

---

## 3. ORGANISATIONSFORMER OG FORMELLE STRUKTURER

---

Vi vil i dette kapitel se nærmere på forskellige organisationsformer og formelle strukturer i organisationer. Fra at man tidligere beskæftigede sig med at finde en "overlegen" organisationsform, hvor arbejdet var struktureret optimalt, eksisterer der nu en anerkendelse af, at hvilken organisationsform der er den optimale afhænger af en lang række forskellige faktorer. "Contingency Theory" beskæftiger sig med dette område og opererer ud fra den grundlæggende præmis, at organisationer er "*åbne systemer, der præger og præges af deres omverden*".<sup>1</sup> En af de væsentligste faktorer der er bestemmende for hvilken organisationsform, der fungerer optimalt er, hvorvidt en organisation befinder sig i en stabil eller en hurtig omskiftelig omverden, men der er også en lang række andre faktorer, der kan være bestemmende for hvilken organisationsform, der er hensigtsmæssig.

I dette kapitel vil en lang række af de mest centrale begreber vedrørende organisationsformer og formelle strukturer blive gennemgået og sat i forhold til hinanden, og der vil desuden være en gennemgang af de væsentligste aspekter ved Mintzbergs grundlæggende organisationsformer.

### 3.1 ARBEJDSDELING OG KOORDINERING

I alle organisationer der rummer mere end et individ, vil der opstå et behov for at opdele det arbejde, der skal udføres, for at organisationen kan nå dens mål. Når arbejdsopgaverne deles op i forskellige aktiviteter, vil der opstå et modstridende behov for at disse aktiviteter koordineres med hinanden.

Modstridsforholdet mellem arbejdsdeling på den ene side og koordinering på den anden side (eller "differentiation" and "integration") er altså en grundlæggende opgave, som alle organisationer skal løse. Jo mere effektivt denne opgave løses, jo større vil organisationens muligheder for at nå dens mål være.

---

<sup>1</sup> "Organisationsteori – Struktur, kultur, processer" s. 66

Den måde, som en organisation vælger at opdele arbejdsopgaverne i aktiviteter og koordinere disse aktiviteter på kan betegnes som virksomhedens struktur (altså både formel og uformel struktur).

Mintzberg anvender 6 grundlæggende organisationsformer, der vil blive gennemgået senere i dette kapitel. Disse organisationsformer kan ses som arketyper for den måde, som forskellige organisationer vælger at strukturere sig på. Eller sagt på en anden måde som den måde de vælger at løse det grundlæggende problem mellem en opdeling af arbejdet i aktiviteter, og koordinering mellem de aktiviteter arbejdet er delt op i.

### 3.2 FORMEL OG UFORMEL STRUKTUR

I alle organisationer vil der eksistere både en formel struktur og en uformel struktur, som begge har en funktion i forhold til at koordinere arbejdet mellem de forskellige enheder og individer i organisationen. Den formelle struktur kan defineres som:

*"Det sæt af hovedregler, som søges opretholdt i en organisation, specielt mht. arbejdsdeling og styring".<sup>2</sup>*

Disse hovedregler vil ofte være nedskrevet på den ene eller den anden måde, men det er ikke en nødvendighed for, at de kan betragtes som en del af den formelle struktur. Virksomhedens formelle struktur vil oftest være kortlagt gennem redskaber som organisationsdiagram, stillingsbeskrivelser, nedskrevne procedurer etc.

Sideløbende med at der eksisterer en formel struktur i en organisation, vil der også eksistere en uformel struktur. Den uformelle struktur kan defineres som:

*"Det mønster af indflydelse og adfærd som opstår på grundlag af venskab og interessefællesskab mellem medlemmerne af en organisation".<sup>3</sup>*

Den uformelle struktur eksisterer altså primært som konsekvens af medarbejdernes sociale behov, men det er væsentligt at bemærke, at den også kan have en funktion i forhold til koor-

---

<sup>2</sup> "Organisationsteori – Struktur, kultur, processer", s. 35

<sup>3</sup> "Virksomhedsorganisation", s. 267

dineringen af arbejdsopgaver. Den uformelle struktur kan desuden have stor betydning for arbejds motivationen og produktiviteten.

Et væsentligt begreb i forbindelse med formel og uformel struktur er en organisations grad af formalisering. Der eksisterer forskellige definitioner af, hvad dette begreb præcist indeholder, men generelt indebærer det i hvilken grad interaktionen mellem medlemmer af en organisation er fastlagt gennem regler og formelle aftaler. Graden af en organisations formalisering er derfor tæt knyttet til organisationens kultur (se kapitlet "Kultur i Organisationer"). Lidt forsimplet kan man sige, at hvis omgangsformen er præget af at følge klart definerede retningslinier og ofte nedskrevne retningslinier, kan man tale om en formel organisationskultur, mens at hvis omgangsformen i højere grad er præget af spontanitet og de individuelle medlemmers særpræg, samt at der kun i begrænset grad tages hensyn til det formelle hierarki, kan man tale om en uformel organisationskultur.

### **3.3 HORIZONTAL OG VERTIKAL ARBEJDSDELING**

Begrebet "arbejdsdeling" blev tidligere beskrevet som en helt grundlæggende opgave i alle organisationer. I den forbindelse anvendes begreberne horisontal arbejdsdeling og vertikal arbejdsdeling.

I den horisontale arbejdsdeling er arbejdsdelingen "vandret" i organisationen (set på et organisationsdiagram), hvilket vil sige, at man opdeler arbejdet mellem hierarkisk ligestillede funktioner. Den vertikale arbejdsdeling er den "lodrette" arbejdsdeling i organisationen, hvilket vil sige, at man her opdeler arbejdet i forskellige hierarkiske niveauer.

Hvor differentieret en organisation er horisontalt og vertikalt betyder derfor, hvor mange niveauer organisationen er opdelt i på henholdsvis det vandrette og det lodrette plan. Der er en stærk sammenhæng mellem organisationens kompleksitet og hvor differentieret den er horisontalt og vertikalt. Det kan således anvendes som en målemetode for en organisations kompleksitet at tælle hvor mange horisontale enheder og vertikale niveauer der eksisterer. Dette må siges at være en meget simpel måde at opgøre en organisations kompleksitet på, og hvis man anvender organisationsdiagrammet til dette formål, er det meget væsentligt at bemærke, at det kun er den formelle struktur, der bliver vurderet.

Det er muligt at forestille sig, at en organisation kan have en relativ simpel formel struktur, men at den eksisterende uformelle struktur er meget dominerende, og at organisationen derfor reelt fungerer på en langt mere kompleks måde, end organisationsdiagrammet angiver.

Hvordan en organisation vælger at foretage deres horisontale arbejdsdeling er meget væsentligt for den måde, som arbejdet skal koordineres på. Den horisontale opdeling af organisationen kan naturligvis foretages på uendeligt mange måder, men der kan opstilles fire grundlæggende kriterier, som ofte anvendes.

