Kapitel 2 – Vad menar vi med ”en organisation”

Organisation – ”En organisation är en medvetet koordinerad enhet med två eller fler personer som har syftet att nå ett eller flera mål.

Modernt Perspektiv på organisationer ser organisationer som verkliga enheter som agerar i en verklig värld. Designas och leds av beslutsfattande och handlingar som drivs av normer baserade på rationalitet, produktivitet och effektivitet. Fokus ligger på att hitta universella lagar, metoder och tekniker för organisation och kontroll. Föredrar rationella strukturer, regler och rutinmässiga/standardiserade arbetsprocesser.

Symboliskt Perspektiv på organisationer ser organisationer som kontinuerligt konstruerande och omkonstruerade av sina medlemmar genom symboliskt medierad interaktion. Organisationer är socialt konstruerade verkligheter där mening främjar och främjas av förståelse för självet och anda inom organisationen. Fokus ligger på att beskriva hur människor tillskriver sig mening och ordning till sina upplevelser inom vissa kontexter, genom tolkande och symboliska handlingar, former och processer.

Postmodernt Perspektiv på organisationer ser organisationer som arenor för att uttrycka maktrelationer och förtryck, irrationalitet, kommunikativ distortion eller arenor för lekfull ironi och lek. Organisationer är texter producerade av och i språk där vi kan skriva om dom så att vi frigörs från mänskligt fåneri och nedgradering. Fokus ligger på att dekonstruera organisatoriska texter, destabilisera management ideologier och modernistiska sätt att organisera och teoretisera. Lyfta fram marginaliserade och förtryckta perspektiv samt att uppmuntra reflexivet och inkluderande former av teoretiserande och organiserande.

En ”huvudman” finns bakom varje organisation som startade organisationen för att uppnå sitt/sina mål med organisationen som dess verktyg.

Kapitel 3 – Mål och visioner

Fördelar med mål:

Mål ger riktlinjer för handling – vet man vad målet är så kan man lättare arbeta mot det.

Mål ger begränsningar – Genom att definiera vad man vill uppnå så vet man också vad man inte behöver göra.

Mål ger legitimering – En organisation upplevs som mer ”legitim” när den har mål. Detta kan bidra till lättare anskaffning av resurser och stöd från omgivningen. Ett mål anses vara legitimt när det accepteras av omgivningen.

Mål ger effektivitetskriterium – Genom att ha ett mål så kan man mäta graden av måluppfyllelse.

Mål motiverar människor – Genom att ha mål som anses vara uppnåeliga så kan det motivera människor i vissa situationer.

Mål skapar organisationsprincip – När man beslutat om mål så är det möjligt att organisera sig utefter målen. Olika mål ger olika sätt att organisera sig på.

SMURT – För att bedöma om ett mål är bra genom viss uppfyllelse om att vara:

Specifikt

Mätbart

Uppnåeligt

Relevant/Realistiskt

Tidsbestämt

Nackdelar med mål:

Kan skapa prestationsångest som hämmar prestationen.

 Kan skapa illamående över att nå upp till målet då det kan vara för högt satt för att vara relevant.

Intressentmodellen avser de intressenter som har en utbytesrelation med organisationen som baseras på bidrag och belöning och kan variera beroende på organisationstyp. Intressenter som ingår i modellen är: långivare, stat & kommun, anställda, ägare, kunder, leverantörer, intresseorganisationer.

Mål på olika nivåer – Vissa mål kan gälla hela organisationen medan vissa mål kan avse en viss del av en organisation. Exempelvis så kan man ha produktionsmål som lägre nivå och vinst som högre mål.

Konflikter kan uppstå mellan individen och organisationens mål då de kan sträva efter olika saker. Ofta är individen tvungen att åsidosätta sina mål för organisationens mål vilket kan leda till blandade känslor i form av ledsamhet, arg eller stress.

Resultatmål avser att man ska uppnå ett visst resultat med sin prestation, exempelvis en viss placering i ett maratonlopp eller att vinna en fotbollsmatch.

Prestationsmål avser det vi själva kan påverka med vår egen prestation. Exempelvis att springa visst antal kilometer.

Processmål ansluter till prestationsmålet men fokuserar mer på detaljerna. Exempelvis att springa flera kilometer med en viss stil/teknik.

Mål i ord och mål i handling – De formella målen kan skilja sig från de egentliga målen. De formella målen kan dock ej vara synliga då de fortfarande arbetas fram och att resultatet ej syns än.

Målkonflikter kan uppstå mellan kunder, ägare och individer. Exempel så vill ägare ha högre vinst men det kan ej uppnås utan att vidareutbilda för att öka vinsten vilket kommer kosta mer pengar tillfälligt vilket ”drar av” på den befintliga vinsten.

Vinst som mål – Innefattar att man ska generera mer pengar än vad man gör av med. Ibland kan det tydligt märkas när man struntar i exempelvis säkerhetskostnader för anställda eller liknande för att öka sin vinst.

Kvalitet som mål – Handlar om att man vill leverera sina varor/tjänster till hög kvalitet och arbetar ständigt med det genom kvalitetsutveckling, kvalitetssäkring, kvalitetsstyrning, kvalitetskontroll och att ansöka om ISO-cert.

Effektivitet – Att göra rätt saker (I vilken utsträckning har vi nått vårt mål?)

Produktivitet – Att göra saker rätt (Får vi ut mesta möjliga av given insats?)

Mätning av mål kan endast ske om målet i sig är mätbart. Sätter man ett mål som ej kan mätas går det inte kolla vilken grad av måluppfyllelse det har och hur man ska arbeta för att nå dit. Flexibilitet kan exempelvis inte mätas.

Mission – Handlar om vad organisationen står för och vilka grundläggande uppgifter den utför. Exempel att en religion har som mission att konvertera folk till att utöva den och en vision är att alla ska utöva den.

Vision – En någorlunda vag och fantasiliknande bild av vad man vill att framtiden ska vara. En mental bild som kan styra tankarna i en särskild riktning.

Affärsidémodellen (Normann 2000) beskriver relationen mellan de kunder och marknader som organisationen arbetar med, de produkter och tjänster man erbjuder och de resurser man använder för att åstadkomma det.

Upplevelseekonomin (Pine & Gilmore 1999) beskriver upplevelsen som produkten eller tjänsten skapar och att det är så man differentierar sig mot kunder då det är upplevelsen kunden vill åt.

Kapitel 4 – Strategi

Strategi beskrivs som ”hur man når målet.”.

Det finns olika metoder för att skapa en strategi, strategiformulering och strategiformering. I strategiformuleringen så planeras strategin av den högsta ledningen och implementeras sedan in i organisationen. Med strategiformering så formas strategin alltefter arbetets utveckling och anpassas just efter arbetet. Strategiformering kan ibland endast ”ses” i efterhand.

Strategiplaneringsprocessen beskriver hur vi skapar vår strategi från affärsidé till implementering och feedback.

