

Det finnes ingen lærebøker i maurtuebygging....

Mauren:

Det instinktive

Reproduksjon og overlevelse

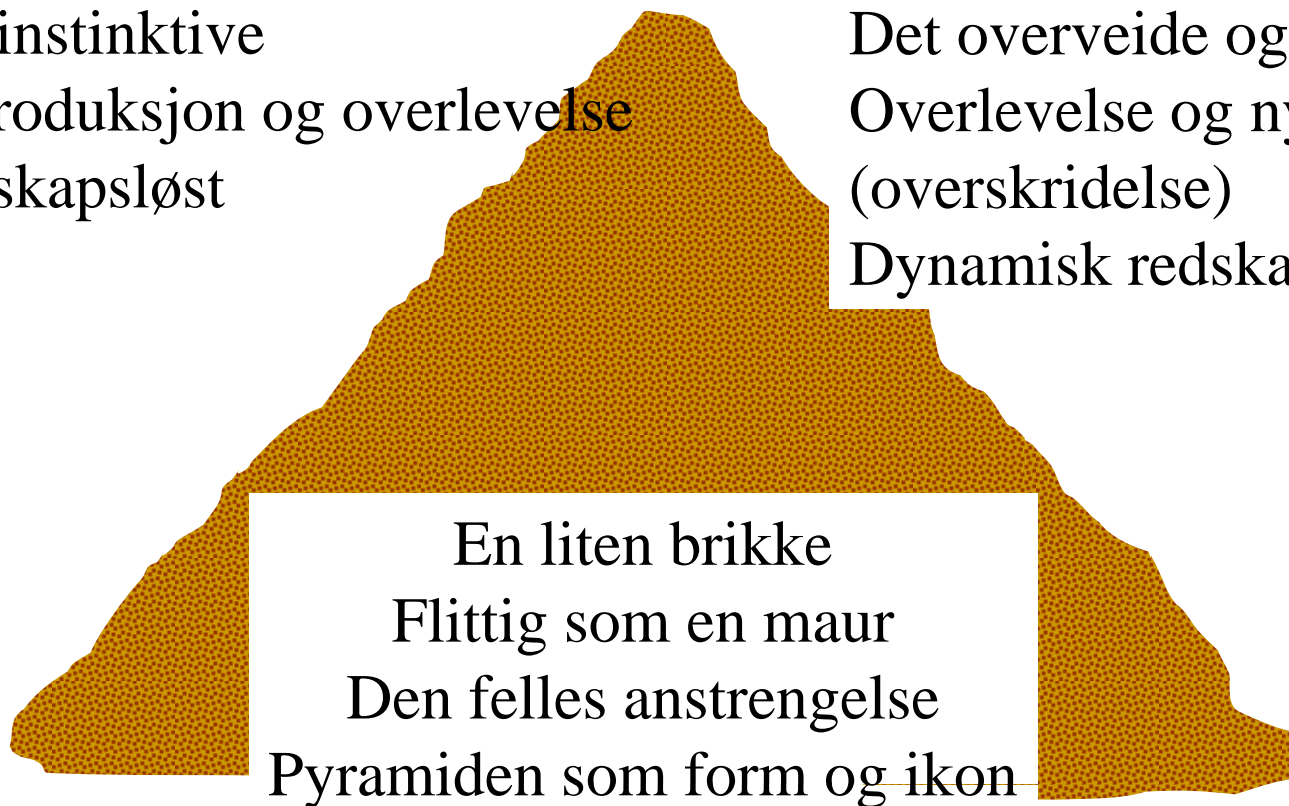
Redskapsløst

Mennesket:

Det overveide og valgte

Overlevelse og nydannelse
(overskridelse)

Dynamisk redskapsbruk



En liten brikke

Flittig som en maur

Den felles anstrengelse

Pyramiden som form og ikon

Individ og struktur

Teoriverden kontra erfaringsverden

Organisasjonsteoriens prosjekt:

Individet som medarbeider:
Hvordan kan folk effektivt
innpasses og anspores?
Fokus på jobbutforming

Organisering og strukturvalg:
Hvordan utvikle strukturelle
løsninger som fungerer?
Fokus på organisasjonsutforming



Det levde organisasjonsliv:

Tilværelsen som underordnet:
Fokus på den subjektive
jobberfaring og den faktiske atferd

Virkeligheten som leder:
Fokus på hvordan ledere forstår
valgsituasjoner og hva de faktisk
gjør

Hvordan får vi tilgang til den sosiale verden?