De fire kriterier er opstillet og uddybet i nedenstående skema:

Kriterium	Uddybning af kriterium
<b>Geografisk område</b>	Her er organisationen horisontalt opdelt efter hvilke geografiske områder, der betjenes. En global organisation kunne eksempelvis opdeles i forhold til kontinenterne, mens en dansk virksomhed kunne opdeles i forhold Jylland, Fyn og Sjælland.
<b>Funktion</b>	Ved funktionskriteriet opdeles arbejdet horisontalt i forhold til faglig ekspertise. Eksempler på funktionsopdelte enheder er marketing, økonomi, human resources, produktion etc.
<b>Kunde</b>	Opdeling efter kundetyper. Et eksempel på dette er opdeling i private kunder og erhvervskunder.
<b>Produkt</b>	Opdeling efter produkttyper eller i enkelte tilfælde konkrete produkter. Eksempel på opdeling i produkttyper kunne være et teleselskabs opdeling i mobiltelefoni og fastnettelefoni.

Kilde: Baseret på "Organisationsteori – Struktur, kultur, processer." s. 46

Det er vigtigt at bemærke, at den horisontale opdeling i en organisation ikke nødvendigvis følger enten det ene eller det andet kriterium. Man kan eksempelvis forestille sig, en organisation der overordnet er opdelt efter geografisk område. Under hvert geografisk område er der en gruppering efter produkttype, og under hver produkttype er der en opdeling efter funktionsområder.

Et begreb der er tæt forbundet med arbejdsdeling er jobspecialisering. Ligesom med arbejdsdeling anvender man begreberne horisontal og vertikal jobspecialisering.

Med horisontal jobspecialisering menes der, hvor mange forskellige former for opgaver et job indeholder. Et job der er meget horisontalt specialiseret indeholder meget få opgaver, der gentages mange gange.

Med vertikal jobspecialisering henføres der til, hvor adskilt selve udførelsen af arbejdsopgaverne er fra tilrettelæggelsen af dem. Et vertikalt specialiseret job er altså et job hvor medarbejderen ingen indflydelse har på, hvilke opgaver vedkommende skal lave, og hvorledes de skal udføres.

### **3.4 MEKANISTISKE, ORGANISKE & BUREAUKRATISKE STRUKTURER**

Mekanistiske og organiske organisationsformer er to begreber der ofte anvendes og står i modsætning til hinanden. En mekanistisk organisationsform er kendetegnet ved, at der er en hierarkisk og formaliseret struktur med en høj grad af både horisontal og vertikal specialisering. Billedligt kan man forestille sig, at organisationen er en maskine med specialiserede dele, hvori der kommer et standard input, som organisationen meget effektivt omdanner til et standard output.

En organisk organisationsform danner modsætningen til en mekanistisk organisationsform og er således kendetegnet ved et begrænset hierarki og en uformaliseret struktur samt en relativt lav grad af vertikal og horisontal jobspecialisering. Betegnelsen "organisk" skyldes at denne organisationsform, ligesom levende organismer, kan tilpasse sig til skiftende omgivelser. Derfor eksisterer mekanistiske organisationer ofte i mere statiske omgivelser, hvor organiske organisationer eksisterer i mere dynamiske omgivelser.

I begyndelsen af 1900 tallet udviklede den tyske sociolog, Max Weber, ideen bag en strukturform, han betegnede som et bureaukrati.

Der kan ikke sættes et direkte lighedstegn mellem en mekanistisk struktur og en bureaukratisk struktur, men mange forfattere anvender de to begreber stort set identisk. I "Organization Theory" defineres forskellen mellem en bureaukratisk og en mekanistisk organisation ved, at en mekanistisk organisation er centraliseret og en bureaukratisk organisation er decentraliseret.

I dag associeres ordet "bureaukratisk" af mange med langsomme arbejdsgange og uflexible systemer, men oprindeligt er bureaukratiet opstillet som en organisationsform, der skal sikre rationalitet og effektivitet. Det Weber konstruerede var en såkaldt "idealtyp" af et bureaukati. Hermed menes, at han forsøgte at formulere de helt grundlæggende egenskaber ved det, han betegner som et bureaukati, uden hensyntagen til om det eksisterer i præcis den form i den virkelige verden. De væsentligste kendetegn ved bureaukratiet er opsummeret nedenfor:

Væsentligste kendetegn ved bureaukratiet
Klart defineret hierarkisk struktur, hvor de med større myndighed har opsyn med dem med mindre myndighed (jf. begrebet "vertikal arbejdsdeling")
Klart definerede og højt specialiserede ansvarsområder for de enkelte afdelinger og stillinger (jf. begrebet "horisontal arbejdsdeling")
Høj grad af formalisering
Dem der varetager arbejdet er adskilt fra dem, der ejer de midler, der skal administreres
Forfremmelse foretages af hierarkisk højere enheder og sker på baggrund af anciennitet eller opnåede resultater

Kilde: Baseret på "Organisation Theory" s.170-172 og "Organisationsteori -Struktur, kultur og processer", s.37-40

Weber så bureaukratiet som mere effektiv end andre daværende organisationsformer, men hans holdning til det var modsætningsfyldt, bl.a. fordi det havde visse menneskelige omkostninger i form af den strenge disciplin og de ensformige (højt horisontalt specialiserede) arbejdsopgaver.

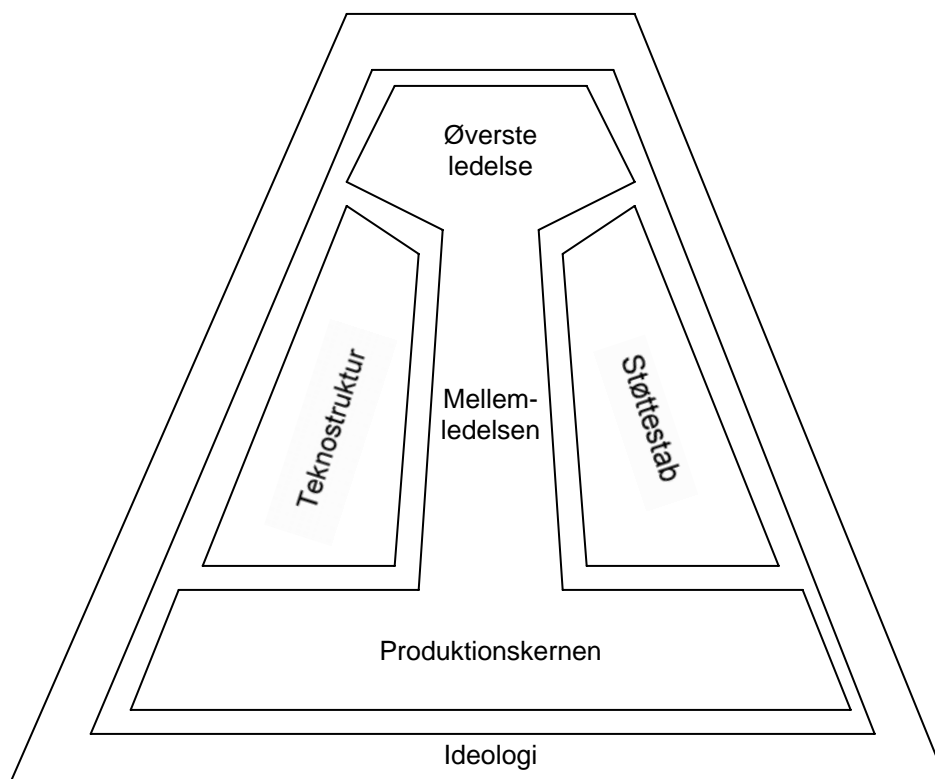
### 3.5 INTRODUKTION TIL MINTZBERG

Idet Henry Mintzberg anses som den mest betydningsfulde organisationsteoretiker i forhold til organisationsformer og formelle strukturer, vil der i det efterfølgende præsenteres en gennemgang af de mest væsentlige af Mintzbergs begreber og sammenhængen imellem dem.

