

## Sos2018, sensurveiledning til eksamensoppgaver H18

Svar på 1 av 2 oppgaver – velg altså bare én av oppgavene.

1. Gjør rede for dominerende ideer som former organisasjoner i vår tid. Drøft spesielt hvordan disse trendene bidrar til å endre ledelse som fenomen, for eksempel knyttet til størrelser som makt og tillit.

2. Diskuter begrepet organisasjonsstruktur ved hjelp av eksempler og teori fra pensum. Hvordan begrunnes organisasjonsstrukturer, hva kan de bestå av, og hva er det som påvirker dem? Mange antar at organisasjonsstrukturer er kjønnsnøytrale. Drøft denne påstanden.

### Sensurveiledning oppgave 1

De sentrale pensumkilder til å kunne besvare oppgave 1 er bøkene til Røvik (Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon) og Sørhaug (Om ledelse: Makt og tillit i moderne organisasjoner), samt noen kapitler fra grunnboken til Jacobsen og Thorsvik, særlig Kap 5 (makt og konflikt i organisasjoner) og kap 12 (ledelse i organisasjoner).

Hovedideene/trendene som Røvik trekker frem er følgende:

1. Avbyråkratisering, som igjen består av:
  - a) Fleksibilisering (ombygging av formell struktur og temporære organisasjoner), og
  - b) Kontraksjon (horisontal kontraksjon gjennom fokus på blant annet kjernevirksomhet og kjernekompetanse, og vertikal kontraksjon gjennom faltestrukturer).
2. Fra ledelse til styring, som igjen består av:
  - a) Avtagende ledelsessatsing,
  - b) Rehierarkisering (indirekte styring), som viser seg i blant annet 1) sentralisering av myndighet, 2) fjerning av mellomnivåer, 3) satsing på formaliserte styringssystemer
  - c) Fra myk til «hard» HR, som viser seg i blant annet: 1) fra administrativ og sosial HR funksjon til strategisk funksjon (SHR), 2) incentiv og belønnings-systemer, 3) økende ibruktageelse av informasjons- og styringssystemer.
3. Den aggressive økonomismen, som består av:
  - a) Forretningsformen som standard, og dens seier over forening og forvaltning
  - b) Aggressive strategier
  - c) Aggressiv intern ressursstyringB og C gir seg utslag i dominerende trender som fokus på strategier for rask vekst og strategier for rask slanking, samt «militarisering» av strategitenkningen.
4. Fra silo til prosessbasert organisering, som består av:
  - a) Produksjon som prosess
  - b) Prosessbasert ledelse
  - c) Fokus på design av organisasjon

Trender som faller herunder er fenomener som BPR (business process reengineering, Lean, Porters verdikjedetekning, osv.

5. Omdømmehåndtering, som består av:

- a) Merkevarerbygging (branding)
- b) Strategiske fortellinger
- c) Organisasjoners samfunnsansvar (CSR)

Sørhaug sin bok om ledelse er en kompleks analyse som fokuserer på at ledelse består av et kritisk forhold mellom makt og tillit. Disse størrelsene står både i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre, men ikke minst et spenningsforhold. Makt truer tillit samtidig som utvikling av tillit i organisasjoner forutsetter at noen kan forvalte makt på vegne av organisasjonen.

Boken diskuterer hvordan tillit legitimerer seg selv, mens makt må legitimeres av noe utenfor seg selv, og dermed knyttes makt til trosforestillinger og det religiøse.

Den utforsker dilemmaer og paradokser som ledelse står ovenfor og må håndtere. Den diskuterer ledelse som grenseregulering, og som det å få folk til å «ville å ville» gjøre noe (de kanskje ellers ikke ville gjort). Den definerer ledelse som praksis, og ikke som fag eller vitenskap). Den Analyserer hvordan ledelse ikke bare handler om oppgaver og funksjoner, men at ledelse personifiseres. Noen må kroppsliggjøre, personifisere – inkarnere – ledelse i organisasjoner. Denne personifiseringen betyr blant annet en kroppsliggjøring av hierarki, og det bærer mange konsekvenser og paradokser i seg, for eksempel at ledere (som per definisjon legemliggjør hierarki) skal forsvare det egalitære, eller at lederoppgaven handler mye om å binde vold, men det må skje gjennom en viss grad/type av utøvelse av vold. Lederen innehar dermed en «dobbel kropp», hun er både person og posisjon, og skal bære frem retning i organisasjonen, gjennom å kroppsliggjøre organisasjonen på en helhetlig måte. Lederen pådrar seg en form for organisatorisk «totalansvar» gjennom dette, og et totalt resultatansvar, som kan gjøre at lederen (må) identifisere seg helt og fullt med organisasjonen. Dette kan ha både personlige og organisatoriske konsekvenser.

