitik kan vara något av de mest hämnande när det kommer till lärande organisationer. För lärande är inte alltid lätt, tas dessutom energi som kunde lagts på lärande och läggs på inre maktstrider och andra politiska fasoner, så är det inte omöjligt att lärandet tillslut står still eller i värsta fall går bakåt. Det är också väldigt viktigt att den lärande organisationen är observant gällande sin omgivning så att inte samhället förändras bort från organisationen. En annan påtaglig risk är den klassiska självbelåtenheten, det vill säga när saker börjar fungera så kan det hända att vissa organisationer blir nöjda med det och tror att det går att vara stabil i det läget. Fortsätter inte organisationen att utveckla sig och förnya sig riskerar allting att falla tillbaka till ett grundläge återigen. För att summera min bild av en organisation som följer knowledge management så vill jag hävda att en sådan organisation är anpassningsbar. Den är även medveten om omgivning runt om den, så att lärande är på samma nivå som förändringen runt om i samhället. En sådan organisation har även en väl etablerad kultur runt lärande där en självmedvetenhet hos de anställda uppmuntras då det är ett steg mot en medveten organisation.

4.5 Praktik kontra teori

Baserat på den information jag erhållit via e-postkontakt med en praktiker ur organisationslivet, samt den privata bild jag har fått genom min egen yrkesroll, så har jag fått uppfattningen att praktiken både är mer och mindre komplicerad än teorin, dock att det finns en skillnad mellan dem. Teorin är i flera fall som en idealistisk tavla, där den perfekta organisationen målas upp med tillhörande råd om hur den skall uppnås. Praktiken visar istället på vilka delar av omvärlden som hindrar uppfyllandet av teoretikernas perfekta organisation. Men även mellan olika organisationer kan det skilja sig enormt. Den praktiker som jag haft kontakt med säger att kommunikationen mellan organisationen och dess kunder är kontinuerlig och sker med hjälp av olika teams beroende vart i säljprocessen kunden befinner sig i, allt för att skapa en hög kvalitetsmatchning med kundens krav. Likt flera av organisationsteoretikerna ser jag det förnuftigast att ha olika organisationsformer för olika former av organisationer. Men jag tror även att det gäller att använda ett s.k. kulturperspektiv som finns i andra organisationsteorier som jag valt att inte presentera här. Då både religion och politik kan påverka hur en organisation fungerar, anser jag att de både måste tas med i beräkningarna. Baserat på min e-postkontakt med sagda praktiker så ser jag att organisationer med största sannolikhet påverkas av yttre kulturella influenser, i deras fall så sker upp mot 80% av all kundkontakt med kunder ifrån utlandet. Sett utifrån de organisationsteorier som jag använt i den här uppsatsen så ser jag en avsaknad av ett internationellt perspektiv även om det närmats lite smått under human resource management perspektivet. Det samma gäller hur en organisation skall agera i kontext med politik, inom strategiskt management så behandlas organisationspolitik men inte hur politik gällande länder kan hanteras. Just det har uppmärksammats i min kontakt med praktikern då organisationens försäljning gäller material som går under politiska bestämmelser vilket innebär att beslut gällande vissa affärer måste tas av politiker vilket kan innebära en lång ledtid.

För att gå in på de områden som enligt min uppfattning skiljer sig mest inom den stora vidden av organisationer, så tror jag att belöningssystem är en av de främsta skiljefrågorna. Inom vissa organisationer jag iakttagit är belöningssystem den i särklass viktigaste drivfaktorn, oavsett om det är ett gemensamt belöningssystem eller ett individuellt. Men likväl har jag

även upplevt organisationer som helt saknar något liknande och som tillsynes fungerar lika bra. Min tolkning är att belöningsystem främst fungerar som ett sätt att visa uppskattning, lyckas den här uppskattningen förmedlas på ett mer socialt sätt så tror jag inte att behovet av belöningsystem är särskilt stort. Självklart gäller det att definiera vad som är ett belöningsystem, men min uppfattning är att ett belöningsystem är ett system där medarbetare blir fysiskt belönade efter ett specifikt uppnått resultat. Hos den organisation som jag varit i kontakt med så är belöningsystemen slopade helt och hållet, det kan finnas flera orsaker till ett sådant förhållande men som jag uppfattar det så läggs fokuset över på direktpersonalhantering. Likt vidareutbildning av personal, vilket organisationen lägger stort fokus på. Inom många andra delar av organisationerna ser jag en viss form av standardisering, vissa system har spridit sig från organisation till organisation och blir mer eller mindre självklara. Främst tänker jag på delar av human resource management kulturen som blivit lite av ett krav i västvärlden. Även databas delen från knowledge management är något som förväntas av organisationer i dagens samhälle. Jag vill dock markera behovet av att integrera teori med praktik. Ur min synvinkel är en teoretiker utan någon praktisk erfarenhet för svävande för att kunna se organisationer ur tillräckligt många vinklar. Som motsats har vi praktiker som saknar teoretisk kunskap och där kan det hända att perspektivet blir för smalt. För att sammanfatta min syn på skillnaden mellan teori och praktik vill jag hänvisa till en ganska klassisk mening som jag hört många gånger i diskussioner gällande praktik och teori. Att det garanterat finns en skillnad mellan dessa båda, annars så skulle alla högtutbildade inom skolvärlden som har enorm kunskap och teoretisk förståelse vara ute i arbetslivet och vara rika som troll.