#### 3.5.1 ORGANISATIONENS BESTANDDELE

For at have en grundlæggende referenceramme opstiller Mintzberg 6 grundlæggende bestanddele som en organisation kan bestå af. De seks basale elementer består af tre liniefunktioner, der består af den øverste ledelse, mellemlidelsen og produktionskernen, 2

stabsfunktioner der betegnes teknostrukturen og støttestaben samt en ideologi. Nedenfor er de seks basale elementer illustreret:



Kilde: "Organisationers form og funktion" s. 20

Hver enkel bestanddel er uddybet i den nedenstående tabel:

Liniefunktioner	Øverste ledelse	Den øverste ledelse foretager overvågning af hele organisationen og har det overordnede ansvar for organisationen. Det er en primær opgave at tilgodese alle organisationens interesser i et hensigtsmæssigt omfang.
	Mellemledelsen	Mellemledelsen fungerer som et hierarkisk mellemlid mellem den øverste ledelse og produktionskernen.
	Produktionskernen	Produktionskernen udfører organisationens basale arbejde der er relateret til produktionen af produkter og/eller serviceydelser.
Stabsfunktioner	Teknostrukturen	Teknostrukturen består af analytikere der har til formål at planlægge andres arbejde. Her kan bl.a. nævnes standardisering og effektivisering af arbejdsprocesser, langtidspanlægning, kvalitetskontrol, standardisering af færdigheder, træning og rekruttering af personale.
	Støttestaben	Støttestaben udgøres af enheder der har til formål at yde støtte til den øvrige organisation. Eksempler på dette er kantine, lønningskontorer, IT-support etc.
Ideologi	Ideologi	Organisationens ideologi eller organisationens kultur. Med Scheins terminologi indbefatter kulturen de værdier og grundlæggende antagelser, der er inkorporeret i organisationen.

Kilde: Baseret på "Organisationers form og funktion" s. 22-24

### 3.5.2 DESIGNPARAMETRE OG SITUATIONSFAKTORER

Som tidligere nævnt anser Mintzberg det ikke for at være muligt at konstruere en organisationsform, der er hensigtsmæssig i alle situationer (the one best way). Han mener derimod, at der skal være en grundlæggende overensstemmelse mellem virksomhedens struktur, og den situation den befinder sig i (dette er en grundlæggende pointe i det der betegnes "Contingency theory"). Mintzberg anvender derfor begreberne "situationsfaktorer" og "designparametre".

Situationsfaktorer er uafhængige variable, som organisationen kun i meget begrænset grad har mulighed for at ændre på, mens designparametre er de parametre som virksomheden rent faktisk har mulighed for at ændre på. Hvorledes organisationen vælger at indrette sig i forhold til de forskellige designparametre er bestemmende for, hvordan organisationen fungerer. Man kan altså "skabe" organisationens måde at løse det grundlæggende problem mellem arbejdsdeling og koordinering af arbejdet ved at træffe konkrete beslutninger om, hvorledes hver af designparametrene skal være. Der opsættes 9 designparametre, der kan inddeles i 4 grupper: "Design af positioner", "design af strukturen", "design af forbindelsesmekanismer" og "design af beslutningssystemer". Nedenfor er vist en oversigt over designparametrene og situationsfaktorerne, og de er kort uddybet:



COMPLET KOMPENDIUM I ORGANISATION

	Designparameter	Forklaring
Design af positioner	<b>Jobspecialisering</b>	Hvor mange opgaver der er indeholdt i et givent job. Et job kan specialiseret både vertikalt og horisontalt. Hvis et job er horisontalt specialiseret indeholder jobbet få højt specialiserede opgaver (eksempelvis samlebåndsarbejde). Hvis et job er vertikalt specialiseret vil det sige at den udfører jobbet har begrænset eller ingen bestemmelse over hvilke opgaver den vedkommende skal udføre, men at dette er bestemt af andre i organisationen.
	<b>Adfærdsfomalisering</b>	Formaliseringen af adfærd benyttes til at standardisere arbejdsprocesserne i organisationen. Man kan formalisere adfærd ved at opstille præcise jobbeskrivelser og i det hele taget generelle regler for hvorledes medlemmer af organisationen bør agere i forskellige situationer.
	<b>Træning</b>	Træning henfører til oplæringsprogrammer i organisationen, der har til hensigt at standardisere viden og evner for at kunne udføre et givent job.
	<b>Indoktrineringer</b>	Indoktrinering henfører til aktiviteter, der har til formål at standardisere organisationens medlemmer, så deres handlinger er i overensstemmelse med organisationens grundlæggende ideologi.
Design af organisationens struktur	<b>Enhedsgruppering</b>	Gennem grupperingen i enheder etableres organisationens hierarki og dens system af uformel autoritet. I afsnittet om "Horisontal og vertikal arbejdsdeling" blev der opstillet fire kriterier for horisontal arbejdsdeling eller enhedsgruppering. Minzberg opstiller selv to væsentlige overordnede grupperingsenheder: markedsgruppering og funktionsgruppering. Markedsgruppering omfatter output, kunde og sted, mens funktionsgruppering omfatter daglig ekspertise, arbejdsproces og funktion.
	<b>Enhedsstørrelse</b>	Enhedsstørrelsen refererer til antallet af jobs i en enkelt enhed.
Design af struktur-koblinger	<b>Planlægnings- og kontrolsystemer</b>	Planlægnings- og kontrolsystemer har til formål at standardisere output. Der skelnes mellem handlingsplanlægning og præstationskontrol. Handlingsplanlægning har til formål at specificere resultaterne af givne tiltag inden de iværksættes, hvor præstationskontrol efterfølgende har til formål at regulere en enheds samlede resultater, ved at måle hvorvidt de ønskede præstationer er opnået.
	<b>Forbindelsesmekanismer</b>	Forbindelsesmekanismer har til formål at skabe koordinering i organisationene gennem "gensidig tilpasning" (en af Minzbergs koordineringsmekanismer). Der skelnes mellem fire typer: Forbindelsesstillinger, projektgrupper/stående udvalg, integrerende ledere og matrix struktur.
Design af beslutnings-systemer	<b>Decentralisering</b>	Der er her tale om en decentralisering af beslutningsautoritet. Der skelnes mellem vertikal decentralisering og horisontal decentralisering. Vertikal decentralisering er delegation af magt ned gennem organisationens hierarkiske opbygning, mens horisontal decentralisering er delegation af magt fra ledere og mellemledere til operatører, analytikere og støttestab.

