



Universitetet  
i Stavanger

**NORSK HOTELLHØGSKOLE  
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM:

REISELIVSLEDELSE

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN  
FØLGENDE FAGOMRÅDE:

Organisasjonsledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

NEI

TITTEL: Strateg vs. psykolog: hva er essensen i teoriene og hvordan kan casene løses ved hjelp av disse?

ENGELSK TITTEL: Strategist vs. psychologist: what is the essence in the theories and how can the cases be solved with the help of those?

FORFATTER: Liliya Novosad

VEILEDER:

DAG OSMUNDSEN

KANDIDATNUMMER:

8149

STUDENTNUMMER:

258536

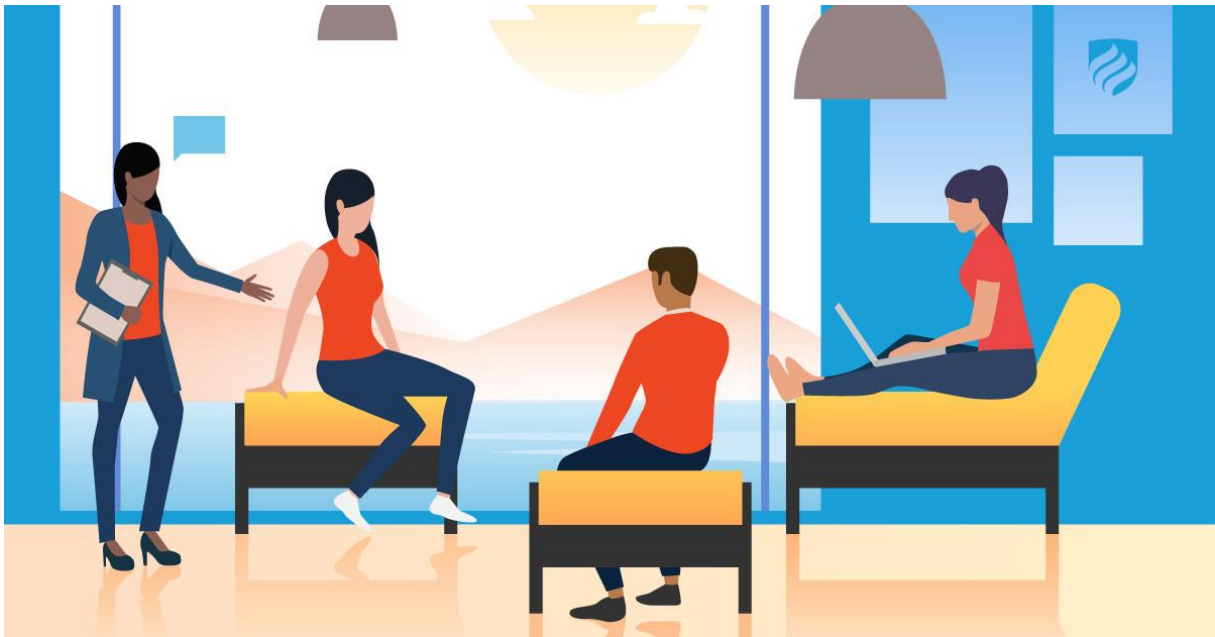
NAVN:

LILIYA  
NOVOSAD

# Strateg vs. Psykolog



Figur 1. Strategist. Fra “What does a Strategist actually do and how do you get the best from one?”, av C. Gray, 2022 (<https://www.linkedin.com/pulse/what-does-strategist-actually-do-how-you-get-best-from-colin-gray/?trk=pulse-article>)



Figur 2. Psykologist. Fra “3 keys to becoming an Industrial/organizational psychologist”, av Graduate studies, 2023 (<https://www.elmhurst.edu/blog/organizational-psychologist/>)

## Forord:

Tusen takk til Dag Osmundsen for hjelpen jeg fikk, og at du forstå mine spørsmål og ideer. Fra et spørsmål om sjakk og psykologien bak den, til organisasjonsteori og beslutningsteori basert på to teoretikere, hjalp du å veilede meg hele veien.

## Sammendrag:

Avhandlingens problemområde baserer seg på Mintzberg og Simons teorier om organisasjonen og beslutninger. Problemstillingen ligger i hva essensen er i disse og hvordan case kan bli løst i henhold til teoriene. Avhandlingen deles inn i teoretisk ramme som forklarer de forskjellige teoriene og prosessene, analyse, der casene blir presentert og analysert, drøfting og diskusjon som gir forskjellige perspektiver på analysen, samt en konklusjon for å svare på problemstillingen.

## Innhold

Forord: .....	3
Sammendrag: .....	3
Innledning:.....	7
Bakgrunn for tema: .....	7
Formål med oppgaven: .....	7
Avgrensninger: .....	7
Problemstilling:.....	8
Metode: .....	8
Beskrivelse av datainnsamlingsmetoden: .....	8
Beskrivelse av utvalg og kildebruk: .....	8
Begrensninger og mulige feilkilder:.....	8
Teoretisk ramme: .....	9
Ordbok:.....	9
Presentasjon av Mintzberg og Simons teorier om organisasjonsledelse og beslutningstaking: .....	10
Mintzberg: .....	10
Organisasjonsledelse:.....	10
Beslutningstaking: .....	16
Simon:.....	18
Organisasjonsledelse:.....	18
Beslutningstaking: .....	23
Beskrivelse av forskjellene og likhetene mellom teoriene:.....	27
Likhetene: .....	27
Forskjellene: .....	27
Relevant litteraturgjennomgang: .....	27
Analyse: .....	29
Presentasjon av egne hypotetiske eksempler på beslutninger som kan bli tatt i organisasjoner: ...	29
Case 1 - turnover: .....	29
Case 2 - ansettelse:.....	29
Case 3 – nystartende: .....	29
Case 4 - teknologi: .....	29
Case 5 - strukturen: .....	30
Analyse av casene:.....	30
Case 1 - turnover: .....	30
Case 2 - ansettelse:.....	30
Case 3 - nystartende:.....	31

Case 4 - teknologi: .....	32
Case 5 - strukturen: .....	32
Diskusjon av resultatene: .....	33
Case 1 - turnover: .....	33
Case 2 - ansettelse:.....	33
Case 3 - nystartende:.....	34
Case 4 - teknologi: .....	34
Case 5 - strukturen: .....	35
Drøfting: .....	35
Sammenlikning av Mintzbergs og Simons tilnærminger til beslutningstaking: .....	35
Helhetlig: .....	35
Case: .....	36
Diskusjon av tilnærming som kan være mest effektiv i casene: .....	37
Helhetlig: .....	37
Case 1 - turnover: .....	37
Case 2 - ansettelse:.....	38
Case 3 - nystartende:.....	39
Case 4 - teknologi: .....	39
Case 5 - strukturen: .....	40
Vurdering av relevansen og anvendbarheten av teoriene i dagens arbeidsmiljø: .....	40
Konklusjon: .....	41
Oppsummering av hovedfunn:.....	41
Svar på problemstillingen:.....	42
Oppsummering:.....	44
Implikasjoner og videre forskning: .....	44
Bibliografi .....	46



## Innledning:

Riktige beslutninger for driften av organisasjonen, samt oppbyggingen, kan bety mye for veksten og kan i tillegg bidra til godt arbeidsmiljø og popularitet. Hvis man tar feile valg, makten er skjevfordelt og det er konflikter, kan det bidra til at man går konkurs, mister arbeidstakerne eller taper penger. Arbeidstakerne er også en viktig del av organisasjonen og det å bruke nok tid og ressurser på dem kan bety mye for utviklingen og utformingen av bedriften. Det er spesielt to teoretikere som er interessante når det gjelder dette temaet og det er Henry Mintzberg og Herbert Simon. Deres ideer og teorier om organisasjonsstruktur og beslutningstaking har mye å si for hvordan vi kan oppfatte dette temaet og dermed er oppgaven basert på essensen i teoriene deres.

## Bakgrunn for tema:

Bakgrunn for tema startet med en problemstilling om sjakk og psykologien bak den. Dette førte til studier om Mintzberg, bounded rationality, organisasjonsteorier, og senere til psykologien rundt beslutningsprosesser. Dette resulterte i et bilde der hvor Henry Mintzberg og Herbert Simon var nesten som motstandere i et sjakk-spill. Mintzberg virket til å være strategen, mens Simon psykologen og slik oppsto ideen til denne oppgaven.

## Formål med oppgaven:

Formålet med oppgaven er å forstå viktige elementer i organisasjonsledelse og beslutningsprosesser gjennom teoriene til Mintzberg og Simon. Deres studier av organisasjonsstrukturer og beslutningsprosesser har gitt interessante teorier, ettersom de har vært utviklet fra både 1940- og 1970-tallet. I tillegg er det begrenset med informasjon på norsk på nettet om disse to teoretikerne, og derfor hadde det vært fint å bidra i dette området, samt få et fugleperspektiv på temaet.

## Avgrensninger:

Mintzberg og Simon har mange teorier, forskjellige deler og prosesser. De har gjort studiene sine over en 50 års periode, som gjør det vanskelig å ta med absolutt alle disse i en oppgave man skriver på fem måneder. Det har blitt lagt på nye deler, tanker og teorier for å forbedre studiet og utvide perspektivet, og det gjør at denne oppgaven er så begrenset som den er. Likevel har det blitt forsøkt å vise til nye tanker og deler som Mintzberg og Simon har lagt på i nyere tider.

## Problemstilling:

Strateg vs. psykolog: hva er essensen i teoriene og hvordan kan casene løses ved hjelp av disse?

## Metode:

### Beskrivelse av datainnsamlingsmetoden:

Datainnsamlingsmetoden ble til i bakgrunnen for temaet, som vi så at litteraturstudie ble brukt hele veien. Grunnen til hvorfor det var akkurat litteraturstudie er fordi man kan få flere perspektiver på teoriene til Mintzberg og Simon, samt at det kan være bare et tastetrykk unna. Fordi oppgaven fokuserer på to spesifikke teoretikere, gjorde det vanskelig å velge en annen metode som for eksempel miksede metoder. Intervju fra organisasjonsledere hadde være fint å ha med, men det hadde tatt mye mer tid å få til enn det å bruke litteraturstudiet.

Fordelene med denne teknikken er at man kan få flere perspektiver på teoriene gjennom nettsidene, spare tid og få frem sitt perspektiv på temaet. Ulempene ligger derimot i at man kan ikke debattere med noen andre om temaet, samt at man ikke kan vise til rådata/primærdata som kan gi et mer reelt svar. Et annet perspektiv er at den virkelige primærdataen kan man ikke få fra Mintzberg eller Simon selv og dermed måtte man ha søkt etter organisasjonsledere og psykologer, som igjen kan lede til å være tidskrevende.

### Beskrivelse av utvalg og kildebruk:

I dette litteraturstudiet ble «Psykologi i organisasjon og ledelse» av Kaufmann og Kaufmann, artikler, nettsider og elektroniske bøker brukt for å få en forståelse av teoriene og prosessene til Mintzberg og Simon. Deretter ble case laget for å kunne både forstå helheten av teoriene samt vise til hvordan man har tolket de.

Boken av Kaufmann og Kaufmann skulle uten tvil bli brukt fordi det var pensumboken for serviceledelsen ved Universitetet i Stavanger, samt at den hadde gode forklaringer og var lettlest. Andre kilder som var viktig å bruke var Mintzberg og Simons egne artikler og bøker. Det var tungt materiale å lese og krevde dyp forståelse, og gjorde at man måtte bruke andre nettsider og artikler for å se det fra et fugleperspektiv.

### Begrensninger og mulige feilkilder:

De første begrensningene lå i at det var to spesifikke teoretikere som det var hovedfokus på. I og med at Herbert Simon døde i 2001 og Henry Mintzberg er så kjent som han er, var det ikke mulig å intervju dem. Det er også viktig å poengtere at begrensningene lå i at noen kilder var



åpne ved betaling, registrering eller for andre institusjoner, i tillegg til at det er ikke mange norske nettsider som har god informasjon om disse teoretikerne, deres nyeste ideer og de ulike prosessene. Det gjorde det vanskelig å få den helhetlige informasjonen man trengte slik at man kunne skrive den beste oppgaven. For det fjerde, var det også begrensninger i oppgavens omfang og tid. Femte grunn for begrensninger lå også at siden det var brukt en del nettsider, så kunne det ligge feilkilder i disse. Sist, så lå begrensninger/feilkilde i at et kjent begrep kunne hete en ting et sted og en annen ting et annet sted. Dermed måtte man lete og lese mellom linjene.

## Teoretisk ramme:

Ordbok:

### **Organisering:**

Dreier seg om to aktiviteter: oppdeling av arbeidet i funksjonelle oppgaver og hvordan en skal koordinere arbeidet for å få gjennomført oppgavene. (Gotvassli, 2021, s. 42)

### **Organisasjonsteori:**

I følge Store Norske leksikon så er organisasjonsteori en betegnelse for beskriving, forklaring og rådgivning om organisasjoner og menneskers atferd i organisasjoner. (Vabo, 2019)

### **Organisasjonsformer:**

Organisasjonsformer er brukt for å beskrive strukturen av en bedrift. (Langseth, 2020)

**Konfigurasjoner:** En konfigurasjon vil inneholde alle de fem ulike idealtypene, mens en struktur er kombinert og organisert på ulike måter slik at man ikke finner to bedrifter som har lik struktur. Organisasjonsstruktur er en bredere begrep og kan romme mer detaljert informasjon. (Gotvassli, 2021, s. 49)

### **Muddling through:**

Det er en teori av Charles Lindblom som også er kalt småskrittsmodell. Den viser at det ikke er slik at man først setter et mål og deretter blir enige om virkemidlene, men at mål og midler henger sammen. (Baklien, 2015)

### **Rasjonalitet:**

Noe som er fornuftig eller hensiktsmessig. (Holmen, 2022)

### **Bundet rasjonalitet:**

Rasjonalitet som er begrenset på grunn av kapasitet, tid og ressurser og dermed ikke gir absolutt all informasjon. (The Decision Lab, 2023)

### **Satisficing:**

Et valg som er godt nok eller tilfredsstillende. (The Decision Lab, 2023)

Presentasjon av Mintzberg og Simons teorier om organisasjonsledelse og beslutningstaking:

#### *Mintzberg:*

Henry Mintzberg var født i 1939 og er en kanadisk forsker og forfatter med teorier om organisasjon, strategi og ledelse. Med hans doktorgrad fra MIT Sloan School of Management i 1968 og som professor i ledelsesstudier ved McGill University i Montreal, har han mottatt mange utmerkelser for sitt arbeid. (Sagberg, 2023)

Hans arbeid innen organisasjonsteori, ledelse og strategi gir andre perspektiver innen temaene og innblikk i hvordan synet på organisasjonsformene var på 1960-tallet kontra dagens dato. Ved å skrive mange artikler og bøker, samt utvikle teorier og begreper har han gitt oss nye horisonter, perspektiver og nye ord i vokabularet.