Persepsjon:

De prosesser som ordner
sanseinntrykk:

Å tolke det vi ser, hører,
lukter, kjenner

Å oppfatte sine
omgivelser

BFN, s.41-45

Kognisjon:

De intellektuelle prosesser der
vi skaper erkjennelse:

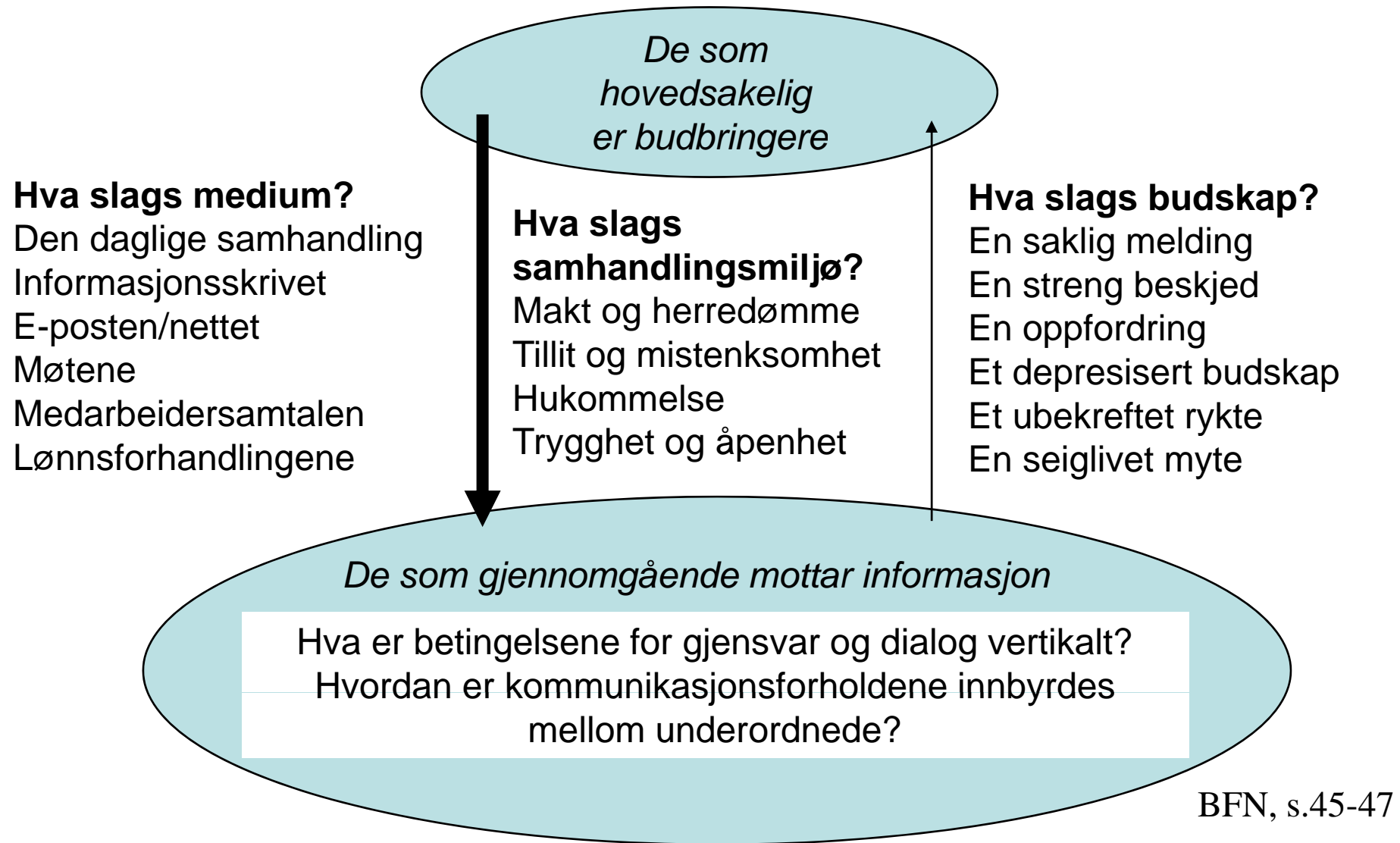
Hukommelse, språklig
formidling, tenkning og
bevissthet

