

ORGANISASJONSLÆRE

Notater til forelesninger i grunnkurset, NLH,
vårsemesteret 1974.

Av

Per Ove Røkholt

INNHOLD

Forord	side
I. Innledning	1
1. Begrepene organisasjon - organisasjonslære - organisasjonsteori	2
2. Perspektiv og virkelighet	5
3. Tilnæringsmåter i studiet av organisasjoner .	7
II. Organisasjonsteoriens plass og utvikling	11
A. Organisasjon og samfunn	11
B. Organisasjonslærens forhold til andre dissi- pliner	15
C. Organisasjonsoppfatninger	17
1. Hovedtrekk ved organisasjonsteoriens utvik- ling - skoler og retninger	18
a. Klassisk organisasjonsteori	20
b. Ny-klassisk organisasjonsteori	28
c. Nyere organisasjonsteorier	37
2. Vurdering og kritikk av noen klassiske og nyklassiske "skoler"	41
III. Systemteori som organisasjonsteoretisk modell ...	50
A. Systemteoriens utvikling og generelle innhold	50
1. Systemteoriens bakgrunn og utvikling	50
2. Teoriens generelle innhold	52
B. Organisasjoner sett i en systemteoretisk ramme	57
IV. Organisasjoners målsetting - krav, verdier og mål	63
A. Noen ulike "filosofier"	63
B. Målsetting og operasjonelle mål	70
V. Noen viktige prosesser og funksjoner	75
A. Beslutningsprosessen	75
1. Tre beslutningsmodeller	76
a. "Rasjonell beslutning" - "Entreprenør- modellen"	76
b. "Koalisasjons"- eller "forhandlings- modellen"	78
c. "Ikke-beslutning"modellen	79
2. Organisasjonsmessig rasjonalitet	80
a. Begrenset rasjonalitet	81
b. Organisasjonsmessig rasjonalitet	82

	side
B. Kommunikasjonsprosessen	85
1. Organisasjoner som informasjonssystem ...	86
2. Noen dimensjoner ved kommunikasjons- spørsmålet	87
3. Enveis og toveis kommunikasjon	89
4. Informasjon er makt	90
C. Styling og planlegging	91
1. Styling, makt og autoritet	92
2. Ulike former for styling	95
3. Planlegging	97
a. Planlegging og tilpasning	98
b. Problemer i, og kritikk av planlegging	99
VI. Individ og organisasjon	103
A. Motivering og atferd	105
B. Persepsjon og frustrasjon	108
1. Litt om persepsjon	108
2. Hindringer og frustrasjon	110
C. Atferdspåvirkning	111
1. Motiveringsmønster	112
2. Ledelsesformer	113
D. Sosialisering	115
E. Gruppedannelse og -atferd	117
1. Formell og uformell struktur	117
2. Litt gruppeteori	119
3. Profesjonalisering	122
VII. Organisasjonen og omgivelsene	126
A. Miljøsystemer	127
B. Miljøtyper	132
C. Noen tilpasningsmønstre	134
1. Thompson - tilpasning og teknisk rasjonalitet	135
2. Rolle og særpreget kompetanse	137
3. Integrasjon og samarbeid	138
4. Innovasjon	139
VIII. Organisasjonsteoretiske problemstillinger i diskusjonen om samvirkeorganisasjonen i land- bruket	140

A. Organisasjonenes funksjoner, - interesser, krav og interessekonflikt	141
B. Innflytelse og påvirkning	149
C. Situasjonsdefinisjon og tilpasning	156
D. Mulige tilpasningskonsekvenser	162
E. Felles interesser og felles aksjon, - et teoretisk apropos til landbruksorganisa- sjonenes tilpasning	165
F. Litteratur	171
IX. Kurslitteratur	176

FORORD

Denne framstillingen er bygd opp av forelesningsnotater som ble utarbeidet til en forelesningsserie ved Norges landbrukshøgskole våren 1974.

Notatene tok sikte på å gi studentene en elementær innføring i organisasjonsteoretiske emner, og hadde som formål å støtte studentene i deres arbeid med å gjøre seg kjent i et nytt fagområde.

Kursets beskjedne omfang (30 timer) har gjort det nødvendig å avgrense framstillingen sterkt. Dette har dels ført til at antallet emneområder som er berørt er begrenset, dels at behandlingen av emneområdene har fått et "overfladisk" preg. I valget mellom "bredde" og "dybde" har jeg lagt vekt på at studentene i et innføringskurs først og fremst bør skaffe seg en oversikt over fagområdet. Jeg har dessuten lagt vekt på å skissere en teoretisk referanseramme for studiet av organisasjoner.

Erfaring viser at organisasjonsteorien lett blir abstrakt og virkelighetsfjern for studenter som mangler praktisk erfaring fra organisasjoner. For å avhjelpe dette problemet har jeg i forelesningene forsøkt å knytte teorien til praktiske eksempler, bl.a. fra samvirkeorganisasjonen i landbruket.

Jeg finner det riktig å understreke at organisasjonsteoriene ikke må oppfattes som "objektive naturlover". De forholdene teoriene omhandler er for det første svært kompliserte. Teorien gir en meget sterk forenkling av en komplisert virkelighet.

For det andre er det umulig å forholde seg verdinøytral til de forholdene teoriene omhandler. Teoriens utforming og tolkning vil derfor være preget av det perspektiv en har. Denne framstillingen må derfor ikke oppfattes som "objektiv". Den er preget av forfatterens virkelighetsoppfatning. Jeg har imidlertid forsøkt å gi studentene tilgang på andre syn og oppfatninger, bl.a. gjennom litteraturhenvisningene. På denne måte håper jeg å ha påvirket studentene til å inn- ta en bevisst, kritisk holdning i studiet av fagområdet.

I. INNLEDNING

"Our society is an organizational society. We are born in organizations, educated by organizations, and most of us spend much of our lives working for organizations. Most of us will die in an organization, and when the time comes for burial, the largest organization of all - the state - must grant official permission". (ETZIONI 1964.)

Selv om organisasjoner ikke er noe nytt påfunn, er det moderne samfunn, i motsetning til tidligere samfunn, totalt basert på formelle organisasjoner. Gjennom organisasjonene koordineres et stort antall menneskelige aktiviteter og ressurser. Menneskelig aktivitet struktureres, og gjøres målrettet. Gitt de mål det moderne samfunn søker å realisere, er organisasjoner av den typen vi kjenner mer effektive enn små og mer uformelle grupper som familier, "vennegrupper", og lokalsamfunn.

Organisasjoner er i dag et særdeles viktig sosialt og økonomisk verktøy eller virkemiddel. Organisasjonenes framvekst og betydning henger nøye sammen med sosiale, økonomiske og teknologiske endringer i samfunnet. Den funksjonelle differensiering (spesialisering) vi kjenner fra industrisamfunnet er her en viktig drivkraft.

Ved siden av at organisasjoner er et virkemiddel som brukes til å strukturere samfunnet, danner de også viktige miljøbetingelser for enkeltindividet. En vesentlig del av den voksne befolkning tilbringer mer enn en tredjedel av den tiden de ikke sover i arbeidsorganisasjoner (skoler, industri- og handelsbedrifter, offentlige etater, osv.). Barna tilbringer en stor del av sitt liv innen en skoleorganisasjon. Fritiden for såvel barn som voksne tilbringes i stor utstrekning i et utall andre organisasjoner.

Dette betyr i realiteten at organisasjoner ikke er et virkemiddel uten konsekvenser for enkeltindividet. Organisasjoner representerer såvel muligheter som farer for enkeltindividets målrealisering. De gir mulighet for sosial kon-

takt, sikkerhet, innflytelse, og utvikling, men representerer samtidig en trussel på de samme områdene. Følelsen av avmakt når det gjelder å kunne påvirke sin egen situasjon er f.eks. et kjent fenomen i organisasjonssamfunnet.

Det skulle ut fra dette være sterke motiver for den enkelte til å skaffe seg kunnskap om hvordan organisasjoner fungerer. På den måten kan vi få bedre kjennskap til en særdeles viktig del av våre omgivelser. Dermed vil vi også kunne bli bedre istand til å tilpasse oss fornuftig.

1. Begrepene organisasjon - organisasjonslære - organisasjonsteori

Begrepet organisasjon er definert på en rekke forskjellige måter. Det eksisterer også flere synonymer. Jeg skal ta utgangspunkt i en generell definisjon av Talcott Parsons. Han definerer organisasjoner som: Sosiale enheter (eller grupper av mennesker) som er bevisst utformet for å oppnå spesielle mål. Vi kan føye til at organisasjoner er systemer av interrelatert sosial atferd blant et antall personer (eller det vi kan kalle deltakere). Samvirket mellom deltakerne varer over et lengre tidsrom, og ansikt til ansikt kontakt mellom alle deltakerne er ikke mulig. Denne definisjonen inkluderer bedrifter, skoler, fengsler, militære organisasjoner osv., men ekskluderer grupperinger som familier, stammer, klassen osv.

Organisasjoner er karakterisert ved:

- a. Fordeling av funksjoner, ansvar og myndighet
Fordelingen er gjort bevisst for å realisere bestemte mål.
- b. Et eller flere maktsentrasom planlegger, kontrollerer og dirigerer virksomheten mot bestemte mål.
- c. Medlemmene kan ekskluderes (sies opp).

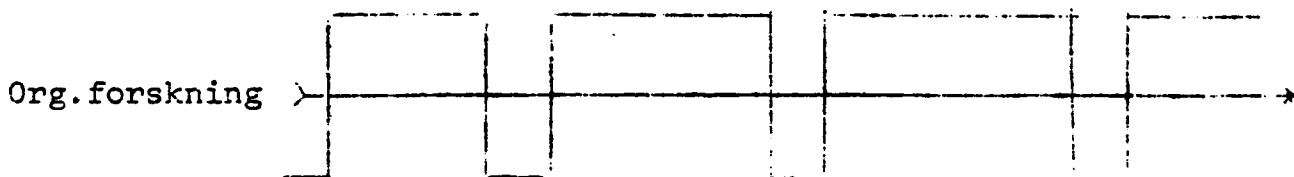
Av de viktigste synonymene for organisasjon skal vi nevne byråkrati, formell organisasjon, administrasjon, og institusjon. Disse begrepene brukes på mange forskjellige

Med organisasjonslære skal vi her forstå et fagområde som omfatter både organisasjonsteori, praktisk kunnskap om organisasjoner og organisasjonsformer, og ledelses- eller styringsteknikker.

Organisasjonsteori vil vi (etter D. S. Pugh) definere som: "Studiet av organisasjoners struktur og funksjonsmåte, deres virkninger, og atferd til individer og grupper innen dem".

Organisasjonsteori er, som vi skal se senere, en sterkt tverrfaglig disiplin. Teoriene er en spesialanvendelse av kunnskap fra en rekke fagområder, og fagområdet må sies å være på startstadiet som egen disiplin. Det har et anvendt preg, og er sterkt rettet mot praktiske problemer slik disse viser seg i organisasjonene og samfunnet. Dette betyr at en er avhengig av å trekke på teorier fra andre fagområder. Samtidig synes det å være behov for en spesiell tilnærming, noe som gjør det utilstrekkelig bare å trekke fra andre fags teorier, og som dermed tilsier at organisasjonsteorien bør betraktes som egen disiplin.

Organisasjonsforskningens tverrfaglige karakter kan illustreres slik:



Utdanningsfag: Sosiologi Psykologi Statsvitenskap Økonomi

Det som her er kalt utdanningsfag er veletablerte og formelt etablerte fag ved universiteter og høyskoler. Disse fagene bygger i større utstrekning enn organisasjonslæren på spesielle teorier og begreper, og er organisert i form av egne institutter. De er også ofte knyttet til profesjoner i samfunnet (sosiologer, økonomer, osv.).

Organisasjonslære kan ennå ikke betraktes som egen disiplin i denne forstand. Flere disiplinkjennetegn synes imidlertid

å være i ferd med å utvikle seg, bl.a. egne teorier og begreper. Faget er også formelt etablert ved en rekke læresteder. Et viktig trekk ved organisasjonslæren er at en her forsøker å integrere ulike teoribiter til et hele, for dermed å gi teoriene en mer praktisk relevans. Den er på dette området en parallell til fag som foretaksøkonomi og markedsføring (og plantekultur og føringslære for den saks skyld).

Det kan være grunn til å markere skillet mellom det vi her kaller organisasjonsteori og det en med et dårlig ord kan kalle "management-teori". Mens vi med organisasjonsteori skal forstå en beskrivende og analytisk tilnærming, har "management-teorien" slik den framstilles i den typiske amerikanske "managementlitteraturen" et sterkt normativt preg. Den foreskriver regler for hvordan en bør organisere, hvordan organisasjoner bør ledes, osv. Disse "oppskriftene" bygger ofte på et svært spinkelt teoretisk grunnlag. Selv om overgangen mellom det deskriptivt/analytiske og det normative aldri er helt klar, skal en her forsøke å holde et skille.

2. Perspektiv og virkelighet

Jeg skal her kort nevne et forhold som gjør seg generelt gjeldende, og som kan ha spesiell betydning i det vi kaller det samfunnsvitenskapelige fagområdet. Grunnen til at jeg finner det riktig å ta dette opp her, er først og fremst at det har betydning for forståelsen av utviklingen i organisasjonsteorien. Det vil forhåpentligvis også medvirke til en skjerpet kritisk holdning i studiet.

Vi har alle en tilbøyelighet til å betrakte vår egen oppfatning som "den eneste riktige". Det er en vanlig erfaring at forskjellige individer oppfatter et bestemt fenomen på ulik måte. De ser eller legger merke til ulike ting. Dette kan skyldes at ulike individer har ulike interesser eller ulik kunnskapsbakgrunn. Vi sier at de har forskjellig perspektiv (virkelighetsoppfatning).

Det perspektivet en har fungerer delvis som en "sil" og "forsterker", som retter oppmerksomheten mot bestemte deler av virkeligheten, og som gjør at disse delene oppfattes på en bestemt måte. Dette har utvilsomt en viss betydning i det vi kan kalle kunnskapsprosessen (forskning og andre studier). Det har betydning for hvilke problemer og emner vi velger å ta opp, hvilke assosiasjoner vi får når vi leser eller observerer en ting, og for hvilke konklusjoner vi trekker.

Perspektivet er påvirket av en rekke forhold, bl.a. vil utdanning/erfaring, interesse og kompetanse være viktige påvirkningsfaktorer. Hvis vi ser på forskeren (f.eks. organisasjonsforskeren) må en kunne anta at hans utdanning, erfaring og faglige miljø har innflytelse på den type kunnskap han har, hvilke forhold han oppfatter som problematiske og interessante, hvilke forskningsmetoder og teknikker han behersker, osv.

Forskningen slik vi kjenner den består av en lang rekke spesielle disipliner og underdisipliner. De forskjellige disipliner kjennetegnes ved at de f.eks. har spesielle navn, eget begrepsapparat, spesielle teorier og analyseteknikker, og er knyttet til spesielle institutter, avdelinger, fakulteter, osv.

Som vi skal se i senere avsnitt er organisasjonsteorien og empiriske data om organisasjonsforhold en samling av biter fra en rekke disipliner. Dette har ført til at "organisasjonsteorien" framstår som en samling lite sammenhengene biter.

Ulike forfatteres og disipliners spesielle perspektiv og begrepsapparat viser seg i det store antall problemstillinger, tilnæringsmåter, og begreper som er representert i litteraturen.

Hvilke teorier og begreper som er mest fruktbare er det ikke mulig å si noe generelt om. Jeg tror det er viktig å være klar over at det innen organisasjonsteorien ikke er én "riktig" teori. Dette synet deles nå av de fleste organisasjonsteoretikere.

I motsetning til tidligere synes en nå å være mindre interessert i å stille opp prinsipper som skal ha almen gyldighet. Interessen samler seg om å beskrive under hvilke betingelser bestemte fenomener kan finne sted. Denne erkjennelsen synes å være en følge av at en etterhvert har fått nok kunnskap om organisasjoner (sosiale systemer) til å se deres kompleksitet.

For den som skal sette seg inn i et fagområde er et slikt utgangspunkt uten tvil plagsomt. Det ville være langt lettere om en sto overfor et gjennomprøvd og stringent oppbygd fag.

Jeg ser det derfor som en hovedoppgave i et innføringskurs å komme fram til en tilnæringsmåte som gjør det mulig å tilegne seg kunnskap om organisasjoner på en fornuftig måte.

3. Tilnæringsmåter i studiet av organisasjoner

En skal ikke studere litteraturen som omhandler organisasjonsspørsmål lenge før en blir slått av det mangefold av teorier og tilnæringsmåter som eksisterer.

En rekke retninger (skoler) og teorier lever side om side, selv om de står i tildels sterk konflikt med hverandre. At dette er mulig skyldes hovedsakelig tre forhold:

- Ulike teorier og tilnæringsmåter har sin opprinnelse i ulike disipliner og kulturer (forskjellige land og tidsepoker)
- En har vært ensidig opptatt av delaspekter
- En vesentlig del av den "kunnskap" vi har er hypoteser som i liten grad er testet "vitenskapelig". Den er i relativt stor utstrekning basert på praktisk erfaring fra organisasjoner.

En oppstilling av noen av kildene "kunnskapen" kommer fra, understreker og forklarer dette forholdet. Etter MARCH og SIMON (1958) har jeg nedenfor stilt opp noen av disse:

- Ledere av organisasjoner som har skrevet ned sine erfaringer i bøker og artikler.

- En del sosiologer har arbeidet med organisasjons- spørsmål, spesielt i formelle organisasjoner.
- Sosialpsykologer har vist spesiell interesse for lederspørsmål, forholdet ansatte og organisasjon, og kommunikasjon i organisasjoner.
- Forskere i politikk og statsvitenskap har vært opptatt av ledelse og demokrati i statsadministrasjonen.
- Økonomer har lagd teorier om bedriftens økonomiske atferd og funksjon.

Ved siden av disse profesjonene har en del ingeniører spilt en framtrædende rolle. Disse har naturlig nok vært spesielt opptatt av spørsmål som arbeidsforenkling og forholdet mellom menneske, organisasjon og teknologi. Vi finner også innslag av den militære profesjonen, særlig på områdene ledelse og personalforvaltning.

Det er uten tvil en sterk sammenheng mellom ulike profesjoner eller disipliner og de sidene av organisasjons- spørsmålet som har opptatt dem. Det synes også å være sammenheng mellom de forskjellige bidragsyternes profesjonelle bakgrunn og deres perspektiv (virkelighetsoppfatning). Det er vel slik at uansett i hvilke forhold en står til organisasjoner (studerer dem, arbeider i dem, er konsulent for dem, osv.), må en ha et eller annet generelt syn eller oppfatning av fenomenet. Dette danner da den enkeltes perspektiv på organisasjoner. Det perspektivet en har, avhenger som tidligere nevnt av de kunnskaper og erfaringer en har.

Det er også klart at hva som er et "fornuftig" perspektiv avhenger av hva en er interessert i å forstå. Det er således "plass for" en rekke perspektiver og tilnæringsmåter, avhengig av om en ønsker å forstå lederes personlighet, hvordan grupper fungerer, organisasjoners formelle oppbygging osv.

Nyere organisasjonsforskere søker å unngå slike spesielle tilnæringsmåter. De er først og fremst interessert i organisasjonen som sådan - det atferdsmønsteret som gir den struktur og form.

For å gi en oversikt over de forskjellige tilnæringsmåtene er det vanlig å gruppere dem i "skoler", og da gjøres tilknyttet bestemte personer. Jeg skal komme tilbake til disse i et senere kapittel. Her skal jeg kort nevne noen viktige generelle tilnæringsmåter.

Studiet av organisasjoner kan skje på ulike nivåer: Individ, gruppe, samfunn. Det første av disse nivåene blir særlig behandlet av psykologer. Fokus blir her satt på individets atferd og tilpasning, f.eks. hva som kjennetegner en leder, aggresjonstendenser, menneskelig behov, osv. På gruppenivået er en særlig opptatt av forhold i og mellom ulike typer grupper (f.eks. store og små, formelle og uformelle). Spørsmål som gruppesamhørighet og -samarbeid, status, forholdet mellom organisasjon og medlem er eksempler på problemstillinger på dette nivået. På samfunnsnivået er en først og fremst interessert i forholdet mellom organisasjon og samfunn. Typiske problemstillinger er: Organisasjoners makt (økonomisk og politisk), deres funksjon i det politiske system, osv.

En annen type tilnærming er å beskrive organisasjoner i form av struktur (stabile trekk), eller ut fra de prosesser som foregår i dem. Den første av disse innebærer at en angir hvilke egenskaper som kjennetegner organisasjoner, f.eks. deres tekniske, sosiale og formelle struktur eller oppbygging.

I en prosessbeskrivelse av organisasjoner kan en f.eks. se organisasjonene som målrettede systemer der selve målsettingsprosessen står sentralt, et styrt system der kontroll og planlegging stilles i fokus. To andre vanlige betrakningsmåter er å analysere organisasjoner som beslutnings- og informasjonssystem.

I moderne organisasjonslitteratur finner en ofte at det er skilt mellom å betrakte organisasjoner som "åpne" og "lukkede" systemer. Disse to betrakningsmåtene skiller seg fra hverandre ved at en i det første tilfellet betrakter organisasjoner som å bestå av gjensidig avhengige deler som tilsammen utgjør et hele, som igjen står i av-

hengighetsforhold til omgivelsene. I det andre tilfellet betraktes organisasjonene som om de består av et sett mer eller mindre uavhengige deler, og som om de eksisterer uavhengig av miljøet utenfor dem.

Åpne systemer blir av enkelte forfattere (bl.a. THOMPSON, 1971) også kalt "naturlige" systemer, mens lukkede blir kalt "rasjonelle".

Dette skillet mellom åpne og lukkede systemer er fundamentet i organisasjonsteorien, og danner et viktig utgangspunkt og grunnlag for denne framstillingen.

LITTERATUR:

- RAMSTRØM (1965): s. 1-7^x
GUSTAVSEN (1972): s. 7-13^x
MARCH og SIMON (1958): s. 1-7^x

II. ORGANISASJONSTEORIENS Plass OG UTVIKLING

A. Organisasjon og samfunn

Formelle organisasjoner som f.eks. politiske partier, offentlig forvaltning, bedrifter, og interesseorganisasjoner danner en hovedstruktur i moderne samfunn. Mange av de oppgavene (som f.eks. oppdragelse, undervisning, produksjon, pleie av syke og gamle, osv.) som tidligere ble utført av enkeltindivider eller små grupper, er i dag i stor utstrekning overtatt av store, komplekse organisasjoner.

Organisasjonsframveksten i Norge kan illustrere dette. I boken "Norske organisasjoner"¹⁾ er det for 1970 registrert vel 1200 landsomfattende organisasjoner i Norge. Av disse eksisterte bare 6 i 1850, 136 i 1900, og 863 i 1950. Ser vi på den årlige tilveksten viser det seg at den skjøt kraftig fart fra hundreårsskiftet, og var samlet for perioden 1935-39 oppe i nær 100. Etter en reduksjon i krigsårene fikk vi en svært sterk økning etter krigen. I femårsperioden 1945-49 ble det etablert 174 organisasjoner. Antallet har siden avtatt, og var i perioden 1965-69 nede i 52 organisasjoner.

Landbrukssektoren er en av de mest gjennomorganiserte i vårt land. Landbrukets Sentralforbund er det koordinerende organ for 17 økonomiske organisasjoner, med tilsammen 300-400 tusen medlemmer. Av de viktigste enkeltorganisasjoner kan det nevnes at Norske Melkeprodusenters Landsforbund og Norges Kjøtt og Fleskesentral i 1973 hadde over 100 000 medlemmer hver. Norges Skogeierforbund hadde 53 tusen, og Felleskjøpenes Landsforbund 90 tusen medlemmer.

De faglig politiske organisasjonene har om lag 80 tusen medlemmer, fordelt med vel 50 tusen på Norges Bonde- lag, og vel 20 tusen på Norsk Bonde- og Småbrukarlag.

Vi kan altså slå fast at praktisk talt alle norske bønder er medlem i en eller annen interesseorganisasjon, og at de fleste er medlem av to eller flere slike.

1) J. Moren, A. Hallenstvedt, T. O. Brautaset, og T.-J. Dovland: Norske organisasjoner. Tanum, Oslo, 1972.

Vi kan si at økonomiske og sosiale aktiviteter slik vi kjenner dem i "moderne" samfunn bare er mulig hvis menneskelig aktivitet og interesse kan organiseres i stor skala. Organisert samarbeid kombinert med spesialisering framstår for oss som den eneste tenkelige måte vi kan anvende for å løse kompliserte oppgaver.

Det er ingen grunn til å avvise påstanden om at framveksten av store formelle organisasjoner er en viktig forutsetning for det industrielle velferdssamfunn. Men det er også klart at endel av det "moderne samfunns" største problemer kan føres tilbake til denne organiseringsformen.

Det sier seg selv at spørsmålet om effektiv organisering og ledelse har fått en stadig mer sentral plass, både teoretisk og praktisk. I denne forbindelse kan det vises til en av begrunnelsene for "Samarbeidsprosjektet - LO/NAF". Det heter her bl.a.: "Mot slutten av 50-årene syntes vekstøkningen på mange områder å nærme seg grensen av hva som er gitt av våre naturressurser. Annerledes var det med de ressurser som er avhengig av menneskelig initiativ og skaperevne, av oppfinnsomhet og tro på seg selv."²⁾

Det blir ofte hevdet at "gapet" mellom USA og Europa når det gjelder økonomisk og teknologisk utvikling er et "management gap". Med dette menes at en i USA har vært dyktigere til å organisere og lede organisasjoner. Den "amerikanske utfordringen" er et flittig brukt argument for å "samle" Europa. Ved å "samle" Europa antas det bl.a. at de strukturelle forholdene vil ligge bedre til rette for en effektiv organisering av det moderne industrisamfunnet. På denne måten antas det at en bedre kan motstå uønsket innflytelse fra bl.a. amerikanskeide multinasjonale selskaper.

I Norge kan det vises til et konkret eksempel på at Staten har tatt skritt til å gjøre noe med det påståtte "management gap". Lederopplæringsrådet i Norge ble opprettet i 1968. Dette rådets hovedoppgave er gjennom sin virksomhet, og ved bruk av offentlige midler (hovedsakelig til stipendier) å fremme utviklingen av "bedre" ledere.

²⁾ E. Thorsrud og F. E. Emery: Mot en ny bedriftsorganisasjon. Tanum, Oslo, 1970.

Forholdet mellom organisasjoner og samfunnet reiser en rekke sentrale problemstillinger. Jeg skal nevne noen av disse for å illustrere og understreke at måten det moderne industrisamfunn er organisert på, ikke er uproblematisk.

At organisasjoner har makt (dvs. innflytelse på samfunnets tilstand og utvikling), vil vel de færreste benekte. Makten henger bl.a. sammen med at ressurser (fysiske ressurser, kunnskap, osv.) samfunnet er avhengig av, konsentreres i, og disponeres av organisasjoner. Det er imidlertid et stridsspørsmål om hvorvidt organisasjonenes bruk av denne makten er i samsvar med samfunnets interesser. Det hevdes bl.a. at en del organisasjoner (f.eks. multinasjonale selskaper) har så stor makt at de kan velte regjeringer, og at enkelte av dem gjør dette. J. K. Galbraith er opptatt av de store konsernernes manipulering av forbrukerne (bl.a. gjennom reklame), og av de politiske organer (ved sin politiske innflytelse). Han snakker om "teknostrukturens" (eksperter + ansatt ledelse) dominerende makt i samfunnet³⁾.

Allerede Max Weber var opptatt av tendensene til at "byråkratiet" skulle akkumulere makt, slik at det kontrollerte politikken og virksomheten i den organisasjon eller samfunn det var satt til å tjene.

Mulige uheldige konsekvenser av måten formelle organisasjoner arbeider på er drøftet av en rekke forfattere. En av de mest kritiske er den tyske sosiologen Robert Michels. Allerede i 1911 formet han "oliarkiets jernlov". I boken "Political Parties"⁴⁾ sier han at det er organisasjonene som fører til at de som velges (ansettes) dominerer over velgerne. "Den som sier organisasjon, sier oliarki (fåmannsvelde)". Eksempel på at en også i dag er opptatt av problemer vedrørende underordnedes stilling i organisasjonene er "Samarbeidsprosjektet LO/NAF". Når det gjelder målsettingen for dette forskningsprosjektet sier E. Thorsrud og F. E. Emery⁵⁾ bl.a. at et av formålene er å undersøke "Under hvilke konkrete arbeidsbetingelser er det mulig

3) J. K. Galbraith: The New Industrial State. Signet Books, N.Y., 1967.

4) R. Michels: Political Parties. Glencoe, JII, Free Press, 1967.

å minske den følelsen blant de ansatte i bedriften at de står utenfor eller er lite engasjert i bedriftens målsetting og virksomhet. Med andre ord, hvordan er det mulig å minske eller forebygge den "fremmedgjørelse" som finnes i ganske stor utstrekning i et moderne arbeidsliv."

P. M. Blau og W. R. Scott sier det slik i sin bok "Formal Organizations"⁶⁾: The possibility that free men become mere cogs in the bureaucratic machineries we set up for this purpose (å løse kompliserte økonomiske, politiske eller militære oppgaver) is one of the greatest threats to our liberty". Det siktes her bl.a. til faren for at enkeltindividet mister oversikten, og føler seg maktesløs (fremmedgjort) i det kompliserte og gjennomorganiserte (byråkratiserte) "moderne" samfunn.

De endringer som nå er foretatt i norsk aksjelovgivning, og som tar sikte på å gi ansatte representasjon i bedriftenes styrende organer, må ansees å være et forsøk på å bøte på noen av de problemene tradisjonell organisasjonsform har skapt for samfunnet og enkeltindividet.

Et annet konkret eksempel fra Norge på at samfunnet har begynt å problematisere de samfunnsmessige konsekvenser av organisasjonenes utvikling og aktivitet, er den såkalte "Maktutredningen". Dette er et større forskningsprosjekt, betalt av det offentlige, for bl.a. å utrede organisasjonenes atferd og innflytelse i samfunnet.

Dette var korte glimt av noen problemområder i grenselandet mellom organisasjon og samfunn. De er tatt med for å stille organisasjonslæren i et visst samfunnsmessig relieff.

5) E. Thorsrud og F. E. Emery: Mot en ny bedriftsorganisasjon. Tanum, Oslo, 1970.

6) P. M. Blau og W. R. Scott: Formal Organizations. London, 1970.

B. Organisasjonslærens forhold til andre disipliner

Ut fra det vi behandlet i forrige avsnitt tror jeg det er grunn til å slå fast at det er et praktisk behov for å framskaffe kunnskap om formelle organisasjoners virkemåte. Det er imidlertid slik at organisasjonsforskning er en "ung" og lite utviklet vitenskap. En kan kanskje si at den er "presset fram" som resultat av et økende praktisk behov for å forstå organisasjoners virkemåte.

En kan imidlertid reise spørsmålet om det er nødvendig å utvikle en egen disiplin, om ikke disipliner som psykologi, sosiologi, økonomi, statsvitenskap o.a. kan gi oss det vi trenger av kunnskap om mennesket, dets virksomhet i sosiale grupper, og styringen av denne virksomheten.

Det er et faktum at organisasjonsteorien er en sterkt tverrfaglig disiplin, som trekker (låner) kunnskap fra en rekke "grunnfag", bl.a. de som er nevnt ovenfor.

Jeg tror det er et praktisk behov som er den viktigste begrunnelsen for å operere med et eget fagområde. Behovet for å "forstå" organisasjoner springer ut av ønsket om å kunne styre og utvikle disse.

Organisasjoner er så kompliserte fenomen at det er nødvendig å trekke inn en rekke grunndisipliner. Denne integreringen kan skje gjennom et problemorientert fag som trekker på den kunnskap som antas å være relevant, uansett hvilket fagområde den kommer fra.

MARCH og SIMON (1958) mener organisasjoner har spesielle trekk som ikke fanges opp av grunnfagene, det er nødvendig med nye teorier.

Vi kan fastslå at organisasjonsteorien er tverrfaglig, og i sitt vesen et anvendt fag.

Som tverrfaglig disiplin har organisasjonsteorien felles berøringspunkter med andre tverrfaglige disipliner som trekker på de samme "grunnfagene".

Hvis vi ser på kurstilbudet ved NLH, er det her en rekke fag som i større eller mindre grad har berøringspunkter og delvis "overlapping" med organisasjonsteorien. La meg kort nevne noen av disse.

Faget "Sosiologi" er et av de sentrale "grunnfagene" i organisasjonsteorien. Kunnskap om menneskers samhandling i grupper er selvsagt helt sentralt i organisasjonsteorien. I faget "Jordbrukets markedsøkonomi" behandles bl.a. emnet samvirketeori. Dette er spesielle teorier om en spesiell organisasjonsform. Disse er da selvsagt direkte relatert til organisasjonsteorien. Forskjellen ligger i to forhold. For det første har samvirketeorien en annen bakgrunn enn organisasjonsteorien, - en kan si den springer ut av et annet perspektiv. For det andre er organisasjonsteorien mer grunnleggende, i meningen generell. Faget "Landbrukspolitik" har også berøringspunkter med organisasjonslæren. De institusjonelle rammebetingelsene for landbruket, og konsekvensen av ulike institusjonelle tiltak er områder som vi i organisasjonsteorien kaller miljøbetingelser og tilpasningskonsekvenser. Men i stedet for å diskutere spesifikke landbrukspolitiske målsettinger og tiltak, er vi i organisasjonsteorien opptatt av å diskutere generelt de prosessene som leder fram til politiske beslutninger, hvilke interessenter som medvirker, og hvilke innflytelsesforhold som gjør seg gjeldende. Faget "Arbeidslære" står på et vis i en særstilling når det gjelder tilknytningen til organisasjonsteorien. Arbeidslære kan betraktes som en, historisk sett, spesialdisiplin av organisasjonslæren. Arbeids- og tidsstudier var, som vi skal se senere, selve innholdet i en av organisasjonsteoriens "skoler" (Scientific Management). I dag har organisasjonsteorien et mye videre og mer generelt innhold. Samtidig har de tradisjonelle tids- og arbeidsstudiene utviklet seg til en spesiell disiplin. Organisasjonslæren har også tilknytning til andre fag ved NLH (f.eks. foretaksøkonomi).

Det kan ut fra dette synes å være en viss fare for overlapping mellom de forskjellige fagene. Jeg tror personlig slik "overlapping" kan virke gunstig. Det gir en mulighet for å se samme fenomen ut fra forskjellige perspektiver. Dette er en nødvendig erfaring når det gjelder så sammensatte forhold som de vi finner på det samfunnsfaglige området. Det kan også hjelpe til å integrere de ulike fagområdene til et meningsfullt hele.

Organisasjonslæren inneholder, ved siden av det vi kan kalle generell organisasjonsteori, også et antall spesielle emner. Disse vil ikke bli tatt opp her, men vil bli dekket i "videregående" kurs.

Når jeg her snakker om spesielle emner, er det en noe uklar betegnelse. Med spesielle emner mener jeg dels slike der det har blitt utviklet spesielle teknikker, dels slike som bygger på spesielle teorier. Uten å gå nærmere inn på dem skal jeg nevne følgende spesielle emneområder: Personalforvaltning, lederopplæring, organisasjonsutvikling, og offentlig administrasjon.

Vi skal altså her bruke organisasjonslære som det generelle samlebegrep for generell organisasjonsteori og endel spesielle emner eller disipliner som har sammenheng med organisasjonsfenomenet.

C. Organisasjonsoppfatninger

Jeg nevnte foran at organisasjonsteorien er preget av en rekke "skoler" og retninger. Årsaken til dette er bl.a. at teorien "trekker" teorier og begreper fra flere tradisjonelle fagområder. Et annet forhold som har betydning i denne sammenheng er at organisasjonsteorien som anvendt, problemrettet disiplin er sterkt påvirket av de økonomiske, teknologiske og sosiale forholdene i samfunnet. Ut fra de endringene samfunnet har gjennomgått, og ut fra nyere samfunnsvitenskapelige forskningsresultater har synet på menneskets atferd og funksjoner i organisasjonsmessig sammenheng endret seg.

Når jeg her skal skissere hovedtrekkene ved organisasjonsteoriens utvikling er det spesielt fordi:

- Tidligere skoler og retninger danner et viktig grunnlag for nyere teori
- Mange tidligere teorier ligger fortsatt til grunn for virksomheten i mange organisasjoner
- En gjennomgang av teoriens utvikling illustrerer på en god måte den betydningen samfunnsforholdene og forskernes perspektiv har for organisasjonsoppfatningen.