Kilde: Baseret på "Organisationers form og funktion" s. 33 - 98

De fire situationsfaktorerne er uddybet nedenfor:

Situationsfaktorer	Forklaring
<b>Alder og størrelse</b>	Organisationens alder og størrelse
<b>Teknisk system</b>	Dette skal forstås som graden af teknologianvendelse, der anvendes af produktionskernen for at producere output. Bemærk at "teknisk system" adskiller sig fra begrebet "teknologi", der ofte anvendes langt bredere defineret.
<b>Omgivelser</b>	Omgivelser refererer til det, der ligger uden for organisationen. De væsentligste faktorer i omverdenen der har betydning for organisationen er: Stabil/dynamisk, simpel/kompleks, markedets forskelligartethed, grad af fjendtlighed.
<b>Magt</b>	Hermed menes forskellige magtrelationer i og omkring organisationen. Bl.a. kan nævnes eksistensen af ydre kontrol over organisationen af f.eks. et moderselskab eller staten.

Kilde: Baseret på "Organisationers form og funktion" s. 99 - 116

Det vil altså være organisationens opgave at indrette dens designparametre på en sådan måde, at det er effektivt i forhold til at nå organisationens målsætning. Situationsfaktorerne vil have indflydelse på, hvorledes det er hensigtsmæssigt at indrette designparametrene. Som eksempel kan nævnes, at organisationen typisk vil skulle "designes" forskelligt, alt efter om det er en stor eller lille virksomhed, eller den opererer i en simpel eller i en kompleks omverden.

Mintzberg opstiller 6 grundlæggende organisationsformer, der varierer i forhold til, hvordan arbejdsdelingen og koordineringen af arbejdet foregår samt hvilken del af organisationen, der kan betegnes som den væsentligste. Det er væsentligt at forstå, at de 6 organisationsformer skal betragtes som en slags "arketyper" af organisationer. Det vil altså sige, at de er teoretiske konstruktioner, som har til formål at være et rendyrket eksempel på en type af en organisation. Dette medfører, at nogle organisationer vil kunne passe relativt præcist på én af organisationsformerne, mens andre i højere grad kan være blandinger mellem flere organisationsformer.

### 3.5.3 KOORDINERINGSMEKANISMER

Et andet meget væsentligt begreb der anvendes af Mintzberg er "koordineringsmekanismer", der beskriver forskellige måder at koordinere arbejdet i organisationer på. Koordineringsmekanismerne kan beskrives som det lim, der holder organisationen sammen, fordi en organisation ikke ville kunne fungere uden koordination mellem de delaktiviteter, som

## COMPLET KOMPENDIUM I ORGANISATION

organisationens samlede mængde arbejde er delt op i. Ligesom der findes seks organisationsformer, findes der også 6 koordineringsmekanismer, og for hver organisationsform er der én af koordineringsmekanismerne, der er den primære. Det er dog væsentligt at bemærke, at ingen organisation kun anvender én enkelt af koordineringsmekanismerne, og man vil som regel kunne finde alle koordineringsmekanismerne i større eller mindre grad hos alle rimeligt udviklede organisationer. De seks koordineringsmekanismer er kortfattet uddybet i nedenfor:

Koordinering via direkte kommunikation	}	Grundig tilpasning	Koordinering foregår ved uformel kommunikation mellem organisationens medlemmer. Denne koordinationsform er ofte den primære i simple og overskuelige organisationer.
		Direkte overvågning	Ved direkte overvågning er det en person der koordinerer arbejdet ved at give ordrer til andre.
Koordinering via standardisering	}	Standardisering af arbejdsprocesser	Arbejdet koordineres i den forstand at selve uførelsen af arbejdet er fastlagt gennem præcise procedurer. Dette ses eksempelvis ved samlebåndsarbejde.
		Standardisering af output	Ved standardisering af output er det ikke selve arbejdets præcise indhold, men resultatet der specificeres. Disse resultater specificeres ofte fra analytikerne.
		Standardisering af færdigheder	Dette er en mere løs koordineringsmekanisme, fordi det her er vedkommende der udfører arbejdet der er "standardiseret" gennem vedkommendes viden. Denne "standardisering" finder oftest sted på universiteter og andre uddannelsesinstitutioner.
		Standardisering af normer	Ved standardisering af normer deler organisationens medlemmer en fælles overbevisning og deres handlinger standardiseres af den grund.

Kilde: Baseret på "Organisationers form og funktion" s. 15

Man kan betragte de seks koordineringsmekanismer opdelt i to kategorier, hvor den første indeholder gensidig tilpasning og direkte overvågning, mens den anden kategori indeholder standardisering af enten arbejdsprocesser, output, færdigheder eller normer. I den første kategori er det direkte kommunikation mellem organisationens medlemmer, der sikrer koordineringen af arbejdet. Der er altså to måder hvorpå dette kan foregå, og ved "gensidig tilpasning" går kommunikationen begge veje, mens det ved direkte overvågning kun går fra et hierarkisk højere led til et lavere led.

I den anden kategori, "koordinering via standardisering", er det selve det, at man har nogle givne standarder i organisationen, der i større eller mindre grad forudbestemmer, hvad medlemmer i organisationen vil gøre. Når dette er forudbestemt, vil andre medlemmer i organisationen vide, hvad der foretages, uden der finder direkte kommunikation sted, og derfor fungerer det som koordineringsmekanismer.

### 3.5.4 CENTRALISERING OG DECENTRALISERING

Hvorvidt en organisation er centraliseret eller decentraliseret henfører generelt til, hvor beslutningskompetencen i organisationen er placeret. Således kan en organisations struktur betegnes som centraliseret når al beslutningskompetencen ligger hos ét eller få individer og instanser, mens strukturen kan betegnes som decentraliseret når beslutningskompetencen er spredt mellem mange individer og instanser. En decentraliseringsproces er derfor en proces, hvor man flytter beslutningskompetence fra få til flere individer i organisationen, mens en centraliseringsproces er det modsatte.

Hvorvidt det er en fordel for en organisation at have en centraliseret eller en decentraliseret struktur, er et komplekst spørgsmål, hvis svar vil være afhængigt af hvilken situation organisationen befinder sig i (jf. Contingency Theory). Der kan dog opstilles nogle generelle hovedargumenter for henholdsvis centralisering og decentralisering (bemærk at dette ikke er Mintzbergs opstilling).

Hovedargumenter for centralisering	Hovedargumenter for decentralisering
Fordele i forhold til koordinering af aktiviteter	Giver den øverste ledelse mulighed for at koncentrere sig om de mest centrale opgaver
Større overblik for den øverste ledelse	Øget beslutningsmyndighed hos medarbejdere medfører ofte øget motivation
Enklere at afbalancere de forskellige funktioners grupperinger mod hinanden	Udvikling af nye ledere gennem decentralisering skaber bedre basis for intern rekruttering
Besparelse på administration	Større fleksibilitet og hurtigere beslutninger på det operative niveau
Beslutningsmyndighed koncentreret ved de dygtigste og mest erfarne ledere	Større detailkendskab til lokale forhold hos beslutningstageren ved et givent problem
Organisationen kan reagere hurtigt i forhold til pludseligt opståede trusler og muligheder (strategisk niveau)	Lettere at afgrænse og fastlægge ansvaret for en bestemt enheds resultater. De enkelte enheders bidrag til organisationen bliver mere synlige

Kilde: "Organisationsteori - Struktur, kultur, processer" s. 49-51. Oprindeligt baseret på Robey, 1982 og Child, 1984

Det er meget væsentligt at forstå, at centralisering og decentralisering ikke er et "enten/eller spørgsmål", men at en levedygtig decentraliseret organisation forudsætter, at visse funktioner i organisationen er centraliseret (ofte økonomistyring, budgetbeslutninger og strategiske beslutninger), mens andre funktioner er decentraliserede. Det faktum at mange ledere i dag

går ind for decentralisering af deres organisationer, skyldes ofte, at der i dag eksisterer højt udviklede styresystemer, der gør det lettere for ledelsen at overvåge den decentraliserede struktur.