Å gi omgivelsesinntrykk
mening

Å oppfatte og å forstå en organisasjonsvirkelighet

- Som førstegangsbesøkende
 - Det fysisk-materielle inntrykk
 - Atmosfære og tempo
 - Særskilte tegn
- Som uerfaren ansatt (nykommer)
 - Hvor skal jeg være – hvordan finne fram?
 - Hva slags inntrykk avgir de andre – hvem er viktige?
 - Hva venter de av meg?
- Som erfaren ansatt
 - Mye kan tas for gitt
 - Har det skjedd noe nytt en trenger å bry seg om?
 - Avpasse personlig stemning og kollektiv atmosfære

Kommunikasjon i organisasjoner



Arven fra Hawthorne

Arbeidsforskning i Western Electrics, Chicago på 1930-tallet

- Opptakt til et nytt paradigme: Fra kontrolltenkning til motivasjonstenkning
- (Deler av) studien viser at arbeidsgruppen er en vesentlig handlingsregulerende faktor
- (Deler av) studien viser betydningen av (positiv) oppmerksomhet overfor ansatte
- Skifte av fokus, men ikke skifte av grunnleggende harmonitenkning

BFN, s.49-50

Tilnærminger til motivasjon: Fokus på..

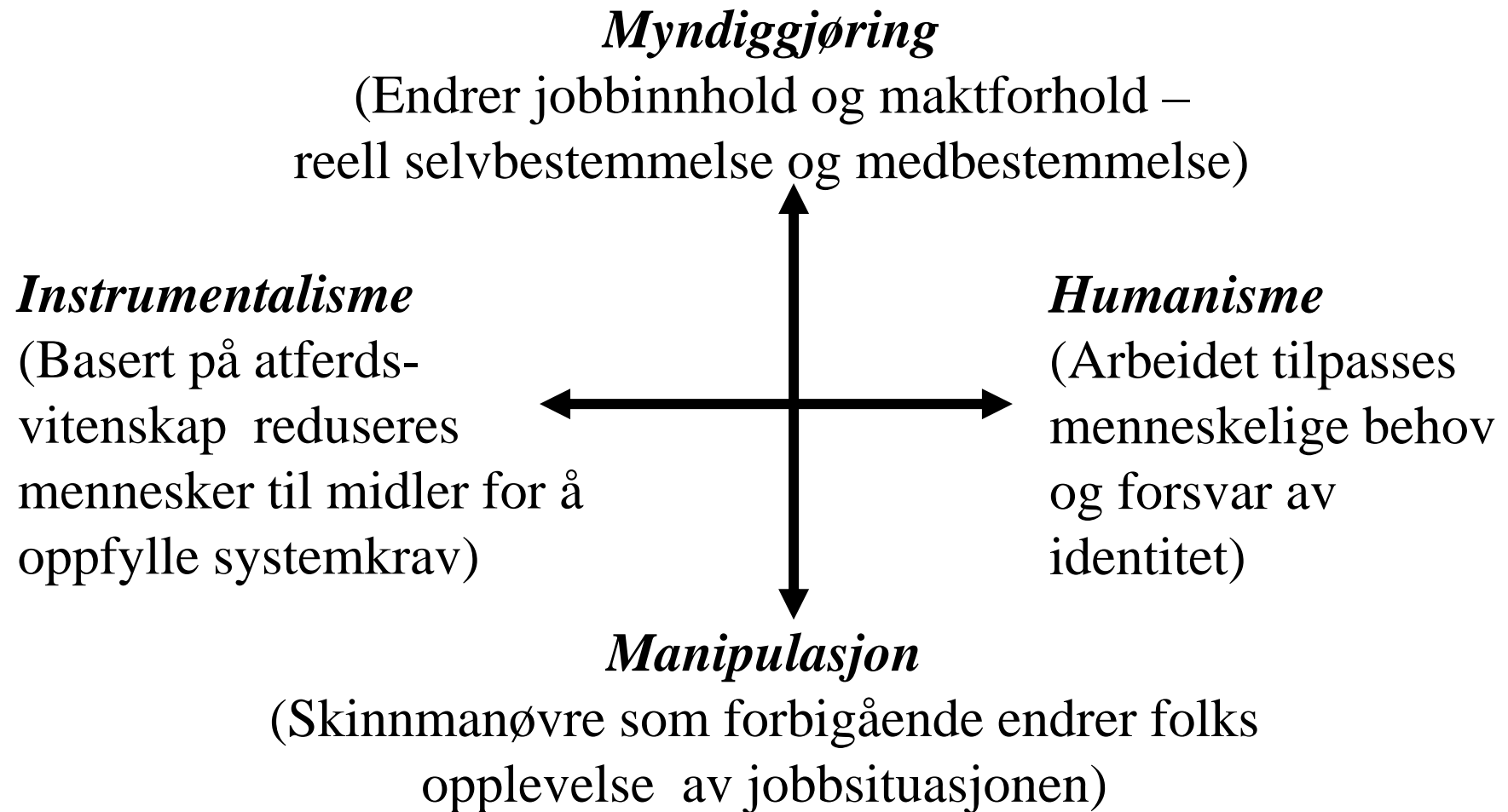
- grunnleggende menneskelige behov (Maslow)
- krav til jobbinnhold og jobb-berikelse (Hertzberg/McGregor/Thorsrud/Hackman)
- ”betinging” og umiddelbare adferdsbelønninger (Skinner)
- arbeidstakeres verdier og preferanser (Maccoby)
- sosiale sammenligninger (Adams)
- forventninger og anslag om forventet utbytte (Vroom)
- uransakelighet og manglende regulerbarhet

