Organisasjon og ledelse sammendrag

# Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse 2

Enkle ideer – komplekse organisasjoner 3

Strukturperspektivet – organisasjonens arkitektur 4

Grunnantakelser 4

Taylor – vitenskapelig ledelse 4

Weber -byråkrati 4

Strukturelle former og funksjoner 4

Grunnleggende strukturelle spenninger 4

Vertikal samordning – styring og kontroll ovenfra 4

Horisontal samordning 5

Strukturelle krav 5

Strukturelle dilemmaer 5

Mintzbergs modell 6

Helgesens inklusjonsnettverk 7

Problemer ved omstrukturering 7

Grunner til omstrukturering 7

Mille og Frielsen problemkategorier 7

Prinsipper for vellykket strukturendring 7

HR-perspektivet – hva organisasjoner og enkeltmennesker gjør med og for hverandre 7

Grunnantakelser 7

Maslows pyramide 8

Teori X og teori Y (McGregor) 8

Argyris om de uheldige arbeidsforholdene på fabrikker i USA 8

Dilemma skapt av global konkurranse 9

Bedre HR-ledelse 9

Noen vanlige teknikker og prinsipper 10

HR – best process 10

Det politiske perspektiv 10

Grunnsetninger 10

Makthaver og partisaner 11

Kilder til makt 11

Maktfordeling 11

Konflikter i organisasjoner 11

Definisjoner 11

# Enkle ideer – komplekse organisasjoner

Ofte gjøres ting for enkle når problemer analyseres, gjerne tre grunner til dette:

* Legge skylden på folk
* Legge skylden på byråkratiet
* Forklarer med maktbegjær

Særegenheter ved organisasjoner

* Komplekse
* Overrasker
  + Løsninger på fortidens problemer blir ofte hindringer
* De bedrar – dekkoperasjoner
* Uklarhet – vanskelig å finne ut hva som egentlig foregår

# Strukturperspektivet – organisasjonens arkitektur

### Grunnantakelser

-Organisasjoner eksisterer for å nå fastsatte **mål**

-Organisasjoner øker sin **effektivitet** og **yteevne** gjennom **spesialisering** og en hensiktsmessig **arbeidsdeling**

-Hensiktsmessige former for **samordning og kontroll** sikrer at enkeltpersoner og ulike enheter fungerer godt sammen

-Organisasjoner fungerer best når personlige preferanser og press utenfra holdes under kontroll ved **rasjonell styring**

-Strukturer må utformes slik at de passer til de forhold organisasjonen til enhver tid fungerer under

-Problemer og forskjeller i yteevne skyldes strukturelle mangler og svakheter og kan rettes opp gjennom analyse og omstrukturering

### Taylor – vitenskapelig ledelse

Delte arbeidsoppgaver i små deler og omskolerte arbeiderne for maksimal effektivitet for hver bevegelse og hvert sekund.

### Weber -byråkrati

Fastlagt arbeidsdeling, hierarki av stillinger, sett av regler for arbeidsutførelse, skille mellom personlige og offisielle rettigheter, faglige kvalifikasjoner grunnlag for ansettelse.

### Strukturelle former og funksjoner

Type struktur like avgjørende som graden. De siste årene sentralt med fleksibilitet, medvirkning og kvalitetsytelse.

### Grunnleggende strukturelle spenninger

*Differensiering:* hvordan skal arbeidet fordeles?

*Integrering:* hvordan skal de enkeltes innsats koordineres?

Mintzberg sier grupper kan deles inn etter:

-Kunnskaper og ferdigheter

-Arbeidstiden

-Produkt

-Kunder eller klienter

-Sted eller geografi

-Prosess

*Suboptimalisering* er når hver enkelt satser på sine egne mål og mister det overordnede målet av syne.

### Vertikal samordning – styring og kontroll ovenfra

Fungerer best ved stabile forhold, forutsigbare oppgaver, ensartethet.

-Myndighet

* Sjef med formell autoritet – sørger for at virksomheten er siktet inn mot målene
* Kommandolinje

-Regler og retningslinjer

* Styrer arbeidsforhold og spesifiserer standardprosedyrer
* Fungerer godt i standardiserte prosesser

-Planleggings- og kontrollsystemer (Mintzberg)

* Prestasjonskontroll – fungerer når det er lett å måle
* Handlingsplanlegging – når lettere å vurdere hvordan noe er gjort fremfor å måle

### Horisontal samordning

Fungerer best ved komplekse oppgaver som løses i raskt skiftene omgivelser.