#### *Organisasjonsledelse:*

Mintzberg startet med sin forskning rundt organisasjonsformer ca. i 1975 med baktanke om å fremstille og drøfte organisering som er nært knyttet til praksisfeltet, samt å utvikle en effektiv organiseringsform. (Gotvassli, 2021, s. 15) Gotvassli om Mintzberg forteller at det er også viktig å presisere hva organisering er og handler om. Dette er beskrevet i ordboken over. Organisasjonsledelse kan gjøres på flere måter i forhold til Mintzberg. Hans strukturer og former blir beskrevet nedenfor.

#### *Symbolikk:*

Til å begynne med har Mintzberg 5 koordineringsmekanismer, deretter 5 deler av en organisasjon, 5 desentraliseringer og 5 strukturelle konfigurasjoner. Senere i hans forskning, har han lagt på flere deler og teorier, samt gått litt vekk ifra de originale, men da han skrev sine originale hadde han følgende i tankene: symbolikken bak 5 er at det er det balanserte, strukturelle og essensen av universelle lover. (Mintzberg, 1979).

#### *Originale koordineringsmekanismer:*

Gjensidig tilpasning er den første koordineringsmekanismen. Det vil si at partene kommuniserer uformelt, men har en viss form for struktur der hvor koordineringen skjer av deres eget arbeid. Direkte veiledning er den andre og er gjort gjennom spesifikke ordre eller

en-til-mange overvåkinger av arbeidsprosessen. I praksis betyr det at medarbeiderne rapporterer tilbake til lederen. Standardisering av ferdigheter er den tredje og sikrer at alle har samme kvalifikasjoner og kunnskap. Standardisering av arbeidsprosesser er den fjerde og er basert på at prosessen følger en sti eller et sett med regler. Standardisering av outputs er den femte og forsikrer om at det er visse målinger for produktet/service. (Weebly, 2023)

#### *Originale deler av organisasjon:*

Neste er 5 deler av organisasjonen. Først er det operative kjerne som gjør det arbeidet som må utføres for å nå målene i organisasjonen. Dette skjer i kjernen av produksjonsmedarbeidere, lærere og kundebehandlere. Det viktigste er å sikre tilgang til råvarer, altså det som trengs for at det skal bli et resultat. Midtlinjen, eller mellomlederne som det også kan kalles, er de som har i oppgave å legge til rette og koordinere verdiskapningen, samt at man finner bindeleddet mellom operativ kjerne og toppledelsen. Strategisk toppunkt er øverste del – toppledelse – og har overordnet formelt ansvar. Her defineres mål og man peker ut den strategiske retningen. Teknostrukturen består av ansatte som ikke er direkte involvert i produksjonen, men som indirekte påvirker verdiskapning ved for eksempel laging av rutiner og produksjonsplaner eller utføre kvalitetskontroll. Støttestrukturen består av en gruppe som ikke inngår i selve produksjonen, men som er nødvendig for at organisasjonen skal fungere. Det er i form av sentralbord, rengjøring, vaktmester etc. (Gotvassli, 2021, s. 50-52)

#### *Originale konfigurasjoner:*

Den enkle strukturen er den første og består ofte av en operativ kjerne og en liten toppledelse. Den dreier seg ofte om en liten og ny organisasjon som opptrer i enkle omgivelser, med få eller ingen mellomledelse eller støttefunksjon. Toppledelsen sikrer full oversikt, som gjør at de får makt. De pleier å være autokratiske, med lite spillerom for innflytelse fra ansatte. Det er ikke standardisert eller formell atferd og har minimalt med mellomlinje og støttestab. Idealt for kjapp, fleksibel og enkel innovasjon.

Maskinbyråkratier er neste og favoriserer teknostrukturen som gjør den til maskinbyråkrati. Når det trengs standardisering av arbeid, er teknostrukturen best. Den regnes som hierarkisk og formell, slik som offentlig sektor, hvor det er viktig med kontroll og sikkerhet, men teknostrukturen gjør at det er lav fleksibilitet og liten omstillingsevne.

Profesjonsbyråkrati er den tredje, og handler om medarbeidere med høy kompetanse. Det er stabilt, og kan standardiseres og formaliseres. Operativ kjerne gjør at det blir profesjonelt. Det er standardisering av ferdigheter med støttestab, og minimal teknostruktur og mellomledelse.

Delingen av beslutningsmyndigheten gjør at saksbehandlingen og problemløsningen skjer fortere.

Nummer fire er divisjonalisering med divisjoner/avdelinger, altså uavhengige systemer. Det har konsernstruktur, med sentral enhet som hovedkontor og er vanlig i private virksomheter med fokus på mål og resultatoppnåelse. Her er det standardisering av outputs, og mest sentralisering rundt beslutningstaking.

Adhokrati er siste, og favoriserer støttestab som gjør den til adhokrati. Den har «interdepartemental» samhandling og desentralisering av makt. I tillegg er den uklar, flytende, og horisontal. Den bruker gjensidig tilpasning og er fin for innovasjon, men kan føre til politisk press. Ellers er den bra for dynamikk og kreativitet. (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 70-71) (Weebly, 2023)

#### *Desentraliseringstyper:*

Sist har vi desentraliseringstyper. Mintzberg identifiserte først to typer: vertikal og horisontal. Den vertikale delegerer formell makt nedover kommando-kjeden slik at personen som er nærmest situasjonen kan ta den riktige avgjørelsen. Horisontal desentralisering oppstår når beslutningsmakt flyter uformelt til personer i operativ kjerne, teknostruktur og støttestab. (Saylor dot org, 2023)

Deretter får man vite at det finnes tre typer desentraliseringer, som er den vertikale, horisontale og selektive desentraliseringen. Den selektive består av i hvilke grader beslutningsmakten er delegert til ulike enheter i organisasjonen. (Lunenburg, 2012)

I 1980 nevner Mintzberg i «The structure in 5's» at det er fem desentraliseringstyper. Disse viser han på denne måten:

Figur 3: (figur 2 i boken)

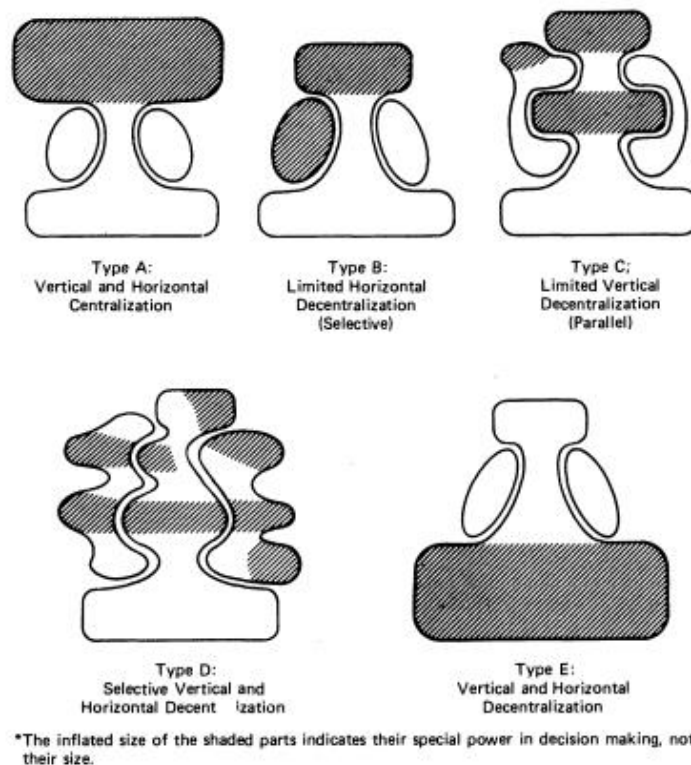


FIGURE 2. The Five Types of Decentralization.

(Mintzberg, 1980, s. 326)

Det blir også fortalt at design parametere assosieres med design av beslutningstakingssystem som blir referert til som en del av desentralisering. Disse igjen deles inn i to grupper: vertikal og horisontal, og ved å kombinere disse to typene får vi den selektive og den parallelle; hvor makt over forskjellige valg er spredt til samme sted. Dette gir fem forskjellige desentraliseringer som er vist i figur 1. (Mintzberg, 1979)

Ved å kombinere deler av en organisasjon med koordineringssystemer, konfigurasjoner og desentraliseringer, får vi dette resultatet:

Tabell 1:

Structural configuration	Prime coordinating mechanism	Key part of organization	Type of decentralization
Simple structure	Direct supervision	Strategic apex	Vertical & horizontal centralization
Machine bureaucracy	Standardization of work processes	Technostructure	Limited horizontal decentralization
Professional bureaucracy	Standardization of skills	Operating core	Vertical & horizontal decentralization
Divisionalized form	Standardization of outputs	Middle line	Limited vertical decentralization
Adhocracy	Mutual adjustment	Support staff*	Selective decentralization

(Mintzberg, 1979, s. 301)

*Nye deler:*

I slutten av «The structuring of organizations» fra 1979 av Mintzberg, nevner han at standardisering av normer er en del av «the missionary configuration». Grunnen til dette er at en organisasjon kan operere gjennom en felles tro. (Lemieux, 1998) Standardisering av normer en del av missionary configuration, eller ideologisk konfigurasjon som det heter på norsk. En slik konfigurasjon handler om å ha interne ideologier, som man kanskje prøver å endre samfunnet med. (Mintzberg, 1984)

En annen konfigurasjon som ble lagt på er den politiske eller som den også blir kalt; the configuration of organizational power. Mintzberg baserte forklaringen sin på Blau og Scott (1962) som kategoriserte organisasjoner fra et eksternt perspektiv – hvem er det man skal «tjene», og Etzioni (1961) som ser på dette fra et internt perspektiv – hvordan de får kontroll over medlemmene. Deretter beskriver han konfigurasjonen etter begrepet koalisjon som brukes av Cyert og March (1963), for å beskrive et sett med folk som konkurrerer seg imellom for å bestemme/fastsette en distribuering av makt. (Mintzberg, 1984)

Gotvassli 2021 kombinerer alle de gamle og nye delene til en slik tabell:

Tabell 2:

Struktur	Tyngdepunkt	Koordineringsmekanisme	Drivkraft
Entreprenør	Toppledelse	Direkte veiledning	Ideen
Maskinbyråkrati	Planleggingsstaber	Standardisering av arbeidsprosesser	Rasjonalisering/effektivisering
Profesjonelt byråkrati	Operativ kjerne	Standardisering av kompetanse	Profesjonalisering
Divisjonalisert organisasjon	Midtlinje	Standardisering av resultat/produkt	Balkanisering og konsentrasjon
Prosjektbasert organisasjon	Støttestaber	Gjensidig tilpasning	Samarbeid, læring
Ideologisk organisasjon	Ideologi, oppdraget	Standardisering av verdier og normer	Samlingen rundt «evangeliet»
Politisk organisasjon	En eller flere koalisjoner	Makt, kompromisser	Splitting, makt

(Gotvassli, 2021, s. 68)

*Nye tanker:*

Et siste innlegg av ny konfigurasjon er den situasjonsbetingede, som er blitt utviklet til mer enn bare en konfigurasjon. I 1980 introduserer Mintzberg dette begrepet, og inntil 1998 har han skrevet om situasjonsbetingede tilnærminger til strategi, og kritisert det tradisjonelle. I 1991 foreslo Mintzberg og Quin fire situasjonelle faktorer som kan påvirke graden av endring i organisasjonen. Disse faktorene er alder og størrelse, tekniske systemer, miljø og arten av kontroll som utøves fra ulike kilder. (Management study guide, 2022)

I «The structure in 5's» nevner han at strukturen må reflektere situasjonen. Senere har denne konfigurasjonen blitt mer enn bare en konfigurasjon fordi det ikke lengre handlet om rammer og struktur, men indre balanse og harmoni. (Gotvassli, 2021, s. 52-53) I sin bok fra 1994, *The rise and fall of strategic planning*, kritiserte han det tradisjonelle i planlegging fordi det består av feil som blant annet er at prosesser undertrykker innovasjon og originalitet, at harde data er verre enn myke, og at effektive strategier er ikke mennesker som tar avstand fra detaljene, men som fordyper seg i dem. (British library, 2023)

Det som er interessant er hvordan Mintzberg har utviklet sine teorier og plusset på den situasjonsbetingede konfigurasjonen. Den ser bort fra alt av ideelle typer som tidligere har blitt nevnt og går i en annen retning ved å si at det ikke finnes noen ideelle former som gjør at man må ta det etter den situasjonen som man befinner seg i. Vi har jo erfart noe liknende de siste årene med en plutselig pandemi og en krig, som påvirker måten vi kan styre en organisasjon på og hvordan vi skal tenke. Med studier om endringsledelse som skal få oss til å forstå hvorfor det er viktig å tilpasse og endre organisasjonen og hvordan man kan gjøre det, finner vi nye måter å lede den på, samt det å være en leder selv.