BFN, s.50-59

Hvorfor er resultatene av motivasjonsforskningen og motiveringsarbeid (hittil) så skuffende?

- Det mangler noen steiner i byggverket!
 - Snart er ”motivasjonsgåten” løst
- Det skorter ikke på teori, praksis må bli bedre!
- Teoriene holder ikke tritt med den produksjonstekniske, sosiale og kulturelle utvikling
- Motivering er tvetydig virksomhet – den er omgitt av begrunnelsesproblemer
- Mennesker kan ikke gjennomskues, kontrolleres og ledes fullt ut, de forsvarer sin egensindighet
- Menneskers adferd kan ikke forklares og predikeres, bare forstås når en ser seg tilbake

Spenninger i bestrebelsene på å motivere arbeidstakere



Detektiv ”Jack Frost” om karriere:

*”I have never applied for promotion
and promotion has never applied for me”*

QuickTime™ og en
TIFF (ukomprimert)-dekomprimerer
kreves for å se dette bildet.

“Jack Frost er en einstøing som har lite til overs for papirarbeid og politirutiner. I stedet oppnår han resultater med en kombinasjon av solid magefølelse, menneskekunnskap, uortodokse arbeidsmetoder og utrettelig utholdenhet. Jack Frosts sympati ligger hos de svake i samfunnet, og han har overhodet ingen respekt for sine overordnede. Han er sjuskete, ustrukturert og trassig.”
(Fra NRK-side, WWW)