-Møter

* Grunnsteinen i horisontal samordning
* Formelle møter og uformelt samvær. Den uformelle kontakten ”holder ting sammen”.

-Prosjektgrupper

-Stillinger med samordningsansvar (e.g. produktsjef har koordinerende rolle)

-Matrisestrukturer (mange virksomheter på tvers av landegrenser)

* Toppledergruppe
* Forretningsområder langs en akse og land/regioner langs andre akse

-Nettverksorganisasjoner – interorganisatoriske nettverk

* Gjort mulig pga. nye sterke kommunikasjonsmidler

### Strukturelle krav

|  |  |
| --- | --- |
| Dimensjon | Strukturelle implikasjoner |
| Størrelse og alder | Kompleksitet og formalisering øker med str. og alder |
| Kjerneprosess | Prosesser og teknologi som står sentralt i virksomheten må tilpasses strukturen |
| Omgivelser | Stabile omgivelser -> enkle strukturer  Usikre og omskiftelige omgivelser-> komplekse og tilpasningsdyktige strukturer |
| Strategi og mål | Strukturelle tilpasninger ved uklare og inkonsistente mål |
| Informasjonsteknologi | Muliggjør flatere, mer fleksibel og desentralisert struktur |
| Egenskaper hos ansatte | Høy utdanning og faglig dyktighet trenger større autonomi |

### Strukturelle dilemmaer

-Differensiering kontra integrasjon

* Spenningen mellom arbeidsfordeling og samordning av innsatsen
* Økt kompleksitet gir behov for mer avanserte samordningsstrategier

-Luker kontra overlapping ved arbeidsoppgaver

-Underutnyttelse kontra overbelastning

* Fordele oppgaver riktigst mulig for en bedre strukturell balanse

-Mangel på tydelighet kontra mangel på kreativitet

-For mye autonomi kontra for mye innbyrdes avhengighet

* Isolasjon ved arbeid på egenhånd vs. for tett sammenknytning

-For løs kontra for stram organisering

* For løs -> ”gå seg bort”
* For stram -> hemmer fleksibilitet

-Uklare kontra altfor dominerende mål

-Uselvstendighet kontra egenrådighet i arbeidet

### Mintzbergs modell

Fem komponenter og fem konfigurasjoner.

Operativ kjerne

Strategisk toppunkt

Mellomledelse

Mellomledelse

Mintzbergs modell

*-Operativ kjerne:* Grunnleggende arbeid. Mennesker som produserer.

-*Mellomledere:* tilsyn, koordinering, sørger for ressurser

-*Øverste ledelse:* Trekker store linjer, utvikling utenfor organisasjonen

-*Teknostrukturen:* Spesialister, teknikere og analytikere

-*Støttestab:* Oppgaver som støtter eller letter de øvriges arbeid i hele organisasjonen.

De fem konfigurasjonene

-Enkel struktur (for eksempel bedrifts i startfasen)

* Strategisk toppunkt og operativt nivå
* For innblandede sjefer -> mister langsiktige strategiske beslutninger
* Problemer når vokser seg større

-Maskinbyråkrati (for eksempel Mc’Donalds)

* Store støttestaber og omfattende teknostruktur
* Hovedutfordring å motivere og tilfredsstille arbeidere på operativt nivå
* Kan være spenninger mellom mellomledere og toppsjefer

-Fagbyråkrati (for eksempel Harvard)

* Stor operativ kjerne, spesielt sammenlignet med teknostrukturen
* Få ledelsesnivåer mellom toppledelsen og operativt nivå
* Flat desentralisert struktur
* Utfordringer rundt samordning, kvalitetskontroll, reagerer langsomt på endringer

-Divisjonalisert struktur (selvstendige divisjoner i store industriselskaper)

* Kvasiselvstyrte avdelinger
* Stordriftsfordeler, økonomisk risiko under kontroll, mulig å reagere raskt på endringer
* Utfordring med spenningsforhold mellom hovedkontoret og divisjonene

-Adhockrati (reklamebyråer, konsulenthus)

* Holdes sammen med horisontale virkemidler
* Løst, fleksibelt og selvfornyende

### Helgesens inklusjonsnettverk

Sirkelformet organisk struktur. Et nett som bygges ut fra et sentrum. For eksempel starten av eBay.