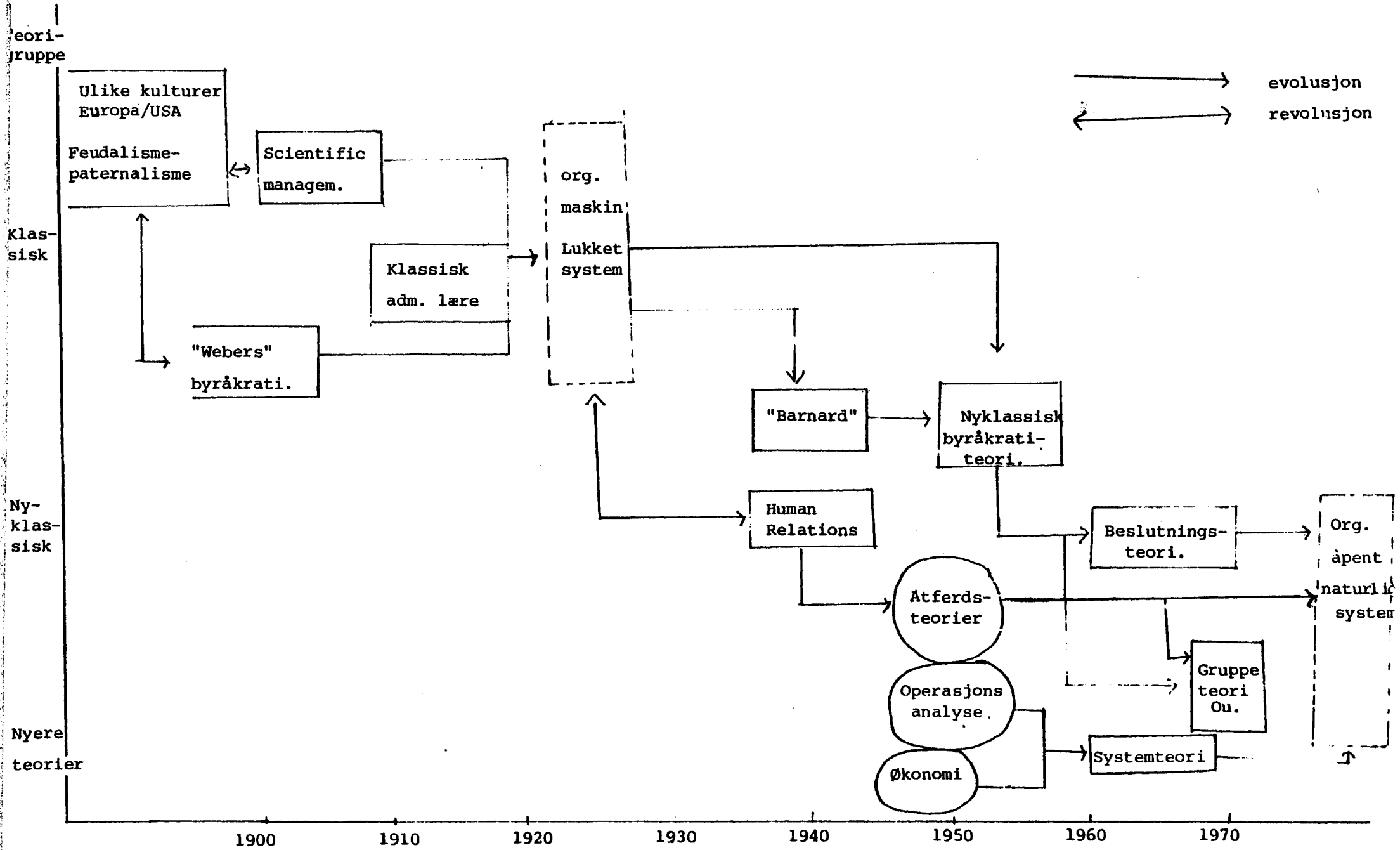
Det er vanskelig på noen få sider å gi et bilde av organisasjonsteoriens utvikling. Framstillingen vil lett bli for skjematisk og springende. Dermed står en i fare for å gi en overforenklet framstilling som ikke yter ulike forfattere og teorier den rettferdighet de har krav på. Framstillingen må leses med disse forbeholdene i mente, og oppfattes som en grov ramme.

1. Hovedtrekk ved organisasjonsteoriens utvikling - skoler og retninger

I figur 1 har jeg forsøkt å skissere teoriens utvikling over tiden. De forskjellige "skolene" eller tilnæringsmåtene er forsøkt plassert i forhold til det tidsrom de begynte å få betydning. Dette er imidlertid en vurderingssak. Teorier eller idéretninger starter eller opphører ikke å ha betydning i bestemte år. Det er snarere slik at teorier utvikles og lever over lang tid ved at "gamle" teorier danner grunnlag for "nye" teorier, og således blir vevd inn i disse. Det er forsøkt markert i figuren ved at det er trukket piler fra en "skole" til en annen. I andre tilfeller vil det være slik at en "skole" oppstår som en reaksjon mot en annen. Dette får da form av en "revolusjon", og er på figuren markert med pil i begge retninger.

Ved studiet av organisasjonsteoriens utvikling skal en legge merke til følgende karakteristiske trekk:

- Ulike forfattere (eller grupper av forfattere) har anlagt svært forskjellige perspektiver, noe som fører til at de legger hovedvekt på ulike sider ved organisasjoner, bruker ulike begreper, og ofte kommer fram til ulike resultater (konklusjoner)
- Det er en rekke mer eller mindre klart atskilte skoler eller idéretninger. Skillene går etter flere dimensjoner, f.eks. hvilke "moderfag" eller erfaringer forfatterne har (praktiske administratorer, ingeniører, sosiologer, Psykologer, osv.), hvilken kulturell bakgrunn de har (USA, Europa), eller hvilken tidsperiode de arbeidet i (Weber/Taylor/Fayol, Human Relationists, osv.).



- Det er en sterk tendens til at de forskjellige forfattere eller skoler definerer organisasjonsteorien (ser som det viktigste, eller eneste rette) ut fra det de selv er opptatt av (f.eks. Moderne HR - gruppeteori, psykologer - individ, sosiologer - gruppe, økonomer - beslutningsteori, ingeniører - systemteori, administratører - omgivelser/marked, osv.
- Det er en økende erkjennelse av fagets kompleksitet. Dette har ført til anstrengelser for å integrere og systematisere (f.eks. THOMPSON (1967), MARCH og SIMON (1958), BLEGEN og NYLEHN (1969)).

Det er altså en rekke mulige innganger til et studium av de elementene organisasjonsteorien er bygd opp av. Hvilke en skal velge avhenger bl.a. av formålet med analysen.

En har her valgt å se på de deler eller elementer av organisasjonsstudiet ulike forfattere har lagt vekt på. Formålet med dette er å gi en oversikt over faget, og å sette teorien i perspektiv. Oppgaven er søkt løst ved at en har gått gjennom de bidragene en mener har hatt størst betydning for utviklingen av faget. En har forsøkt å få et inntrykk av forfatternes (skolenes) oppfatning, og å trekke forbindelser mellom dem. Det er gjort forsøk på å klassifisere de forskjellige forfatterne, og få fram de ulike utviklingsretningene.

a. Klassisk organisasjonsteori. Det er av flere grunner naturlig å gruppere hit følgende tre "skoler": "Klassisk byråkratiteori"(Weber), "Scientific Management", og "Klassisk administrasjonslære". Alle tre ble utviklet i løpet av de første tiår av dette århundrede, de bygger på omlag samme synet på mennesket, har omlag samme form (foreskriver "prinsipper"), og har alle hatt sterk innflytelse på senere teoretisk utvikling og praktisk anvendelse.

Klassisk byråkratiteori. Denne delen av organisasjons-teorien er sterk knyttet til Max Webers navn. For Weber⁷⁾, som for mange andre samfunnsforskere på slutten av det forrige århundre, var framveksten av det kapitalistiske samfunn et viktig utgangspunkt. Et av hans hovedbidrag til studiet av organisasjoner var teorien om autoritet (akseptert ledelse og innflytelse). Dette førte han til å karakterisere organisasjoner i form av autoritetsforhold. Han var opptatt av hvorfor mennesker adlyder, hvorfor de gjør det de blir bedt om.

Weber skiller mellom ulike organisasjonstyper etter den måten autoriteten er legitimert på. Han skiller mellom tre typer: "Karismatisk", "tradisjonell" og "rasjonell-legal". Den siste av disse blir kalt den byråkratiske organisasjonsformen. Dette er ifølge Weber en typisk form i det moderne samfunn. Byråkratisering er det viktigste element i "rasjonaliseringen" av den moderne verden. Byråkratisering er en uavvendelig sosial prosess. Den byråkratiske organisasjonsformen er rasjonell fordi midlene er utviklet og brukt for å oppnå visse spesielle mål. Organisasjonen er en velorganisert maskin, hver del av maskinen bidrar til å oppnå maksimal funksjonell effektivitet. Den er legal (lovlig, akseptert) fordi autoritet blir anvendt ved hjelp av et system av regler og prosedyre. Byråkratiets overlegne effektivitet kommer av denne spesielle organisasjonsformen.

Weber definerte egentlig aldri begrepet byråkrati. Men hans karakteristikk av det "ideelle byråkrati" kan tjene som en definisjon.

1. Medlemmene er frie, og følger bare sine upersonlige plikter som er gitt dem ut fra deres posisjon (funksjon).
2. Det er et klart funksjonelt hierarki.
3. Funksjonene som hører til posisjonen (office) er klart spesifisert.

⁷⁾ M. Weber: Makt og byråkrati. Studiefakkelt, Gyldendal, Oslo, 1971.

4. De ansatte er ansatt ved kontrakt.
5. De er valgt ut på basis av profesjonelle kvalifikasjoner.
6. De har lønn i form av penger.
7. Stillingen er den ansattes hovedvirksomhet.
8. Det er en karrierestruktur, forfremmelse skjer ut fra ansettelsestid eller dyktighet.
9. Stillingsinnehaverne har ikke eiendomsrett til ressursene som følger med stillingen.
10. En er underordnet et kontrollsystem.

Begrepet legalitet, og forbindelsen mellom dette og begrepet autoritet står meget sentralt i Webers teori. Troen på legalitet er grunnlaget for de fleste autoritetssystemene. Antakelsen om legal autoritet bygger på følgende:

1. Det er mulig å etablere legale regler som det kan kreves at medlemmene adlyder.
2. Lovene er systemer av abstrakte regler som anvendes på spesielle forhold.
3. Mennesker som bruker autoritet adlyder også selv upersonlige regler.
4. Medlemmene adlyder lovene bare som medlemmer.
5. At en ordre blir adlydt skyldes ikke personen som gir den, men de upersonlige reglene som gir han autoritet til å gi ordren.

Byråkratiteorien har i sterk grad påvirket utviklingen av organisasjonsteorien. Dette skyldes flere forhold. Webers arbeid var en reaksjon mot maktmisbruk og vilkårlighet i personalbehandlingen som var vanlig på den tiden. Framstillingen til Weber er mer teoretisk konsistent og elegant enn de fleste andre bidragene som er kommet. Han så organisasjonen i forhold til et hele, - nemlig det vestlige kapitalistiske samfunn som på den tiden var i rask utvikling.

I forhold til f.eks. "Scientific Management" og "Klassisk administrasjonslære" som er opptatt av å fore- skrive, forsøker Weber i sin teori å forklare visse feno- men. Han forsøkte å forstå samfunnsutviklingen ut fra om organisasjonene (spesielt sentraladministrasjonen) nærmet eller fjernet seg fra den byråkratiske "idealmodellen". Webers "idealmodell" har vært mye diskutert. Denne disku- sjonen har i seg selv gitt viktige bidrag til den organisa- sjonsteoretiske utviklingen. En har spesielt vært opptatt av tre forhold:

- Hvorvidt modellen er konsistent
- Byråkratiets uheldige virkninger
- Hvorvidt Weber foreskrev hvordan organisasjoner burde organiseres, eller om han bare mente å beskrive en bestemt organisasjonsform.

Når det gjelder det siste punktet synes mange av kritikerne å ha misforstått Weber. Hans modell var tyde- ligvis ment å være "idealmodell" (dvs. en ren form, eller en målestokk), og ikke en "ideell" modell (dvs. en rettesnor). Weber var utvilsomt klar over byråkratiets uheldige sider. Men han synes samtidig å være av den opp- fatning at den samfunnsutviklingen han opplevde (kapitalis- men) uvegerlig ville føre til en byråkratisk organisa- sjonsform.

Mens Weber er særlig opptatt av forhold på makro- planet (politisk og sosial utvikling), tar de fleste "klassikerne" utgangspunkt på mikroplanet (bedrifts- organisasjonen). Dette gjelder i sterk grad de to andre "klassiske" skolene.

Scientific Management. Denne retningen er sterkt knyttet til navnet Frederick Taylor. Taylor, som var ingeniør, formulerte sine idéer første gang i 1895. De fikk sin endelige form i 1911. Taylors opprinnelige utgangspunkt skal visstnok ha vært interessen for forholdet mellom men- nesket og maskinen i den industrielle prosess. Han ble imidlertid mest opptatt av studier av menneskekroppens

fysiske egenskaper i forhold til arbeidet. Hovedprinsippene han arbeidet etter var:

1. Utvikling av den ideelle eller beste arbeidsmetoden (tids-, metodestudier)
2. Utvelgelse og trening av arbeidere
3. Sammenkopling av vitenskapelig metode og trenede menn
4. Arbeidsdeling og spesialisering.

Det ideelle målet for ledelsen var å sikre maksimum velstand for eierne, og maksimum velstand for de ansatte. Dette skulle sikres ved "vitenskapelig" utviklede arbeidsmetoder, maksimal spesialisering, og funksjonell arbeidsledelse.

Arbeidsmetodene skulle ved hjelp av tids- og metodestudier utvikles til å bli fysiologisk optimale. De enkelte arbeidere og funksjonærer skulle ha ansvaret for færrest mulig operasjoner (funksjoner). Virksomheten skulle programmeres helt ned til individplanet. På denne måten mente en å øke effektiviteten (arbeidsproduktiviteten), noe som skulle komme eierne til gode i form av økt profitt, og arbeiderne i form av høyere lønn.

Bak prinsippene lå et meget enkelt syn på mennesket. Mennesket tilpasser seg rasjonelt for å maksimere utbyttet (profitt, lønn). Dette kan forenklet kalles et "maskinsyn". Irrasjonell atferd (f.eks. motstand mot "fornuftige" forandringer) skyldes ikke at mennesket i seg selv er irrasjonelt, men at det er anvendt feil organisasjonsform.

Følgende utsagn hentet fra den engelske økonom Mac Kullochs "Principles of political economy" er representativt for det synet på mennesker som lå til grunn for de fleste arbeider innen denne del av organisasjonslæren.

"Arbeideren kan med rette regnes som en maskin som det har kostet et visst utlegg å få i stand. For så vidt deres rent fysiske krefter angår, må arbeiderne anskues på samme måte som den maskin eller det redskap som det utfører sitt arbeid med".

Mennesket ble altså sammenliknet med maskinen. Dette førte til en økende interesse for måling av arbeidsprestasjoner. Taylor hadde det idealistiske synet at det egentlig ikke er noen motsetning mellom eiernes og arbeidernes interesser, og søkte å få begge sider til å rette oppmerksomheten bort fra spørsmålet om fordeling av overskuddet, og i stedet forsøke å øke overskuddet.

Selv i Taylors egen tid utviklet det seg en bitter strid om hans prinsipper. Bl.a. ble det menneskefiendtlige (maskinsynet) i prinsippene trukket fram. Senere er også andre forhold ved "Scientific Management" teorien sterkt kritisert. Likevel er Taylors metoder og teorier utviklet videre, og finnes i dag f.eks. under betegnelsen tids- og metodestudier, eller den mer omfattende betegnelsen "Industrial Engineering".

Taylors bidrag til organisasjonsteorien er først og fremst prinsippene for hvordan arbeid og arbeidsgrupper skal organiseres og ledes.

Klassisk administrasjonslære. Denne skolens "start" kan tidfestes til omkring 1920-1930. Fokus er satt på det administrative plan (i motsetning til "SM" som var opptatt av det operative plan).

Organisasjonen betraktes som en gigantmaskin, som er styrt av universelle lover. Kjennskap til disse lovene gir permanent og uforanderlig kunnskap om dens måte å fungere på.

Det sentrale navn i denne skolen er Henri Fayol, ingeniør av fag. Hans hovedbidrag kom i 1916, men en kan knapt snakke om en teoretisk retning før omlag fra 1930. Mange av Fayols prinsipper og begreper står fremdeles sentralt i det begrepsapparatet en anvender

i organisasjonsteorien (f.eks.: Autoritet og ansvar, disiplin, "span of control", delegering, sentralisering, linje og stab). Andre begreper som fremdeles går igjen er funksjonsoppdelingen i bedrifter:

1. Produksjon
2. Kommersielle funksjoner
3. Finansiering
4. Regnskap
5. Ledelse (planlegging, koordinering, kontroll).

Fayols "14 prinsipper" for administrasjon er i dag fremdeles levende både i organisasjonsteorien, og i praktisk bedriftsorganisasjon og -ledelse.

Det er en rekke andre bidragsyttere til den retningen vi her har kalt "Klassisk administrativ organisasjon".

Klassisk administrativ teori kan illustreres ved å referere til et arbeid av Davis fra 1951 (The Fundamentals of Top Management). Han har forsøkt å trekke sammen synet til tidligere bidragsyttere, og presenterte en omfattende teori for bedriftsledelse og organisasjon. Følgende begreper og idéer står sentralt:

1. Organisasjoner er abstrakte, legale enheter som er formet og dirigert av et rasjonelt system av regler og autoritet.
2. Hovedmålet er å framskaffe salgbare verdier til forbrukerne, for derved å skape mulighet for å belønne deltakerne (arbeidere, ledelsen, eiere og leverandører) for deres innsats.
3. Administratorens funksjoner er planlegging, organisering og kontroll. Planlegging og organisering skjer i form av beslutninger, målsetting, utvikling av "policy", og fordeling av funksjoner til organisasjonens ulike enheter.
4. Forholdet mellom organisasjonens ulike enheter styres av begrepene autoritet, ansvar, og rapportering til overordnet (accountability).

5. Organisasjonen kan deles opp ut fra forskjellige kriterier (f.eks. produkt, kunde og geografisk område).
6. Skille mellom linje og stab.
7. Kontrollaktiviteten står sentralt, og foregår både før, under og etter at en aktivitet gjennomføres.

Perspektivet i den administrative skolen er på mange måter likt det en finner i "SM":

- Maskinsynet (Org. som stor maskin)
- Programmeringstanken
- Praktiske anvisninger for hvordan virksomhet bør organiseres
- Hovedproblemstillingen er hvordan en skal oppnå økt effektivitet (produktivitet)

Fayol ønsket på samme måte som Taylor å gi praktiske retningslinjer til bruk for bedriftsledere. Dette skjedde ved å gi teoriene form av "prinsipper".

Hovedproblemstillingene hos dem begge var først og fremst effektivitet. Det som imidlertid skilte "Administrasjonslæren" fra Scientific Management" var først og fremst at Fayol fokuserte på organisasjonen som en helhet. Hans prinsipper fikk derfor gyldighet på alle nivåer i organisasjonen.

Disse modellene ble utviklet under bestemte historiske betingelser og hovedsakelig for en bestemt type teknologi (Masseproduksjon-samlebåndsteknologier).

Arven fra den katolske kirkes - og det militæres organisasjonsapparat springer her helt tydelig fram. Grunnlaget ligger i at man tenker seg organisasjonene tradisjonelt som en pyramide (med den allvitende "Gud" på toppen), og en oppfatning av eiendomsretten som grunnlag for all myndighet innen bedriftsorganisasjonen. Det blir derfor av størst betydning å finne fram til en organisasjonsform slik at lederens (eierens) vilje kan nå alle.

Selv om ulike forskere og praktikere gjennom lengre tid har rettet angrep mot mange av idéene fra "Scientific Management" og den "Administrative skole", er det vel riktig å understreke at de fleste fremdeles ligger mer eller mindre bevisst til grunn for organisering og ledelse.

Idéene og begrepene er ført videre, og utviklet av forfattere i vår tid, med P. Drucker som typisk representant.

Forskere som Gulick og Urwich videreutviklet tankene omkring myndighetsforhold og enhetlig ledelse. De forsøkte å stille opp prinsipper for hvor mange underordnede (6-8) en overordnet kunne ha kontroll med på de ulike ledd i organisasjonen (Span of Control). På denne måten konstruerte de organisasjonene som en kontrollpyramide hvor alle tråder blir samlet i en hånd på toppen. Alle de funksjoner som ikke passet inn i denne pyramiden ble knyttet til den gjennom staber.

b. Ny-klassisk organisasjonsteori. Som påpekt tidligere er moderne organisasjonsteori utviklet dels som opposisjon til klassisk teori, dels som en videreføring. Det en her skal kalle ny klassisk teori er tre idéretninger som dels kom som en reaksjon mot deler av den klassiske teorien. Disse bidragene representerer en overgang til det en kaller moderne teori.

Barnards teorier. Chester Barnard hadde sin bakgrunn som toppleder. Han interesserte seg særlig for aktivitetene i organisasjonen, det sosiale og personlige forholdet mellom menneskene i organisasjonen.

Da Barnard begynte å skrive om organisasjoner i slutten av 1930 åra eksisterte det knapt nok noe som kunne sies å kvalifisere til betegnelsen organisasjonsteori. Det var på den tiden økende interesse for å se bedrifter som kooperative systemer der kapital, ledelse og arbeidere på en eller annen måte måtte forenes for felles beste.

Fra "sosialdarwinismen" (den sterkestes rett til å overleve) ved hundreårsskiftet hadde forsvaret for autoritær ledelse blitt stadig svekket. Webers tanker var lite kjent i engelskspråklige land, og var dessuten lite forenlig med tankene om "kooperasjon".

Dette "behovet" ble delvis tilfredsstilt ved Barnards arbeid. Hans viktigste bidrag kom i 1938. Han tok her opp en rekke problemer som står sentralt i moderne organisasjonsteori.

Organisasjon ble definert som et system med bevisst koordinering av to eller flere personers aktiviteter og krefter. Systemet eksisterer ikke i et vakuum, men i samband med omgivelser (teknisk prod.app., sosiale forhold utenfor org., økonomiske forhold osv.). Tilpasning er av sentral betydning fordi omgivelsene stiller krav og representerer begrensninger.

Følgende begreper og idéer kommer fra Barnard:

1. Beslutningsprosessens sentrale betydning. Individet har begrenset valgmulighet (i motsetning til klassisk teoris "rasjonelle menneske").
2. Kooperasjon er den metoden individet kan anvende for å overkomme sine begrensninger.
3. Det kooperative system bevares ved effektivt å tilfredsstille felles mål.
4. Et kooperativt systems effektivitet avhenger av evnen til å tilfredsstille individene.
5. Formell organisasjon oppstår på grunnlag av uformell organisasjon, og formell organisasjon skaper og trenger uformell organisasjon.
6. Autoritet hviler på at individene godtar den (kommer altså "nedenfra").
7. Autoritet avhenger av indifferens- eller akseptområdet (zone of indifference).

Av de begreper og "hypoteser" Barnard satte fram, representerer følgende et viktig startpunkt for moderne teori:

Beslutningers begrensning, villighet til å delta, nødvendigheten av å tolke atferd i forhold til verdier og holdninger, målsettingens betydning og kompleksitet, uformelle relasjoner, ledelsens vedlikeholdsfunksjon, omgivelsens betydning.

Som det vil gå fram senere, har en rekke forfattere utviklet de forskjellige deler av Barnards teori. Det er likevel grunn til å nevne spesielt videreføringen i det vi har kalt "Human Relation - skolen" og i det en kan kalle "Beslutningsskolen" (representert ved Herbert Simon). Barnards syn at en organisasjon er avhengig av sitt miljø er ført videre av det en kaller den "Struktur-funksjonalistiske" skolen.

Human Relations-skolen. Denne "skolen" kan betraktes som et direkte opprør mot det menneskesynet som lå til grunn for den klassiske teorien. Konsekvensene av effektivitetsjaget og "menneskemaskinen" ble framstilt i all sin gru.

Fagbevegelsen vokste seg sterkere utover i 1920-30-åra. Flere og flere arbeidere hadde sitt virke i industrisamfunnet. Dette ga større samfølelse og et klarere syn på at noe var galt. En forholdsvis ny vitenskap, psykologien, bidro også sitt til å utstyre den "menneskelige maskin" med følelser.

Retningen har røtter helt tilbake til en bølge av entusiasme for personalledelse som kom like etter første verdenskrig. Men den fikk gjennombrudd som teoriretning først med "Hawthorne studiene" og forskeren Elton Mayo fra omlag 1930.

Mayo er ofte kalt grunnleggeren av både Human Relations bevegelsen og industriell sosiologi. Gjennom undersøkelsene ved Western Electric Company's Hawthorne Works i Chicago (1927-28) oppdaget Elton Mayo og hans medarbeidere at:

- Den mengde arbeid en arbeider utfører, ikke bare er bestemt av hans fysiske kapasitet, men av hans sosiale situasjon
- Ikke-økonomisk belønning spiller en sentral rolle for arbeiderens motivasjon

- Spesialisering behøvde ikke nødvendigvis å være den mest produktive arbeidsfordeling
- Arbeiderne reagerte ikke på ledelsen og deres normer og belønninger som individ, men som medlem av en gruppe.

Hawthorne-eksperimentene viste at det i bedriften også eksisterte uformell organisasjon. Dvs. det nett av mellommenneskelige relasjoner og gruppedannelser som eksisterer ved siden av den formelle organisasjon, slik denne er beskrevet i instruksjoner og organisasjonskart.

Human Relations-skolen la sterk vekt på kommunikasjon og deltakelse i beslutningsprosessen. Dette har sammenheng med det menneskesynet som legges til grunn og "skolens" syn på konflikter. Utgangspunktet er at alle i organisasjonen i bunn og grunn har felles interesser. Konflikter oppstår derfor på grunn av manglende informasjon eller dårlig kommunikasjon.

Human Relations-skolen fikk også sine "prinsipper". Disse danner et slags motstykke til prinsippene fra "Scientific Management" og "Klassisk administrasjon". Innenfor Human Relations-skolen la man vekt på bestemte "ledelsesstiler" (filosofier), visse psykologisk orienterte idéer om hvordan organisasjoner bør bygges opp, og hvordan mennesker bør ledes.

Warren G. Lennis har gitt følgende oppsummering av hva Human Relations-skolen kom til å stå for:

1. Lederskap og myndighet anses som faktorer som oppstår innenfor organisasjonen. Formell struktur og formell status ses som mindre vesentlig, man bør bygge på et lederskap som oppstår og endres etter gruppens behov.
2. Organisasjonen betraktes som en organisme snarere enn en maskin, en helhet snarere enn en sum av enkeltelementer, slik tidligere organisasjonsteoretikere har hevdet.

3. Gruppen, snarere enn enkeltindividet, trekkes i forgrunnen.
4. Uforutsette resultater i en organisasjon må tolereres.
5. Makt har sitt utspring i gruppens normer snarere enn i påtvungne regler.
6. Man tilstreber et interessefellesskap mellom overordnet og underordnet så langt det er mulig.
7. Man foretrekker medbestemmelse framfor eksterne incentiver (straff eller belønning).
8. I den utstrekning lederens rolle er formelt bestemt, hevder man at hans virksomhet bør innskrenke seg til å koordinere og samordne grupper, samt å yte sitt bidrag innen gruppen.
9. Normer og avgjørelser som påtvinges gruppen utenfra forkastes til fordel for gruppens selvutvikling.

HR-skolens tilnærming var betydelig mer avgrenset enn f.eks. Barnards, idet fokus ble satt på de uformelle strukturene i organisasjonen, arbeidernes motivering, og gruppens betydning. Forståelsen av atferd krever forståelse av de sosiale forhold (individets sosiale behov, uformelle gruppers betydning).

Det er ofte motsetning mellom tiltak for å oppnå maksimum effektivitet, og faktorer som tilfredshet, samarbeid og god moral. Det er nødvendig med en balanse, fordi det er sammenheng mellom tilfredshet og produktivitet.

Det er typisk for HR-skolen at den har et klart utspring i psykologi og sosiologi, mens klassisk teori var preget av ingeniører, jurister og økonomer.

HR-idéen er ført videre av en rekke moderne forfattere (f.eks. Agyris (1960), Likert (1961) og McGregor (1960)).

Gjennom brytningen mellom den autoritære "maskinoppfatningen" i "Scientific Management" og "Klassisk administrasjonslære" på den ene siden, og HR-skolens syn på mennesket, er det skapt et viktig utgangspunkt for senere diskusjoner om organisasjon og ledelse.

Nyklassisk byråkratiteori. Denne retningen er særpreget ved at den, uten å gå imot prinsippene i byråkratimodellen slik den ble beskrevet foran, systematisk utvikler sider ved byråkratiet som Weber overså eller lot ligge ubehandlet. De viktigste bidragene kommer fra deler av arbeidene til James March og Herbert Simon (MARCH og SIMON 1958, SIMON 1957).

Webers modell, som hviler på et lite antall formelle egenskaper, gis gjennom disse arbeidene økt kompleksitet og styrke.

Organisasjoner er noe mer enn Webers "skjelett" av hierarki, regler, roller, karriere, osv. March og Simon hevder at "teorier om organisasjoner er utsagn om menneskelig atferd".

Det bildet av mennesket disse forfatterne stiller opp er også mer komplekst enn det HR-modellen gir.

De er opptatt av organisasjoner som et sosialpsykologisk problem. De har også en annen tilnærming, nemlig strukturperspektivet. Her stilles det opp et forenklet bilde av individet, slik at hovedsaken blir et studium av organisasjonen, i stedet for et studium av individet. I dette ligger det en erkjennelse av at individet påvirker organisasjonen, og at denne påvirker individet.

Jeg skal illustrere dette synet ved å referere noen av disse forfatternes proposisjoner (påstander).

- Mennesket søker å være rasjonelt, men mulighetene er begrenset p.g.a. manglende kunnskap. Alle beslutninger er derfor sterkt forenklet.
- Individet påvirkes av den gruppen det deltar i. Dette skjer gjennom arbeidsfordelingen, autoritetssystemet, trening, indoktrinering, osv. (j.fr. Webers byråkratimodell).

- Organisasjonen er et redskap, og individet er organisasjonens redskap.
- Individet søker å tilfredsstille sine behov gjennom å arbeide i organisasjonen, men hans personlige mål vil ikke nødvendigvis falle sammen med organisasjonens mål.
- Individets beslutninger bygger på tidligere erfaring. Det har begrenset søkning etter alternativer, og letingen skjer etter bestemte rutiner. Det søker ikke alle alternativer, og søker ikke å optimalisere - men å oppnå en tilfredsstillende løsning.
- Individets atferd kan kontrolleres av organisasjonen ved at denne "manipulerer" individenes beslutningssituasjon.
- Organisasjonens mål blir bestemt av ledelsen. Enkeltindividene i organisasjonen aksepterer ikke disse fordi de tror på dem, men fordi organisasjonen gjennom visse mekanismer sikrer at individene ved å arbeide for dem samtidig får realisert sine egne mål.
- Organisasjonens mål og aktiviteter stabiliseres gjennom organisasjonens struktur (stabile trekk). Viktig i denne forbindelse er regler og rutiner (j.fr. byråkratimodellen).
- Den viktigste kilden til makt ligger i ledelsens muligheter til å strukturere medlemmenes omgivelser, slik at oppfatninger og forventninger påvirkes i en bestemt retning.
- Bevisst eller ubevisst "siling" av informasjon er et viktig middel til å oppnå enighet.
- For å endre atferd behøver en ikke å forandre individene. En kan istedet endre betingelsene for deres beslutninger.

Vi ser ut fra dette at March og Simon slutter seg til de andre klassikerne, spesielt Weber.

Problemet med mennesket i organisasjonen er imidlertid ikke bare at det går sin egen egoistiske vei, og må kontrolleres med midler som arbeidsdeling, regler, autoritet, osv. Det er også det problemet at det er grenser for menneskelig rasjonalitet. En må således også kontrollere beslutningspremissene og de informasjonene individene bygger sine beslutninger på.

Ved siden av at de gjør byråkratimodellen mer komplett og realistisk, har March og Simon gitt et annet meget viktig bidrag. De er de første som på en systematisk måte har forsøkt å integrere teoriene til en samlet, konsistent teori om organisasjoner. Deres verk "Organizations" (MARCH og SIMON 1958) står også i dag sentralt i organisasjonsteorien.

Beslutningsteori. Det er vanskelig, og kanskje ikke engang helt logisk å skille ut en egen beslutningsteoretisk retning fra det vi kalte "Ny-klassisk byråkratiteori". Når jeg likevel foretar et slikt skille er det fordi noen av tankene som gjør seg gjeldende i "beslutningsteorien" avviker fra endel av forutsetningene i byråkratiteorien.

Det vi her kaller beslutningsteori er en videreføring av arbeidene til March og Simon som ble nevnt i forrige avsnitt, og har fått sin form og innhold i et arbeid av CYERT og MARCH (1963).

De reiser det fundamentale spørsmålet om det i det hele tatt er riktig å anta at organisasjoner har et (eller flere) spesifikke mål. Målsettinger som "tilfredsstillende profitt" er i høy grad uklare og lite "operasjonelle". Dette vil f.eks. si at målet ikke gir noen "oppskrift" på hva en bør gjøre for å realisere dem. Det kan altså være mange mulige veier til et og samme mål. Videre vil det være slik at det til og med er vanskelig å måle om målet er nådd. Hvis en forsøker å la slike generelle mål få en slik form at de kan bli en rettesnor for organisasjonens arbeid, viser det seg at det er en rekke delmål involvert - og det å maksimere ett betyr ofte at det må skje på bekostning av andre.

Hvis dette er riktig, må vi avvise en viktig antakelse som den byråkratiske modellen bygger på. Det er ikke mulig for ledelsen å etablere et sett "foretrukne" mål. Målene framstår som resultat av en kontinuerlig forhandlingsprosess, og er påvirket av en læringsprosess. Dette betyr at vi må akseptere idéen om at det er mange mål som delvis er i konflikt. Medlemmene i en organisasjon har et helt sett med mål. Disse aktiviseres eller trekkes fram når situasjonen tilsier det, dvs. de mål eller krav fremmes som en antar det mulig å få tilfredsstilt.

Slike motstridende mål kan i følge Cyert og March møtes. I organisasjonene skjer dette ved at målene tilfredsstilles i sekvens, dvs. etter hvert som de kommer (blir viktige nok). En annen mekanisme er "slack-administrasjon". "Slack" betyr her ganske enkelt overskudd av ressurser (penger, tid, idéer, osv.). Når en organisasjon har et slikt overskudd, brukes dette til å tilfredsstille de krav eller mål som presser på.

Organisasjoner har imidlertid flere mekanismer som stabiliserer målene. Budsjettet er i denne forbindelse viktig. Det stabiliserer forventninger og mål over en periode på et år eller mer.

I sin framstilling søker Cyert og March å forene økonomisk teori med organisasjonsteori. De forsøker å beskrive hvordan beslutninger tas i praksis. Ut fra det vi har nevnt ovenfor kan vi trekke følgende konklusjon av deres arbeid:

- Organisasjoner er "adaptivt rasjonelle", dvs. tilpasser seg til en rekke interne og eksterne begrensninger.
- Organisasjoner er skiftende multimål koalisjoner.
- Beslutningsprosessen har tre karakteristiske trekk; mål, forventninger og valg. Organisasjonen søker å unngå usikkerhet ved bl.a. å forhandle, løser konflikter ved å løse problemene i sekvens, løsninger søkes først når problemet melder seg - og løses etter tradisjonelle mønstre.

Som vi ser er beslutningsprosessen betydelig mer komplisert enn det som forutsettes i økonomisk teori. Det er også klart at en del av de forutsetningene som byråkratiteorien bygger på, ikke er realistiske.

c. Nyere organisasjonsteorier. Det byr på betydelige problemer å dele moderne organisasjonsteori inn i ulike "skoler". Dette skyldes for det første tendensen til å integrere ulike syn, for det andre forandres og utvikles teoriene raskt.

Et mulig skille er mellom en atferdsvitenskapelig og en operasjonsanalytisk/systemteoretisk retning. Dessuten vil en kunne karakterisere endel nyere bidrag som direkte fortsettelse av klassisk eller neoklassisk teori. En annen skillelinje går etter hvorvidt organisasjoner betraktes som "åpne" eller "lukkede" systemer. Endelig er det mulig å gruppere forfatterne etter den vekt de legger på henholdsvis struktur, funksjon, ledelse, og "mennesket i organisasjonen".

Det har de siste årene vært en klar tendens til å forsøke å "integrere" organisasjonsteorien. March og Simons bok, som vi har omtalt tidligere, er et eksempel på dette.

I stedet for en fortsettelse av diskusjonen for og imot de ulike prinsipper, er en nå mer opptatt av å integrere forskningsresultatene fra de ulike "skolene", og å tilføre de teoretiske elementer en slik integrasjon krever. På den måten søker en å øke forståelsen av organisasjoners virkemåte.

De enkelte bidragene er gjerne fokusert på delaspekter ved organisasjonen og har sin gyldighet under bestemte forutsetninger. Problemet ut fra en integrert modell-synsvinkel, er å vinne forståelse for under hvilke betingelser de enkelte bidragene har sin gyldighet.

Et viktig trekk ved nyere organisasjonsteoretisk forskning er den vekt som legges på å forstå forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene (åpent system). Dette henger sammen med at de miljøkrav de fleste organisasjoner konfronteres med i vår gjennomindustrialiserte

del av verden, er ganske annerledes nå enn i de perioder da evnen til masseproduksjon i seg selv var nok til å sikre bedriftens eksistens.

James Thompson (THOMPSON, 1967) bygger på deler av Simons (Carnegie-Tech.-skolens) organisasjonsteori, men går videre i sine forsøk på integrasjon i faget. Han tar i denne forbindelse eksplisitt utgangspunkt i systemteori (General Systems Theory).

Thompson deler de forskjellige organisasjonsteoriene i to hovedgrupper eller modeller.

1. Rasjonalitetsmodell, som innebærer at organisasjonen oppfattes som et styrbart system (Weber, Sc.Mgt., klassisk adm.teori).
2. Naturprosessmodellen, som innebærer at organisasjonen påvirkes av et vidt spektrum av krefter, og hvor en forstår og kontrollerer et fåtall (Human Re., Barnard).

Han skiller mellom lukket og åpent system, der rasjonalitetsmodellen forutsetter det første, naturprosessmetoden det andre.

Thompson hevder at det på visse områder (teknisk) kan være fruktbart å betrakte organisasjoner som lukkede systemer. Det vil imidlertid aldri lykkes å forstå organisasjoner hvis en forsøker å "tvinge" forhold som krever at en betrakter organisasjonen som et åpent system inn i en rasjonalitetsmodell (lukket system).

I Norge er Thompsons systemteoretiske synsmåte på organisasjoner anvendt (og videreført?) av BLEGEN og NYLEHN (1969).

Tavistock-skolen, representert ved bl.a. Eric Trist, F. E. Emery, K. W. Bamforth og A. K. Rice betrakter strukturelle og funksjonelle forhold i organisasjoner fra en systemteoretisk synsvinkel.

De forsøker å etablere teorier om forholdet mellom organisasjonen og dens omgivelser. Teknologiens betydning tillegges stor vekt (en videreføring av Woodward). Begrepet åpent, sosio-teknisk system blir brukt for å

understreke at en organisasjon må oppfattes ut fra dimensjonene miljøavhengighet, teknologi, og sosiale forhold. Teknologi og miljø stiller krav til organisasjonen som sosialt system. Det sosiale system kan formes på forskjellig måte for å møte disse kravene. Organisasjonen er et dynamisk system som tilpasser seg de stadig endrede arbeidsbetingelsene.

