

Udviklingen i organisationsteorierne

Skriver kap. 6 6. udgave
ITO

Udviklingen i organisationsteorier

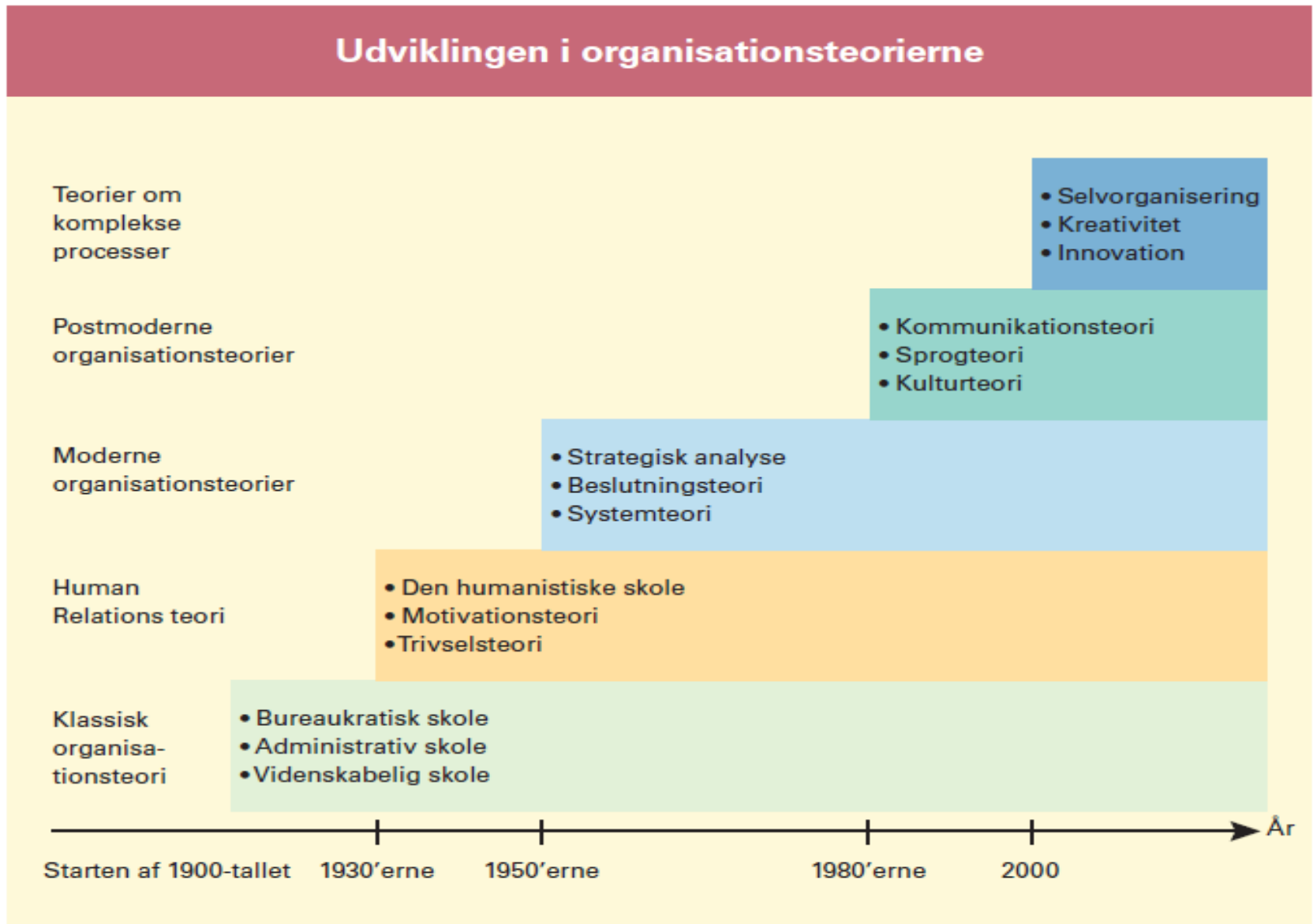
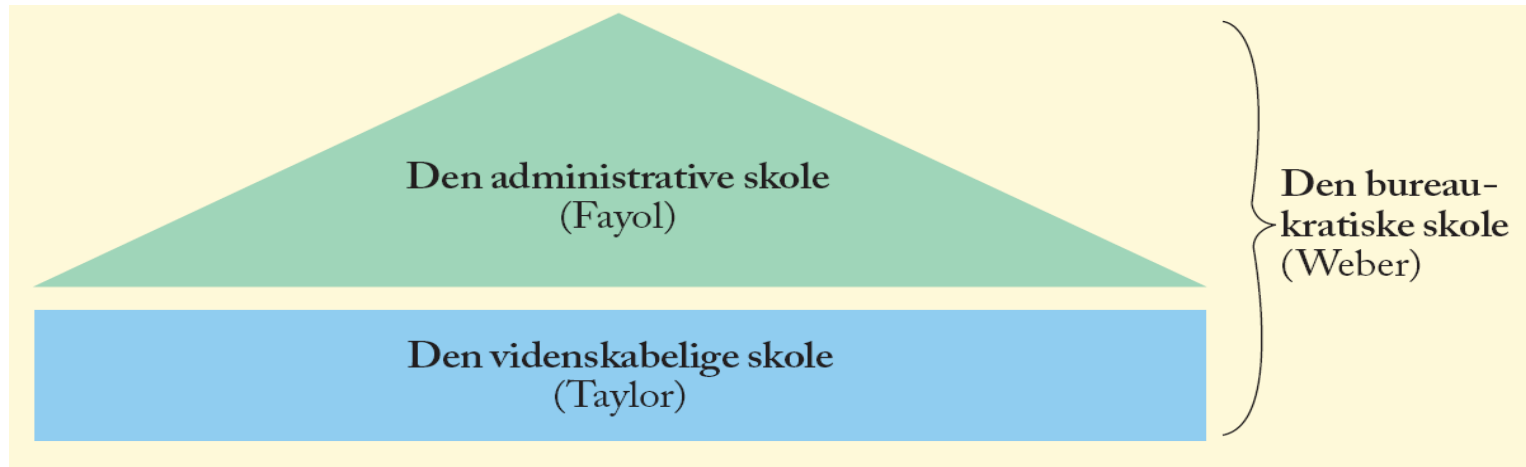