### Problemer ved omstrukturering

Strategisk toppunkt -> sentralisering

Mellomledere -> beskytte sitt domene

Teknostruktur -> standardisering

Støttestab -> utbredt samarbeid

Operativt nivå -> styre selv og begrense innvirkning fra andre

### Grunner til omstrukturering

-Omgivelsene endrer seg

-Teknologien endrer seg

-Organisasjonene vokser

-Ledelsen endrer seg

### Mille og Frielsen problemkategorier

-*Impulsive bedrifter:* hurtigvoksende med få på toppen

-*Stagnerende byråkratier:* gamle tradisjoner og gammeldagse produkter

*-Hodeløse kjemper:* løst sammenknyttede med svak ledelseskjerne

### Prinsipper for vellykket strukturendring

-Utvikle nye begreper om organisasjonens mål og strategier

-Eksisterende struktur og prosess studert nøye

-Ny struktur utformet i lys av endringer gjort i målene og forandringer i teknologien og omgivelsene

-Eksperimentering underveis

# HR-perspektivet – hva organisasjoner og enkeltmennesker gjør med og for hverandre

### Grunnantakelser

-Organisasjoner eksisterer for å **oppfylle menneskelige behov** – ikke omvendt

-**Enkeltmennesker og organisasjoner trenger hverandre**. Organisasjoner trenger ideer, energi og talenter, mens mennesker trenger karrieremuligheter, lønninger og framtidsutsikter

-Når den enkelte og systemet er dårlig tilpasset hverandre, vil den ene eller begge parter lide under det. Den enkelte blir utnyttet eller vil selv prøve å utnytte organisasjonen – eller det går ut over begge parter

-En god tilpasning er til gagn for begge parter. Den enkelte finner et meningsfylt og tilfredsstillende arbeid, og organisasjonen får det menneskelige talentet og den energien den har bruk for

### Maslows pyramide

De nederste trinnene i pyramiden må være oppfylt først.

### Teori X og teori Y (McGregor)

Bygger på tanken om at lederens forhåndsantakelser om folk tenderer mot å bli selvoppfyllende profetier. De fleste ledere bekjenner seg til ”harde” eller ”myke utgaver” av teori X.

*Teori X:* De underordnete er passive og late, har små ambisjoner, foretrekker å bli ledet og motsetter seg forandringer.

*Teori Y:* Ledelsens viktigste oppgave er å legge forholdene i organisasjonen til rette slik at menneskene der best kan nå sine egne mål ved å rette sin innsats mot det som gir gevinst også for organisasjonen.

### Argyris om de uheldige arbeidsforholdene på fabrikker i USA

Arbeidstakernes reaksjoner i lengden:

* Trekker seg unna gjennom høyt fravær eller å si opp
* Blir i jobben, men trekker seg unna psykisk ved å bli likegyldige
* Gjør motstand i form av redusert innsats, unnaluring, sabotasje etc.
* Forsøker å klatre opp i hierarkiet til bedre jobber
* Danner grupper som prøver å gjøre noe med det skjeve maktforholdet
* Lærer opp barna til å tro at arbeidet er lite givende og gir få håp

### Dilemma skapt av global konkurranse

Hva er best av beinhard nedskjæring eller investering i mennesker?

Nedskjæringer og korttidsansatte gir fleksibilitet, men middelmådig kompetanse. Ofte går det i denne retningen.

På en annen side har mange organisasjoner investert i mennesker og gjort arbeidsstokken høyt motivert og dyktig, og dermed skapt seg et sterkt konkurransefortrinn.

### Bedre HR-ledelse

|  |  |
| --- | --- |
| Prinsipper | Praktiske konsekvenser |
| Bygge opp og innføre HR-strategi | Bygge opp felles tenkning om hvordan mennesker skal behandles. Bygg inn dette i selskapets struktur og incentivsystemer |
| Ansette de rette personene | * Vite hva en ønsker * Være selektiv |
| Beholde de ansatte | * Belønne dem godt * Sørge for jobbsikkerhet * Forfremme innenfra * Gi de ansatte del i utbyttet |
| Investere i de ansatte | * Investere i opplæring * Skape utviklingsmuligheter |
| Gi de ansatte myndighet | * Sørge for informasjon og støtte * Stimulere til selvstendighet og medvirkning * Omforme jobbene * Fremme selvstyrte team * Fremme større likhet |
| Fremme mangfold | * Være tydelig og konsekvent når det gjelder organisasjonens filosofi på dette området * Gi ledere resultatansvar på området |