4.6 Analys av de moderna organisationsteorierna

Som jag tidigare nämnt är nutid och dåtid nödvändigt för att överhuvudtaget kunna skapa en hypotes om vart tiden leder. Att försöka spå in i framtiden är något som många berömda individer i den mänskliga historien försökt göra. Jag hävdar inte att jag kan göra ett bättre jobb än tidigare profeter, men utifrån min kunskap om dåtiden och min uppfattning om nutiden kan jag försöka att skapa en prognos utifrån ett perspektiv baserat på deduktiv logik. Utifrån det här kapitlet om de moderna organisationsteorierna vill jag visa att det finns stora skillnader rörande organisationsteorier när det kommer till praktik och teori. Det finns även väldiga skillnader mellan de existerande organisationsteorierna också, men som påvisat i teori kapitlet kommer teorierna från en gemensam grund och det finns ett gemensamt mål för alla organisationsteorier, även om det är ett så pass generellt mål som att skapa en fungerande organisation. De slutsatser jag kan dra utifrån det här kapitlet är att trots de stundtals stora skillnaderna mellan teorierna, är min uppfattning att det krävs en viss mix av dessa större teorier för att skapa en riktigt bra organisation. Enskilt har alla teorier både starka och svaga sidor, tillsammans är svagheter inte lika tydliga. Jag tror dock inte på möjligheten till en perfekt organisation, men jag tror på strävandet efter den samme. Som jag ser på det så har som sagt alla organisationsteorier styrkor och svagheter. Produktionsmanagement är väldigt hårt inriktad på just produktion, vars resultat blir hög produktivitet, men resulterar även i utslitna medarbetare. Human resource management skulle kunna räknas som andra sidan av det myntet, då i min uppfattning produktiviteten hamnar på andra plats ersatt av hantering av medarbetare. En sådan situation blir mer långsiktig, men skapar inte samma produktivitet och blir därför ur ett kortsiktigt perspektiv kanske inte fullständigt ekonomiskt gångbar. För strategisk management ligger svagheter i att det finns fullt med strukturer och strategier på vad som skall göras, men själva förnyandet av dessa samt intagandet av information skapar en organisation som stundtals kan vara hårt förankrad i sin nuvarande situation. Även här vill jag

hävda att det finns en motsvarande teori, nämligen knowledge management som fokuserar fullt ut på lärande och samlandet av kunskap. Dock saknas strukturen och strategierna över vad kunskapen skall användas till. Jag ser därför samspelet mellan dessa fyra organisationsteorier som två stycken skalor som tillsammans bildar en organisation. Det går att kombinera produktionsmanagement/human resource management med strategiskt management/knowledge management. Men gäller det bara en av dessa skalor så skapar bara förändringar dragningar åt antingen det ena eller det andra. Utifrån den här synen så skulle det logiskt sett vara den perfekta organisationen om båda skalorna vara balanserade på mitten. Jag har aldrig sett en sådan situation och som tidigare sagt så tror jag inte på existensen av den perfekta organisationen. Skulle en sådan balanserad situation uppstå, så är jag helt säker på att nya variabler skulle identifieras.