Fig. 2.1 Udviklingen i organisationsteorierne.

Klassiske organisationsteorier



- Effektivitet gennem nøje planlagt arbejdsdeling.
- Motivation gennem aflønning i penge.
- Klar definition af ledelse og ansvar med adskillelse mellem det planlæggende og det udførende arbejde.
- Centraliserede beslutninger.

Den videnskabelige skole

- Frederick Taylor (1856-1915): arbejdsdeling og specificering på ”**videnskabeligt (Scientific Management)**” grundlag.
- Arbejdere udfører kun 1/3 af det arbejde, som de reelt kan.
- Principper:
 - Specialisering og nøje specificering af arbejdsopgaver
 - Detaljerede skriftlige instruktioner til arbejderne
 - Kontrolsystem
 - Hierarkisk ledelse
 - Kommunikation mellem arbejderne kun via overordnede
 - Akkordaflønning øger produktionen
- **Nutiden**
 - Produktionsorienterede virksomheder



Den videnskabelige skole

- **Værktøjer**

- Arbejdsstudier
 - Hvor man fjerner overflødige bevægelser fra arbejdsprocesser
- Løn som motivationsfaktor
- Ledelsesspecialisering

- **Samlebåndet**

- F.eks. Ford 1913

- **Metoderne førte til:**

- Øget produktivitet
- Højere løn
- Øget brug af ufaglært arbejdskraft
 - Fordi arbejdet nedbrydes i små delopgaver
- Arbejdsindholdet: Kedeligt og upersonligt rutinearbejde

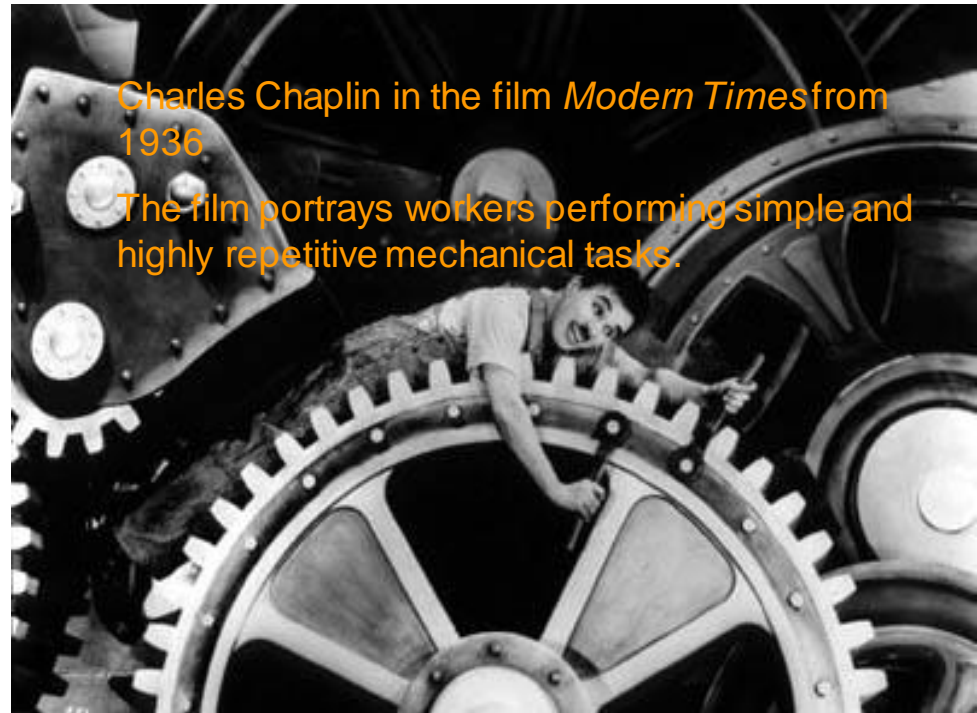


Den videnskabelige skole

Den videnskabelige skole søge at:

- Standardisering og simplificering af de enkelte jobs
- For derigennem at øge produktiviteten (markant)
- Man har fokus på hvad der tjener virksomheden bedst
- Hvordan kan denne øgede effektivisering også være til gavn for medarbejderne?

