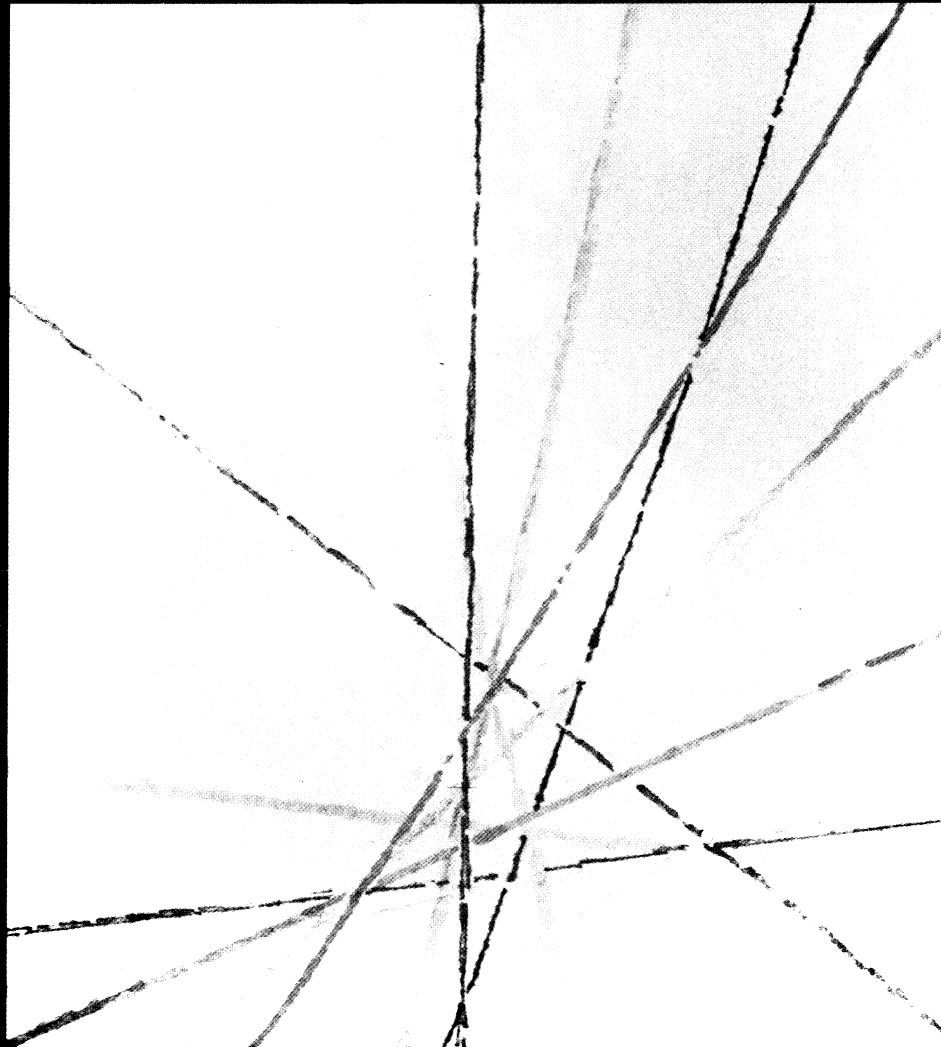


Udviklingsledelse

- fra pionervirksomhed
til netværksorganisation

Friedrich Glasl & Bernard Lievegoed



UDVIKLINGSLEDELSE
Fra pionervirksomhed til netværksorganisation

Friedrich Glasl og Bernard Lievegoed
Indledende kapitel af Steen Hildebrandt

Oversat fra tysk
Originaltitel:
DYNAMISCHE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG
Wie pionerbetriebe und Bürokratien
zu Schlanken Unternehmen werden
Copyright © 1993 by Paul Haupt Berne
Oversættelse: Birthe Michelsen og Bodil Jensen

Omslag: Hark Nikkels
Illustrationer: Troels Marstrand
Trykt hos Clemenstrykkeriet A/S, Århus
Printed in Denmark 1997, 2. oplag 2002
Copyright © 1997 Forlaget Ankerhus

ISBN 87-89303-15-6

Forord ved
professor Steen Hildebrandt,
Institut for Organisation og Virksomhedsledelse,
Handelshøjskolen i Århus

Forlaget Ankerhus
Århusvej 1
8382 Hinnerup
Telefon 86 98 63 22 • Fax 86 91 20 60

Indholdsfortegnelse

Forord	11
--------------	----

Organisationer er imponerende opfindsomme. På vej mod en ny forståelse af organisationers væsen og udvikling.	13
<i>Af Steen Hildebrandt</i>	

