

Sensorveiledning sos2018 Organisasjonsteori, H17

Pensumliste:

Clegg, Stewart, Kornberger, Martin & Tyrone Pitsis (2016) *Managing & Organizations*, 4th edition. London:Sage. (ch 12, p 361-394).

Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas, Styhre, Alexander og Kristin Woll (2014) *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk (kap 3 - 12)

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utgave), Bergen: Fagbokforlaget

Peter, Laurence J. (1994) *The Peter Principle. Why Things Always Go Wrong*. London: Souvenir Press.

Schiefloe, Per Morten (2015) *Sosiale landskap og sosial kapital. Nettverk og nettverksforskning*. Oslo: Universitetsforlaget (kap 8)

Svar på 2 av 3 oppgaver

1. Mål og strategier

Redegjør for hva som menes med «mål» i organisasjoner, og hva slags funksjoner mål kan ha i organisasjoner. Gjør deretter rede for hva som menes med «strategi», og hvilke hovedformer for strategier en organisasjon kan benytte seg av.

Jacobsen & Thorsvik, kap 2;
Eriksson-Zetterquist m fl, 9

Mål:

Formelle mål: Beskrivelse av fremtidig ønsket tilstand eller noe organisasjonen (ledelsen, eierne) ønsker å oppnå og som er tydelig uttrykt.

Mål kan:

- Påvirke oppmerksomheten og virke motiverende
- Fungere som retningslinjer for handlinger og beslutninger
- Virke til å legitimere virksomheten ifht omgivelsene
- Fungere som kriterier for evaluering av resultater

Elementer å trekke inn: Målhierarkier (formål, visjon, hovedmål, delmål), mål-midler, mål og tidshorisont, reelle og symbolske mål.

Strategi:

Strategi: hvordan en skal realisere mål – veien til måloppnåelse. Skille mellom strategi som posisjon og som ressurs.

Strategi som posisjon: Michael E. Porters 3 hovedtyper (generiske) strategier for konkurranseutsatte virksomheter: 1. Kostnadseffektivitet (Produksjon, logistikk, distribusjon), 2. Differensiering (skille seg ut, unike produkter, merkevarebygging (branding), 3. Fokusering/segmentorientering (rette seg mot et avgrenset marked).

Porters verdikjede: Skille mellom primæraktiviteter og støtteaktiviteter

•Strategi som å optimalisere verdikjeden (aktiviteter, grensesnitt, oppstrøms/nedstrøms integrasjon), og bestemme kjerneaktiviteter og outsourcing

Strategi som ressurser (ressursbasert strategi, Mintzberg) – kritikk av generiske strategier, gi varige konkurransefortrinn: 1.Materielle/fysiske ressurser (Produksjonssystemer, råvaretilgang, kapital, lokalisering), 2.Menneskelige ressurser – «humankapital» (Kompetanse, motivasjon, etc), 3.Organisatoriske ressurser (formelle kvaliteter (struktur, arbeidsprosesser) og uformelle kvaliteter (sosial kapital),

De må være viktige, knappe og vanskelige å kjøpe/kopiere/etterligne. Fokus på kompetanse, og indre aspekter ved organisasjonen (versus ytre aspekter i posisjonsperspektivet)

Tredje perspektiv på strategi: blue ocean. Lage nye markeder, nisjer

Diskutere utfordringer problemer med mål og strategi (eks, mål bare fine ord?)

Målforskyvning, overmåling, for mange mål, Formelle versus fremspirende/fremvoksende strategier

Forskjellen på effektivitet og produktivitet:

Effektivitet: Måloppnåelse i forhold til ressursbruk

Produktivitet: Produksjon i forhold til ressursbruk

2. Makt og konflikt

Drøft makt og ulike former for makt i organisasjoner. Diskuter også hvem som har makt og hva som kan være grunnlaget for makt. Noen ganger oppstår konflikt i organisasjoner. Redegjør for hva konflikt kan komme av, og drøft om konflikt alltid er negativt for organisasjonen.

Jacobsen & Thorsvik, kap 5

Eriksson-Zetterquist m fl, kap 7

Hva er makt? 1. Makt er å få andre til å gjøre som en selv vil (makt over), 2. makt er evne til å få sin vilje gjennom eller sine interesser ivaretatt (makt til, interesse/makt – beslutningsmakt), 3. makt er frihet fra andres innflytelse, mulighet til å gjøre som en selv vil (autonomi)

Maktgrunnlag/maktbaser – hvem har makt i organisasjoner?

- Posisjonsmakt: hierarkimakt, formell makt
- Sanksjonsmakt: positiv og negativ
- Informasjonsmakt, kunnskapsmakt
- Normativ makt - sosialisering/kontroll
- Alliansemakt, nettverksmakt, indirekte makt
- Dagsordensmakt

- Personlig makt (utstråling, karisma, reputasjonsmakt (maktmakt))
- Tvangsmakt, blokkeringsmakt

Makt og autoritet, legitimitet, karisma

Typologier av makt

Observerbar vs. uobserverbar makt (åpen maktbruk = tvangsmakt, byttemakt, overtalelse) og skjult makt = manipulering, strukturmakt, normativ makt, meningsmakt).

