

Hvordan forstår vi organisasjon?

SOS 2001 Moderne sosiologisk teori
23. mars 2010

Fredrik Engelstad, ISS

Hva mener vi med "organisasjon"?

- Kollektiver som er dannet for å mestre felles problemer, løse oppgaver som krever innsats fra flere
- Bedrifter
- Forvaltningsorganer
- Militære enheter
- Sykehus
- Skoler
- Interesseorganisasjoner, frivillige organisasjoner
- Sosiale bevegelser
- Kirkesamfunn, religiøse fellesskap
- Begrenset deltakelse eller "totale institusjoner"

Hvorfor er organisasjoner viktige i moderne samfunn?

- Samfunn er i bevegelse fordi individer handler
- Organisasjoner samler individer i varige grupper
- Individer handler innenfor rammen av organisasjoner
- Organisasjoner koordinerer individenes handlinger
- Organisasjoner bidrar til å forme individenes valg
- Organisasjoner er den viktigste kilden til makt

Hvordan er organisasjoner viktige i moderne samfunn?

- Organisasjoner er "stoffet som moderne samfunn er laget av"
- Organisasjoner samhandler med andre organisasjoner
 - Eierskap
 - Nettverk
 - Markeder
 - Medlemskap
- Organisasjoner handler på "egne" vegne
- Organisasjoner påvirker sine egne handlingsbetingelser



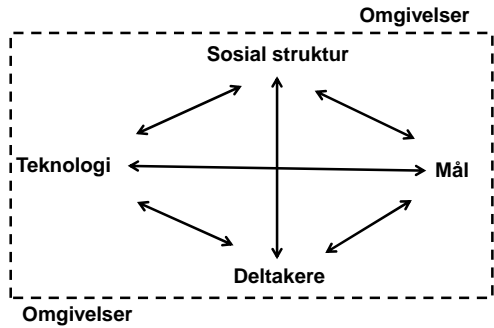
W. Richard Scott

- Professor ved Stanford University, California
- Pioner innenfor "ny-institusjonell" organisasjonsteori
 - Vekt på organisasjoner som "kulturelle systemer", med egne myter og symboler
 - Samspill med omgivelsene, med andre organisasjoner, med krav og forventninger
 - Viktige empiriske studier innen helsevesenet og skoleverket
- Viktige bøker:
 - *Institutions and Organizations*
 - *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*

Tre perspektiver på organisasjoner

- Rasjonelle systemer
 - Hensiktsrettet ledelse, oppgaveløsning
- "Naturlige" systemer
 - Fokus på faktiske adferdsmønstre
 - Gruppeprosesser, vedlikehold av grupper
 - Enighet (konsensus) og konflikt
- Åpne systemer
 - Utveksling med omgivelsene

Grunnelementer i organisasjoner



Deltakere, medlemmer

- Nesten alle er med i mer enn en organisasjon
- Ulikhet i kompetanse, interesser og makt
- Deltakere og interessenter ("stakeholders")
 - Ansatte/medlemmer
 - Myndigheter
 - Leverandører, kreditorer
 - Interesseorganisasjoner
 - "Pårørende"
- Handlinger reproducerer og endrer organisasjonen

Sosial struktur

- Normativ struktur
 - Verdier
 - Normer
 - Roller, foreskrevne aktiviteter
- Oppfatninger
- Adferdsmønstre

- Formell og uformell sosial struktur

Mål: Hva organisasjonen "vil"

- Kan organisasjoner "ville" noe?
- Organisasjonens mål er koordineringen av mange viljer til noe som representerer organisasjonen
- Koordineringen er et resultat av formelle regler og uformell påvirkning

Teknologi: Midler til bearbeide "råvarer"

- Råvarer
 - Ting
 - Mennesker
- Midler – samspill mennesker og "maskineri"
 - Teknisk utstyr
 - Kunnskaper
 - Koordineringsformer, kommunikasjonsmønstre
- Produkter