Beslutningstaking:

*10 lederroller:*

Personlig så tror jeg at måten man velger noe på baserer seg på hvordan man er som person. Hvis man er kreativ, tenker man utenfor boksen. Hvis man er strategisk, så sammenligner man alternativene. Og hvis man er usikker, så spør man om hjelp eller sjekker opp i om andre har gjort det samme. Slik kan det påvirke beslutningsprosessene dine. I følge Mintzberg er beslutningstaking den viktigste aktiviteten for en leder og han identifiserer ti lederroller, hvor fire av de er basert på beslutninger. Disse fire rollene er basert på forskjellige typer valg; grunder, konfliktløser, ressursforvalter og forhandler, og er en del av de tre hovedtypene: mellommenneskelige-, informasjons- og beslutningsroller. (Sander, 2022)

De mellommenneskelige rollene inkluderer roller som samspiller med folk arbeidende innad og utad organisasjonen. Meste parten av lederens tid er brukt på mellommenneskelig kommunikasjon der ting blir gjort. Her er det tre forskjellige roller: figurhode, leder og «liaison». Så har man informasjonsroller som baserer seg på lagging, mottakelse eller deling av informasjon med medarbeiderne. Lederen samler informasjon fra kildene innad og utad organisasjonen, prosesserer den og sender den til de som trenger den. De tre rollene er observatør, formidler og talsperson. (Rossingol, 2022)

*3 moduler:*

I Mintzbergs studier finner man også moduler når det kommer til strategisk beslutningstaking. Disse er fordelt i tre deler som lederen tar beslutninger gjennom. De heter grunder modul, adaptiv, og planleggingsmodul. Grunder modul er hvor mulighetene settes først og problemer etter på. Generelt er grunnleggeren gründeren og strategien styrt av hans/hennes egen visjon om retning og dristige beslutninger. Strategien er satt av en autoritativ beslutningstaker.

Den adaptive modulen er hvor ledere heller lager reaktive løsninger for eksisterende problemer, enn en proaktiv studie for nye muligheter. Her venter man til at problemer blusser



opp. Dette er en oppstykket tilnærming til strategisk beslutningstaking. På grunn av mangelen på målrettet utvikling, er det generelt mangel på klarhet og konsensus om strategiske mål. Denne modulen er også kjent som «muddling through» hvor det er mer hensiktsmessig å håndtere komplekse og skiftende miljøer.

Planleggingsmodulen er for strategisk beslutningstaking og er preget av systematisk innsamling av relevant informasjon for situasjonsanalyse, generering av gjennomførbare alternative strategier og rasjonelt valg av den mest hensiktsmessige strategien. Summert er det et proaktivt søk etter nye muligheter og reaktiv løsning av eksisterende problemer. (Gordon, 2023)

### *3 måter:*

Beslutningstaking er et viktig element for å få bedriften til å vokse. Riktige eller bedre beslutninger kan bety mye når det kommer til å gå i overskudd, få større markeds plass og ha et godt arbeidsmiljø. Rundt 2010 forklarer Mintzberg at beslutningstaking kan skje på tre ulike måter. Den første er tenking, som består av diagnostisering, designing, valg og handling. Andre metoden er at man ser først, forklart ved å finne en partner. Først så lager man en liste over kriterier, så finner man kandidater, deretter analyserer man, og til slutt summerer poeng for å finne den beste. Den siste metoden er gjøring først, som baserer seg på at man gjør noe og ser om det fungerer eller ei. Hvis det gjør det, så fortsetter man med det. (Mintzberg, 2016)

### *Rasjonalitet:*

Essensen i avsnittet over kan beskrives ved hjelp av rasjonalitet. Dem som tenker først, baserer valget på tidligere suksess og studier. Personen lager en liste med kriterier som han/hun sammenligner situasjonen med og prøver å løse den derfra. Noe denne metoden blir kritisert for er at man får en falsk trygghet.

De som ser først, har en tendens til å visualisere og dagdrømme. De ser for seg og fremstiller løsninger før de bestemmer seg. I dagens miljø er denne måten kanskje sett ned på, og rasjonell tenkning og beslutningstaking er valgt fremfor denne. Men dette kan føre til at man blir avhengig av fakta og tidligere erfaringer, og benekter å se det fra et annet perspektiv. Det å se som en problemløsning har vært forstyrrende for innovasjon og angrepet på eksisterende forretningspraksis. Organisasjoner kan bruke se-tilnærmingen for å avsløre hva som ikke blir sett og hva som er mulig for å gjenoppbygge organisasjonens fokus.

Gjøring først praktiseres av de som trenger et fysisk eksempel. På denne måten lærer man av handlingen, gjentar den vellykkede handlingen og forkaster resten. Handlingen gjør at man

tenker. Kritikken ligger i at man kan stole for mye på tidligere praksis i stedet for å prøve flere nye ideer som ofte dukker opp ved å integrere seg med å gjøre. (Stevenson, 2017)

Rasjonalitet kan også være begrenset, kanskje det er derfor man er så avhengig av fakta og informasjon. For hvis du har riktig kunnskap så kan du kanskje sammenligne din rasjonalitet og få understreket at det du gjør er riktig. På en annen side, finnes det grenser. En som mener at rasjonaliteten er begrenset, eller bundet, er Herbert Simon som du kan lese om nedenfor.

#### *Innblikk:*

Mintzberg har forsket på så mye mer enn det som er nevnt i denne oppgaven. Utenom disse teoriene, har han også fokusert på fallet av strategi og planlegging, med kritikk av hans 10 skoler av strategisk tenkning, og ledelses-utdanning hvor fokuset var på hvordan ledere er trent opp og utviklet. Han har også vært med å sette opp innovative program for ledere, noe han underviser i ennå. Nå i senere tid, har han også uttalt seg om at det trengs en radikal sosial reform for å balansere de private, offentlige og «ikke-profitt» sektorer, samt prøver å inspirere sosiale initiativer som kan forandre verden. (British Library, 2023)

#### *Simon:*

Herbert Simon, var født i 1916 og døde i 2001, og var en amerikansk samfunnsforsker. Han fikk Nobels minnepris i økonomi for sin forskning rundt beslutningsprosessene i økonomiske organisasjoner. Slik som Mintzberg, gjorde han også en utvikling av organisasjonsteori, og senere forsket på grenseområdene mellom økonomi, psykologi og informatikk. (Stoltz, 2022)

Simon var en mann med mange interesser og kunnskapsfelt. Fra 1942 til 2001 har han studert/jobbet med/forsket på forskningsstipend, økonomi, beslutningsprosesser innen organisasjoner, atferdsvitenskap, problemløsning med kunstig intelligens og kognitivvitenskap. (The Famous people, 2023)

#### *Organisasjonsledelse:*

Herbert Simons teorier er mer psykologiske enn administrative. Han har basert forskningen sin på kognitiv psykologi, hjernen og hjernens begrensninger, samt konseptet rundt systemer og rasjonalitet. For å forstå hvordan beslutningstaking skjer, må man vite hvor og av hvem dette gjøres. (Chand, 2023)

#### *Arkitekturen av kompleksitet:*

Simon har sett på organisasjonsledelse gjennom hierarkisk organisering i boken “The architecture of complexity”. Der forklarer han at det er komplekse systemer og arkitektur, og at det er forskjellige nivåer som kan anses å lage et hierarki av systemer og delsystemer.

Fremveksten i disse skjer på grunn av rekkefølgen som oppstår fra samhandlingen mellom delene på et lavere nivå som er kan sees som kraftige.

Siden opptakelsen av variasjon er gjennom organisering i hierarkier, undersøker Simon kompleksiteten og dens struktur fra fire perspektiver. Den første er at systemet er sammensatt av delsystemer som igjen deles i undersystemer etc. Den andre er forholdet mellom strukturen til det komplekse systemet og tiden som kreves for at denne skal dukke opp gjennom evolusjonære prosesser. Disse spesifiserer at hierarkiske systemer vil utvikle seg mye raskere enn de som ikke er hierarkiske. Den tredje utforsker de dynamiske egenskapene til hierarkisk organiserte systemer og viser hvordan de kan dekomponeres i undersystemer for å analysere deres oppførsel. Til slutt er det den fjerde som undersøker forholdet mellom komplekse systemer og deres beskrivelse. Det betyr enkle beskrivelser som er viktige for menneskelig kunnskap og forståelse av hvordan systemet reproducerer seg selv. (Alvarez og Ramirez-Correa, 2023)

Deretter beskriver Simon forskjellige systemer innenfor organisasjoner. Noen av de heter biologisk-, fysisk-, symbolsk- og sosialt-systemet. Det sosiale systemet oppstår i formelle organisasjoner i samfunnsvitenskap. Disse er for eksempler regjeringer og universiteter, som har tydelig synlige deler i struktur. (Little, 2011) Hvis vi lager et diagram over sosiale interaksjoner, over hvem som snakker med hvem, klyngene av tett interaksjon i diagrammet vil identifisere en ganske veldefinert hierarkisk struktur. (Simon, 1962)

Når det gjelder de andre systemene, er det dessverre lite informasjon om dem. Det som er av informasjon er at noen av systemene kan forklares som kroppens organer som er lagd av celler og membraner, som da deler seg i andre delsystemer. Det symbolske systemet blir forklart som en bok som er delt inn i sider og kapitler etc. Som nevnt over så er det for lite tilgjengelig informasjon om dette på nett og dermed er ikke disse andre systemene tatt med i oppgaven. Slike hierarkiske systemer kan også forklares med en «matryoshka» - en østeuropeisk dukke som har dukker i seg:



Figur 4. The architecture of complexity. Fra Athenarium, 2023. <https://athenarium.com/the-architecture-of-complexity-herbert-simon/>

De hierarkiske systemene har sine egne strukturer og arbeider på sine egne måter. I disse kan vi skille mellom interaksjoner *mellom* delsystemer, og interaksjoner *innenfor* delsystemer. Disse kan ha forskjellige størrelser, og det vil være flere interaksjoner i formelle organisasjoner enn i organiske. I dynamikken i sosiale systemer hvor medlemmer av systemet kommuniserer med og påvirker andre, er nedbryting nesten mer fremtredende. Dette er mest åpenbart i formelle organisasjon, hvor det formelle myndighetsforholdet forbinder hvert medlem av organisasjonen med en nærmest overordnet og med et lite antall underordnede. Selv om det er mye kommunikasjon i organisasjoner som følger andre kanaler enn formell autoritet, så er de fleste av disse fra et bestemt individ til et svært begrenset antall av hans overordnede, underordnede og medarbeidere. Derfor spiller avdelingsgrenser veldig stor rolle. (Simon, 1962)

#### 2 aspekter av påvirkning:

Simons fokus er også på hvordan organisasjonen tilpasser individets atferd inn i dets mønster, og hvordan etablerer og vedlikeholder de premissene som påvirker beslutninger. Her skiller Simon mellom to hoveddeler med mekanismer/aspekter ved påvirkning.

De eksterne mekanismene består av stimuliene som organisasjonen søker å påvirke individet med som initierer atferden i en viss retning. Disse er i fokus fordi de kan tas opp av noen

andre enn personen de var ment å påvirke og dermed spiller de en sentral rolle i administrativ organisering.

De interne mekanismene er de som bestemmer responsen og stimuli, som får atferd til å vedvare i en bestemt retning når den har blitt snudd i den retningen. Disse er hovedsakelig opptatt av individuelle psykologiske faktorer.

Organisasjonens påvirkninger er av to typer som er forventinger og stimuli/oppmerksomhetsledere. De tillater forventning til hvert enkelt medlem av gruppen med hensyn til oppførselen til de andre medlemmene under spesifiserte forhold, samt gir de generelle stimuliene og oppmerksomhetsledere som kanalisere atferden til medlemmene i gruppen og som gir dem delmål som stimulerer til handling. (Simonsen, 1994)

#### *5 koordineringsmekanismer:*

Utenom aspektene, finnes det også fem koorderingsmekanismer som organisatorisk innflytelse skjer gjennom og omfatter forskjellige innflytelsesrike prosesser eller påvirkningsmåter:

Myndighet defineres som makten til å ta beslutninger som styrer handlingene til en annen. Det er et forhold mellom to individer, som er den overordnede og den underordnede. Den overordnede rammer og overfører beslutninger med forventning om at de vil bli akseptert av den underordnede. Den underordnede forventer slike avgjørelser og hans/hennes oppførsel bestemmes av dem. Det betyr at den underordnede setter seg selv en regel som tillater en annens meddelte beslutning å veilede sine egne valg uten overveielse på sin egen side med hensikten med disse premissene.

Den andre er kommunikasjon, som består av formell kommunikasjon som uttrykkes gjennom media med talte ord, notater, brev og opptegetninger og uformell kommunikasjon som er bygget rundt de sosiale relasjonene til medlemmene i organisasjonen.

Opplæringen forbereder organisasjonsmedlemmet til å ta tilfredsstillende beslutninger selv, uten behov for konstant utøvelse av myndighet eller råd. Dette inkluderer både «pre-service» (pedagogiske kvalifikasjoner) og in-service (daglig veiledning og formell opplæring i organisasjonen). Opplæringen er relevant for beslutningsprosessen der de samme elementene er involvert i et stort antall beslutninger. Det kan gi fakta som er nødvendige for å håndtere disse beslutningene, en referanseramme for tenkningen og lære godkjente løsninger eller indoktrinere de verdiene når det gjelder hvilke avgjørelser som skal tas.

Effektivisering krever at hvis valget står om to alternativer så må det bli det som gir størst oppnåelse av organisasjonens mål. Hvis begge gir stor oppnåelse så burde den med minst kostnad tas. Siden alle administrative vedtak er basert på begrensingen gitt i tilgjengelige ressurser, kan valget mellom muligheter alltid innrammes som et valg mellom alternativer som involverer de samme kostnadene, men forskjellige positive verdier. Problemet er å sammenligne verdiene som oppnås av de forskjellige handlingsforløp, og dermed verken løser eller unngår effektiviseringen av problemet med sammenlikning.

Organisatorisk identifikasjon og lojalitet gjelder prosessen hvorved den enkelte erstatter organisatoriske mål for sine egne mål [...]. Dette betyr at en person identifiserer seg med en gruppe når personen tar en beslutning, og evaluerer de fleste valgalternativene når det gjelder konsekvenser for den spesifiserte gruppen i kontrast til en personlig motivasjon. Der blir hans evaluering basert på en identifikasjon med seg selv eller sin familie.