Kjønn og makt

Makt og ledelse

Makttyper:

1. Strukturmakt: knyttet til formell stilling (hierarkisk – sjefsmakt og byråkratisk - ansvarsmakt, saksmakt)
2. Prosessmakt (nøkkelroller i forhold til produksjonsprosesser, nøkkelroller i forhold til beslutningsprosesser)
3. Kulturmakt (1. normativ makt: definisjon av rett, galt, moralsk... 2. Modellmakt: språk, begreper, ekspertise, og 3. Konstruksjonsmakt: virkelighetsdefinisjoner)

Konflikter:

- Sosial konflikt: erkjent motsetning mellom aktører, som utløser spenning, fiendtlighet eller aggresjon
- Interessekonflikter – fordelingskonflikter (Makt, Prestisje, Penger, materielle goder)
- Verdikonflikter – uenighet om hva som er riktig eller fornuftig
- Nullsumspill: når den enes gevinst er den andres tap

Konflikt kan oppstå når avhengigheten mellom partene er slik at den enes situasjon/muligheter påvirkes av den andre (avhengighetsdimensjon), av ressurstilgang: Hvor stort er kakestykket som skal deles (ressursdimensjon), av Interesser/engasjement: Hvor mye betyr saken for partene? (interessedimensjon), av Styrkeforholdet mellom partene (styrkedimensjon/maktbalanse), herunder alternativer/substitutter, tvangsmessige bindinger, muligheten for maktbruk (ulike type av maktbruk)

Moderne organisasjonskonflikter: 1. Mellom eiere/ledere og ansatte (aksjonærers profitt vs ansattes arbeidsplasser og arbeidsbetingelser («shareholder value»)), 2. Mellom faggrupper og profesjoner, 3. Mellom enheter/avdelinger: ”oss” og ”dem”, 4. Mellom personer (vertikalt overordnet –underordnet, og horisontalt, kollegialt).

Konfliktperspektiver:

- Dysfunksjonelle konflikter: når konflikt mellom individer eller grupper fungerer destruktivt for organisasjonens evne til å realisere sine mål (interessemotsetninger, verdimotsetninger)
- Funksjonelle konflikter: når spenningen eller konkurransen mellom individer eller grupper utløser kreativitet, nytenkning og fører til at en stiller spørsmål ved etablerte sannheter og ordninger. Mintzberg: Et passende konfliktnivå. Konflikt og aggressivitet er nødvendige elementer i innovative organisasjoner.

3. Human relations og den norske modellen

Redegjør for den retningen som omtales som human relations i organisasjonsteorien. Knytt deretter dette opp mot den norske (eller nordiske/skandinaviske) modellen for arbeidsorganisering og ledelse.

Jacobsen & Thorsvik kap 7 ++

Human relations

Kritikk av scientific management: Mennesker som mennesker, og ikke bare som innsatsfaktorer i produksjon.

- Hawthorne-undersøkelsene (1926-32): Uforklarlige produktivitetseffekter av Scientific Management-eksperimenter med fysiske arbeidsforhold (lys)
- ”Hawthorne-effekten”: positiv reaksjon på oppmerksomhet og spesiell behandling (følelser og holdninger)
- Betydningen av ”vennlig ledelse”, uformelle grupper og fellesskap for motivasjon og produktivitet
- Normer og sanksjoner i det sosiale nettverket på arbeidsplassen
- Fokus på det mellommenneskelige

Norske modellen:

- Utviklingen av Norge som industrinasjon og velferdsstat
- 1. MAKROMODELLEN i det norske arbeidslivet, med ”Treparts-samarbeidet” mellom:
 - a) Arbeidsgiverorganisasjoner
 - b) Arbeidstakerorganisasjoner
 - c) Staten

Utvikling av organisasjon og arbeidsforhold

- 2. MIKROMODELLEN med praktisk samarbeid om lønn, medbestemmelse, produksjon, arbeidsmiljø, bedriftsutvikling, etc., på bedriftsnivå.

Den norske makromodellen har sitt motstykke i den norske mikromodellen. Den har to hovedkomponenter, for det første forhandlinger om lønn og formelt regelverk rundt medbestemmelse. For det andre praktisk og vedvarende samarbeid for videreutvikling av bedriften. Dette partssamarbeidet om utv av virksomheten kan spenne fra det rent formelle (som ledelsens informasjonsplikt) til det mer uformelle, som medvirkning i utviklingsarbeid for eksempel.

- Samarbeidsforsøkene i norsk industri fra 1962
- Einar P. Thorsrud (IFIM og AFI), Fred Emery (“Mot en ny bedriftsorganisasjon, 1969)
- Demokratisering i arbeidslivet
- Arbeidstakernes behov pluss produktivitet
- Psykologiske jobbkrav: (Behov for innhold i jobben, Behov for å kunne lære noe i jobben, Behov for å kunne treffe beslutninger, Behov for anseelse, i det minste en viss grad av mellommenneskelig støtte og respekt, Behov for å kunne se sammenheng mellom arbeidet og omverdenen, Behov for å se jobben forenlig med en ønskverdig framtid
- Delegering av ansvar, medvirkning, medbestemmelse, “selvstyrte grupper”, “semi-autonome” grupper (Jmf. Toyota/Lean).