Herzbergs faktorer

*Motivasjonsfaktorer:* Skaper jobbtilfredshet og får oss til å yte vårt beste. For eksempel prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, forfremmelser og læring

*Hygienefaktorer:* Det vi må ha for å kunne fungere i jobben. Vi må ha tilstrekkelig av dette, men vi blir ikke motivert av det. F.eks. lønn, fysiske arbeidsforhold, HMS, teknologi etc.

### Noen vanlige teknikker og prinsipper

• Personlighetstester

• Medarbeidersamtaler

• Kompetansekartlegging

•Belønnings- og bonusordninger

• Teamarbeid

• Lederutvikling

• Organisasjonsutvikling

### HR – best process

* Transformasjonsledelse fremfor transaksjonsledelse
* Relasjonelle/sosiale fremfor økonomiske kontrakter
* Gode relasjoner mellom medarbeidere og medarbeidere/ledelse
* Høy grad av selvstyre fremfor måling og kontroll
* Normativ og indre motivasjon fremfor ytre motivasjon

(oppsummert i Kuvås 2008)**18**

Praksiser for vellykkede organisasjoner (Pfeiffer & Vega, 1999)

* Jobbsikkerhet
* Selektiv rekruttering
* Selvstyrte team og desentralisering
* Relativt høye lønninger
* Store investeringer I trening og utvikling
* Små statusforskjeller
* Utpreget deling av informasjon

# Det politiske perspektiv

Definisjoner og merknader

Den realistiske prosessen med å ta beslutninger, fordele knappe ressurser og avveie divergerende interesser. Politikk sentralt i all beslutningstaking.

Feiltakelser inntreffer gjerne etter at sterke krefter har ledet beslutningstakerne utfor et stup.

Gjensidig avhengighet, forskjeller, ressursknapphet og maktforhold føder uunngåelig politisk aktivitet. Det dreier seg om å vite hvordan en skal oppnå makten og beholde den.

### Grunnsetninger

-Organisasjoner er koalisjoner av forskjellige individer og forskjellige interessegrupper

-Det er varige motsetninger mellom koalisjonsmedlemmene når det gjelder verdier, overbevisninger, kunnskaper, interesser og virkelighetsoppfatning

-De fleste viktige beslutninger angår fordeling av knappe ressurser – hvem som skal få hva

-Ressursknapphet og varige motsetninger gjør konflikter sentrale i organisasjoners daglige liv og gjør makt til den viktigste ressursen

-Mål og beslutninger vokser fram gjennom kjøpslåing og forhandlinger mellom ulike interessegrupper som alle kjemper for sine egne interesser

Koalisjoner

Organisasjoner er koalisjoner med forskjellige interessegrupper som kjemper for sine mål og ressurser.

En koalisjon dannes fordi medlemmene er gjensidig forbundet med hverandre, de trenger hverandre, selv når interessene deres bare er delvis sammenfallende.

### Makthaver og partisaner

Makthaver – person med makt

Partisaner – person som ønsker å påvirke nedenfra og opp

### Kilder til makt

*-Posisjonsmakt (myndighet):* posisjoner gir legitim autoritet på visse nivåer både sosialt og i arbeidslivet. I organisasjoner er makt til å ta beslutninger sentralt.

-*Kontroll over belønninger*

*-Makt gjennom tvangsmidler:* tvinge, blokkere, straffe etc. For eksempel streikende fagforeninger. Grunnleggende maktform i historien. Teknologi/fysisk utforming.

-*Informasjon og ekspertise:* Makt til den som har informasjonen som skal til for å løse viktige problemer

*-Renommé:* oppstår av ekspertise

-*Personlig makt:* knyttet til karisma og sosiale ferdigheter

-*Allianser og nettverk:* viktig for å få utrettet noe. Står sterkere sammen.

-*Tilgang til og kontroll over agendaer:* biprodukt av allianser og nettverk

*Fortolkningsmakt – kontroll over meningsdannelse og symboler:* Bestemme hvilke fortolkningsrammer saker skal ses gjennom. For eksempel dominerende ekspertmodeller. Svært effektiv form for makt og er grunnleggende og viktig.