5. Slutsats

5.1 Uppdelning

Min tanke är att dela upp framtidsprognosen i två avsnitt, ett generellt avsnitt för organisationsteori som ämne och ett avsnitt som tar upp de moderna organisationsteorierna. Jag baserar prognosen på tankar som växt fram under tiden jag skapat organisationskapitlet. Även om den teori och empiri som jag utgår ifrån är baserad på mina observationer av litteratur samt min uppfattning av min omgivning, så är prognosen baserad på en hypotetisk-deduktiv metod och ger då en viss reliabilitet. Då den här prognosen rör något så oförutsägbart som framtiden, så baserar jag den på den information jag lyckats tillgodose mig. Jag tror att en sådan prognos skulle kunna få mycket högre reliabilitet om jag utgått från teorier som är skapta av teoretiker och praktiker som arbetar med framtidsprognoser. Men då jag medvetet valde att utgå ifrån hur jag personligen uppfattade omvärlden genom litteratur och erfarenhet, kunde jag göra personliga och möjligtvis mer opåverkade förutsägningar.

5.2 Framtidsprognos gällande organisationsteorin

Även om ämnet i sin nuvarande situation består av fler ämnen än de fyra stycken som jag tagit upp som de moderna organisationsteorierna så vill jag ändå hävda att ämnet kommer att expandera i en ganska stadig takt över de närmaste åren. Jag grundar den här uppfattningen på den takt som teorierna vuxit fram, sedan Taylor och Weber presenterade scientific management respektive den byråkratiska skolan. Jag vill även poängtera takten på befolkningsökningen som enligt statistiska centralbyrån ligger på 0,91 % i dagsläget (http://www.scb.se/pages/product_25785.aspx 2010-05-21). Med antagandet om att utbildningsnivån ligger åtminstone på en stabil nivå, är sannolikheten tämligen stor att utvecklingen inom området kommer att fortsätta likt tidigare. Trots den ökning som jag förväntar mig att se hos antalet organisationsteorier i den närmaste framtiden, vill jag hävda att större delen av de existerande organisationerna kommer att ty sig till några av de större, etablerade teorierna. Då det ur ett historiskt perspektiv går att uppfatta en generell dragning åt de större, äldre teorierna så som human resource management och science management. Då det finns en strävan mot en mer globaliserad värld, tror jag att kulturella skillnader kommer att påverka allt mindre och mindre. I nuläget finns det olika nationella kulturer som påverkar organisationskulturerna. Dessa skillnader kommer enligt min uppfattning att minska för att sakta men säkert standardiseras, att det till slut kommer vara en rådande kultur som påverkar organisationsteorin. En globaliserad värld skulle också medföra större möjligheter till informationsutbyte, vilket på sikt skulle leda till den tidigare nämnda konsekvensen att ett fåtal teorier kommer användas. Jag tror däremot att de rådande organisationsteorierna kommer att vara under ständig påverkan av de nyskapta teorierna, eller som det också kan tolkas, att teorierna ständigt kasseras till förmån för uppdaterade versioner av de samma, som är influerade av nutiden.

5.2.1 Framtidsprognos gällande strategiskt management

Jag tror att det största som kommer att ske inom strategiskt management är den successiva förändringen bort från instinkt mot direkt data. Då samhället tenderar att bli mer komplext, gäller troligtvis det samma inom organisationer. På så sätt kommer beslut att bli mer svårfattade och situationer kommer kräva mer bakgrundsinformation för att rätt beslut skall kunna fattas. Därför tror jag inte att beslut kommer att fattas utifrån instinkt som jag erfarit att vissa stundtals görs idag. Jag tror att beslut kommer att fattas alltmer med hjälp av diverse datorprogram, som har möjligheten att hantera betydligt större mängd variabler. Fortfarande kommer ett behov av mänskliga synvinklar att behövas, men med datorprogram så kan mindre viktiga beslut fattas. Min uppfattning är också att det kommer att skapas fler och fler metoder för att analysera organisationens befintliga situation. Metoder såsom Kaplan och Nortons balanced scorecard har visat sig användbara, men jag misstänker att sådana metoder kommer att kräva kontinuerlig uppdatering för att vara till användning. En annan utveckling som jag misstänker kommer att märkas hos strategiskt management är de tydligare skillnaderna på ledare och chef. Som nämnts tidigare så finns risken att ifall en tillsatt chef inte har ledarkapacitet så kan en informell ledare träda fram, antingen frivilligt eller ofrivilligt och det kan skapa allvarliga slitningar inom organisationen. Anledningen till att jag tror att skillnaderna kommer att öka är att nivån av formalisering hos dagens chefer har stigit. Ur ett historiskt perspektiv så får jag uppfattningen om att antalet chefer som kommer från en akademisk bakgrund har ökat. Rent generellt kan jag hålla det som sant sett över en lång tidsperiod men jag tycker mig även se samma tendenser den senaste tiden. Därför finns risken att dessa utbildade chefer är stöpa ur liknande former och skapar på så vis väldigt homogena organisationer.