I forbindelse med decentralisering skelner Mintzberg mellem henholdsvis vertikal decentralisering og horisontal decentralisering samt mellem selektiv og parallel decentralisering.

Vertikal decentralisering er delegering af beslutningskompetence fra den øverste ledelse ned gennem hierarkiet til mellemledere, hvor horisontal decentralisering er delegering af beslutningskompetence fra ledere og mellemledere til ikke-ledere.

Selektiv decentralisering er delegering af beslutningskompetence over bestemte beslutninger til forskellige steder i organisationen, mens parallel decentralisering er delegering af beslutningskompetence over en lang række beslutninger til et bestemt sted i organisationen.

Ud fra dette opstiller Mintzberg 6 grundlæggende måder, som viser hvorledes organisationer kan spænde fra at være helt centraliserede til at være helt decentraliserede.

Placering af beslutningskompetence	Uddybning
<b>Vertikal og horisontal centralisering</b>	Her er hele beslutningskompetencen placeret hos den strategiske ledelse.
<b>Begrænset horisontal decentralisering</b>	Beslutningskompetencen er her primært hos den strategiske ledelse, men også decentraliseret til analytikere i teknostrukturen, der formaliserer og standardiserer adfærden i organisationen.
<b>Begrænset vertikal decentralisering</b>	Eksisterer primært ved den divisionaliserede form. Beslutningskompetencen er hos den øverste ledelse, samt de "mellemledere", der leder de enkelte divisioner.
<b>Selektiv vertikal og horisontal decentralisering</b>	Beslutningskompetencen er placeret selektivt på både det vertikale og det horisontale led hos relevante ledere og eksperter i organisationen.
<b>Vertikal og horisontal decentralisering</b>	Beslutningskompetencen er her primært henlagt til produktionskernen, der typisk udgøres af højtuddannede og professionelle medarbejdere.
<b>Decentralisering</b>	Beslutningskompetencen er her i udpræget grad placeret hos alle medlemmer af organisationen.

Kilde: Baseret på "Organisationers form og funktion" s. 95-97

### 3.5.5 OPSUMMERING AF MINTZBERGS BEGREBER

For at huske Mintzbergs begreber i forhold til organisationsformer og formel struktur, kan det være en hjælp at huske på, at tallet seks ofte går igen. En organisation består af 6 basale elementer, der eksisterer 6 forskellige koordineringsmekanismer, ligesom der eksisterer 6 grundlæggende organisationsformer (dog 7 med "Den politiske organisation") og 6 forskellige former for centralisering/decentralisering. Der er desuden en vis sammenhæng mellem alle disse begreber, der indeholder 6 elementer, som er illustreret i den nedenstående figur. Figuren er meget væsentlig, og har du en forståelse for begreberne i figuren og sammenhængen mellem dem, har du forstået det mest væsentlige i Mintzbergs basale organisationsteori:

Organisationsform	Primær koordineringsmekanisme	Nøgledel af organisation	Type af centralisering/decentralisering
<b>Den simple struktur</b>	Direkte overvågning	Øverste ledelse	Vertikal og horisontal centralisering
<b>Maskinburekratiet</b>	Standardisering af arbejdsprocesser	Teknostrukturen	Begrænset horisontal decentralisering
<b>Fagburekratiet</b>	Standardisering af færdigheder	Produktionskernen	Vertikal og horisontal decentralisering
<b>Den divisionaliserede form</b>	Standardisering af output	Mellemlederne	Begrænset vertikal decentralisering
<b>Adhocratiet</b>	Gensidig tilpasning	Støttestaben	Selektiv decentralisering
<b>Idéorganisationen</b>	Standardisering af normer	Ideologisk center	Decentralisering
<b>Den politiske organisation</b>	Ingen	Ingen	Variierende

Kilde: Adapteret fra "Organisationers form og funktion" s. 118

Bemærk at der i alle organisationsformer med undtagelse af adhocratiet er en sammenhæng mellem, hvad der betegnes som en nøgledel af organisationen, og hvor beslutningskompetencen er placeret. Dette er som sådan ikke nogen overraskende pointe, men den kan være relevant for bedre at kunne huske hvorledes beslutningskompetencen er centraliseret/decentraliseret i de enkelte organisationsformer.

### 3.6 DE 6 ORGANISATIONSFORMER

I dette afsnit gennemgås hovedtrækkene ved de 6 grundlæggende organisationsformer, som er opstillet af Mintzberg (se ovenstående tabel). Det er væsentligt at bemærke, at organisati-

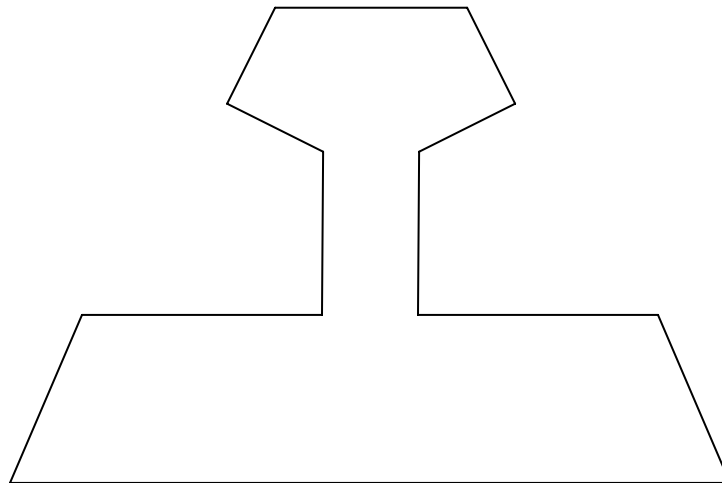
oner i den virkelige verden sjældent fuldstændigt entydigt vil tilhøre den ene eller den anden organisationsform. De 6 organisationsformer som Mintzberg opstiller er "idealtyper" på samme måde, som vi tidligere beskrev, hvordan Weber opstillede en idealtipe af et bureaukrati. Organisationsformerne er altså teoretiske konstruktioner, der skal give en ramme, som virkeligheden kan placeres i. Det er i den forbindelse vigtigt at bemærke, at virkeligheden er dynamisk og ikke statisk. Hermed menes, at en organisation i den virkelige verden udvikler sig løbende, og på et tidspunkt i deres livsforløb kan den have størst overensstemmelse med én af de 6 organisationsformer for senere at udvikle sig og have størst overensstemmelse med en anden af de 6 organisationsformer. Således ses det eksempelvis ofte, at små nystartede virksomheder har en "simpel struktur" for senere at udvikle sig til andre organisationsformer.