Det legges også betydelig vekt på menneskeaspektet. I forhold til HR-skolen legges det imidlertid større vekt på hva selve arbeidet betyr for behovstilfredsstillelse og engasjement. Dette kan illustreres med de "psykologiske jobb-kravene" som E. Thorsrud og F. E. Emery stiller opp⁸⁾:

1. Behovet for variasjon
2. " " å lære
3. " " å fatte beslutninger
4. " " anseelse
5. " " å se sammenhengen mellom det en gjør og visse mål
6. " " å se at jobben er forenlig med en ønskverdig framtid

Disse "kravene" er en oppsummering av resultatene i behovsforskningen de senere årene. De kommer i tillegg til de ytre belønningsformene (lønn, sikkerhet, og arbeidstid).

Det er også stilt opp visse teknologiske dimensjoner som antas å ha innvirkning på det sosiale systemet:

1. Egenskaper ved råstoffene
2. Arbeidsplassens omgivelser (lys, støy, osv.)
3. Produksjonsprosessens dimensjon, tid og rom
4. Mekaniseringsnivå

Begrepet autonome arbeidsgrupper står sentralt. Disse oppfattes som selvregulerende delsystemer (er i stand til å lære og selv foreta tilpasninger til ytre forandringer). En er opptatt av å komme til klarhet over hvilke minimumsbetingelser som må være til stede for at slike grupper skal fungere. En anser det mulig, gjennom

⁸⁾E. Thorsrud og F. E. Emery: Mot en ny bedriftsorganisasjon. Tanum, Oslo, 1970.

slike grupper, å finne en teknisk-økonomisk optimal organisering, som er forenlig med de psykologiske jobbkra-
varene.

Tavistoc-skolens idéer er videreført i "Samarbeids-
prosjektet i Norge". Dette er representert ved forfat-
terne E. Thorsrud,⁹⁾ J. Gulowsen¹⁰⁾ og B. Gustavsen
(GUSTAVSEN, 1972).

Russel L. Ackoff kan stå som representant for det
operasjonsanalytiske synet på organisasjon. Han er
imidlertid også en klar eksponent for det systemteoretis-
ke synet.

Han hevder at en organisasjon må betraktes som et mål-
søkende system, som er i stand til å velge mål og midler.
Organisasjoner er en del av et større målrettet system.
Det er tre viktige analyseområder, selv-kontroll, menneske-
problemet og omgivelsene. Planlegging (grunnlaget for
effektiv selvkontroll) er en avgjørende funksjon. Fire
planleggingsprinsipper er satt opp:

1. Deltakende planlegging (participative)
2. Koordinert "
3. Integreert "
4. Kontinuerlig "

Konklusjon. De fleste av de forfatterne som behandler
fenomenet organisasjon, tar for seg en meget begrenset
del av det feltet vi har kalt "organisasjonsteori".
Det er typisk at de fleste i liten utstrekning eksplisitt
plasserer sitt bidrag i forhold til et større hele.
Følgen er som regel en utpreget "sektarisme", der spe-
sielle (og ofte sterkt begrensede) teoriområder blir
stående som det sentrale. Dette har siden ført til be-
grepsinflasjon og -forvirring. Dette forsterkes av at
bidragsyterne har svært forskjellig erfaringsbakgrunn
(praktiske ledere, sosiologer, psykologer, ingeniører,
matematikere, økonomer, osv.).

⁹⁾ E. Thorsrud og F. E. Emery: Mot en ny bedrifts-
organisasjon. Tanum, Oslo, 1970.

¹⁰⁾ J. Gulowsen: Selvstyrte arbeidsgrupper. Tanum,
Oslo, 1971.

En kan imidlertid øyne følgende karakteristiske utviklingstrekk:

1. Fra preskriptiv (normativ) form hos "klassikerne" (ikke Weber) til deskriptiv (positiv) form hos atferdsteoretikerne.
2. Fra å oppfatte mennesket og organisasjonen som "maskiner" (klassikerne) via atferdsteoretikernes sosiale system, til det synet at organisasjoner er kompliserte, åpne, sosiotekniske, adaptive systemer.
3. Forfatternes syn på mennesket og organisasjonene avspeiler såvel deres profesjon som det syn som er "akseptert" i den tiden de arbeider i.
4. Det skjer en stadig større grad av fagintegrasjon.

Det er kanskje tvilsomt om en ennå kan snakke om en egen organisasjonsvitenskap. March og Simon sitt forsøk på å integrere, og spesielt Thompson's og systemteoretikernes forsøk på å sette teoridelene inn i en ramme (system), kan vise seg å danne grunnlaget for en selvstendig organisasjonsteori (dvs. har innhold ut over det de enkelte moderfagene har).

Litteratur

GUSTAVSEN (1972), s. 13 - 116

RAMSTRØM (1965), s. 7 - 14.

2. Vurdering og kritikk av noen klassiske og nyklassiske "skoler"

De forskjellige skoler og retninger i organisasjonsteorien er "barn av sin tid". De reflekterer de sosiale, økonomiske og kulturelle forhold de ble skapt under. Det kan derfor synes lite relevant å "kritisere" f.eks. den klassiske teorien i dag. Når jeg likevel gjør dette er det først og fremst av to grunner: For det første er

mange av teoriene fortsatt levende i dag, for det andre er nyere teorier født delvis som et resultat av striden omkring de gamle.

Webers byråkratiteori. Webers modell danner utgangspunkt for mange senere studier som har gitt oss innsikt i organisasjoners struktur. Disse arbeidene har imidlertid vist at organisasjoner bare delvis kan beskrives ut fra Webers modell.

Weber var klar over at menneskets atferd var påvirket av en rekke "irrasjonelle" faktorer, men mente at den byråkratiske organisasjonsformen kunne holde disse i sjakk. Det er i senere forskning påvist at det å holde disse faktorene i sjakk kan ha en rekke uheldige konsekvenser, videre at byråkratiet ikke klarer å sette dem ut av spill.

En rekke forskere (f.eks. Merton, Selznick, Parsons, Crozier) har påpekt og påvist uheldige konsekvenser av byråkratisk organisasjonsform. Jeg skal, som en illustrasjon, nevne noen av disse.

Sterk vekt på regler og kontroll av arbeidet fører til at en blir så overopptatt av å følge reglene at det går ut over effektiviteten, - følge reglene blir et mål i seg selv, - for å verne seg "flykter medlemmene inn i reglene". Resultatet er sendrektighet, rigiditet og upersonlighet. En byråkratisk organisasjonsform forutsetter, for å være effektiv, at organisasjonen arbeider under stabile forhold. Den er effektiv når det gjelder å behandle rutinesaker, men hindrer nødvendig nytenking og tilpasning til nye (uventede) situasjoner.

Arbeidsdelingen vil kunne bli så formell og vidtgående at den hindrer helhetlig løsning.

Det etableres lett grupper som setter opp sine egne mål, ofte i konflikt med organisasjonens mål, og som hindrer forandringer (motstandsreder mot forandringer). Normen om upersonlighet skaper konflikt mellom medlemmene.

Det er umulig å sikre at en høyt oppe i hierarkiet kan få profesjonell dyktighet som tilsvarer den autoriteten

en person har. Problemet blir da: Hvem skal en adlyde - han med rett til å gi ordre, eller han som har eksper- tise?

Byråkratiteorien ser bort fra at medlemmene i organisa- sjonen er sosiale individer som fungerer i et sosialt miljø. En tar ikke hensyn til at individet bærer med seg sine egne behov, interesser og mål inn i organisa- sjonen, og søker å realisere disse. Hvis en ser bort fra dette, vil en få (ubehagelige) overraskelser. Hvis en søker å hindre det, fører det til konflikt, motstand, mangel på identifikasjon og motivasjon, noe som igjen fører til nedsatt effektivitet.

De "ikke-rasjonelle" sider ved menneskelig atferd fører til friksjoner og vanskeligheter, - men de er der, og må leves med. Konfrontasjonen mellom de formelle og uformelle aspektene er en del av organisasjoners virke- lighet. Den er til og med nødvendig for et sosialt systems eksistens og utvikling.

I stedet for å betrakte en organisasjon som et formelt (byråkratisk) system, bør den betraktes som et sosialt system som består av samvirkende formelle og uformelle aspekter.

De argumentene som er presentert her går i det vesent- lige på mikro-(organisasjons-) nivået. Spørsmålet om byråkratiets konsekvenser er også drøftet på makro- (samfunns-) nivået, dvs. sosiale og politiske virkninger den byråkratiske organisasjonsformen har i samfunnet. Weber var klar over at byråkratiet kunne føre til frem- medgjøring, og til konsentrasjon av makt på byråkratenes hender. Han mente at konstitusjonelt folkestyre var nødvendig som motvekt, men var samtidig pessimistisk m.h.t. det moderne samfunns framtid.

Robert Michels¹¹⁾ var enda mer pessimistisk, og formet sitt syn i det han kalte "oligarkiets jernlov": Det er organisasjonene som gir de valgte makt over velgerne, de som er delegert myndighet over de som delegerer myndighet. Den som sier organisasjon sier oligarki (fåmannsstyre).

11) Robert Michels: Political Parties, Glencoe, Ill, 1949.

Det Michels mener er at moderne samfunn er så komplekse at få har innsikt nok til å delta i beslutningene. Dette skyldes bl.a. ulik fordeling av ferdigheter og informasjon. Dette blir formalisert i et byråkrati for at eliten ytterligere kan monopolisere og utvirke sin makt.

Flere forfattere bl.a. Joachim Israel ¹²⁾ knytter begrepet og fenomenet fremmedgjøring (etter tingliggjøring) til den byråkratiske organisasjonsformen. Mennesket føler at avgjørelser som har avgjørende betydning for dets egen situasjon fattes "langt borte", og uten at det selv har noen innflytelse på beslutningene. En står overfor et uforståelig system som behandler individene som "nummer". Individet opplever mangel på tilfredshet gjennom de aktivitetene det utfører i sitt arbeid. Aktivitetene oppfattes som meningsløse og ydmykende. Dette fører til apati, resignasjon og motvilje mot "systemet".

Det er utvilsomt en tendens til å skylde mange av det moderne organisasjonssamfunnets feil på byråkratiseringen av organisasjonene. De feil som ofte føres tilbake til byråkratiske organisasjonsformer er f.eks. mangelen på spontanitet og frihet, mangel på desentralisering (og demokrati), og vårt samfunnssystem manglende evne til å fange opp lokalsamfunnets ønsker og verdier. Det kan imidlertid være grunn til å advare mot en slik forenkling av problemet. Ved utelukkende å konsentrere kritikken om denne organisasjonsformen, kan en lett overse viktige spørsmål som f.eks.: Hvem kontrollerer den makten som organisasjonene genererer?

Scientific Management. Disse prinsippene var i god overensstemmelse med bedriftsledernes erfaring og syn på den tiden de ble framsatt. Selv om få i dag vil bekjenne seg til "SM" som teori for bedriftsledelse, er mange av enkeltprinsippene fremdeles levende i praktisk organisasjonsledelse.

12) Joachim Israel: Om fremmedgjøring. Pax Forlag, Oslo, 1971.

Kritikken mot denne retningen kommer fra to hold; nemlig fra arbeiderne og deres organisasjoner, og fra samfunnsvitenskapelig forskning.

Holdbarheten i Taylors syn om at "det som er godt for eierne er godt for arbeiderne" bestrides av mange. Mange finner dessuten det menneskesynet som ligger til grunn for "teorien" uverdigg, og direkte feil. Kritikken er her delvis den samme som nevnt under byråkratimodellen. Mennesket er ikke en "rasjonell" maskin. Det har følelser, mål og interesser, som det tar med seg inn i organisasjonen. Maskinmodellen, spesialisering, manglende tillit, og manipulasjon skaper en situasjon der den ansatte føler seg selv som en "ting" som det stadig gjøres noe med (manipuleres).

Som forsvar utvikler arbeiderne bl.a. uformelle grupper som verner den enkelte mot "systemet" ved å sette "tak" på prestasjonene, hindrer at overordnede "oppdager ting", osv. Ved at informasjonen "oppover" siles og fordreies, svekkes beslutningsgrunnlaget (se kap.VI,E).

Det er rimelig å konkludere med at mange anser "SM" som teoretisk retning å være både urealistisk (ikke i overensstemmelse med virkeligheten), og uønsket (normativt).

Det forholdet at en del av prinsippene fremdeles er levende i praktisk organisasjonsledelse, representerer et tankekors. Dette spørsmålet vil bli nærmere behandlet i kap. VI,C.

Klassisk administrasjonsteori. De fleste av de innvendingene som er reist mot de to andre "klassiske teoriene", kan reises mot denne retningen, selv om den tegner et noe mer nyansert bilde av organisasjonen.

Fayol stilte opp et sett prinsipper for fornuftig oppbygging og ledelse av organisasjoner, mens Taylor satte opp prinsipper for virksomheten på grunnplanet (dvs. i selve produksjonsprosessen).

Troen på at det er mulig å stille opp almenngyldige prinsipper for strukturering og ledelse av organisasjoner

er i dag sterkt svekket. En rekke studier viser tvert om at strukturen er sterkt avhengig av situasjonen (f.eks. hvilken type produksjon en driver, miljøets stabilitet, osv.).

Human Relations-skolen. Denne "skolen" har klare forgreininger inn i moderne organisasjonsteori. Videreutviklingen, slik denne framstår hos nyere forfattere, vil bli behandlet senere. De vurderingene en skal gjøre her refererer seg derfor til idéene i den opprinnelige HR-skolen.

Kritikken som er reist mot denne skolen og dens teorier er mangfoldig, og omfatter flere forhold. Den er kritisert fra næringslivet for ikke å ta tilstrekkelig hensyn til bedriftenes (organisasjonenes) hovedmål, nemlig effektivitet og fortjeneste.

Andre hevder at HR-forskerne gikk sammen med bedriftsledelsen for å manipulere arbeiderne.

Mange organisasjonsteoretiske forskere hevder at påstandene i HR-skolen er lite underbygd, og at den i sin overopptatthet av individ og gruppe helt glemmer at organisasjoner er miljøavhengige økonomisk - teknisk - administrative systemer.

HR-skolens menneskeoppfatning skiller seg sterkt fra de klassiske skolenes. HR-skolen hevder at modeller som bygger på menneskets evne til å fungere som en "maskin" - med behov for orden og økonomisk belønning, har svært begrenset gyldighet. De sosiale behovene er de viktigste, dvs. behovene for å føle fellesskap med andre, oppnå anerkjennelse (status), føle tiltro og ansvar, osv.).

Idéen er videre at "lykkelige" mennesker er de mest produktive. Ved å ta hensyn til disse behovene vil en oppnå både å bedre menneskenes situasjon, og å øke produktiviteten. Egentlig er det ikke grunnleggende konflikter i organisasjoner, bare mangel på forståelse, informasjon, og deltakelse.

Ut fra disse idéene ble det så bl.a. utviklet en lederfilosofi som går ut på at: 1) Lederen skal betrakte den underordnede som et spesielt individ, med spesielle in-

teresser og problemer, 2) Den underordnede bør tas med på råd, og gis informasjon, 3) Lederen må vise interesse for den underordnede og hans personlige forhold.

Som praktisk virkemiddel ble det foreslått at bedriftene burde ansette spesialister (psykologer, personalsjefer) som kunne hjelpe de underordnede med deres problemer, og som kunne bidra til å gjennomføre velferdsprogrammer for de ansatte.

Det er vel ikke uventet at dette ble møtt med sterk skepsis fra mange, ikke minst fra arbeiderne og deres organisasjoner. Mange så det hele som er forsøk på en mer smart form for manipulering av de ansatte. Personalsjefer og velferdstiltak skulle virke som "lynavedere" som kanaliserte og uskadeliggjorde misnøye blant de ansatte. Dermed ble maktforholdene og konfliktene tilslørt, slik at endringer kunne unngås.

Dette synet har også fått støtte fra endel samfunnsforskere. Philip Selznick¹³⁾ har sagt det slik: "En kan behandle en slave human, til og med spørre han om hans syn på spørsmål som han har mer kunnskap om enn sin herre. Men dette endrer ikke hans avhengighet og manglende evne til å tjene sine egne interesser".

Det synes klart at ikke alle konflikter er skinnuenigheter, som kan løses ved bedre informasjon.

HR-skolens perspektiv er begrenset til visse sider ved fenomenet individ-gruppe. Det er en rimelig antakelse at en kan ikke få forståelse og innsikt i organisasjoner ved å forklare individers eller små gruppers atferd. På den måten vil vi nok lære endel om psykologi og sosialpsykologi, men lite om organisasjoner som sådanne.

HR-skolens "oppgivelse" av uformelle grupper synes å ha ført til en uvilje mot å tillegge andre forhold noen som helst betydning. Forhold som makt, struktur, miljø og formell organisasjon behandles ikke, eller i svært liten grad.

13) P. Selznick: Law, Society, and Individual Justice, N.Y., 1970.

Det er også reist sterk kritikk mot flere av de teoriene om mennesket og små grupper som ble framsatt. Nyere studier indikerer f.eks. at 1) økonomiske motiver spiller langt større rolle enn HR-skolen antok, 2) det ikke nødvendigvis er sammenheng mellom tilfredshet og produktivitet, 3) endel individer ønsker at jobben skal være så enkel som mulig, og helst vil unngå "deltakelse" og ansvar, osv.

En annen kritikk det kan være grunn til å nevne, er at HR-skolen ensidig satte fokus på de underordnede, og deres problemer og forhold til organisasjonen. Det kan tolkes som om at den antar at ledelsen ikke har problemer, og at den "selvsagt" ikke kan være kilde til organisasjonsmessige problemer.

Selv om kritikken av HR-skolen har vært hard, og rimeligvis langt på vei berettiget, har den åpnet veien for å betrakte organisasjoner som sosiale systemer.

"Chester Barnard". Barnard representerer på en måte overgangen fra klassisk til moderne organisasjonsteori. Hans arbeid kastet lys i flere retninger, som senere er fulgt opp av en rekke forskere. Dette har gitt støtten til betraktningmåter som f.eks. "åpent system", "beslutningsteori", og nyere HR-forskning.

Følgende idéer står sentralt hos Barnard:

- Ledelsens autoritet avhenger av medlemmenes aksept. (Kommer nedenfra.)
- Forholdet mellom medlem og organisasjon er et system av ytelser og motytelser (altså et bytteforhold).
- Organisasjoner står i avhengighetsforhold til omgivelsene. Tilpasning til omgivelsenes skiftende krav og begrensninger er en sentral oppgave. Innovasjon og utvikling er derfor viktig.
- Organisasjonen står overfor skiftende krav og normer som ikke er forenlig. Beslutning og målsetting er derfor kompliserte prosesser.
- Kommunikasjon nedenfra og opp er viktig.

Barnard har heller ikke unngått kritikk. Denne går mer på hans grunnleggende syn på organisasjoner og samfunn enn på de enkelte teoriene hans.

Han skiller organisasjon og individ, framhever organisasjonen og neglisjerer individet. Problemer som makt, konflikt og individuelle mål bli ikke behandlet. Organisasjoner har per definisjon "livets rett". De er et logisk resultat av menneskets kooperative instinkt, og er derfor demokratisk i sin natur.

Dette er hovedsvakheten ved Barnards modell. Han hevder ukritisk at organisasjoner er funksjonelle for alle (dvs. tjener alles mål). De ansattes deltakelse i beslutninger er ikke noe problem for Barnard. Han har jo nærmest per definisjon antatt at autoritet til å ta beslutninger er delegert fra de ansatte til ledelsen.

III. SYSTEMTEORI SOM ORGANISASJONSTEORETISK MODELL

Når en skal forsøke å beskrive og forklare et komplisert fenomen som f.eks. organisasjoner, er det nødvendig å forenkle og systematisere. En modell er en slik forenkling av virkeligheten. Den gir et forenklet bilde av hvilke faktorer en mener det er fruktbart å dele fenomenet opp i, og hvordan disse virker. Dette betyr at modellen bygger på bestemte forutsetninger (dvs. ting vi tar for gitt).

En modell kan ha "eksakt form" (matematisk modell), den kan være av "flow" - eller figurtyper, eller den kan være verbal. Den har, uansett form, følgende karakteristiske egenskaper:

- den er en avbildning (abstraksjon)
- den er en forenkling
- den er en konstruksjon av sammenhenger

Systemmodellen, slik den vil bli presentert her i forbindelse med organisasjonsteorien, vil være verbal. Den er først og fremst en måte å oppfatte organisasjoner på - nemlig at en organisasjon, eller deler av en organisasjon er en del av et større hele.

A. Systemteoriens utvikling og generelle innhold

1. Systemteoriens bakgrunn og utvikling

Systemteori representerer en viktig "idéretning" i moderne organisasjonsanalyse, og ligger implisitt eller eksplisitt til grunn for en stor del av nyere organisasjonsteori.

Teoretiske og eksperimentelle undersøkelser av organisasjoner som dynamiske systemer startet omkring 1930. Et arbeid av biologen Bertalanffy fra 1950¹⁾ representerer imidlertid et gjennombrudd. Han tok utgangspunkt

1) L. von Bertalanffy: General Systems Theory - A Critical review, in Buckley, W. (ed): Modern Systems Research for the Behavioral Scientist. Chicago, 1968.

i fysikk og biologi, og utviklet et modellapparat som skulle vise seg å slå gjennom på en rekke andre fagområder, bl.a. i organisasjonsteorien.

Det generelle problemet som ga støtet til systemteorien var de vanskelighetene en hadde med å forstå levende organismer. Bruk av tradisjonell analysemetode viste seg her lite vellykket, selv om den hadde stor suksess bl.a. innen fysikken. Årsaken til dette ble søkt forklart ut fra to hovedsyn, det en kan kalle det "vitalistisk-mystiske" (dvs. at levende prosesser ikke er styrt av de samme lovene som ikke-levende prosesser), og det fysikalske (dvs. at levende prosesser hadde en helt annen grad av kompleksitet enn ikke-levende prosesser, men ellers ikke var forskjellige).

Generell systemteori (General Systems Theory) er et generelt modellapparat for beskrivelse av forskjellige typer systemer (biologiske, sosiale og mekaniske). Fra den generelle teorien er det utviklet en rekke spesielle systemteorier som f.eks. i Systems Engineering (f.eks. konstruksjon av maskinsystemer og informasjonssystemer) og operasjonsanalyse (f.eks. lineær programmering). Informasjonsteori, beslutningsteori og cybernetikk har alle klare forbindelser til systemteorien.

Systemteori anvendt på organisasjonsanalyseproblemer representerer ennå ikke noen enhetlig teori, langt mindre noen eksakt teknikk (som f.eks. lineær programmering eller cybernetikk). Dette er understreket av flere forfattere, f.eks. BLEGEN og NYLEHN (1969). De anser likevel systemteori som en hensiktsmessig angrepsmåte i studiet av organisasjoner, deres struktur, funksjoner og prosesser.

2. Teoriens generelle innhold

Det sentrale utgangspunkt i teorien er at organisasjoner (sosiale og biologiske) er komplekse, åpne og adaptive systemer. Dette er da i motsetning til to tidligere oppfatninger:

- at sosiale og biologiske strukturer var lukkede systemer, der fysikkens lover gjaldt
- at slike strukturer hadde spesielle egenskaper (vitalistiske), dvs. at levende prosesser (også sosiale strukturer) ikke var styrt etter samme lover som ikke-levende prosesser.

System er definert på forskjellig måte etter hvilken type system en går ut fra.

Vi skal bruke en generell definisjon, nemlig at et system er "en helhet som består av deler (elementer) mellom hvilke det finnes visse relasjoner".

Med element mener vi "den minste enheten en opererer med i en systembeskrivelse". Dette kan f.eks. være bedrift når vi beskriver en næring, menneske når vi beskriver en bedriftsorganisasjon, osv.

Med relasjoner menes f.eks. flyten av informasjon, ordre, produkter o.l. Et systems elementer og relasjonene mellom dem danner et mønster eller relativt stabile egenskaper som vi kaller systemets struktur.

Dette er en definisjon som dekker flere systemtyper. Vi skal nå kort se på hvilke egenskaper som er felles for ulike typer systemer, og hva som er spesielt for sosiale systemer (organisasjoner).

Sosiale systemer (organisasjoner) kan vi oppfatte som systemer som organiserer seg selv, slik at de er i stand til å utvikle seg fra låg til høyere grad av kompleksitet. Dette representerer et skille fra biologiske og mekaniske systemer, selv om de tre systemtypene har en rekke likheter.

Felles for de tre systemtypene er:

- at de tross eksterne endringer er i stand til, innen visse grenser, å opprettholde indre likevekt

- evnen til å motta, lagre, omforme og benytte informasjon
- evnen til utfra informasjon å reagere med "atferds-output" på "føler-input" fra omgivelsene, for derved å korrigere avvik
- at systemer tilføres energi fra omgivelsene, omformer energi, og har en "output" av "produkter".

Det som særpreger åpne adaptive systemer (sosiale og til en viss grad biologiske) er:

- at det kan skje en utveksling mellom interne elementer som kan føre til betydelige forandringer i elementene selv, med konsekvenser for systemet som helhet
- at systemet gjennom informasjon fra en feed-back prosess er i stand til å tilpasse og utvikle sin indre struktur (dynamisk homeostase)
- at systemet er i stand til å inkorporere eksterne ressurser som er essensielle for dets overlevelse
- at mål kan nås på ulike måter (ekvifinalitet).

Det at et system betraktes som åpent, impliserer at det blir påvirket av omgivelsene, og at systemet påvirker omgivelsene. Hva som skal regnes til omgivelsene og hva som skal regnes med til systemet, avhenger av intensjonene med den analysen en vil utføre. En kan generelt definere omgivelsen som "de elementer eller komponenter som påvirkes av systemets måte å fungere på".

Det å betrakte organisasjoner som et åpent, adaptivt system innebærer altså at: En organisasjon oppfattes å være bygd opp av et sett komponenter (elementer). Disse har forskjellige egenskaper og funksjoner, og står i innbyrdes avhengighetsforhold. Organisasjonen står i avhengighetsforhold til omgivelsene (andre elementer og systemer), og har evne til å tilpasse seg endringer i disse. Dette skjer ved at organisasjonen reagerer på "feed-back" (informasjon om avvik fra ønsket tilstand) med atferdsendring og endring i sin interne struktur, slik at den er i dynamisk likevekt (opprettholder sin egenart).

Etter denne meget sammentrengte framstillingen av systemteorien, kan det være grunn til å se litt nærmere på teoriens innhold og noen av de begrepene som er brukt.

De elementene et system er bygd opp av (f.eks. individer i en organisasjon) har tre viktige egenskaper:

- elementenes egenskaper og atferd har innvirkning på systemet som et hele
- ingen av elementene har en uavhengig innvirkning på systemet, men virker sammen med minst et annet element
- en gruppering av elementer (eller det en kan betegne som et delsystem) har de samme to egenskapene som er nevnt ovenfor. Det er derfor mulig å snakke om uavhengige grupper eller delsystem.

Et delsystem kan defineres som grupper av elementer som oppfyller de spesifikasjonene som gjelder for totalsystemet, men som det dessuten er fruktbart å gruppere sammen. På grunn av at elementene har disse egenskapene

er et system i prinsippet et udelelig hele, idet viktige egenskaper ved systemet blir borte hvis en "plukker det fra hverandre". (Et menneske er i stand til å skrive, men ingen av kroppens organer er i stand til det.)

En bedrift eller en annen sosial organisasjon er meningsløs og utenkelig hvis den ikke fungerer som en del av et større sosialt og økonomisk system. Selv om hver del isolert sett fungerer perfekt, behøver ikke totalsystemet fungere perfekt.

Observasjoner på såvel makroplan (samfunn) som mikroplan (bedrift) tyder på at det ofte er slik at optimaltilpasning i dlene (elementene) gir en suboptimal situasjon for helheten (systemet).

Dette leder til en idé, eller modell av verden, hvor alt avhenger av alt. Bruken av en slik modell byr selvsagt på uoverkommelige analyseproblemer. Det vesentlige i denne forbindelse er imidlertid ikke modellens analytiske begrensninger, men dens relevans til den praktiske virkelighet. Idéen åpner viktige perspektiver som har vært lukket i tradisjonell analytisk (årsak-virkning) tenkning.

Et sentralt begrep i systemteorien er det som kalles teleologi - eller målinrettet atferd. Sosiale systemer og deres elementer kan betraktes som funksjonelle, målrettede fenomener.

Mål kan i denne forbindelse defineres som en definert tilstand som systemet søker å oppnå. Når systemet betraktes som målsøkende, følger det at systemer kan foreta valg, enten av mål eller av midler, eller begge deler.

Definisjonen av et systems omgivelser reiser spørsmålet om når et fenomen eller objekt hører til systemet, og når det skal betraktes som del av omgivelsene. Når et objekt samhandler med et annet, hører de strengt talt til samme system. Analytisk vil det selvsagt by på uoverstigelige problemer å behandle hele universet ved studiet av et fenomen. En er derfor tvunget til å definere hva som skal regnes til et system, og hva som skal betraktes som omgivelser. En må videre bestemme seg for hvilke deler (elementer) og relasjoner det er viktig å studere. Dette er et praktisk spørsmål, som avhenger av hvilke forhold en er interessert i å studere.

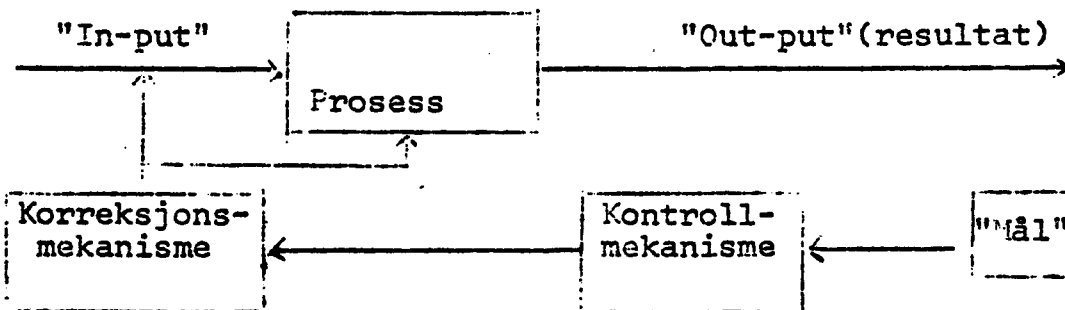
Jeg har tidligere påpekt visse forskjeller mellom levende organismer og fenomen uten liv. Den grunnleggende forskjellen er i systemteorien forklart ut fra termodynamisk teori.

Begrepet entropi står sentralt i denne teorien. Entropi er et uttrykk for et systems grad av orden. En skiller mellom negativ entropi, som er tendensen mot høyere orden og kompleksitet, og positiv entropi som er tendensen mot maksimal uorden (nedbryting og utjevning av forskjeller). "Termodynamikkens annen hovedsetning" sier at et system går mot en likevektstilstand, der det ikke trenger energitilførsel for å bestå, men der det heller ikke kan utvikle energi. Resultatet vil alltid være en slik "entropidød". Dette gjelder for livløse systemer. Åpne, levende systemer har derimot egenskaper som gjør at de kan oppnå en stabil tilstand, samtidig som det foregår en energiutveksling. Et slikt system som er i stabil tilstand reagerer på forstyrrelser (stress) av denne tilstanden. Stress er her definert som internt eller eks-

ternt genererte krefter eller prosesser som truer systemets stabile tilstand. Denne selvregulerende evnen er typisk for levende systemer (herunder sosiale systemer).

Selvregulering skjer ved en kontrollmekanisme av "feed-back" - (tilbakekopling) karakter. Kontrollen er en sirkulær prosess som omfatter målfastsettelses-, informasjons- og korreksjonsmekanismer. Ved hjelp av dette er systemet i stand til å holde kritiske variable på et ønsket nivå. Mekanismen tilsvarende homeostase-begrepet i levende organismer, og termostatbegrepet i fysikken. Dette prinsippet spiller også en sentral rolle i cybernetikken, ved konstruksjon av selvregulerende mekaniske systemer (e.g. servosystemer).

Med begrepet "feed-back", eller tilbakekopling, menes en mekanisme der resultatet (out-put) av en prosess eller aktivitet, gjennom en kontrollmekanisme, blir satt i forhold til et "mål" (dvs. en ønsket eller akseptert tilstand). Avvik fra "målet" registreres og informasjon om dette føres tilbake til en mekanisme som kan korrigere avvikene. Vi kan forenklet illustrere dette slik:



Av dette framgår det at graden av "feed-back", og formen den har, er av avgjørende betydning for systemets tilpasning (evne til å reagere på endringer i omgivelsene på en måte som er gunstig for systemet).

Åpne systemer er ved evnen til selvregulering i stand til å unngå økning i positiv entropi, noe som er uunn-gåelig i lukkede systemer. Gjennom energiimport kan entropiforandringen gjøres negativ, dvs. en går i retning av høyere grad av differensiering og kompleksitet.

Gjennom tilpasning forandrer altså systemets struktur og funksjoner seg. Forandringen kan være reversibel (dvs. det er mulig å komme tilbake til den opprinnelige tilstand), eller irreversibel.

Et system er selvregulerende bare innen visse grenser. Grensene avhenger av systemets toleranse, eller det en kan kalle dets fleksibilitet (evne til å modifisere sin form). Går en ut over disse grensene, bryter systemet sammen, og opphører å eksistere. Systemet kan m.a.o. overbelastes, dvs. at kravene til dets kapasitet ikke kan møtes.

Begrepet ekvifinalitet dekker en annen avgjørende forskjell mellom levende og ikke-levende systemer. Begrepet betyr at samme slutt-tilstand kan nås på ulike måter og fra ulike starttilstander.

I fysiske (mekaniske) systemer er slutt-tilstanden bestemt av start-betingelsene. I åpne systemer er slutt-tilstanden til en viss grad uavhengig av utgangsbetingelsene, forutsatt at systemet er i stand til å opprettholde stabil tilstand. Med stabil tilstand menes her at kritiske variable holdes innen bestemte grenser.

LITTERATUR

BLEGEN og NYLEHN (1969): s. 6 - 23^x

B. Organisasjoner sett i en systemteoretisk ramme

En organisasjon kan altså oppfattes som et målrettet, åpent system. Den er målrettet i den forstand at den er opprettet og organisert (strukturert) med sikte på å realisere visse mål eller verdier. Den er åpen i den forstand at den står i et gjensidig avhengighetsforhold til andre systemer (handlingsmiljøet).

Som system kan en organisasjon betraktes som å være bygd opp av deler eller elementer (f.eks. mennesker), samtidig som den selv er en del av et større system (samfunnet). Hvilke deler (delsystemer eller elementer) vi vil betrakte en organisasjon å være bygd opp av, og

hvilke delsystemer vi deler det større system (samfunns-systemet eller omgivelsene) inn i, avhenger bl.a. av hva vi er interessert i å studere.

Generelt kan det imidlertid være fruktbart å betrakte organisasjoner som bygd opp av følgende delsystemer: Sosialt, teknologisk, administrativt, og økonomisk. Disse delsystemene representerer ulike typer aktiviteter som foregår i organisasjoner. De ulike typene aktiviteter kan imidlertid ikke betraktes atskilt fra hverandre, de står i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre. Eksempelvis vil de sosiale aktivitetene som foregår i en organisasjon til en viss grad være påvirket av den teknologi som anvendes (f.eks. "samlebåndsteknologi" versus "håndtverksteknologi"). Andre måter å dele en organisasjon inn på kan f.eks. være i interessegrupper. En salgsorganisasjon i landbruket kan f.eks. deles inn i delsystemene: Produsenter, tillitsmenn, og ansatt bedriftsledelse.

En organisasjons omgivelser kan vi f.eks. dele inn i følgende delsystemer: Det politiske system, konkurrenter, kunder, leverandører, osv.

Jeg har tidligere nevnt at de delsystemene en organisasjon er bygd opp av står i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre, og at organisasjonen er miljøavhengig (dvs. står i et gjensidig avhengighetsforhold til delsystemer i omgivelsene). Dette er en viktig egenkap ved sosiale systemer (organisasjoner), og synes å være et fruktbart utgangspunkt for studiet av organisasjoners atferd.

Avhengighetsforholdet kan tenkes å ha to former:

- 1) Beslutninger og aktiviteter i et delsystem har innvirkning på andre delsystemer
- 2) Et delsystem er avhengig av å få støtte fra andre delsystemer. For å få denne støtten, må det imidlertid gi visse "motytelser", dvs. tilfredsstillende visse krav.

I praksis vil en organisasjon (hvis den skal overleve) måtte ha et visst minimum av støtte fra sine medlemmer (f.eks. at disse fortsatt er villige til å arbeide i organisasjonen), og fra sitt handlingsmiljø (f.eks. tilførsel av råvarer, penger, informasjon, osv.). For å få denne nødvendige støtten må imidlertid organisasjonen tilfredsstillende visse krav (f.eks. betaling til ansatte, produkter som omgivelsene er villige til å kjøpe, osv.). Vi kan si at organisasjonen må realisere visse verdier for å oppnå "legitimitet" fra de delsystemene den er avhengig av.

I MARCH og SIMON (1958) er dette summert opp slik:

- En organisasjon er et system av gjensidig avhengig sosial atferd hos et antall personer som kan kalles deltakere eller interessenter.
- Interessentene mottar belønning fra organisasjonen til gjengjeld for det de bidrar med til organisasjonen.
- En interessents deltakelse opprettholdes bare så lenge belønningen er like stor eller større enn det bidrag som det kreves at han skal yte.
- Interessentens bidrag utgjør ressursene som organisasjonen bruker til å produsere belønning som tilbys interessenten.
- En organisasjon vil fortsette å eksistere bare så lenge bidragene er store nok til at det kan produseres nok belønning til å framskaffe bidragene.