”Moderne tider”



Charles Chaplin in the film *Modern Times* from 1936

The film portrays workers performing simple and highly repetitive mechanical tasks.

Den administrative skole

Henri Fayol (1841-1925). Retningslinjer for hvordan man effektivt kunne administrere sin virksomhed .Alle organisationer skal indeholde følgende funktioner:

- **Tekniske** (produktionsprocesserne)
- **Handelsmæssige** (salg og køb)
- **Finansielle** (kapitalfremskaffelse)
- **Sikkerhedsmæssige** (arbejds miljø)
- **Regnskabsmæssige** (bogholderi)
- **Administrative** (tværgående funktion)



- *Planlægge, organisere, give ordrer, koordinere og kontrollere.*

Ledelse bliver en diciplin, der baserer sig på analyse og vurdering af informationer



Den administrative skole

- Færrest mulige niveauer mellem top og bund
 - Således at ordrer og informationer ikke forvanskes undervejs
- Medarbejdere har kun én overordnet
- Lederen giver kun ordrer til sin nærmeste underordnede (og modtager information fra disse). Disse videregiver igen ordrer og information til egne medarbejder

Den bureaukratiske skole

- **Bureaukratiet** er industrisamfundets *bærende* organisationsform.
- Max Weber (1864-1920)
- Værdigrundlag: *Fornuft, rationalitet og effektivitet.*
- *Ideal modellen* bygger på:
 - Klar arbejdsdeling og specialisering
 - Hierarkisk struktur
 - De enkelte individer udfører stillingens pligter
 - Generelle regler og procedurer
 - Ansættelse ud fra faglige kvalifikationer
 - Karrieresystem med forfremmelse ved anciennitet eller dygtighed
 - Livsvarig ansættelse (sjældent i dag)
- Bureaukratiet ses som en effektivisering af det administrative arbejde
- De opstillede regler skal sikre at magten og autoriteten i forbindelse med en stilling ikke misbruges.



De klassiske skoler

- **Menneskesyn**

- **Motivation** for individet er *penge*
- **Effektivitet** er baseret på udstrakt *arbejdsdeling*
- **Kreativitet** er forbeholdt *ledelsen*
- **Ledelsen** bruger *topstyring*, er autoritær og fordeler selv ansvar

- **Organisationen**

- skelner mellem det *planlæggende* og det *udførende* arbejde
- har en høj *produktivitet*
- er opbygget med en *hierarkisk struktur* og *centraliseret*

De klassiske skoler

Nutiden

Stabile organisationer med simple (produktionstekniske) opgaver.

IT bruges hovedsageligt som værktøj til administration og logistik

Revitalisering:

Man genopliver de klassiske teorier, et godt eksempel er **Lean** management, og den store fokusering i den offentlige sektor på evaluering og akkreditering



Hawthorne og Elton Mayo

- 2 ens fabrikshaller
- 2 ens sæt medarbejdere
- 2 ens sæt opgaver
- Forsøgsgruppe
- Kontrolgruppe
- Hvad skete der?

Western Electric Co 1924-1932



Hawthorne forsøget

Undersøgelse af arbejdstager effektivitet i Hawthorne på Western Electric Co 1924-1932

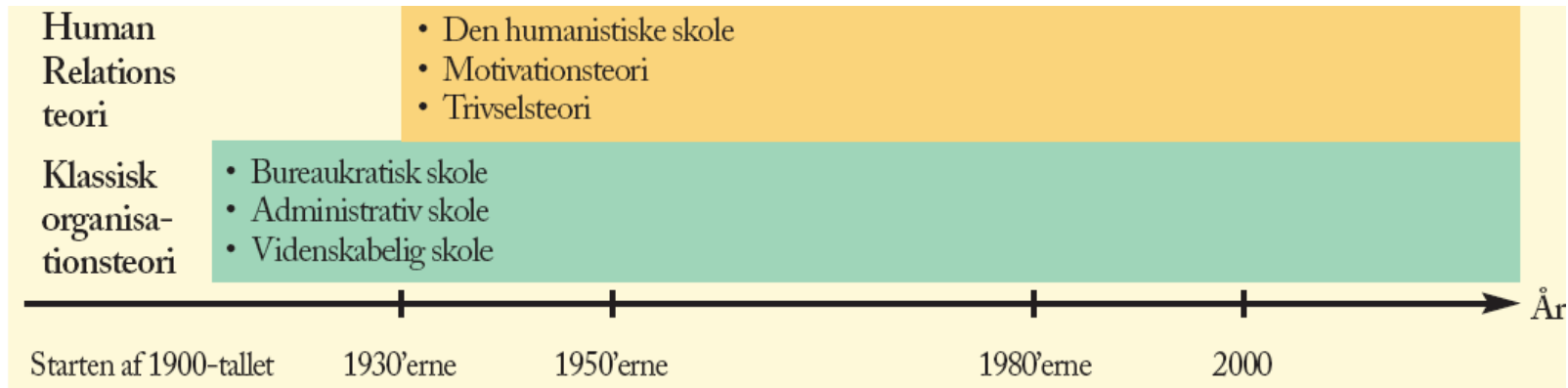
- Arbejdstager produktivitet blev målt på forskellige niveauer af belysning
- Forskerne fandt, at uanset om lysniveauerne hæves eller sænkes, steg produktiviteten.