Jag tror även att vi kommer att uppleva en förändring inom organisationsformerna, där organisationer kommer att slås ihop till "superorganisationer" dvs. en organisation skapt av två eller flera mindre organisationer för att kunna stå sig på marknaden. Anledningen till att jag kopplar ihop det med strategiskt management är att det kommer krävas en sådan organisationsform för att klara av en sådan förändring. Som tidigare skrivit så är strategiskt management mer fokuserad på organisationens strategiska utveckling än någon av de andra organisationsteorierna som jag presenterat, därför anser jag att sammansvetsningar av organisationer kommer att bli en naturlig reaktion. Redan i nuläget tycker jag mig se tendenser på att både större och mindre organisationer slår ihop sig. Jag antar att det i vissa fall är rent överlevnadsmässiga skäl, men i andra situationer får jag uppfattningen om att det gäller för att skaffa sig en bättre position på marknaden. Fördelen med den här utvecklingen är ur min synvinkel att organisationerna blir mer stabila och strukturerade, nackdelen ligger dock i att den dynamiska organisationen som jag tidigare rekommenderat blir som bortblåst samt att modeller för att identifiera problem inom organisationen likt single & double-loop learning blir alltför svåränvända.

5.2.2 Framtidsprognos gällande human resource management.

När det gäller framtidsutsikterna för human resource management, tror jag att kultur kommer att spela allt större roll. Redan i dagens samhälle går det att se hur organisationer tvingas att böja sig för folkmassans vilja. Dock skapar samma situation en möjlighet för organisationerna att påverka folket. Ett tydligt exempel är hur det i dagsläget är väldigt viktigt för folkmassan att saker sker miljömedvetet. De organisationer som väljer att böja sig för dessa krav, tjänar

sedan på att skapa en större miljömedvetenhet för att förbättra sin position utifrån bilden av en miljömedveten organisation. Därför tror jag att det kommer att vara viktigt för organisationer att hålla sig uppdaterade gällande kulturella strömmar som sveper genom samhället. Inte bara för att förbättra den egna positionen på marknaden, men också för att hålla medarbetarna nöjda med organisationens ställningstagande. Jag tror dessutom att human resource management konceptet kommer att dras mer åt att likna en organisation med en familj, för att på så sätt skapa en bättre arbetsmoral och en mer dedikerad arbetsstyrka. Dock kräver sådana organisationer ett mer långsiktigt tidsperspektiv än de organisationer som finns i nuläget. Det krävs en tilltro till ledningen ifrån medarbetarna för att en sådan organisation skulle kunna växa fram. Som tidigare nämnt, så tror jag att en fullt globaliserad värld skulle kunna resultera i antingen långt gången anpassning till produktionsmanagementperspektivet, eller till en situation där human resource management teorin blivit så pass självklar inom organisationer så att kulturen inom organisationen är det som påverkar var folk arbetar. En annan punkt gällande framtida förändringar inom organisationsteorin är hanteringen av kulturella och språkliga skillnader. Först och främst tror jag att kultur kommer att bli viktigare inom framtidens organisationer. Både när det kommer till atmosfären inom organisationen, men också gällande rekrytering och kunder. Jag ser framför mig en situation där allting är mer uppdelat i fack, där det är just en viss typ av individer som köper en viss tjänst eller produkt. Samma individer som även kan tänka sig att vara en del av organisationen. Jag anser att Apple redan i nuet har gjort stora framsteg gällande just det.

Human resource management handlar dock mer om bara kultur även om det mesta som teorin innefattar går att koppla till just det. Sett ur ett historiskt perspektiv så uppstod teorin genom studier av arbetsmiljö, även nu är den av högsta vikt för att personalen skall må bra inom organisationer. Utifrån det vill jag hävda att arbetsmiljön kommer att fortsätta vara i fokus även i framtiden, dock misstänker jag att skillnaderna kommer att ligga i statusen på arbetet som utförs. En organisation som har möjligheten att anställa lågutbildade kommer att kunna ha lägre kvalitet på arbetsmiljön jämfört med en organisation som har höga krav på utbildning då den förstnämnda lättare kan ersätta missnöjd personal jämfört med den som måste finna dem med rätt kunskaper.

I kapitlet om human resource management presenterar jag Devannas HR -cykel som delar upp ämnet i olika moment. Ur mitt perspektiv så är den tämligen exemplarisk och jag tror att den kommer att användas mycket framöver. Säkerligen kommer innehållet i moment att omvärderas och förändras, men själva strukturen är enkel och praktisk så den tror jag kommer att bestå.