Struktur

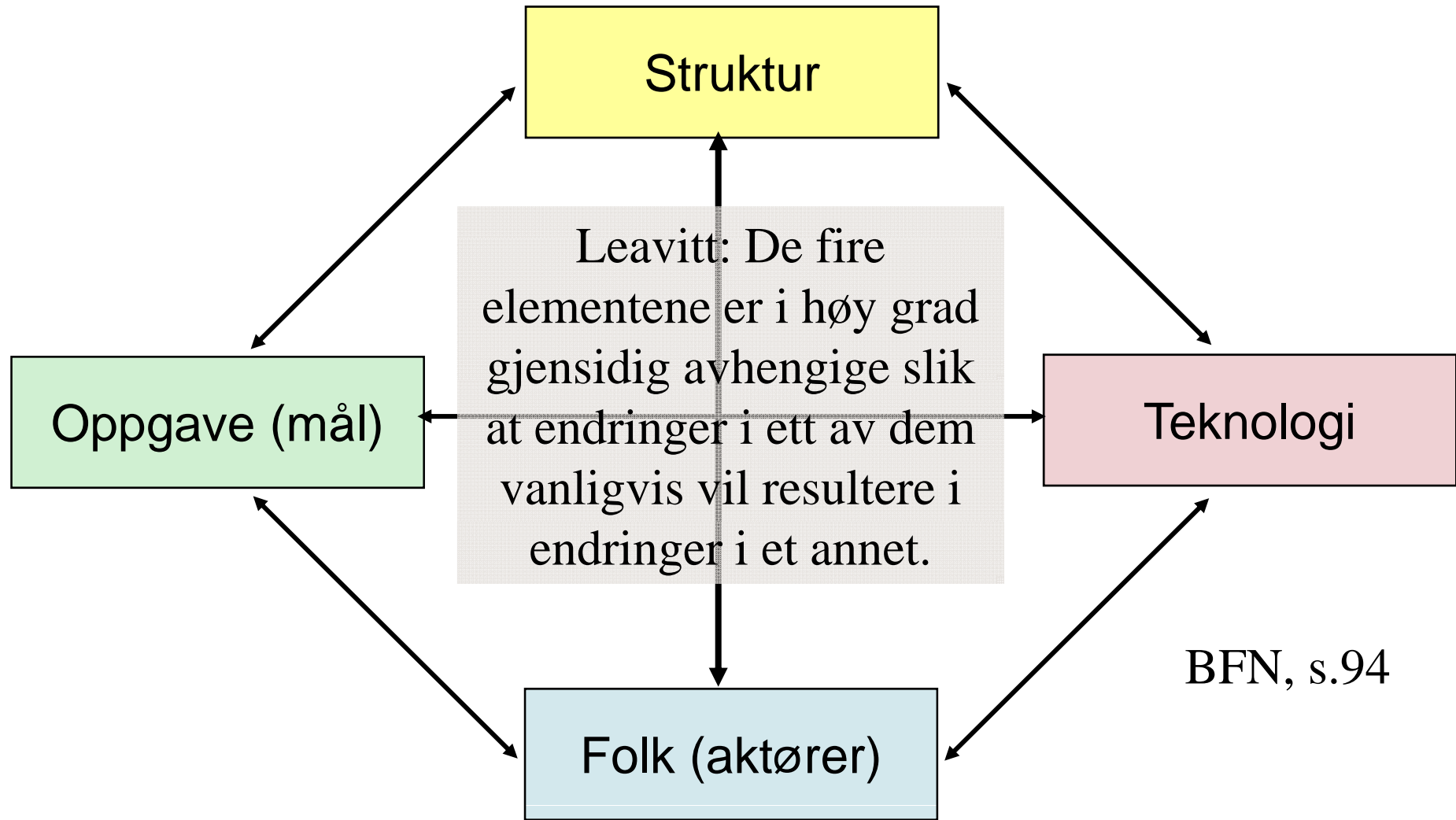
En stabil ordning av komponenter

- Den har en viss varighet og stabilitet
- Den er sammensatt av ulike deler
- Den er en sammenføring
- Den er der for ryddighetens skyld (orden)
- Den både gir og begrenser muligheter