Hvorfor?

- Arbejderne nød den opmærksomhed, de modtog som led i undersøgelsen og var mere produktive
- Gruppenormer påvirker produktiviteten
- Arbejdernes følelse af anerkendelse af deres indsats i forsøget
- Ledelsens interesse for arbejderne
- Del af forsøgsgruppen
 - Højere social status



Human Relations teorier



- **I 30'erne fokuseres på individets behov**
 - gruppeprocesser, kontakt med andre
 - tilfredshed i arbejdsituationer
- **Nye organisationsteorier om**
 - individets motivation og trivsel
 - gruppesamarbejde og kommunikation
 - ledelsesformer og organisationskultur

Organisationens struktur og Human Relations

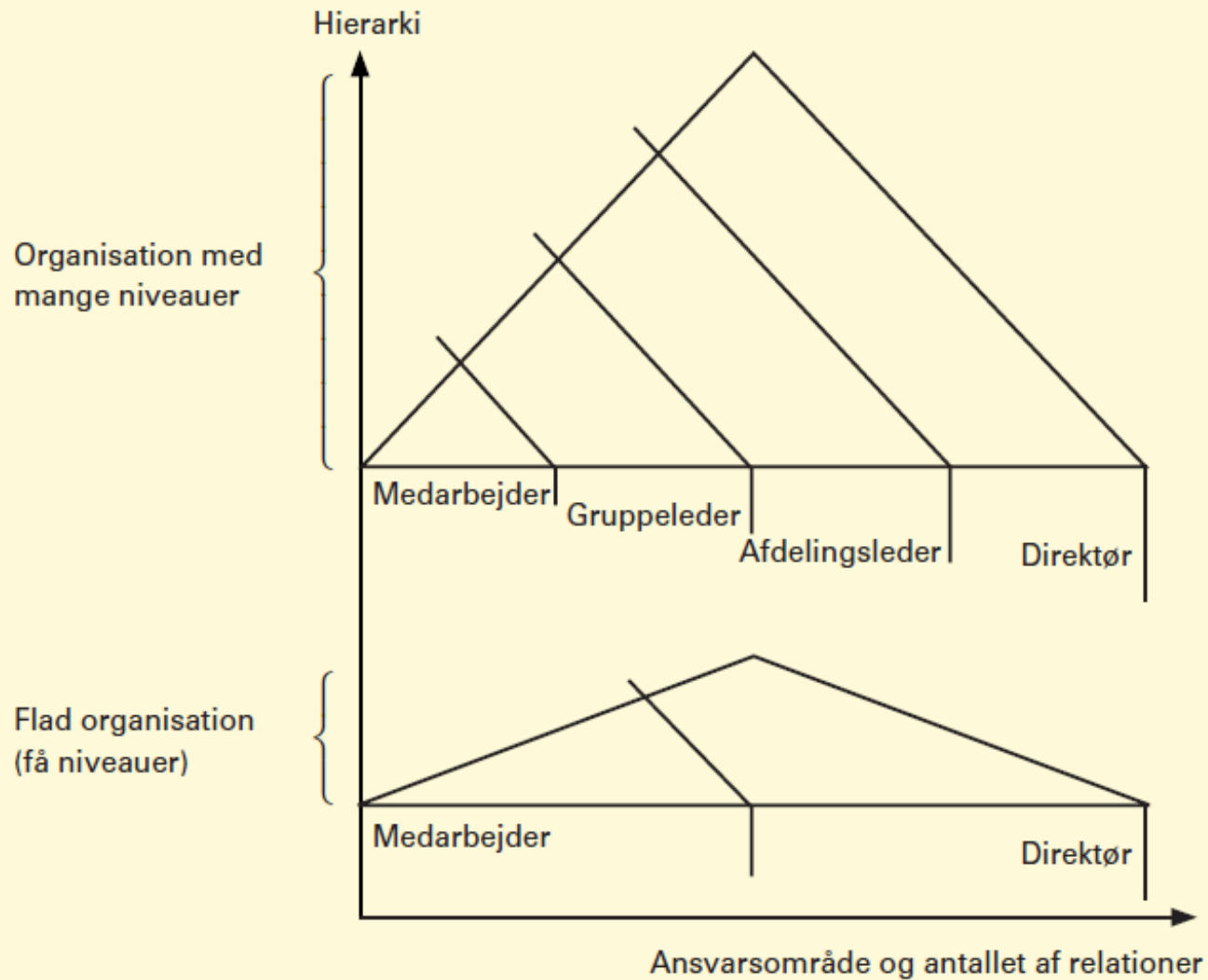
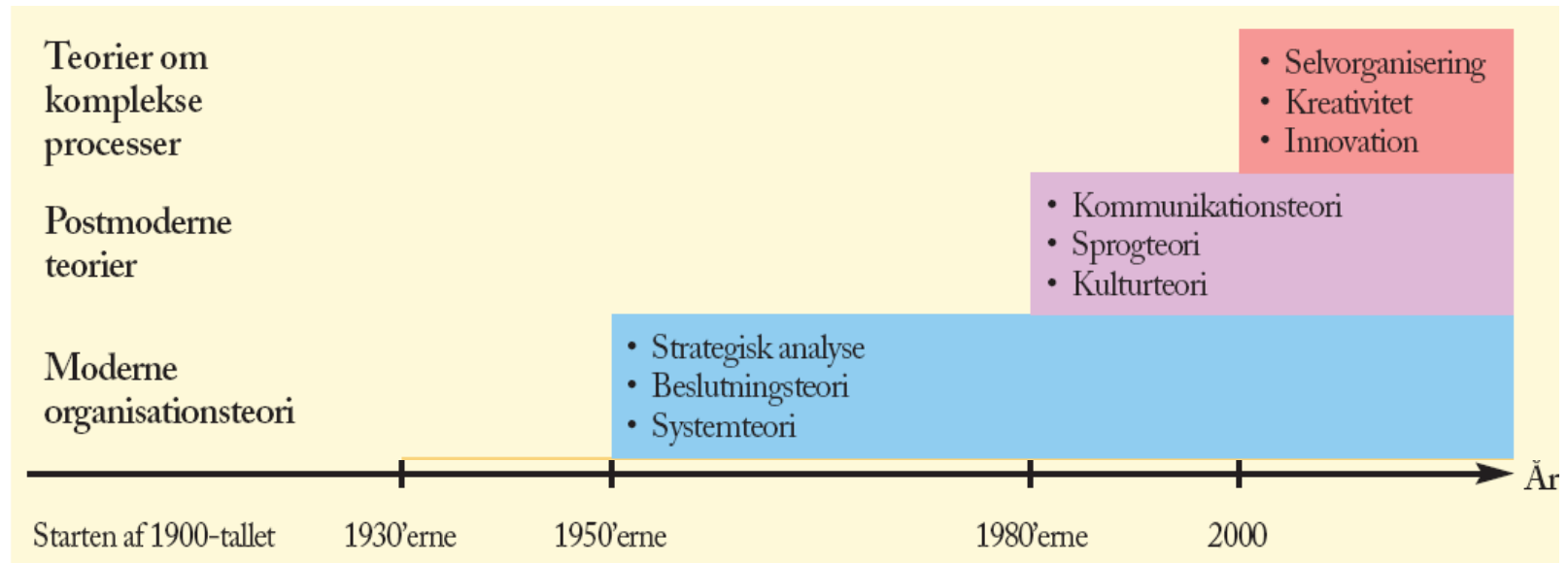