Boken knytter også ledelse og den doble kroppen opp mot erotikk, begjær og forførelse, knyttet til at medarbeiderne projiserer sine fantastiske (og altså uoppnåelige) forventninger på lederen, som skaper forførelse og tanker om mulig tilfredsstillende (som aldri kommer). Ledere må slik gjerne være eller fremstå å være selvtilstrekkelige og uavhengige av andre, og andres tilbakemeldinger. De må klare seg uten andre.

Boken analyserer møtet mellom ideer om norsk og amerikansk ledelse og arbeidslivskultur, spesielt forholdet mellom den norske «ledelsesmodellen» i tradisjon fra Thorsrud i forhold til introduksjonen og utbredelsen av den amerikanske ledelsesteknikken i Norge etter innflytelsen fra Kenning.

Relevant er også mer elementære innsikter om makt og konflikt i organisasjoner (kap 5), for eksempler forholdet mellom makt og autoritet, samt temaet ledelse i organisasjoner (kap 12), så som lederroller, ledertyper, lederstiler, osv i Jacobsen og Thorsvik.

**Sensurveiledning til oppgave 2:**

2. Diskuter begrepet organisasjonsstruktur ved hjelp av eksempler og teori fra pensum. Hvordan begrunnes organisasjonsstrukturer, hva kan de bestå av, og hva er det som påvirker dem? Mange antar at organisasjonsstrukturer er kjønnsnøytrale. Drøft denne påstanden.

Den mest relevante litteraturen for å kunne besvare denne oppgaven er kapittel 3 i Jacobsen og Thorsvik, og aller helst med referanser til orginalkilder som J&T referer til, samt artikkelen til Acker på pensum.

Elementer som er sentrale for organisasjonsstruktur:

- Organisasjoners grunnårsak og grunnproblem
- Oppgaver for store eller for vanskelige for en person må splittes opp i mindre deler som ivaretas av flere personer
  - arbeidsdeling
- Når flere skal samarbeide, må innsatsen fra de enkelte deltakere samordnes
  - koordinering
- Formell organisasjonsstruktur: en planlagt ordning for å ivareta arbeidsdeling og koordinering
  - Kan utformes etter ulike grunnprinsipper
    - Stabilitet og forutsigbarhet vs fleksibilitet og tilpasningsevne
  
- Den formelle strukturens grunnelementer
- Utforming av formell organisasjon: organisasjonsdesign
- Organisasjonskart
  - Arbeidsdeling: hvem skal ivareta ulike oppgaver
  - Over/underordning
    - Ordreveier/rapportering
    - Kontrollspenn
- Regelverk
  - Prosedyrer, arbeidsbeskrivelser
  - Rettigheter, plikter for ulike posisjoner
  - Autonomi/grad av selvbestemmelse for ulike posisjoner
  - Kompetansekrav til stillingsinnehavere
  
- Mekanismer for samordning (koordinering)
- Forhold som har betydning i utforming av struktur
- Produksjonsform? Kunnskapsintensitet? Interne avhengigheter?
  
- Grunnleggende designparametre
- Posisjoner
  - Arbeidsdeling
  - Stillingsbeskrivelser
  - Kompetansekrav
- Superstruktur
  - Gruppering av oppgaver og posisjoner
  - Enhetsstørrelser
- Horisontale koblinger

- Planleggings- og kontrollsystemer
- Samordning og kommunikasjon
- Beslutningssystem
  - Vertikal desentralisering
  - Horisontal desentralisering
  
- Organisasjonsdesign
- ❖ En god struktur er tilpasset:
  - Arbeidsoppgavene (hva som skal gjøres)
  - Teknologien som anvendes
  - Organisasjonens arbeidsbetingelser
    - De kravene og forventningene fra ulike interessenter organisasjonen må forholde seg til
    - Lover og regelverk
    - Marked og konkurransesituasjon – brukere/klienter
  - Deltakerne (ledere og medarbeidere)
- ❖ Tre hovedprinsipper
  - funksjonsorganisering
  - markedsorganisering
  - matriseorganisering
- ❖ Utviklingstrekk i de siste tiårene
  - desentralisering, flate strukturer
  - ”empowerment”
  
- Funksjonsorganisering
- ❖ De som jobber med samme type oppgaver eller fag grupperes sammen
  - sosiologi, pedagogikk, engelsk....
  - produksjon, lager, regnskap, salg....
  - mekanisk, elektro, vvs...
  - anestesi, røntgen, gynekologi....
- ❖ Fordeler
  - spesialistkompetanse, fagmiljø
  - stordriftsfordeler
- ❖ Utfordringer
  - suboptimalisering
  - manglende helhetsforståelse
  - koordineringsproblemer
  - kundebehandling (ikke mitt bord..)
  