For å tilfredsstillende de krav som stilles til en organisasjon må den gjennomføre visse aktiviteter, visse funksjoner må ivaretas. De viktigste av disse krav kan grupperes som

1. "Produksjon" (energiomforming)
2. Tilpasning og påvirkning
3. Koordinering

I ethvert åpent system må det skje energiomforming (produksjon). Den formen denne har, varierer selvsagt fra organisasjon til organisasjon (f.eks. produksjon av

kjøtt på et gårdsbruk, foredling og distribusjon i landbrukets salgsorganisasjoner, problemløsning i en forskningsorganisasjon, osv.). Gjennom denne omformingen må det framskaffes et "produkt" som har tilstrekkelig høy "bytteverdi" til at organisasjonen får tilstrekkelig støtte (f.eks. inntekter) til å skaffe seg råstoffer osv., og til å drive organisasjonen. Verdien av det "produktet" som framstilles henger sammen med forholdene i omgivelsene (f.eks. behov, alternativer, osv.). Endringer i disse kan føre til at "bytteverdien" blir negativ. For å hindre å komme i en slik situasjon, må organisasjonen tilpasse seg (endre sine aktiviteter, egenskaper osv.). Det er også til en viss grad mulig å påvirke omgivelsene, slik at disse blir "gunstige". Eksempler på dette er reklame (for å oppnå en gunstig etterspørselssituasjon for egne produkter), påvirkning av det politiske system (for å få lover og reguleringer som virker gunstig), osv. For å samordne de ulike aktivitetene i organisasjonene er det nødvendig med en viss koordinering (f.eks. i form av planlegging, organisering og ledelse).

Nå vil det som regel være slik at:

1. Det er umulig å tilfredsstille alle krav som stilles til organisasjonen. Mange krav er konkurrerende (motstridende).
2. Det er mange veier å gå for å oppnå tilstrekkelig støtte til at organisasjonen overlever.

Det vil derfor være nødvendig å prioritere hvilke krav (verdier) en skal søke å tilfredsstille, og i hvilken grad de skal tilfredsstilles. En må stille opp visse verdipreferanser. Målene en ser organisasjonens resultater i forhold til, utformes ut fra disse preferansene. Vi kan si at disse aktivitetene inngår i bedriftens målsettingsprosess.

Det må fattes beslutninger om hvilke verdier en skal søke å realisere, hvilke aktiviteter som i den forbindelse skal gjennomføres, og hvordan de skal gjennomføres. Denne aktiviteten kan vi kalle en beslutningsprosess. Denne vil som regel være omfattende og vanskelig, både fordi det

er mange mulige veier å gå, og fordi en står overfor et helt sett med tildels motstridende krav. Dessuten er informasjonen både om kravene en står overfor, og utviklingen av forskjellige aktiviteter og aktivitetsnivåer som regel usikker.

Som det skulle framgå av dette står spørsmålet om informasjon og overføring av informasjon meget sentralt. Det vi kaller kommunikasjon er i virkeligheten en forutsetning for sosiale systemers eksistens. Kommunikasjonsprosessen er således et sentralt studieområde.

Et annet sentralt forhold i studiet av organisasjoner er deres struktur. Med struktur mener vi stabile trekk, slike kan være:

1. Atferd som gjentar seg (aktivitetsmønster)
2. Stabile formelle og fysiske trekk

Strukturelle trekk er av betydning først og fremst fordi de har innvirkning på aktivitetene i organisasjonen. Strukturen binder eller stabiliserer beslutninger og aktiviteter.

En viss struktur er nødvendig for at en organisasjon skal kunne fungere. På den annen side vil for "stiv" struktur kunne hindre "tilpasning". Den såkalte struktur-rasjonaliseringen i jordbruket er en illustrasjon av det siste punktet. Her er det bl.a. slik at visse fysiske trekk (brukenes jordbruksareal) hindrer "tilpasning" til ny teknologi. Struktur-rasjonaliseringen består i at det bl.a. fra det politiske systems side blir lagt til rette for å endre denne strukturen (f.eks. ved å fremme sammenslåing av bruk). Dette eksemplet illustrerer også at det er samband mellom den fysiske struktur (jordbruksarealet pr. bruk) og den sosiale struktur (bygdesamfunnets sammensetning). Videre viser det at struktur- endringer kan ha verdikonsekvenser (ønsket om "billig mat" versus ønsket om å bevare bosetting).

Vi ser altså at en organisasjon har visse registrerbare stabile forhold (struktur), og at det utføres visse aktiviteter (prosesser) med sikte på å ivareta funksjoner som er nødvendig for å tilfredsstille de krav som stilles til organisasjonen. Den realiserer på denne måten visse verdier. Hvilke verdier som blir realisert avhenger bl.a. av de verdipreferansene (målene) som stilles opp.

I vår studie av organisasjoner er vi først og fremst interessert i hvordan organisasjonens egenskaper (struktur) og virksomhet (aktiviteter) virker på dens utvikling og resultater (verdirealisering). Videre er vi interessert i hvordan organisasjonens omgivelser (handlingsmiljø) påvirker deres struktur, aktiviteter, og verdi-realiseringsprosess.

LITTERATUR:

BLEGEN og NYLEHN (1969): s. 32-47^{XX}

IV. ORGANISASJONERS MÅLSETTING - KRAV, VERDIER OG MÅL

Vi har tidligere sagt at en organisasjon er målrettet, dvs. den søker å realisere visse verdier. En annen, og kanskje mer korrekt måte å si dette på er at mennesker søker å realisere visse mål eller verdier gjennom organisasjoner. Deltakerne (interessentene) stiller, som vi antydte foran, visse krav til organisasjonen som motytelse for det de selv bidrar med.

Selv om det kan være enighet om dette generelle utgangspunktet, viser det seg å være stor uenighet om hva som er en organisasjons målsetting, og om hvordan denne skal kunne gjøres "operasjonell" (dvs. hvordan den skal kunne gis en slik form at organisasjonen kan styres etter den).

Målsettingsspørsmålet har nær sammenheng med spørsmålet om styring, kontroll og planlegging. Styring er selvsagt umulig uten at en har en viss formening om hvor (mot hvilke mål) en ønsker å styre. Det vil også være umulig å kontrollere eller vurdere resultatene av virksomheten hvis en ikke har noe mål (målestokk) å vurdere mot. Spørsmålet om styring og kontroll skal vi imidlertid behandle som eget punkt. Men det er viktig å ha denne sammenhengen klart for seg, når en drøfter målsettingsspørsmålet.

Her skal vi se på noen viktige sider ved målsettingsspørsmålet, spesielt ulike syn (filosofier) som gjør seg gjeldende. Vi skal i denne forbindelse legge vekt på å se målsetting i en videre organisasjonsteoretisk sammenheng.

A. Noen ulike "filosofier"

Jeg skal, for oversiktens skyld, innledningsvis antyde hvordan synet på målsettingsspørsmålet har endret seg. Nedenfor er det satt opp det jeg har kalt "tradisjonelt" og "nyere" syn på fem dimensjoner ved målsettingsspørsmålet:

Dimensjon	Tradisjonelt syn	Nyere syn
1. Antall mål	Et(få) entydige	Mange(dels i konflikt)
2. Type mål	Profitt	Nytte, overlevelse
3. Antall besluttere	En(få)innen org.	Mange(koalisasjoner), også utenfor org.
4. Prinsipp for målrealisering	Maksimering	Tilfredsstillelse (Satisfiering)
5. Tids-horisont	Kort	Lang

Denne framstillingen er meget sterkt forenklet, men gir et bilde av utviklingen i både teoretikereres og praktikereres (lede:es) syn på organisasjoners målsetting.

I økonomiske organisasjoner (bedrifter) er det nærliggende å anta at profitt (avkastning på kapitalen) vil være et overordnet mål. Profittmaksimering har da også tradisjonelt vært sett på som slike organisasjoners dominerende mål. Av flere grunner er det imidlertid blitt stilt spørsmål både ved om det i praksis er tilfellet, og om det er gunstig å stille opp dette som eneste (eller dominerende) mål.

Kortsiktig profittmaksimering, slik det er forutsatt i tradisjonell mikroøkonomisk teori, har åpenbare svakheter som målsetting. For det første er det klart at en politikk som går ut på å få størst mulig profitt på kort sikt, kan være en trussel mot bedriftens eksistens på lengre sikt. Dette kan f.eks. skyldes at en ikke tar hensyn til langsiktige virkninger av investeringer, eller at en slik politikk ikke vil bli godtatt av viktige interessenter innenfor og utenfor organisasjonen. Tanken om profitt som eneste mål er forlatt av de fleste.

Vi har imidlertid en rekke modifikasjoner eller alternativer til kortsiktig profittmaksimering. Slike er f.eks:

- høyest mulig utbytte på innsatte ressurser
- langsiktig profittmaksimering
- maksimal vekst, men forutsatt en gitt minste profitt
- overlevelse og tilfredsstillende profitt, osv.

I praksis er profittmaksimering nærmest å forstå som at en foretrekker mer profitt framfor mindre, under ellers like forhold.

Gitt en slik form er profittmålsettingen svært lite presis, og er lite egnet både som mål (å styre etter) og som bedømmelseskriterium.

Observasjoner i praksis viser at organisasjoner søker å realisere en lang rekke mål, hvorav profitt er ett. Det er en tendens til å betrakte profitt som et (viktig) middel (eller delmål) som er nødvendig for å realisere andre mål (f.eks. overleve, vokse, teknologisk utvikling, osv.). Profitt eller overskudd er altså et indirekte bidrag til å realisere verdier, dvs. å gi behovstilfredsstillelse.

Flere strukturelle utviklingstrekk både innen organisasjoner og i deres omgivelser (samfunnet) har bidratt til å redusere betydningen og brukbarheten av profitt som mål. De viktigste av disse er:

- Skiftet fra eierebedrifter til aksjeselskaper, der ledelsen arbeider for lønn
- Økt kompleksitet, og økt delegering av ansvar og myndighet innen organisasjonene
- Bedriftenes økende størrelse og betydning i samfunnet
- Tendensen bort fra økonomisk liberalisme som dominerende samfunnssyn.

En rekke teoretikere har kritisert det enkle profittsynet. Det mest verdifulle bidraget til en teori om organisasjoners målsetting har antakelig kommet fra CYERT og MARCH (1963). I boken "A Behavioral Theory of the Firm" tar de utgangspunkt i "målsettingsfilosofien" i tradisjonell økonomisk bedriftsteori, og påpeker uholdbarheten i mange av de forutsetningene denne bygger på. Jeg skal nedenfor skissere hovedpunktene i deres syn.

Cyert og March hevder at de tradisjonelle forutsetningene om at 1) organisasjonens mål er det samme

som eierens (entreprenørens) mål, 2) det er enighet innen organisasjonen om et felles mål, er feil. Bak enighet om vage, generelle mål viser det seg å være stor uenighet om delmål.

En organisasjon er en koalisasjon av individer, med forskjellig mål. Dette betyr at målkonflikt er det vanlige. De målene som blir stilt opp som organisasjonens mål er et resultat av en forhandlingsprosess, der de forskjellige deltakerne stiller med ulike krav, og der de har ulik innflytelse. Deltakerne danner koalisasjoner for å fremme sine interesser. De deltakerne eller koalisasjonene som har størst innflytelse, bestemmer hvilke mål som blir ansett å være viktigst.

"Forhandlingsprosessen" er kontinuerlig, og både mål og koalisasjoner skifter over tiden. På denne måten veksler kravene. Organisasjonen har altså ikke faste mål. Målene vekkes av de problemene som melder seg i form av krav fra medlemmene.

For å fungere må en organisasjon derfor fungere som en "brannstasjon" som har ledige ressurser å sette inn for å løse de problemene (kravene) som til en hver tid dukker opp.

De kravene som fremmes, og følgelig de mål som stilles opp, er sterkt avhengig av deltakernes aspirasjonsnivå (hva de regner det er rimelig og mulig å oppnå). Aspirasjonsnivået henger sammen med medlemmenes erfaring (f.eks. tidligere resultater, sammenlikning med andre organisasjoner, osv.). Konflikt mellom motstridende mål løses ved: 1) Kravene løses i sekvens (ikke samtidig), 2) Kravene betraktes som uavhengige (dvs. ikke-konkurrerende), 3) En søker å finne tilfredsstillende løsning (ikke optimale i tradisjonell forstand).

THOMPSON (1971) er i hovedsaken på linje med dette synet. Han sier at en organisasjons mål er det framtidige "doméne" (virkeområdet) de deltakerne som befinner seg innen den dominerende koalisasjonen (de som har kontroll over ressursene) innretter seg på.

Den dominerende koalisasjonen kan også bestå av individer og grupper som ikke er direkte deltakere i organisasjonen. Det vil i praksis si at individer og grupper i omgivelsene som organisasjonen er avhengig av (f.eks. statsmyndigheter, finansieringsinstitusjoner osv.), i større eller mindre grad bestemmer organisasjonens målsetting.

Dette synet føres videre hos forfattere som C. Perrow¹⁾ og ETZIONI (1964). De sier at en organisasjons mål fungerer som legitimering for de aktivitetene den utfører. En må derfor skille mellom ulike typer mål, alt etter hvilke interesser en ser organisasjonen i forhold til. Med interesser menes her f.eks. kunder, investorer (aksjeeiere), arbeidere, toppledelse, osv. Perrow skiller i denne forbindelse mellom fem typer av mål:

1. Sosiale mål som stilles opp for organisasjonen av "samfunnet". Slike mål er f.eks. sysselsetting, ivaretagelse av politiske og kulturelle verdier, osv.
2. "Output"-mål som stilles av de delsystemer organisasjonen har kontakt med. Slike mål er f.eks. varer og tjenester av bestemt kvantitet og kvalitet.
3. Systemmål som stilles av organisasjonen selv (dens medlemmer). Dette er mål av typen vekst, stabilitet, profitt, osv.
4. Produktmål, som er mål vedrørende produktenes karakteristikk, f.eks. kvalitet, stil, variasjon, tilgjengelighet. Dette er mål som stilles opp av organisasjonens medlemmer. F.eks. finner en ofte at "ingeniører" har en bestemt oppfatning av hvordan en maskin (f.eks. en bilmodell) bør se ut og fungere.
5. Andre mål, som f.eks. politiske mål, service til lokalsamfunnet, opplæring av ansatte, osv.

¹⁾C. Perrow: Organizational Analysis: A Sociological View. Tavistock Publ., London, 1970.

Tanken bak dette er den samme som vi satte fram tidligere da vi sa at en organisasjon er avhengig av interessenter (elementer eller delsystemer) både "innen seg selv" og i sine omgivelser. Disse interessentene stiller krav til organisasjonen som kompensasjon for den støtten (bidraget) de yter organisasjonen. Disse kravene kan da oppfattes som mål for organisasjonen.

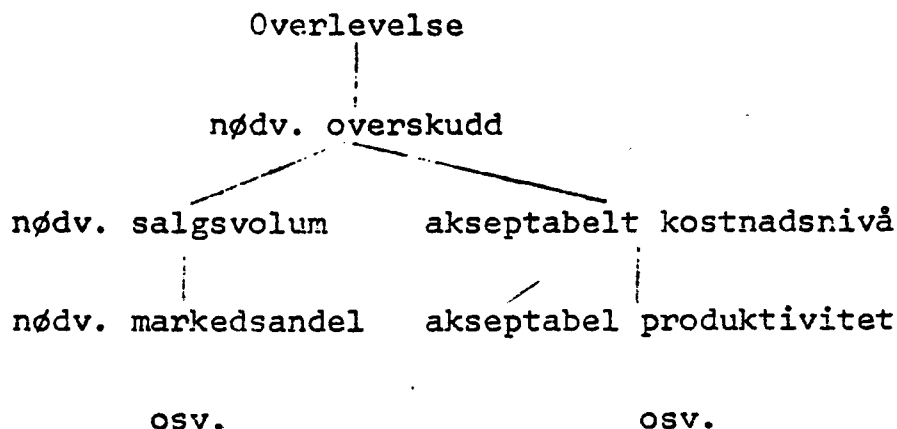
Cyert og March har gjort en undersøkelse av hvilke mål organisasjoner i praksis arbeider etter. De fant i et utvalg økonomiske organisasjoner at følgende "mål-områder" var tilstede: Profitt, markedsandel, salgsvolum, produksjonsvolum, stabilitet, og nivå av ferdigvarelager.

De understreket at andre bedrifter kunne ha andre mål-områder.

Denne framstillingen av organisasjoners målsettingsproblem som er skissert her reiser en rekke spørsmål, som f.eks.: Hva er mål og hva er midler? Er det mulig å operasjonalisere en organisasjons mål? Hvilke sammenhenger er det mellom ulike mål?

Det synes for det første ikke å være noe klart skille mellom mål og midler. Det som en interessent oppfatter som mål (profitt kan f.eks. være mål for aksjonærene), kan av en annen oppfattes som et virkemiddel for å nå et "løyere" mål (f.eks. vekst, makt, osv.). Vi vil da kunne betrakte et slikt virkemiddel som et delmål, dvs. et mål som hvis det blir oppfylt, bidrar til å realisere hovedmålet. Det vil i praksis f.eks. være slik at det er nødvendig å ha en viss profitt (delmål) for å oppnå vekst (hovedmål).

Når det gjelder generelle overordnede mål, f.eks. av typen overlevelse, er disse ofte umulig å operasjonalisere (dvs. gi en slik form at de kan styres etter). En kan imidlertid nærme seg en operasjonalisering ved å finne fram til delmål (f.eks. en viss profitt, en viss vekst, osv.), som hvis de tilfredsstilles, samtidig fører til at det overordnede målet tilfredsstilles. Vi får da et mål-middelhierarki. Dette kan sterkt forenklet framstilles slik:



På denne måten er det mulig å komme fram til forskjellige operasjonelle delmål. Disse kan kvantifiseres, og anvendes til styring av aktivitetene, og til å måle effektivitet.

Hvis en er i stand til å stille opp slike delmål at en ved å styre etter disse, samtidig er sikret at overordnede mål tilfredsstilles, behøver en ikke anvende vanskelig operasjonaliserbare hovedmål i styringen. En står imidlertid overfor to viktige problemer:

1. Å sikre at de delmål en definerer virkelig bidrar til å tilfredsstille overordnede mål. Dette krever at en kjenner årsak- virknings-sammenhengene som eksisterer.
2. Å sikre at delmålene blir akseptert som mål av de innen organisasjonen som blir pålagt å realisere dem.

Det er ikke uvanlig at delmål er i konflikt, og at delmål er i konflikt med høyere mål. Det er ofte slik at realisering av et mål kan ha negative konsekvenser for et annet.

Organisasjoner er "instrumenter" som er skapt for å tjene spesielle mål. Gjennom oppbygginger kan det imidlertid formes interessegrupper som er mer opptatt av f.eks. å bygge opp organisasjonen (vekst) og å sikre sin egen posisjon, enn å hjelpe til å nå de mål som organisasjonen opprinnelig ble skapt for å realisere.

LITTERATUR:

- BLEGEN og NYLEHN (1969): s. 151-182^{xx}
ETZIONI (1964): s. 5-19^x
THOMPSON (1971): s. 161-162^{xx}

B. Målsetting og operasjonelle mål

Jeg nevnte tidligere at spørsmålet om en organisasjons målsetting har nær sammenheng med spørsmålet om styring. Styring av en organisasjon innebærer at en søker å påvirke organisasjonens (systemets) deler så disse fungerer slik at deres virksomhet gir størst mulig bidrag til hele organisasjonens nytte eller mål. Når vi taler om at en organisasjon eller dens deler skal virke på en ønsket eller god måte, uttrykker vi samtidig at vi har visse intensjoner eller mål vi vil oppnå eller tilstrebe. Styring er altså direkte knyttet til arbeidet for å nå bestemte mål.

Vi kan altså slå fast at målsettingen står i en nøkkelstilling når det gjelder organisasjoners styring og eksistens. Det kan imidlertid også slås fast at målsettingsspørsmålet vies forholdsvis liten oppmerksomhet i de fleste organisasjoner. Det synes også å være en rimelig påstand at styringen av denne grunn er lite effektiv i mange tilfeller.

Det synes å være flere mulige årsaker til denne situasjonen. Som vi drøftet tidligere må vi oppfatte en organisasjons målsetting som en struktur av mål i konflikt, i stedet for et bestemt mål. Det er således vanskelig å komme fram til et hovedmål som kan settes opp som normerende for styringen.

En organisasjons hovedmål er det dessuten umulig å kvantifisere. Dette fører ofte til at en lar være å diskutere organisasjonens overordnede mål, og i stedet f.eks. anvender enkle produktivitetsmål som mål for resultatene. Som vi skal se medfører dette en åpenbar fare for feilstyring (i forhold til organisasjonens hovedmål).

Vi skal her se litt nærmere på hvordan det kan være mulig å utvikle en mer bevisst holdning til målsettingsspørsmålet. På den måten skal vi forsøke å rydde opp i noe av den forvirringen som hersker omkring dette spørsmålet både i teorien, og i den praktiske virksomheten.

For å få en oversikt over målkomplekset i organisasjoner kan det være nyttig å skille mellom ulike typer mål. Etter Langefors²⁾ skal vi "dele inn" mål i følgende typer:

Ultimærmål ("høyeste mål") eller intensjoner med organisasjonen. Dette kan oppfattes som den (de) virkelige fundamentale grunnen(e) til at organisasjonen holdes i drift.

Delmål er "mål" som egentlig fungerer som middel for å realisere andre mål.

Primærmål er de mål (ultimærmål eller delmål) en gir størst vekt når en må velge mellom mål som er i konflikt. Primærmål er f.eks. mål vi først og fremst må oppfylle for at ultimærmålet skal kunne realiseres.

Ønskemål er det en ønsker å oppnå. Dette er ikke nødvendigvis det samme som det en beslutter seg for å etterstrebe. Et ønskemål kan f.eks. vise seg å være urealistisk.

Operasjonelle mål er slike mål som det er mulig å avgjøre om er oppfylt, og som kan brukes som bakgrunn for styring og planlegging av organisasjonens operative virksomhet. Eksempler på slike mål er salgsvolum i et gitt tidsrom, medlemsoppslutning på et gitt tidspunkt, produksjonskostnad, osv.

Ultimærmålene er ofte diffuse, og som regel ikke operasjonelle. Hvis vi ser på salgsorganisasjonene i landbruket, vil et rimelig ultimærmål kunne være "høyest mulig avregning (pris) til produsentene". For NLH kan ultimærmålene f.eks. være "best mulige forskningsresultater og best mulige kandidater".

²⁾ B. Langefors: System för företagsstyring. Studentlitteratur, Lund, 1970.

Ultimærmålene er organisasjonens viktigste mål i den forstand at de avgjør om et resultat er nyttig. De angir hvorfor en skal fortsette virksomheten. De kjennetegnes ved at de er stilt opp ut fra et etisk eller ideologisk utgangspunkt, og står uforandret selv om systemets (organisasjonens) tilstand eller situasjon endrer seg (f.eks. om konkurransen øker eller avtar, osv.).

Ultimærmålene spiller en viktig rolle ved at det er de som avgjør om et delmål er "godt" eller "dårlig". Et godt delmål er et som bidrar effektivt til realiseringen av ultimærmålene. En må altså ha en formening om hvilke ultimærmål en må ha for å kunne bedømme delmålenes effektivitet.

Ultimærmål kan være i konflikt. En må da avgjøre hvordan de skal avveies mot hverandre og hvor langt en skal gå i å søke å oppfylle dem.

Primærmålene er "viktigst" i den forstand at de må oppfylles for at ultimærmålene skal kunne nåes. De skiller seg fra ultimærmål ved at de bestemmes av systemets (organisasjonens) tilstand, og endres med denne. Eksempler på denne type mål kan f.eks. i samvirkeorganisasjonene være et visst "overskudd". En må ha et visst "overskudd" for å kunne drive, og dermed kunne realisere ultimærmålet (høyest mulig avregningspris til produsenten). Vi ser her at det er en viss innebygd konflikt mellom ultimærmål og primærmål. Det må tas beslutning om hvor stort overskudd som er "nødvendig" for å sikre fortsatt drift. Vi ser også at primærmålet (overskudd) er situasjonsbetinget. Økt konkurranse på markedet vil f.eks. bety at "nødvendig overskudd" blir høyere.

Primærmålet "overskudd" er i den forbindelse vi brukte det ovenfor et delmål (virkemiddel). Det er "det viktigste" virkemidlet til å realisere ultimærmålet. Nå kan det selvsagt diskuteres hvilke delmål som er viktigst (primærmål). Det er lett å tenke seg at noen vil hevde at mål som lågest mulige kostnader, politisk "good-will", god medlemskontakt osv. er viktigere delmål enn "overskudd" (profitt). Som nevnt ovenfor vil organisasjonens situasjon ofte være avgjørende for hvilke av delmålene som betraktes som primærmål.

For å kunne bedømme om en organisasjon er effektiv (rasjonell) kreves det:

- at en har klart for seg hvilke ultimarmål en søker å realisere
- at en har formulert operative delmål som er effektive m.h.t. å realisere ultimarmålene.

Begrepet effektivitet er i praksis ofte svært uklart brukt. Det er vanligvis begrenset til produktiviteten (forholdet mellom resultatet og ressursene som er anvendt) målt ved hver "arbeidsstasjon" (f.eks. ved en avdeling, en bestemt arbeidsoperasjon o.l.). Det er lett å tenke seg at en slik "lokal effektivitet" kan ha uheldige konsekvenser for totalresultatet (ultimarmålet). Det er bare hvis "lokal effektivitet" er nyttig m.h.t. ultimarmålet at den gir en positiv nyttekomponent. Et delmål må altså ha en god "måleffektivitet" (dvs. være effektiv m.h.t. realisering av ultimarmålet). Det er en forutsetning for effektiv styring at denne innrettes mot operative delmål som er effektive m.h.t. å realisere hovedmålet (ultimarmålet).

Først når en er sikker på å ha satt opp operative delmål med tilfredsstillende måleffektivitet kan en søke å oppnå god "styringseffektivitet" (dvs. effektivt m.h.t. å nå disse målene). Høg styringseffektivitet mot en ineffektiv delmålstruktur innebærer i realiteten at en styrer "effektivt" mot feil mål!

En vil ut fra dette se hvor lett "effektivitetsjakt" kan føre til feilstyring i stedet for "rasjonalisering". Mangel på avklaring av hvilke type mål en diskuterer ut fra, fører også lett til at diskusjoner om mål og virkemidler blir lite fruktbare.

Diskusjonen om norsk landbrukspolitik, og om samvirkeorganisasjonenes tilpasning synes å være et godt eksempel på dette.

I figur 2 har jeg skissert skjematisk hvordan en kan tenke seg en organisasjons målstruktur brutt ned til operative mål.

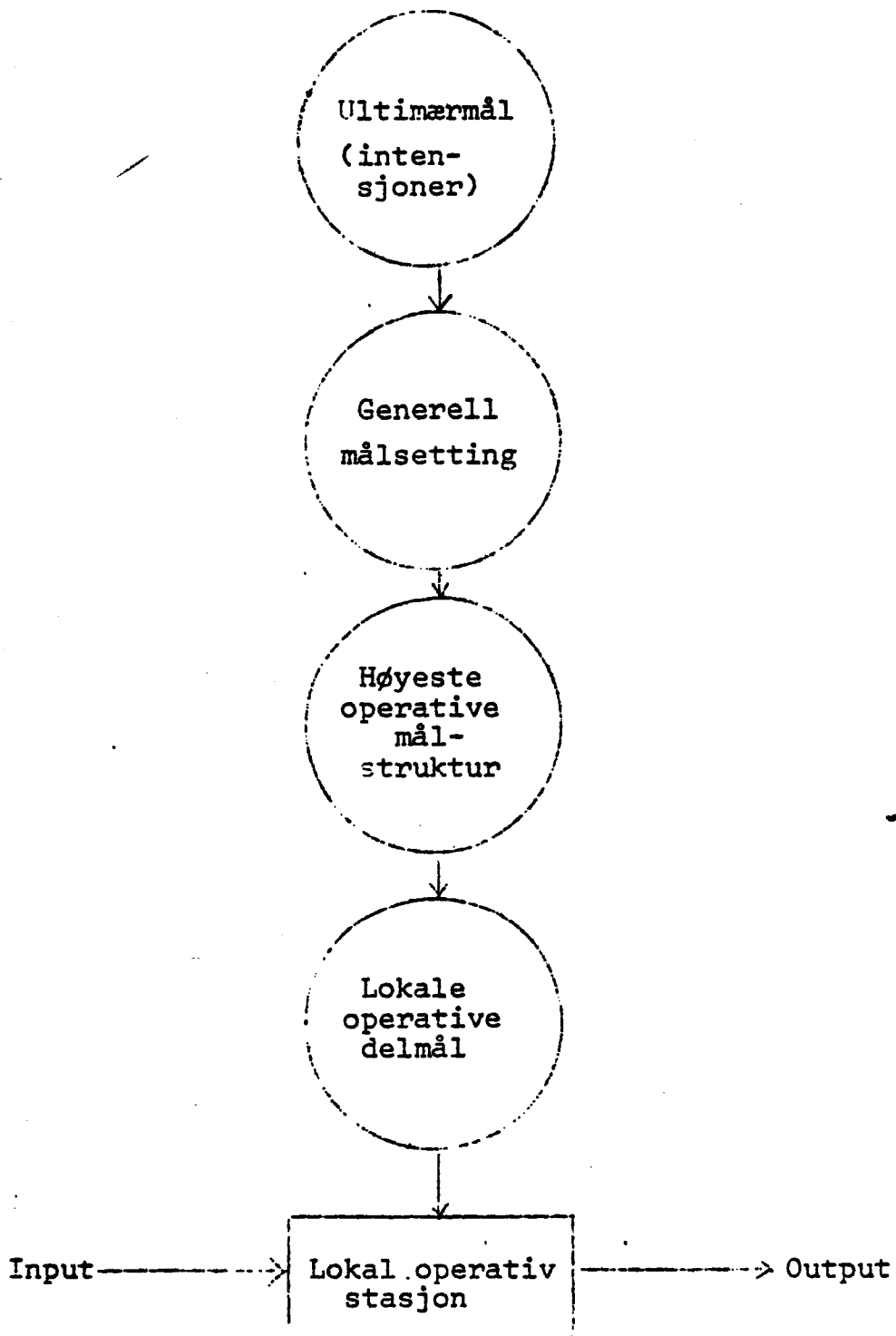


Fig. 2. Nedbryting av ultimærsmål til operasjonelle delmål.

V. NOEN VIKTIGE PROSESSER OG FUNKSJONER

En organisasjon kan, som nevnt tidligere, betraktes som et system som må tilfredsstillende visse krav for å få den støtten den trenger for å fungere.

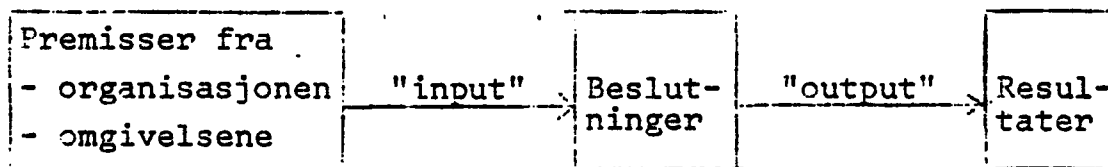
For å tilfredsstillende disse kravene må organisasjonen ivareta visse funksjoner (produksjon, tilpasning/påvirkning, og koordinering). For å utføre disse funksjonene må det gjennomføres ulike aktiviteter (eller prosesser). Av disse står følgende sentralt: Målsetting, beslutninger og kommunikasjon.

Målsettingsprosessen har vi behandlet tidligere (kap. IV). Vi skal se litt nærmere på beslutnings- og kommunikasjonsprosessene. Deretter skal vi se på koordineringsfunksjonen (styring, kontroll og planlegging).

A. Beslutningsprosessen

Beslutningsteorien er en sentral retning eller tilnæringsmåte i moderne organisasjonsteori. En betrakter her organisasjonen som et beslutningssystem, der den sentrale aktiviteten kan oppfattes som en beslutningsprosess (eller et sett med vedtaksprosesser). Det en er opptatt av er det som vedrører "produksjonen" av beslutninger.

Beslutningsprosessen kan generelt illustreres på følgende måte:



De krav som stilles til organisasjonen fra dens medlemmer og fra interessenter i omgivelsene oppfattes her som premisser som går inn (er input) i beslutningsprosessen. De resultatene beslutningene fører til, kan betraktes som "output" som så organisasjonens medlemmer

og omgivelsene reagerer på ved å stille nye krav (nye premisser for beslutningsprosessen).

Beslutningsprosessen er altså en dynamisk prosess der nye resultater produserer nye krav, som i sin tur fører til nye beslutninger og nye resultater.

1. Tre beslutningsmodeller

Med beslutningsmodell mener vi i denne sammenheng et forenklet bilde av hvordan en antar at beslutningsprosessen foregår.

En modell vil bestandig være en forenkling av virkeligheten. Dermed mister en visse nyanser. Pedagogisk sett er det imidlertid nødvendig å operere med modeller. Ved å bruke modeller kan en på en noenlunde enkel og forståelig måte få fram visse sentrale trekk.

Hvor "god" en modell er avhenger av hvor godt den beskriver hovedtrekkene i den virkeligheten en forsøker å gi et bilde av. Sentralt i denne forbindelse er hvorvidt de forutsetningene (premissene) modellen bygger på er holdbare (i forhold til virkeligheten).

De modellene vi skal se på her bygger dels på forskjellige forutsetninger (antakelser om virkeligheten). Det vil derfor være viktig å få disse fram eksplisitt, og så drøfte deres holdbarhet.

a. "Rasjonell beslutning" - "Entreprenørmodellen". Denne modellen bygger stort sett på det menneskesynet vi finner i "Scientific Management" og "Klassisk administrasjonsteori" (Fayol). Mennesket oppfattes å være rasjonelt ("The economic man"). Dette vil i praksis bl.a. si at det har klare, entydige preferanser. Det søker å realisere disse gjennom kjølig kalkulering, uten å la seg påvirke av sine følelser (f.eks. sympatier og antipatier).

Modellen bygger på følgende antakelser (premissar):

- Det foreligger en entydig preferanseskala
- Det er enighet om de preferanser (mål) som skal

realiseres. (Evt. er det bare en beslutter -
entreprenøren)

- Problemet en står overfor kan klarlegges i detalj
- Alle mulige løsningsalternativer kan klarlegges
- Alle mulige konsekvenser av å velge de ulike løsningsalternativene kan klarlegges.

En forutsetter altså at deltakerne i beslutnings-
prosessen vet hva de vel, har kunnskaper til å velge
optimal løsning, og har innflytelse (makt) til å gjennom-
føre beslutningene.

Selve beslutningsprosessen vil da bestå i å:

- Etablere en klar og entydig preferansestruktur
- Klarlegge alternative løsninger
- Velge den beste løsningen ved å relatere prefe-
ranser og alternativer (optimering, minimering,
maksimering).

Vi har tidligere vært inne på at de forutsetningene
denne modellen bygger på, er lite realistiske i de fleste
praktiske situasjoner. Beslutningsmodellen kan gi et
tilnærmet riktig bilde av virkeligheten når:

- Det er få deltakere i beslutningsprosessen
- Beslutningssituasjonen er enkel (eller defineres
som enkel).

I enkelte tilfelle kan altså denne modellen gi et
tilnærmet riktig bilde av hvordan beslutningsprosessen
skjer.

Det er vanlig at en forsøker å tilstrebe en slik
beslutningsstil. Den betraktes av mange å være "rasjonell"
og ønskelig.

b. "Koalisjons"- eller "forhandlingsmodellen". I motsetning til det synet at mennesket er et rasjonelt vesen ("The economic man"), står bl.a. Human Relations retningens syn om mennesket som et psykologisk ("irrasjonelt") vesen.

Dette synet forfekter et bilde av mennesket som et følelsesvesen. Beslutningene preges mer av tilfeldige følelser, gruppenormer og ubevisste impulser enn av "kjølig kalkulering". Atferd blir således vanskelig forutsigbar og kontrollerbar. Fullstendig organisasjonsrasjonalitet blir derfor umulig.

Et tredje "menneskesyn" (utviklet bl.a. av Simon) representerer en motforestilling til de to andre. Mennesket (og organisasjonen) betraktes her som begrenset rasjonelt. Simons menneskemodell er "The administrative man". Vi skal drøfte dette nærmere i neste avsnitt. Grunnen til at vi har nevnt det her, er at det ligger under den beslutningsmodellen vi skal kalle "Koalisasjonsmodellen". Denne modellen bygger bl.a. på disse antakelsene:

- Det er enighet om hvilke problemer valget (beslutningen) inneholder
- Det er uenighet om verdier (mål)
- Ingen av deltakerne i beslutningsprosessen kan presse gjennom sitt syn.

En antar at beslutningsprosessen har form av en forhandlingsprosess, der deltakerne engasjeres, og former koalisjoner. Ulike koalisjoner truer eller kompromisser seg fram til en løsning der det er samsvar mellom de krav (mål) en søker å realisere gjennom beslutningen, og de ressursene som foreligger.

Denne beslutningsstilen gjøres akseptabel (legitim) ved at en påberoper seg:

- Pareto-optimale løsninger (noen får det bedre, men ingen får det verre)
- Enighet om politikk og maktfordeling innen organisasjonen.

Beslutningsstilen (-modellen) er i godt samsvar med "vanlig demokratisyn". Modellen er velkjent fra vårt samfunnssystem ("liberal-kapitalistisk"/"sosialdemokratisk").

Modellen synes å være anvendbar (gir noenlunde riktig beskrivelse av beslutningsprosessen) når det er:

- Enighet om hva som er problemet
- Uenighet om verdier (mål)
- Mange deltakere, men med noenlunde stabile interessegrupper
- Sterke normer for "likhet" mellom deltakerne.

c. "Ikke-beslutning"-modellen. Denne modellen bygger også tildels på antakelsen bak menneskemodellen "The administrative man", og antas å være gyldig i en del beslutningssituasjoner.

De viktigste av antakelsene bak modellen er:

- Det er liten eller ingen sammenheng mellom deltakernes intensjoner (mål), og deres handlinger i beslutningsprosessen
- Organisasjonens problemstillingsatferd er ikke målrettet (har ikke "ultimærmål") i det hele tatt.

I stedet for å være et velsmurt beslutningsapparat, er organisasjonen (beslutningsprosessen) en "øppelkasse" (Garbage can) der deltakerne hiver inn det de måtte ha av begrensede mål, problemer, taktikker og teknikker etter hvert som beslutningssituasjoner oppstår.

Hvilken løsning et problem får, er i stor utstrekning bestemt av hvilken "løsning" som tilfeldigvis blir "trukket".