Affärsidé -> Analysera -> Målformulering -> Strategiformulering -> Programformulering -> Implementering -> Feedback/kontroll

Analys av omgivningen – PESTMJ – Politiska, Ekonomiska, Sociokultur, Teknologiska, Miljö, Juridiska

Intern analys – SWOT – Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

Positioneringsskolan av Porter behandlar 5 strukturella krafter som vi bör ta i beaktande när vi ska välja rätt position i den bransch vi verkar i. Dessa fem strukturella krafter är:

Hotet från nya aktörer

Hotet från substitut

Förhandlingskraften hos köpare

Förhandlingskraften hos leverantörer

Graden av rivalitet mellan konkurrenter

Resursbaserade skolan baseras på de kunskaper och den kompetens som organisationen redan besitter och att man ska ta tillvara på det som redan existerar. Man ska dock inte ta en bransch för given heller då den ändras och man får anpassa sig och förvalta ”kärnkompetensen” i organisationen att matcha det nya också.

Strategiskt tänkande behandlar att man ska kunna använda sig av den strategi man har tänkt sig. ”Man kan köpa penslar och färg men fortfarande inte måla”

Kapitel 5 – Organisationsstruktur

Organisationsstruktur definieras som ”det sätt på vilket arbetet fördelas i uppgifter och samordningen av dessa uppgifter.

”Mintzbergs Designparametrar” består av nio designparametrar som enligt honom är viktiga att ta hänsyn till när vi strukturerar vår organisation:

Design av position (3st)

*Specialisering* består av två dimensioner, horisontell och vertikal som sedan kan vara hög eller låg. Vid hög horisontell specialisering så har man få uppgifter i sitt arbete som exempelvis en hisskötare. Vid låg horisontell specialisering så har man fler uppgifter som exempelvis en vaktmästare.

Vertikal specialisering avser ”djupet” i det arbete man utför. Lika som horisontell så har den hög respektive låg grad. Vid hög vertikal specialisering så innebär det att man inte behöver fatta några beslut eller planera/tänka särskilt mycket för att göra sitt arbete. En låg vertikal specialisering innebär att individen ställs på stora krav gällande intellektuellt arbete, planering och beslutsfattande.

*Beteendeformalisering* avser i vilken grad beteendet styrs av formellt uttalade regler, policyer, procedurer och standarder. Hög beteendeformalisering innebär att det ofta finns många formellt utförliga beskrivningar om hur arbetet ska utföras och hur de anställda ska bete sig, ofta vanligt i offentliga miljöer. Vid låg beteendeformalisering så är det tvärtom då finns det inte så många ”krav” på hur en anställd ska utföra sitt arbete eller hur den ska bete sig.

*Träning och indoktrinering,* Träning avser den process vilket en anställd förvärvar kunskaper och färdigheter relaterade till en viss arbetsuppgift. Detta kan ske på arbetet i exempelvis en snickarfirma då man har lärlingar som får arbeta med redan ”utbildade” snickare. Indoktrinering avser den process vilket en organisation formellt påverkar de anställda att ta till sig specifika värderingar och normer. Handlar om att styra arbetet genom att påverka tankar.

Design av enheter (2st)

*Enhetsgruppering* hanterar två grundläggande sätt att gruppera positioner utifrån funktion eller marknad. Funktionsgruppering innebär att alla de positioner som är likvärdiga i termer av innehåll och funktion tillhör samma enhet. En fördel med detta är att liknande kompetenser jobbar ihop medans en nackdel blir att det kan bli ”ensidigt”. Marknadsgruppering innebär att man grupperar alla de som jobbar med samma produkter/tjänster för en viss marknad så de tillhör samma enhet. Fördelar med detta är att man lär sig mycket om den produkt och kunder man jobbar med, nackdelar kan vara att få stöd ifrån omgivningen eller stimulera sin utveckling inom funktionsområdet.

*Enhetsstorlek* avser hur många personer som en chef kan vara chef över. Flera saker påverkar vad som är rimligt och möjligt att hantera som chef. Exempel övervakning och coachande.

Design av laterala länkar

*Planerings och kontrollsystem* handlar om att säkerställa att varje enhet gör rätt saker. Planeringssystem föreskriver hur flödet ser ut och vem som ska göra vad medans kontrollsystemet ser till i efterhand och mäter hur väl enheten uppnått sitt mål.

*Samverkansmekanismer* kan vara i behov hos organisationer tvärs över enhetsgränser. Exempel är uppgiftsgrupper/kommitté som innehåller personer från olika enheter. Ett mer övergripande sätt att skapa laterala länkar kan vara genom en matrisstruktur. Det innebär att varje person har minst två chefer.

Design av beslutsfattande (2st)

*Vertikal decentralisering* avser hur befogenheten att fatta beslut fördelas nedåt i organisationen till underordnade.

*Horisontell decentralisering* avser att det är ”icke chefer” vid sidan av ”linjen” som kontrollerar beslutsfattandeprocessen.

Fördelar med decentralisering:

Ökad motivation – Motivation höjs när man får vara delaktig i besluten.

Ökad snabbhet – Man kan reagera snabbare på problem och möjligheter.

Ökad kunskap – Om man sprider ut beslutsfattandet kommer det samlas mer kunskap i org.

Bättre beslut – Får alla vara med blir det förhoppningsvis bättre beslut.

Nackdelar med decentralisering:

Risk för dubbelarbete – Andra kan redan ha löst samma problem.

Inkonsekvens – Alla arbetar olika och levererar inte konsekvent samma prestation.

Svårt att ta vara på stordriftsfördelar – Varje enhet skapar egna system som kan vara dyrt.

Lokal egoism – Risk för satsningar som bara gynnar den egna enheten.

Kortsiktig tidshorisont – Svårt att se vad som krävs långsiktigt för organisationen.

Fem grundläggande organisationstyper:

Enkel struktur – En liten organisation som inte funnits allt för länge och sysslar med enklare produkter och tjänster. Få nivåer och centraliserad till högsta ledningen där arbetet samordnas genom direkt arbetsledning.

Maskinbyråkrati – Storskalig produktion av standardiserade produkter och med en omfattande teknostruktur. Även standardiserade arbetsprocesser.

Professionell byråkrati – Standardiserade färdigheter i form av högt utbildade specialister. Låg vertikal specialisering och består ofta av dubbla hierarkier. Professionshierarkier och administrativa hierarkier.

Divisionaliserad form – Delar in sig i olika divisioner eller koncerner. Exempelvis flygbolag som också driver hotell. Samordning sker via standardiserade resultat ofta uttryckt i siffror. Kan bestå av flera ”inre strukturer” beroende på vad koncernerna består av.

Adhocrati – Driver avancerade projekt i en osäker miljö. En adhocrati kan anta olika strukturer beroende på vilken arbetsuppgift den antar. Lever i nuet och arbetar med ömsesidig anpassning.