Fornyelse skal komme indefra - Organisatorisk læring •
Visioner og ledelse - Hvad er din vision? • Mål og midler
Myten om rationalitet • En europæisk organisations- og
ledelsesteori - Socialøkologi • Svar og spørgsmål - Orga-
nisationer er imponerende opfindsomme • Forenkling er
ingen kunst - Og dog! • TQM - BPR - Forestil dig en
skrånende fodboldbane • Ledelse er en giftig størrelse -
Og en knap faktor • Ledelse er en giftig størrelse - Men-
nesket er et guddommeligt eksperiment • Ledelse som
et offentligt debatanliggende - Kvinder i overhalingsba-
nen • Nye organisationsformer - Eller nye organiserings-
former • Organisatoriske drivkræfter - Pres udefra •
Den effektive organisation - Faste omkostninger er ikke
faste • Fire krav til fremtidens lederskab • Nyvurderin-
ger af ledelsesbegrebet - Udvikling af mennesker • En
global smeltedigel - Den globale Landsby • Mod nye
udfordringer til ledelse

Kapitel 1 Ledelses- og organisationsteoriens udvikling .	51
<i>Af Friedrich Glasl</i>	

1.1	Datidens accept af udviklingskonceptet	51
1.2	Ledelses- og organisationsteoriernes historie	53
1.2.1	De klassiske teknisk-strukturelle teorier ..	56

1.2.2	De psyko-socialt orienterede ledelses- og organisationsteorier	57
1.2.3	Beslutningsteorien	58
1.2.4	Kybernetiske systemteorier	58
1.2.5	Kontingensteorierne	59
1.2.6	Systemisk-evolutionære teorier	60
1.3	Lievegoeds organistiske udviklingskoncept	63
1.4	Denne bogs anliggende	74

Kapitel 2 Virksomhedslederne og fremtiden 75 *Af Bernard Lievegoed*

2.1	Virksomhedslederens opgaver	75
2.2	Tænkning i udviklingsmodeller	78
2.3	Strategisk modeltænkning	82
2.4	Skitse til en virksomheds udvikling	85
2.5	Virksomheden i samfundet	87

Kapitel 3 Udviklingsfaser i en virksomhed 91 *Af Bernard Lievegoed*

3.1	Pionerfasen	92
3.1.1	Autokratisk ledelse	92
3.1.2	Direkte kommunikation	93
3.1.3	Personrelateret organisationsstil	94
3.1.4	Improviseret arbejdsstil	95
3.1.5	"En stor familie"	95
3.1.6	Pionervirksomheden på markedet: Tilknytning af kunderne	95
3.1.7	Pionervirksomheden arbejder fra opgave til opgave	96
3.1.8	Den ældre pionervirksomhed	96
3.1.9	Pionervirksomheden i krise	96
3.1.10	Sammenfatning	100
3.1.11	Videre vækst og familievirksomhedens betydning	101
3.2	Differentieringsfasen	104
3.2.1	Mekaniseringsprincippet	108

3.2.2	Standardiseringsprincippet	108
3.2.3	Specialiseringsprincippet	109
3.2.4	Koordinationsprincippet	111
3.2.5	Formaliseringsprincippet	112
3.2.6	Krisen i differentieringsfasen	115
3.3	Integrationsfasen	121
3.3.1	Pleje af eksterne relationer, marketing	127
3.3.2	Processtyring	127
3.3.3	Tilvejebringelse og anvendelse af ressourcer (administration af midler)	128
3.3.4	Udvikling af overordnede principper, virksomhedspolitik	129
3.3.5	Pleje af interne relationer, informationsservice	130
3.3.6	Virksomhedsledelsen	131
3.3.7	Det sociale subsystems betydning	132
3.3.8	Top-management-team	136
3.3.9	Markedsfunktionen	139
3.3.10	Procesorganisationen	142
3.3.11	Organisationen af det udførende arbejde ..	145
3.3.12	Decentrale selvforvaltende enheder	147
3.3.13	Ledelsens seks opgaver og integrationen af disse	149
3.3.14	Integrationsfase-modellen som koncept til en meningsfyldt orden	153

Kapitel 4 Den "slanke virksomhed". Udvikling mod associationsfasen 157 *Af Friedrich Glasl*

4.1	Forandringens dynamik gennem problemforskydning og perspektivændring	158
4.2	Virksomhedskulturens forandring: en afstikker ...	163
4.3	Virksomhedskulturens udvikling i de fire faser ...	166
4.4	Associationsfasen eksemplificeret ved den slanke virksomhed	170
4.5	Associationsfasens væsentligste kendetegn	176
4.5.1	Udvidet proceshorisont	177
4.5.2	Forbindelsesstedmanagement	178

4.5.3	Omhyggelig omgang med alle ressourcer .	181
4.5.4	Stadig udvikling	182
4.6	De syv væsenslementers forandring i de fire udviklingsfaser	183
4.6.1	Identitet	183
4.6.2	Policy, ledende principper, programmer ...	185
4.6.3	Struktur	187
4.6.4	Mennesker	189
4.6.5	Enkeltfunktioner	191
4.6.6	Forløbsorganisation	193
4.6.7	Fysiske midler	194
4.7	Sammenfatning	196