Fig. 2.5 Organisationens struktur og Human Relations.

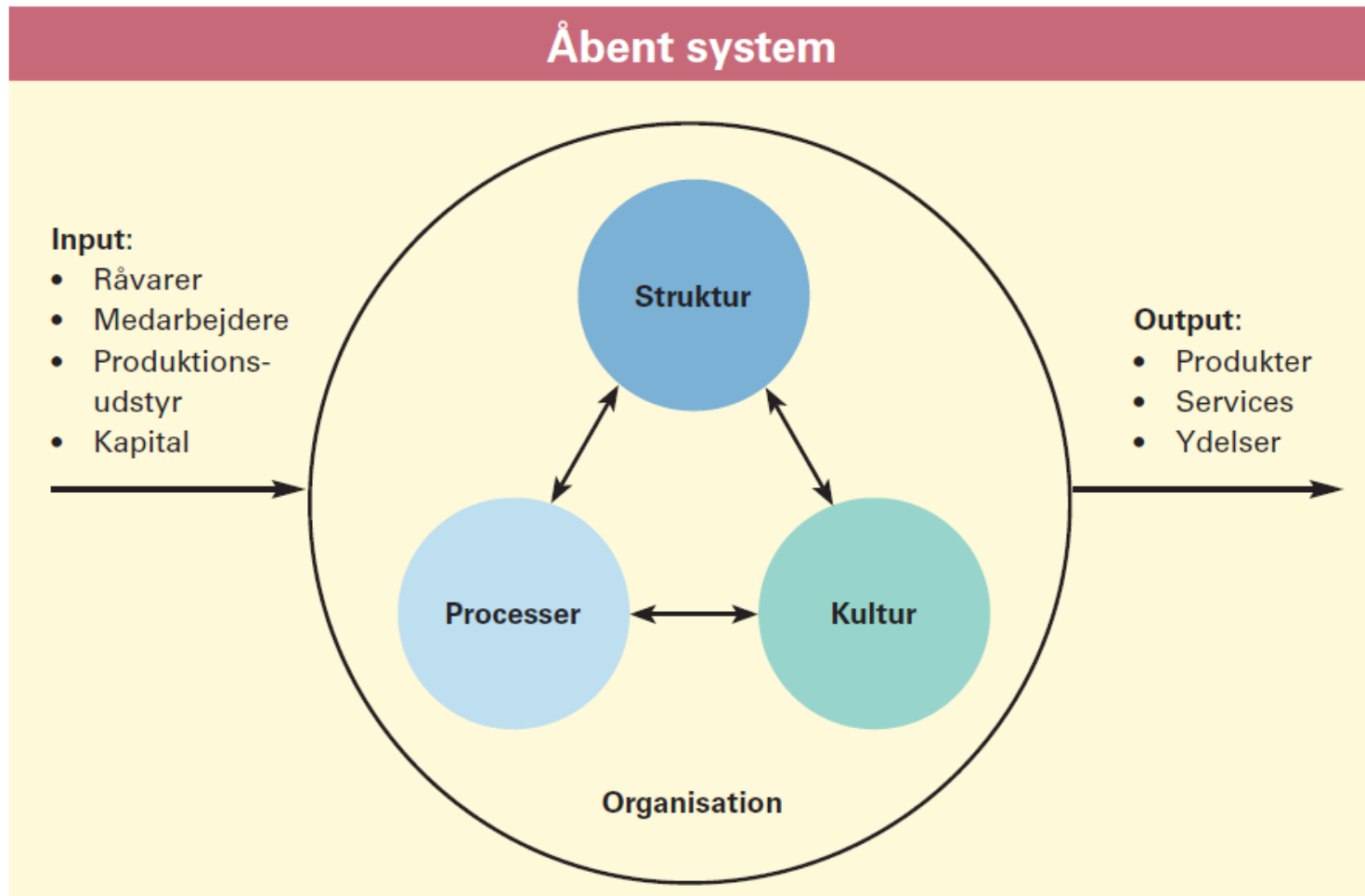
Moderne organisationsteorier



De moderne organisationsteorier baserer sig på opfattelsen af organisationen som et **åbent, miljøafhængigt system**.