5.2.3 Framtidsprognos gällande produktionsmanagement

Produktionsmanagement har enligt min uppfattning varit på avtagande de senaste decennierna, redan vid teorins uppkomst fick skaparen Fredrick Winslow Taylor stark kritik gällande omänskligheten inom organisationsteorin. Samtidigt så finns det fortfarande områden där teorin används till högsta grad. Främst tänker jag på organisationer som existerar inom restaurangbranschen, framför allt då snabbmat såsom hamburgare. Jag tror inte att den typen av verksamhet kommer att försvinna inom den närmsta framtiden, trots incidenter som upprör allmänheten såsom mat som märks om och dålig behandling av de anställda (http://svt.se/2.123489/1.1996078/mcfusk_och_co?lid=puff_1996244&lpos=lasMer 2010-05-21). Jag tror dock att det kommer ske successiva förändringar mot en organisation där robotar gör det mesta arbetet, och det främsta arbetet kommer att ligga på service av systemet. Dock blir den relevanta frågeställningen, kommer det skapas tillverkningsjobb som kräver mänsklig kompetens eller kommer ett samhälle där hela produktionsansvaret ligger på robotnivå. Som jag ser det så tror jag alltid att det kommer att finnas personer som är beredda att betala mer

för ett arbete som de vet är gjort för hand. Så länge det är ekonomiskt försvarbart att personifiera tillverkningen så tror jag att det kommer att göras, men differensen mellan priset för personligt tillverkade och masstillverkade produkter kommer att öka som samband till att produktionen blir effektivare. Sett ur ett internationellt perspektiv tror jag att andelen organisationer som drivs med produktionsmanagement som främsta teori, kommer att stiga under den närmsta framtiden. Främst på grund av den globalisering som sker på marknaden i nuläget, då länder som tidigare enbart producerat för det nationella behovet kommer att börja exportera, vilket kommer att kräva ökad produktion som i sin tur kräver effektivisering av organisationen. Därför hävdar jag att produktionsmanagement kommer att sprida sig till utvecklingsländerna (http://sv.wikipedia.org/wiki/Utvecklingsland_2010-05-23) under de närmaste åren. Dock kommer troligtvis globaliseringen att skapa en motsatt kraft bort från produktionsmanagement när/om de ekonomiska förutsättningarna standardiseras som ett resultat av fullkomlig globalisering. En sådan situation skulle troligtvis skapa en tendens mot organisationsteorier åt human relations management hållet. Jag tror dock att det finns ännu en möjlig konsekvens där ekonomiska perspektiv tas i fokus istället för de kulturella och det skapas en situation helt fokuserad på produktionsmanagementperspektivet. Med ett sådant perspektiv tror jag att produktionen skulle kunna öka, men samtidigt skulle omsättningen av medarbetare öka, vilket skulle medföra att anställning enbart sker ur ett ekonomiskt perspektiv. Där specialisering väger många gånger tyngre än förmågan till sociala interaktioner med medarbetare.

En annan relevant fråga för produktionsmanagement är definitionerna av effektivitet och kvalitet, när jag skrev kapitlet om produktionsmanagement så tog jag upp frågan om vad kvalitet egentligen innebär. Genom mitt personliga interagerande med andra i min närhet så har jag diskuterat vad kvalitet innebär och har fått flertalet tankar och synsätt gällande vad kvalitet är och hur den kan förändras. Många av dessa tankar stämde inte alls igen på den definition av kvalitet som jag fått utifrån min litteratur och därför ser jag det som ett nödvändigt måste att försöka skapa klara definitioner av begrepp. Ett sådant handlande skulle kunna minska eventuella problem vid kundkommunikation samt öka bransch förståelsen för berörda organisationer.