Riv pyramiderna – Organisationer blir en allt högre pyramid där de som är ”högst upp” kommer längre bort från det operativa arbetet.

-Kunder finns sällan med på organisationsschemat – Organisationen förstår inte att kunden är en del av värdeskapandet. Varje funktion ansvarar bara för en del av det hela, det övergripande ansvaret hamnar högt upp.

-Kontaktytan gentemot kunden är oklar – När kunden får problem får den ofta en hänvisning till någon som inte har tillverkat den/det från början.

-Fokus på chefer och inte kunderna – De anställda vill tillfredsställa chefer innan kunderna.

-Ju högre pyramid desto mindre nytänkande – I många organisationer ska idéer gå tjänstevägen vilket innebär att en ide från en anställd måste passera flera stycken innan den når fram.

Nätverk som strategi

-För stora att bli mindre – Ökad decentralisering till mindre självständiga enheter. Mandat till att fatta erforderliga beslut för att tillgodose kundernas behov. Upplever att personalens motivation och engagemang ökar.

-För mindre att bli större – Ett intelligent skapat nätverk med mindre/mellanstora företag innebär att man kan konkurrera ut större med hjälp av att vara resurssnåla, snabba, flexibla. Bygga upp samma skalfördelar som större konkurrenter. Korrigering, anpassning och förändring av nätverket för att behålla överlägsenhet. Lättare att bygga något med små delar än att bryta sönder större delar.

Processorganisation löser problem med onödiga processer inom företaget genom att ta reda på sina huvudprocesser, stödprocesser och onödiga processer. Detta gör att man kan undvika onödiga stopp och effektivisera.

Fysisk struktur handlar om hur människor ska interagera och agera. Interaktionen mellan människor påverkar av hur fysiskt de är placerade till varandra, dvs den fysiska strukturen.

Organisationsfält är organisationer som direkt eller indirekt sysslar med samma typ av verksamheter.

Kapitel 6 – Organisationskultur

Organisationskultur – Ett mönster av delade antaganden som utvecklats av en given grupp som lärt sig bemästra extern anpassning och intern integration, så pass bra att det kan betraktas som riktigt och därför läras ut till nya medlemmar som rätt sätt att tycka och tänka om olika problem.

Två grundläggande perspektiv på kultur:

Kultur som variabel – Förstår att kultur existerar som exempelvis struktur. Värderingar, normer, ritualer, ceremonier och myter som redskap.

Kultur som metafor – Man är en kultur och allt i organisationen som exempelvis strategi är symboliska uttryck.

Organisationskulturens tre nivåer:

Artefakter – Avser de synliga uttryck som kan observeras hos en grupp människor. Exempelvis kläder, ageranden, hur en person bor. Allt vi kan observera kan förstås som kulturella uttryck.

Uttalade värderingar – Handlar om vad man anser vara rätt/fel eller bra/dåligt i en viss situation. Exempelvis mål, strategier, filosofier, principer, riktlinjer etc.

Grundläggande underliggande antaganden – Där våra värderingar vilar. Djupt förankrade i gruppen att de agerar utan att tänka varför de agerar som de gör. Källor till uttalade värderingar och handlingar.

Symbolism och kultur kan liknas åt, de som skiljer varandra åt är symbolernas användning och funktion, det som liknas vid artefakter i Scheins teori. Kultur utgår mer från värderingar.

Metafor är ett verktyg vi använder för att illustrera vissa saker. ”Du rör dig som en katt” menar smidig egentligen. Död metafor är när överföringen inte längre sätts ihop.

Tre olika typer av kulturella uttryck:

Det verbala (3st)

-Språk – Varje organisation skapar ett eget språk. Exempelvis titlar, uttryck. ”Karlekoniter”

-Sagor & Berättelser – Exempelvis gamla chefen alla var rädda för, gamla bragder osv.

Narrativa tankesättet handlar om ”bra stories”, gripande och trovärdiga berättelser. I vardagen är det narrativa dominerande och går ut på att dra anekdoter som förklarar organisationens karaktär.

Berättelser är emotionellt laddade vilket gör det vanligtvis sterila synsättet på organisationer istället gör dom till de platser vi gillar. Berättelser lyfts framför att få fram det unika med organisationen.

-Myter – Brukar förstår som något osant. Kanske kopplade till hjältesagor. ”Säljaren som sålde rekordmycket under en tuff period.”

Det materiella (2st)

-Byggnader – En entré kan säga ”välkommen” eller inte, oavsedda och inte oavsedda. Bidrar till hur vi tänker på den verksamhet vi bedriver. Konst utan mening, regler kring klädsel, kontor, kostymer osv.

Grafisk profil – Ett regelverk hur allt grafiskt material ska se ut. Exempelvis logotyp, broschyrer, hemsida, företagsbilar, arbetskläder m.m. Färger, form, teckensnitt. Varumärkets utformning.

Handlingar (2st)

-Ritualer – Symbolisk i att den uttrycker en djupare liggande mening. Inspark i ett företag, knyta fotbollsskor på ett speciellt vis.

-Ceremonier – Lik ritualer fast mer storslagen och inte lika ofta. Exempelvis ett årsjubileum.

Subkultur beskrivs som en delgrupp av organisationens medlemmar som kontinuerligt interagerar med varandra, identifierar sig som en distinkt grupp inom organisationen, delar ett antal problem och agerar på en kollektiv förståelse som är unik. ”Ekonomer har sitt språk, programmerare har sitt”

Hofstedts fem kulturdimensioner:

Maktavstånd – Stort maktavstånd avser att människor förväntar sig att individer har mer makt än andra. Litet maktavstånd är när man anser att alla har eller bör ha samma makt och rättigheter.

Osäkerhetsundvikande – Accepterar och gillar man osäkerhet och risk eller inte? Undviks genom regler och struktur.

Individualism och kollektivism – Hur mycket står man upp för sig själv och agerar som en del av kollektivet?

Maskulinitet och femininitet – Detta avser hur man värderar traditionella maskulina och feminina värderingar. Maskulina värderingar inkluderar tävlingsinriktning, ambition, självsäkerhet och ackumulation av rikedom och materiella värden. Feminina värderingar handlar om relationer och livskvalitet.

Långsiktighet och kortsiktighet – Vilken tidshorisont finns? Hur viktig framtiden är jämfört med dåtid och nutid. Värderar man uthållighet och sparsamhet eller traditioner och återgäldandet av gåvor och tjänster?

Handys fyra kulturer:

Maktkulturer – I dessa koncentreras makt kring ett fåtal personer med liten byråkrati och fåtal regler. Återfinns ofta i den enkla strukturen, beslut är beroende av personliga relationer istället logisk argumentation.

Rollkulturer – Människor har en tydlig roll i en tydlig struktur där logik och rationalitet är vägledande i beslut. Beteendeformaliseringen är hög liksom specialiseringen.

Uppgiftskulturer – Uppgifterna står i fokus och kräver att man bildar vissa projektgrupper. Ofta strukturerade som matriser/adhocratier.