### Hvordan etablere makt over fortolkningsrammer

* Opplæring/trening
* Sosialisering/normdannelse
* Propaganda/indoktrinering

Etablere måter å forstå verden på

* Etablere egne teorier og modeller som er sterke
* Eksperter forklarer sammenhenger
* Handlinger eller mangel på handlinger

### Friedmans kontrollmekanismer

-*Direkte kontroll*: Kontinuerlig tilbakemelding, for eksempel en formann

-*Teknologisk kontroll*: anvende teknologi til å regulere oppførsel. For eksempel samlebånd eller fartsdumper.

-*Byråkratisk kontroll:* Regler og retningslinjer

-*Normativ kontroll*: Få den som skal kontrollere til å akseptere kontrollen og selv kontrollere

### Maktfordeling

*Overavgrenset system:*

* Makten sterkt konsentrert og alt stramt regulert
* Regulerer interne maktspill med hard hånd

*Underavgrenset system:*

* Makten diffus og systemet løselig kontrollert
* Innbyr åpent til konflikter og maktkamper

### Konflikter i organisasjoner

Knappe ressurser og divergerende interesser avføder konflikter. Konflikter er noe normalt og uunngåelig, men ikke nødvendigvis noe problem sett fra et politisk perspektiv.

Konflikthåndtering

Dårlig konflikthåndtering -> interne og destruktive maktkamper

God konflikthåndtering -> stimulere kreativitet -> tilpasningsdyktig og effektiv

Horisontale, vertikale, kulturelle og interessekonflikter

-*Horisontale konflikter* oppstår i grenseområdet mellom avdelinger/divisjoner. -*Vertikale konflikter* oppstår i grensen mellom ulike nivåer.

-*Kulturkonflikter* oppstår pga. forskjellige tradisjoner, livsstil etc.

-*Interessekonflikter*

Forhandlingsprosess

Sett fra det politiske perspektiv vokser organisasjonens mål, struktur og strategi fram av en kontinuerlig kjøpslåings- og forhandlingsprosess.

De som får makt og bruker den til sin fordel er vinnere.

### Lederens ferdigheter som politiker

-Stille opp handlingsplaner

* Erklæring av interesser en ønsker å følge og hvordan man vil ha det
* Visjon og strategi for hvordan visjonen skal virkeliggjøres

-Kartlegge det politiske terrenget

1. Hvor går de uformelle kommunikasjonskanalene?
2. Finn de viktigste politiske påvirkningsagentene
3. Muligheter for mobilisering av både interne og eksterne aktører
4. Foregrip strategier som andre forventes å anvende

-Nettverksarbeid og koalisjonsoppbygging

1. Finn fram til de relevante relasjonene
2. Kartlegge mulige motstandere
3. Relasjonsbygging med potensielle motstandere

-Kjøpslåing og forhandling (sentralt i beslutningsprosesser)

*Prinsipiell kjøpslåing*

1. Skille mellom mennesker og problemer
2. Fokusere på interesser, ikke på posisjoner
3. Tenke ut alternativer som gir gevinst for begge parter i stedet for å låse seg
4. Insistere på objektive kriterier

*Verdikreving*

1. Kjøpslåing et spill med flere motiver
2. Kjøpslåing prosess av gjensidig avhengige beslutninger
3. Skjønnsom anvendelse av trusler i stedet for sanksjoner
4. Kunne gjøre trusler troverdige
5. Beregne riktig trusselnivå

### Moral og politikk

Gjensidighet, generaliserbarhet, åpenhet, omtanke

Et etisk rammeverk viktig. Felles moralforståelse i en bedrift.

### Kilder til politisk initiativ

Endringsprosjekter som settes i gang fra toppledelsen kan raskt møte mye motstand nedenfra og opp, dersom de som er nederst har vært ekskludert fra prosessen. Underliggende antakelse om riktig idé og legitim autoritet skaper slike situasjoner.

### Organisasjoner som politiske aktører og arena

-Arena: Nedenfra og opp og ovenfra og ned

* Begge kan føre til konflikt

-Aktør: Makronivå

* Politikkens og næringslivets økosystem
  + Mange forskjellige økosystemer
  + For eksempel skolesektor, flysektor etc.
  + Man jakter på konkurransefortrinn og ofte interessekonflikter mellom næringslivet og det offentlige
* Organisasjoner er redskaper eller virkemidler
* Mange organisasjoner avhengige av hverandre og samspillet mellom dem. For eksempel Microsoft og Intel.