- Udfra et input skabes der et output
- Organisationens påvirkes af ændringer i omgivelserne og tilpasser sig derefter.

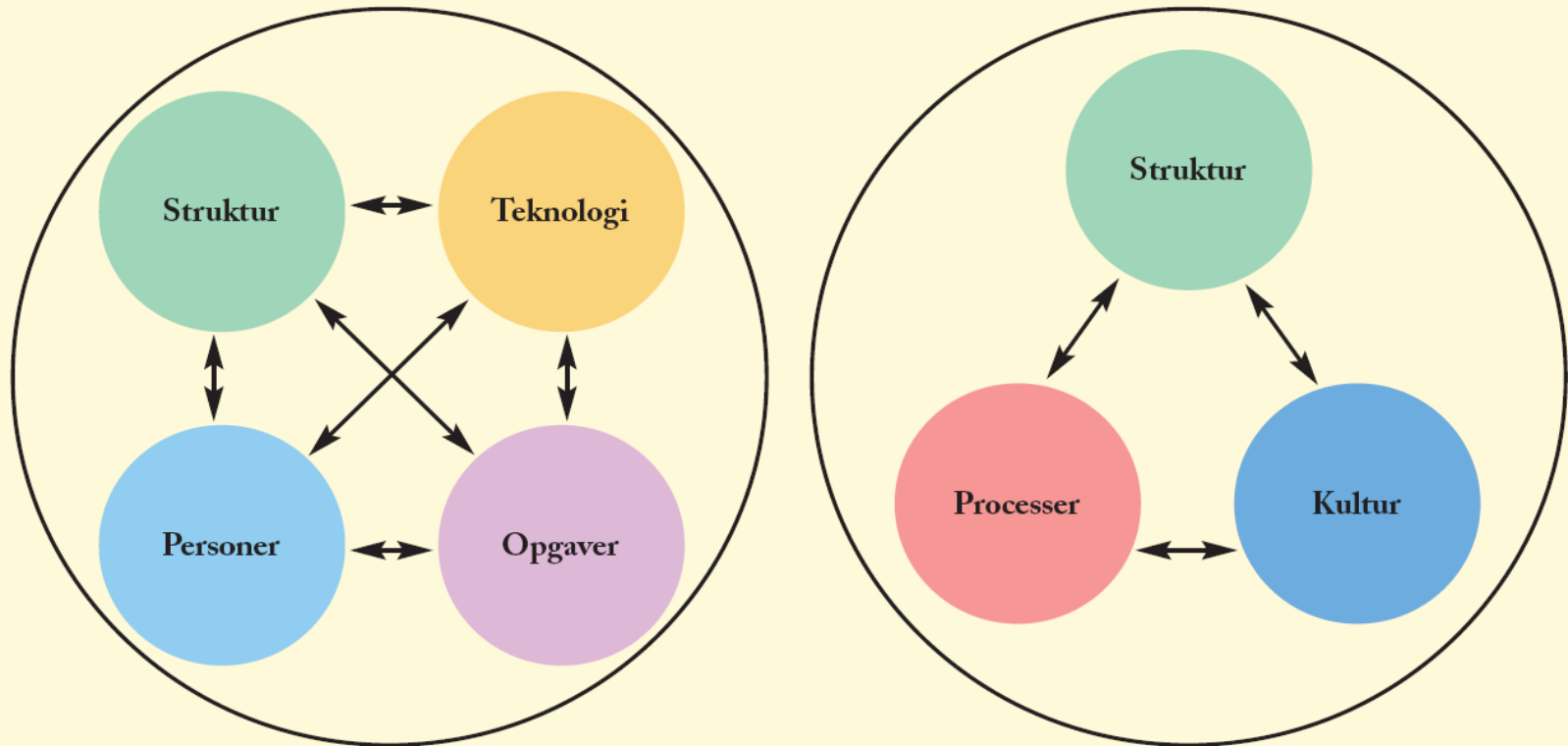
Hvorledes kan man betragte virksomheden som et åbent system med input og output?