Personkulturer – Där individerna känner sig större än organisationen speciellt i professionella byråkratier. Exempelvis forskare som anser yrket viktigare än den organisation man utövar yrket i.

Kapitel 7 – HRM (Human Resource Management)

HRM har ingen tydlig skillnad från personaladministration förutom att HRM kan fokusera mer på hur personalen bidrar till att uppnå målen med hjälp av strategier samt själva kopplingen till övriga strategier.

HRM som koncept – En strategisk, sammanhängande och omfattande ansats till ledningen och utvecklingen av organisationens mänskliga resurser, i vilken varje aspekt av processen är totalt integrerad med ledningen av den totala organisationen. (Armstrong, 1992)

Mål med HRM enligt Armstrong 1992:

-Att möjliggöra för ledningen att uppnå målen genom organisationens arbetskraft – Kan verka självklart men HR kan vilseledas med förhållandevis oklara mål.

-Att integrera HR-policyer med affärsplaner – Vilken kompetens måste vi rekrytera för att genomföra planerna? Vilka anställningsformer behöver vi för att kunna nå våra mål? Hur många deltidstjänster ska vi ha?

-Att nyttja människor till deras fulla kapacitet och potential – Det finns en föreställning om att personalen underutnyttjas i många organisationer och att de har mer kompetens än vad de får användning för. Kartlägg kompetens och identifiera vad de vill jobba och drömmer om.

-Att de anställda är engagerade i att organisationen når framgång – Det är inte ovanligt att det finns anställda som inte bryr sig om ifall organisationen når sina mål eller inte. Hur ökar vi engagemanget?

-Att medskapa en lämplig organisationskultur – Rekrytera personal som passar in och kan bidra till att skapa den kultur som organisationen vill uppnå.

Metoder för att välja rätt person vid rekrytering:

-Standardintervjuer

-Strukturerade intervjuer

-Arbetstest

-Personlighet och beteendetest

-Förmågetest

-Referenser

Att vara committad innebär att man är lojal mot organisationen och vad den står för. En stark önskar om att få vara kvar i organisationen med en tro och acceptans på organisationens mål och värderingar. En beredskap att lägga ner en avsevärd ansträngning för organisationens bästa.

Maslows behovshierarki (1952) innehåller behov som måste uppfyllas för att hitta ”balans” med sig själv.

-1. Fysiologiska **-2. Trygghet** -3. Sociala -**4. Status** -5. Självförverkligande

Alderfers ERG-teori (1972) förenklad variant av Maslows behovshierarki:

1. Existens (materiella behov) 2. Relationer (tillhörighet) 3. Utveckling

McClellands motivationsteori (1961)

-Samhörighetsbehovet – Etablera, återvinna och upprätthålla existerande relationer och leva i vänskap.

-Maktbehovet – Detta behov utrycks av personer som värnar sitt rykte eller som gärna besegrar andra människor. I fokus är den egna positionen i förhållande till andras positioner.

-Prestationsbehovet – Att ha en positiv inställning till att prestera och att ”vara duktig” på något. Man gör sitt bästa oavsett vilken belöning

Positiv förstärkning (Skinner 1973)

-Var specifik – Ge så mycket info som möjligt. Tala om prestationer och inte förmågor.

-Var omedelbar – Ge bonus eller ”klapp på axeln” i direkt anslutning till prestationen.

-Gör målet uppnåbart – Små återkommande segrar ger mer än stora.

-Kom ihåg det som inte är fysiskt – Uppmärksamhet från chefen kan vara mer effektiv än pengar och andra fysiska belöningar.

-Inse värdet av de oförutsägbara – Positiv förstärkning som är oväntad är mer uppskattad än förväntad.

Monetära belöningar:

-Anställningsförmåner – Tjänstebil, lån av släpvagn osv.

-Lönetillägg – Om man uppnår en viss vinst kanske överskottet delas ut till de anställda i tillägg.

Icke monetära belöningar:

-Möjligheten att prestera – Att få arbeta med något arbetsrelaterat man brinner för eller få hjälp med administrativa sysslor så mer tid kan läggas för exempelvis forskning.

-Uppmärksamhet och erkännande – Exempelvis ”månadens anställd”

-Ansvar – Individen erhåller ett större ansvar vid goda prestationer.

-Inflytande – Att få ta del av beslut och få säga sin mening.

-Personlig utveckling – Att få möjlighet till att utvecklas via exempelvis seminarier eller få en bok.

Grunder för att bestämma belöning:

-Prestationsbaserad belöning – En belöning som ofta är monetär, erhålls i förhållande till prestation kopplat till uppsatta mål. Risk för fripassagerare då det kan vara svårt att koppla prestationer till en viss individ.

-Kompetensbaserad belöning – Grundlön erhålls baserat på kompetens. Det som belönas är ”förmågan att prestera”.

-Bidragsrelaterad belöning – Belöning utifrån vad individen bidragit till organisationen. Fokus på vilken vinst som genererats och inte hur mycket som exempelvis producerats.

-Färdighetsbaserad belöning – Påminner om den kompetensbaserade men är mer detaljerad och lättare att urskilja och demonstrera. Exempel en frisör som kan färga håret eller inte.

-Marknadsvärdesrelaterad belöning – Utgår från vad de andra på marknaden är beredda att betala för att ”vinna över” eller rekrytera individen. Vill vi rekrytera eller behålla en individ måste vi utgå från marknadsvärdet.

Metoder för utveckling av personal:

-Utbildning – Kortare eller längre insatser med interna eller externa personer som föreläser om olika teman.

-Träning – Exempelvis pröva någon annans jobb för att träna på deras uppgifter. Observera sedan imitera.

-Möten – Möten med människor från andra enheter, avdelningar, organisationer och länder. Nya tankar och idéer stimuleras vilket kan leda till att man ser sin organisation i ett nytt perspektiv.

-Studiebesök – Enklare variant av möten.

-Egna studier – Organisationen tillhandahåller litteraturen om exempelvis en anställd läser på distans.

-Utvecklingsprojekt – Enbart processen att få tänka på nya saker kan vara utvecklande anser många.

KASAM – Känslan av SAMmanhang, har att göra med i vilken utsträckning vi känner tillvaron som meningsfull, begriplig och hanterbar.

Kunskap är den del av kompetens som består av fakta och metoder. Kompetens består av kunskaper, färdigheter, erfarenheter, värderingar och kontakter.

Intellektuellt kapital:

-Humankapital – Personalens individuella förmåga, kunskap, skicklighet och erfarenhet.

-Strukturkapital – Lagrad kunskap från de anställda placerat i rutiner, dokument och system.

-Relationskapital – Består av den information som vi bygger upp om våra externa parter.

Grupp definieras som ”en samling två eller fler individer med ett stabilt mönster av relationer mellan sig vilka delar gemensamma mål som uppfattar sig själva som en grupp.