Disse skal koordinere aktiviteter til medlemmene i organisasjonen, og involverer utvikling av en plan for alle medlemmer av den involverte organisasjonen, formidlingen av relevante deler av denne planen til hvert medlem, og sikring av hvert medlem som er villig til å la seg lede av planen. Planlegging innebærer generelle beslutninger som påvirker fremtidige beslutninger ved å; begrense fremtidige muligheter ved å gi en strategi og veilede fremtidige beslutninger ved å gi spesielle verdier som beslutningskriterier. (Simonsen, 1994)

#### *Balanse:*

Slik som hos Mintzberg, er det også viktig for Simon at organisasjonssystemer i likevekt. Likevekten skal balansere bidrag som kommer inn, med oppfordring i henhold til selve organisasjonsmålet, samtalen og veksten i organisasjonen, og bidrag som lønn. Den opprettholdes av «kontroll gruppen» - som er ledelsen. Organisasjonen tilbyr tre typer anmodninger som tilsvarer tre typer interessegrupper:

Målet til organisasjonen tjener kunden, som bidrar med penger til organisasjonen i retur for sine produkter. For å overleve må organisasjonen ha et mål som appellerer til kundene, slik at de vil gi de bidragene som er nødvendige for å opprettholde det. Derfor blir organisasjonens mål hele tiden tilpasset for å samsvare med de endrede verdiene til kunder, eller for å sikre nye kundegrupper. Organisasjonen kan også gjennomføre spesielle aktiviteter for å få akseptert sine mål av kunder, som er da reklame, misjonsarbeid og propaganda.

Samtalen, veksten og fortjeneste til organisasjonen tjener entreprenøren. Entreprenøren er interessert i ikke-materielle verdier, som for eksempel prestisje, makt og profitt. De utmerker seg ved det faktum at deres beslutninger til slutt styrer ansattes aktiviteter.

Lønn tilbys de ansatte mot tiden og innsatsen de gir. De ansatte tilbys en rekke materielle og ikke-materielle insentiver, som er generelt ikke direkte relatert til oppnåelse av organisasjonens mål eller til dens størrelse og vekst, i retur for deres vilje til å akseptere organisasjonsbeslutninger som grunnlag for deres oppførsel under ansettelsesperioden. (Simonsen, 1994)

*Beslutningstaking:*

Simon hevder at det å ta en avgjørelse er å ta et valg mellom alternative handlinger. I sine teorier forslår han at det er aldri 1 beste eller riktigste handling i og med at vi ikke har all informasjon tilgjengelig. Som en av de mest kjente teoretikerne innen kognitiv psykologi, har han også tatt i betraktning de psykologiske aspektene som interne faktorer og kapasitet. (Harappa, 2021)

*Beslutningstaking-prosess:*

Simon identifiserer tre faser innenfor beslutningstakingsprosess. Den første er den intelligente aktivitetsfasen hvor folk identifiserer problemene innen organisasjonen, og toppledelsen analyserer organisasjonsmiljøet for å jobbe mot en løsning. Den andre er design aktivitetsfasen hvor toppledelsen ser etter passende strategier for å identifisere mulige løsninger til problemene. De videre-analyserer ulempene og fordelene for å velge en bestemt handling. Sist er valg-aktivitetsfasen; etter å ha skrevet en liste over alternativer, valg-aktiviteten begynner. Den eksaminerer kritisk og evaluerer de forskjellige konsekvensene av alle alternativer og velger den mest passende handlingen. Her trenger man kreativitet, bedømming og kvantitative analyse ferdigheter.

*Administrativ atferd:*

Simons hierarkiske systemer har forskjellig oppbygging og deler, akkurat som strukturene til Mintzberg. I boken hans «Administrative Behavior» fra 1947, har han hovedfokus på at beslutningsprosessene er måten organisasjonen kan bli forstått på. Beslutningene som tas, baserer seg på empiriske og normative elementer. Disse to premissene er kalt fakta og verdipremisser. Faktiske premisser er laget av kunnskap og informasjon om organisasjonen og dens miljø, mens verdi premisser omfatter mål og moralske, og lovgitte begrensninger.

Disse empiriske og normative elementene er en viktig del av den riktige beslutningstakingen. Det vil si at organisasjonen ikke skal ta umoralske eller ulovlige valg. Dermed ligger også

hovedfokuset i at beslutningsprosessene som tas av organisasjonen er rammet inn av logikk og psykologi av menneskelige valg og prøver å beskrive den administrative organisasjon på en måte som gir en basis for vitenskapelig analyse. Denne vitenskapelige analysen har foregått i over 50 år og man må presisere at boken kom først ut i 1947, men har blitt oppdatert i 1957, 1976 og 1997. Med dette i mente, kan det være også vanskelig å få med seg all oppdatering og nye poeng.

Beslutningene som tas avhenger av organisasjonens begrensninger, interesser, makt, effektivitet, oppbyggingen av organisasjonen og så videre. Også i teoriene til Simon er det mange ting å tenke på når det gjelder organisasjoner. For valgene som tas, kan ikke i forhold til Simon være i det store og hele riktigst eller best, men gode nok. (Singh, 2020)

Simon kritiserer samtidig prinsippene for administrasjon, som går ut på; en spesialisering av organisasjonen i henhold til formål, prosess, klientell eller sted; å organisere organisasjonen i et bestemt autoritetshierarki og; å begrense kontrollspennet på et gitt punkt i hierarkiet til et lite nummer. Deretter diskuterer Simon at bruken av administrative prinsipper må være basert på en forståelse av de underliggende forholdene i den administrative prosessen når det gjelder beslutninger. Den grunnleggende og hensiktsmessige analytiske enheten bør være premissene for beslutningen. (Simonsen, 1994)

Organisasjoner er gode eksempler på nesten nedbrytbare systemer og er kraftfulle verktøy som mennesker har funnet for å håndtere deres begrenset rasjonalitet ved å kombinere deres tankeevner. Nedbryting av organisasjonsstrukturer er et middel for å sikre fordelene med koordinering, mens man holder kostnadene nede ved en passende arbeidsdeling mellom underenhetene. I tillegg må komplekse systemer lages slik at man møter behovene for koordinering og utsiktene for fremveksten av et effektivt komplekst system, som er mye større hvis det har en nesten nedbrytbar struktur enn hvis sammenkoblingene er mindre avdelingsvis. (Simon, 1962)

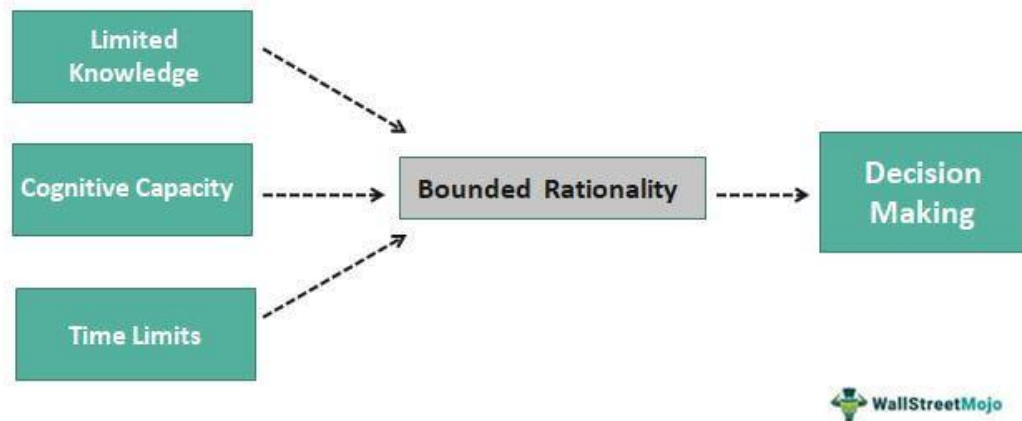
#### *Bounded rationality:*

Enkelt forklart er bounded rationality, eller bundet rasjonalitet på norsk, rasjonalitet som er begrenset. Det vil si at man har begrensninger i hjerne kapasiteten, ressurser og tid. Hvis man for eksempel spiller en blitz sjakk-runde på tre minutter, så har man ikke flere timer til å sitte og vurdere sitt neste trekk. Simon forteller at mekanismene av begrenset rasjonalitet innenfor den administrative atferden er i større grad karakterisert som en gjenværende-kategori-rasjonalitet som er bundet når man mangler allvitenhet. Feilene ligger i at man ikke kjenner til



alle alternativene, usikker på hendelser og mangler evne til å beregne konsekvensene. Med dette kommer to nye begreper hvor det ene er blant annet satisficing. (Barros, 2010)

## How Bounded Rationality Works?



Figur 5. How bounded rationality works? Fra “Bounded rationality definition”, av Wallstreetmojo, 2023. (<https://www.wallstreetmojo.com/bounded-rationality/>)

### *Satisficing:*

I boken «Administrative behavior» har Simon forklart hvilke prosesser som målspesifikt formaliserer bidrag til rasjonell atferd i organisasjoner. Han foreslo den at administrative mannen som forfølger sine egeninteresser, men ofte ikke vet hva de er, bare er klar over noen av de mulige beslutningsalternativene og er villig til å nøye seg med en god nok løsning enn å fortsette å lete etter en optimal en. (Faculty Babson education, 2023)

Tilfredshet er primært en hypotese som tillater forestillingen om ulike beslutningsprosedyrer. Med det, beslutningstakeren trenger ikke å ta hensyn til alle mulige atferds alternativer og i tillegg trenger man ikke å bekymre seg for å finne ut om alternativene man vurderer er faktiske mulige alle sammen. (Barros, 2010) Simon forteller dog at hvis alternativene for valg ikke er gitt i utgangspunktet så må man søke etter dem. Denne ideen var utviklet av George Stigler med nyttemaksimering og marginal avkastning, men så snart han oppdaget alternativet som var bra nok, var han fornøyd. (Simon, 1979) Dermed kan man enkelt forklare dette begrepet som handlingen hvor et valg er tilfredsstillende eller hvert fall godt nok. (Malik, 2023)

#### *Andre rasjonaliteter:*

##### *Prosessuell-rasjonalitet:*

Begrenset rasjonalitet er en av de velkjente rasjonalitetene, men man har også den prosessuelle- og den globale-rasjonaliteten. Den prosessuelle rasjonaliteten består av flere verdier og faktorer som gjør at man må ta hensyn. (Sand, 2019) I det hele betyr det at rasjonaliteten er beregningsbasert, og ideen om kapasitet hindrer utviklingen fordi at beregningen består av viktig kvalitativ og grunnleggende prosedyre. Prosessen beskriver måten informasjonen behandles på og dermed dukker begrepet tilfredshet også opp. (Barros, 2010)

##### *Substantiv-rasjonalitet:*

Også kjent som global rasjonalitet, kan den forstås som materiell i og med at den er kun opptatt av hvilket valg er gjort og dets resultater. Konseptet med prosessuell rasjonalitet fokuserer på hvordan valget gjøres. Forskjellen mellom prosessuell og substantiv rasjonalitet ligger i påstanden om at beslutningsprosessen har avgjørende innflytelse på beslutningsresultatet, og derfor også vedkommende som utfører prosessen. Simons forskning viser til at innen kognitiv vitenskap, i en kompleks situasjon, valget som blir tatt, dets resultat er sterkt avhengig av den spesielle prosessen som genererte det, og ikke bare av målene som orienterte den. (Barros, 2010)

#### *2 typer av valg:*

Simon identifiserer to typer valg, der den ene er programmert og den andre u-programmert. Den programmerte involverer valg som har allerede en plan eller sett med regler, som blir brukt for å finne en løsning eller konklusjon. De følger allerede satte veiledningslinjer og formelle mønstre. Den uprogrammerte er ustrukturert og engangstilfeldig. Problemer eller situasjoner som har ikke konkrete sett av regler eller veiledningslinjer bruker uprogrammert beslutningstaking. (Harappa, 2021)

#### *Innblikk:*

Simon har også forsket på kunstig intelligens og på andre begreper som også stammer fra kognitiv psykologi. Innen kunstig intelligens er han fortsatt sett opp til fordi han bidro mye til teoriene. Han hadde forsket på grensene til kunstig intelligens og hvordan KI kunne gjøre menneskelige simuleringer. (Lee, 2023) Hans oppfatning av datamaskiner var at det var instrumenter for å forbedre menneskelig beslutningstaking. I 1996 skilte han mellom empiriske fenomener som er kunstige og naturlige. De kunstige var systemer som får sin form og oppførsel ved å tilpasse seg det ytre miljøet. Det indre miljøet blir viktig for atferd når et system når sine grenser for rasjonalitet og tilpasningsevne. Simon utviklet en

informasjonsbehandlingsteori om ens tankeprosesser som gir et empirisk basert alternativ til behaviorisme. (Schwarz, Christensen og Zhu, 2022)

Når det kommer til kognitiv psykologi, har han forsket på mulighetene innenfor beslutningstaking. Det vil si for eksempel mentale snarveier, noe han kaller heuristikker. I tillegg har han og Newell utviklet en teori om at menneskesinnet manipulerer symboler på cirka samme måte som en datamaskin gjør. (H., F., W., & S, 2023) Hans analyse ga også en måte for psykologer å undersøke mentale operasjoner. (National Academy of Sciences, 2023)

#### Beskrivelse av forskjellene og likhetene mellom teoriene:

##### Likhetene:

Selv om Mintzberg er strategen og Simon psykologen, har de fortsatt likheter. For det første ligger likhetene i at begge har teorier om organisasjonens oppbygging og beslutningstaking. Deretter ligger likhetene i hvordan en organisasjon er bygget opp og hvordan man kommer seg frem til et valg. For det tredje ligger likhetene i at organisasjoner har koordineringsmekanismer. Deretter er det noen som tar beslutninger innen organisasjonen og at de blir tatt et visst sted. Begge snakker også om rasjonalitet og at det finnes forskjellige varianter av valg. Til slutt snakker begge om balanse og harmoni innen organisasjonsteorier.

##### Forskjellene:

Dog begge har mange likheter, har de også forskjeller. Disse ligger først innen spesifikke oppbygginger av organisasjonen. Selv om begge snakker om koordineringssystemer, er de fordelt litt annerledes. Simon snakker mer om beslutningsprosesser, mens Mintzberg fokuserer mer på systemenes oppbygging og kombinasjoner. Mintzberg identifiserer ti lederroller som man som leder kan/burde ha eller ta i bruk, avhengig av hvilke handling skal skje, mens Simon identifiserte de psykologiske prosessene og kapasitetene bak beslutningstakingen til en leder, derav også begrensningene. Simon snakker også mer om organisasjonen som helhet og de psykologiske prosessene for at en arbeidstaker skal være god nok og trives på arbeidsplassen, mens Mintzberg fokuserer mer på strategien lederen og organisasjonen har eller kan ha.