# Det symbolske perspektiv

### Grunnsetninger

·   Det viktigste er ikke hva som skjer, men hva det betyr

·   Mennesker opplever virkeligheten forskjellig og kan derfor tolke én og samme begivenhet på forskjellige måter.

·   Vi skaper symboler for å fjerne forvirringen og forankre våre forhåpninger og tro når vi står overfor usikkerhet og flertydighet

·   Hendelser og prosesser er ofte viktigere på grunn av det de betyr enn hva de frambringer. De danner en vev av myter, helter og heltinner, ritualer, seremonier etc.

·   Kulturen binder organisasjonen sammen, forener mennesker og hjelper en virksomhet til å nå sine mål.

### Organisasjonskultur

-Kultur er måten noe gjøres på et sted

-I en organisasjon vil det etter hvert utvikles felles normer og bestemte måter man gjør ting på i samhandling med andre og omgivelsene.

-”Bedriftskulturen er et fundament og en driver for utviklingen av bedriften.”

-Visse sider ved organisasjonskulturen blir konkrete kjennetegn på organisasjonen; hvordan den behandler sine medlemmer og hvordan den opptrer utad. Organisasjonskulturen skaper et stabilt miljø for de ansatte.

-En subkultur defineres som “en undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler regelmessig med hverandre, som oppfatter seg selv som en egen gruppe innenfor organisasjonen, som deler et sett av problemer som defineres som felles for alle og som rutinemessig handler på grunnlag av kollektive forståelser som gruppen er alene om.

## 5.1.4 – Organisasjonssymboler

Symboler brukes for å finne mening i kaos og er viktige for organisasjonskulturen som avdekkes gjennom dem. De er viktige orienteringspunkter for å forstå virkeligheten, forsterker målbevisstheten, gir forklaringer og bidrar til å skape en identitetsfølelse.

Myter

-Formidler ubevisste ønsker og konflikter, forsoner motsetninger og gir fortellinger som forankrer nåtiden i fortiden.

-Springer ofte ut av etableringen eller lanseringen av et foretak

-Mytene støtter opp under verdiene

Verdier

-Verdier ”beskriver hva organisasjonen står for og hvilke kvaliteter som fortjener respekt og oppslutning”

-De er med på å gjenspeile organisasjonens kultur og fokusområder. Verdiene i en bedrift er viktige for å få frem de riktige kvalitetene hos de ansatte og for å bygge fundamentale prinsipper for forretningsdriften.

Visjoner

-Visjoner gjør det mulig å visualisere verdiene, målene og fremtiden

-Sentrale i dagens organisasjoner

-Indre bilder av fremtiden

Ritualer og seremonier

Ritualer og seremonier spiller en stor rolle for bedriftskulturen og for å gjøre terrenget forståelig.  ”Ritualer utføres som noe som vanligvis har en påviselig hensikt, men som alltid alluderer til noe mer enn seg selv og som betyr flere ting på en gang” (Moore og Meyerhoff 1977, s.5). Ritualer er symbolske handlinger som gir dagen struktur og mening enten det er hjemme eller på arbeidet. ”Kraften i ritualene blir særlig merkbar hvis en opplever tomheten når de blir borte”(Bolman&Deal 2009, s. 297). Eksempler på ritualer er innvielsesritualer, overgangsritualer og sorgdempende ritualer. Skillet mellom ritualer og seremonier er noe uklart, men grovt sett sier man at seremonier er større og mer omfattende hendelser enn ritualer som er mer dagligdagse og forekommer oftere. De forekommer gjerne ved årsmøter, generalforsamlinger, 50-årsdager og spesielle utmerkelser.

”Seremoniene har fire vesentlige funksjoner; å sosialisere, å stabilisere, å gi fortrøsting og å formidle budskap til utenforstående” (Bolman&Deal, s. 301).

Helter og heltinner

- Personer som eksemplifiserer og forsterker verdier gjennom ord og handling.

- Virker som forbilder i bedriften. Både fremtredende toppledere og vanlige mennesker kan bli forbilder bestemt av den jobben de gjør.

- I utrygge og tunge tider bruker en helter og heltinner som eksempler for å få styrke og som motivasjon til å utføre arbeidet.