Omgivelser

- Naturgrunnlag
- Lovregulering, sosiale ordninger
- Kultur, omgangsformer
- Strømmer inn i og ut av organisasjonen
 - Råmaterialer, arbeidskraft, kunnskap, kapital
 - Legitimitet
- Konkurransen mellom organisasjoner



Rosabeth Moss Kanter

Professor ved Harvard University, Cambridge MA

Har skrevet om:

- Religiøse og politiske bofellesskap, "kommuner"
- Endring i store organisasjoner
- Viktigste verk: *Men and women of the corporation* (1977)
- Fokus: Hvordan individer handler i organisasjoner
 - Pioner i studiet av kvinner i organisasjoner
- Hovedpoenger:
 - Se adferd i organisasjonen som svar på organisasjonens utforming
 - Se hvordan deltakerne forholder seg til fremtiden

Menneskene i organisasjonen

- Tre grunnleggende dimensjoner:
 - Fordeling av muligheter ("opportuniteter", åpninger)
 - Maktforhold
 - Forholdsmessig fordeling av personer etter grupper
- Virkninger på deltakerne
 - Gjensidig forsterkning mellom dimensjonene

Fordeling av muligheter

- Muligheter: opprykk, økning av kompetanse
- Personer med få valgmuligheter har bl.a. en tendens til å
 - Ha lav selvfølelse
 - Sammenlikne seg med andre på sitt nivå
 - Føle avstand til de med makt
 - Være mer orientert mot lokal enhet enn mot organisasjonen som helhet
- Mange valgmuligheter gir bl.a. en tendens til å
 - Ha høy selvfølelse
 - Sammenlikne seg oppover
 - Rette seg mot de med makt
 - Være mer orientert mot organisasjonen som helhet

Fordeling av makt

- Makt: tilgang på ressurser, synlighet, utøvelse av skjønn
- Personer med lite makt har bl.a. en tendens til å
 - Være usikre
 - Vokte eget "territorium"
 - Motarbeide avansement for andre
- Personer med mye makt har bl.a. en tendens til å
 - Ha større grad av sikkerhet
 - Delegere oppgaver og kontroll
 - Fremme opprykk for "sine" underordnede

Fordeling av personer

- Å være lik eller forskjellig med hensyn til f.eks. kjønn, etnisitet, sosial bakgrunn
 - Majoritet/minoritet, "kritisk masse"
- Personer i klart mindretall har bl.a. en tendens til å
 - Være mer på "utstilling", bli mer utsatt for stereotyper
 - Føle sterkere press på å gjøre det riktige, unngå feil
 - Føle sterkt personlig stress
- Personer i flertall har bl.a. en tendens til å
 - Passe lett inn i gruppen, bli sett som person
 - Føle mer tillit til å utføre oppgaver med usikkerhet
 - Føle mindre personlig stress

Hovedfokus

- Adferd i organisasjoner er innskrevet i formelle roller, men er likevel aldri fullt bestemt
 - Gir ulikhet i sjanser
- Mobilitet
 - Noen blir "sittende fast", noen er i bevegelse
- Verdighet
 - Organisasjonsdeltakere søker ikke bare belønninger, men også følelse av verdighet
 - Noen føler de må forsvare sin verdighet, andre opplever den som en selvfølge



Henry Mintzberg

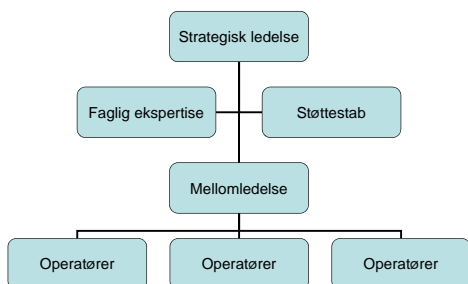
Professor ved McGill University, Montreal