##### Relevant litteraturgjennomgang:

Ved studie av Mintzbergs og Simons teorier kommer det opp andre teoretikere som både for seg selv og med Mintzberg og Simon har studert temaene som organisasjonsteori og beslutningsteori. Når det gjelder organisasjonsteori, får man opp Blau, Scott og Etzioni som tar opp spørsmålene om hvem organisasjonen skal tjene og hvordan organisasjonen får kontroll over medlemmene. Blau og Scott har den kjente typologien som heter Cui Bono, som

enkelt forklart betyr hvem er det det gagnar? Hvis ingen får fordelene fra organisasjonens produksjon eller outputs, kan det bety slutten for organisasjonen. Det trenger ikke å være en fysisk ting, men kan også være en endring. Mottakeren mottar også da noe fra organisasjonen og samtidig blir endret.

Etzions innspill baserer seg på kontroll i form av makt, som blir også fordelt i tre typer, samt tre typer av individuell involvering. Kombinert blir det ni typer av sammenkoblede forhold. Noen av forholdene er mer «jobb-bare» enn andre, og noen er bare rene fengsler. (Kashyap, 2023)

Første tabell i oppgaven blir av Mintzberg (1979) beskrevet som at «Perrow (1970) beskriver fire strukturer som korresponderer mer eller mindre til fire av våre; Segal (1974) og Van de Ven (1976a) beskriver tre; Lawrence og Lorsch (1967) og Pugh et al. (1969a) to; som vi burde se, et nummer av våre andre forfattere beskriver en eller flere av disse konfigurasjonene eksplisitt.» Disse korresponderer til Tabell 1.

Tabell 2 beskriver Gotvassli (2021) som at det er en tabell av konfigurasjoner og koordineringer av Mintzberg (1983, 1989).

Deretter har vi Cyert og March som snakker forutsetningene som kommer ifra atferdsteoriene når det gjelder firmaets natur. Det betyr at bedriften har ikke ett mål som en enhet, men som en koalisjon med flere mål og flere beslutninger. I og med at firmaet består av arbeidere, ledere, leverandører etc., har hver av disse gruppene sitt eget mål. Atferdsteorien ser at det er individuelle medlemmer av koalisjonene og at det kan føre til konflikt angående mål, slik som at enkeltpersonene kan ha andre mål enn firmaet. (Analysisproject, 2023)

Quins og Mintzbergs teori om fire situasjonelle faktorer baserer seg på graden av endring i organisasjonen. Disse er alder og størrelse, tekniske systemer, organisasjonsmiljøet og naturen av kontroll fra forskjellige kilder. De ulike faktorene har egen oppgave, slik at organisasjonen kan fungere best mulig. Disse faktorene går videre og beskriver de fem delene av en organisasjon som kan påvirke graden til endringen av organisasjonen. (Management study guide, 2022)

Mintzberg adaptive modul baserer seg på Lindbloms teori om «muddling through». Denne teorien stammer fra politikkkutforming og innen ledelse baserer seg på hvordan stedsledernes lederskap utvikler seg mens de får nye problemer og utfordringer. Lederskap for disse ledere betyr konstante forstyrrelser på grunn av praktiske problemer og dermed mangler de tid og

mulighet til å håndtere strategiske spørsmål. Dette leder da til teorien om «muddling through», i og med at man må bare gå «gjennom gjørmen» for å nå endepunktet. (Styhre, 2012)

Til sammen har hver og en av disse teoretikerne basert sine teorier på en av delene av organisasjonen. Den ene har basert teoriene på målet til organisasjonen, den andre på makten, den tredje på fordelene og så videre. Sammenlagt maler det et organisasjonsbilde slik at vi kan forstå strukturen og de ulike faktorene bedre.

## Analyse:

Presentasjon av egne hypotetiske eksempler på beslutninger som kan bli tatt i organisasjoner:

Gjennom disse fem casene skal teorier og prosesser, i henhold til Mintzberg og Simon, analyseres, diskuteres og drøftes. Teoriene er noe basert på egenerfaring, derfor er stor sannsynlighet for at slike situasjoner kan skje når som helst og hvor som helst.

Case 1 - turnover:

Bedriften er et lite hotell, og har for høy turn over. Likevel blir det ikke ansatt nye folk for å gjøre jobben, fordi det er ikke høysesong ennå.

Case 2 - ansettelse:

Det er mars og bedriften søker flere ansatte for sommeren. Det har søkt 15 personer, men meste parten av søkere har ikke relevant erfaring. Det er behov for fem ekstra ansatte, men kun to som har søkt har relevant erfaring. De to har blitt ansatt, men bedriften er usikker på om de skal vente lengre og se om det søker flere med relevant erfaring, eller om de skal ansette noen som ikke har det.

Case 3 – nystartende:

Det er en gjeng med kamerater som har lyst å starte sin egen organisasjon. De er usikre på hvordan de skal gå fram og hvilken type struktur de burde velge. Selv er de interessert i politikk og har lyst å hjelpe andre å forstå seg på det. De er 5 personer, men er og usikre på om de trenger flere for å få det til å gå rundt.

Case 4 - teknologi:

Bedriften er et sykehus og tenker å investere i nye teknologier, men er ikke helt sikre på hvor mye burde kjøpes og hvor stort er budsjettet. Det som er sikkert, er at mye av arbeidet kan automatiseres.

Case 5 - strukturen:

Det er interne konflikter mellom delsystemene i bedriften. Noen tenker at det må skje forandringer, at noe av jobben kan bli modernisert, og strukturen av organisasjonen kan bli bedre.

Analyse av casene:

Case 1 - turnover:

Turnover: Mintzbergs teorier ville ha sagt at problemløsningen for denne situasjonen kommer an på organisasjonsstrukturen. Er det en struktur som ikke fungerer, kan det føre til at prosesser ikke gjøres som de skal eller burde, og det går ut over ansatte. Det er også tenkelig at de prosessene som er der, er for mange eller for vanskelig slik at ansatte blir overarbeidet og dermed slutter.

Hierarkiet, slik som strukturen, kan være ufullstendig og ikke ha de riktige elementene, som for eksempel indre og ytre mekanismer som god opplæring av ansatte, tilpasning, orientering og stimuli. I tillegg kan det mangle kommunikasjon mellom delsystemer som skal få hierarkiet til å være oppdatert og klar over situasjonen.

Lederstilen kan være ustrukturert der lederen ikke har fått kontroll over de ulike rollene. Det kan føre til at rollene blandes og blir brukt på feile tidspunkter slik at man ikke klarer å lede riktig. Koordinering kan også være et problem, både fra lederen og andre deler av strukturen.

Lite hotell kan tyde på at strukturen er ny, liten, eller enkel, og dermed har ikke alle elementer kommet på plass slik som støttestrukturen. Hvis det er mangel på den, er det vanskelig for organisasjonen å fungere.

Sentraliseringen kan være enten selektiv slik at makten er i liten grad fordelt til ulike enheter, eller parallell, der makten er på ett sted – lederen. Det kan også virke som det er en adaptiv modul i og med at problemene har blusset seg opp, og nå er spørsmålet om hvordan man løser dem.

Mangel på ansatte kan være på grunn av kostnadsbesparing. I henhold til Simon, kan det bli sett på som rasjonelt i og med at det er ikke høysesong ennå. Begrenset rasjonalitet kan også være en faktor i og med at man har ikke fullstendig kunnskap rundt høysesongen.

Case 2 - ansettelse:

Til å begynne med virker det som at bedriftens hierarki og struktur er bra og koorderingsmekanismene fungerer som de skal. Grunnen til dette er at det står ingenting om

turnover, men at det er heller et søk om flere ansatte for sommeren. Det vil si at prosessene er som de skal være og dermed trenger man flere ansatte.

Mintzberg ville nok argumentere for å vente med å ansette flere fordi det burde være riktig kompetanse. Her kan også den situasjonsbetingede konfigurasjonen bli brukt ved å se om det fungerer å ikke ha det ekstra ansatte her og nå. Man kan også tenke seg at det er en vertikal og/eller horisontal desentralisering. Det kommer an på om kun lederen tar makten om ansettelse eller et team.

Simon hadde argumentert for å ansette folk uten erfaring i og med at man kan få den riktige opplæringen, stimuli og veiledningen i organisasjonen. Selv om man ansetter noen med relevant erfaring, så er rasjonaliteten begrenset. Dermed kan man velge de søkerne som er god nok. Det kan også hende det er substantiv rasjonalitet og man burde ta et valg som gir flest resultater.

Case 3 - nystartende:

I og med at det er en gjeng med ide om å hjelpe andre å forstå politikk, så kan man tenke seg at det kan bli en politisk struktur. Men siden det ikke handler om makt og koalisjoner, heller det mer mot enten adhokrati, ideologisk struktur, eller enkel struktur. En annen faktor er at de tenker å starte sin egen organisasjon, som gjør det mer ideologisk. Den ideologiske strukturen virker som en «snill» struktur og baserer seg på en tanke. Kameratens originale ide, å hjelpe andre å forstå politikk, kan falle under denne kategorier, selv om det ikke er helt konkret.

Ved å starte en slik organisasjon må de tenke på hvilke roller hver kamerat skal ha, og hvilken modul de skal bruke. Det må også være balanse mellom de ulike delene, og det kommer nok til å være en gjensidig tilpasning med uformell kommunikasjon til å begynne med. Til å begynne med kan de først teste ut hvordan det er være kun de fem, og deretter se hvor mye mer arbeid som trengs å gjøres. Utenom det, trenger de en klar visjon eller mål for å ha noe å jobbe med og mot.

Med tanke på at de ikke har gjort dette før, har de begrenset kunnskap og ressurser når det kommer til dette. De vet kanskje ikke hvor stort budsjett de burde ha, eller hvordan de skal markedsføre. Dermed er begrenset rasjonalitet også brukt. Handlingene kan også ha antydninger til uprogramerte valg.

#### Case 4 - teknologi:

Organisasjonen virker til å være maskinbyråkrati, med standardisering av prosesser og teknostruktur, men også enten utdatert eller påbegynnende effektivisering. Her ligger spørsmålene i hvilke avdelinger er det som har mest behov for og nytte av ny teknologi. Dette kan Mintzbergs teorier hjelpe med.

Det kan for eksempel være utvikling av en langsiktig plan, hvor man har en oversikt over hvor mye av pengene kan brukes, pris over nødvendige teknologier, og mål for teknologien.

Deretter ser man på konsekvensene ved å kjøpe disse. For å finne ut hvilke teknologier som trengs, kan man spørre avdelingene ved å bruke sine lederroller. Disse er for eksempel de mellommenneskelige og beslutningsrollene, hvor de mellommenneskelige er for å finne ut hva de ansatte har behov for, og beslutningsrollene for å ta de riktige beslutningene, samt forhandle med leverandører.

Budsjett: for å holde seg innen budsjett, kan lederen bruke sin forhandlingsrolle for å fikse den beste prisen på teknologien. Simons teorier kan hjelpe på samme måte som Mintzbergs. Dette er ved å vurdere informasjonen og effektene av teknologien, effektiviseringen og automatisering. Det virker som at dette hierarkiet har et godt system med utdaterte deler og dermed trenger automatiser og effektivisering.

Ved å ta et så viktig valg som dette er begrenset rasjonalitet også i bruk fordi man ikke kan få garantert noe, og dermed må ta det som er godt nok. Altså, hvis man kjøper teknologi som man først trodde man skulle få stort behov for, og det går ikke etter planen, så kommer vi til at man kan ikke ta et optimalt valg fordi man har ikke all kunnskap, ressurser og tid. I tillegg virker det også som at den prosessuelle rasjonalitet kan også være brukt, med tanke på at man gjør noe og ser dets resultater.

#### Case 5 - strukturen:

I og med at det er konflikter imellom delsystemene i bedriften, så sier det at det er ikke fullstendig enighet mellom de forskjellige delene. Det kan være på grunn av forvirring av roller, ansvar, strategier og mål, samt kanskje skjevfordeling av makt og ansvar. I tillegg kan det være at strategier ikke fungerer og at målet er uklart.

Man kan se at delsystemene ikke snakker eller samarbeider godt nok med hverandre og dermed blir det konflikter. Det kan også hende at det er ikke gode nok interne og eksterne mekanismer slik at de ansatte holder motet oppe og dermed føler seg demotivert i jobben. Med tanke på at de ansatte føler at arbeidet burde bli modernisert og at strukturen burde



forandres, sier det at bedriften har vært i drift en god stund. Det gir spørsmål om det er profesjonsbyråkrati, maskinbyråkrati eller divisjonalisering.

Divisjonalisering har uavhengige systemer og dermed kan man tenke at det ikke burde være konflikter mellom disse. Det man har igjen da er enten profesjons- eller maskinbyråkratiet. Til en viss grad virker det til å være maskinbyråkrati som har lyst å bli et profesjonsbyråkrati, men det gjør det vanskelig i og med at fleksibiliteten og omstillingsevnen er lav.

Hvis det er en stor del av ansatte som føler på at det burde skje forandringer, kan det være at lederen presser på en konfigurasjon oppå bedriften som ikke fungerer lengre, eller som ikke passer og dermed blir det konflikter og misfornøyde ansatte som igjen fører til konflikter.

#### Diskusjon av resultatene:

##### Case 1 - turnover:

En slik situasjon kan føre til alvorlige konsekvenser. Når det gjelder selve strukturen, hvis den ikke er på plass, kan det føre til ekstra kostnader når det gjelder rekruttering og opplæring, samt dårlig arbeidsmiljø og psykiske vansker. I tillegg kan de ansatte føle på at de ikke kan stole på lederen, og at de ikke blir hørt. I forhold til hierarkiet, kan det også være dårlig kommunikasjon mellom delsystemene, og folk føler seg uforstått dermed slutter.

Hvis de ansatte føler dette, kan man trekke inn at lederen gjør noe feil på grunn av mulig rolleforvirring. En annen tanke kan være at lederen ikke passer å være leder, eller er mer opptatt av makt og dermed klarer ikke å være en god problemløser. Dette kan gjøre at både bedriften og lederen får et dårlig rykte på seg.