Når en snakker om at en har tatt en beslutning, er det egentlig et forsøk på å forsvare tidligere handlinger. Dette er å forstå slik at når en står overfor et problem, løses dette ut fra tilfeldige mål (delmål som hives inn av forskjellige deltakere), og med begrensede og tilfeldige (rutiniserte) løsningsteknikker.

Det er først på et senere tidspunkt (da en ser virkningene av løsningen) at en forsøker å framstille det som om løsningen var bevisst for å realisere et eller annet ultimærmål.

Denne "prosessen" kan kalles ikke-beslutning (non-decision) i den forstand at beslutningene ikke er en logisk målrettet problemløsning, men tilfeldige resultater av kontakten mellom problem og organisasjon.

Ifølge denne modellen vil også mange av vedtakene skje uten at deltakerne er oppmerksom på det. Vedtakene antas å ligge implisitt i ikke-uttalte normer og antakelser, f.eks. antakelser om at "vekst" og "teknologisk utvikling" er "godt" (dvs. realiserer grunnleggende verdier).

Denne modellen har et "anarkistisk" preg. Den betraktes av de fleste som illegitim, og normativt uheldig og uønskelig. Dette er imidlertid ikke vesentlig for oss i denne sammenheng.

Selv om vi skal holde fast på at det er mulig for sosiale systemer bevisst å realisere bestemte verdier ved å legge og følge planer, skal vi ikke avvise at "søppelkasse"-modellen i visse beslutningssituasjoner gir et brukbart bilde av virkeligheten.

Modellen passer følgende situasjon:

- Det er et meget stort antall interessenter, og ustabile koalisasjoner
- Situasjonen er meget komplisert. En vet ikke hvilke problemer et valg innebærer (hvilke konsekvenser det får, hvilke preferanser som skal realiseres, hvilke årsak-virkningsforhold som eksisterer, osv.)

2. Organisasjonsmessig rasjonalitet

Det er vanlig å anta at de tre beslutningsmodellene er i konflikt, og utelukker hverandre. Jeg tror det kan være mer fruktbart å betrakte dem som komplimentære.

De er komplimentære i den forstand at de er realistiske for forskjellige beslutningssituasjoner. I praktiske organisasjoner kan en derfor tenke seg at beslutningsprosessen følger den "rasjonelle modellen" i visse tilfelle. Andre ganger gir "søppelkasse-modellen" den beste beskrivelsen av det som skjer i beslutningsprosessen.

Jeg skal her antyde hvorfor det kan være fruktbart å betrakte beslutningsprosessene i en organisasjon på denne måten.

a. Begrenset rasjonalitet. Det er en rekke både praktiske og teoretisk sett logiske grunner til at organisasjoner arbeider (og må arbeide) under begrenset rasjonalitet.

De premissene vi nevnte lå til grunn for rasjonalitetsmodellen, er sjelden tilfredsstilt i en praktisk beslutningsmodell:

- En mangler som regel en entydig preferansefunksjon
- Det er sjelden helt klart hva det problemet en skal løse egentlig går ut på
- En har sjelden den fulle oversikt over alle mulige løsningsalternativer (og det vil være for "dyrt" å skaffe seg slik oversikt)
- Det er som regel vanskelig å se alle konsekvensene av ulike løsningsalternativer.

Disse vanskelighetene skyldes flere forhold, bl.a. begrenset kjennskap til mennesket, mangel på kunnskap om og kontroll med omgivelsene, og endelig organisasjonsstrukturen.

Når det gjelder den menneskelige faktoren kan en stikkordmessig nevne forhold som verdier, følelser, perspektiv, og kunnskapsnivå. Verdier, følelser, osv. spiller utvilsomt inn på beslutninger og atferd, men er vanskelig (umulig) å forutsi. Kunnskapens begrensnings er en annen viktig faktor i beslutningsprosessen.

legge vekt på bestemte forhold. Deres beslutningsaktivitet vil være basert på aksepterte prosedyrer og teknikker, og tar utgangspunkt i stabile verdier eller mål. En overlater bestemte (tekniske) beslutningsproblemer til ingeniører, andre (f.eks. forholdet til det politiske systemet) til den administrative toppledelse, osv. Alle deltakerne i en organisasjon er i virkeligheten deltid deltakere (de har forskjellige roller som stiller krav på deres tid). Noen av deltakerne er passive det meste av tiden, dvs. de deltar ikke i de beslutningene som fattes. En interessents deltakelse er en funksjon av:

- 1) Beslutningens viktighet (etter hans oppfatning),
- 2) Hvor mye tid han har til disposisjon, 3) Beslutningssituasjonen.

La oss se litt nærmere på beslutningssituasjonen. Vi skal her skille mellom analytisk beslutningssituasjon og politisk beslutningssituasjon (forhandlingssituasjon). En analytisk beslutningssituasjon er en situasjon som gjør det mulig å anvende en "rasjonell beslutningsmodell". Det er hen mulig å "beregne" seg fram til en løsning. Beslutningen ansees av de fleste som lite kontroversiell, få deltakere aktiviseres, og beslutningen overlates til et fåtall eksperter som fatter (eller legger grunnlaget) for beslutningen. Jeg har tidligere påpekt at de færreste beslutningssituasjoner egentlig er av denne art. Det er imidlertid en tendens til at en "later som om" den er slik. Organisasjoner søker som regel å definere alle problemer som analytiske. Det er vanlig å anta at analytiske situasjoner er mest ønskelig (rasjonelle).

Organisasjonsmessig rasjonalitet består bl.a. i å påvirke beslutningssituasjonen slik at flest mulig beslutninger kan behandles analytisk (instrumentelt). Dette skjer bl.a. ved at en søker å "fryse fast" enkelte mål. Et eksempel på dette kan være at en sier at profittmaksimering er det ultimære målet (den eneste grunnen for å fortsette aktiviteten).

Et annet middel er å formalisere prosesser, slik at f.eks. bestemte deltakere bare får bestemte informasjoner. På denne måten kan en påvirke deltakernes situasjonsoppfatning. De alternativene som presenteres gis inntrykk av å være analytiske.

Et tredje middel er såkalt "slack-manipulasjon". "Slack" er det samme som "ledige ressurser", eller m.a.o. differansen mellom organisasjonens samlede ressurser og de av ressursene som må anvendes for å tilfredsstille de krav som i øyeblikket stilles til den.

"Slack-manipulasjon" består da i å sikre at det er "ledige" ressurser som så kan brukes til å tilfredsstille nye krav som dukker opp. Dermed kan en hindre at deltakerne aktiviseres for å sikre seg knappe ressurser.

En organisasjons "slack-situasjon" kan antas å ha betydelig innflytelse på beslutningssituasjon og tilpasningsform. Jo større "slack", jo lettere vil det være å finne tilfredsstillende (akseptable) løsninger. En trenger ikke spesifisere generelle verdier og mål. Eventuell inkonsistens i beslutningene blir også skjermet av "slack" ("feilbeslutninger" blir ikke gjenstand for reaksjoner). En beslutningssituasjon som den vi beskrev som analytisk er i en slik situasjon sannsynlig, og lett oppnåelig.

Ved liten og/eller sterkt avtagende "slack" øker sannsynligheten for det vi kalte en politisk beslutningssituasjon. Denne tilsvarer det vi tidligere kalte en forhandlings- eller koalisasjonsmodell.

Det er imidlertid flere utveier i en slik situasjon. For det første kan en søke etter nye ressurser og alternativer (f.eks. vekst). Videre kan situasjonen takles ved "kvasiløsning" av konflikten. Dette innebærer at en lar ulike delsystemer arbeide med ulike problemer (og ikke sette problemene i samband med hverandre), eller at en løser et problem eller krav om gangen (sequential attention). Hvis ingen av disse mekanismene virker, vil en få en situasjon med apati eller aggresjon, forhandlinger (politisk aktivitet), eller oppløsning.

En forhandlings situasjon er en konfliktsituasjon der organisasjonens medlemmer aktiviseres for å redusere inkonsistens, redistribuere "slack", og å klargjøre mål og verdier. Dette fører til at antall deltakere øker, interessegrupper dannes eller tar konkret form, og en vesentlig del av aktiviteten går ut på å vinne støtte for ulike syn (politisk aktivitet).

LITTERATUR:

BLEGEN og NYLEHN (1969)	s. 109-131 ^{XX}
CYERT og MARCH (1963)	s. 114-127 ^{XX}
MARCH og SIMON (1958)	s. 136-169 ^X
	s. 169-171 ^{XXX}
RAMSTRØM (1963)	s. 40- 52 ^{XX}
THOMPSON (1971)	s. 169-181 ^X

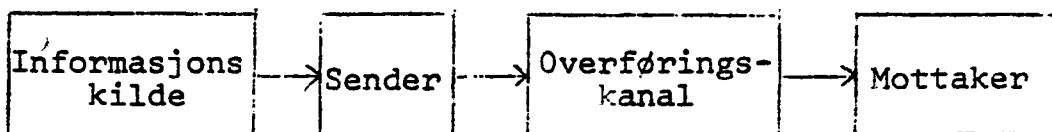
B. Kommunikasjonsprosessen

Med kommunikasjon skal vi her forstå utveksling og tolking av informasjon mellom to eller flere individer. Dette betyr at kommunikasjon både har en sosial dimensjon, og en informasjonsoverføringsdimensjon. Kommunikasjon består i at to eller flere individer opprettholder sosial kontakt, samtidig som de er orientert mot objektet i kommunikasjonen (det forholdet informasjonen gjelder).

Med informasjon skal vi forstå all kunnskap som forridles og bearbeides av organisasjonens ulike deler, og som kan brukes til å forbedre beslutninger (eller gjøre beslutninger mulig).

Kommunikasjon inntar en sentral plass blant organisasjoners aktiviteter. Utveksling av informasjon er grunnlaget for beslutning (valg mellom alternativer), styring, tilpasning og påvirkning. I vår framstilling av organisasjoner som åpne, adaptive systemer spilte mekanismen med tilpasning gjennom "feed-back" en sentral rolle. Hele denne "feed-back"-mekanismen bygger på at informasjon overføres mellom ulike delsystemer.

Erkjennelsen av kommunikasjonens avgjørende betydning, har bl.a. ført til at organisasjoner i nyere organisasjonslitteratur beskrives som et kommunikasjonsnett. Individene oppfattes her som problemløsere, og informasjonssendere og -mottakere mellom hvilke informasjon beveger seg via forskjellige kommunikasjonskanaler. Skjematisk kan dette framstilles slik:



Det har de senere årene blitt utviklet spesielle informasjonsteorier. Informasjonsteorien (eller det en kan kalle teknisk informasjonsteori) er imidlertid av så spesiell art, at vi her skal se bort fra den. Dens utvikling henger nøye sammen med utviklingen av telekommunikasjonsteknikken. Den er utviklet for å løse problemer i forbindelse med transmisjonshastighet, kanalkapasitet og feilsannsynlighet ved overføring av informasjon.

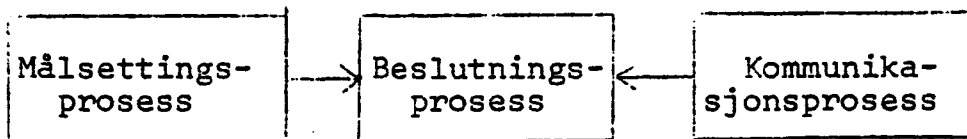
I denne teorien har begrepet informasjon en meget snever og spesiell betydning. Det er avgrenset til symbolenes oppbygging, innbyrdes sammenhenger, og deres sammenføyning til setninger. Egenskaper som relevans og aktualitet er helt utelatt.

Som det går fram av den definisjonen av informasjon vi startet med, er vi i informasjonsteorien interessert i andre sider ved kommunikasjonsspørsmålet. Det er disse vi først og fremst skal berøre her.

1. Organisasjoner som informasjonssystem

En kan sammenlikne kommunikasjonsprosessen i en organisasjon med produksjonsprosessen i en bedrift. Ferdigproduktet i kommunikasjonsprosessen er beslutningen som fattes på grunnlag av "råvaren" informasjon.

Informasjonene som finnes på ulike steder i organisasjonen samles inn gjennom kommunikasjonsprosessen, og anvendes i beslutningsprosessen. Sammenhengen mellom målsetting, kommunikasjon og beslutning kan skjematisk illustreres slik:



Det er vanligvis slik at den informasjon som er nødvendig for en beslutning, ikke finnes samlet på et sted. Informasjon må utveksles mellom ulike organisatoriske enheter. Dette innebærer et effektivitets-, kostnads- og samordningsproblem.

Tankegangen bak å betrakte organisasjoner som "feedback" systemer er at ønsket tilpasning til omgivelsene kommer istand ved at informasjon om organisasjonens (systemets) og omgivelsenes tilstand føres tilbake til et beslutningssenter. Ut fra en sammenlikning av organisasjonens ønskede og virkelige tilstand tas det så beslutning om hvilke tiltak som skal iverksettes. Informasjon om denne beslutningen føres så tilbake til organisasjonens ulike delsystemer. På denne måten får en et kontinuerlig vekselspill mellom beslutning og resultat.

For at en slik tilbakekoplingsmekanisme skal virke, kreves det et kommunikasjonssystem som muliggjør en rask og effektiv utveksling av informasjon mellom systemets forskjellige deler. Videre kreves det en følermekanisme som kontinuerlig registrerer avvik fra ønsket tilstand, og endelig kreves det et "program" for hvordan organisasjonen skal reagere på det registrerte resultatet.

2. Noen dimensjoner ved kommunikasjonsspørsmålet

La oss stille det enkle spørsmålet om hva som skjer når A snakker med B. Vanligvis er det slik at de snakker om noe, prosessen har et innhold. Dette innholdet kan deles i to kategorier, nemlig "fakta" og "følelser". Ved siden av saklig informasjon overføres det informasjon om behov, verdier, holdninger og innstillinger.

Ved siden av å ha et innhold har prosessen også en form. Samtalen skjer etter etter visse regler og normer (hvordan en samtale bør foregå).

Måten de to oppfatter hverandre på, og deres vilje til å forstå og akseptere hverandres budskap kompliserer prosessen ytterligere.

Vi ser altså at en samtale (eller kommunikasjonsprosess) er utsatt for en rekke forstyrrelser, eller det vi kan kalle støy. Forstyrrelsene kan bare være av teknisk art (forstyrrelser på ei telefonlinje kan gjøre det vanskelig for B å høre hva A sier). De kan være av perseptuell art (B skjønner ikke det "språket" A anvender). Vi kan også snakke om psykologisk støy (B tenker på noe annet, ønsker å "misforstå", osv.).

Noen av de viktigste "støykildene" som forekommer i organisasjoner er:

- Språkforskjeller (fagsjargong)
- Forskjellig referanseramme (perspektiv), selektiv persepsjon (oppfatning)
- Dårlig kommunikasjonssystem (dårlig planlagt, for formelt, for mye detaljinformasjon)
- Bevisst "siling" (Uncertainty absorbtion)
- Statusforskjeller, usikkerhet
- Konflikter, antipatier.

Når det er støy tilstede i kommunikasjonsprosessen mellom A og B, kan A forsøke å overvinne denne ved å:

- Gjenta budskapet flere ganger, og si det på forskjellige måter (redundans)
- Bruke flere kanaler (la andre formidle budskapet, "Både telefon og brev", osv.)
- Oppfordre B til å stille spørsmål hvis noe er uklart ("feed-back").

Ved siden av de dimensjonene vi har kalt innhold og støy, er kommunikasjonsnett en viktig dimensjon. Det meste av informasjonen i en organisasjon går ikke direkte

fra en person til en annen. Som regel går et budskap gjennom flere personer, vi har et nettverk av kommunikasjonskanaler.

En annen dimensjon som det er verdt å merke seg er kommunikasjonsretningen. Vi snakker om enveis eller toveis kommunikasjon, der den første betegner en situasjon der A snakker og B lytter, den andre er en situasjon der A snakker, og B snakker tilbake. Vi skal se litt nærmere på forskjellen på disse.

3. Enveis og toveis kommunikasjon

Det er gjort en rekke eksperimenter når det gjelder virkningen av enveis og toveis kommunikasjon. Dette er noen av de viktigste resultatene:

- a. Enveis er vanligvis raskere enn toveis
- b. Toveis er ofte mer nøyaktig, dvs. gir mer korrekt forståelse av budskapet
- c. Senderen har en tendens til å føle seg "angrepet" ved toveis kommunikasjon (han får beskjed om sine feil)
- d. Toveis er som regel forbundet med mest "støy" og "uorden" (jfr. a).

Det kan altså synes som om enveis kommunikasjon er å foretrekke hvis hastighet er det viktigste. Denne måten "verner" dessuten senderen, og ser mest effektiv ut for utenforstående.

Toveis kommunikasjon synes å være sikrere i den forstand at sender kan være mer sikker på at han har fått budskapet igjennom (forstått).

En- og toveis kommunikasjon er i realiteten to forskjellige metoder. Den vesentligste forskjellen er at enveis krever mer plan, orden og eksakthet. Dette er naturlig fordi en ikke får muligheter for å korrigere feil, oppklare misforståelser, osv. Toveis metoden har mer form av "prøve og feile". En vet at en vil få "feedback", slik at en får muligheter for å oppklare feil og misforståelser.

4. Informasjon er makt

Informasjon er det nødvendige grunnlaget for alle beslutninger. På grunn av spesialisering kommer informasjon til organisasjonen gjennom spesielle punkter. Kommunikasjonssystemets art og begrensninger gir således de deltakerne som er i kontakt med den del av virkeligheten som organisasjonen har stort behov for informasjon fra, en stor grad av handlefrihet og innflytelse.

"Absorpsjon av usikkerhet" er en metode som ofte brukes (bevisst eller ubevisst) for å få og å utøve makt. Slik usikkerhetsabsorpsjon skjer når en deltaker tolker en situasjon, og kommuniserer sin tolkning i stedet for selve situasjonen. Dette gjør at mottakeren av budskapet er sterkt begrenset i sin mulighet for å vurdere situasjonen. "Fakta kan bli mistrodd, men sjelden sjekket".

En slik siling og konsentrering av informasjon er nødvendig for at et beslutningspunkt ikke skal overleses med informasjon. Samtidig løper en imidlertid den risiko at usikkerhet og reservasjoner siles bort, slik at det ikke går inn i beslutningsprosessen. Dette betyr imidlertid at en del av beslutningen allerede er tatt, ved at beslutningsfatterens handlingsmuligheter er beskåret. "Makt" er overflyttet fra beslutningstakeren til den (de) som samler inn og bearbeider informasjonen.

Det er ingen tvil om at de av medlemmene i en organisasjon som samler inn og bearbeider informasjon som ansees viktig for beslutninger, har en potensiell mulighet for å manipulere "situasjonen", og dermed beslutningene. Denne muligheten er spesielt stor når:

- beslutningene må fattes under tidspress
- beslutningene gjelder uprogrammerte aktiviteter
- det er "monopol" på informasjonene
- informasjonene framkommer som sluttprodukt av kompliserte og omfattende undersøkelser.

LITTERATUR:

- BLEGEN og NYLEHN (1969) s. 128-150^{XX}
RAMSTRØM (1963) s. 53- 61^X

C. Styring og planlegging

Vi har tidligere sagt at organisasjoner er målrettede, miljøavhengige, adaptive (tilpasningsdyktige) sosiale systemer. Det er i praksis slik at målet ofte er sammensatt, og skiftende. I stedet for ett mål snakker vi om en mål- eller preferansestruktur, der ulike interessenters (koalisasjoners) krav eller mål inngår med større eller mindre vekt. For å overleve og å realisere sine mål må organisasjonen tilpasse seg endringene som skjer i dens omgivelser.

Tilpasningen avhenger av at organisasjonen makter å registrere forandring, og av at den reagerer på disse på en "fornuftig" måte. Å reagere fornuftig betyr å tilpasse seg slik at en oppnår best mulig målrealisering, gitt den situasjonen en står overfor.

Nå er det slik at fornuftig tilpasning ikke skjer automatisk. Organisasjonen må styres bevisst slik at de ulike delenes aktivitet bidrar best mulig til å realisere organisasjonens mål. Aktivitetene må koordineres eller planlegges. Tilpasningsprosessen er skjematisk skissert i fig. 3.

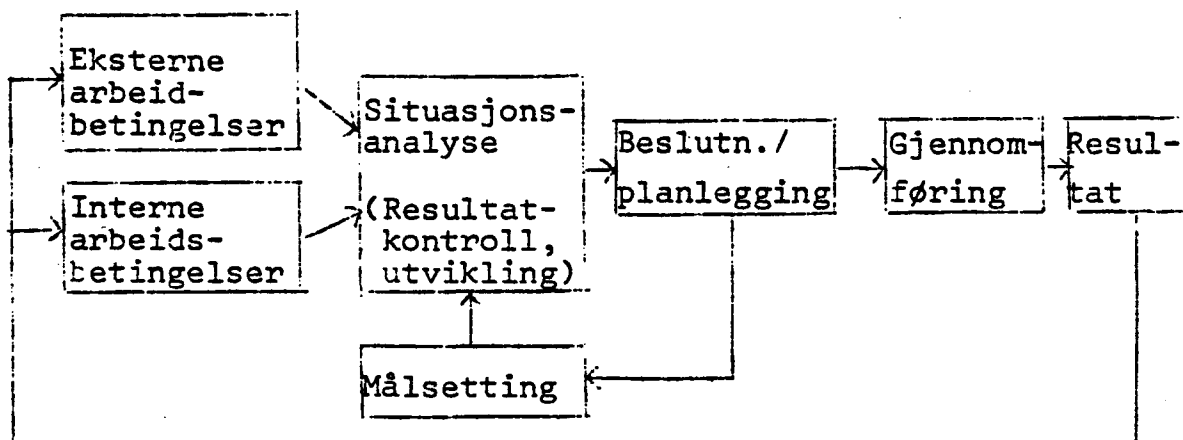


Fig. 3. Tilpasningsprosessen

Figuren antyder at tilpasning er en kontinuerlig prosess. I situasjonsanalysen sammenlikner en resultatet av tidligere beslutninger med de mål en søker å realisere.

Samtidig analyseres de arbeidsbetingelsene organisasjonen arbeider under (og endringer i disse). Denne analysen danner grunnlag for beslutningene om framtidig kurs (tilpasning). Disse gis form av planer (handlingsprogram).

Planene vil i større eller mindre grad bli gjennomført, og får da konsekvenser som kan måles i form av resultater (målrealisering, og endring av arbeidsbetingelser). Resultatene blir så vurdert i form av grad av målrealisering. Slik går prosessen "evig".

Styringen kommer inn på flere ledd i tilpasningsprosessen. Grunnlaget for styringen er situasjonsanalysen, og styringen skjer i form av et system av beslutninger om planer, delmål, ordre, direktiver, osv. På denne måten gis deltakerne i organisasjonen en ramme for sine beslutninger. Dessuten skjer det en "overvåkning" av at planer og delmål blir fulgt.

Styringen kan skje på flere måter. Før vi ser på dette skal vi imidlertid se litt på forholdet mellom styring, makt (innflytelse) og autoritet.

1. Styring, makt og autoritet

Det er to grunner til at styring spiller en viktig rolle i komplekse organisasjoner. For det første er det nødvendig å koordinere aktiviteten i spesialiserte delsystemer. Spesialisering og koordinering (styring) er uløselig knyttet til hverandre. Jo sterkere spesialiseringen er, jo viktigere blir koordineringen.

Den andre hovedgrunnen for styring er at det i alle organisasjoner er en større eller mindre grad av interessekonflikt. Ulike deltakere har ofte ulike mål (verdier) de ønsker å realisere innen organisasjonen. Ofte er ulike mål i konflikt i den forstand at de stiller krav til de samme (begrensede) ressursene.

I denne forbindelse har styring som oppgave å sørge for at de forskjellige deltakerne bidrar til å realisere de mål som er prioritert, og ikke lar ønsket om å

realisere egne mål gå (for mye) ut over disse. Styring betyr i denne forbindelse å ha innflytelse eller makt over andre. Makt kjennetegnes ved at en er i stand til å få gjennom sine oppfatninger (ivareta sine interesser) i konflikt med andre som har "konkurrerende" oppfatninger og interesser. Makt eller innflytelse kan i denne forbindelse defineres som evne til å påvirke organisasjonens beslutninger og virksomhet slik at bestemte ønskede resultater oppnås.

Makt kan ha forskjellig grunnlag eller basis, de viktigste typene er:

- Legal makt (autoritet)
- Vold (fysisk)
- Tvang (materiell og sosial)
- Struktur

Begrepet autoritet innebærer at ledelse (innflytelse) oppfattes som akseptabel av underordnede. Fra Weber kjenner vi tre typer autoritet, nemlig tradisjonell, karismatisk og byråkratisk (legal-rasjonell) (jfr. kap. II,C). En annen type er det vi kan kalle "kunnskapsautoritet". I dette tilfellet aksepteres autoritet ut fra at utøveren antas å ha mer ekspertise enn andre.

Bruk (eller trussel om bruk) av fysisk vold spiller en viss rolle i enkelte tilfelle. Langt viktigere som basis for makt eller innflytelse er imidlertid materiell og sosial tvang. Vi kan her tenke på "virkemidler" som oppsigelse, forfremmelse, akkordlønn o.a.

Strukturell basis for makt er også viktig. Denne type innflytelse er bygd inn i organisasjonens sosiale og materielle struktur, f.eks. i form av bestemt formell struktur, bestemte oppfatnings- og løsningsmodeller, utforming av bygninger og arbeidsplasser, osv. Den er således ikke så åpenbar som de andre typene grunnlag for makt.

Spørsmålet om hvem som har makt i organisasjonen hersker det uenighet om. Vi har tidligere berørt dette spørsmålet, f.eks. under omtalen av de ulike skolene i

organisasjonsteorien. Weber, Fayol og Taylor synes å ta det som gitt at de som hadde de formelle toppposisjonene også var de som skulle bestemme. Barnard hevdet at makten lå hos de underordnede (de bestemte selv hva de ville bøye seg for).

I koalisasjonsmodellen (March, Simon o.a.) er det klart at en går ut fra at alle (de fleste) deltakerne har frihet til å forlate organisasjonen hvis de føler det er ubalanse mellom ytelse og "belønning". Thompson snakker om den dominerende koalisasjon. Dette er den interessegruppen som kontrollerer organisasjonens ressurser. Den har ifølge Thompson avgjørende innflytelse på organisasjonens mål (kurs). Han hevder videre at avhengighet og makt står i et inverst forhold. Jo mer avhengig en organisasjon er av en interessent (gruppe), jo mer innflytelse (makt) har denne. Dette gjelder også interessenter utenfor organisasjonen. Vi har også vært inne på at individer og grupper som innehar en strategisk posisjon i kommunikasjonsnettene har potensiell makt (siling av informasjon, "uncertainty absorption").

Selv om formell posisjon (formell autoritet) ikke er det samme som å ha "all makt" (slik "klassikerne" antok), er det åpenbart at det er sammenheng mellom formell posisjon og makt. Dette skyldes flere forhold, f.eks.:

- de som har formell lederposisjon har ofte en sentral plass i kommunikasjonsnettene
- de oppfattes å være viktige for organisasjonen (organisasjonen er avhengig av dem)
- de har kontroll med ressursene
- de har sanksjonsmuligheter.

Når det gjelder interessenter utenfor organisasjonen, vil slike ofte ha betydelig innflytelse i organisasjonen, spesielt hvis organisasjonen er sterkt avhengig av deres støtte (f.eks. låneinstitusjoner, fagforeninger, politiske myndigheter, osv.). Thompson sier

at det er en av organisasjonens viktigste oppgaver å gjøre seg uavhengig av, eller kontrollere omgivelsene, for på den måten å sikre sin selvstendighet.

2. Ulike former for styring

Behovet for styring henger som nevnt tidligere nøye sammen med spesialisering. Ved spesialisering er det nødvendig å delegerer beslutningsmyndighet. Det er i praksis helt umulig å gi hver enkelt deltaker i en større organisasjon en detaljert oppskrift på hva han skal gjøre. Dette ville være uoverkommelig, upraktisk (lite effektivt), og "umoralsk". Vi har tidligere bl.a. påpekt faren for sene beslutninger, hindring av tilpasning, og negativ reaksjon fra de ansatte ved "detaljstyring". Vi har også vært inne på at spørsmålet om selvstyrte grupper nå står sentralt i praktisk organisasjonsforskning (Samarbeidsprosjektet LO-NAF).

Det er i dag en klar tendens til å forlate den tradisjonelle styringsformen med detaljert individuell arbeidsbeskrivelse, kontinuerlig tilsyn, og detaljert etterkontroll av den enkelte arbeider. Men det er også klart at styringsformen har nær forbindelse med aktivitetens art.

Det er generelt slik at jo mindre komplisert en beslutningssituasjon er, jo oftere den gjentar seg, og jo mer avhengig beslutningene er av hverandre, jo mer programmert kan styringen gjøres. Hvis situasjonen er usikker (uventede endringer), og organisasjonens ulike deler er lite avhengige av hverandre, kan det være en fordel med mindre grad av styring.

For oversiktens skyld kan en skille mellom følgende "styringsformer":

1. Direkte styring. Styreimpulsen (ordre, direktiv) angir uttrykkelig hva som skal gjøres, hva som forventes.
 - a. Ordrestyring. Sier uttrykkelig hva som skal gjøres i den bestemte situasjonen ("gjør slik").

- b. Programstyring. Det settes opp ferdige handlingsprogrammer for hvordan en skal gjøre i forskjellige situasjoner (reglementer, instruksjer).
 - c. Kontrollstyring. Angir innen hvilke grenser beslutningstakeren kan "bevege" seg (eks. lageret må ikke gå under så og så mange enheter).
 - d. Målstyring. Angir hvilke resultat som skal oppnås (f.eks. antall stk. produsert pr. dag, antall kunder en skal besøke, osv.).
2. Indirekte styring. Det er ingen direkte styringsimpuls. I stedet blir selve beslutningssituasjonen manipulert for å sikre "riktige" beslutninger.
- a. Bevilgningsstyring. Den underordnede (avdeling, datterselskap, osv.) får disponere en gitt ressursmengde (f.eks. til investeringer).
 - b. Informasjonsstyring. Underordnede gis bestemte informasjoner (og avskjæres fra andre), slik at dette fører til en bestemt, ønsket situasjonsdefinisjon (hvordan en oppfatter situasjonen å være).
 - c. Rekrutteringsstyring. En selekterer hvem som skal komme inn i organisasjonen, og hvem som skal få de ulike stillingene. På denne måten kan en få folk en kan "stole på". Dermed lettes den direkte styringen.
 - d. Strukturstyring. Organisasjonen bygges opp m.h.t. arbeidsdeling, ordrelinjer, kommunikasjonsnett, osv., slik at selve strukturen styrer beslutningene i en bestemt retning, gir ledelsen kontroll med informasjonsstrømmen, osv.

Når en, som her, deler inn i typer står en i fare for å overforenkle. Det er i denne forbindelse klart at ulike styringsformer brukes side om side. De supplerer hverandre, og brukes i forskjellige situasjoner og på forskjellige nivåer i organisasjonen.

Vi skal også være klar over at styringsformene som anvendes ikke bare må oppfattes som "teknikker". De har nær sammenheng med den ledelsesfilosofi og samarbeidsform organisasjonen har. De sier noe om organisasjonen som sosialt system.

3. Planlegging

Begrepet planlegging brukes på forskjellig måte, og har ikke noen entydig definisjon. Jeg skal her skissere den definisjonen jeg finner mest fruktbar.

La oss gå tilbake til det vi sa innledningsvis om organisasjoners tilpasningssituasjon. Vi sa der at en organisasjons tilpasning avhenger, ved siden av at den makter å registrere forandringer, også av at den reagerer "fornuftig". Dette betyr at organisasjonens aktiviteter må koordineres eller planlegges slik at de bidrar til å realisere målene på en best mulig måte. Planlegging betyr da å lage nye, "fornuftige" handlingsprogrammer.

Dette er en prosess, der en kan skille ut tre viktige steg:

- klarlegge hvilke valgmuligheter en har
- " " konsekvenser alternative valg (beslutninger) vil ha m.h.t. preferansestrukturen (de ulike mål organisasjonen har)
- foreta valg av det alternativ som forventes å realisere preferansene.

Det er ut fra dette ikke noe prinsipielt skille mellom planlegging og beslutning. Vi kan si at planlegging er en beslutningsprosess der det er nødvendig med en stor grad av koordinering av enkeltbeslutninger. Planlegging er beslutning om et handlingsprogram.

Når en slik beslutning er fattet, vil planen eller handlingsprogrammet virke som styring av organisasjonens aktiviteter.

a. Planlegging og tilpasning. Planlegging er altså utvikling av nye handlingsprogrammer. Det vil si at utvikling av nye idéer står sentralt, planlegging er en innovativ prosess.

Hvorfor er det ønskelig med nye handlingsprogram? Utgangspunktet kan vi si er en form for "utilfredshet" med "tingenes tilstand". Det er (eller forventes å bli) differanse mellom mål og resultat.

Behovet for nye handlingsprogram (innovasjon) henger som regel sammen med at organisasjonens handlingsmiljø endrer seg. Jo sterkere forandringene er, jo større blir behovet for planlegging (nye programmer). Forandringene kan være av forskjellig slag, og ha forskjellig form, men kan som regel føres tilbake til områdene teknologi, økonomi og sosiale forhold.

Forandringer medfører alltid en større eller mindre usikkerhet. En er usikker på hvordan forandringene blir, og på hvilke tiltak som er riktige ved en bestemt forandring.

Planlegging kan da betraktes som en metode for å redusere usikkerhet som oppstår ved forandringer i handlingsmiljøet. Ved planlegging forsøker en å forutsi forandring, og å foreskrive handlingsprogrammer som kan hjelpe organisasjonen til en fornuftig tilpasning til disse.

Innovasjon (nytenking) er en kreativ prosess som krever "frie" ressurser, dvs. ressurser som ikke er bundet til rutinearbeid. Daglig rutine har en tendens til å hemme nytenking (jfr. byråkratimodellen).

Dette er blitt stadig mer erkjent, og har bl.a. ført til at det ofte opprettes friere grupper (prosjektgrupper) når spørsmål som krever en stor grad av nytenking skal løses. Dette betyr i virkeligheten at en foretar strukturelle endringer i organisasjonen for å fremme innovasjon, og dermed gi organisasjonen større fleksibilitet (tilpasningsdyktighet).

b. Problemer i, og kritikk av planlegging. Vi har en tendens til normativt å betrakte planlegging som noe positivt. Planlegging forbindes ofte med systematikk, fremsyn, og bevisst handling. Som vi skal se her, er ikke dette uten videre selvsagt. Planlegging medfører problemer, og synes å være utsatt for økende kritikk. En drøfting av dette finner vi bl.a. i en bok av Kjell Eide ¹⁾.

Et hovedproblem i planleggingen er at situasjonen en står overfor ofte er meget kompleks. Med dette menes at mange ulike faktorer virker med til å bestemme resultatet, og at disse faktorene griper inn i hverandre. Dessuten er situasjonen ofte dynamisk, dvs. at faktorene og samspillet mellom faktorene endrer seg over tid. Det er to forskjellige syn på hvordan dette kan (bør) løses.

Et syn hevder at forutsetningen for effektiv planlegging er at en skaffer seg størst mulig kontroll over de faktorene som går inn i operasjonen. En må søke å programmere den atferd som går inn i operasjonen. På den måten kan en sikre at en kan forutsi hva som vil skje med de forskjellige faktorene.

Et annet syn er at formålet med planlegging er at en søker å sikre at det kan bli tatt fornuftige valg, selv om situasjonen skulle bli annerledes enn man på forhånd antok. En antar at de fleste planleggingssituasjonene vil være preget av stor usikkerhet, og at viktige faktorer vil være utenfor kontroll. En planlegger for fleksibilitet (størst mulig tilpasningsevne).

Den første av disse oppfatningene bygger på det vi har kalt "rasjonell beslutningsmodell", det andre bygger mer på "koalisasjonsmodellen".

1) K. Eide: Planlegging og organisasjon.
Universitetsforlaget, Oslo, 1972.

I praksis vil vi ofte finne at et planleggingsorgan organiseres som et hjelpeorgan for organisasjonens toppledelse (f.eks. som statsorgan). Dette fører til at planleggingsorganet ofte kommer i rollekonflikt. Det må velges mellom å hjelpe delsystemer (f.eks. en avdeling) på deres premisser (ut fra deres målsetting, og å hjelpe toppledelsen med å realisere den sentrale målsettingen. At det her kan være konflikt skulle gå fram av det vi tidligere har sagt om målsettingsproblemer i organisasjoner. Dette kan eksemplifiseres med følgende spørsmål: "Skal veiledningstjenesten i landbruket arbeide for (legge planer for) å realisere landbrukspolitikken, eller skal den søke å tjene bøndenes (spesielle grupper) sine interesser?"

Ved planlegging bygger en som regel på den målsettingsstrukturen ledelsen antas å ha, og den informasjon som er tilgjengelig når planleggingen finner sted. Resultatet av virksomheten blir en plan. Denne skal da være retningsgivende for beslutninger i de deler av organisasjonen den berører. Planen oppfattes som et uttrykk for organisasjonens målsetting, og blir dermed lett et mål i seg selv. Fravikes planen oppfattes det ofte som om virksomheten er mislykket. En nærliggende fare er da at planoppfylling blir et mål i seg selv, selv om planen p.g.a. endringer i arbeidsbetingelsene skulle vise seg å bli uheldig.

Et annet fundamentalt problem er en plans virkninger utenfor den sektor den er satt opp for å tjene. Alle planer er egentlig sektorplaner (planer for delsystemer), og tar sikte på sektoroptimalisering.

Det er imidlertid, som nevnt tidligere, slett ikke gitt at lokal optimering fører til total optimering (for hele systemet). Et annet forhold ved sektorplaner er at de har en tendens til å oppfylle seg selv. Dette er fordi:

- andre sektorer (delsystemer) tilpasser seg planen
- de som setter opp planen søker aktivt å få kontroll med andre delsystemers tilpasning.

Eksempel på dette kan være en plan (politikk) for land-

bruket som forutsetter en bestemt bruksstruktur. Denne vil selv bidra til å skape den strukturen som er forutsatt, fordi andre delsystemer opptrer som om planen var en realitet. (Ungdom vil ikke ta over "småbruk" hvis slike i planen antas å falle bort.)

