

# Forord

Vores ambition med denne bog er, at give dig som læser, lysten og modet til at begynde at tænke (endnu) mere over gyldigheden af de mange forskellige teorier og modeller, du præsenteres for i forskellige lærebøger inden for området organisation og ledelse. Vi håber, at vi med bogen kan gøre det lettere for dig at danne dig et indtryk af, i hvilken grad og hvornår det giver mening at inddrage de forskellige teorier og modeller i forbindelse med at løse forskellige former for teoretiske opgaver. Vi tror også på, at de mange forskellige teorier og modeller hver især er gode at have med sig i det daglige arbejde som leder, fordi mange af dem giver gode indsigter, og gør det muligt at handle (mere) fornuftigt, end når vi handler uden en sådan viden.

Der findes mange bøger inden for fagområdet organisation og ledelse, såvel på dansk som på engelsk, som med rimelig succes anvendes i den danske uddannelsesverden. Man kan således med god ret spørge, hvorfor så skrive endnu en bog? Vi har gjort det af to grunde.

For det første fordi vores erfaringer som undervisere på forskellige uddannelser, på master, kandidat, bachelor, diplom og erhvervsakademiveau, tilsiger os, at mange studerende ikke får tilstrækkeligt med sig. De går ikke tomhændet fra undervisningen, men der mangler noget. Dette "noget" er en hjælp til kritisk at reflektere over organisations- og ledelsesteori principielt, og konkret i forhold til deres egen dagligdag og deres arbejde med forskellige studieprojekter.

For det andet fordi vi i vores dagligdag har kontakt med en lang række praktiskere, når vi som konsulenter, eller i andre sammenhænge, besøger dem på deres hjemmebane i deres organisationer. Vi mødes ofte med et behov for inspiration til at kunne udvikle mere reflekterede blikke på deres organisation. Fra tid til anden søger de også hjælp til at komme ud af et ledelsesmæssigt dødvande, hvor konflikter eller forandringsprojekter er gået i hårdknude. Bogen her er et bidrag til inspiration og eftertænkksomhed til alle dem der bruger tid på at leve i og lede organisationer.

Vi har med andre ord villet skrive en anderledes bog om organisations- og ledelsesteori. Hvad der står i bogen er vores ansvar, men vi var aldrig kommet så langt, hvis ikke det havde været for tre betydningsfulde personer: Renate Nielsen har som forlagsredaktør ikke alene "drevet os ud" i dette værk på trods af vores arbejdssituationers modvilje, men har også været en faglig inspirator og holdt os fast i vores ambitiøse ide om at arbejde med modstillinger. Jakob Ravn, der til daglig har sin gang på CBS Learning Lab, som specialkonsulent, har været en nådesløs og kærlig kritiker og kommentator på bogen undervejs, der trods til tider hårde ord, også altid viste os veje vi kunne komme videre af. Kurt Schurizek, Købmandsskolen i Århus, har med sin store erfaring som underviser muntret os op, og givet værdifulde ideer til bogens pædagogiske vinkel, og de enkelte kapitlers udformning. En stor tak til jer.

Vi håber bogen vil sætte tanker i gang hos dig som læser, og give dig appetit på at læse endnu flere bøger om organisations- og ledelsesteori. Vi bruger så meget tid i organisationer og på at forholde os til ledelse i vores moderne arbejds- og privatliv, at emnet fortjener al den opmærksomhed det kan få.

God læselyst

Forfatterne, juni, 2007

# Indhold

Forord . . . . . 5

Kapitel 1 Organisations- og ledelsesteoriens mangfoldighed . . . . . 9

**Del 1 Modstillinger som dikotomier  
– teorier som hinandens modsætning 27**

---

Kapitel 2 Motivation – driftsbestemt *eller* bevidst kalkuleret  
adfærd? . . . . . 29

Kapitel 3 Organisationsdesign – effektivitet *eller* legitimitet? . . . . 43

Kapitel 4 Organisationskultur – funktionalitet *eller* et mønster  
af mening? . . . . . 59

Kapitel 5 Human Resource Management – ”blød” *eller* ”hård”? . . . . 71

Kapitel 6 Strategisk ledelse – planer *eller* proces? . . . . . 83

Kapitel 7 Ledelse af forandringsprocesser – forandring *eller*  
forankring? . . . . . 97

**Del 2 Modstillinger som dualiteter  
– teorier som hinandens forudsætninger 111**

---

Kapitel 8 Effektiv ledelse – ”management” *og* ”leadership”! . . . . 113

Kapitel 9 Højtydende team – samarbejde *og* konkurrence! . . . . . 129

Kapitel 10 Beslutningstagning – beslutnings- *og*  
handlingsrationalitet! . . . . . 143

Kapitel 11	Ledelse og organisering – mekanistisk <i>og</i> organisk! . . .	157
Kapitel 12	Exploration og exploitation – at udforske <i>og</i> at udnytte! . . . . .	171
Kapitel 13	En afsluttende refleksion om modstillinger . . . . .	185
Litteraturliste	. . . . .	195
Indeks	. . . . .	201