Det er en meget væsentlig pointe, at Mintzberg ikke anser nogen organisationsform for at være andre overlegne. Han tror altså ikke på, at der findes en enkelt måde at organisere sig på, som er den bedste eller mest effektive. Det er derimod hans grundlæggende indstilling, at under visse forudsætninger vil en type organisation generelt set være den bedste, mens en anden vil være den bedste under andre forudsætninger (dette er en grundlæggende pointe i "Contingency theory"). En sådan iagttagelse kan måske virke ganske banal i dag, hvor omverdenens vigtighed næsten tages for givet, men i begyndelsen af 1960'erne var dette en relativt banebrydende betragtning. Mintzbergs organisationsformer er opstillet ud fra empiriske undersøgelser, hvilket vil sige, at han har studeret en lang række amerikanske organisationer og undersøgt, hvorledes de er opbygget i forhold til de forudsætninger, de opererer under. Hvis man forestiller sig, at én organisationsform er meget dominerende under nogle givne forudsætninger, må man antage, at der er meget stor sandsynlighed for, at dette skyldes, at denne organisationsform er den mest hensigtsmæssige under disse forudsætninger. Denne betragtning kan henføres til "Survival of the fittest" princippet, hvormed der eksempelvis menes, at grundlagde man en helt anden organisationsform under de givne forudsætninger, vil denne ophøre med at eksistere som konsekvens af markedsmekanismerne, hvis den ikke kunne operere mindst lige så effektivt som de eksisterende organisationer. I gennemgangen af hvert enkel organisationsform vil organisationsformen blive kort beskrevet, derefter vil de betingelser organisationsformen typisk eksisterer under og til sidst vil det blive skitseret hvilke fordele og ulemper, der er ved organisationsformen.

### 3.6.1 DEN SIMPLE STRUKTUR (THE ENTREPRENURIAL ORGANIZATION)

**Typiske eksempler:** *Entreprenørvirksomheder, større detailforretninger*

Som navnet antyder, repræsenterer den simple struktur den mindst komplekse organisationsform. Betragtes den simple struktur i forhold til organisationens 6 basale bestanddele, består den simple struktur primært af den øverste ledelse og en produktionskerne, og der eksisterer en lille eller slet ingen teknostruktur og en lille støttestab. Koordinering af arbejdet foregår primært via den koordineringsmekanisme, der hedder "direkte overvågning", hvilket helt konkret vil sige, at beslutningerne omkring hvorledes arbejdet skal udføres træffes i den øverste ledelse og kommunikeres direkte til medarbejderne i produktionskernen. Den overordnede beslutningskompetence ligger således hos den øverste ledelse, og den øverste ledelse betegnes også som nøgledelen i denne organisationsform, der ofte har en stærk og karismatisk leder. Organisationer der har en simpel struktur, er sjældent særligt store og adfærden er generelt uformaliseret. Jo større en organisation er, jo mere vil organisationsformen trækkes i retning af en bureaukratisk struktur, og den simple struktur er netop kendetegnet ved at være "ikke-bureaukratisk". Dette ses også ved, at standardisering kun i meget begrænset grad benyttes som koordineringsmekanisme. Den simple struktur er illustreret nedenfor:



Kilde: Adapteret fra "Organisationers form og funktion" s. 122

Den simple struktur findes ofte i omgivelser, der er simple og dynamiske. Dog er organisationens udviklingsstade måske den væsentligste faktor, idet mange organisationer har en



simpel struktur i begyndelsen af deres livsforløb. Det er væsentligt, at en organisation med en simpel struktur kan reagere hurtigt på ændringer i omgivelserne, fordi beslutningskompetencen er centraliseret, og organisationen er fleksibel.

En væsentlig ulempe ved den simple struktur er, at den er yderst afhængig af én eller få nøglepersoner i den øverste ledelse. Forsvinder én nøgleperson, vil dette ofte kunne trække tæppet væk under hele organisationen. Ligeledes kan det være et problem, at den øverste ledelse bliver så involveret i operative beslutninger, at de strategiske beslutninger ikke får det nødvendige fokus.

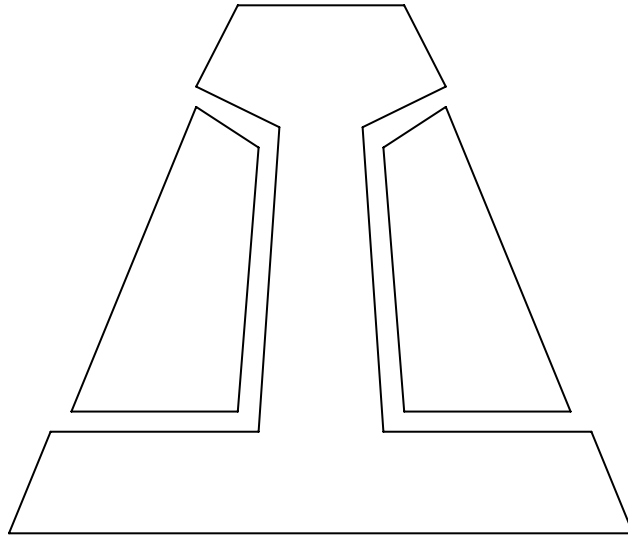
### 3.6.2 MASKINBUREAUKRATIET (MACHINE ORGANIZATION)

*Typiske eksempler: store fabrikker, gamle offentlige institutioner, store postkontorer.*

Maskinbureaukratiet repræsenterer på mange måder modsætningen til den simple struktur. Hvor den simple struktur har en organisk struktur, så har maskinbureaukratiet som navnet antyder en meget mekanistisk og "maskin-agtig" struktur. Maskinbureaukratiet er kendetegnet ved, at der er en meget høj grad af vertikal og horisontal jobspecialisering. Dette vil sige, at de enkelte medarbejdere i produktionskernen har begrænset indflydelse på hvilke arbejdsopgaver, de varetager, og at de kun varetager ganske få og simple arbejdsopgaver, der gentages mange gange. Dette betyder også, at de jobs der er i produktionskernen kræver meget begrænsede færdigheder og begrænset uddannelse og træning. Den væsentligste del af organisationen er teknostrukturen, og den primære koordineringsmekanisme er standardisering af arbejdsprocesser. Det er væsentligt at forstå, at der er en klar sammenhæng mellem disse to faktorer, fordi en af de primære opgaver i teknostrukturen netop er at standardisere arbejdsprocesserne, hvilket vil sige at fastlægge præcise procedurer for, hvorledes arbejdet skal udføres.

Strukturen er vertikalt centraliseret, hvilket vil sige at den primære beslutningskompetence ligger hos den øverste ledelse, men eftersom analytikerne i teknostrukturen udgør en så væsentlig del af organisationen, ligger der en betragtelig uformel magt hos dem. Mellemlederne har sjældent direkte indflydelse på strategiformuleringsprocessen, men deres opgave er at implementere dem sammen med operatørerne i produktionskernen.

