

# Glimt fra et mangslungent felt

Tilleggs-litteratur IN3220/4220 26. februar 2022 Svein

I pensumnotatet lagt ut 25. februar presenterer jeg grunntrekkene i Henry Mintzbergs perspektiv på organisasjoner. Han vektlegger forskjelligheten i hvordan organisasjoner strukturerer seg og hvordan disse er tilpasset oppgavene de utfører og svarer på krav de måter i omgivelsene nettopp gjennom skreddersøm. Det er ganske enkelt ikke slik at det finnes en ideell organisasjonsform eller en beste måte å lede organisasjoner på.

I dette notatet følger jeg opp ideen om nødvendig mangfold knyttet til studiet og beskrivelsen av organisasjoner. Knappt noe felt er omfattet med så stor interesse og beskrevet ut fra så mange og innbyrdes ulike perspektiver som området organisasjon og ledelse. Tematisk kan det være grunn til å skille mellom *faglig-analytiske bidrag* innen organisasjon og ledelse (som eksempelvis bidraget til Mintzberg); *populærvitenskapelige* bidrag om ledelse - en slags «kiosklitteratur» for ledere, som primært handler om å gi ledere råd om veier til suksess; litteratur som handler om å *beskrive livet i faktisk eksisterende eller fiktive* organisasjoner. Disse kan ha form av dokumentasjon eller være i romanform. Endelig finnes det et stort tilfang av bøker som fokuserer på det å arbeide og samarbeide i organisasjoner – det som faglig sett hører hjemme i det en kan kalle *arbeidssosiologi*.

## Organisasjoner forstått som noe

W. Richard Scotts berømte lærebok fra 1987 er basert på antakelsen om at det ville være smart å betrakte organisasjoner fra flere innfallsvinkler, å se dem med ulike «briller». Scotts forslag er å skille mellom organisasjoner som rasjonelle systemer, naturlige systemer og åpne systemer. Dette gir opphav til tre ulike definisjoner av organisasjoner.

Definisjonen av organisasjoner som **rasjonelle** systemer kan lyde slik: *organizations are collectivities oriented to the pursuit of relatively specific goals and exhibiting relatively highly formalized social structures* (Scott 1987:22)

Forstått som **naturlige** systemer kan definisjonen være: *organizations are collectivities whose participants share a common interest in the survival of the system and who engage in collective activities, informally structured, to secure this end.* (Scott 1987: 23)

Og som **åpne** systemer: *organizations are coalitions of shifting interest groups that develop goals by negotiation; the structure of the coalition, its activities, and its outcomes are strongly influenced by environmental factors.* (Scott 1987: 23)

Det kan virke frustrerende eller forvirrende å forholde seg til tre ulike, sidestilte definisjoner, men siden vi på emnet forsøker å etterleve mottoet om å øke forestillingsevnen er det nyttig å tenke at organisasjoner kan være flere ting på en gang og hvor fruktbar den ene eller andre eller tredje definisjonen er avhenger både av hva en ser på hvilken situasjon en har foran seg og fra hvilket ståsted en foretar bedømmelsen. I utgangspunktet anlegger Mintzberg en forståelse av organisasjoner som rasjonelle systemer. I tillegg forutsetter hans

teorier at organisasjoner er åpne systemer vesentlig preget av sine omgivelser og at valg av strukturingsmåte avhenger av det Mintzberg kaller omgivelsesfaktorer.

Når en ser på organisasjoner som naturlige systemer legger en vekt på at organisasjoner i viktige henseende minner om en organisme. I de tidlige teoretiske modellene som preget organisasjonstenkning tidlig i forrige århundre var forestillingen om organisasjoner som preget av ikke fullt ut kontrollerbare eller forutsigbare menneskelige relasjoner. Dette utfordret de rasjonelle modellene som dominerte innenfor teorier om vitenskapelig ledelse representert ved for eksempel Taylor og Fayol.

Scotts bidrag kan både leses som et bidrag som gjør det mulig å klassifisere ulike bidrag innen organisasjonsteorien og plassere dem i ulike «båser». Dette gjør Scott ved å plassere en rekke ulike organisasjonsteorier i en tabell der han skiller mellom hva slags teoretisk modell som legges til grunn, hvilke av fire tidsepoker teoriene hører hjemme og hvilket analysenivå bidragene er basert på: Et sosialpsykologisk, et strukturelt og et økologisk. (Scott 1987: 100-101)

## Organisasjoner metaforisk talt: Gareth Morgan og organisasjonsbilder

Perspektivet å forstå organisasjoner *som* noe, og at det vi ser og forstår avhenger av øyet som ser og begrepene vi begriper med, er helt fundamentalt i Gareth Morgans innføring i organisasjonsteori. Den heter 'organisasjonsbilder' og skiller mellom åtte ulike og hver for seg viktige måter å betrakte organisasjoner på.