Gruppaktiviteters tre dimensioner:

-Innehåll (vad?) – Innehållet gruppens uppgifter har. Ska i högsta grad vara kopplat till uppgifterna.

-Process (hur?) – Allt som handlar om att samordna gruppens arbete.

-Ledning (varför?) – Meningen med gruppen, varför finns den?

Gruppnormer definieras som ”en uppsättning förväntningar på hur gruppmedlemmarna ska agera.” Ett normbrott kan exempelvis vara att lyssna på ”fel” sorts musik än den som är typisk för gruppen.

Fyra källor till gruppnormer:

-Inledande handlingar – De inledande handlingarna i en grupp tenderar att bli normbildande och är sedan hur man agerar i framtiden i liknande fall. Exempelvis platser man sitter på.

-Uttalanden av viktiga personer – Det chefen eller annan framstående person säger tenderar att bli normbildande. En ny medlem i gruppen har ofta svårt att ha samma inflytande.

-Kritiska händelser – Agerandet vid en speciell händelse tenderar att bli normbildande.

-Överflyttning av beteende – När individer kommer till nya grupper så kan de ta med sig ett ”gammalt” beteende till den nya gruppen för att slippa osäkerhet men med risk för att missa nya sätt att arbeta på.

Rollmotstridigheter behandlar roller som kolliderar med varandra p.g.a. av olika förväntningar från olika håll. Exempelvis att tvingas till skattefusk trots att det strider mot ens etniska principer.

Standardroller:

-Den ambitiöse – Någon som vill styra och ställa med syftet att göra ”en bra insats”. Påtalar ofta vad andra gör fel och visar vad om är ”rätt”, kan ofta få utföra allt arbete i gruppen i bekostnad på andras lärande.

-Den uppmärksamhetssökande – Aktiv och talför medlem som söker uppmärksamhet. Har tendens att dominera genom att alltid kommentera det som sker.

-Buffeln – Försöker hantera sin osäkerhet genom att agera överdrivet självsäkert och ”buffligt”. De försöker dominera med ett visst mått av aggressivitet. Kör över andra med sina egna åsikter och lyssnar inte på gruppen

-Syndabocken – När något är fel i gruppen är det skönt att ha någon att skylla på. Inte ovanligt att syndabocken avviker från andra i gruppen.

-Offret – Personer som tycker att alla andra är bättre än den själv och som gärna lyfter fram negativa saker med sig själv för att skapa ”tycka synd om” känsla hos de andra medlemmarna. Kan leda till viss makt genom att andra anpassar sig efter offret.

-Clownen – En skämtare som lättar upp stämningen, stimulerar nya idéer, ger ny energi men kan ha svårt att bli tagen seriöst.

FIRO – Fundamental Interpersonell Relationsorientering:

-Tillhörighetsfasen – Är jag defensiv eller står jag utanför? Vill och får jag vara med? En del människor har stor oro för att de andra inte är intresserade. Denna oro har 3 uttryck:

1. Jag är defensiv 2. Jag är offensiv 3. Jag erkänner min osäkerhet 🡪 Konstlat gemyt

-Kontrollfasen – Har jag stort inflytande eller inte? Handlar om hur jag har makt, inflytande och auktoritet i den omfattning jag önskar mig. 3 sätt att hantera det som uppstår:

1. Jag kan avsäga mig allt maktanspråk 2. Jag kan omvänt försöka dominera 3. Balanserade sättet att ta vara ”flexibel kontroll” ”ge och ta” 🡪 Idyllfasen

-Öppenhetsfasen – Hur öppen och sluten är jag mot människor? ”vilken utsträckning vi omfamnar varandra.” Oron kring att bli omfamnad kan hanteras på 3 sätt:

1. Om jag är rädd för att bli sårad så undviker jag att visa mig. 2. Det omvända är att vara överpersonlig. 3. Den mogna inställningen (en balans mellan 1 & 2)

-Utvecklingsfasen – Är den sista och för att komma in i denna fas krävs att gruppmedlemmarna ökar sin självmedvetenhet och vågar vara ”sanna” mot sig själv. Många problem handlar om att vi inte kan klara av att vara öppen utan lägger tid på osanningar. En nyckel handlar om att kommunicera.

Agendan är dagordningen för mötet, kan ändras under mötets gång eller vara samma för flera möten.

Olika sätt att fatta beslut:

-Beslut genom avsaknad av respons (plopp) – Beslut läggs fram men ingen vidare respons, leder till att man tar den sista men det kanske inte är bäst.

-Beslut genom formell auktoritet – Den formella chefen tar beslut. Metoden är kortsiktig effektiv men beroende av att chefen är en god lyssnare. Risk för att inte skapa delaktighetskänsla.

-Beslut genom självauktorisation eller minoritet – Ett resultat av när gruppmedlemmar känner sig överkörda använder de sig av en taktik som leder till handling, vilket måste tolkas som ett beslut har fattats. Beslut med få deltagare som ”tror” att alla andra vill de också.

-Beslut genom majoritet – De flesta är överens om beslutet men de som är utanför kan visa motstånd.

-Beslut genom konsensus – Konsensus är uppnådd när konversationer och kommunikationen varit tillräcklig öppen och klimatet i gruppen är tillräckligt stödjande.

-Beslut genom verklig konsensus – Alla är helt överens om beslutet, tidskrävande men nödvändigt vid komplicerade beslut.

Feedbacktrappan

-Förkasta/döda – Att förhålla sig till kritiken som att den inte spelar någon roll, eventuellt ge sig på andra.

-Försvara – Att förneka eller motsätta sig den kritik du får.

-Förklara – Att förklara sig genom att skylla på omständigheter. Exempelvis ”tidsbrist”.

-Lyssna/Fråga – Att lyssna på kritiken och fråga om något oklart.

-Förstå – Att försöka förstå kritiken, kan kräva fler frågor och en närmare reflektion kring ditt eget agerande.

-Förändra – En konsekvens av förståelsen, vill man åstadkomma någon förändring i relationen bör man räkna med någon förändring.

Principer att följa vid feedback

-Givaren och mottagaren måste vara överens om mottagarens mål. Svårt att hjälpa utan att veta vad mottagaren vill uppnå.

-Givaren bör betona beskrivning och uppskattning. Givaren av kritik bör beskriva en situation, händelse eller egenskap. Man bör uppmuntra mer än att ge kritik.

-Givaren ska vara konkret och specifik. Tydliggör när ett visst agerande var bra eller dåligt.

Kapitel 9 – Ledarskap

Ledarskap – En process där en person utövar avsiktlig påverkan på andra människor i syfte att uppnå ett mål.

Skillnaden mellan ledare och chef är att när man är chef så har man en formellt utsedd position. Hur chefen leder de underordnade är en annan sak, det kan finnas en annan i gruppen som är ”informell ledare”, dvs den som har mest påverkan på de andra i arbetet mot målet.

