



# Organisasjoner er befolket

Av mennesker som er mer eller mindre velinformerte, kompetente, motiverte, lojale, tilfredse osv...

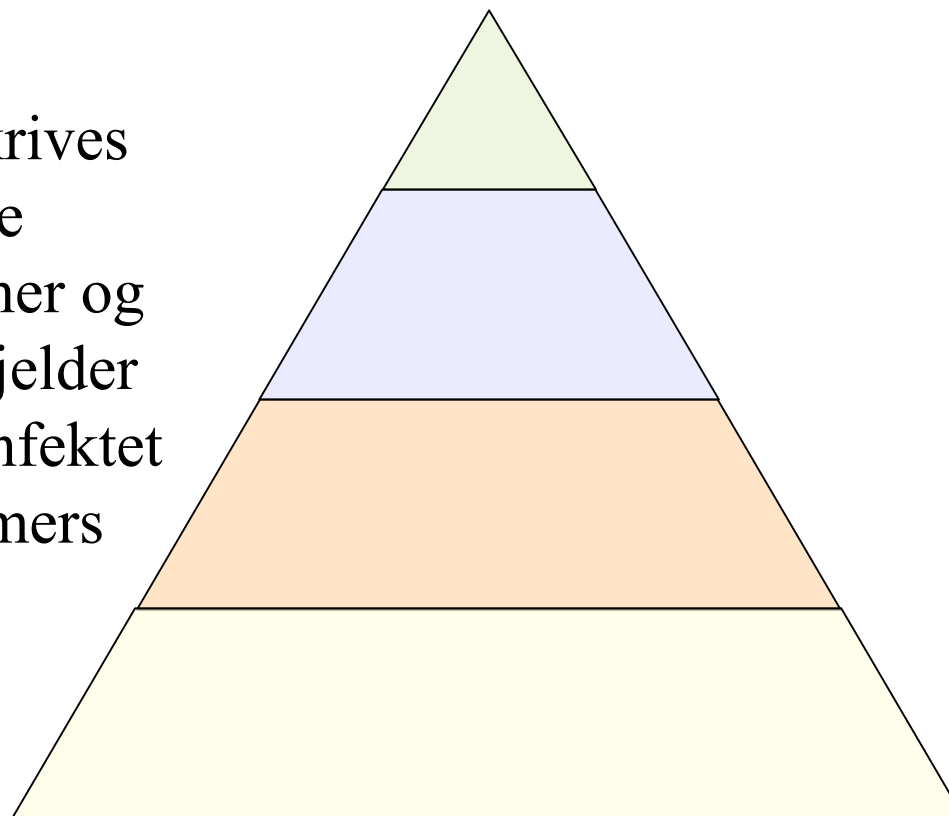


Disse forholder seg til organisasjonen som en meningsstruktur, noe sosialt konstruert og subjektivt opplevd

Organisasjonsmål kan betraktes som noe som organisasjonens medlemmer bruker for å forstå, begrunne og legitimere sine handlinger – en ”action frame of reference” (Silverman)

# Organisasjoner er strukturert

Organisasjoner kan beskrives ut fra de overindividuelle strukturer, regler, systemer og kulturelle normer som gjelder og videreføres nokså uanfektet av individuelle medlemmers gjøren og laden.



# Organisasjoner er åpne systemer

Organisasjoner fungerer innenfor et handlingsmiljø der de viktigste premissene for deres suksess (eller fiasko) vekst (eller stagnasjon) overlevelse (eller konkurs/avvikling) har med forhold som ligger utenfor organisasjonens kontroll. De omfattes av beslutningsprosesser innen lokalsamfunnet, på nasjonalt nivå eller internasjonalt.