I innledningen skriver Morgan: *Boken tar utgangspunkt i det forhold at våre teorier om organisasjon bygger på visse metaforer (bilder, forestillinger) som fører til at vi ser og forstår organisasjoner på en bestemt, men samtidig mangelfull måte. Metaforer blir ofte betraktet som et virkemiddel som er egnet til å «blåse liv» i en framstilling, men deres betydning er langt større enn det. Når metaforer benyttes, forutsetter de nemlig en måte å tenke på og en måte å se på som setter sitt klare preg på hvordan vi oppfatter verden.* (Morgan 1988: 12-13)

De organisasjonsbilder Morgan analyserer er følgende:

Organisasjonen som *maskin*; hvordan organisasjonsmodeller knytter an til tenkningen knyttet til mekanismer og maskiner, om vitenskapelig ledelse og utforming av byråkratiske organisasjoner styrt av maksimalt entydige regler og prosedyrer

Organisasjonen som *organisme*; dreier seg å ta inn over seg organisasjonens og organisasjonsmedlemmenes behov, å se organisasjoner som åpne systemer, legge merke til artsvariasjonen og assosiere til begreper som helse og utvikling.

Organisasjonen som *hjerne*; betoner organisasjonen som et informasjonsbehandlende system, hvordan organisasjoner og personer lærer å lære og hvorvidt de er i stand til å lære å lære

Organisasjonen som *kultur* handler om å betrakte organisasjoner som kulturelle systemer og vektlegge hvordan (sterke) bedriftskulturer skapes og iscenesettes.

Organisasjoner som *politiske* systemer; tar for seg politiske styringssystemer, interesser, konflikt og makt og diskuterer mulighetene for å styre pluralistiske og motsetningsfylte organisasjoner

Organisasjoner som *indre fengsler* viser hvordan vanetenkning og psykologiske fenomener som vårt forhold til det ubevisste, undertrykt seksualitet, ideer knyttet til den patriarkalske familie og angst er med på å prege både forestillinger om og livet i organisasjoner

Organisasjoner som noe som er under *stadig omforming*; refererer til selvproduserende systemlogikk (autopoiesis), organisasjoner som selvproduserende systemer og studiet av feedbackprosesser

Organisasjoner som instrumenter for *herredømme*; tar for seg organisasjoners «mørke» side, at organisasjoner er opphav til klasseskiller, kontrollstrategier og undertrykkelse, blant annet hvordan multinasjonale selskaper etablerer og fungerer som verdensmakt.

## Skyggesidene i organisasjonslivet

Morgans sistnevnte metafor omhandler organisasjonslivets mørke sider. Det kan være mer å si om dette. I organisasjonsteoriens barndom ble det formulert ideer om hvordan en kunne vitenskapeliggjøre designet av arbeidsorganisasjoner slik at disse kunne bli maksimalt effektive og hensiktsmessige. Et viktig element i dette var eliminering av den usikkerhet som var knyttet til den menneskelige faktor og bygge produksjon inn i maskiner og automater. En åpenbar skyggeside ved dette var å redusere arbeidstakere til fremmedgjorte maskinvedheng. I moderne organisasjonsteori har en forsøkt å holde liv i ideen om velfungerende organisasjoner ved å reindyrke ideene om «lean production», «sterke bedriftskulturer og 'commitment'» og 'perfeksjon' i design av produksjonsorganisasjoner.

Studier av faktisk eksisterende organisasjoner i moderne arbeidsliv har avdekket til dels feudale styrings- og kontrollregimer. Et eksempel er James Bloodworths undersøkelse blant annet av arbeidsforholdene i en Amazon-bedrift i England anno 2019. Tittelen «Innleid og underbetalt» indikerer hva dette dreier seg om. Bloodworth arbeidet undercover i ulike «løsarbeiderforetak» og forteller om en utmattende hverdag i et dårlig arbeidsmiljø, preget av dårlig lønn, undertrykkelse og totalt fravær av jobbsikkerhet, fagorganisering og ordnede arbeidskontrakter.

Forestillingen om veldrevne organisasjoner med klare mål og evne til å nå disse med rasjonelle metoder, åpen og sannferdig informasjon og god ledelse har lenge blitt utfordret av empiriske studier av hvordan organisasjoner tar beslutninger. Garbage can-modellen handler om at organisasjonsprosesser drives framover basert på tvetydige og uklare mål, betydelig innslag av tilfeldigheter og der de ulike elementene er løst koblet og ofte medfører irrasjonelle og improviserte beslutninger preget av uklare ansvarsforhold.

Noen av de mest graverende eksemplene på organisasjoner basert på herskesyke, manipulering og systematisk bruk av «fake news» er definitivt av nyere dato. Donald Trumps presidentperiode og enda ferskere Vladimir Putins autoritære lederstil er graverende

eksempler på hvordan lederne av to supermakter har brukt/bruker primitive hersketeknikker kombinert med systematisk feilinformasjon, indoktrinering og ledelse gjennom trusler og overgrep. Det forteller at ideen om framskritt og rasjonell organisering innenfor rammene av et demokratisk samfunn fortsatt er en langt fra realisert visjon.

## Referanser

Bloodworth, J. (2019). Innleid og underbetalt. Undercover i et arbeidsliv uten rettigheter. Res Publica, Oslo

Morgan, G (1988). Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjonsteori. Universitetsforlaget. Oslo

Scott, W.R. (1987). Organizations: Rational, Natural and open systems. Prentice-Hall. London