5.2.4 Framtids prognos gällande knowledge management

När det gäller framtiden för knowledge management tror jag att den kan bli tämligen rörig, utifrån det jag har tagit till mig så ligger fortfarande fokus på hur en organisation skall lära sig på bästa sätt. Det handlar även om synen på kunskap inom organisationer och hur den skall kunna spridas på bästa sätt. Jag tror att mycket av utvecklingen kommer att ske inom spridande av kunskap, då lagrandet av kunskap inte är mer än ett effektivt sätt att spara på något men skjuta upp ansvaret till senare. Genom att förbättra spridningen av kunskap tror jag att organisationer kommer att bli mer dynamiska. Då anställning av en individ med speciella kunskaper innebär spridning av samma kunskap och därmed en märkbar ökning av kunskapsnivån inom organisationen. Jag tror dessutom att synen på organisationer som organismer kommer att utvecklas i samband med knowledge management. I samband med det kommer nog även den allmänna synen på organisationer att förändras mot en där organisationer är en självklar del av vår vardag. Organisationer kommer med största sannolikhet att finnas mer eller mindre överallt och jag tror att det kommer att medföra en mer strukturerad vardag för de flesta individer. Resultatet av en sådan förändring kommer nog att bli det att vissa kulturer kommer att kopplas ihop med vissa organisationer. Där spridningen av kunskap i sin tur påverkas av kulturen, kommer inte utvecklingen av organisationer att resultera i en generellt sett höjd kunskapsnivå. Men jag tror att den specialiserade kunskapen inom olika kulturer kommer att ha möjligheten att utvecklas något enormt. Synen på kunskap

och lärdom lär också genomgå en viss förändring, som resultat av att information finns tillgänglig nästan hur och var som helst, så ligger relevansen i tillförlitligheten hos källan samt hur lätt den är att ta till sig. Jag tror även att lärande kommer att få en allt högre status då innovation är mer och mer livsviktig för organisationer, därför behövs det nya tankar och nya kunskaper för att skapa möjligheten till innovation. Sen bör effektiviteten på ett arbete öka om nivån på relevant kunskap ökas. Högre status hos lärande kan även leda till det problemet som nämndes i knowledge management kapitlet; att chefer pratar sig varma över hur viktigt lärande är men att det sedan inte händer något. Fick lärande en högre status skulle det bli mer självklart inom organisationer att lärande är viktigt för organisationens framtida överlevnad. Förutom spridandet av kunskap så finns även problemställningen gällande när ny kunskap behövs, helt enkelt identifiering av problem. Där finns Argyris och Schöns teorier om single & double-loop learning att ta stöd från. Jag anser att deras teorier ger en bra grund, men att de verkar anpassade för enklare strukturer, vilket kan skapa problem hos mer avancerade strukturer där ett identifierat problem är resultatet av ett annat osv. Jag ser en utveckling av identifiering och åtgärdning av brister inom system. Utifrån de tendenser som jag sett inom strategiskt management så tror jag att sådant arbete lättast kan göras av separata organisationer som blir inhyrda för det ändamålet.

5.3 Metodkritik

Som första punkt vill jag framföra bristen på fler praktiker på praktik kontra teoridelen. Orsaken att det inte blev fler var att poängen med kapitlet är att påvisa skillnaden mellan existerande teori och praktik. Därför ansåg jag att det material som finns med var tillräckligt, men jag kan se bristen i mängden, trots att min personliga uppfattning instämmer med tankegången att det finns en betydlig skillnad mellan praktik och teori. Skulle den information jag presenterat vara ett undantag och att resten av allt praktiskt material skulle visa på minimala skillnader. Sedan skulle mängden litteratur jag baserade organisationsteorierna på, vara betydligt större då mängden litteratur borde vara relaterad till reliabiliteten på min studie. Men utifrån den tid jag har haft till mitt förfogande blev den mängd litteratur jag använt mig av helt tillräcklig. Som avslutning vill jag även poängtera bristerna i kopplingen mellan empirin och teorin till slutsatsen, då jag lyckas få med tankar i slutsatsen som i vissa fall bara är delvis förankrade i empirin och teorin. Dock så är tankarna ändå kopplingar som skapats utifrån de två första delarna och därför finner jag dem helt relevanta.

6. Källförteckning

Argyris, Chris (1964), Integrating the individual and the organization. New York : John Wiley & Sons, Inc.

Argyris, Chris och Schon, Donald. (1978), Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, Mass: Addison Wesley.

Aspinwall, Kath och Pedler, Mike (2000), Den lärande organisationen – en kortfattad vägledning. Stockholm : Fakta info direkt

Belbin, Meredith (1993), Management teams. Så skapas framgångsrika team. Göteborg : IHM (Institutet för högre marknadsföringsutbildning)

Devanna, M.A., Fombrun, C.J. och Tichy, N.M (1984), Strategic human resource management. New York : Wiley

Granberg, Otto och Ohlsson, Jon (2000), Från lärandets loopar till lärande organisationer. Lund : Studentlitteratur

Hammarén, Stefan (1997), Organisationslära – Klassiska frågor... nya perspektiv. Lund : Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (1998), Hur moderna organisationer fungerar. Lund : Studentlitteratur