Planlegging som tar sikte på å utvikle et bestemt program eller plan skjer svært ofte ved at den bygger på bestemte og forenklete forutsetninger om faktorsammenhenger. En ser f.eks. ofte at det er bygd inn forutsetninger om at det i framtiden ikke skjer endringer som påvirker faktorene og samspillet mellom disse. Dette kan ofte føre til manglende fleksibilitet (tilpasnings-evne).

En kan vel si at tradisjonell planlegging ikke har maktet å løse problemene som oppstår i komplekse organisasjoner med mange målsettinger som står i konflikt. Overforenklinger og vridninger av målsettingen kan ofte påvises. Videre er problemet med samordning av sektorplaner fortsatt uløst.

Det gjør seg i dag gjeldende en viss endring i oppfatningen av planleggingsfunksjonen, noen av disse endringene er:

- Mer vekt på å klarlegge alternativer
- Planene oppfattes å ha som formål å gi støtte for mer kortsiktige beslutninger, ikke å binde beslutningene på lang sikt
- Mer fleksibilitet på bekostning av eksakthet og konsistens
- Prognoser tillegges mindre vekt
- Det erkjennes at tiltak kan ha konsekvenser for mange målsettinger og interessenter.
Målsettings- og konsekvensanalyser tillegges derfor mer vekt..

Planlegging er i ferd med å bli mer et spørsmål om produksjon av informasjon, enn et spørsmål om kontroll.

Det er selvsagt ikke grunn for å avvise planlegging som nyttig (og nødvendig) virkemiddel i organisasjoners styring (tilpasning). Men det er grunn til å være klar over de problemer og svakheter som er til stede.

LITTERATUR:

- | | |
|-------------------|---------------------------|
| RAMSTRØM: | s. 29- 37 ^{XX} |
| THOMPSON: | s. 182-194 ^X |
| BLEGEN og NYLEHN: | s. 219, 229 ^{XX} |
| | s. 265-269 ^X |
| MARCH og SIMON: | s. 172-177 ^X |

VI. INDIVID OG ORGANISASJON

Vi har tidligere sagt at en organisasjon er et sosialt system som har som mål å realisere verdier. Verdiene kan tenkes å ha form av krav som de ulike interessentene stiller til organisasjonen. Kravene vil tildels være i konflikt i den forstand at de konkurrerer om de samme knappe ressursene. Det vil derfor være nødvendig å prioritere.

Når vi snakker om krav, er disse uløselig knyttet til ønsket om å tilfredsstille menneskelige behov. Menneskets behov er således grunnlaget for enhver organisasjons mål. Samtidig representerer mennesket organisasjonens "viktigste" ressurs.

Vi har også sagt at styring er nødvendig, for det første for å koordinere menneskelig aktivitet, for det andre for å sikre at enkeltindivider eller grupper ikke fremmer sine spesielle interesser (krav) på bekostning av organisasjonens "mål".

I kap. V,C så vi på forskjellige former for styring. De fleste av disse impliserer at noen individer "styrer" andre, eller det vi kalte "ledelse".

Ledelse av mennesker er nær forbundet med antakelser om menneskers behov og atferd. På samme måte som det er nødvendig å ha kunnskap om hvordan en maskin fungerer for å kunne styre den, er det nødvendig å ha kjennskap til mennesket for å lede.

Vi har tidligere sett på de ulike syn på mennesket som synes å ligge under de forskjellige organisasjonsteoretiske "skolene".

Jeg skal kort utdype dette litt nærmere. Ut fra dette skal vi så diskutere emneområdene motivering og atferd, atferdspåvirkning, gruppedannelse og konflikt.

La oss først se på to motsatte syn på mennesket og ledelse.

1. For å få en effektiv bedrift er det nødvendig med "sterke" ledere. De ansatte må innordne seg, avgi

medbestemmelse, og godta redusert trivsel. De ansatte er betalt for dette, de inngår en "kontrakt" der de som motytelse for lønnen bl.a. gir avkall på frihet og medbestemmelse.

2. Tradisjonell organisasjonsform (basert på synet i pkt.1) er uforenlig med menneskets natur. Ved at mennesker behandles som om de var late, positive, osv., blir de slik. Ved å basere seg på medbestemmelse kan en utvikle mennesket til beste for det selv og organisasjonen.

Det første av disse synene tilsvarende det Douglas McGregor¹⁾ kaller "Teori X", det andre har sammenheng med det han kaller "Teori Y". La oss kort se på hovedelementene i disse "teoriene".

McGregor hevder at ledelsen i industrisamfunnets organisasjoner bygger på antakelsen i "Teori X", og at mye av organisasjonsteorien også har disse som forutsetning. Hovedpunktene i "Teori X" er:

1. Gjennomsnittsmennesket har medfødt aversjon mot arbeid, og vil unngå arbeid hvis det kan.
2. P.g.a. dette må mennesket tvinges, kontrolleres, styres og trues med straff for at det skal gjøre innsats for å realisere organisasjonens mål.
3. Gjennomsnittsmennesket ønsker å bli ledet, og å unngå ansvar. Det har små ambisjoner, og søker først og fremst sikkerhet.

Han sier at det negative som kan registreres i menneskets atferd (f.eks. passivitet, fiendtlighet, manglende ansvarfølelse), er et symptom på en "sykdom". Denne er forårsaket av at mennesket i organisasjonen hindres i å tilfredsstille sosiale og egoistiske behov. "Sykdommen" kan sammenliknes med en ernærings sykdom.

1) D. McGregor: Mennesket i industrisamfunnet. Gyldendal, 1968.

Hovedpunktene i "Teori Y" er:

1. Fysisk og mental innsats i arbeid er like naturlig som lek og hvile.
2. Mennesket utøver selvdisiplin, og dirigerer seg selv mot de mål og verdier det identifiserer seg med.
3. Målidentifikasjon er en funksjon av den belønning som er koplet til målrealiseringen.
4. Gjennomsnittsmennesket kan lære å akseptere, og å søke ansvar.
5. Kapasitet (evne) til å løse organisasjonens problemer er jevnt fordelt i befolkningen (ikke noe som er forbeholdt "ledere").
6. Under de forhold som typisk hersker i organisasjoner er individets intellektuelle kapasitet bare delvis utnyttet.

A. Motivering og atferd

De fleste beslutninger er basert på en eller annen kombinasjon av "teori" og "fakta". Beslutningen fattes ut fra hvordan en tolker de forhold en observerer i lys av det en tror (antakelser - teorier).

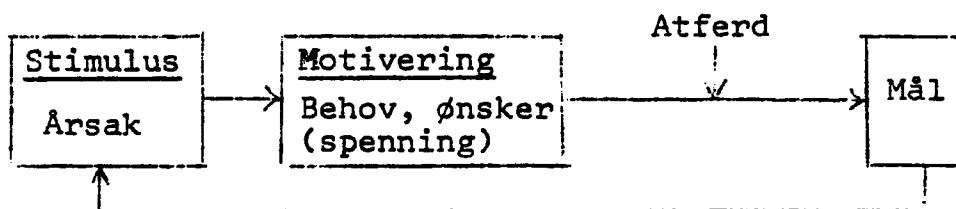
"Teori X" og "Teori Y" inneholder slike antakelser som kan ligge til grunn for våre beslutninger på det menneskelige området.

Er det i det hele tatt mulig å generalisere når det gjelder et så komplisert fenomen som mennesket? Uenigheten blant de "lærde" (psykologer, sosiologer) maner til varsomhet.

Det er imidlertid nokså stor enighet om visse trekk ved menneskelig atferd. Vi skal ut fra denne våge følgende generaliseringer:

1. Atferd har en årsak (den påvirkes av noe)
2. Atferd er målrettet (en ønsker å oppnå noe)
3. Bak atferd finner vi motiver (ønsker, behov).

En kan framstille dette i følgende atferdsmodell ²⁾:



Atferd kan ut fra dette antas å være en anstrengelse for å eliminere en spenning ved å søke mål som nøytraliserer årsaker til spenningen.

Ut fra disse antakelsene bør vi, når vi studerer atferd, bestandig søke etter motivet for atferden, og bak det selve årsaken.

Antakelsene om årsak-motivering-retning kan betraktes som et teoretisk startpunkt for studiet av menneskelig atferd.

Dette er likhetspunkter i all menneskelig atferd. Men vi vet at mennesker også er forskjellige. Vi har en rekke behov, og som varierer fra menneske til menneske.

Det har vært gjort en rekke forsøk på å dele inn menneskelige behov i grupper. Mest kjent er kanskje Maslow's behovshierarki. I motsetning til Taylor's syn at penger er den avgjørende motiveringsfaktoren, hevder en i behovsteorien at mennesker motiveres til å arbeide ut fra ønsket om å tilfredsstille et hierarki av behov. Når jeg her skal referere "Maslows's behovshierarki" for å illustrere denne teorien, er det fordi denne framstillingen ofte er brukt, og fordi den er relativt lett forståelig. Men en skal være klar over at den som generalisering utelukker viktige nyanser.

Maslow forfektet det syn at lavere, mer grunnleggende behov må tilfredsstilles før høyere, mer abstrakte behov ble aktive. Forenklet tenker en seg følgende "hierarki" av behov:

²⁾H. J. Leavitt: Managerial Psychology. Univ. of Chicago Press, Chicago, 1968.

1. Fysiologiske behov (eks. varme, mat, vann)
2. Behov for sikkerhet (beskyttelse mot fare, trusler mot de fysiologiske behovene)
3. Sosiale behov (følelse av å tilhøre, bli akseptert av andre, vennskap, osv.)
4. Egoistiske behov
 - a. Selvrespekt, autonomi, kunnskap, osv.
 - b. Status, anerkjennelse, osv.
5. Selvrealisering (Self-fulfillment) (i personlig utvikling, utnytting av sitt potensial)

Teorien er her at de grunnleggende fysiologiske behovene må være noenlunde tilfredsstilt før en søker å tilfredsstille det neste (behovet for sikkerhet). Når de fysiologiske behov er noenlunde tilfredsstilt, og en ikke lenger er redd for sin "fysiologiske velferd", aktiveres de sosiale behovene, osv.

Maslow synes å mene at de tre første gruppene av behov er så noenlunde tilfredsstilt for de fleste i et velferdssamfunn. De egoistiske behovene er i mindre grad tilfredsstilt. Behovet for selvrealisering har en meget små muligheter for å få tilfredsstilt i det moderne industrielle samfunnet (jfr. McGregor).

Vi skal være klar over følgende modifikasjoner til behovshierarkiet slik dette er presentert her:

- I en del tilfelle finner en at det skjer omprioritering (f.eks. "martyr")
- Behovsgruppene glir over i hverandre
- Behovene er dynamiske (endrer seg over tid).

I organisasjonssammenheng er det viktig å merke seg at organisasjonen bare til en viss grad kan være motivasjonskilde, eller kontrollere motivasjonskildene. Andre viktige motivasjonskilder kan f.eks. være familien, omgangskretsen, osv.

B. Persepsjon og frustrasjon

Vi har tidligere (kap. I,2) berørt spørsmålet om det menneskelige perspektiv, eller det vi kalte virkelighetsoppfatning. Formålet med å ta opp dette var bl.a. å antyde en av forklaringene på organisasjonsteoriens mangfoldighet og tilsynelatende interne motsetninger.

1. Litt om persepsjon

De fleste er klar over at virkeligheten, slik vi oppfatter den, ikke nødvendigvis er slik den "virkelig er". Nå skal vi ikke her gå inn på de omfattende og vanskelig tilgjengelige teoriene som finnes på det erkjennelsesteoretiske området. I stedet skal vi se på spørsmålet om perspektiv "praktisk", dvs. i den forstand det er et fenomen som bidrar til å forklare menneskelig atferd i organisasjoner.

Jeg tror vi som utgangspunkt kan ta det for gitt at forskjellige personer "ser" forskjellige ting i et og samme fenomen. Spørsmål som da reiser seg er: Hvordan og hvorfor ser mennesker ting forskjellig? Hvor objektiv kan en være? Hvilken rolle spiller ulik oppfatning for menneskene som aktører i sosiale prosesser, f.eks. i organisasjoner? Spørsmålene er viktige når det gjelder å påvirke andre mennesker (ledelse).

Det er en vanlig feil at overordnede i sitt forhold til underordnede antar at det er "virkeligheten" som teller. Men hvis folk oppfatter "virkeligheten" forskjellig, står en i fare for å referere til en annen virkelighet enn den de underordnede kjenner.

Hva er det som bestemmer hvordan ulike mennesker oppfatter forskjellige ting? H. J. Leavitt³⁾ hevder at menneskers persepsjon eller oppfatning er bestemt av deres behov:

- ting som synes å tilfredsstille de behov en har, oppfattes raskt

³⁾H. J. Leavitt: Managerial psychology. Univ. of Chicago Press, Chicago, 1968.

- ting som synes å kunne være en hindring oppfattes, men avvises (fortrenges). På denne måten "verner" en seg mot hindringen
- hvis en ting synes å være en alvorlig hindring, oppfattes den, og en tar konsekvensen ved å forsøke å gjøre noe med den.

Ut fra dette kan vi si at persepsjonen har en tendens til å være selektiv, dvs. visse ting oppfattes, andre ting avvises (fortrenges). Det er lettere å stå opp tidlig når en skal på fisketur, enn når en skal til tannlegen. En ser fram til å gjøre noe behagelig, og søker å unngå det ubehagelige.

Det at en overser ubehagelige ting er noe mer enn lat-skap, det er en (nødvendig?) psykologisk forsvarsmekanismen. Det hjelper en å holde "likevekt". Hvis en manglet denne evnen til å avvise svakt ubehagelige ting ville en bruke all sin tid på å forsøke å handtere dem, med den følge at en ikke hadde tilstrekkelig tid til å gjøre ting som var viktigere for realiseringen av hovedmålene.

Det er selvsagt viktig for en som skal forsøke å endre andres atferd, at han kjenner deres persepsjon. Det er f.eks. vanlig antatt at underordnede ønsker forfremmelse. Det er imidlertid en dårlig strategi å forespeile forfremmelse til en som ikke ønsker det, for å få han til å endre sin atferd. En står overfor det samme problemet når det gjelder bruken av andre motiveringsfaktorer, f.eks. penger.

Folks oppfatning av seg selv er et annet aspekt ved persepsjon. Generelt sett forsøker vi alle å få andre til å oppfatte oss på en bestemt måte. Allerede tidlig i livet lærer vi hvilken gruppe vi ønsker å høre til, hva slags status vi ønsker, osv. Dette gir seg i dagliglivet uttrykk f.eks. i forskjellige symboler (langt hår, språk, bilmerke, klesdrakt, osv.).

De fleste av oss spiller aktører i et "skuespill" ved at vi forsøker å manipulere det bildet andre har av oss.

Vi framstiller oss selv slik at tilskuerne tror vi er slik vi ønsker å være. Dette er til en viss grad nødvendig. Det er en måte å fylle en rolle på (se pkt. VI, D). Det er også en måte å unngå kritikk på. Dette forklarer hvorfor det er så vanskelig å forstå hverandre. Men hvis en ser bort fra forskjeller i persepsjon ser en også bort fra en viktig atferdsfaktor.

2. Hindringer og frustrasjon

Vi så foran at mennesket har evne til å avvise (fortrengte) mindre hindringer som oppstår når det søker å realisere sine mål.

Spørsmålet som nå reiser seg er hvordan oppfører en seg når det oppstår alvorlige hindringer.

Begrepet frustrasjon brukes om den følelsen en får når en møter en hindring i å nå viktige mål, og en føler det er umulig å "komme rundt" hindringen. Reaksjonen på frustrasjon er aggresjon. Denne kan generelt anta to former:

- den rettes mot hindring
- den rettes mot en selv

Den første reaksjonsformen opptrer gjerne når en er sikker på sin egen dyktighet (egen evne til å nå målet), den andre når en er usikker på sin egen dyktighet. Noen mennesker har færre tilfeller av frustrasjon enn andre.

Dette kan skyldes:

- de ser flere veier rundt hindringen, har flere muligheter
- de er selvsikre nok til ikke å ha behov for stadig å bevise at de klarer å takle problemene
- de setter opp realistiske mål, dvs. mål som er noenlunde i overensstemmelse med egne evner og muligheter.

Konflikt kan oppfattes som en spesiell type frustrasjon. Det er en valgsituasjon, der det er ting som trekker i flere retninger. På samme måte som det vi nevnte m.h.t. frustrasjon, vil konflikt mellom to eller flere sentrale

behov kunne bli et stort problem. Konflikter som krever ekstreme løsninger opptrer særlig når moral og sosiale behov er innblandet.

Fortrengningsmekanismen vil også være virksom i forbindelse med konflikter. En forsøker å benekte konflikten.

En kilde til personlig konflikt i organisasjoner er f.eks. konflikten mellom behov for avhengighet og uavhengighet.

Konflikt kommer også til syne i mange daglige beslutningssituasjoner. Det er derfor ofte vanskelig å si hva som kommer fra logiske beslutninger og hva som skyldes at en beslutningstaker søker å opprettholde psykologisk balanse.

En forsøker ofte å unngå å stå mellom motstridende oppfatninger og idéer ved å bygge opp et forsvar for de beslutningene en har tatt (jfr. "Garbage can-modellen").

C. Atferdspåvirkning

I organisasjonen befinner enkeltindividet seg i en situasjon der han må velge en måte å være på (atferd). Dette valget avhenger bl.a. av det miljø organisasjonen skaper, og har konsekvenser for andre individer og organisasjoner.

Sett fra organisasjonens side reiser dette bl.a. spørsmålene:

- hvilken atferd er gunstig sett fra organisasjonens side?
- hvilken atferd skal en søke å fremme?
- hvordan kan en påvirke atferden slik at den blir gunstig?

Organisasjonens krav til individet er generelt sett at:

- det forblir i organisasjonen
- det utfører de oppgavene det blir pålagt
- det justerer sin atferd etter de behov som melder seg.

1. Motiveringsmønster

Vi så under pkt. A på forholdet mellom stimulus, motivering og atferd. Vi skal nå se litt nærmere på ulike typer motivering som kan anvendes i organisasjonsmessig sammenheng.

For oversiktens skyld kan vi dele motiveringen i fire typer:

1. Aksept, som betyr at en aksepterer en ordre, ikke nødvendigvis fordi den oppfattes som ønskelig eller riktig, men fordi en gjør det en blir bedt om.
Midlene som kan anvendes for å oppnå aksept kan grupperes under betegnelsene:
 - sanksjoner
 - forpliktelse (eks. legal autoritet)
 - sosialisering (jfr. pkt. D)
2. Instrumentell belønning er en belønning som gis på grunn av bestemt atferd.
Vi kan dele dem i:
 - Systembelønning (f.eks. sosiale goder)
 - Individuell belønning (penger, status)
3. Innebygd belønning som betyr at atferden i seg selv er belønning (f.eks. en driver med noe som er interessant og utviklende).
4. Verdi-identifikasjon er belønning ved at en ved sin virksomhet (atferd) bidrar til å realisere verdier en mener er viktige (f.eks. politisk og humanitært arbeid).

Alle disse motiveringstypene brukes eller kan brukes i organisasjoner. Hvilke som brukes og hvordan de brukes avhenger av en rekke forhold, bl.a. arbeidets art, de ansattes behov og persepsjon, ledelsens menneskeoppfatning (jfr. Teori X og Teori Y) og stil (jfr. neste avsnitt).

2. Ledelsesformer

Vi drøftet i begynnelsen av dette kapitlet to ekstreme oppfatninger av mennesket (Teori X og Teori Y). Selv om ingen av disse er helt dekkende, er det liten tvil om at de synspunktene som ble presentert delvis ligger til grunn for de former for ledelse eller "lederstiler" vi finner i det praktiske liv.

Dette er ikke å forstå slik at enten er ledere autoritære, eller så er de det motsatte. Det er i virkeligheten alle mulige overganger. Dette må understrekes også når vi nå skal se på tre lederstiler eller -modeller. De er sterke forenklinger, men nyttige for å illustrere typer av ledelse.

Autoritetsmodellen bygger i stor utstrekning på de forutsetningene vi tidligere kalte "Teori X". Autoritet ansees for å være den eneste brukbare måten å modifisere folks atferd på. Når forandringer i atferd finnes ønskelig anvendes autoritet.

Den tradisjonelle "pyramide"-formede organisasjonen er en naturlig konsekvens av dette synet (jfr. Taylor, Fayol og Weber).

Det er, som vi har sett tidligere, flere typer autoritet (kap. V,C,1). Vi skal her se på noen aspekter ved det vi kalte formell autoritet. De viktigste av disse kan summeres opp slik:

- Formell autoritet kan oppfattes å være ekstra makt som gis enkelte av organisasjonens medlemmer (ledelsen) for å sikre at makten er ulikt fordelt.
- Formell autoritet oppfattes av de som har den som et redskap for å koordinere, og kontrollere medlemmene slik at de fungerer til organisasjonens beste.
- De som ikke har formell autoritet ser kanskje også på autoritet på denne måten, men ser den også som en mekanisme som tilfredsstillter eller frustrerer deres personlige behov.

- Ledelse ved bruk av formell autoritet er enkel og ofte effektiv (i meningen rask). Men den kan "slå tilbake" i form av fiendskap, uvilje, og redusert "feed-back".
- Lederstilens brukbarhet er situasjonsbetinget, og er "best" når den brukes i spesielle, kortsiktige situasjoner, og når de underordnede har små muligheter for å "hevne" seg.
- Slik ledelse er direkte og åpen, men tar lite hensyn til ulikheter i menneskers behov og oppfatning.

Ledelse ved manipulasjon bygger på antakelsen om at det er mulig å endre menneskers atferd uten at de merker det. Dette kan illustreres ved utsagn som: "Du må få dem til å tro at det er deres idé. Du må få dem til å like deg", osv. Det legges her stor vekt på menneskelige følelser og behov (for støtte, anerkjennelse, status, osv.). Det er disse en søker å benytte seg av i forandringsprosessen.

Stilen er videre særpreget av at en ikke sier det en egentlig mener, en gir ikke den virkelige grunnen. Dette står da i motsetning til den autoritære stilen.

Følgende nøkkelidéer gir en karakteristikk av denne lederstilen:

- De egentlige motivene gjøres ikke kjent
- Forholdet (avhengigheten) mellom mennesker brukes som middel for å påvirke atferd
- Kjennskap til psykologi og til individet brukes aktivt
- Innflytelsen skjer gradvis. I første steg bygges det opp et avhengighetsforhold, i neste brukes dette for å øve innflytelse.

Samarbeidsmodellen særpreges av at "A" hjelper "B" i forandringsprosessen. Den bygger på at:

- forandring er ubehagelig
- mennesker kan ikke forandres uten at de selv bestemmer seg for det

- usikkerhet og mangel på trygghet er viktige hindringer for forandring.

Følgende skisse av forandringsprosessen illustrerer hovedtrekkene i denne lederstilen:

1. "A" hjelper "B" i å oppfatte at han har et problem, at det lønner seg å endre atferd
2. "B" tar ansvaret for å vurdere nye alternativer
3. "A" og "B" vurderer sammen konsekvensene av ulike alternativer
4. "B" velger et alternativ som "A" kan akseptere
5. "B" forsøker å forandre sin atferd, "A" støtter
6. "B" forsøker den nye måten, og godtar eller sviker den.

D. Sosialisering

Et sosialt system kan beskrives som et sett med roller. Til rollene er det knyttet bestemte forventninger, forventninger om hvordan rolleinnehaverne skal "oppføre" seg, dvs. til hans atferd.

Sosialisering kan vi definere som den prosessen der nye medlemmer av en organisasjon får overført de verdier, kunnskap, og atferd som det forventes at han skal besitte i den rollen de skal ha. Sosialisering er altså en form for sosial "oppdragelse".

Sosialisering er en kontinuerlig prosess som mennesker går gjennom ved sin kontakt med andre mennesker, i hjemmet, i kameratgjengen, i skolen og på arbeidsplassen. For oversiktens skyld skal vi skille mellom sosialisering i:

1. Samfunnet
 - a. Generelt, f.eks. i familien, den obligatoriske skolen, i frivillige organisasjoner, osv.
 - b. Spesielt, f.eks. i yrkesutdanningen

2. Arbeidsorganisasjonen

- a. Bevisst rekruttering, dvs. at organisasjonen selekterer personer med ønskede kunnskaper, ferdigheter og verdier
- b. Intern sosialisering
 - Bevisst, dvs. formell opplæring og annen påvirkning for å gi ønsket kunnskap, ferdigheter og verdier
 - Ubevisst, dvs. den uformelle påvirkningen som alltid skjer i sosiale systemer.

Den generelle sosialiseringen i samfunnet skaper et visst felles kunnskaps- og verdimesig grunnlag. Den spesielle yrkesutdannelsen gir derimot en differensiering i kunnskaper og ferdigheter, og tildels også i verdier og holdninger (jfr. E,3).

Mange organisasjoner driver en bevisst rekrutterings- og sosialiseringspolitik. De rekrutterer på den ene side mennesker med bestemte kunnskaper og ferdigheter. Det er også vanlig å selektere etter holdninger og verdier - "edruelige, moralske, selvbevisste, med ambisjoner", osv. I enkelte tilfelle tillegges også politisk oppfatning en viss vekt ved rekrutteringen (jfr. diskusjonen om "venstre-vridningen" i skole og massemedia).

Ofte vil en organisasjon stille helt spesielle krav til kunnskaper, ferdigheter, holdninger og verdier. Dette sikres bl.a. ved intern skolering. Det er en rekke eksempler på slik intern sosialisering, f.eks. "LO-skolen", etatsopplæring i politi, tollvesen, postverk, tillitsmannsopplæring i samvirkeorganisasjonen, osv.

Det vil alltid skje en ubevisst sosialisering innen en organisasjon. Nye medlemmer påvirkes av "miljøet" i organisasjonen, de blir kjent med miljøet - aklimatiserer seg.

Sosialisering er selvsagt en helt nødvendig prosess for at vi skal kunne arbeide og eksistere i sosiale systemer. Selve prosessen og styringen av den reiser imidlertid en rekke spørsmål og problemer. For å illustrere dette kan vi nevne spørsmål som: "I hvor stor utstrekning skal skolen gjennom sin virksomhet tjene næringslivet? I hvilken utstrekning skal næringslivet påvirke undervisning og forskning? Skal skolen legge hovedvedvekt på å

utvikle de "flinke" elevene? Andre stridsspørsmål er f.eks. spørsmålet om kristendomsundervisning i skolen, seksualundervisning, yrkesmonopol for visse profesjoner, politisk aktivitet i skolen og forsvaret, osv. osv. Disse og mange liknende spørsmål viser at den formelle siden av sosialiseringprosessen tillegges stor og økende betydning. Den er et politisk stridsspørsmål.

E. Gruppedannelse og -atferd

Det er blitt klart at oppfattelsen av mennesket som "rasjonell maskin" ikke gir noen god forklaring på faktisk menneskelig atferd. "Human Relations-skolen" rettet derfor oppmerksomheten mot de psykologiske prosessene som influerer på atferden.

Men det har blitt klart at disse prosessene i sterk grad påvirkes av forholdet mellom individer. En har derfor i stigende grad rettet oppmerksomheten mot de sosiale faktorene i samhandlingssituasjonen, mot arbeidsgruppers sosiale struktur og atferd.

1. Formell og uformell struktur

Vi har tidligere sagt at organisasjoner kan betraktes som sosiale, teknologiske, administrative, og økonomiske systemer. Vi har også sagt at et hvert system har visse stabile trekk, eller det vi har kalt struktur.

Organisasjoner struktureres bevisst for å oppnå en best mulig effektivitet m.h.t. å realisere visse verdier eller mål. Slik bevisst strukturering fører til det vi kan kalle formell struktur. Denne har flere former, f.eks. etableres det en stillingsstruktur (eller formell rollestruktur).

Administrative rutiner er et annet eksempel på formell struktur. En viktig del av den formelle strukturen er rutinisering av beslutninger, jfr. March og Simon's teori om forenklete leteprosesser. Den kanskje klareste illustrasjonen av det vi kaller formell struktur finner vi i Webers byråkratimodell. Også hos Fayol spiller formell organisasjonsstruktur en helt dominerende rolle.

Det at en organisasjon er formelt etablert, og er gitt en formell struktur betyr imidlertid ikke at alle aktivitetene som skjer i organisasjonen følger den offisielle "oppskriften".

Det er idag enighet blant organisasjonsteoretikerne om at det i enhver formell organisasjon dannes uformelle organisasjoner. Det dannes grupper som utvikler sine egne verdier, normer og samhandlingsmønstre. Dette er ikke bare et uunngåelig biprodukt av formell organisasjon. Det er også en nødvendighet for at formelle organisasjoner skal kunne fungere. Det oppstår ofte problemer som ikke kan løses gjennom den formelle strukturen (oppstilte beslutningsregler). En del av disse problemene kan til og med antas å oppstå på grunn av den formelle strukturen.

Noen av de "funksjonene" den uformelle strukturen kan ha er f.eks.:

- Løse uventede problemer
- Tilfredsstille deltakernes sosiale og andre behov
- Regulere deltakernes atferd

Hvilke funksjoner uformelle grupper har, avhenger delvis av organisasjonens formelle struktur. De utvikler seg som et svar på de muligheter og problemer den formelle strukturen skaper.

Jeg tror vi kan påstå at det er umulig å forstå den formelle organisasjonens natur og virksomhet uten å undersøke det nettverk av uformelle normer og kontakter som eksisterer innenfor dem.

Ut fra det som er sagt her, skal vi anvende begrepet uformell organisasjon om sosiale strukturer som utvikles innen formelt etablerte organisasjoner, men som ikke er en del av organisasjonens formelle struktur.

Grupper kan være enten formelle eller uformelle. Formelle grupper er slike som opprettes formelt, dvs. inngår som en del av organisasjonens formelle struktur. Dette kan f.eks. være komitéer, avdelinger, arbeidsgjenger, osv.

2. Litt gruppeteori

Jeg skal kort nevne noen av de observasjonene som er gjort av gruppers virkemåte og funksjoner. Vi har tidligere nevnt "Hawthornestudiene". Disse undersøkelsene hadde som formål å undersøke om det var noen sammenheng mellom belysningen på arbeidsplassen og arbeidsproduktiviteten. Den viktigste "oppdagelsen" var imidlertid det forholdet at en ved å gi arbeidsgrupper med monotont arbeid oppmerksomhet, økte produktiviteten. Denne "oppmerksomheten" syntes å gi arbeiderne en følelse av at deres arbeid var interessant og viktig, noe som fikk dem til å øke innsatsen. Denne "oppdagelsen" gjorde at en begynte å rette oppmerksomheten mot sosiale forhold, og deres betydning for arbeidet.

De viktigste observasjonene kan summeres opp slik:

1. Uformell organisasjon

- Noen arbeidere hjalp andre
- Det dannet seg klikker (i dette tilfellet to forskjellige)
- Det utviklet seg regler (normer) for atferd
- Gruppen brukte sanksjoner mot de som ikke fulgte normene

2. Normer

- Ingen skal gjøre så mye at de ødelegger akkorden
- Ingen skal gjøre så lite at det blir en belastning på de andre arbeiderne
- En skal ikke sladre til overordnede
- Hvis en kommer i overordnet stilling, skal en fremdeles oppføre seg som en av arbeiderne

3. Straff og belønning

- Gradvis "strengere" straff for de som forbrøt seg mot normene: Spydige bemerkninger - sjikane - total utfrysning - fysisk straff
- Belønning i form av anseelse (respekt) og status.

En mulig og rimelig tolkning av denne situasjonen er at:

- Arbeiderne ønsket å beskytte seg mot for sterk innblanding utenfra, dvs. ha best mulig kontroll med sin egen situasjon.

- Arbeiderne dannet et sosialt system for å oppnå dette. Dette var mulig fordi normene som ble etablert ga uttrykk for felles holdninger og verdier.
- Det lille sosiale systemet ble vernet ved at en satte inn sanksjoner mot dem som truet det.

I Norge har bl.a. S. Lysgaard⁴⁾ undersøkt gruppedannelse og -atferd blant arbeiderne. Han fant at det eksisterte uformelle grupper på to nivåer, smågrupper, og det han kalte "arbeiderkollektivet".

Smågruppene ble dannet av arbeidere som sto i nær kontakt med hverandre i arbeidssituasjonen. De hadde mange likheter med de gruppene en fant i "Hawthorne-undersøkelsen".

Arbeidskollektivet var en felles uformell overbygning over smågruppene, og representerte et fellesskap som gikk på tvers av smågruppene.

Lysgaard skiller i sitt studium mellom to delsystemer i organisasjonen, et teknisk/økonomisk system og et sosialt system (kollektivet).

Det teknisk/økonomiske systemet legger hovedvekt på effektivitet og lønnsomhet. Det er således et verdisystem. Samtidig er det et rollesystem, med stillinger, rettigheter og plikter. Det teknisk/økonomiske system tilbyr medlemmene lønn og andre goder, men stiller samtidig krav til arbeidsinnsats og lojalitet. Disse kravene oppfattes, ifølge Lysgaard, av arbeiderne som umettelige. Arbeiderne søker å verne seg mot dette ved å danne kollektivet.

Kollektivsystemet er på samme måte som det teknisk/økonomiske systemet et verdi- og rollesystem, men atskiller seg fra dette ved at det refererer seg til uoffisielle (uformelle) sider av livet i organisasjonen.

Kollektivsystemet er preget av de menneskelige verdier som er nedfelt i vår kultur. Det er et vern mot det teknisk/økonomiske system. Det er bygd på normer, og vernet ved at det anvendes sanksjoner mot de som ikke følger normene.

⁴⁾ S. Lysgaard: Arbeiderkollektivet. Universitetsforlaget, Oslo, 1960.

Forutsetningen for dannelsen av kollektivet er bl.a. at:

- det teknisk/økonomiske system føles som en trussel
- det foreligger underordnethet
- arbeiderne har en rekke felles problemer
- det er nærhet og likhet mellom arbeiderne

Lysgaard hevder at fagforeningene er sprunget ut av arbeiderkollektivet. De er en formell overbygning som arbeiderne har fått akseptert av det større system (samfunnet). Det hersker en større eller mindre grad av spenning mellom arbeiderkollektivet og fagforeningene. Dette skyldes bl.a. at lokale fagforeninger har forpliktelse overfor en sterk sentral organisasjon (LO), og at denne har forpliktelser overfor det teknisk/økonomiske system (økonomisk framgang og stabilitet i landet).

Lysgaard sier at arbeiderkollektivet er en stor innsatsreserve i bedriftene. Men denne reserven kan ikke mobiliseres uten at bedriftens situasjon er kjent og akseptert av arbeiderne.

Dette leder oss over på spørsmålet om medbestemmelse, og organisasjoner som gir de ansatte medbestemmelse. Vi har berørt dette tidligere, og skal her avslutningsvis vise til det såkalte "Samarbeidsprosjektet LO-NAF" som en illustrasjon på forskning som tar sikte på å aktivisere den menneskelige ressurs i organisasjonene. Hovedproblemstillingen i dette arbeidet er spørsmålet om "å forbedre betingelsene for personlig medvirkning i den konkrete arbeidssituasjon med sikte på å utløse menneskelige ressurser⁵⁾. For nærmere beskrivelse av dette prosjektet kan det vises til GUSTAVSEN (1972).

⁵⁾E. Thorsrud og F. E. Emery: Mot en ny bedriftsorganisasjon. Tanum, Oslo, 1970.

3. Profesjonalisering og eksperter

Under diskusjonen om sosialisering nevnte vi at en viktig del av sosialiseringsprosessen skjedde utenfor organisasjonen. Gjennom vår utdanning og påvirkningen fra samfunnet forberedes vi til å bekle roller i organisasjonene.

Vi skal her se litt nærmere på en spesiell side av den sosialiseringen som skjer gjennom utdannelses- og yrkes-systemet.

Det synes å ha utviklet seg en stadig mer kritisk holdning til "eksperter". Uttrykk som "ekspertvelde" er vanlig brukt. Hvem er nå disse ekspertene, hvilken rolle har de, og hva er det de gjør som er så galt? Kritikken av "eksperterne" synes å gå etter to dimensjoner. Den ene typen kritikk går på at ekspertene er upraktiske skrivebordsmenn, dvs. de arbeider ut fra en virkelighet som ikke eksisterer. Den andre typen av kritikk er mindre eksakt, men synes å implisere at ekspertene arbeider ut fra verdier og mål som er uforenlig med andre interessenters verdier. Det er denne typen kritikk vi skal ta som problemutgangspunkt i vår drøfting av profesjonalisering.

La oss anta at kritikken er "riktig", at ekspertene arbeider ut fra målsettinger som er i konflikt med andre målsettinger i samfunnet. Dette er imidlertid ikke tilstrekkelig for at kritikken skal ha praktisk relevans. Det er først når de samme ekspertene tar eller påvirker politiske beslutninger at konsekvensen av deres aktivitet kan komme i konflikt med andre interesser.

Jeg tror denne siste forutsetning er til stede i relativt sterk grad. Dette følger av det vi tidligere har sagt om forholdet mellom informasjon og beslutning. Ekspertene er gjennom sin leveranse av informasjon til det "politiske system" også viktige "premissleverandører". Og som vi har diskutert tidligere, jo mer komplisert beslutningssituasjonen er, jo knappere tid en har på å fatte beslutningen, jo større er mulighetene for å "sile" informasjon.

Er det så grunn til å anta at ekspertene har spesielle verdier som de søker å realisere, og at de "siler" den informasjonen de sender videre til "beslutningstakerne"?

Ekspertise er en sosial relasjon, nemlig at en person eller gruppe personer får andre til å akseptere sine problemdefinisjoner og løsninger.

Forholdet mellom ekspert og profesjonell består i at en del eksperter er tilknyttet en eller annen profesjon. Eksempler på dette er leger, sosialøkonomer, jurister, og sivilagronomer. Det er flere kjennetegn på profesjoner, f.eks.:

- en bestemt, langvarig utdanning
- utdanningen er forberedelse til bestemte yrker
- disse "profesjonelle" yrkene kan bare fylles med de som har slik utdanning.

Profesjonene kan oppfattes som et "brorskap" av eksperter som har felles utdanning, og som regel like verdier og problemoppfatninger, og som har yrkesmonopol⁶⁾.