- Markedsorganisering
- De som har samme kunder/brukere jobber sammen
  - Kundetyper (f.eks. offentlig marked, bedriftsmarked, privatkunder)
    - Eksempel: Sentermodellen ved St. Olav – organisert etter pasienttype
  - Geografi (f.eks. Norge, Sverige, Tyskland...)
- Fordeler
  - Kundebehandling
  - Markedskontakt
- Utfordringer
  - Utvikle spisskompetanse

- Dra nytte av stordriftsfordeler
  
- Matriseorganisering
- Gruppering etter fag eller arbeidsoppgaver: basisorganisering
- Produksjon eller leveranser i prosjekter
- Fordeler
  - Fleksibilitet
  - Spesialistkompetanse
- utfordringer
  - doble autoritetsstrukturer
  - målkonflikter
  - tidkrevende og vanskelig koordinering
  
- Organisasjonens hovedkomponenter
- Ledelse/
  - strategisk topp
- Teknostruktur
- Støttestruktur/
  - stab
- Mellomledelse
- Operativ kjerne
  
- Henry Mintzberg: Grunnleggende koordineringsmekanismer
- Gjensidig tilpasning (selvstyring)
  - Uformell kommunikasjon, fleksibel arbeidsdeling, planlegging og beslutninger etter hvert
- Direkte tilsyn/overvåking
  - En leder som overvåker, bestemmer og fordeler oppgaver
- Standardisering av
  - Arbeidsprosesser: hvordan skal oppgaver løses
  - Resultater: spesifiserte krav til resultater/produkt, men ikke til detaljer i oppgaveløsningen (målstyring)
  - Kunnskaper: krav til kompetanse og spesifiserte ferdigheter for de som skal løse oppgavene
  - Normer/verdier: hvordan opptre, hvordan tenke og føle
- Horisontale samarbeidsordninger
  
- Mekanismer for styring og kontroll
  1. Rekruttering – kompetanse vs. “noen som passer inn” (jmf Peter)
  2. Sosialisering – skjult form for styring (tar organisasjonens perspektiv)
  3. Disiplinering – gulrot og pisk (insentivsystemer)
  4. Kontroll – mål og resultatstyring, evalueringsrutiner, “kvalitetssikring”
- Designparametre og organisasjonskonfigurasjoner (modeller for arbeidsdeling og koordinering)
  
- Mintzberg’s organisasjonstyper (structures in five).

- Klassisk byråkratisk organisering
- Forutsetninger
  - Forutsigbarhet og planlegging
  - Ansvarsplassering
  - Oppgavefordeling
  - Løsningsprosedyrer/  
regelverk
- Dysfunksjoner
  - Ansvarsfraskrivelser
  - Rigiditet
  - Regelfokus
  - Ineffektivitet
  - utfordringer
  - Dynamiske omgivelser
  - Omgivelsessensitivitet
  - Endringshåndtering
  - Omstillingsevne
  - Nyskaping
- Profesjonsbyråkratiet
- Når kunnskapen befinner seg hos spesialister som ”styrer seg selv” innenfor fastsatte rammer
- utfordringer
  - Desentralisert makt - faglige revirer
  - Innadvendthet - suboptimalisering
  - Koalisjoner og ressurskamp
  - Løst koblet system - liten opplevelse av gjensidig avhengighet og helhetsansvar
  - Store interne variasjoner
  - faglig standard
  - produktkvalitet
  - produktivitet
- Adhokratiet
  - Organisk, flytende struktur
  - Horisontal spesialisering
  - Høy utdanning
  - Tette koblinger
  - Desentraliserte beslutninger
  - «Produktkontroll»
- Prosesstenkning
- BPR: Business process reengineering
- The principal idea behind business process re-engineering is that a company is a collection of processes that evolves over time.
- Prosessforståelse som grunnleggende utgangspunkt for utvikling
  - Fra opptatthet av avdelinger og funksjoner, til fokus på tilrettelegging for verdiskapende virksomhet