Indirekt ledarskap är när man påverkar efterföljarna via exempelvis organisationsstruktur, organisationskultur eller beslut via underordnade då det tar längre tid från handling till effekt.

Direkt ledarskap är när man direkt påverkar efterföljarna via sina beslut eller handlingar.

Egenskaper i en ledares arbete:

-Arbetets innehåll är varierat och fragmenterat.

-Tempot är högt och oavbrutet.

-Finns ofta fler problem än tid att hantera dom.

-Interaktion sker främst muntligt.

Tre olika ledarskapsroller:

-Interpersonella roller – Ledare, Nätverkare, Galjonsfigur.

-Informationsroller – Bevakare, Informationsförmedlare, Språkrör.

-Beslutsfattande roller – Entreprenör, Krislösare, Resursfördelare, Förhandlare.

Karismatiskt ledarskap beskrivs av efterföljare som att ledaren ser det inte andra ser, talar om radikala men ändå realistiska visioner, agerar okonventionellt, gör egna uppoffringar, tar personliga risker, uppträder självsäkert, talar till folk med hjälp av känslomässiga budskap. Efterföljare vill bli och identifierar sig med ledaren, dom absorberar ledarskapet och tar till sig av samma värderingar.

Situationsanpassat ledarskap (Hershey & Blanchard) handlar om hur ett ledarskap anpassas efter de anställdas mognad. Det finns fyra steg som ledarskapet tar form i:

1. Instruerande ledarstil – Används när mognaden anses vara låg hos de anställda, ledaren styr genom att tala om, visa, beordra och fastställa.

2. Övertalande ledarstil – Handlar om att förklara, klargöra, övertyga och ”sälja in” arbetet. Då krävs en ökad relationsorientering för att bygga ömsesidigt förtroende och engagemang. Måttlig mognad.

3. Deltagande ledarstil – Innebär ett fortsatt starkt stöd, men medarbetaren får allt mer arbeta på egen hand. Handlar om att involvera, uppmuntra, samarbeta och ”committa” arbetarna. Måttlig mognad.

4. Delegerande ledarstil – Här delegerar ledaren arbetet. Observerar och följer upp då de anställdas mognad anses vara hög.

Path-goal theory ”med fokus på väg mot målet”:

Handlar om att underlätta för de anställda att nå uppsatta mål. Iden är att människor blir motiverade när de förväntar sig klara av en prestation och vet att det leder till en belöning som är tillräckligt värdefull. Fyra områden som ledaren måste arbeta med:

-Klargörandet av målet samt vägen dit – Planering, rutiner, policyer, vägledning och liknande i syfte att minska oklarheter kring individens roll.

-Stödjande aktiviteter – Att visa intresse och omsorg för medarbetarnas väl och att skapa en vänlig samt stödjande arbetsmiljö. Viktigt med beröm och uppmuntran samt visa respekt och förtroende.

-Deltagande ledarskap – Att uppmuntra medarbetaren till att delta i beslutsfattande, bland annat genom att fråga efter synpunkter och påverka i efterhand till att fatta beslut.

-Prestationsinriktning – Att uppmuntra topprestationer, bland annat genom att sätta utmanande mål och arbeta med förändring och förnyelse. Viktigt att visa förtroende för medarbetarnas förmåga att prestera på hög nivå.

Transformativs ledarskap handlar om att tillfredsställa ”högre behov” och ett engagemang av ”hela individen”. Frågor om etik, moral och livets mening är framträdande och bidrar till att medarbetarna mobiliserar extra energi. Den transformativa ledaren inspirerar och stimulerar medarbetarnas intellekt och är omtänksam om varje individ.

1. Idealiserande inflytande – Ledaren är rollmodell och agerar etiskt och moraliskt riktigt.

2. Inspirerande motivation – Ledaren skapar meningsfullhet och utmaning för sina efterföljare, bland annat genom attraktiva visioner.

3. Intellektuell stimulering – Ledaren uppmuntrar efterföljarnas kreativitet.

4. Individuell hänsyn – Ledaren anpassar sitt ledarskap efter varje individ och agerar som coach eller mentor.

Coaching handlar om att hjälpa andra att nå mål. Hur vida det är organisationens eller sina egna mål varierar. Coaching kan handla om att stödja individens utveckling och eventuellt självförverkligande.

Svensk ledarstil (Skandinaviskt ledarskap) beskrivs som samarbetsförmåga, förmåga att entusiasmera, lyhördhet, initiativförmåga och beslutskraft

-Jämlik & demokratisk (låga skillnader – Rationell & praktisk (förnuft och saklighet)

-Privat (gräns mellan arbete och privatliv) – Allvarlig och seriös

-Ordningsam & ärlig (Organiserat och strukturerat) – Balanserar kontinuitet och förändring

-Framträder inte ur mängden (lagom) – Undviker aggressioner och konflikter

-Noggrann och långsam (särskilt vid beslut) – Förhandla & kompromissa (samarbete)

Fem nivåer av ledarskap (Collins):

Nivå 1 – ”Mycket duglig individ” Bidrar på ett produktivt sätt genom talang, kunskaper, färdigheter och goda arbetsrutiner.

Nivå 2 – ”Deltagande gruppledare” Bidrar med sin egen förmåga till att gruppens mål uppnås och samarbetar effektivt i gruppen.

Nivå 3 – ”Kompetent ledare” Organiserar människor och resurser i en effektiv strävan mot i förväg fastställda mål.

Nivå 4 – ”Effektiv ledare” Stimulerar medarbetarna till ett starkt engagemang i en hängiven strävan mot en tydlig och övertalande vision, vilket leder till en högre prestation.

Nivå 5 – ”Nivå 5 ledare” Skapar varaktig framgång genom en onormal kombination av ödmjukhet och viljestyrka.

Management of meaning handlar om att styra, leda kontrollera och hantera meningsskapandet som då består av betydelser, tolkningar och föreställningar. Målet är att skapa en ”gynnsam” förståelse av den organisatoriska verkligheten.

Ledarskap på olika nivåer:

-Ledarskap på mellannivå – Innebär att man har chefer både över och under sig själv. Som ”operativ chef” interagerar man främst med andra chefer, administrationspersonal och operativ personal medan man som mellanchef bara interagerar med chefer och administrationspersonal. Man hamnar i ett ingenmansland där man förväntas att följa chefernas direktiv samtidigt förstå de på den operativa nivån.

-Ledarskap på högre nivå – Att vara toppchef kan bli ensamt och man kan tappa många ”vänner” på vägen genom beslut. Man arbetar under en styrelse och ofta hårt. Man arbetar nära andra chefer och styr ofta indirekt vilket innebär att det tar längre tid mellan handling och effekt. Kan känna sig vilsen.

Kapitel 10 – Förändring i och av organisationer

Förändringens innehåll:

-Personella förändringar – Personer slutar och börjar, chef får utökat ansvar. Vanligt i organisationer med många projekt.