Keen, Kerstin (1988), Vad är kompetens? Malmö : Mitt förlag

Morgan, Gareth (1999), Organisationsmetaforer. Lund : Studentlitteratur

Scott, W. Richard (1998), Organizations – Rational, Natural and Open Systems. Englewood Cliffs : Prentice Hall

Karlöf, Bengt (2008), Effektivitet – bättre, billigare, snabbare. Stockholm : SIS Förlag

Karlöf, Bengt (2006), Managementhandboken. Stockholm : SIS Förlag

Lindmark, Anders och Önnevik, Thomas (2006), Human Resource Management – Organisationens Hjärta. Lund : Studentlitteratur

Machiavelli, Niccolò (Översatt av Einar Bensow) (1971) Fursten. Stockholm : Tiden

Mintzberg, Henry (1993), Structures in Fives – designing effective organizations. Englewood Cliffs : Prentice Hall

Schein, Edgar (1992), Organizational culture and leadership. San Francisco : Jossey-Bass

Tzu, Sun (översatt av Thomas Cleary) (1988), the Art of War. Boston : Shambhala

Wallén, Göran (1993), Vetenskapsteori och forskningsmetodik. Lund : Studentlitteratur

Watson, Peter (2005), Ideas : A History of Thought and Invention from Fire to Freud. Harper Perennial

Elektroniska källor

Argyris, Chris (1959) 12 skärmsidor. PDF format. Tillgänglighet
<<http://www.westernsnowandice.com/09-Presos/DoubleLoop.pdf>>

Brown, Brack (2004) 3 skärmsidor, PDF format. Tillgänglighet <shcooliar.google.com> /
frederick winslow taylor brack brown/

O'Connor, Ellen (1999) 25 skärmsidor, PDF format. Tillgänglighet
<<http://sporg.highwire.org/cgi/reprint/6/2/223.pdf>>

<<http://sv.wikipedia.org/wiki/Affärsplan>>

7. Bilagor:

Intervju

F: Generell syn på yrkesrollen?

S: Ska kännetecknas av professionalism, för att nå bäst resultat,

F: Finns det någon del av yrkesrollen som har högre prioritet?

S: Nej

F: Hur ser organisationen och du själv på ledarskap:

S: Ledarskap är prioriterat, regelbundet hålls det externa kurser för chefer och medarbetare för att hela organisationen ska bli genomtyrad av samma syn på ledarskap

F: Hur fungerar delegering av ansvar?

S: Olika på olika delar av företaget, detta är ofta uppgifts och/eller personrelaterat, ibland vill inte chefer delegera och ibland vill inte medarbetare ha ansvar. Men på det stora hela bra, bättre än de flesta andra organisationer jag har sett

F: Finns det gemensamma värderingar inom organisationen?

S: Ja, bl.a. inom moral och etik avseende försäljning mm

F: Används det något speciellt styrverktyg eller nyckeltal för att uppnå organisationens mål?

S: Earned value

F: Används affärsplaner till någon grad?

S: Japp till hundra procent inom alla segment

F: Sker en utvärdering av organisationens mål och affärsplan vid något tillfälle?

S: Månadsvis och kvartalsvis samt årsvis

F: Sker det någon form av uppdatering av organisationens strategi?

S: Rullas ihop med affärsplaner mm

F: Känner du av yttre kulturella influenser?

S: Ja, då 80 % av våra kunder finns utanför Sverige

F: Känner du av yttre politiska influenser?

S: All vår försäljning av denna typ av mtrl är politisk, vilket innebär att det är långa ledtider och att alla beslut är fattade av politiker

F: Hur ser rekryteringsprocessen inom organisationen ut?

S: Spontanansökningar behandlas för sig, annars kopplas affärsplaner och prognoser styr resursbehovet, D.v.s. att vi anställer ej mer än vad som behövs på ett års sikt, detta gäller även nedskärningar av företaget

F: Anställs folk efter behov eller på grund av kompetens?

S: Kompetens i första hand, det är väldigt speciella krav på kompetens

F: Finns det någon form av introduktionsprocedur för nyanställda?

S: Ja, det finns ett program som alla nyanställda skall gå, för att få en gemensam bas och värderingar (eller känna till vilka värderingar som företaget har), samt det finns riktade utbildningar för olika befattningar

F: Hur ser organisationen på arbetsmiljö? Finns det några protokoll som följs?

S: Ja, samtliga bestämmelser följs, samt att företaget subventionerar friskvård mm

F: Finns det någon form av intern utvärdering? Om så är fallet, hur ser den ut?