- Altså: Et handlingsregulerende byggverk der ulike elementer inngår

BFN, s.69

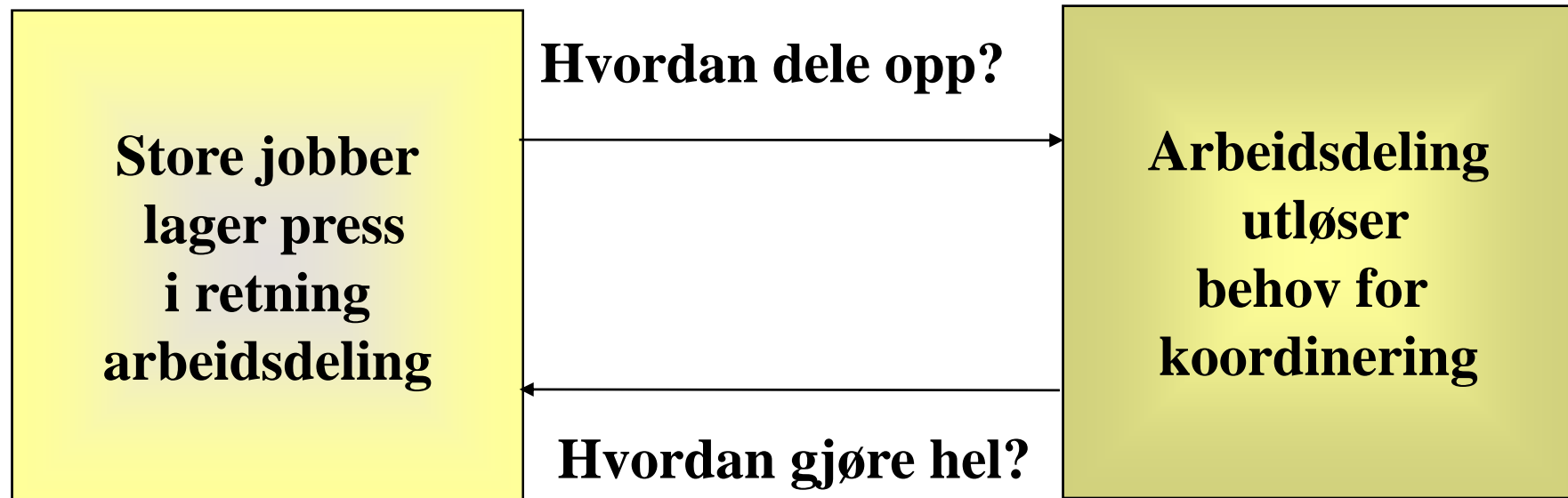
Leavitts diamant



Arbeidsdeling og samordning

Den organiserte virksomhets hovedutfordring

Organisasjonsstruktur er en samlebetegnelse for hvordan en organisasjon deler opp og koordinerer arbeidsoppgavene