-Strukturella förändringar – Genomgripande förändringar av vilka avdelningar som finns, vart man rapporterar, hur den grundläggande arbetsfördelningen ser ut.

-Systemförändringar – Byte av system, exempelvis från manuellt till datoriserade. Bokningssystem, lönesystem, inpasseringssystem, ekonomisystem, säljsystem osv.

-Kulturförändringar – När man ändrar värderingar som verksamheten vilar på, hur vi förhåller oss till kunder, varandra, leverantörer, m.fl.

-Mål & Strategiförändringar – När existerande mål & strategier förändras, kompletteras eller tas bort.

OD – Organizational development

Lewins trestegsmodell (förändringsprocessmodell)

-Upptining – Att skapa motivation till och förberedelse för förändring genom att ifrågasätta det nuvarande.

-Förflyttning – Att börja tänka och agera på annat sätt, ofta en orolig och oklar fas. Vi vet inte riktigt vad och hur det nya ska bli.

-Frysning – Att befästa det nya agerandet och tänkandet. Oron försvinner och vi vet hur det blir.

Lippitt, Watson & Westleys ”Sjufasmodell” – En vidareutveckling av Lewins trestegsmodell

Fas 1 – Utveckla förändringsarbete.

Fas 2 – Etablera förändringsrelation med någon utomstående.

Fas 3 – Klargör eller diagnostisera organisationens behov och problem.

Fas 4 – Undersök mål & vägar, besluta om mål och handlingsintentioner.

Fas 5 – Omvandla intentioner till handling.

Fas 6 – Generalisera och stabilisera förändringen

Fas 7 – Avsluta förändringsrelationen

Förändringsbehov är viktigt för att skapa motivation till förändring, att underlätta förändringen.

Metoder för att samla in material (Problem)

-Teambuildinginterventioner – Låta arbetsgruppen åka iväg och reflektera över sina prestationer, styrkor, svagheter, relationer. Nödvändigt att ”rensa luften”.

-Processkonsultationsinterventioner – Liten skillnad från teambuilding. Lite mer fokus på grupprocessen. Kan observeras av konsult som sedan ger feedback.

-Intergruppinterventioner – Grupper studerar varandra, talar om vad som man ser är bra/dåligt.

-Storgruppsinterventioner – Man tar in representanter från hela systemet som får arbeta med olika uppgifter i några dagar. Leder snabbt till handling.

Ansoffs tillväxtstrategier:

-Marknadspenetration – Innebär att man växer genom att öka marknadsandelen för sina nuvarande produkter på nuvarande marknaden.

-Marknadsutveckling – Handlar om att växa genom att gå in på nya marknader med nuvarande produkter.

-Produktutveckling – Innebär att växa genom att utveckla nya produkter för nuvarande marknader.

-Diversifiering – Innebär att växa genom att utveckla nya produkter för nya marknader.

Institutionell teori beskriver att vissa metoder och begrepp blir så vanliga och etablerade att de blir som ”institution”. Vissa organisationer drivs av att ta till sig dessa för att ”hänga med” och ”så många andra kan inte ha fel”.

Från ord till handling ”saker att tänka på”

-Hur mycket gör vi på en gång respektive efterhand?

-Hur minskar vi ”inkörningsproblem”?

-Hur undviker vi ”slagsidor”?

-Hur undviker vi förändringens positiva effekter?

-Hur tydliggör vi (negativa) reaktioner på förändringen?

-Hur hanterar vi den politiska processen?

Krisreaktioner:

-Rädsla för det okända – Vissa är beroende av de rutiner som livet är uppbyggt på och vill helst inte pröva nya saker.

-Personlig förlust – Individen kanske förlorar sin anställning ”plats” osv och kan ta det som ett socialt nederlag.

-Identitetsförändring - Ibland kan förändring innebära förändrade arbetsuppgifter och roller som kan ses som identitetsskapande. ”Från någon till ingen”

-Påverkan på sociala relationer – Att förändringar innebär rubbningar av de existerande relationer kan skapa stora reaktioner.

Hantering av kriser – 4 faser:

1. Chockfasen – Vägrar ta in vad som hänt kroppsligt och i tanke. Olika typer av reaktioner som aggressivitet, aktiv, babbla, tysta, paralyserade.

2. Reaktionsfasen – Öppnar sig för det som förändrats eller ska, börjar ställa frågor och söka svar men söker även en syndabock. Kan komma skuldkänslor för ”att man inte gjort tillräckligt”. Motstånd kan uppstå.

3. Bearbetningsfasen – Accepterar tanken på förändring mer, exempelvis att förlora jobbet. ”Skönmålar dåtiden”

4. Nyorienteringsfasen – Individen lever vidare med ett ”ärr” som dock inte hindrar nya och positiva handlingar samt upplevelser.

Reella motståndsreaktioner:

-Bristande delaktighet – Motstånd via bristande delaktighet för att visa missnöje.

-Tveksamt förändringsmotiv hos ledningen – Motstånd uppstår då man tycker att förändringen saknar ett riktigt ”svar”, något som motiverar den. Ex att pressa ut extra arbete hos anställda.

-Oklar individuell nytta – Varför ska jag arbeta hårdare om jag inte får någonting utav det? ”Du får behålla jobbet” Invända och skylla på ledningen som bakslag när den ställer krav på den anställda.

Möta och hantera förändringsreaktioner:

-Utbildning och kommunikation – Se till att alla vet vad som ska hända. Utbilda så alla vet varför den är nödvändig.

-Delaktighet – Har man varit delaktig att skapa en förändring så gör man sällan motstånd. Kostar pengar att involvera men fås tillbaka genom snabbare och lyckosammare implementering.

-Stödaktiviteter – Stödja de som behöver det med hjälp av terapi eller jobbsökande.

-Förhandling – Erbjud motståndarna något för att minska det. Riskabelt då alla kan vilja ha något.

-Manipulering och kooptering – Sprida falska rykten, splittra motståndarna. Kooptering är att få över den största motståndaren med att ge något i gengäld som ett utökat ansvar eller en viktig roll.

Politiska processer i samband med förändring:

-Medarbetare blir plötsligt mer intresserade av att prata med dig

-Medarbetare vill plötsligt inte alls prata med dig

-Det blir plötsligt svårt att få fram resurser. (Ex. undanhålls för vissa)

-Personer har inte tid med möten. (Skapar sig inte tid)

-Personer blir inte kallade till möten.

-Information undanhålls eller förvrängs.

Kapitel 11 – Förnyelse i och av organisationer

Tre förslag på förnyelse:

-Lärande organisationer

-Ständiga (kvalitets-) förbättringar

-Entreprenöriella organisationer

Organisatoriskt lärande beskrivs som ”identifiering av fel samt korrigering”. Individens lärande måste spridas i organisationen så alla får ta del av den och på så sätt skapas det organisatoriska lärandet.