På en annen side er organisasjonens rasjonalitet begrenset i og med at de ikke har tenkt over kostnadene for den høye turnover. Dette er dyrere enn å ansette nok folk. (Heinz, 2022) Den begrensede rasjonaliteten kan i tillegg ligge i det at bedriften er ny, og dermed har den kanskje ikke all kunnskap om viktige elementer, som fører til turnover. Man kan også tenke seg at det er akkurat nok ansatte før høysesongen og dermed er det ikke så lurt å bruke unødvendige kostnader før man virkelig trenger det.

##### Case 2 - ansettelse:

Viktigheten i å ta en strategisk beslutning om ansettelse, er at det kan gjøre mye for bedriften videre. De ansatte kan for eksempel bli så flinke i jobben de gjør, og takle ulike situasjoner så bra at bedriften kan vokse og bli bedre, men for å ansette den «beste», burde man nok ha et team i tillegg for å drøfte søkerens kvaliteter og kvalifikasjoner.

På en annen side, det er ikke garantert at det kommer flere kvalifiserte søkere og dermed burde man kanskje ansette de som har allerede søkt. Det vil gi tidsbesparelse, og søkerne kan være allerede opplært til den hektiske perioden. I tillegg, kan de ansatte være veldig flinke når det gjelder problemløsning, og deres personlighet kan passe godt inn. Hvis man hele tiden skal kreve folk med ønsket erfaring, blir det vanskelig for dem uten erfaring, å faktisk få erfaring. Dermed hvis man ansetter noen uten, viser man at alle har en sjanse og at opplæringen er god nok til at de ansatte er faglig kvalifiserte.

#### Case 3 - nystartende:

På grunn av ideen om å starte en organisasjon, er det mye å tenke på med mange forskjellige faktorer. Først gjelder det budsjett, deretter sted, så arbeidstider, målgruppe, markedsføring, fordeling av oppgaver og så videre. Hvis man ikke har erfaring, kan det være vanskelig. Men selv med erfaring, kan det og være vanskelig.

Ifølge Mintzberg, måtte de ha tenkt godt gjennom hvilken struktur de har lyst å ha. Det kan for eksempel være prosjektbasert organisasjon, med støttestab og mål om å lære andre. Dog det var tidligere nevnt at det kunne være en ideologisk struktur, så avhenger det av hva kameratens mål og visjon er. Deretter avhenger det av ressursene og tiden. De må passe på å ha nok mennesker og penger for å få det til å gå rundt. På en annen side, kan de bare prøve seg frem og se hvordan det går.

Simon ville nok ha sagt at de burde bruke beslutningstakingsprosessen for å finne fordeler, ulemper og faktorer som må tenkes på. De burde også finne ut av hvilken type hierarki de skal ha og hvilke typer koordineringsmekanismer som er viktigst. I og med at det er en kameratgjeng, må de også finne ut av hvordan de skal løse interne problemer. Ved å ha felles ide og visjon, kan det være enklere å tilpasse seg til hverandre, fordi man har samme mål.

#### Case 4 - teknologi:

Her er Mintzbergs og Simons syn er litt ulikt. Mintzberg fokuserer på strukturene og hvordan de kan være mest nyttige for de ulike organisasjonene, delsystemene og situasjonene. Hvis man velger å dele ansvaret på de forskjellige avdelingene, slik at hver avdeling tar eget valg om teknologien, vil det være en desentralisering. Da kan hver avdeling ha egen «makt» over valget og tilpasse seg deretter. Dette kan også føre til mer fleksibilitet. Problemet kan ligge i at det blir for kaotisk mellom avdelingene, slik at de ikke kommer til å bli enige om noe, og at det for eksempel blir skjevfordeling av budsjettet for hver avdeling.

Simon kan derimot foreslå at sykehuset kan være mer rasjonelt og systematisk når det gjelder beslutningsprosessen i forhold til teknologien. Her kan man gjøre en analyse av fordeler, ulemper, kostnader og effekter av å investere i ny teknologi. Det er viktig å bruke begge teorier for å effektivisere arbeidet. Hvis man lar være, kan det gå utover arbeiderne, og det kan resultere i turnover eller misfornøyde pasienter.

Case 5 - strukturen:

I og med at det er problemer imellom delsystemene, så kan det resultere i at hele strukturen må skiftes. Dette kommer også an på endringsfaktorene som alder, miljø og kommunikasjon. Det kan være bra å skifte ut strukturen hvis denne ikke fungerer, men man må kanskje ty til oppsigelse av ansatte. En annen faktor er at organisasjonen kan tape penger på konflikter, men det trenger nødvendigvis ikke å være helt krise. Dette er fordi hvis pengene hjelper å løse problemene, så er det en investering istedenfor. Man kan i tillegg ha medarbeidersamtaler, som kanskje får opp de ansattes motivasjon.

Konflikter kan være bra, fordi at man kan se hvilke saker man må jobbe med for å forbedre og utvikle seg. På en annen side, hvis det er veldig tungt mentalt og fysisk for de ansatte, kan det føre til turnover. Det kan være og at konfliktene er der på grunn av store arbeidsmengder eller mange prosesser og derfor er det behov for modernisering. Moderniseringen må da planlegges godt, og det vil være over tid. Her kommer den begrensede rasjonaliteten inn i og med at man kanskje ikke har alle ressurser og tid. Da må kanskje bare gjøre-måten brukes.

Det er vanskelig å si hva det kan resultere i fordi at man ikke vet alderen på organisasjonen. Hvis det er en eldre organisasjon, da er det på tide med endring og fornyelse av struktur for at resultatene/jobben skal bli mest mulig. Men før det burde man få innblikk i hva de forskjellige del-systemene trenger hjelp med.

Drøfting:

Sammenlikning av Mintzbergs og Simons tilnærminger til beslutningstaking:

Helhetlig:

Når det gjelder beslutningstaking, handler Mintzbergs teorier om de forskjellige rollene til lederen, hvor fire av rollene tar ulike beslutninger, deretter tre moduler når det gjelder strategisk beslutningstaking, så tre forskjellige måter å handle på, og sist, rasjonaliteten bak dem.

Simons teorier handler om beslutningstakings-prosess med tre faser, deretter bundet rasjonalitet som fører til tilfredshet, så ulike rasjonaliteter som baserer seg på

beregningsbaserte bekymringer eller resultater av et valg, og til slutt to typer valg som er programmert og uprogrammert.

I seg selv virker det som at Mintzbergs tilnærming til beslutningstaking baserer seg på hvordan valget kan gjøres i henhold til lederen. På grunn av at det er lederen eller ledelsen som håndterer beslutningen så er den mest sannsynlig en strategisk beslutningstaking og dermed kan den ha antydninger til en av de tre modulene eller de tre måtene. Måtene derimot virker mindre organisasjonsbaserte enn modulene.

Når det gjelder Simons tilnærminger er de mer psykologiske og baserer seg på forklaringen til valgene som blir gjort. Dette kan man se gjennom de ulike rasjonalitetene som tar med faktorer som enten hensyn, tilfredshet eller resultater/konsekvenser. Slike tilnærminger forklarer da hvilke valg er bedre eller riktige å ta. Et annet perspektiv er også de programmerte og uprogrammerte valgene som baserer seg på retningslinjer eller «spontanitet». Alt dette kommer fra hjernens kapasitet og muligheter.

Case:

I case 1, med fokus på turnover, ville Mintzberg brukt den situasjonelle konfigurasjon for å se om høysesongen begynner tidligere, med enten gjøre-måten eller tenke-måten. Simon ville nok ha brukt beslutningstakingsprosessen med den prosessuelle rasjonaliteten, for å ta hensyn til situasjonen. Han ville også ha poengtert at det er viktig for bedriften å sette av mer tid og ressurser for å gjennomgå koordinering, opplæring og fordelingen av arbeid og deretter undersøke hva de ansatte føler at de mangler slik at man kan beslutninger basert på det.

Case 2, med fokus på ansettelse, viser til at Mintzberg ville nok ha brukt tenke-måten for å lage en liste over kvalifikasjonene og kriteriene, og Simon beslutningstakingsprosessen. I tillegg ville det ha blitt brukt programmerte valg i og med at ansettelse av medarbeidere følger en viss prosess. Planleggingsmodulen til Mintzberg kan også være en løsning, slik at man systematisk går gjennom informasjon og ansetter riktig. Den substantive rasjonaliteten kan også hjelpe med dette i og med at man tar valget med enten flest resultater eller færrest konsekvenser.

Den nystartende bedriften, som man ser i case 3, ville ha brukt enten grunder- eller den adaptive-modulen til Mintzberg, der grunder modulen setter mulighetene først og den adaptive har «muddling through». Gjøre-måten kan også være til nytte for å finne ut hva som kan fungere. Når det gjelder Simons tilnærminger, er den begrensede rasjonaliteten der uansett og beslutningstakingsprosessen kan bli brukt for å få oversikt.

Casen basert på teknologi, som er nummer fire, kunne ha brukt planleggingsmodulen, lederrollene og tenke måten til Mintzberg. Når det gjelder Simons tilnærminger så er beslutningstakingsprosessen også til hjelp. Dette ledet til spørsmålet om moderniseringen, som ville ta tid. Avdelingene må se hvor nyttige teknologiene er.

Til slutt har vi case 5 med fokus på struktur, der begge tilnærminger ville ha blitt brukt fordi det er viktig å få en oversikt over konfliktområder og problemer i de forskjellige delsystemene. Slik som det er nå, virker det som organisasjonen er i adaptiv modul fordi at problemene er allerede der og det er liten målrettet utvikling. Det som kan brukes er tenke måten for å kartlegge prosessen videre og se hvilke valg som må tas for at det skal bli bedre igjen. De kan også bruke beslutningstakingsprosessen for å få en grundig oversikt og informasjon.

## Diskusjon av tilnærming som kan være mest effektiv i casene:

Helhetlig:

Mintzbergs teorier forklarer i første omgang settingen gjennom konkrete rammer, organisasjonens perspektiv og lederens rolle, samt situasjonen, hvordan strukturen er bygget opp og hvordan man kan ta beslutninger.

Simons teorier derimot går mer på det kognitive og begrensningene av det, samt hvordan organisasjonen helhetlig kan tilpasse mekanismene til de ansatte slik at de blir i jobben. Det som også er fokus på er beslutningsprosessene, og ved å kjenne til de, skal man se hvor de blir gjort i bedriften og av hvem. I tillegg er Simons fokus også på koordinering og balanse i bedriften, som skal gjøre at selv en uten erfaring kan bli ansatt.

Case 1 - turnover:

Grunnen til hvorfor det har eskalert til turnover kan være på grunn av at strukturen er ufullstendig, eller at det er for mange prosesser. Dermed kan man ta i bruk gjøre-måten for å finne ut av hva som fungerer og ikke, eller tenke-måten for å få en oversikt, men til en viss grad vil det ikke være effektivt nok. Hvis man bruker Simons beslutningstaking-prosess, kan man identifisere problemene som har ført til turnover. Det kan muligens utvide den begrensede rasjonaliteten ved å gi ny kunnskap. Her har bedriften kanskje ikke tenkt over kostnadene til den høye turnover, og dermed ikke lagt inn nok ressurser og tid for å jobbe med det.

I og med at problemet har allerede oppstått, kan det virke som at prosessuell rasjonalitet blir en faktor som må tas i betraktning, ettersom det er mange verdier i dette problemet. Ikke bare

kan det være mangel på ressurser og tid som er lagt inn i bedriften, og dermed ført til turnover, men det kan være at de ansatte følte at de ikke ble hørt eller trivdes. Turnover er en større kostnad enn det å legge inn nok tid, ressurser og hjelp til å lære opp og veilede. Hvis man legger inn tid og ressurser i første omgang, kan det gi et sterkere fundament, slik at de ansatte føler seg gode nok i jobben, samt at de blir hørt.

Dette kan det også løse problemet andre problemområder. Altså, hvis man har nok ansatte, slipper man å bekymre seg for å ha mangel. Deretter slipper man også spørsmål om hvor mye tap man har fått av å ha høy turnover. For hvis man trives i jobben, føler at man får noe til og vokser som person og arbeider, kan det tiltrekke flere folk som ønsker å jobbe der, og dermed kan problemet om få ansatte i fremtiden kanskje være mindre.

Dette gjør at Simons tilnærming er mest effektiv fordi at hvis man tar i bruk Mintzbergs situasjonelle konfigurasjon, kan det være for seint når det kommer til å løse problemet om høy turnover. Man kan selvfølgelig vente og se om det blir verre, men siden turnover er større kostnad, kan det føre til i verste fall at bedriften går konkurs. Dermed er det mest effektivt å ha god nok opplæring, stimuli og medarbeidersamtaler slik at man vet hvordan det går og kan derfra forbedre det man trenger.

Case 2 - ansettelse:

Mintzbergs og Simons tilnærminger er til en viss grad like. Mintzbergs tenke-måte og Simons beslutningstaking-prosess kan begge gi pekepinn på hvilke faktorer man må ta i betraktning. For å gå i dybden så kan man tenke seg at det er mars, og man setter en tidsfrist til for eksempel mai, hvis det er ingen flere mer erfarne som søker til mai, ansetter man de som har søkt. Dermed får man også tid til juni å opplære de, samtidig som at man ikke har forhastet seg. I perioden mellom mars og mai kan man vurdere søkere gjennom tenke-måten og dermed se om de uerfarne kan også være et godt valg.

På en annen side, har Simon noe liknende i beslutningstaking-prosessen, og dermed kan man ut ifra denne prosessen se konsekvensene av valgene man vurderer å ta, og derfra ta det valget som har færrest konsekvenser, eller flest resultater. Med Simons tilnærming om å ansette i mars og ikke vente, vil det gi tidsbesparelse og dermed kan de nye ansatte være allerede godt opplært til sesongens start. Dette kan gjøre at de ansatte er trygge på seg selv når det gjelder og bedriften slipper å gå i minus.

Oppsummert virker det som at Simon og Mintzberg er enige, i og med at begge har en teori om å se på alternativer og velge deretter. Simons teori om rasjonalitet går enda dypere inn i

det ved å si at det burde være flere resultater eller færre konsekvenser. I tillegg, hvis man venter til mai og ingen flere har søkt, har man gått glipp av viktig tid til å opplære de som søkte tidlig. Dermed heller effektiviteten mer mot Simons tilnærming.