Adfærden i maskinbureaukratiet er særdeles formaliseret, hvilket vil sige, at nedskrevne regler og faste procedurer er meget fremherskende, og samtidigt er der ofte udbyggede kontrol- og overvågningssystemer. Maskinbureaukratiet er illustreret nedenfor:



Kilde: Adapteret fra "Organisationers form og funktion" s. 125

Det er en meget væsentlig pointe, at maskinbureaukratier oftest findes i omgivelser, der er simple og stabile. Dette skyldes, at denne organisationsform først og fremmest er effektiv, når det er store mængder af relativt ens arbejde, der skal udføres (masseproduktion). Billedligt kan man forestille sig en stor tung maskine, der er lang tid om at komme op i fart, men når den først kører i en bestemt retning er den hurtig og svær at stoppe. De maskinbureaukratier der eksisterer i dag er ofte temmelig gamle og grundlagt omkring den industrielle revolution i starten af det 20. århundrede.

Et meget væsentligt problem for maskinbureaukratier er, at medarbejderne i produktionskernen ofte fremmedgøres i forhold til deres arbejde, fordi deres opgaver er ensformige, og de kun har meget begrænset indflydelse på dem (vertikal og horisontalt specialiserede jobs). Dernæst er det en relativt langsommelig proces for et maskinbureaukrati at ændre strategisk retning, hvilket medfører, at ændringer i omgivelserne kan have alvorlige negative konsekvenser for hvor effektivt organisationen kan tilfredsstille de behov, der eksisterer på markedet.

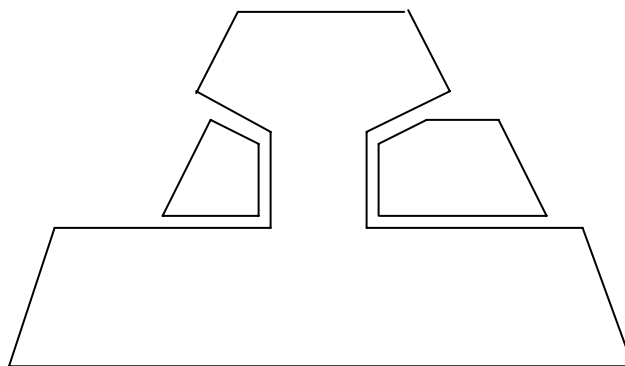
### 3.6.3 FAGBUREAUKRATIET (THE PROFESSIONAL ORGANIZATION)

**Typiske eksempler:** Sygehuse, universiteter, Revisionsvirksomheder.

To meget væsentlige kendetegn for fagbureaukratiet er, at den primære koordineringsmekanisme er "standardisering af færdigheder", og at de ansatte i produktionskernen er højt uddannede. Der er en klar sammenhæng mellem dette, fordi det netop er det faktum, at medarbejderne er højt uddannede, der gør, at deres arbejde kan koordineres via standardisering af færdigheder. Dette skyldes, at det er gennem en fælles baggrund, at den enkelte medarbejder har en begrundet forventning om, hvorledes andre vil udføre arbejdet, og derfor fungerer det som en koordineringsmekanisme.

I fagbureaukratier eksisterer der ofte en lille teknostruktur, men en stor støttestab. Dette skyldes, at arbejdsprocesserne er for komplekse til, at de kan standardiseres af en teknostruktur. Til gengæld er der en stor støttestab for at kunne supportere den højt betalte produktionskerne, så denne kan arbejde så effektivt som muligt med de væsentlige opgaver.

Det er produktionskernen, der udgør nøgledelen af organisationen, og medarbejderne i produktionskernen har selvstændig kontrol over hvilke opgaver de varetager, og hvorledes de skal udføres (vertikalt og horisontalt udvidede jobs). Ligeledes er beslutningskompetencen decentraliseret i både den vertikale og den horisontale dimension. Dette skyldes i høj grad, at arbejdet i produktionskernen er for komplekst til, at det kan styres effektivt fra en central enhed. Fagbureaukratiet er illustreret nedenfor:



Kilde: Adapteret fra "Organisationers form og funktion" s. 131

Fagbureaukratier eksisterer ofte i omgivelser, der er komplekse, men stabile. Forklaringen på dette er, at kompleksiteten skal være høj, før det er hensigtsmæssigt at have en højt betalt

produktionskerne, men samtidigt skal omgivelserne være stabile, for at de færdigheder der kræves i produktionskernen er tilstrækkeligt veldefinerede.

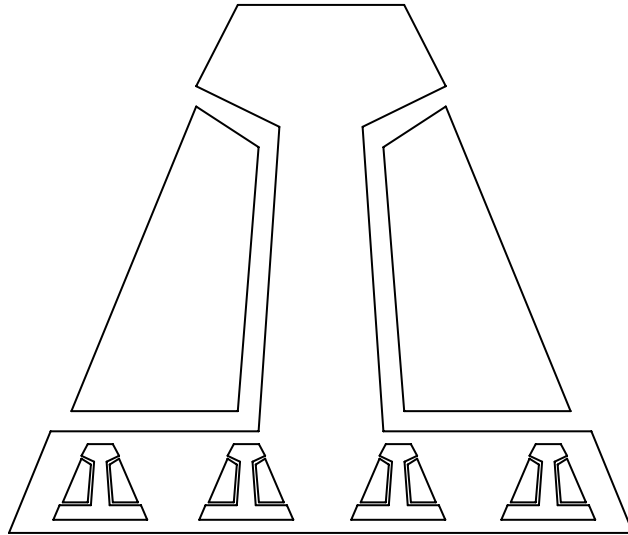
På trods af at både maskinbureaukratiet og fagbureaukratiet er bureaukratiske organisationsformer, er der meget store forskelle på de betingelser medarbejderne har i de to organisationsformer. I fagbureaukratiet er beslutningskompetencen placeret hos dem der udfører arbejdet pga. arbejdets kompleksitet. Dette giver medarbejderne en høj grad af frihed til at bestemme, hvilke opgaver de skal løse, og hvordan de skal løse dem. Dette er altså en væsentlig styrke ved fagbureaukratiet, fordi det i højere grad giver medarbejderne mulighed for at realisere sig selv gennem deres arbejde. Det er dog samtidigt en væsentlighed svaghed ved fagbureaukratiet, fordi det gør det meget vanskeligt at kontrollere både omfanget og kvaliteten af det udførte arbejde. Således vil inkompetente professionelle i produktionskernen kunne forårsage stor skade på organisationen.

#### **3.6.4 DEN DIVISIONALISEREDE FORM (DIVERSIFIED ORGANIZATION)**

*Typiske eksempler: Bestemte typer af virksomheder er svære at give som eksempler, men generelt er det virksomheder, hvis markeder kan adskilles klart.*

Som navnet antyder, er det helt væsentlige ved den divisionaliserede form, at denne organisationsform er opdelt i divisioner. For at dette er hensigtsmæssigt, kræver det, at virksomheden har en vis størrelse, og derfor er det ofte store og gamle organisationer, der anvender denne organisationsform. De enkelte divisioner er som oftest defineret ud fra, hvilket marked de betjener, og de er oftest relativt selvstændige enheder. Den øverste ledelses primære rolle er derfor typisk blot at overvåge resultaterne fra de enkelte divisioner. Til dette anvendes præstationskontrollsystemer, og der eksisterer derfor en lille teknostruktur hos den øverste ledelse, der har til opgave at udvikle og administrere disse systemer. Det er således standardisering af output, der er den primære koordineringsmekanisme i denne organisationsform, fordi dette netop betyder, at koordineringen foregår ud fra resultaterne (output). Det er mellemlederne, der har ansvaret for, at de påkrævede resultater opnås i de enkelte divisioner, og derfor er det mellemlederne, der udgør nøgledelen hos den divisionaliserede form.