Historier og eventyr

* Motivere til handling
* Kommunisere hvem du er
* Kommunisere hvem virksomheten er – merkevarebygging
* Overføre verdier
* Framelske samarbeid
* Bukt med rykter
* Dele kunnskap
* Lede mennesker inn i framtiden

Metaforer, humor og lek

Skaper lettsindig stemning og er avgjørende for kulturen. Noen bedrifter har til og med humor som en verdi.

### Organisasjonskultur i aksjon – DataGeneral-eksempel s. 315

-Viktig hvordan folk blir medlem av en gruppe

-Innbyrdes forskjeller og mangfold er et konkurransefortrinn

-Eksempler, ikke ordrer, holder et team sammen

-Spesialisert språk fremmer samhørighet og engasjement

-Fortellinger bærer historier og verdier og forsterker gruppeidentiteten.

-Humor og lek reduserer spenninger og fremmer kreativitet

-Ritualer og seremonier løfter sinnet og forsterker verdier

-Uformelle kulturelle aktører yter bidrag langt utover sine formelle roller

-Sjel er hemmeligheten bak suksess

### Dramaturgisk og institusjonell teori

-*Dramaturgi:* Fokus på det sosiale samspillet mellom enkeltmennesker og på interne situasjoner

*-Institusjonelt:* Fokus på teatrale eksempler og grensesnittet mellom organisasjoner og offentligheten.

### Isomorfi

• Organisasjonsstrukturer er ikke rasjonelle og drevet frem av mål, teknologi og krav til effektivitet.

• Organisasjonsstrukturer er avhengige av hva omverdenen ser på som fornuftige strukturer, rådende myter og fortellinger om den effektive organisasjon.

• **Tvingende isomorfi**: Organisasjoner blir like hverandre pga. tvang, som felles godkjenning, like standarder

• **Mimetisk isomorfi**: Organisasjoner kopier andre

• **Normativ isomorfi**: Sentrale grupper i en organisasjon er utdannet samme sted, har samme ideer om hva som er en god organisasjon

### Organisasjonsstruktur som teater

Strukturer gjør det lettere for deltakere å finne sine roller og utføre sin oppgaver. Utad gir strukturer grunnlag for tiltro og håp.

### Organisasjonsprosesser som teater

Møter, planlegging, evaluering, kollektive forhandlinger og makt er skuespill. Innad gir dette retning og mening. Utad er dette reklame, det gir tiltro. Baserer seg på en oppfatning om at organisasjoner vurderes like mye ut fra sin framtreden som ut fra resultater.

### Bruk av fortolkningsrammene

De fire perspektivene gir oss vidt forskjellige måter å se samme situasjon på. En person kan dermed tolke en situasjon på en helt annen måte enn en annen person. De forskjellige rammene passer best i forskjellige situasjoner, og ledelsesutfordringene er forskjellige ut ifra hvilket perspektiv man bruker. Undersøkelser viser at effektive toppledere bruker flere perspektiver.

8 sentrale prosesser

- Planlegginger

- Beslutninger

- Evaluering

- Konflikthåndtering

- Motivasjon

- Kommunikasjon

- Møter

- Omorganisering

Utfordringer

*-Den strukturelle rammen:* Risiko for å overse alt som faller utenfor oppgaver, prosedyrer, strategier etc.

*-HR-rammen:* Kan bli for optimistisk når det gjelder å integrere organisasjon med ansatte. Kan overse strukturen

-*Politisk ramme:* Kan forsterke konflikter, virke amoralsk.

-*Symbolsk ramme:* Vagt og uklart. Lite effektivt.

# Definisjoner

**Fortolkningsramme:** Et sammenhengende sett av ideer som danner et prisme eller en linse, som lar deg se og forstå bedre hva som foregår.

**Suboptimalisering:** Når hver enkelt satser på sine egne mål og mister det overordnede målet av syne.

**Kommandolinje:** Hierarki av ledelses- og inspeksjonsnivåer

**Autonomi:** følelse av frihet til å gjøre valg om hvordan en vil utføre arbeidet, og de resulterende følelsene av personlig ansvar for disse valgene

**Makt:** Makt er en sosial aktør A’s evne til å få sosial aktør B til å gjøre noe B ellers ikke ville gjort.

**Kontroll:** En eller flere mekanismer som makthavere anvender for å få andre til å følge opp de beslutninger makthaverne har tatt