Atferden til en ekspert er preget av den profesjon han er medlem av. Det enkelte profesjonsmedlem kontrolleres av profesjonen gjennom skrevne og uskrevne normer. Profesjonen gir han prestisje og vern som motytelse for lojalitet mot profesjonen og dens normer.

Den profesjonelle vil som regel hevde at:

- hans yrkesutøvelse krever ekspertise (spesielle kunnskaper og ferdigheter) som bare kan erverves gjennom utdanning. Adgangen til profesjonen avgrenses til de som kan dokumentere slik utdanning
- han er forpliktet overfor sin profesjon. Den profesjonelle har en tendens til å identifisere seg mer med sin profesjon enn med den organisasjon (klient) han er satt til å tjene
- han må ha autonomi innen sitt fagområde (ikke innblanding fra "ikke-sakkyndig" hold)
- han har ansvar for å opprettholde profesjonens faglige standard og yrkesetiske normer.

⁶⁾U. Torgersen: Profesjonssosiologi. Universitetsforlaget, Oslo, 1972.

Vi ser i praksis en rekke eksempler på dette, f.eks. lovbeskyttede yrkestitler, lovfestet yrkesutøvelse (kvakksalverloven), kontroll med yrkesutdannelse, osv.

I vår sammenheng er det to områder som påkaller spesiell interesse, nemlig de profesjonelles lojalitet og identifikasjon, og deres verdier.

Mot hvem er en ekspertgruppe eller profesjon lojal, hvilke interesser og verdier søker den å realisere? Det er gjort flere empiriske undersøkelser av dette spørsmålet. Noen av disse undersøkelsene er referert i kap. VIII. Vi skal her oppholde oss litt ved noen teoretiske sider ved spørsmålet.

Vi har nevnt tidligere at alle beslutninger skjer under begrenset rasjonalitet. Dette vil si at en beslutnings-taker bare har oversikt over visse deler av virkeligheten. Virkelighetsmodellen som ligger til grunn for beslutninger er begrenset. Dette er det samme som å si at eksperter har lært seg til å forstå og handtere visse sider av virkeligheten. Men samtidig har de måttet avstå fra andre sider. Begreper som "trained incapacity" og "aspektblindhet" blir brukt om dette forholdet. Med dette menes at eksperter (spesialister) gjennom sin utdanning og erfaring faktisk opplæres til å legge vekt på visse forhold, og å neglisjere andre. Dette har nær tilknytning til det vi i kap. I,2 kalte perspektiv (virkelighetsoppfatning). Som konklusjon på dette finner jeg det rimelig å anta at 1) utdanning og erfaring i sterk grad påvirker perspektiv, og dermed verdier og problemoppfatning, 2) forskjellige profesjoner utvikler sitt spesielle, avgrensede perspektiv, og sine spesielle verdier, 3) en profesjonell er tilbøyelig til å være konform med profesjonens perspektiv og verdier, og at identifikasjon og lojalitet derfor først og fremst er rettet mot profesjonen.

Når eksperter (profesjonelle) trekkes inn i en organisasjon er det fordi de representerer kunnskap som organisasjonen har behov for. Den har behov for kunnskapen for å kunne fatte bedre beslutninger. Ut fra det som er sagt tidligere besitter ekspertene helt bestemte typer kunnskap.

Eksperten har sitt faglige perspektiv som relevanskriterium. Gjennom det siler han ut eller skiller han relevant fra ikke-relevant informasjon.

Det er i denne forbindelse nærliggende å anta at eksperten har en tendens til å gjøre sitt eget kunnskapsgrunnlag og -behov til det eneste som fortjener å bli tatt hensyn til. Dette betyr at hver ekspertgruppe forsøker å bestemme hva som er saken (problemet), og dermed også hva som skal betraktes som relevant informasjon, hva som er saklige og usaklige argumenter, hvem som er meningsberettiget eller ikke.

Ut fra det som er sagt her kan det ikke tas som gitt at det hersker et verdifelleskap mellom eksperter, og de interessenter (klienter) de er ansatt for å tjene. Det er heller ikke sikkert at ekspertene er lojale mot organisasjonen eller klientene.

Med lojalitet mener jeg her det forholdet at organisasjonen får eksperten (organisasjonsmedlemmet) til å sette organisasjonens verdier foran sine egne. Dette er da forskjellig fra identifikasjon som betyr verdifelleskap, og betegner en overføring av organisasjonens verdier til medlemmet.

Fra jordbruket er det nevnt eksempler som tolkes som mangel på lojalitet og identifikasjon. Knut Dahl-Jacobsen⁷⁾ viser i en undersøkelse at veiledningsfunksjonæren i 1960-åra fartet rundt i bygdene for å oppdra bøndene til å drive "rasjonelt" jordbruk, og tolket motstand som "dumhet". Ottar Brox⁸⁾ hevder å ha funnet noe av det samme i vår tid. Sentraladministrasjonen betrakter fisker-jordbrukernes tilpasning som utslag av "dumhet".

LITTERATUR:

- BLEGEN og NYLEHN: s. 76- 80^{XX}
s. 82- 98^{XX}
s. 235-260^{XX}
- GUSTAVSEN: s. 122-142^X

7) K. Dahl-Jacobsen: Teknisk hjelp og politisk struktur. Universitetsforlaget, Oslo, 1964.

8) O. Brox: Hva skjer i Nord-Norge? Pax Forlag, Oslo, 1966.

VII. ORGANISASJON OG OMGIVELSENE

Jeg har tidligere argumentert for å betrakte organisasjoner som åpne, miljøavhengige systemer. De er miljøavhengige i den forstand at de har behov for tilførsel av ressurser (energi) utenfra. For å få de nødvendige ressursene må organisasjonen tilfredsstillende visse krav som ressurskontrolløren stiller. Vi kan snakke om at organisasjoner står overfor en krav/støttestruktur, der støtten (ressursene) organisasjonen har behov for er koplet til bestemte krav.

Nå vil det som regel være slik at den støtten organisasjonen trenger kan hentes fra flere kilder. Den har således en viss valgmulighet, og kan til en viss grad velge krav/støttestruktur.

Når miljøbetingelsene er stabile (dvs. organisasjonen står overfor en stabil krav/støttestruktur), er tilpasningssituasjonen forholdsvis enkel. Tilpasningen er et engangsfenomen. Miljøbetingelsenes stabilitet vil variere over tid og mellom organisasjoner, men en kan si generelt at de fleste organisasjonene i dag arbeider under lite stabile forhold. Det skjer sterke endringer både i organisasjonens interne forhold og i dens arbeidsbetingelser. Selv organisasjoner av typen skoler, kirker og offentlige organer, som tidligere har hatt relativt stabile arbeidsbetingelser, merker dette sterkt i dag. Som eksempler kan en gi stikkord som diskusjonen om indoktrinering i skolen, oppløsningstendensen i tradisjonelle politiske partier, positivismekritikken i forskningen, og studenturo ved universitetene. Ustabile miljøbetingelser medfører usikkerhet for organisasjonene, noe som dels oppfattes som en hindring for rasjonell bruk av ressursene, og en trussel mot målrealiseringen i organisasjonen. Thompsons påstand om at det viktigste problem for komplekse organisasjoner er å håndtere usikkerhet, synes å være i høy grad aktuell. Hensikten med dette kapitlet er bl.a. å diskutere noen generelle forhold ved begrepet "omgivelser" eller "miljø".

En organisasjons omgivelser eller miljø er alt utenfor selve organisasjonen. Dette kan f.eks. være andre organisasjoner, politiske myndigheter, eller økonomiske, kulturelle og sosiale forhold.

Nå er det slik at ulike deler eller forhold i omgivelsene har forskjellig grad av betydning for en organisasjon. Vi skal bruke begrepet handlingsmiljø om de delene av omgivelsene som er relevante eller kan bli relevante for organisasjonens målformulering og målrealisering. De relevante delene er ofte andre sosiale aktører (f.eks. andre organisasjoner) som organisasjonen samarbeider eller konkurrerer med. Men det kan også være generelle forhold (f.eks. økonomiske eller politiske forhold) som organisasjonen må ta hensyn til.

A. Miljøsystemer

En organisasjons handlingsmiljø kan deles inn på forskjellig måte. Vi skilte foran mellom delsystemer av typen "andre organisasjoner", og det vi kalte generelle forhold. "Andre organisasjoner" kan f.eks. grupperes som konkurrenter, kunder, leverandører. Det politiske system er et annet relativt konkret delsystem i handlingsmiljøet.

Generelle miljøforhold er slike som ikke kan føres tilbake til noe spesielt delsystem. Eksempler på slike generelle faktorer er økonomiske, kulturelle, teknologiske og sosiale forhold.

Jeg skal her kort forsøke å konkretisere noen av de miljøsystemene og -forholdene som er av generell interesse for organisasjoners tilpasning.

Enhver organisasjon vil i praksis ha kontakt med en rekke andre organisasjoner. Denne kontakten vil som regel ha til hensikt å sikre organisasjonen tilførsler av ressurser (støtte), og å redusere usikkerhet. La oss for å illustrere dette se på en av samvirkeorganisasjonene i landbruket, f.eks. Gartnerhallen:

<u>Kontakt</u>	<u>Formål med kontakt</u>
Kunder: Dagligvarekjeder (f.eks. NKL, Joh. Johanson), foredlingsbedrifter (f.eks. Stabburet, Nora)	Sikre salg bl.a. gjennom avtaler, skaffe informasjon om marked og markedskrav
Konkurrenter: Grossister og grossistorganisasjoner (f.eks. Norges Frukt og Grønnsaksgrossisters Forbund)	Skaffe enighet om import-åpning, samarbeid om import, prisfastsettelse, osv.
Leverandører: Leverandører av emballasje (Nord-Papp), teknisk utstyr (Landteknikk), importvarer (agenter, eksportører), kapital (banker), know-how (Norges landbrukshøgskole), osv.	Sikre leveranser bl.a. gjennom avtaler, skaffe informasjon om markedssituasjonen, skaffe kunnskap om biologiske og produksjonstekniske forhold, osv.
Andre: Norges Bondelag, Norsk Gartnerforbund, Landbrukets Sentralforbund, Norske Eggcentraler, osv.	Koordinere og påvirke i forbindelse med jordbruksforhandlingene, samarbeid om distribusjon og markedsføring, osv.
Samfunnsinstitusjoner: Landbruksdepartementet, Prisdirektoratet, osv.	Påvirke, og skaffe støtte av forskjellig slag.

Denne listen kan utvides med flere titall organisasjoner som i større eller mindre grad har betydning for organisasjonens arbeidsbetingelser.

Det vi kan kalle politiske forhold har en avgjørende betydning for de fleste organisasjoners tilpasningssituasjon. Gjennom lovgivning, konsesjoner, skattlegging og andre reguleringer har det politiske system sterk innflytelse på en organisasjons handlingsmiljø.

Når det gjelder landbrukssektoren er det nok å nevne stikkordene: Omsetningsloven, importreguleringen, Landbruksbanken, subsidieordningen og tilskuddsordningene, for å illustrere den dominerende betydning det politiske

system har for landbruket og de organisasjoner som arbeider her.

Mange politiske beslutninger skjer i samarbeid med ulike interessegrupper. Jordbruksavtalen inngås f.eks. etter forhandlinger mellom sentraladministrasjonen og bondeorganisasjonene. Importreguleringen på jordbruksvaresektoren bestemmes bl.a. ut fra drøftinger mellom "staten", jordbruksorganisasjonene, og private omsetningsorganisasjoner. Generelt er det slik at mange andre lover og reguleringer vi har, først er satt ut i livet etter "konsultasjon" med "de interesserte parter".

Dette betyr at påvirkningen mellom det politiske system og de enkelte organisasjonene er gjensidig. Kontakten skjer ofte gjennom komitéer eller utvalg, der representanter for det politiske system møter representanter for organisasjonene. Hvorvidt en organisasjon har innflytelse i denne prosessen avhenger for det første selvsagt av om den er representert. Hvis den er det, er det grunn til å anta at den har større innflytelse jo større ressurser den disponerer, og jo flinkere den er til å fremme sine interesser.

Denne tendensen i vårt samfunn til å bringe interesseorganisasjoner inn i den politiske beslutningsprosessen, er det vi kaller et kooperativt innslag i samfunnet. Vi kan ikke gå nærmere inn på dette her, selv om dette forholdet står sentralt når det gjelder spørsmålet om organisasjonenes funksjon og innflytelse i samfunnet. Jeg skal bare berøre et par ting i forbindelse med organisasjonenes og interessentenes muligheter for å påvirke politiske beslutninger.

Knut Dahl-Jacobsen har undersøkt betydningen av at interessegrupper har eksperter som taler deres sak. Han fant bl.a. at landbruket hadde slike eksperter (profesjon) som identifiserte seg med sine "klienter" (bøndene), og talte deres sak overfor det politiske system (i Stortinget, utvalg/råd, osv.)¹⁾ Dette har ifølge forfatteren bl.a.

¹⁾K. Dahl-Jacobsen: Informasjonstilgang og likebehandling. Tidsskr. for samfunnsforskning, 1965.

ført til at de politiske beslutningene i sterk grad er bygd på premisser som ivaretar landbrukets interesser. Dette er da i motsetning til fiskerisektoren, der fiskerne ikke har hatt tilsvarende ekspertise til å tale deres sak.

En generell forklaring på dette fenomenet er trolig at:

1) eksperter har en dominerende representasjon i råd, utvalg, og planleggingsorganer, 2) det sitter eksperter (ofte med samme utdanning) "på begge sider av bordet". Disse taler det samme (tekniske) språk. Det kan derfor være slik som Dahl-Jacobsen sier at ekspertstyre er farlig for klienter som ikke er beskyttet av eksperter. Mange større organisasjoner har tatt konsekvensen av dette, og har egne eksperter som brukes bevisst i samhandlingsprosessen med det politiske system, for å fremme egne interesser.

Vi kan knytte det som er sagt her til "teorien" om gjensidig avhengighet mellom delsystemer. De enkelte organisasjoner er avhengig av det politiske system, men avhengighetsforholdet går også den andre veien. Det politiske system er 1) avhengig av organisasjonens ekspertise, 2) avhengig av ressurssterke organisasjoners "politiske" støtte.

Det politiske systems "oppfatninger" og atferd er ikke konstant, men tvert om avhengig av hvilke grupper som har politisk makt. Dette fører selvsagt inn usikkerhet i organisasjonens planlegging. Plutselige lovendringer, osv. kan totalt endre en organisasjons miljøbetingelser. I landbrukssektoren ville et eventuelt EF medlemskap vært et ekstremt tilfelle av en slik endring.

Organisasjonene er i ulik grad opptatt av endringene som skjer i det politiske system. Men det er en klar tendens til å legge økt vekt på denne miljøfaktoren.

Teknologiske forhold og endringene i disse spiller en særdeles viktig rolle for endel organisasjoner. De raske teknologiske endringene som skjer i vår tid medfører en konstant trussel, men også muligheter for mange organisasjoner. Noen eksempler fra landbruket illustrer dette: Transportteknologien i skogbruket, maskinbarking

i skogbruket, tank/kjøling for melk, fórhøsteren og skurtreskeren. En kan også tenke på teknologiske nyskapinger som slår inn i andre deler av samfunnet, men får virkninger for landbruket, f.eks. syntetiske fibre, kunstig kjøtt, osv.

Generelt sett representerer den teknologiske utvikling en usikkerhetskilde som organisasjoner må håndtere på en eller annen måte hvis de skal overleve.

Kulturelle endringer er en annen miljøfaktor. Medlemmene som rekrutteres til organisasjonen kommer fra bestemte kulturelle miljøer, og trekker med seg normer og verdier fra disse inn i organisasjonen. Mest ekstremt oppleves denne miljøfaktoren når en organisasjon skifter kulturmiljø, f.eks. flytter til et annet land. En organisasjonsform og -atferd som virker gunstig (fremmer organisasjonens mål) i ett kulturelt miljø, kan virke ugunstig i et annet. Det er en rekke eksempler på at folks oppfatning av forhandlinger, avtaler, ja til og med av tidsbegrepet varierer sterkt mellom kulturer.

Betydningen av økonomiske forhold er åpenbar. Selv om de økonomiske forholdene har ulik betydning for ulike typer organisasjoner, vil de fleste bli påvirket av økonomiske endringer. Industri og skipsfarts konjunkturavhengighet er velkjent.

Økonomisk vekst er forutsetning for mange organisasjoners vekst og utvikling. Dette er sannsynligvis en av årsakene til "nullvekststriden". Norges landbrukshøgskole og flere andre forsknings- og undervisningsorganisasjoner har de siste årene opplevd en viss ressursstagnasjon, noe som har gått sterkt ut over ønskene om vekst og utvikling.

Andre forhold som kan ha betydning er f.eks. lokal forslumming, avfolkning, "forgubbing", osv. Slike forhold kan ha meget alvorlige følger for organisasjoner som berøres av dem (jfr. nedleggelse av meierier, skoler, butikker, svekking av aktiviteten i lokale sosiale og kulturelle organisasjoner, osv.).

Etter å ha diskutert ulike miljøsystemer eller elementer som kan ha betydning for organisasjoner, skal vi

nå, ved å skissere noen ulike typer miljøer, nærme oss spørsmålet om mulig tilpasningsmekanismer.

B. Miljøtyper

Jeg skal her med utgangspunkt i et arbeid av F. E. Emery og E. L. Trist²⁾ skissere fire typer miljø. Framstillingen er en sterk generalisering, men gir oss en mulighet for å "sortere" ulike miljøsituasjoner i forhold til mulige tilpasningsstrategier som organisasjoner kan anvende.

Rolig, tilfeldig miljø tilsvarer det vi i økonomien kaller frikonkurransesituasjonen, der tilpasserne (individer og små organisasjoner) er kvantumstilpassere. En slik situasjon har vi når miljøet har form av enkelte punkter (andre kvantumstilpassere) som det ikke er noen sammenheng mellom. Miljøet er rolig i den forstand at det ikke skjer forandringer, det er tilfeldig i den forstand at det ikke er noen systematisk sammenheng mellom elementene.

Dette er en ekstrem (teoretisk) situasjon som knapt nok noen organisasjon befinner seg i. Teoretisk sett er det optimal strategi å takle hver situasjon slik den kommer, og å lære gjennom prøving og feiling.

Rolig, ordnet miljø tilsvarer tilnærmet det vi i økonomien kan kalle ufullkommen konkurranse. Miljøet er fremdeles rolig (ingen raske endringer), men elementene er forbundet med hverandre i enkle samband. Det eksisterer grupperinger, f.eks. samarbeid mellom bestemte organisasjoner. Det er mulig å få oversikt over positive og negative forhold. Det er mulig å forutsi sannsynlige konsekvenser av miljøforholdene, f.eks. at dårlig vær vil føre til nedsatt fangstkvantum i fiskeriene, eller avlingsnivå i jordbruket. En kan se at konsekvensen av økt tilbud kan bety at prisen går ned.

²⁾F. E. Emery og E. L. Trist: The Causal Texture of Organizational Environments. Human Relations, Vol. 18, 1965.

Tilpasningsstrategien vil her være å planlegge ut fra forventede framtidige situasjoner. Informasjonsinnsamling, koordinering og kontroll blir viktig.

Urolig, reagerende miljø er typisk slik vi forutsetter det i oligopolisituasjonen i økonomisk teori. Denne situasjonen er preget av at alle forsøker å bedre sin situasjon ved å hindre de andre, og at alle er klar over at dette "spillet" foregår.

En organisasjons tiltak påvirker andres handling - en får en reaksjon. Eksempel på dette er f.eks. at en bedrift setter ned prisen, reaksjonen på dette vil være at konkurrentene også setter ned prisen, eller "svarer" med en reklamekampanje e.l.

Denne situasjonen skiller seg fra den neste vi skal behandle ved at reaksjonen skjer innenfor det samme området som tiltaket.

Strategien her vil være å planlegge en serie med tiltak, der en kalkulerer med andres reaksjon. En annen, og typisk strategi er at "konkurrenter" inngår avtaler som begrenser konkurransen, en får formelle og uformelle avtaler, fusjoner og andre integrasjonsformer.

Turbulent miljø er preget av at dynamiske prosesser skaper vanskelig forutsigbare og kritiske forandringer. Prosessen kan være forårsaket av en eller flere organisasjoners atferd. Eksempler på det er utryddelse (eller sterk desiminering) av hval (Antarktis), sild (norskekysten), skog (Røros-vidda), noe som fører til at eksistensgrunnlaget for organisasjoner rives vekk som følge av deres egen atferd.

Andre eksempler på slike kritiske miljøforandringer er "nassjonalisering" av deler av næringslivet fordi disse vurderes ikke å ta tilstrekkelig hensyn til samfunnets interesser. Noe mindre ekstremt er forbud mot reklame, konsesjonsplikt, forbud mot enkelte næringsmidler (f.eks. cyklammat), osv.

Prosessen kan også være forårsaket av forhold som ikke direkte er skapt av de organisasjonene som blir "offer for" forandringer. Eksempler på dette er avstengning på

grunn av krig, tollbelastninger og importforbud, energirasjonering, osv. Det er flere forhold som har bidratt til at turbulente miljøforhold har blitt mer vanlig:

- Økende avhengighet mellom delsystemene innen samfunnet, noe som fører til at samfunnet føler større behov for å kontrollere delsystemenes aktivitet.
- Økende størrelse og konsentrasjon av makt i endel organisasjoner. Dette fører til at virkningene av deres aktivitet slår sterkere ut. Dette øker også evnen til å manipulere miljøet.
- Raskere kommunikasjon, og mer bruk av forskning, og dermed raskere endringstakt.

Denne type miljø er særpreget av sin mangel på stabilitet. Faren for at en tilpasningsmåte skal vise seg å være feil er stor. Miljøet oppfattes å være utenfor kontroll. Kvantitative beslutningsmodeller strekker ikke til fordi viktige miljøbetingelser (i framtiden) ikke lar seg forutsi og beregne. Vi skal i neste avsnitt se på noen strategier som kan anvendes i organisasjoners miljøtilpasning.

Som et apropos til problemene forbundet med tilpasning i turbulent miljø kan følgende lille kruriositet nevnes. For en tid tilbake verserte det en pressemelding som gikk ut på at de danske astrologenes viktigste kunder var bedriftsledere, som før viktige beslutninger ville "rådspørre stjernene".

C. Noen tilpasningsmønstre

Mange organisasjoner har et ustabil handlingsmiljø. Dette fører til usikkerhet, noe som bl.a. hindrer rasjonell planlegging og drift.

Denne situasjonen fører til at organisasjoner må utvikle en strategi som tjener til å redusere miljøets endringsmuligheter, en må søke å gjøre miljøet mest mulig forutsigbart. Thompson sier at teknologien og miljøet er de viktigste usikkerhetskildene, og at handtering av

usikkerhet er organisasjoners viktigste problem. Thompson foretar en inngående diskusjon av organisasjoners tilpasningsproblemer i sin bok (THOMPSON 1971). Vi skal innledningsvis gjennomgå et av hans resonnementer.

1. Thompson - tilpasning og teknisk rasjonalitet

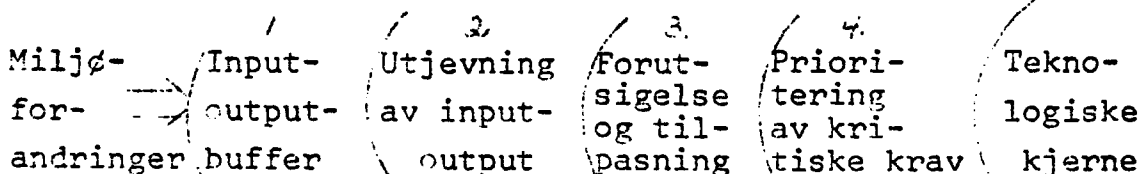
Utgangspunktet er her at usikkerhet er en trussel mot organisasjonens tekniske rasjonalitet. Organisasjonen må derfor "verne" sin "teknologiske kjerne" mot forstyrrelser, for å oppnå teknisk rasjonalitet.

La oss se hva dette innebærer.

Teknisk rasjonalitet er et abstrakt (tenkt) begrep som betyr et system av årsak- og virkningssammenhenger. Fullstendig teknisk rasjonalitet forutsetter at en har fullstendig kunnskap om årsak-virkning, at en har kontroll med alle faktorene som har betydning, og at en er avskjermet mot miljøet. Dette er det vi tidligere har kalt et lukket system (i motsetning til et åpent miljøavhengig system).

Vi vet at det er urealistisk å betrakte en organisasjon som et "lukket" system. Det forrige avsnittet understreker nettopp dette. Hvordan skal en kunne forene det forhold at teknisk rasjonalitet krever at en har et lukket system, med det faktum at organisasjoner er åpne, miljøavhengige systemer? Dette er nettopp Thompsons problemstilling. Svaret han gir er at en organisasjon kan betraktes som to delsystemer, et som må skjermes mot miljøpåvirkninger slik at det blir mest mulig lukket (org. teknologisk kjerne), og et åpent system som har til oppgave å ta hånd om forandringer i miljøet, og på den måten sikre stabile vilkår for den teknologiske kernen eller det Thompson kaller organisasjonens grunnleggende teknologi.

Thompsons idé om hvordan dette skal skje kan framstilles slik:



La oss ved et enkelt eksempel se hva dette innebærer. En større, spesialisert melkeproduksjonsbedrift er en økonomisk organisasjon der den teknologiske kjernen er kuenes framstilling av melk.

Fullstendig teknisk rasjonalitet forutsetter at vi kjenner alle årsak-virkning sammenhengene som inngår i prosessen (f.eks. førsammensetningens virkning, virkningen av temperatur, bås plass, kalvingstid, osv.). Videre krever det at vi har kontroll med alle disse faktorene (fórtilførsel og -kvalitet, temperaturen i fjøset, osv.). Endelig er det slik at hvis det skal være noen (økonomisk) fornuft i produksjonen, må den være sikret en avsetning til akseptable priser.

Dette teknisk-økonomiske systemet (bedriften) er utsatt for en rekke miljøforandringer som truer dets rasjonalitet. Ugunstige værforhold kan redusere fóravlingenes kvalitet eller kvantitet, det kan skje en ekstrem stigning i kraftfórprisen, og det kan tenkes at en får et "markedskrakk" for melk, osv. For å verne den teknologiske kjernen kan en bruke en inputbuffer, f.eks. i form av lager av fó. Som outputbuffer kan en (i fellesskap med andre produsenter) lagre melkeproduktene.

En annen måte å verne seg på (2) er at en forsøker å minske miljøvariasjonen f.eks. ved å gjødsle bedre, ha forskjellige fórslag, sikre seg fjøsvikar (om den(de) som arbeider i produksjonen skulle bli syke), drive reklame for melkeprodukter, drive reguleringseksport, osv. Hvis heller ikke slike tiltak er nok til å stabilisere forholdene (dvs. miljøvariasjoner forstyrrer den teknologiske kjernen) må en tilpasse strukturen (3). Hvis f.eks. fóraproduksjonen stadig viser seg å bli for liten, sørger en for å skaffe seg tilleggsjord, reduserer besetningen, osv. Hvis det er markedsproblemer på bestemte tider av året kan en endre kalvingstida, osv.

Hvis det skulle inntreffe en katastrofesituasjon, og ingen av de tiltak som er nevnt ovenfor virker, må en prioritere kritiske krav (4). En tørkekatastrofe kan føre til at fóraproduksjonen blir så liten at en må velge mellom å slakte ned, kjøpe fó (og lide et midlertidig økonomisk

tap), eller redusere melkeproduksjonen og dermed forbruket ved å holde fóringa på et vedlikeholds nivå. Selv om dette eksemplet er urealistisk forenklet, skulle det illustrere Thompsons idé om vern av den teknologiske kjernen.

2. Rolle og særpreget kompetanse

Økende miljøvariasjoner har ført til at stadig flere organisasjoner søker å finne fram til sin mer "fundamentale" plass i totalsystemet: En søker, ut fra en analyse av systemets krav (behov), og organisasjonens styrke og svakhet, å "finne sin plass".

Begreper som rolle, misjon, doméne, og nisje brukes om dette forholdet. Begrepet "Business Strategy" anvendes bl.a. om denne prosessen der organisasjoner utfra en analyse av sin situasjon søker å komme fram til sin "rolle" i det større system, og en strategi for å bygge opp en slik rolle.

Det er altså ikke tilstrekkelig å definere en rolle eller misjon. Organisasjonen må gjennom sin virksomhet leve opp til de spesielle kvaliteter en ønsker at miljøet skal forbinde med den og dens virksomhet.

Begrepet legitimitet er brukt om det forhold at enhver organisasjon må legitimere sin virksomhet og eksistens. Det vil si at den må ha aksept og støtte fra en tilstrekkelig del av miljøet til at den får den støtten den trenger for å overleve. Ingen organisasjon kan ta sin legitimitet for gitt, den må "tjenes" ved at den produserer et output som aksepteres av handlingsmiljøet.

Begrepet særpreget kompetanse brukes om de områdene der en organisasjon skiller seg fordelaktig ut fra konkurrentene, de områdene der den har spesielle gode forutsetninger. Dette kan gjelde forskjellige forhold som f.eks. teknologisk nivå, miljøkontakt, distribusjonssystem, ledelse, osv.

Det framheves ofte at organisasjoner må finne fram til de områdene der den har særpreget kompetanse, og så satse spesielt på disse områdene. Det er imidlertid en viss fare for at en overopptatthet på spesielle områder kan

føre til inkompetanse på andre områder, som kan vise seg å bli kritiske ved bestemte miljøendringer. Dette er nettopp et av problemene i turbulente miljøer.

En kan søke å unngå slike "utviklingsfeller" ved å definere sin rolle eller misjon vidt. Eksempler på dette er at NSB i stedet for å definere sin rolle som "jernbanedrift", definerer den som transportvirksomhet. En slik omdefinering synes faktisk å ha skjedd. Et eksempel fra landbruket vil være at salgsorganisasjonene i stedet for å definere sin rolle som "førstehåndsomsetter av medlemmenes produkter", oppfatter sin rolle å være "distributør av matvarer".

3. Integrasjon og samarbeid

Integrasjon og samarbeid er et framtrædende trekk i industrialiserte samfunn. Vi ser dette konkret i form av fusjoner, kjeder, konglomerater, og forskjellige typer kontraktforhold.

Disse tiltakene kan oppfattes som resultater av tilpassingsstrategier som tar sikte på å redusere usikkerhet (miljøvariasjon).

Integrasjon og samarbeid antar en rekke forskjellige former. Begrepet kooptasjon brukes om det forholdet at en organisasjon tar opp i seg viktige deler av handlingsmiljøet. Et typisk eksempel på dette er at banker og andre finansieringsinstitusjoner tilbys å ha representanter i styret hos store låntakere. På denne måten søker en organisasjon å sikre tilgangen på en viktig ressurs (kapital). Andre typiske eksempler er at en organisasjon sikrer seg kontroll med inputsiden (f.eks. råvarer) eller outputsiden (markedet) ved å kjøpe opp foran- eller bakenforliggende ledd. Det er dette Thompson kaller å utvide domenet.

Koalisjonsdannelse kaller vi det når en organisasjon går sammen med delsystemer i miljøet som ikke klarer seg uten. Koalisjonsdannelse har imidlertid sin pris, som regel må en avgi selvbestemmelsesrett. Fusjoner er et eksempel på koalisjonsdannelse. Fusjoner skjer ofte mellom en

sterk og en svak part, men det er også blitt mer og mer vanlig at sterke organisasjoner går sammen for å stabilisere miljøet. Samarbeid mellom organisasjoner antar ofte mer "løse" former, som f.eks. uformelle avtaler, stilltiende overenskomster, osv.

Et amerikansk begrep som brukes om et aspekt av dette er reciprocity - "hvis du klør meg på ryggen skal jeg klø deg på ryggen".

4. Innovasjon

Med innovasjon skal vi her forstå utvikling av nye handlingsprogrammer eller planer som tar sikte på å møte uventede og uforutsette miljøendringer. Som vi sa under avsnittet om planlegging, er innovasjon en kreativ prosess (nytenking). Vi har tidligere sagt at den organisasjonsformen en organisasjon har, har betydning for dens evne til innovasjon (å tilpasse seg uventede situasjoner). Det er bl.a. påpekt at stivt strukturerte, formelle organisasjoner (byråkrati) har en mulig svakhet på dette området.

Dette antyder at organisasjoner med urolige og turbulente miljøer bør ha en annen form enn om miljøet er mer stabilt. Følgende trekk synes å prege slike organisasjoner:

- åpenhet i forhold til miljøet
- prosjektorganisering i stedet for tradisjonell linje - staborganisasjon
- fleksible planer og fleksibelt produksjonsapparat.

LITTERATUR:

- GUSTAVSEN: s. 177-200^{XX}
THOMPSON: s. 26- 54^{XX}
s. 88-107^X

VIII. ORGANISASJONSTEORETISKE PROBLEMSTILLINGER I
DISKUSJONEN OM SAMVIRKEORGANISASJONENE I
LANDBRUKET

Jeg skal i dette kapitlet presentere en del ulike syn på samvirkeorganisasjonenes funksjoner og tilpasning. Hensikten med dette er først og fremst å gi en mer "praktisk" referanseramme som organisasjonsteorien kan sees i forhold til. På den ene siden vil en ved å se de praktiske problemstillinger i en videre organisasjonsteoretisk sammenheng kunne få bedre forståelse av problemenes natur. På den annen side vil mer eller mindre abstrakt teori kunne bli mer meningsfull hvis den anvendes på praktiske problemer.

Ved siden av dette vil en gjennomgang av diskusjonen omkring landbruksorganisasjonene gi faktisk kunnskap om disse.

Jeg skal her gi en relativt bred presentasjon av synspunkter på samvirkeorganisasjonenes funksjon og tilpasning. Jeg vil i det vesentlige referere synspunkter på norske organisasjoner. I en viss utstrekning vil også litteratur fra andre land bli referert, likeledes mer generelle problemstillinger. Dette vil imidlertid bare bli gjort når det antas å ha direkte betydning for vår spesielle problemstilling.

Framstillingen vil bli gjort mest mulig "åpen", dvs. at jeg unnlater å vurdere, og ta stilling til de "påstander" som refereres.

Presentasjonen er gitt en viss grad av strukturering, idet jeg har delt den i fire avsnitt. Inndelingen følger de fire organisasjonsteoretiske problemområdene:

- 1) Funksjoner, krav og interesser, 2) Innflytelse og påvirkning i organisasjonene, 3) Tilpasning i organisasjonene, 4) Tilpasningskonsekvenser.

A. Organisasjonenes funksjoner, - interesser, krav og interessekonflikt

I eldre samvirketeori synes denne typen organisasjoner mer å være behandlet som sosiale bevegelser enn som økonomiske organisasjoner. Organisasjoners politiske og sosiale funksjoner er her sterkt framhevet. Disse funksjonene ble også tildels sterkt framhevet i den politiske diskusjonen som bl.a. foregikk i Norge i 1920- og 1930-åra i forbindelse med spørsmålene om statlig støtte ("Omsetningsloven") til landbrukssamvirket. Ulike interessenter tillata imidlertid organisasjonene ulike funksjoner. Ved siden av at organisasjonene skulle løse spesielle økonomiske problemer, ble de dels sett på som et viktig skritt mot "sosialisme", andre så dem som korrektiv til uheldige sider av det kapitalistiske samfunnssystem, og endelig ble de av enkelte sett som et ledd i oppbyggingen av et korporativt samfunn.

I motsetning til eldre samvirketeori er nyere teori dominert av organisasjonenes økonomiske funksjoner. En har bl.a. vært sterkt opptatt av hvorvidt et samvirkelag skal oppfattes som egen økonomisk enhet, hvorvidt de skiller seg fra korporasjoner (aksjeselskap) m.h.t. økonomisk tilpasning, osv. Det er også utviklet spesielle mikroøkonomiske teorier for kooperativer. De viktigste forutsetningene økonomisk samvirketeori bygger på synes å være:

- Et kooperativ er et aggregat av økonomiske enheter, der gården (økonomisk enhet) er det egentlige medlem, og eieren bare en representant for gården.
- Eieren er kun opptatt av de økonomiske konsekvensene av medlemskapet.

Disse forutsetningene impliserer at de krav som stilles til organisasjonen fra medlemmene (eierne) kun (eller i en overveiende grad) er av økonomisk karakter.

GRANDE (1961a) sier at han er enig med de økonomer som foretrekker å oppfatte kooperativer som grupperinger av økonomiske enheter. Han påpeker imidlertid at "neglisjering av medlemsrelasjonen" er årsaken til at samvirkeorganisasjonene i dag har problemer. Den individuelle velferd kan økes ved at det gis mer informasjon. Mer aktiv deltakelse i lokalsamfunnet fra organisasjonens side er viktig for bedring av de interne medlemsrelasjonene. Han sier et annet sted at det forhold at medlemmene er representanter for økonomiske enheter vil skape krefter som tenderer til å disintegre (oppløse) organisasjonen (GRANDE 1961b). Organisasjonene er organisert omkring spesielle varer eller typer tjenester fordi dette synes å være effektivt teknisk og økonomisk sett. Dette er kanskje eneste måten å oppnå stor nok enighet blant deltakerne på, slik at en tilstrekkelig stabil struktur kan etableres. Konkurransesituasjonen tvinger organisasjonen til å tilstrebe samme effektivitet i relasjonen til omgivelsene som konkurrentene.

Grande synes her å se en motsetning mellom utøvelsen av organisasjonens "prinsipale funksjoner" og deres sosiale struktur. I et arbeid fra 1970 reiser han spørsmål ved om høyt spesialiserte organisasjoner i landbruket er strukturert slik at de kan møte kravene til deres funksjoner i landbruket og i lokalsamfunnet (GRANDE 1970).

Flere forfattere påpeker at samvirkeorganisasjonen i landbruket har distriktpolitiske funksjoner, og at deres virksomhet har hatt betydelig positiv effekt på lokalsamfunnene (ØYGARD 1969; KOLSTAD 1971; BROX 1966; SETRA 1971).

Øygard sier at en må anta at medlemmene i landbruksorganisasjonen er sterkt opptatt av at distriktsutbyggingens intensjoner fremmes. Han sier videre at menneskets generelle behovssituasjon tilsier at organisasjonen kan gi medlemmene noe mer enn å tilfredsstille materielle (økonomiske) krav. Han framhever behovet for deltakelse, og behovet for anerkjennelse som slike behov.