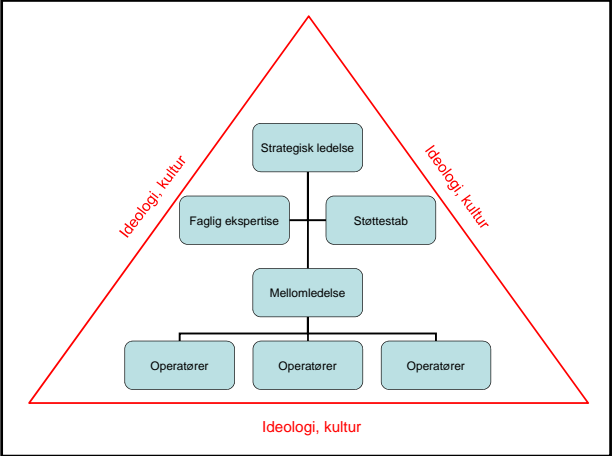
- Har særlig arbeidet med hvordan oppgavedeling former organisasjoners struktur
- Viktig poeng: Ledelse kan ikke gjøres til en vitenskap, men er en blanding av logisk analyse, kunst og erfaring
 - tilpasset organisasjonens særtrekk
- Viktige bøker:
 - *The Structuring of Organizations*
 - *The Rise and Fall of Strategic Planning*

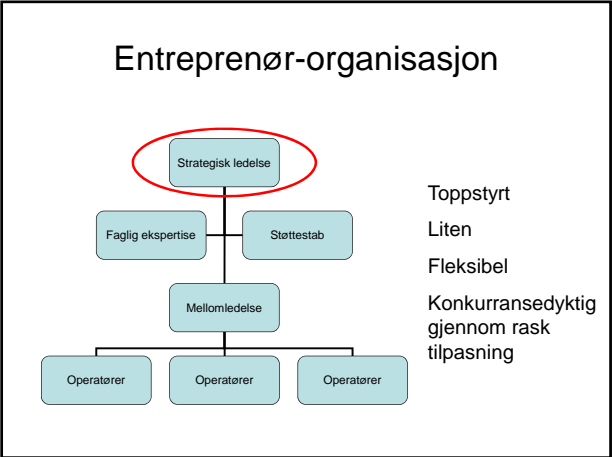
Perspektiver på variasjon

- Arbeidsdeling, intern differensiering
- Intern koordinering, integrasjon
 - Av personer
 - Av avdelinger og funksjoner
- Ulike løsninger på koordineringsproblemer
 - Styring ovenfra – direktiver, ordre
 - Standardisering – felles regler og ordninger
 - Gjensidig tilpasning – utøvelse av skjønn

Arbeidsdeling og koordinering: Grunnelementer

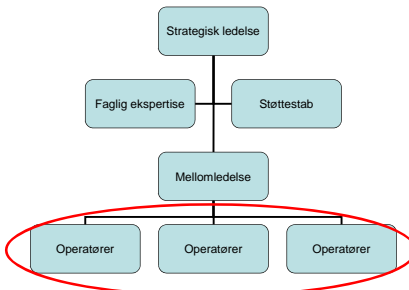








Den profesjonelle organisasjon



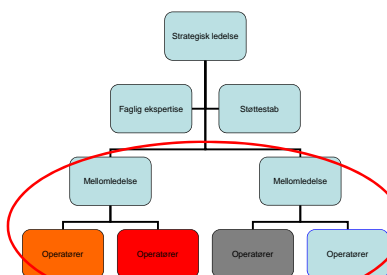
Ekspertisen ligger i det operative
Forholdsvis rutinepreget
Vanskelig å styre ovenfra
Konkurransedyktig gjennom kompetanse

Den nyskapende organisasjon



Ekspertisen ligger i nye ideer og produkter
Vanskelig å styre ovenfra
Konkurransedyktig gjennom profilering

Den sammensatte organisasjon



Desentralisert styring
Fleksibilitet gjennom flere "produktlinjer"
Konkurransedyktig gjennom spredning av risiko

Resymé av hovedpoenger

- Moderne samfunn er sammenvevet av organisasjoner
- Perspektiver på grunnleggende dynamikk
 - Rasjonelle, "naturlige", åpne systemer
- Perspektiver på individers adferd i organisasjoner
 - Se den enkelte deltaker i lys av fremtidige muligheter, kilder til identitet
- Perspektiver på organisasjoners utforming
 - Arbeidsdeling og integrasjon, oppgaveløsning