- Organisering etter prosesser og resultater, ikke etter funksjoner
  - Historisk utgangspunkt: Toyota lean production
- The seven wastes
  - overproduksjon
  - lagerhold
  - venting
  - unødig bevegelse
  - transport
  - feilvare
  - «over processing»
- Grunnleggende lean-prinsipper
- Klargjøre kundens (brukerens)behov
  - Utvikle produkter som møter brukerens behov på riktig måte og til rett tid
- Utvikle verdiøkende produksjonsprosesser = alle aktiviteter som er nødvendige for å omdanne innsatsfaktorer til ferdige produkter
  - Der alle bearbeidingsledd tilfører merverdi
- Effektiv flyt gjennom produksjonskjeden, uten forsinkelser og lageroppbygging
- Etterspørselsdrevet produksjon (pull, not push)
- Arbeid for perfektjon (tid, kvalitet, kostnader)
- Arbeidsprosessmodell
- En modell av hvordan arbeidsprosesser henger sammen og hvordan kjeder av prosesser henger sammen, fra en utløsende hendelse og til ferdig produkt
- En billedlig fremstilling av prosesser, hva som er nødvendig input, og hva slags produkter som kommer ut av dem
  - Forståelse
  - Analyse
  - Formidling
- Prosessmodeller er viktig for felles forståelse av arbeidsprosessene
- Eksempel: produsere kandidater ved NTNU- hovedprosess
- Tre grunnleggende spørsmål i prosessorientert organisasjonsutvikling
- Hvem jobber vi for, og hva slags verdier tilfører vi brukerne/kundene?
- Hvordan fungerer de ulike prosessene innenfor organisasjonen ?
  - ressursbruk, kvalitet, tempo...
  - koordinering (håndtering av avhengigheter mellom prosessene)
- Hva slags bidrag gir de ulike aktivitetene til verdiskapingen ?
  - Hvordan støtter strukturen opp om de verdiskapende prosessene ? (eller gjør verdiskaping vanskelig?)
  - Hva er det vi driver på med, som det ikke er etterspørsel etter, eller som vi ikke har behov for?
  - Er det prosesser, kontrollsløyfer og lignende som er unødvendige eller som kan automatiseres?
  - Er det noe av det vi driver med, der kostnadene er større enn verdiskapingen?
- Mekaniske og organiske organisasjonsformer
- T. Burns & G.M. Stalker (1961)
- Hovedspørsmål: hvilke organisatoriske former passer til ulike eksterne betingelser, med ulike krav til kontinuerlig tilpasning?

Til oppgavens siste del, som handler om struktur og kjønn, og som vektet sentralt i evalueringen av studentoppgavene, er den sentrale kilden Ackers klassiske artikkel: 'Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations' i *Gender and Society*.

Hovedargumentet i artikkelen er at oppfatningen om at organisasjonsstrukturer er kjønnsnøytral er en utbredt misoppfatning. Tvert imot, argumenterer Acker, er det slik at antagelser om kjønn ligger til grunn for blant annet dokumenter og kontrakter som brukes for å konstruere og bygge organisasjoner: Organisasjonsstrukturenes kjønnede natur blir delvis skjult gjennom å tåkelegging av det at arbeid er kroppsliggjort. Abstrakte jobb-hierarkier og jobb-beskrivelser forutsetter en kroppsløs og kjønnsløs arbeider og som ikke er en del av andre sosiale relasjoner og strukturer. Ved nærmere ettersyn så viser det seg at de underliggende forestillingene som former den «abstrakte arbeider» former ham (sic!) i mannens bilde, med mannens kropp, seksualitet, og forhold som har med reproduksjon og betalt arbeid subsumeres i dette bilde av arbeideren. Bilder av menns kropp og maskulinitet gjennomsyrrer organisatoriske prosesser, argumenterer Acker, og dette marginaliserer kvinner og bidrar til å vedlikeholde kjønnssegregering i organisasjoner og arbeidsliv. Hun argumenterer videre med at fremstillingen av kjønnsnøytrale og kroppsløse organisasjonsstrukturer og arbeidsrelasjoner er en del av en større kontrollstrategi i kapitalistiske samfunn, som i det minst delvis er bygd på en grunnleggende substruktur av (ideer om) kjønnsforskjeller.