Fem områden man kommit långt med – Lärande organisationer

-Personlig bemästring – I organisation finns mogna medarbetare som kan distansera sig från och reflektera över sina egna tankar och ageranden. Tålmodiga, prestigelösa och ödmjuka. De lyssnar och tar till sig idéer av andra. Personerna strävar efter att utveckla sig själva.

-Gemensam vision – Alla känner till och delar den gemensamma visionen, man tycker att den är inspirerande och att den bidrar till att utveckla tänkandet i organisationen.

-Grupplärande – Arbetsgrupper utgör grundstenarna för organisationens utveckling. Fungerande ”lag” uppnår mål som en enskild individ inte klarar av. Genom att arbeta nära andra så ges ett bredare lärande.

-Mentala modeller – I lärande organisationer ifrågasätter man de mentala modellerna för organisationens aktiviteter för att främja nytt tänkande.

-Systemtänkande – En insikt om att allt hänger samman och att alla påverkar varandra. Individerna har en helhetssyn på sitt arbete. Man kan enklare spåra orsaker till fel genom detta, eftersom man kan leta ”utanför” sitt omedelbara arbetsområde.

Hindrande faktorer i en lärande organisation:

-Likgiltigt ledarskap, skapar likgiltiga medarbetare.

-Fokus på kontroll, främjar att vi gör som vi sagt istället för att göra rätt.

-Fokus på skuld, gör att vi hellre fokuserar på skuld än lösningar.

-Bristande inflytande, leder till att vi inte bryr oss.

-Specialisttänkande, gör att vi inte förstår helheten.

-Fokus på detaljer, gör att vi inte förstår helheten.

-Ackordslöner, främjar att vi gör mer av samma istället för något nytt.

-Byråkrati, det blir viktigare att följa rutinerna än att lösa problemen.

Kontinuerlig kvalitetsutveckling handlar om att arbeta mot en ”nolltolerans” av fel genom att:

1. Marknadsorientering – Avser att allt kvalitetsarbete ska göras utifrån kundens perspektiv.

2. Engagerat ledarskap – Handlar om att det tas fram exempelvis kvalitetspolicyer, kvalitetsmål, kvalitetssystem, kvalitetsorganisationer av högsta ledningen och att alla involveras i kvalitetsarbetet.

3. Processorientering – Handlar om att förstå vad som är organisationens huvudprocesser, stödprocesser och onödiga processer samt eliminera de onödiga.

4. Grundläggande arbetsmodell – En del arbetar med PDCA (Plan-Do-Check-Act), planering föregår de insatser man gör vilka alltid ska följas upp med avseende på fel och slutligen åtgärdas.

5. Förbättringsprocedurer – Avser de procedurer i hur vi tar tag i kvalitetsproblem. Hur vi samlar in data, analyserar problem, utvärderar, implementerar och följer upp.

6. Förbättringstekniker – Finns flertalet, varav statistiska metoder. En metod är en paretodiagram där man kan identifiera ett antal av faktorerna om påverkar kostnaderna. Står för en stor del av kostnaderna.

7. Omfattande träning (och utbildning) – Alla måste utbildas i kvalitetsarbete, en del behöver fördjupade kunskaper i de metoder och tekniker som kan användas för statistiska analyser.

Six Sigma

Six sigma är speciellt, man använder ett visst språk när man delar in de anställda i en rollstruktur. ”Green belts” är lokala samordnare och problemlösare som leder mindre projektgrupper mot förbättring. De ansvarar för att sprida idéerna inom six sigma till resterande personal. ”Black belts” är förbättringsledare i pågående lite större förbättringsprojekt. ”Master black belts” är mycket erfarna projektledare som drivit flertalet riktigt stora förändringsprojekt. Till det kommer ytterligare specialroller. Handlar om att skapa en organisation som har få eller helst inga fel alls och som åstadkommer detta genom kontinuerlig kvalitetsutveckling.

Kaizen härstammar ifrån japan och har en konkret och praktisk ständig strävan efter fortlöpande förbättringsarbete och en mer omfattande förändring av företag och t.o.m. deras livsfilosofi. Uppmuntrar anställda att finna problemen och förbättra. Ett förhållningssätt mer likt en filosofi.

Lean production är resurssnål produktion där man försöker göra mer med mindre. Stark fokus på snabbhet och effektivitet. (Just in time) (Seven wastes)

Just in time handlar om att minska eller att avskaffa det egna lagret och se till att material levereras direkt. Flytta ihop saker som hänger logiskt samman för att minska förflyttningstider osv.

TQM – Total quality management - I samband med detta formulerades internationella standarder för kvalitetssystem, ”ISO 9000” kräver att underleverantörer också är certifierade.

Kontrollkultur innebär att det fokuseras på för mycket ”fel”.

Lärandekultur har däremot ständig förbättring som naturlig effekt av människors engagemang.

Kreativitet, innovation, entreprenörskap:

Kreativitet förknippas med individer och deras tankeprocesser, den att förverkliga den nya idén. Resultatet av denna process är en innovation och processen benämns innovationsprocessen. Entreprenörskap handlar om att kommersialisera de nya idéerna.

Entreprenörer är en speciell typ av affärsman som skiljer sig från andra genom att introducera innovationer och brytande av existerande mönster. Egenskaper hos en entreprenör: självsäker aggressiv, optimistisk, oberoende, riskvillig och flexibel.

Entreprenörskap på 3 nivåer:

1. Entreprenörskap på den strategiska nivån – Strategisk ledning där man hittar och exploaterar möjligheter, nya affärsområden, konkurrensvillkor.

2. Entreprenörskap på mellanchefsnivå – Mellanchefer agerar som intraprenörer inom organisationer. Kallas ”intraprenör”, skillnaden är att entreprenören är ägaren. Kreativs organisera det vardagliga arbetet.

3. Entreprenörskap på den operativa nivån – Den operativa personalen bidrar till utveckling. Tänka på entreprenörskap som en kollektiv process.

Fyra olika innovationer

-Produktinnovationer – Organisatoriska innovationer

-Tjänsteinnovationer – Sociala innovationer

4 tysta entreprenörer:

-Systembyggare – Till exempel de som skapar nya marknadsundersökninsavdelningar och budgetsystem.

-Kostnadsbesparare – Exempel de som initierar ett byte av ett gammalt och tidsödande kvalitetssystem på rekordtid.

-Socialt medvetna pionjärer – Exempel de som utvecklar projektgrupper för att reducera personalomsättningen.

-Känsliga avläsare av behov av strategiförändringar – Exempel på de som arbetar för att minska produktionen av för tillfälligt populära produkter för en framtida marknadsnedgång.

Kännetecken på entreprenöriella organisationer (EO) alla som har fokus på kreativitet, innovation och entreprenörskap.

-Mål, visioner, strategier

-Organisationsstruktur

-HRM (Human resource management)

-Grupper

-Ledarskap

-Organisationskultur

Fjärilseffekten beskriver system som är känsliga för hur de initiala villkoren ser ut. ”små händelser som leder till stora saker”