S: Ja, den kopplas till ovanstående planer, samt att det finns fastställda rutiner/standards för utvecklingssamtal, finns även för produktivitet

F: Existerar någon form av belöningsystem inom organisationen?

S: Nej, bonussystem är slopade

F: Hur ser organisationen på vidareutbildning av personal?

S: Stor vikt och resurser läggs på vidareutveckling inom vissa områden

F: Finns det några särskilda system för det?

S: Ja, medarbetare och chef anmäler behov och HR ansvarar för att kurser mm genomförs

F: Uppmuntras de anställda att lära sig nya saker inom organisationen?

S: Ja, men olika behov på olika nivåer /uppgift

F: Hur hanteras informationssystem?

S: Som ett stöd för verksamheten, allt i från MF till HR till produktuppföljning i produktion

F: Arbetar organisationen ur ett innovativt eller ett produktivt perspektiv?

S: Både och, det skiljer var i företaget man befinner sig

F: Om produktion sker, hur ser systemet ut?

S: En fabrikslina med slutmontering, mycket komplex

F: Sker utbyte av information med andra organisationer?

S: Ja, både internt inom SAAB koncernen sam externt, utan denna information skulle vi inte existera

F: Finns det någon form av kunskapsdelning inom organisationen?

S: Ja, inom olika user-groups samt mellan info-dagar mellan projekt /marknad

F: Hur sköts kundkontakterna?

S: Initialt via mässor/säljare, under säljprocessen av team (marknad, commercial, legal o produkt),
under införande av teaching teams och efter sköts det av after sales och services

F: Hur ser effektiviseringsprocesserna ut inom organisationen?

S: Pågår hela tiden, Learn och earn value

F: Finns det någon form av återkoppling mot kunder?

Ja, via Usergroups för produkter, via after sales/services avseende reservdelar och utbildning samt direkta undersökningar för utvärdering mot kunder (enkäter)

F: Hur är synen på produktivitet?

S: Finns idag inget slack i organisation på produktsidan

F: Hur är synen på kvalitet?

S: Mycket hög för att matcha kundens krav

Högskolan i Borås är en modern högskola mitt i city. Vi bedriver utbildningar inom ekonomi och informatik, biblioteks- och informationsvetenskap, mode och textil, beteendevetenskap och lärarutbildning, teknik samt vårdvetenskap.

På **institutionen för data- och affärsvetenskap (IDA)** har vi tagit fasta på studenternas framtida behov. Därför har vi skapat utbildningar där anställningsbarhet är ett nyckelord. Ämnesintegration, helhet och sammanhang är andra viktiga begrepp. På institutionen råder en närhet, såväl mellan studenter och lärare som mellan företag och utbildning.

Våra **ekonomiutbildningar** ger studenterna möjlighet att lära sig mer om olika företag och förvaltningar och hur styrning och organisering av dessa verksamheter sker. De får även lära sig om samhällsutveckling och om organisationers anpassning till omvärlden. De får möjlighet att förbättra sin förmåga att analysera, utveckla och styra verksamheter, oavsett om de vill ägna sig åt revision, administration eller marknadsföring. Bland våra **IT-utbildningar** finns alltid något för dem som vill designa framtidens IT-baserade kommunikationslösningar, som vill analysera behov av och krav på organisationers information för att designa deras innehållsstrukturer, bedriva integrerad IT- och affärsutveckling, utveckla sin förmåga att analysera och designa verksamheter eller inrikta sig mot programmering och utveckling för god IT-användning i företag och organisationer.

Forskningsverksamheten vid institutionen är såväl professions- som design- och utvecklingsinriktad. Den övergripande forskningsprofilen för institutionen är handels- och tjänsteutveckling i vilken kunskaper och kompetenser inom såväl informatik som företagsekonomi utgör viktiga grundstenar. Forskningen är välrenommerad och fokuserar på inriktningarna affärsdesign och Co-design. Forskningen är också professionsorienterad, vilket bland annat tar sig uttryck i att forskningen i många fall bedrivs på aktionsforskningsbaserade grunder med företag och offentliga organisationer på lokal, nationell och internationell arena. Forskningens design och professionsinriktning manifesteras också i InnovationLab, som är institutionens och Högskolans enhet för forskningsstödande systemutveckling.



HÖGSKOLAN I BORÅS

VETENSKAP FÖR PROFESSION

BESÖKSADRESS: JÄRNVÄGSGATAN 5 · POSTADRESS: ALLÉGATAN 1, 501 90 BORÅS

TFN: 033-435 40 00 · E-POST: INST.IDA@HB.SE · WEBB: WWW.HB.SE/IDA