# 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

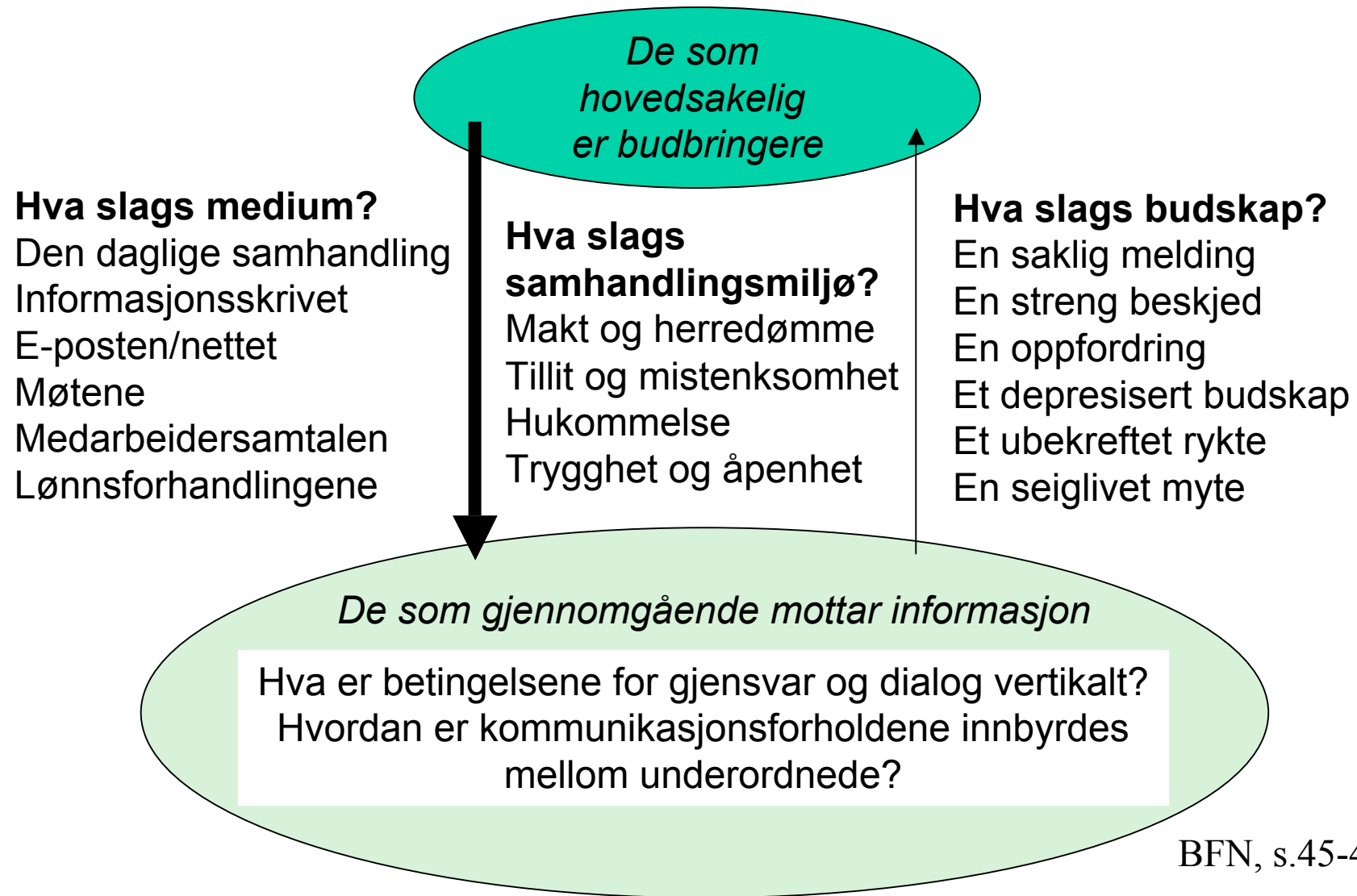
## **Kognisjon:**

De intellektuelle prosesser der vi skaper erkjennelse:

Hukommelse, språklig formidling, tenkning og bevissthet

Å gi omgivelsesinntrykk mening

# Kommunikasjon i organisasjoner



# 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

# Kilder til arbeidssomhet

Det politisk-administrative og sosio-kulturelle trykk som øves på individet fra samfunnet i form av 'arbeidsmoral' i samspill med straff og belønning

De sanksjoner organisasjoner forvalter som spenner fra lønn og karriere til normative appeller



De sosiale meningsstrukturer som utvikler seg i en arbeidsgruppe

Individens selvbearbeiding i form av trening, bruk av medikamenter og mental dop - fra kaffe til Modafinil

Individens 'behov', ambisjoner og de forsøk på selvovertalelse og forsøk på å motivere seg som følger av disse



# Struktur

En stabil ordning av komponenter

- Den har en viss varighet og stabilitet
- Den er sammensatt av ulike deler
- Den er en sammenføyning
- Den er der for ryddighetens skyld (orden)
- Den både gir og begrenser muligheter
  
- Altså: Et handlingsregulerende byggverk der ulike elementer inngår

**BFN, s.69**

# Trekk ved byråkratiet (kontorstyre)

- Fast arbeidsdeling og spesialiserte funksjoner
- Et system av over- og underordning (hierarki)
- Ulike sett av generelle regler
- Et system for karriere og forfremmelse




- Sikrer ekspertise og læring
- Sikrer kontroll og styring
- Sikrer standardisering og forutsigbarhet
- Sikrer insentiv og motivering

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

# 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**

# Burns og Stalker: Mekanistiske vs. organiske organisasjoner

## *Mekanistisk system*

- Permanent arbeidsdeling
- Hierarkisk koordinering
- Hierarkisk kontroll
- Mest kunnskap på toppen
- Vertikal kommunikasjon
- Instruksjer
- Lojalitet til ledelsen

## *Organisk system*

- Variabel arbeidsdeling
- Variabel og kontinuerlig koordinering
- Nettverkskontroll
- Kunnskap hvor som helst
- Horisontal kommunikasjon
- Råd/veiledning
- Lojalitet til overordnede mål

# Joan Woodward: Industriorganisering

*Hvordan kan produksjonsteknologien prege organisasjonsformen?  
Ser betingelser i lys av variabelen "teknologisk kompleksitet"*