Den divisionaliserede form er illustreret nedenfor:



Kilde: Adapteret fra "Organisationers form og funktion" s. 139

Den divisionaliserede form eksisterer oftest i omgivelser, der er relativt simple og stabile, som det også er tilfældet for maskinbureaukratier. En anden meget væsentlig betingelse for at det er hensigtsmæssigt at operere med markedsbaserede divisioner er naturligvis, at organisationen betjener forskellige markeder, der kan adskilles klart.

Der foreligger væsentlige fordele ved den divisionaliserede form som eksempelvis, at der effektivt og præcist kan allokeres kapital til de enkelte divisioner, og at der præcist kan måles, hvordan kapitalen bliver forrentet, såfremt det er muligt at opstille hensigtsmæssige resultatmål. En væsentlig ulempe ved den divisionaliserede form er, at såfremt præstationskontrollsystemerne ikke giver noget retvisende billede af den enkelte division, kan den øverste ledelse træffe forkerte strategiske beslutninger, fordi den ofte kun har begrænset "hands-on" føling med, hvad der foregår i de enkelte divisioner.

### 3.6.5 ADHOCRATIET (THE INNOVATIVE ORGANIZATION)

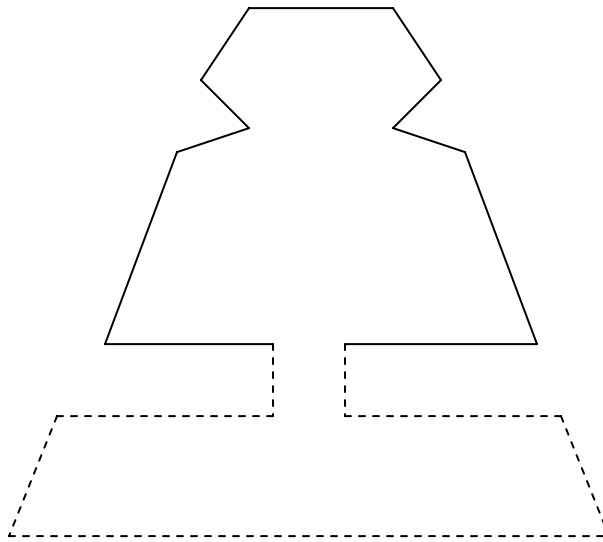
**Typiske eksempler:** *Konsulentbureauer, reklamebureauer, forskningscentre.*

Det helt centrale omdrejningspunkt i adhocratiet er, at det er en organisationsform, der er i stand til at skabe innovation. Adhocratiets produktionskerne består af højtuddannede

specialister, og grunden til at det på dansk betegnes "adhocrati" er, at disse eksperter sammenbringes i forskellige ad-hoc projektgrupper.

I et adhocrati eksisterer der ikke nogen klassisk hierarkisk ledelse, men derimod gives beslutningskompetencen til de relevante eksperter og projektledere rundt omkring i organisation.

Den primære koordineringsmekanisme er gensidig tilpasning, hvilket vil sige direkte og gensidig kommunikation mellem organisationens medlemmer. Det er en vigtig pointe, at adhocratiet ikke kan anvende nogen af de fire former for standardisering som koordineringsmekanisme, fordi standardisering netop kan forstås som det modsatte af innovation, som er adhocratiets primære opgave. Fordi adhocratiet er så komplekst og primært anvender gensidig tilpasning som koordineringsmekanisme, er det nødvendigt med mange ledere i adhocratiet. Disse er dog ikke ledere i traditionel forstand, idet de også indgår i projektgrupperne som eksperter. Adhocratiet er illustreret nedenfor:



Kilde: Adapteret fra "Organisationers form og funktion" s. 151

Det ses, at produktionskernen på figuren er markeret med en stiplede linie, og dette skyldes, at der skelnes mellem to typer af adhocrati, nemlig "det operative adhocrati" og det "administrative adhocrati". Det operative adhocrati er kendetegnet ved, at det påtager sig specifikke opgaver direkte for deres kunder og udarbejder en konkret løsning. Det væsentlige er her, at man ikke kan adskille selve planlægningen og designet af jobbet fra jobbet udførelse. Operative adhocrati forekommer eksempelvis ofte hos konsulentbureauer.

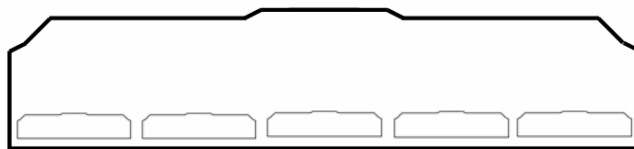
I det administrative adhocrati eksisterer der en nærmest "maskinbureaukratisk" produktionskerne, men denne er tydeligt adskilt fra resten af organisationen (markeret via den stiplede linie). Dette kunne eksempelvis forekomme ved en højteknologisk fabrik, hvor der er brug for innovativt arbejde i udviklingen af nye produkter, men samtidigt kræves en effektiv masseproduktion.

Adhocratier er kendetegnet ved ofte at eksistere i omgivelser, der er både dynamiske og komplekse. Dette skyldes primært, at adhocratiet er bedst egnet til at løse usædvanlige opgaver, fordi den primære koordineringsmekanisme er gensidig tilpasning. Med andre ord så bevirker det faktum, at arbejdet primært koordineres ved at tale sammen, at adhocratiet er effektivt til at løse specialiserede opgaver, men ineffektivt i forhold til at løse standardopgaver.

### 3.6.6 IDÉ-ORGANISATIONEN (THE MISSIONARY ORGANIZATION)

*Typiske eksempler: Religiøse institutioner, politiske organisationer og partier, natur- og miljøbevægelser.*

Det helt centrale kendetegn ved idé-organisationen er, at der eksisterer en fælles ideologi blandt organisationens medlemmer. Det er også denne fælles ideologi, der skaber grundlaget for den primære koordineringsmekanisme, som er "standardisering af normer". Arbejdet bliver altså koordineret primært ved, at alle medlemmer i organisationen ved, at de andre medlemmer har det grundlæggende samme værdisæt og samme mål som dem selv. Det er altså ekstremt vigtigt, at alle deler denne fælles ideologi, da hele grundlaget for organisationen og måden den fungerer på ellers ophører. Derfor er "indoktrinering" også den primære designparameter i idé-organisationer. Dette medfører også, at beslutningskompetencen kan decentraliseres, fordi medlemmerne af organisationen forventes at handle i overensstemmelse med den fælles ideologi. De fem basale dele af organisationen kan derfor ses som en "formløs masse", hvor der ikke eksisterer en klar adskillelse mellem linie og stab, men hvor organisationen holdes sammen af den fælles ideologi. Idé-organisationen er illustreret nedenfor:



Kilde: Adapteret fra "Organisationers form og funktion" s. 155