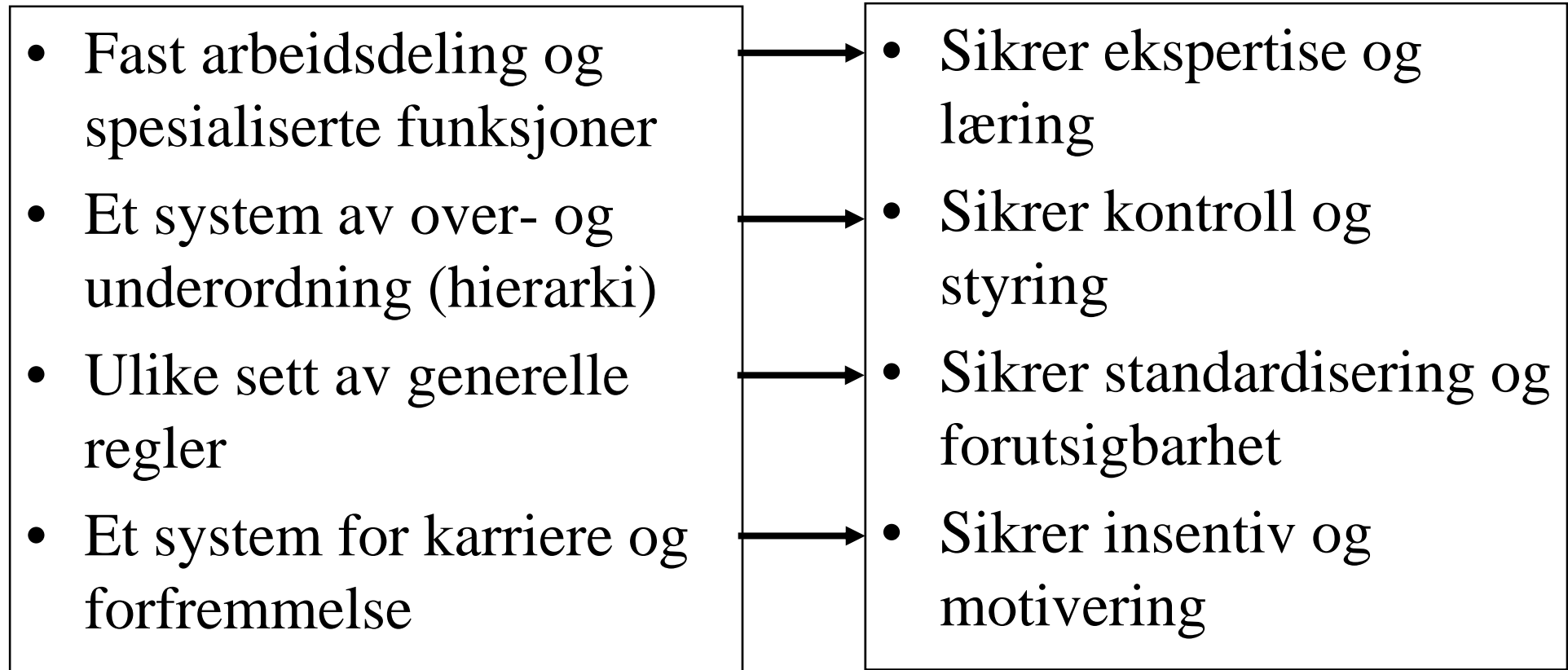


BFN, s.79 og 97

Sentrale spørsmål i studiet av struktur

- Den formelle og den uformelle karakter: Er det to verdener i konflikt eller understøtter det uformelle det formelle?
- Hva begrunner hierarkiske løsninger?
- Hvorfor sentralisering og hvorfor desentralisering?
- Hva er alternativene til hierarkisk organisasjon?
- Hva ligger til grunn for (begrunner og forårsaker) organisasjonsutforming?


Trekk ved byråkratiet (kontorstyre)



BFN, s.74

Webers ambivalente holdning til byråkrati

Et utviklet byråkrati står i samme forhold til andre former som en maskin til de ikke-mekaniske former for produksjon

- Den byråkratiske sakligheten
 - Nøyaktighet, hurtighet, entydighet, dokumentkunnskap, kontinuitet, diskresjon, enhetlighet, streng underordning, mindre gnisninger, mindre saksomkostninger og faglige og personlige belastninger.
 - Byråkratiet har en overlegen effektivitet
- 
- Hva kan begrense og kontrollere det voksende byråkratiets overmakt?
 - Hva kan danne motvekt mot den upersonlighet og menneskelige fremmedgjøring i ”formålsrasjonalitetens jernbur”

BFN, s.74-78
Svein

Hvorfor utvikler det seg hierarkier?

- Størrelsesargumentet – koordineringsbehov utløser (spontant) vertikal arbeidsdeling
- Spesialiseringstesens – hierarki følger av kompleksitet som krever spesialisering
- Hierarki er et svar på indre og ytre konflikter, en måte å ”skjære gjennom på”
- Hierarki er resultat av behov for å bli ledet å ha noen å identifisere seg med
- Hierarkiet skyldes klassekamp – det er en måte å forvalte styringsrett på – et middel til å etablere og stabilisere et maktmessig overtak

Hva ligger bak ”valg” av organisasjonsutforming?

- Bevisste, gjennomtenkte, strategiske beslutninger (*det rasjonelle valg*)
- Bearbeidelse av erfaringer med suksess og fiasko (*det en lærer*)
- Motesvingninger og løsninger en kjøper av konsulenter (*den forlokkende imitasjonen*)
- Historie, vane, tradisjon og atavisme (*det som tross alt består*)
- Koalisjoner, interesser, nettverk – aktører som kjemper, allierer seg, kjøpslår og kompromisser (*det som forhandles fram*)
- Tilfeldigheter, improvisasjoner, intuisjon og panikkreaksjoner (*det som bare skjer*)

Sentralisering vs. desentralisering

Argumenter for sentralisering

- Bedre koordinering
- Bedre overblikk
- Avbalansere og avveie
- Enklere administrasjon
- Dyktigste ledere mest makt
- Muliggjør raske beslutninger

Argumenter for desentralisering

- Ledere avlastes
- Arbeidsmotivasjon øker
- Mobilisering av ledelseskompetanse nedenfra
- Større fleksibilitet
- Makt til de som kjenner problemer lokalt
- Ansvarliggjøring

BFN, s.84-85

Alternativ til byråkrati: Prosjektorganisasjonen

- Aktuell ved omfattende og komplekse oppgaver
- ..når oppgaven har et visst omfang
- ..når oppgaven er tidsavgrenset
- ..når det råder usikkerhet og kreves ”innovasjon” og ”improvisasjon”
- ..når det er nødvendig å bevege seg på tvers faglig og organisatorisk

BFN, s.88-93

Fordeler og ulemper ved prosjektorganisering

- Grundigere løsninger
- Mer fleksibilitet
- Mer inspirerende
- Faglig utviklende
- Utfordrende
- Større legitimitet
- Mindre fremmedgjøring
- Nye samarbeidsmønstre
- Mer demokratisk
- Samarbeidsproblemer
- Styringsproblemer
- Organisatorisk uklarhet og konflikt mellom prosjektfolk og basisfolk
- Faglige uenigheter
- Arbeidspress og umettelige krav
- Å ”møte” seg til døde
- Ressursrammer sprenges