Case 3 - nystartende:

Mintzbergs teori om grunder eller adaptiv modul kan være en løsning i og med at grunder modulen setter mulighetene først og den adaptive har «muddling thought». Til en hvis grad likner det på gjøre-måten og dermed kan den også være en faktor å tenke på. Teoriene til Mintzberg baserer seg på organisasjonsstrukturen og dens oppbygning og så videre, og dermed kan hjelpe kameratene i første omgang finne en passende struktur, med forskjellige deler av bedriften, samt koordineringsmekanismer. De kan også bruke enten tenke- og/eller gjøre-måten, for å se hva som trengs og hva som fungerer. Disse teoriene kan brukes til å finne ut hvilke «koordineringsroller» som kan passe kameratene og dermed kan de bare prøve seg frem.

Ved å bruke Simons beslutningsprosess-teori kan kameratene identifisere krav og kriterier for å starte en organisasjon, men dette er kun en oversikt og dermed ikke dekker hele beslutningen. Rasjonaliteten er begrenset og den substantive rasjonaliteten kan være en faktor her. I og med at kameratene er usikre på hvor mange personer de trenger her, kan den substantive rasjonaliteten fortelle hvilket valg gir færrest konsekvenser eller flest resultater.

Mintzbergs teorier kan føles litt kompliserte ut, men i denne casen er de nok de mest effektive etter min mening. Dette er fordi det er flere varianter av forskjellige deler når det kommer til en slik beslutning, og dermed har man mer å velge mellom. Her kan kameratene for eksempel ta i bruk gjøre-måten og finne ut om det trengs flere ansatte enn dem. De vil da starte som en adhokrati i og med at den bruker gjensidig tilpasning som kommunikasjonsform og derfra kan de finne ut at hva som mangler og ikke. På en annen side, kan det dog føles ut som et hav av muligheter, og det er mange faktorer man må tenke på, men det virker som at den mest effektive løsningen for kameratene er basert på Mintzbergs tilnærminger.

Case 4 - teknologi:

Her kan man bruke Mintzbergs planleggingsmodul og tenke-måte for å finne ut og strategisk planlegge hva som trengs og ikke, samt finne kriteriene for teknologien. Man kan også ta i bruk de mellommenneskelige- og beslutningsrollene. Dette er fordi at lederen kan være «mellommenneskelig» og spørre avdelingene hva de har behov for. Deretter kan lederen bruke beslutningsrollene til å ta riktige beslutningene og forhandle med leverandører.

Simons beslutningstakings-prosess kan de også brukes for å finne ut av hvordan problemene skal løses, men dette er kun en tilnærming, som også gjør det usikkert om hele problemet blir løst. Dette er fordi at hvis det er flere avdelinger, så er det ikke sikkert at det er like problemer alle steder. Dermed må man gjøre en slik prosess for hver avdeling som vil resultere i at det ikke vil være den mest effektive løsningen.

Mintzbergs tilnærminger vil være de mest effektive i og med at lederen kan være forståelsesfull og snakke med sine ansatte om hva de føler de trenger, og senere forhandle en god pris på teknologien. Da har man både vist at man er god leder og hører på sine ansatte og en god forhandler som har klart å skaffe teknologi til god pris. Spørsmålet om automatisering vil bli der til man har funnet ut av teknologiene og fått opplæring. Dette vil ta tid, men akkurat for dette vil Simons tilnærminger være gode å bruke.

Case 5 - strukturen:

Det virker som at både Mintzberg og Simon hadde vært enige i at konflikter kan skyldes noen feiler i strukturen/hierarkiet. Fra Mintzbergs perspektiv, kunne det også være rolleforvirring hos lederen. Tilnærminger som kan bli brukt her er å sette opp ideologisk struktur, hvor man finner et mål eller visjon og jobber mot den. Man kan også bruke tenke og/eller gjøre metoden for å se hva som kan være lurt å gjøre, eller bare gjøre noe og se om det fungerer.

Simons tilnærming beslutningstakingsprosess, kan man ta i bruk for å identifisere problemene og derfra løse de strategisk, men det kan føles ut som at det er mye som må forandres på en gang og denne prosessen må kanskje brukes for hver avdeling. Det kan også virke som at delsystemene ikke kommuniserer godt nok med hverandre, og dermed resulterer det i konflikter.

Her virker det til å være flere enn en effektiv tilnærming. Både Mintzberg og Simon er enige i at bedriften må skaffe seg en oversikt over problemområdene, og begge har teorier for dette. Valgene for videreprosess kan forklares med rasjonalitet fra begge parter, men det er også begrenset rasjonalitet fordi man ikke vet hva handlinger kan resultere i. Situasjonen er også vanskelig i seg selv, fordi at det kan være både problemer med lederen og bedriften. Dermed kan den mest effektive tilnærmingen være samarbeid mellom Simons og Mintzbergs teorier for å løse problemområdene.

Vurdering av relevansen og anvendbarheten av teoriene i dagens arbeidsmiljø:

Simons teorier, som er helt fra 1940-tallet, har bidratt en god del til kunnskapsplattformen i de forskjellige fagene. Hans teori om begrenset rasjonalitet er kanskje den mest kjente, men de



andre teoriene er like viktige. Relevansen av hans teorier for den dag i dag er stor fordi at kognitiv psykologi og vitenskap vil alltid være et viktig element uansett hvor vi er. Dette er fordi hjernen er stjernen og for å forstå valgene vi gjør i de ulike situasjonene, må vi forstå hjernens oppbygging, kapasitet og begrensninger.

Mintzbergs teorier, som er fra 1970-tallet har like stor relevans som Simons. Dette er fordi han har bidratt en stor del til kunnskapen om organisasjonsledelse, deler av den, koordineringen og så videre, samt lederroller og maktplassering. Hans studier av organisasjonsoppbygging, har forandret seg de siste 50 årene, men det har gjort at man har fått flere perspektiver.

Casenes informasjon er til en viss grad basert på egen erfaring og siden de kan forklares i henhold til teoriene så gjør det de ganske relevante og brukbare den dag i dag. Selv om det har skjedd forandringer i teoriene så har de skjedd for å passe inn i dagens strukturer og samfunn, og gitt oss nye perspektiver på hvordan en organisasjon kan se ut. Begge teoretikere har vist gjennom sine studier hvordan organisasjonens prosesser fungerer, samt hvilke psykologiske faktorer som ligger til grunn i disse. En som søker jobb og alltid lurer på hvorfor en ikke blir ansatt, eller hvert fall tatt inn til intervju, kan til en viss grad få et svar på spørsmålet ut ifra casene og hele avhandlingen.

## Konklusjon:

### Oppsummering av hovedfunn:

Oppsummert så er hovedfunnene at Mintzberg er strategen og Simon psykologen. Dette er fordi at Mintzbergs teorier er basert på rammer, fordeling av makt, strategisk planlegging og en slags arbeidspersonlighet hos lederen. Disse teoriene har dog utviklet seg fra å være konkrete rammer til å være mer flytende i og med at Mintzberg har i senere tid lagt på den situasjonsbetingede-, ideologiske- og den politiske-konfigurasjonen. Den politiske virker til å ha strenge rammer, den ideologiske har mer flyttende rammer, mens den situasjonsbetingede virker til å ikke ha rammer i det hele tatt. Dette kan argumenteres med at man løser problemet etter situasjonen man befinner seg i, og det er ikke ett og samme fasitsvar eller sett med regler hver gang. Det er interessant hvordan disse teoriene har forandret seg ifra de første konfigurasjonene Mintzberg kom med på 1970-tallet, men det kan også forklares med at det var hans kunnskap og perspektiv den gang. I løpet av livet tilegner man seg ny kunnskap og erfaring og dette kan man også se i teoriene til Mintzberg.

Når det gjelder Simons teorier, er det med psykologiske, har et mer helhetlig perspektiv på organisasjonen og er forklarende. Dette kan man se i bøkene «The architecture of complexity» og «Administrative behaviour». Simon tar for seg flere hierarkiske systemer i den førstnevnte boken, naturlige systemer som kan forklare organisasjonssystemets oppbygning. Argumentet for dette er at han nevner systemer som den biologiske og den fysiske med forklaring om celler og membraner, mens hvis man ser på det sosiale systemet, så maler det et bilde på organisasjoner som er statlige. Deretter i den sistnevnte boken forklarer Simon hvordan man har fått sin forståelse på det administrative og hvordan valg (i administrasjonen) kan forklares. Dette, og hans teorier generelt kan gi et mer psykologisk sammenkoblet bilde. Argumentasjonen for dette er at han forklarer at selv en uten erfaring, kan ved god opplæring, veiledning og stimuli bli en god ansatt.

#### Svar på problemstillingen:

Allerede i forarbeidet var det klart at Mintzberg er strategisk av seg mens Simon psykologisk. Deres teorier er til en viss grad basert på forskjellige deler av en organisasjon. Mintzberg baserer teorien på struktur, lederen og fordeling av makt og oppgaver. Simons teorier er mer baserte på valgene, tankegangen rundt dem og resultatene av disse. Det er mange ulike teorier, prosesser, måter, regler og moduler, med forskjellige forklaringer for hvorfor det er som det er. Grunnen til dette er at uansett hvilken teori eller prosess som er brukt så har det et mål og en mening, og det er at det skal være balanse i det hele.

Essensen hos Mintzberg var at det symboliserte universelle lover og det balanserte, som han viste med tallet 5. Med dette i mente, lagde han 5 konfigurasjon, med 5 deler av den, 5 desentraliseringer og 5 koordineringsmekanismer. Disse konfigurasjonene ble det flere av mellom 1980 og 1998, i tillegg til en ekstra koordineringsmekanisme.

Koordineringsmekanismen var standardisering av normer, som var en del av den ideologiske konfigurasjonen, som var da en av de nye konfigurasjonene som ble lagt på. De to andre var den politiske- og den situasjonsbetingede-konfigurasjonen. Den situasjonsbetingede er den mest interessante i og med at den går ifra de originale ideene og konfigurasjonene, og forteller heller at man må se det an etter situasjonen istedenfor å følge rammene og strukturen, noe som var poenget og essensen i de første konfigurasjonene. Essensen ble da forandret fra å være likevekt og balanse i form av rammer og retningslinjer til harmoni i form av veiledning.

Tallet 5 betydde på en sine ingenting nå, men på annen side hadde det fortsatt symbolikk. Grunnen til dette ligger i hva essensen er i teoriene og prosessene individuelt. Helhetlig ligger essensen i å få orden på situasjonen ved å lage en liste, eller å få overblikk, samt løse den ved

hjelp av en prosess eller teori, ved å da være en viss type for leder eller ha makten et visst sted.

Tidligere kunne man argumentere for at essensen i teoriene til Mintzberg lå i tallet 5, og dermed kunne man ha beskrevet og drøftet med symboler bak tallene. I og med at det er ikke tallet 5 som er hovedfokus her lengre, er argumentasjonen følgende: teoriene og prosessene fungerer som en veiledningsbok som skal en pekepinn, hint og tips til hvordan man kan håndtere situasjonen man befinner seg i. Essensen ligger da i at det er en hjelpe-guide med en oversikt. Hvis situasjonen man befinner seg i er ukjent, så finnes denne boken til å kunne hvert fall gi deg hint og tips slik at du kan sammenlikne og prøve deg frem.

Hos Simon er denne veiledningsboken mer psykologisk og heller mer mot det «sosiale-aspektet» ved organisasjonen samt dens beslutningsprosesser. Organisasjonen skal kunne bidra til de ansatte med den fysiske og mentale treningen de trenger, samt vokse og ha en betydning i markedet. I og med at medarbeidere har mye å si for en organisasjon, må man ta vare på de for at organisasjonen skal få igjen for det. Dermed ligger essensen i Simons teorier i at det skal være likevekt mellom ansattes helse, veksten av organisasjonen og arbeidet mot organisasjonsmålet. Ingen av disse delene skal være større enn den andre, men skal heller være i «equilibrium», som er oversatt til likevekt/balanse.

Når det gjelder casene, er poenget generelt i at problemet skal bli løst, men tenker man individuelt så er det slik at man skulle for eksempel få kontroll på unødvendige tap som turnover. Hvis man opplærte de ansatte og ga dem riktige verktøy for å håndtere arbeidsdagen kunne man ha spart penger på denne måten.

I case 2 kunne man for eksempel spare tid ved å ansette de som søkte og lære de opp istedenfor å vente om det søkte flere med relevant erfaring. På en annen side kunne man spare penger med å vente til at det var flere som søkte med erfaring. Poenget lå i at man trengte flere ansatte for sommeren og da oppsto dilemmaet om tid kontra penger.

Case 3 viste poenget i hvordan kameratene skulle håndtere oppstarten av sin «struktur». Her var det spørsmål om hvilken type struktur de var til å begynne med og om de trengte flere ansatte. Dette kunne man få løst ved å være en adhocratisk struktur og se om det fungerte.

Case 4, med teknologisk spørsmål, viste at det ikke trengte å være samme fasitsvar for hver avdeling, som da kunne bli funnet ut om lederen brukte sine mellommenneskelige roller. Spørsmålet lå også i modernisering, men det skulle ta tid.

Og til slutt i case 5 var det snakk om konflikter mellom delsystemet og hvordan de skulle bli løst. Svaret på dette var samarbeid mellom Simons og Mintzbergs teorier. Som en organisasjon skal man jobbe mot et mål, og hvis man har verken et mål eller kommunikasjon mellom de ulike delene, vil organisasjonen ikke overleve.

Dette betyr at generelt var essensen å få løst problemet slik at konfliktene ble avsluttet og problemene løst. I casene kunne dette bli gjort på forskjellige måter slik som å få overblikk over situasjonen, se på resultater med færrest konsekvenser eller snakke sammen med delsystemene. I noen av casene var Mintzbergs teorier mer effektive, mens i andre var det Simons.