Et system er en helhed, som består af elementer, mellem hvilke der findes visse relationer, og som har en grænse mod omverden. Elementerne er indbyrdes afhængige.

Opdeling i delsystemer

To teorier om en organisations opdeling i delsystemer



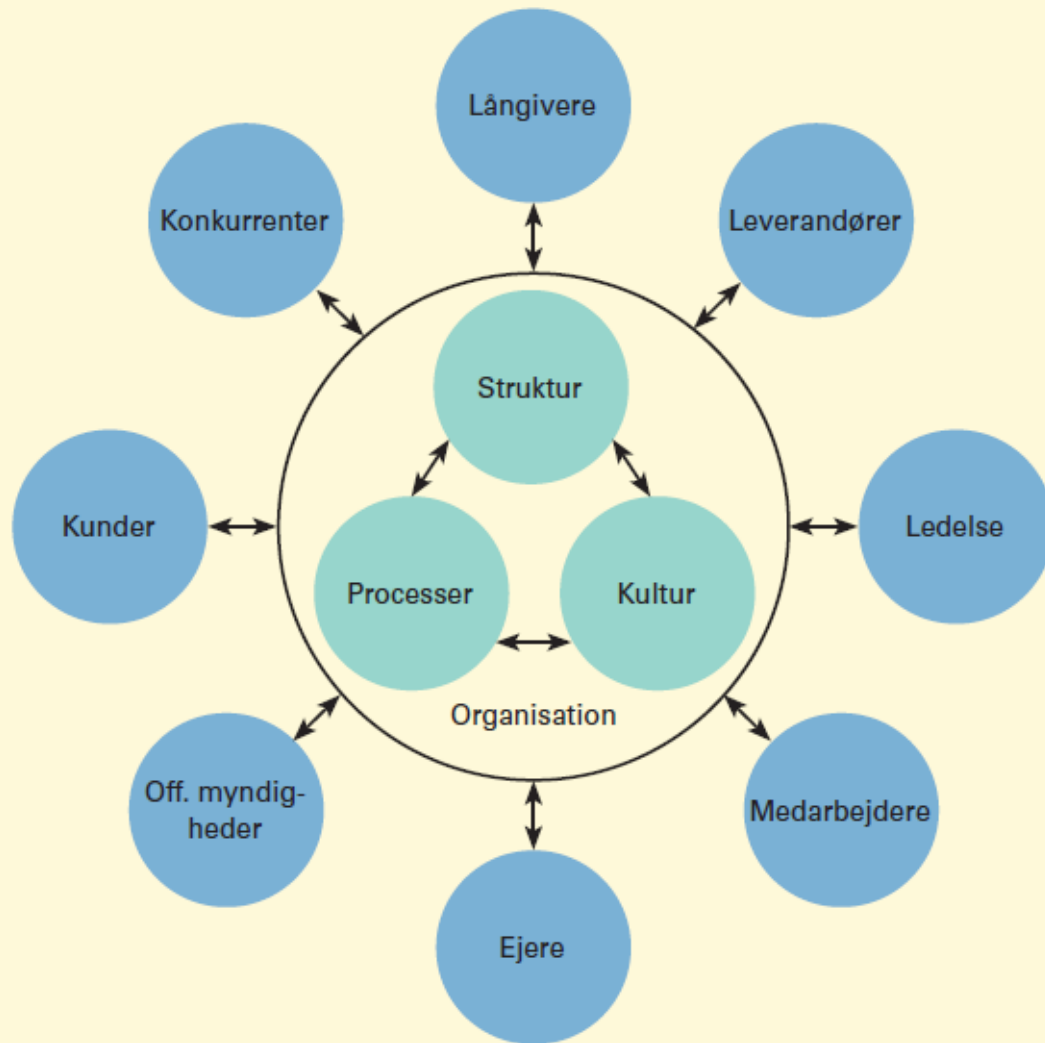
Delsystemerne påvirker gensidigt hinanden
Ændring i et delsystem kan påvirke de andre delsystemer

Koalitionsmodel

- Betegnelsen koalitionsmodel henviser til det forpligtende samarbejder organisationen har med de parter, der omgiver den.
- Koalitionsmodellen kaldes også ofte for en **interessentmodel**, idet den giver udtryk for hvilke parter organisationen har gensidigt interessefællesskab med.