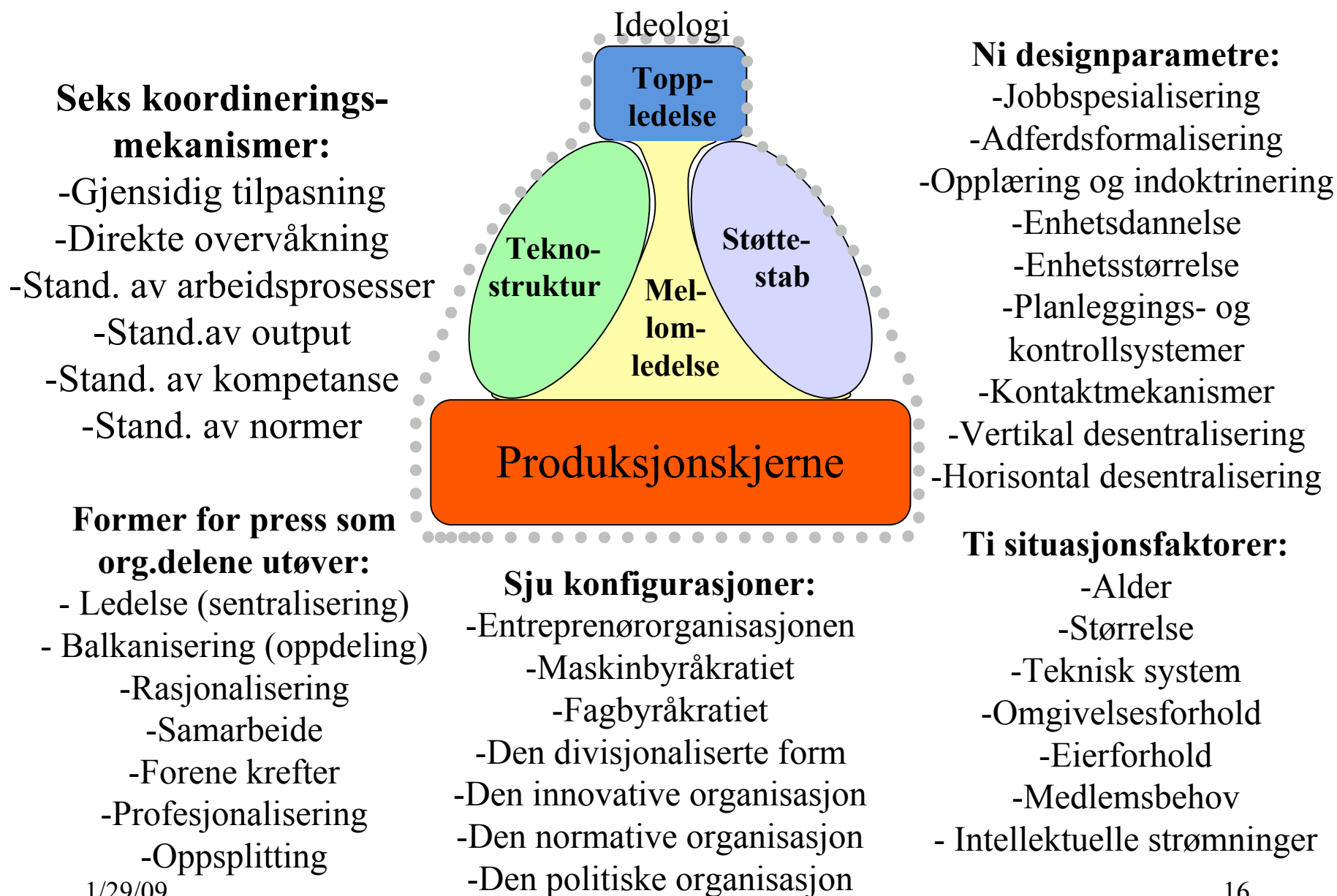
Produksjonstypologi:

- Stykkproduksjon (ordrevare, spesialisert)
- Masseproduksjon (bilindustri)
- Kontinuerlig prosessproduksjon (kjemisk industri, papirindustri)

Hovedtese: De sosiale produksjonsforholdene, betingelsene for makt, kontroll og samarbeid er bygd inn i det tekniske produksjonsapparatet

Spørsmål: For deterministisk?

# Strukturering av organisasjoner (BFN, s.97-99)





# Trekk ved ulike konfigurasjoner

Konfigurasjon	Primær koordineringsmekanisme	Organisasjonens nøkkedel	Type desentralisering
Enkel struktur	Direkte overvåking	Strategisk apex	Vert og hor. sentralisering
Maskinbyråkrati	Stand. av arb.prosesser	Teknostruktur	Begrenset hor. desentralis.
Fagbyråkrati	Stand.av komp.	Operatører	Hor. desentr.
Divisjonalisert	Stand. av res.	Mellomledelse	Begr. Vert. desentr.
Innovativ org.	Gjens. tilpasning	Støttestab	Selektiv desentr.
Normativ org.	Stand. av normer	Ideologi	Desentralisering
Politiske org.	Ingen	Ingen	Ingen

# Forslag til sammenføring: Kontroll