#### Oppsummering:

Mintzberg og Simon har forsket på organisasjonsstrukturen og beslutningstaking. Fokuset hos Mintzberg har vært mer på organisasjonens oppbygging og deler, mens hos Simon har det vært fokus på beslutningsprosesser og psykologien bak dem. Dog Mintzberg er strategen og Simon psykologen, har de fortsatt likheter. Begge snakker om en og samme ting bare forskjellige deler av den. Ved å bruke deres teorier for å analysere og diskutere casene, har man kunne sett både hvordan disse kan bli brukt i dagens arbeidsmiljø, samt forstå dybden i dem. Disse teoriene har vært mange og tunge å forstå, men selv om de er kanskje 50 år gamle eller eldre, så er de fortsatt med på å veilede og forklare hvordan organisasjoner og deres prosesser virker.

Essensen har først og fremst vært en form for balanse og harmoni innenfor de ulike prosessene og teoriene, slik at det har vært en form for samarbeid mellom de ulike faktorene. Mintzberg snakket om det symbolske tallet 5 som står for universelle lover og det balanserte, mens Simon snakket om «equilibrium», som på norsk oversettes til likevekt. En slik likevekt kan man se mellom den norske statsmakten som er fordelt på Stortinget, regjeringen og domstolene. Det er fordi at makten ikke skal bli misbrukt eller skjevfordelt. En annen måte å se essensen på er som en veiledningsbok som skal da veilede deg innenfor situasjoner og prosesser. Den er ment for å hjelpe deg, samt finne en balanse mellom de ulike delene slik at det faktisk kan fungere eller «leve i harmoni».

#### Implikasjoner og videre forskning:

Videre forskning kan basere seg på mulig organisasjonshistorie, strukturforandring eller flytbarhet, begrenset rasjonalitet innen kunstig intelligens og KI kontra den fullstendige hjernekapasiteten. Forskingen innenfor organisasjonshistorie kan basere seg på hvordan

strukturer har forandret seg imellom teoretikere og deres kunnskaper, samt ideologier og andre faktorer som kan påvirke en strukturs oppstandelse. Dermed kommer forandringer og flytbarheten også inn. Når det gjelder KI og begrenset rasjonalitet, er det allerede noe forskning rundt det, men det er interessant å se hva den fullstendige hjernekapasiteten ser ut som. Kanskje det er litt sånn som havet, at vi vet egentlig bare en liten del om det og dermed trenger en god dose mer forskning for å finne ut av det. Det kan også hende at hjernens kapasitet er så mye større enn det vi egentlig tror og at den kommer til å forandre seg mer med evolusjonen.

Når det gjelder videre forskning basert på denne oppgaven så kan det for det første være rundt hva virkninger av strenge rammer vs. flytende rammer, eller for det andre; virkninger av å være ansatt i en bedrift som setter av liten tid og ressurser på mental støtte og trening hos arbeiderne. Det er veldig viktig å trives i jobben samt føle at de forskjellige koordineringsmekanismene gjør det de skal. Det er dessverre ikke alltid slik og det tærer en del på den mentale styrken og helsen. Man kunne også ha fokusert på spesifikke teorier og prosesser fra Mintzberg og Simon og sett på virkningen i disse. Originalt var det en ide om å skrive en oppgave om bundet rasjonalitet innenfor sjakk og dermed kunne et studium også basere seg på hjernens muligheter og kapasitet når man spiller sjakk-spill som er kun på 5, 3 eller 1 minutt.

Virkningene av denne oppgaven kan ligge i at man har fått flere perspektiver på hvordan en organisasjon er satt opp og fungerer, samt hva som kan skje i organisasjonen når personer uten erfaring søker seg inn. Det er da mange faktorer som ligger til grunn og dermed er det ikke slik at personen som søker er «dum» eller «dårlig» ansatt, men at bedriften heller har for eksempel en kostnadsbesparelse. Det var lærerikt å skrive denne oppgaven for å forstå hvilke faktorer man kan ha i mente neste gang man søker jobb. Konsekvensen kan ligge i at man kan begynne å tenke at det er ikke vits å søke på 100 stillinger fordi man ikke har erfaring. Dette igjen vil resultere i at man ikke får en stilling og dermed ikke får erfaring. Det kan også lede til forskning rundt «om kunnskap rundt organisasjonsledelse kan føre til at man søker på færre stillinger eller om det er lavere søkertall».

## Bibliografi

- Alvarez, J. T. & Ramirez-Correa, P. (2023). A brief review of systems, cybernetics, and complexity. *Complexity*, volum 2023, 1-22.  
<https://downloads.hindawi.com/journals/complexity/2023/8205320.pdf>
- Analysisproject. (Funnet: 2023, 13. Mai). The Cyert and March Theory of Firm | Firm depends on the demand of the members of the coalition. *Analysisproject*.  
<https://analysisproject.blogspot.com/2013/05/the-cyert-and-march-theory-of-firm.html>
- Athenarium. (2023). *The architecture of complexity*. Athenarium. <https://athenarium.com/the-architecture-of-complexity-herbert-simon/>
- Baklien, B. (2015, 18. juni). *Gir god forskning gode beslutninger?* Forebygging.no.  
<https://www.forebygging.no/Artikler/-2015/Gir-god-forskning-gode-beslutninger/>
- Barros, G. (2010). Herbert A. Simon and the concept of rationality: Boundaries and procedures. *Brazilian Journal of Political Economy*, 30, 455-472.  
<https://doi.org/10.1590/S0101-31572010000300006>
- British library. (Funnet: 2023, 4. April). Henry Mintzberg. *British library.uk*.  
<https://www.bl.uk/people/henry-mintzberg>
- Chand, S. (Funnet: 2023, 27. April). *5 major contributions of Herbert Simon towards management*. Your article Library. <https://www.yourarticlelibrary.com/management/5-major-contributions-of-herbert-simon-towards-management/27907>
- Faculty Babson Education. (Funnet: 2023, 29. April). *Simon's Theory of Administrative Behavior*. Faculty.babson.edu.  
[https://faculty.babson.edu/krollag/org\\_site/encyclop/simon.html](https://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclop/simon.html)
- Gordon, J. (2023, 14. April). *Mintzberg's modes of strategic decisions – explained*. The Business professor. [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/business-management-amp-operations-strategy-entrepreneurship-amp-innovation/mintzbergs-modes-of-strategic-decisions-explained](https://thebusinessprofessor.com/en_US/business-management-amp-operations-strategy-entrepreneurship-amp-innovation/mintzbergs-modes-of-strategic-decisions-explained)
- Gotvassli, K. A. (2021). *Henry Mintzberg: Om organisasjon, strategi og ledelse*. Cappelen Damm akademisk. <https://allvit.no/bok/9788202719821-henry-mintzberg-om-organisasjon-strategi-og-led-kjell-aage-gotvassli-9788202683054>

- Graduate studies. (2020). *3 keys to becoming an Industrial/Organizational psychologist*.  
<https://www.elmhurst.edu/blog/organizational-psychologist/>
- Gray, C. (2022). *What does a strategist actually do and how do you get the best from one?*  
Linkedin. <https://www.linkedin.com/pulse/what-does-strategist-actually-do-how-you-get-best-from-colin-gray/?trk=pulse-article>
- Harappa. (2021, 21. Juni). *Herbert Simon's Decision Making Theory*. Harappa.education.  
<https://harappa.education/harappa-diaries/herbert-simons-decision-making-theory/>
- Heinz, K. (2022, 11. januar). *The true cost of employee turnover*. BuiltIn.  
<https://builtin.com/recruiting/cost-of-turnover>
- H. J., F. Y., W. S. & S. D. (Funnet: 2023, 1. mai). Herbert Simon.  
*Hcdetheory.wordpress.com*. <https://hcdetheory.wordpress.com/major-figures/herbert-simon/>
- Holmen, H. A. (2022, 29. april). Rasjonalitet. *Store Norske Leksikon*.  
<https://snl.no/rasjonalitet>
- Kashyap, D. (Funnet: 2023, 13. mai). *The Concept of Organisational Typology*. Your article library. <https://www.yourarticlelibrary.com/organization/scope/the-concept-of-organisational-typology/63764>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5. utgave). Fagbokforlaget.
- Langseth, H. (2020, 6. mars). Organisasjonsform. *Store Norske Leksikon*.  
<https://snl.no/organisasjonsform>
- Lee, J. A. N. (Funnet: 2023, 30. april). *Herbert A. Simon*. Computer Society.  
<https://history.computer.org/pioneers/simon.html>
- Lemieux, V. (1998). Applying Mintzberg's theories on organizational configuration to archival appraisal. *Archivaria*, 32-85.  
[https://www.academia.edu/53584450/Applying\\_Mintzberg\\_s\\_Theories\\_on\\_Organizational\\_Configuration\\_to\\_Archival\\_Appraisal](https://www.academia.edu/53584450/Applying_Mintzberg_s_Theories_on_Organizational_Configuration_to_Archival_Appraisal)

- Little, D. (2011, 24. Oktober). Understanding society: social complexity. *Understandingsociety.blogspot.com*.  
<https://understandingsociety.blogspot.com/2011/10/social-complexity.html>
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*, 14(1), 1-8.  
<https://platform.europeanmoocs.eu/users/8/Lunenburg-Fred-C.-Organizational-Structure-Mintzberg-Framework-IJSAID-V14-N1-2012.pdf>
- Malik, A. S. (Funnet: 2023, 29. april). Herbert Simon. *Aligarh Muslim University*.  
<https://old.amu.ac.in/emp/studym/100000334.pdf>
- Management Study Guide. (2022) *Mintzberg and Quinn's Model of Change*. Management study guide. <https://www.managementstudyguide.com/mintzberg-and-quinns-model-of-change.htm>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall.  
<https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf>
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: a synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341.  
<https://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/Mintzberg-StructureIn5s-MgmtSci.pdf>
- Mintzberg, H. (1984). Power and Organization life cycles. *Academy of Management*, 9(2), 207-224.  
[https://arken.nmbu.no/~sigury/AOS\\_234/AOS234%20files/Mintzberg\\_1984\\_Power%20and%20the%20life%20cycles%20of%20organizations.pdf](https://arken.nmbu.no/~sigury/AOS_234/AOS234%20files/Mintzberg_1984_Power%20and%20the%20life%20cycles%20of%20organizations.pdf)
- Mintzberg, H. (2016, 21. Juli). *Decision Making: it's not what we think. It's also what we see. And what we do too*. Mintzberg.org. <https://mintzberg.org/blog/decision-making>
- National Academy of Sciences. (Funnet: 2023, 1. Mai). *Herbert A. Simon*. Nasonline.org.  
<http://www.nasonline.org/member-directory/deceased-members/50445.html>
- Rossingol, N. (2022, 19. desember). *10 Managerial Roles, according to Mintzberg*. Runn.  
<https://www.runn.io/blog/managerial-roles>
- Sagberg, I. (2023, 21. april). Henry Mintzberg. *Store Norske Leksikon*.  
[https://snl.no/Henry\\_Mintzberg](https://snl.no/Henry_Mintzberg)



- Sand, I.-J. (2019). *Rett, samfunn, tekst og legitimitet* [lysarkpresentasjon]. Inger-Johanne Sand. <https://www.uio.no/studier/emner/jus/jus/JFEXFAC04/v19/undervisningsmateriale/exfacdelb3forelesnvar2019.pdf>
- Sander, K. (2022, 12. oktober). *Mintzberg sine lederroller*. Estudie.no. <https://estudie.no/lederroller/>
- Saylor dot org. (Funnet: 2023, 23. mars). *Organizational Culture*. Saylor dot org. [https://saylordotorg.github.io/text\\_mastering-public-relations/s06-02-organizational-culture.html](https://saylordotorg.github.io/text_mastering-public-relations/s06-02-organizational-culture.html)
- Schwarz, G., Christensen, T., & Zhu, X. (2022, 7. August). Bounded rationality, satisficing, artificial intelligence, and decision-making in public organizations: the contributions of Herbert Simon. *Public Administration review*, 82(5), 902-904. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13540>
- Simon, H. A. (1962). The architecture of Complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106(6), 1-44. [https://www.blackwellpublishing.com/content/bpl\\_images/content\\_store/sample\\_chapter/9780631233152/Garud-001.pdf](https://www.blackwellpublishing.com/content/bpl_images/content_store/sample_chapter/9780631233152/Garud-001.pdf)
- Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493-513. [https://www-jstor-org.ezproxy.uis.no/stable/pdf/1808698.pdf?refreqid=fastly-default%3A71953084029765e0ce3eda345f87c325&ab\\_segments=0%2Fbasic\\_search\\_gsv2%2Fcontrol&origin=&initiator=search-results](https://www-jstor-org.ezproxy.uis.no/stable/pdf/1808698.pdf?refreqid=fastly-default%3A71953084029765e0ce3eda345f87c325&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv2%2Fcontrol&origin=&initiator=search-results)
- Simonsen, J. (1994). Herbert A. Simon: Administrative Behavior. How organizations can be understood in terms of decision processes. *Computer Science, Roskilde University*, 1-12. <https://jespersimonsen.dk/Downloads/Simon-introduction.pdf>
- Singh, S. (2020, 20. August). “Administrative behavior”. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/administrative-behavior-dr-sunil-singh/>
- Stevenson, H. (2017, 15. August). *Decision making*. Cleveland Consulting Group, Inc. <https://www.clevelandconsultinggroup.com/articles/decision-making.php>
- Stoltz, G. (2022, 30. Desember). Herbert Simon. *Store Norske Leksikon*. [https://snl.no/Herbert\\_Simon](https://snl.no/Herbert_Simon)

Styhre, A. (2012). Leadership as muddling through: site managers in the construction industry. *The work of managers; Towards a practice theory of management*, 2012, 131-145. Academic.oup. <https://academic.oup.com/book/12347/chapter-abstract/172972564?redirectedFrom=fulltext>

The Decision Lab. (2023). *Why are we satisfied by “good enough”?* The Decision Lab. <https://thedecisionlab.com/biases/bounded-rationality>

The Famous people. (Funnet: 2023, 19. April). *Herbert Simon*. The Famous People. <https://www.thefamouspeople.com/profiles/herbert-simon-293.php>

Vabo, S. I. (2019, 28. januar). Organisasjonsteori. *Store Norske Leksikon*. <https://snl.no/organisasjonsteori>

Wallstreetmojo. (2023). *Bounded rationality definition*. <https://www.wallstreetmojo.com/bounded-rationality/>

Weebly. (Funnet: 2023, 11. april). *Mintzberg’s Structure in Fives*. Weebly. <https://structureinfives.weebly.com/coordinating-mechanisms.html>