Eksempel på interessenter

Koalitionsmodellen



Der er et input-output forhold til hver interessent.

Interessenterne bidrager til virksomheden og forventer en belønning/modydelse.

Fig. 2.8 Organisationen som del af en koalitionsmodel.

Åbent, miljøafhængigt system

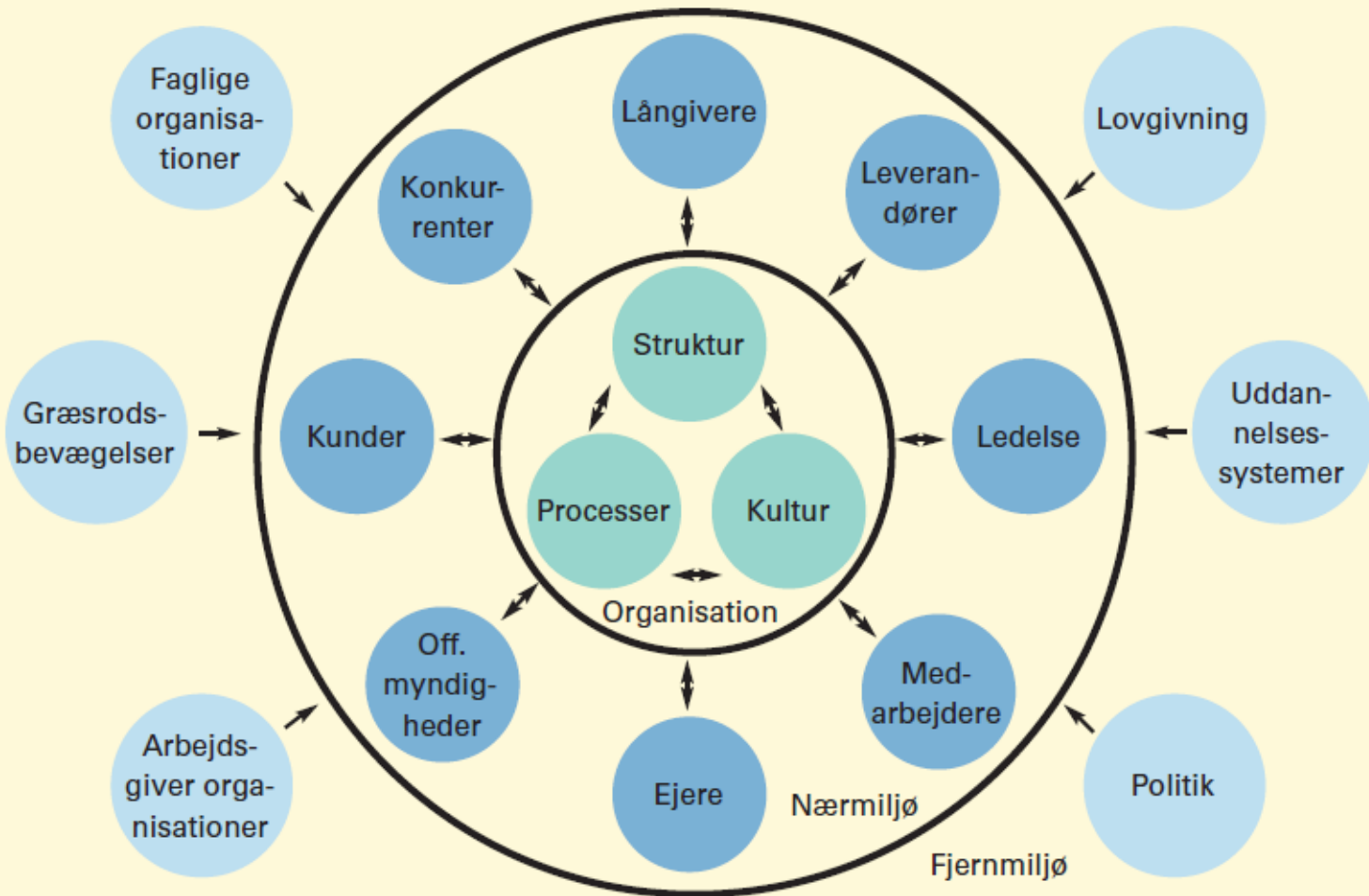


Fig. 2.9 Organisationen som et åbent, miljøafhængigt system.