Kapitel 5 Ledelseskoncepter 197 *Af Friedrich Glasl*

5.1	Ledelseskoncepter: en almen begrebsramme	197
5.2	Ledelseskonceptets tre hovedaspekter	199
5.2.1	Managementfilosofi	199
5.2.2	Ledelsesstil	203
5.2.3	Ledelsesteknikker	210
5.3	De mest almindelige ledelsesteknikker	212
5.3.1	Management by ideas: ideal-orienteret ledelse	213
5.3.2	Management by breakthrough: gennembrudsorienteret ledelse	215
5.3.3	Management by objectives (MBO): ledelse gennem målstyring	217
5.3.4	Management by delegation: ledelse gennem delegering	220
5.3.5	Management by exception (MBE): ledelsesindgreb i undtagelsestilfælde	222
5.3.6	Management by results: resultatorienteret ledelse	223
5.3.7	Management by system: ledelse gennem systemstyring	225
5.3.8	Konsekvenser af indførelsen af ledelsesmodeller	226

Kapitel 6 Ledelse i lyset af organisationens

	udviklingsfaser	231
	<i>Af Friedrich Glasl</i>	
6.1	Ledelse i pionerfasen	232
6.1.1	Managementfilosofien i pionerfasen	234
6.1.2	Ledelsesstil i pionerfasen	236
6.1.3	Ledelsesteknikker i pionerfasen	237
6.1.4	Ledelse i pionerfasens krise	239
6.2	Ledelse i differentieringsfasen	241
6.2.1	Managementfilosofien i differentieringsfasen	244
6.2.2	Ledelsesstil i differentieringsfasen	245
6.2.3	Ledelsesteknikker i differentieringsfasen .	247
6.2.4	Ledelse i differentieringsfasens krise	249
6.3	Ledelse i integrationsfasen	251
6.3.1	Managementfilosofien i integrationsfasen .	255
6.3.2	Ledelsesstil i integrationsfasen	259
6.3.3	Ledelsesteknikker i integrationsfasen	262
6.3.4	Ledelse i integrationsfasens krise	263
6.4	Ledelse i associationsfasen	264
6.4.1	Managementfilosofien i associationsfasen .	266
6.4.2	Ledelsesstil i associationsfasen	267
6.4.3	Ledelsesteknikker i associationsfasen	268
6.5	Faseorienteret ledelse: en oversigt	269

Kapitel 7 Fremtiden: Virksomhedsudviklingens

	samfundsmæssige betydning	271
	<i>Af Friedrich Glasl</i>	
7.1	Andre udviklingsmodeller i litteraturen	272
7.2	Udvikling som paradigmeforandring	275
7.3	Virksomhedsudvikling som emancipationsproces .	279
7.4	Udvikling er vort eget værk	281
	Noter	283
	Stikordsregister	293
	Litteraturfortegnelse	301

Forord

Dette er en bog om organisationer. Det er ikke en let bog. Lette bøger om organisationer er farlige. Og dem er der nok af. Denne bog forsøger at gå i dybden. Den bidrager med helt nye tanker og begreber om organisationer og deres udvikling og ledelse. Det er en bog, der primært drejer sig om at forstå mere - forstå hvad en organisation er, og hvordan og hvorfor, den er blevet, som den er. Det er en arbejds- og studiebog. Baggrunden for og udgangspunktet for bogen er skabt af F. Glasls og min fælles læremester, den nu afdøde professor B.C.J. Lievegoed. Lievegoed er sikkert den europæer, der har ydet de mest markante bidrag til organisations- og ledelsesteoriene i vort århundrede. Lievegoed udviklede fra midten af 1950'erne og til sin død i 1992 de tanker om organisationers liv, udvikling og ledelse, som F. Glasl nu har videreudviklet og ajourført. Herved har Glasl ydet væsentlige og selvstændige bidrag til organisationsteorien. I adskillige år arbejdede Glasl sammen med Lievegoed i det hollandske konsulentfirma NPI, inden han i 1985 vendte tilbage til Østrig til en lærestol i anvendt erhvervsøkonomi ved universitetet i Klagenfurt.

Århus, januar 1997
Steen Hildebrandt

Denne bog handler om organisationers væsen, udvikling og ledelse. Det er ikke en let bog. Lette bøger om organisationer er farlige - og dem er der i øvrigt nok af. Denne bog går i dybden. Det er en arbejds- og studiebog. Den bidrager med helt nye tanker og begreber om organisationer. Det er en bog, der primært drejer sig om at forstå mere. Forstå hvad en organisation er. Forstå hvordan en organisation er blevet det, den er. Den beskriver organisationers liv og udvikling gennem fire fase: Pioner-, differentierings-, integrations- og associationsfase.

Den beskriver organisationers væsen ved hjælp af syv dimensioner: Identitet, policy og ledende principper, struktur, mennesker, funktioner, processer og fysiske midler. Bogen er skrevet af professorerne Friedrich Glasl og Bernard Lievegoed. Den bygger på de tanker og teorier om organisationer, som B. Lievegoed udviklede fra begyndelsen af århundredet og indtil sin død i 1992. B. Lievegoed er sikkert den europæer, der har ydet de største bidrag til organisations- og ledelsesteorierne i dette århundrede.

Prof. Steen Hildebrandt
Institut for organisation og virksomhedsledelse
Handelshøjskolen i Århus

ISBN 87-89303-15-6



FORLAGET