Både Øygard og Kolstad påpeker at kravet om økonomisk effektivitet har ført til at denne funksjonen er prioritert på bekostning av den sosiale. Brox hevder at bøndene ved å kontrollere foredling og omsetning dermed også verner sine egne arbeidsplasser. Han synes ikke å være opptatt av eventuelle motsetninger mellom økonomisk/tekniske og sosiale funksjoner.

I den aller siste tiden har det vært en økende kritikk av organisasjonenes "manglende evne eller vilje til å ta distriktpolitiske hensyn". BERGO (1974a) sier at hovedansvaret for den hardhendte nedbyggingen og avviklingen av de minste bruka ligger hos jordbruksorganisasjonene gjennom deres utforming av jordbruksavtalene.

Det vil føre for langt her å referere den omfattende debatten om hvorvidt "inntektsoverføringene" til jordbruket fortsatt i hovedsaken skal gå til å heve produktprisene, eller om en større del skal anvendes på annen måte (inntektsutjevning, støtte til annen aktivitet i bygdesamfunnet, osv.). Det er viktigere i vår sammenheng å sette fokus på samvirkeorganisasjonenes rolle i distriktpolitikken.

I en leder i organet "Tun og Torg" blir sentraliseringen i samvirkeorganisasjonene kritisert, og det blir i denne sammenheng hevdet at: (Samvirkeorganisasjonene) --- "synes ikke å ha noen forståelse for at distriktpolitikk også betyr desentralisering og mindre enheter" (TUN OG TORG, 1973).

En annen interessant referanse er landbruksminister Treholts uttalelse om at en tar sikte på å komme fram til en ordning slik at sammenslutninger av meierier må godkjennes av landbruksdepartementet (TREHOLT 1974). Han sier i denne forbindelse at det er slik i enkelte tilfelle at meierier blir nedlagt samtidig som Distriktenes Utbyggingsfond må skaffe midler for å erstatte de arbeidsplasser som går tapt. Han sier at en ikke kan godta en ensidig rasjonalisering.

HELGHEIM (1969) sier at "En kan like det eller ikke, men meget tyder på at produsentorganisasjonene i fremtidens konkurransesamfunn må basere sitt opplegg på mer ren-økonomiske betraktninger". Han impliserer her at organisasjonene i stadig mindre grad kan ivareta småprodusentenes interesser.

Spørsmålet om interessemotsetning mellom organisasjonenes medlemmer er tatt opp av flere forfattere. ALMÅS (1973) hevder at det kan være motsetninger mellom store og små produsenter, mellom moderne og mindre moderne. Han reiser også spørsmålet om bøndene skader sine politiske interesser ved den nåværende tilpasning for å tjene de kortsiktige økonomiske interessene sine.

Hans undersøkelser av meierifusjon synes å indikere at medlemmene også tillegger ikke-økonomiske forhold en viss betydning. Han hevder videre^{at} medlemmer som har sterk økonomisk interesse i organisasjonen (stor andel av inntekten fra mjølkeproduksjon) legger mest vekt på økonomiske forhold når de tar beslutninger om nedleggelse av meierier. Ved å analysere resultatene av avstemningen i forbindelse med meierifusjonen i perioden 1968-1973 har han kommet til at motstanden mot nedleggelse av lokalmeierier er økende.

KOLSTAD (1971) påpeker at organisasjonenes økonomiske tilpasning fører til at småprodusentene står uten organisasjoner til å ivareta sine interesser.

Interessekonflikten innen samvirkeorganisasjonene kommer sterkt til uttrykk i en artikkel av BERGO (1974b). Han refererer bl.a. uttalelser fra funksjonærer innen slakterisamvirket der det angivelig skal være uttalt at den produksjonen som kommer fra småbruk som ingen livsrett har, ikke vil bli holdt oppe av organisasjonen. Bergo reiser spørsmålet om hvorfor det har blitt slik. Han gir selv et svar: "Fordi vi har laga ei religiøs sekt av organisasjonane, der rettkomen kritikk eller meiningsskilnad er lojalitetsbrot. Fordi vi har gjort organisasjonane til eit mål i seg sjølv, og gløymt at dei berre er eit middel".

Det synes klart at organisasjonenes tilpasning fører til at endel krav blir oppfattet å være for dårlig tilfredsstilt, spesielt gjelder dette visse politiske krav. Dette gir seg utslag bl.a. i den kritikk som reises både fra "høyre" og "venstre" i norsk politikk. En skal ikke forsøke å referere denne kritikken her. Det er imidlertid grunn til å ta med noen referanser som illustrerer forhold som har direkte betydning for spørsmålet om krav/støtte-strukturen.

Kritikken synes å være økende (ØYGARD 1969), og kommer dels fra andre interessegrupper enn tidligere. NORDLAND (1971) hevder at flere faresignaler er heist, og refererer til at Arbeiderpartiet vil ha omvurdert støttetiltakene i jordbruket, og at en setter spørsmål ved monopoltendensen i landbruket.

Kritikken av "monopoltendensen" i landbruket har tradisjonelt kommet fra grupper som forfekter et liberalistisk økonomisk syn, og synes å være en direkte fortsettelse av ideologidiskusjonen fra 1920 - 1930. "Monopolkritikken" dukker opp regelmessig i debatten. Den er imidlertid preget av å være lite stringent, bl.a. blir begrepet "monopol" sjelden definert. Det kan reises innvendinger mot i det hele tatt å anvende begrepet i forbindelse med denne type organisasjoner. Debatten består egentlig i at en diskuterer mulige konsekvenser av at samvirkeorganisasjonene får en dominerende posisjon på markedet. Dette kan illustreres ved å vise til et debattinnlegg av JONSRUD (1974). Han hevder at bøndene er mot "monopol" fordi bøndene da blir prisgitt de vilkår og den behandling som en eneste kjøper (selger) byr. Dessuten fører "monopol" til et funksjonærvelde, der den enkelte bondes innflytelse blir ubetydelig. Enkelte grupper som identifiserer seg med et venstreradikalt politisk syn stiller seg også kritisk til "monopolene". Det hevdes bl.a. at "monopolene" bruker sin makt til å tilgodese de store produsentene (RØDE FANE, 1972).

Spørsmålet om ideologi og verdier i forbindelse med samvirkeorganisasjonene i landbruket synes altså fremdeles å være aktuelt. Dette må kunne tas til inntekt for det

syn at organisasjonene ikke bare kan oppfattes og behandles som "nøytrale" teknisk/økonomiske strukturer.

Det kan være grunn til å reise spørsmålet om ikke verdier og ideologi er et nødvendig element i alle organisasjoner, og en uunngåelig konsekvens av deres virksomhet. Dette hevdes da også av mange organisasjonsteoretikere, bl.a. av James Thompson.

STRAND (1970) hevder at organisasjoner ikke kan betraktes som nøytrale instrumenter. De fleste beslutningene fattes i et system der verdier og tro (belief) blir kommunisert og brukt som beslutningspremisser.

MARCH og SIMON (1958) sier det samme, og definerer verdier (values) som "Criteria that are applied to determine which course of action are preferred among those considered".

FURRE (1971) tar som utgangspunkt i sin analyse den historiske utviklingen av meierisamvirket i Norge at landbruksorganisasjonene er politisk-økonomiske koalisjoner. BROX (1969) gjør det samme, og sier at en definisjon av en næring er et politisk spørsmål.

Når det gjelder bøndenes (medlemmenes) interesser og krav tyder den refererte litteraturen på at kravene først og fremst er av økonomisk art, at det sannsynligvis er økonomisk interessekonflikt innen medlemsgrupper, men at ikke-økonomiske interesser også er involvert.

I motsetning til de forutsetningene økonomisk samvirketeori bygger på, hevder SHANIN (1966) at bønder tenker sosialt heller enn økonomisk. Han sier at bøndenes mangel på interesse for "økonomisk optimal" tilpasning ofte er mistolket som dumhet (stupidity). Men at det i virkeligheten reflekterer en tilpasning som tjener deres behov godt.

BROX (1966) påpeker det samme i sin analyse av nord-norske fiskerbønders tilpasning. Tilpasningen er "urasjonell" i forhold til bestemte økonomiske kriterier, men er rasjonell i forhold til fiskerbøndenes egne behov og tilpassingssituasjon. Andre forfattere har også behandlet "familiebrukenes" spesielle situasjon.

CHAYANOV (1925) sier at idéen om kapitalavkastning er fremmed for bøndene fordi all verdi som skapes går tilbake til han, og er ekvivalent til lønn pluss "surplus value". Bøndene tar sikte på å sikre familiens behov, ikke å skape profitt.

Et annet sentralt spørsmål er hvorvidt det er mulig (og ønskelig) å etablere et skarpt funksjonelt skille mellom enkeltbedriftene (gårdene) og fellesbedriftene (kooperativet).

Dette spørsmålet har en teknisk/økonomisk side, og en organisasjonsmessig side. Det synes klart at det nødvendigvis må være en viss integrasjon av tilpasningen på de to nivåene. Dette reiser spørsmålet om hvilke nivå som virker som integrator. Tilpasser den felles organisasjon seg medlemsbedriftenes situasjon, eller er det omvendt slik at medlemsbedriftene tilpasses organisasjonene?

STOCKINGER (1974) sier i forbindelse med en vurdering av eggsvirvirkets tilpasning at organisasjoner har en tendens til å "leve sitt eget liv", fremme sine egne interesser. Det "går en hårfin grense der det blir gården som blir en underavdeling av sin egen organisasjon". Det kan her meget vel tenkes å foreligge et optimerings- suboptimeringsproblem, dvs. at optimering på et nivå fører til suboptimering på det andre. Dette kan bety at en optimal tilpasning (målt f.eks. i overskudd, utbetalingspris og/eller vekst) i den felles organisasjonen betinger suboptimal tilpasning hos (i et hvert fall deler av) medlemsbedriftene.

Dette bringer oss til spørsmålet om andre gruppers krav til organisasjonen. Dette spørsmålet er lite behandlet i tradisjonell samvirkelitteratur, og representerer en svakhet ved denne når det gjelder å gi forståelse av disse organisasjonenes tilpasning.

Ut fra et systemteoretisk synspunkt er det nærliggende også å undersøke andre interessegruppers (f.eks. forbrukere, kunder, konkurrenter, og det politisk/administrative system) innvirkning på systemet tilpasning. Det kan i

denne forbindelse være viktig også å trekke inn gruppen "ansatte" (ansatt administrativ ledelse, tekniske eksperter, og andre arbeidere).

I den litteraturen som er referert er det flere forfattere som hevder at organisasjonen "tvinges" til å tilpasse seg på en bestemt måte. Dette impliserer at "noen" disponerer ressurser som organisasjonen trenger, men som kopler disse sammen med krav som organisasjonen dermed "tvinges" til å imøtekomme.

En uttalelse fra formannen i Norske Melkeprodusenters Landsforbund illustrerer dette. Hans Borgen uttalte i 1973 at: "Både fra sentralt politisk hold, og fra forbrukernes side blir det hevdet at vi skal rasjonalisere, både den egentlige jordbruksproduksjonen og i foredlingen. Det er et bastant krav om rasjonalisering" (BORGEN 1973). Denne uttalelsen synes å implisere at landbruksorganisasjonene oppfatter at "staten" krever "rasjonalisering" som motytelse ved jordbruksforhandlingene.

Landbruksminister Treholt hevder i en uttalelse at staten bør ha mer innflytelse i meierisektoren og begrunner dette med at det bevilges store beløp over offentlige budsjetter til sektoren. Dette understreker at det politiske system stiller krav til organisasjonene. Men kravene som må stilles til melkesektoren synes å være andre enn de Borgen framhevet i uttalelsen ovenfor. Treholt synes å mene at staten må ha større innflytelse for å hindre "ensidig rasjonalisering" (TREHOLT 1974).

FURRE (1971) har analysert forholdet mellom melkesektoren og "staten", og hevder at organisasjonene har to hovedfunksjoner. De skal på den ene siden ivareta produsentenes interesser. På den annen side skal de gjennomføre statens politikk overfor de samme produsenter. Han sier at organisasjonene egentlig er "korporative statsorgan" (dvs. økonomiske interesser som er organisert i nær kontakt med statsapparatet). Staten har kontroll på to plan, nemlig gjennom lovverket (f.eks. Omsetningsloven) og gjennom sin økonomiske støtte til organisasjonene. Selve avhengighetsforholdet til "ikke-medlemmer" vil bli nærmere belyst i neste avsnitt.

B. Innflytelse og påvirkning

Det foreligger svært mye litteratur på det emneområdet en kan kalle organisasjonsmessig makt eller innflytelse. En finner imidlertid lite om dette i tradisjonell samvirketeori. Dette skyldes rimeligvis at økonomisk samvirketeori, der spørsmålet om innflytelse ikke er problematisert, har hatt en dominerende plass.

Dette spørsmålet synes heller ikke å ha vært oppfattet som noe vesentlig problem i de norske samvirkeorganisasjonene. Dette kan skyldes flere forhold. En kan ha oppfattet funksjonene å være "nøytrale", og den tilpasningen en har, den eneste logisk riktige og faktisk mulige. Videre er det mulig at enigheten blant medlemmene er svært stor, og at en harmoni- eller likevektsmodell derfor er relevant.

Det er også den muligheten at en rent normativt avviser muligheten for interessemotsetning mellom frivillige medlemmer. Endelig kan det være slik at ledelsen intuitivt eller bevisst søker å verne hovedfunksjonene og den teknologien som er knyttet til disse ved å hindre at "forstyrrende" forhold blir definert inn i organisasjonens legitime funksjoner (jfr. THOMPSON 1967).

Når en likevel tar opp spørsmålet her har dette flere årsaker. Det synes å være utbredt enighet i nyere organisasjonsteori om at innflytelsen i organisasjoner er ujevnt fordelt, og følger andre linjer enn det enkle eier/ansatt forholdet og formelle autoritetsmodeller skulle tilsi.

Videre synes det klart at fordelingen av innflytelse ofte har avgjørende betydning for en organisasjons tilpasning. Det er videre grunn til å anta at fordelingen av innflytelse endrer seg over tid, og at den har sammenheng med endringene i krav/støtte-strukturen.

Spørsmålet om fordeling av innflytelse har dessuten blitt aktualisert i forbindelse med omorganiseringen som skjer i flere av samvirkeorganisasjonene. Dette spørsmålet var bl.a. emnet på Landbrukets Sentralforbunds høstkonferanse i 1971.

WESSEN (1971) sier om fordelingen av innflytelse i samvirkeorganisasjonen i landbruket, at en stor del av beslutningene fattes av ansatte og demokratiske organer, "med hvilke de enskilda medlemmerna av rent praktiska skäl har relativt liten personlig kontakt ju större företagen blir. Den bristande överensstämelsen mellom ideal och verklighet ger upphav til tal om funktionär- och expertvälde".

Diskusjonene om medlemmenes innflytelse har sin bakgrunn i landbruksorganisasjonenes endrede struktur (NIELSEN 1971). Han sier videre at: "Alt for ofte ser man, at man i misforstået hensyntagen til medlemmerne søger at bevare illusjonen om, at det er medlemmerne, der direkte tager afgørelsene". "Det må erkendes, at den enkelte andelshavers direkte indflydelse er blevet mindre. På den anden side oppveijes dette så rigeligt af, at andelshaverne sandsynligvis oppnår en mere effektiv organisation,".

Problemet i forbindelse med representantenes (tillitsmennenes) beslutningssituasjon er tatt opp av LARSEN (1971). Han påpeker bl.a. at "såfremt den ansatte leder ikke får alle relevante handlingsmuligheter frem, kan den valgte ledelses beslutningsgrunnlag blive påvirket vesentligt i uheldig retning."

Når det gjelder medlemmenes faktiske (eller følte) innflytelse er det gjort noen empiriske undersøkelser. En mindre norsk undersøkelse (HORNSLIEN 1955) og en amerikansk undersøkelse (BEAL 1954), tyder på at en relativt stor del av medlemmene mener de har liten eller ingen innflytelse i organisasjonen. I begge disse undersøkelsene svarte 40% eller mer av de spurte at de ikke hadde noe å si i organisasjonen.

STUBBSJØEN (1959) mener at årsaken til at den gruppen bønder han undersøkte var mot å slå sammen to organisasjoner var at de følte at deres innflytelse ville bli redusert. ALMÅS (1973) er inne på det samme i sin undersøkelse av meierifusjoner. Han har videre en hypotese om at "de mest moderne" bøndene (innovatørene) har mest innflytelse i organisasjonen. Han refererer uttalelser som går ut på at bøndene har for stor respekt for autoriteten (eksper-

tene). Bøndene sitter med idéer og er misfornøyde, men de sier ikke noe på møtene, - de er redde for å "dumme seg ut". Mange var også opptatt av at bøndene mangler ledere.

GJEDREM (1972) har drøftet spørsmålet om tillitsmennenes innflytelse. Han sier at ledelsen i meieriene har støtte fra et vel utbygd byråkrati, mens tillitsmennene har så mye annet å gjøre (med virksomheten på gården) at de har liten tid til å kontrollere virksomheten i organisasjonene. Den ansatte ledelsen kan dessuten spille på motsetningen i bøndenes ønsker om på den ene siden å få høyest mulig utbetalingspris, og på den andre siden ønsket om levedyktige lokalsamfunn.

Som referert tidligere hevder flere forfattere at organisasjonene er "tvunget" til en bestemt tilpasning. Disse synes å implisere at det er visse forhold i organisasjonenes handlingsmiljø som påvirker tilpasningen. Det er i denne forbindelse nærliggende å tenke på de økonomiske, sosiale, og teknologiske betingelsene organisasjonene arbeider under. Hvis en ikke aksepterer at disse betingelsene skapes av "nøytrale naturkrefter", men er et resultat av ulike interessegruppers beslutninger, kan betingelsene oppfattes å være uttrykk for eksterne interessegruppers innflytelse over organisasjonen.

Det politisk/administrative delsystemet i samfunnet spiller her rimeligvis en sentral rolle.

Når det gjelder samvirkeorganisasjonene i landbruket er dette understreket av flere.

ØYGARD (1969) sier f.eks. at tilpasningen i landbruksorganisasjonene hovedsakelig bestemmes av politiske beslutninger. NORDLAND (1971) påpeker at innflytelsen går begge veier. Han sier at "(landbruksorganisasjonene) har gjort seg selv til nødvendige redskaper for staten . . .". Forfattere som er referert tidligere understreker den sterke bindingen som eksisterer mellom det politiske system ("staten") og landbruksorganisasjonene. FURRE (1971) går så langt at han sier organisasjonene er "korporative statsorganer".

BORGEN (1973) understreker det sterke avhengighetsforholdet organisasjonene står i vis á vis staten (Jordbruksavtalen).

Som det går fram av dette, ligger det i den litteraturen som direkte omhandler innflytelsesspørsmålet i landbruksorganisasjonene, eksplisitt eller implisitt forestillinger om at en rekke delsystemer har innflytelse på organisasjonenes tilpasning. De viktigste av disse synes å være den ansatte ledelse, tillitsmenn, de "menige" medlemmene, "markedet" og det politiske system.

Det er også de som er engstelige for at det politiske systems innflytelse skal bli for stor. I forbindelse med den tidligere refererte uttalelsen fra landbruksminister Treholt om behovet for større statlig innflytelse, skriver Bondebladet på lederplass at veien er kort til at en står i en press-situasjon (BONDEBLADET 1974).

Det er karakteristisk for moderne industrisamfunn at ulike profesjoner har politisk innflytelse innen den sektore de utøver sin spesielle fagdyktighet (DAHL-JACOBSEN 1964). I en undersøkelse om forskjellen i tilpasning mellom fiskeri- og landbrukssektoren sier Dahl-Jacobsen at agronomene som arbeidet i statlige organer identifiserte seg med sine klienter (bøndene), og at denne klient-orienteringen siden har vært et karakteristisk trekk ved denne profesjonen. Han konkluderer med at ekspertstyre er en fare for klientgrupper som ikke er beskyttet av eksperter.

HANDEGÅRD og VOLL (1971) understreker dette. De sier i sin konklusjon på en undersøkelse av fiskeripolitikken bl.a. at i konflikten mellom kryssende særinteresser, har de fleste tjenestemenn tatt parti, og forsvare de kapitalinteressene som representerer drivkreftene i konsentrasjons- og industrialiseringsprosessen.

VOLL (1968) sier i en undersøkelse av forholdet mellom tjenestemenn (i administrasjonen og landbruksorganisasjonene) og bønder at "bildet av tjenestemannen som en lojal tjener for alle jordbrukere, viste seg å være en myte".

BALDERSHEIM (1973) hevder at profesjonene er et politisk styringsproblem. De folkevalgte (tillitsmenn) har redusert rolle fordi det er mange saker, informasjonsgrunnlaget er komplisert, og p.g.a. ekspertenes profesjonslojalitet. Fagkunnskapen bak saksforberedelsene synes å ha en lammende effekt på representantene.

I en undersøkelse av demokratiet i en fagforening sier LIPSET et al. (1956) at ledelsen i store organisasjoner nær har monopol på innflytelse. Dette skyldes etter deres oppfatning tre hovedforhold. For det første utvikles det byråkratiske strukturer med makt konsentrert på toppen. For det andre kontrollerer ledelsen kommunikasjonskanalene, og for det tredje har ledelsen nesten fullstendig monopol på adekvat kunnskap.

LYSGAARD (1960) hevder at ledelsen har størst makt fordi dens bidrag til systemet er mer skjebnesvangert, mer avgjørende for organisasjonens fortsatte eksistens og ekspansjon. Han påpeker videre "faren" for at det utvikler seg slike sosiale bånd mellom tillitsmenn og ledelse at tillitsmennene identifiserer seg mer med den forretningsmessige ledelsen enn med de de skal representere. Videre er det fare for at kontrollen med ledelsen avtar når alt går "bra". Denne tendensen er påvist i flere andre undersøkelser, bl.a. av GUSTAVSEN (1972) og OLSEN (1970).

Gustavsen fant i en undersøkelse av styrers funksjoner bl.a. at styrenes styringsgrad, initiativ og deltakelse var liten når problemsituasjonen var lite kritisk. Den daglige ledelses muligheter for å bygge opp et nettverk av kontrakter gjør det mulig for den, helt eller delvis å overta styrets oppgaver. Reelt sett har de daglige lederne innflytelse over valg av styremedlemmer, og det er rimelig å regne med at de øver innflytelse også over styrenes utforming av sin rolle. Gustavsen antar at forutsetningsmangel fra styrenes side er en viktig grunn til at den daglige ledelse overtar styrenes funksjoner. Selv om Gustavsen med dette synes å bruke endel av de samme argumentene som GALBRAITH (1967), bruker når han utformer proposisjonen om "teknostrukturens" overtakelse, er Gustavsen ikke villig til "fullt ut" å godta Galbraith's konklusjoner. Men han

sier at lågere styringsgrad for styret betyr økning i styringsgraden som tilfaller de øvrige systemer, først og fremst det profesjonelle, representert ved den daglige ledelse.

Det er ikke foretatt undersøkelser av den innflytelse de valgte organer har i norske samvirkeorganisasjoner. En undersøkelse av fordelingen av styresakene som er behandlet har en viss relevans til spørsmålet. Undersøkelsen (LANDBRUKETS SENTRALFORBUND 1972a) omfatter 75 organisasjoner.

Av det totale antall styresaker som ble behandlet i løpet av et år i disse organisasjonene ble 0,7% gruppert under emnet "målsetting", og 1,8% under "planlegging", "struktur-analyse" m.m. Det er i undersøkelsen bemerket at disse områdene har bemerkelsesverdig liten plass. Av de 75 organisasjonene var det 17 der disse emnene overhodet ikke var oppe som spesiell styresak. Undersøkelsen var et ledd i et komitéarbeid om informasjon til og opplæring av tillitsmenn. Innstillingen konkluderer med at informasjonstilbudet er lite differensiert og målrettet, at det er behov for klarere målrettet virksomhet, og at det er nødvendig med sterkere innsats, noe som krever økt motivering.

Medlemmenes formelle innflytelse i samvirkeorganisasjonene er i sterk grad basert på representativt demokrati. Dette betyr at de først og fremst har innflytelse gjennom valg av tillitsmenn. Ved siden av dette har de en viss mulighet for innflytelse ved behandlingen av de sakene som tas opp på årsmøtene.

Det er ikke foretatt noen direkte undersøkelse av medlemmenes reelle innflytelse. En del undersøkelser gir imidlertid indirekte bidrag til deler av dette spørsmålet. Resultatene fra undersøkelser i flere land synes å tyde på at det er positiv sammenheng mellom organisasjonsaktivitet (deltakelse) og utdanning, gårdens størrelse, og inntektsnivå (STERN og DORAN 1947; ABMA et al. 1956; DORGELO 1957; JAENSSON 1958; KOLSHUS 1965). Undersøkelsene synes å være mest overensstemmende m.h.t. faktoren utdanning. Utslagene for bruksstørrelse og inntektsnivå synes å være mer situasjonsbetinget.

Hvis en går ut fra at det er sammenheng mellom deltakelse og mulighet for å øve innflytelse, tyder disse resultatene på at innflytelsen er ulikt fordelt mellom ulike sosiale grupper. Interessegellesskap er da en forutsetning for at alle gruppenes interesser skal være "representert" (f.eks. i styrene).

Teoretisk sett synes samvirkeorganisasjonene å stå overfor de samme styrings- og innflytelsesproblemerne som andre organisasjoner. Økende kompleksitet møtes med økt spesialisering, profesjonalisering, og sterkere formell strukturering. Dette fører til omfordeling og konsentrasjon av innflytelse. Økende avhengighet av omgivelsene reduserer det antall frihetsgrader organisasjonen har i sin tilpasning, noe som i neste omgang reduserer de valgte organers styringsgrad.

Utviklingen synes å medføre et nokså ensidig press på medlemmenes innflytelse eller styringsgrad. Det er rimelig å anta at det skjer en overføring av innflytelse fra medlemmene og deres valgte organer til eksperter innen organisasjonen, og til det større system (samfunnssektoren). Det er også rimelig å vente at den innflytelse medlems-systemet har, er ujevnt fordelt mellom medlemmene, og at det er tendens til økende konsentrasjon av innflytelse hos de som har de beste forutsetningene (tid, kunnskap, og formell posisjon) for å kunne delta i beslutningsprosessen. Hvis disse antakelsene er riktige, blir spørsmålet om hvilke koalisasjoner som dominerer, og deres verdi- og interesseidentifikasjon kritisk m.h.t. organisasjonenes outputsammensetning.

C. Situasjonsdefinisjon og tilpasning

Omdanningen av "inputs" (krav/støtte) til "outputs" (resultater) kan antas å skje via interne strukturer og prosesser i organisasjonen. En kan her skille mellom problemstruktur som består av beslutningstakernes verdioppfatninger og situasjonsoppfatninger, og organisasjonsstruktur som er fordelingen av organisasjonens roller m.h.t. initiativ, informasjon, osv.

Det synes imidlertid å være en sammenheng mellom problemstruktur og organisasjonsstruktur, idet organisasjonsstrukturen vil kunne varieres for å tilpasses bestemte problemstrukturer.

Med situasjonsdefinisjon mener jeg den oppfatning en deltaker har av organisasjonens situasjon, dvs. hvilke mål den har, hvilken krav/støttestruktur den står overfor, og hvilke ressurser den har.

Situasjonsdefinisjonen er i sterk utstrekning bestemmende for hvilke beslutninger en beslutningstaker fatter. Videre vil situasjonsdefinisjonen variere med enkeltindividenes kunnskaper, og verdi- og interessepreferanser. Dette betyr at en organisasjons outputsammensetning i større eller mindre grad vil avhenge av de kunnskapene, og verdiene, interessene og preferansene som de individer eller grupper med størst innflytelse i organisasjonen har.

Ekspertise har mening bare når den sees i en sosial eller politisk sammenheng. Ekspertene er trent til å realisere visse bestemte verdier, til å se enkelte problemer, og neglisjere andre (STRAND 1970). Strand sier videre at ekspertenes utdanning ikke er verdinøytral. De instrumentene, begrepene og prosessene som ekspertene bruker er utviklet for å løse bestemte (gruppers) problemer. Idéer filtreres i beslutningssystemet, og resultatet av filtreringen påvirkes av den type ekspertise som er representert i filtret.

HANDEGÅRD og VOLL (1971) sier at hva en gruppe beslutningstakere tror om virkeligheten, ofte kan være viktigere for valg av handlingsalternativ enn hva de vet om virkelig-

heten. De hevder at hovedspørsmålet når det gjelder utfallet av en beslutningsprosess er hva slags forutsetning beslutningstakerne møter virkeligheten med.

Ved situasjonsdefinisjonen virker bl.a. følgende prosesser: Mottakelighet for informasjon, klassifisering av informasjon som relevant eller ikke relevant, og informasjonens status (HANDEGÅRD 1967). De forhold som tillegges vekt ved en beslutning (beslutningspremissene) blir av SIMON (1957) delt i genererende og testende. De genererende gir beslutningen innhold og retning, de testende er slike premisser som trekkes inn for å skape tilstrekkelig bred enighet om beslutningens politiske innhold.

BORGAN (1969) bruker beslektede begrep når han snakker om på den ene side hensyn som blir definert som data, på den annen side hensyn som blir definert som tilpasningsvariable. "Data" blir her å oppfatte som forhold som oppfattes gitt utenfra. "Tilpasningsvariable" er forhold som kan endres eller manipuleres gjennom beslutningsprosessen. Borgan betegner beslutningen om hva som skal være "data" og hva som skal være "tilpasningsvariable" som "valg av forutsetninger". Han hevder at dette valget alltid er subjektivt.

Muligheten for at ulike interessegrupper kan ha ulike situasjonsoppfatninger, er i liten grad behandlet i litteraturen om norske samvirkeorganisasjoner.

GRANDE (1970) kan ha hatt dette i tankene når han sier at hvis byråkratiet og teknokratiet er godt nok utbygd kan byråkrater og teknokrater fortsette å "representere" organisasjonen både i forhold til dens medlemmer og omgivelsen, og få alle til å tro at institusjonen fremdeles er en levende, frivillig og demokratisk organisasjon.

ØYGARD (1969) hevder at de som arbeider i samvirkebedriftene er naturlige koalisasjonspartnere for produsentene. Øygard gjør det ikke klart om han mener bare arbeiderne, eller om han også inkluderer ledelsen og andre eksperter. Han argumenterer heller ikke med hvorfor en slik "villighet" (identifikasjon?) skulle være til stede, annet

enn med at de som arbeider i organisasjonen ofte er barn av samvirkebønder. BROX (1966) synes også å regne med at ekspertene i organisasjonene identifiserer seg med bøndene. Men han påpeker at ekspertene må ansettes i en slik posisjon at de ikke får innflytelse på politikken. Han synes her å implisere at det er en fare for at "eks-pertene" kan ha avvikende oppfatning fra medlemmene om organisasjonens tilpasning.

I forbindelse med diskusjonen om "strukturrasjonaliser-ingen" i landbruket heter det i en leder i "Landmands-posten": "De som anklager landbruksorganisasjonene for å tvinge fram den såkalte strukturrasjonaliseringen i jordbruket, glemmer at i den utstrekning gårdsbruk er nedlagt, er det skjedd helt frivillig fordi folk ikke lenger har funnet det tilstrekkelig som levevei" (NATIONEN 1973).

I et svar til dette sier BERGO (1974b) bl.a. at Nationen bør tenke over hvem den vil tjene - bygdefolket eller byråkratene i organisasjonene deres. Ingen kan tjene to herrer. Bergo antyder her klart at han mener at "bygde-folket" og "byråkratene" har ulike interesser.

I en innstilling fra en komité nedsatt av styret i Land-brukets Sentralforbund for å vurdere organisasjonenes personalpolitikk, blir det påpekt at det er viktig at samvirketanken gis plass i utviklingen av (ansatte) ledere i organisasjonene (LANDBRUKETS SENTRALFORBUND 1972b). Konklusjonen er ikke diskutert i innstillingen. Det er derfor vanskelig å vurdere hvilken begrunnelse og moti-vering som ligger bak. En finner det imidlertid ikke urimelig å anta at bl.a. spørsmålet om verdiidentifikasjon kan ligge bak.

Flere av de forfatterne som er referert foran, hevder at samvirkeorganisasjonene betoner renøkonomiske forhold stadig sterkere, og synes å gå ut fra at dette skyldes press "utenfra". Det kan imidlertid være grunn til å kople dette spørsmålet også til interesser og verdiopp-fatninger i organisasjonene. Det er f.eks. ikke urimelig å anta at et gitt eksternt press i denne retning faktisk kan "forsterkes" gjennom interne grupper (f.eks. den ansatte ledelse) situasjonsdefinisjon.

Når det gjelder profesjoners "klienttilpasning" sier DAHL-JACOBSEN (1965) at klientorienteringen til en profesjon er påvirket av deres fagutdanning og av historiske omstendigheter. HANDEGÅRD og VOLL (1971) synes å være av samme oppfatning, og nevner eksplisitt at sosiale, geografiske og politiske betingelser er av betydning for klientlojalitet. GJEDREM (1972) behandler dette spørsmålet spesielt m.h.t. samvirkeorganisasjonenes situasjon. Han sier at den administrative ledelsen befinner seg i et helt annet sosialt miljø enn bøndene. Konsekvensen av denne kan bli at ledelsen oppfatter problemene på en helt annen måte enn sine klienter, og da vil også løsningene bli forskjellige.

Gjedrem hevder at den utdannelsesmessige bakgrunnen til ledelsen i meierisamvirket (meieriingeniørene) sannsynligvis gir dem en snever virkelighetsoppfatning. En kan derfor knapt vente at de skal bli "bygdesamfunnets funksjonærer". Han refererer i denne forbindelse bl.a. til en uttalelse av en professor ved NLH: "Med solid kunnskap i kjemi, fysikk, biologi, økonomi og matematiske fag vil den fremtidige meieriingeniør alltid være på høyden med utviklingen".

I en undersøkelse av forholdet mellom bønder og tjenestemenn sier VOLL (1968) at sivilagronomene var de som i høyeste grad identifiserte seg med de store brukene, SSS-kandidatene identifiserte seg i større grad med de mindre brukene, og herredsagronomene med bare fagskole hadde størst identifikasjon med de små bruks problemer.

OTNES (1973) går et skritt videre når han hevder at det er feil å anta at funksjonærene i samvirkeorganisasjonene først og fremst har bøndenes velferd som mål. Funksjonærenes lojalitet går til produksjonen, ikke til produsenten, til teknologi og effektivitet, ikke til velferdskravene. Når det er konflikt mellom velferdskrav og effektivitet, da går det ut over det første.

Dette reiser spørsmålet om det blant interessentene i samvirkeorganisasjonene er så store forskjeller m.h.t. kunnskaper og preferanser at de forskjellene dette skaper i situasjonsdefinisjonen får merkbart utslag.

Det synes i det minste teoretisk rimelig å argumentere for at slike forskjeller eksisterer innen samvirkeorganisasjonene. Det er tre forhold som her spiller en avgjørende rolle. For det første er det vesentlig forskjell mellom medlemmene og den ansatte ledelse og tekniske ekspertise m.h.t. utdanning og erfaring. Det er også rimelig å anta at den sosiale forskjellen er betydelig. For det andre er det betydelig mer kompleksitet og usikkerhet m.h.t. målsettingsstrukturen i denne type organisasjoner sammenliknet med tradisjonelle økonomiske organisasjoner. For det tredje er det rimelig å vente at det er en relativt sterk grad av heterogenitet innen medlemsgruppen både med hensyn til kunnskapsnivå, og verdi- og interesseidentifikasjon.

Spørsmålet om hvilke virkninger ulike interessenters situasjonsdefinisjon og innflytelse har på organisasjonenes tilpasning er berørt av flere forfattere. GRANDE (1970) påpeker at det er flere forhold som kan gjøre at samvirkeorganisasjonenes tilpasning har sidevirkninger som går ut over bøndenes interesser. For det første leder kravet til økonomisk effektivitet til at marginale enheter avskrives. Videre fører arbeidet for økt produksjon og økt effektivitet til at ressurser blir overført fra landbruket til den industrielle sektoren. Han hevder videre at lederne arbeider for medlemmenes interesser bare så lenge deres personlige behov er tjent med det, og at de skifter til målene i det større system ("samfunnet") straks dette gir høyere potensial for å øke den individuelle status i samfunnet. Et annet sted sier han at organisasjoner som er dannet for å ivareta visse funksjoner begynner å leve et liv for seg selv. "Thus, many decisions in cooperative organizations may be made more on the basis of considerations concerning the expansion of the organization's values of business than on the basis of the interest of the individual members". "The cooperative becomes institutionalized and established as a going concern that apparently may function in much the same way as a business enterprise organized in any other way" (GRANDE 1961c).

Dette er påpekt av flere andre forfattere, bl.a. ABMA (1956). Han hevder at samvirkeorganisasjonene har en tendens til å gå over til "institusjoner" som er uavhengig av medlemmenes innvirkning. Det er da et spørsmål om organisasjonen kan betraktes som et kooperativ i det hele tatt.

Hvis disse observasjonene er riktige, har tilpasningen åpenbare konsekvenser for resultatet av organisasjonenes virksomhet. Det synes klart at organisasjonene utformes og fungerer ut fra et nokså ensidig teknisk/økonomisk mål. Tilpasningen impliserer til og med at det ikke først og fremst er medlemmenes økonomiske krav den tar sikte på å tilfredsstille, men "organisasjonens" egne mål. Dette reiser spørsmålene om hvorfor og hvordan en slik utvikling eventuelt kan skje i, formelt sett, demokratiske organisasjoner. Er det slik at de økonomiske og teknologiske krav som stilles til organisasjonen fra det større system er slik at organisasjonen - tvinges til en bestemt tilpasning for å overleve, eller er tilpasningen valgt av andre grunner? Er det en uunngåelig konflikt mellom krav til økonomisk effektivitet og krav til demokratisk styring og kontroll?

WESSEN (1971) hevder at de krav som stilles til effektiviteten i samvirkeorganisasjonene og kravet om demokrati er svært vanskelig å forene. Dette gjelder spesielt i store organisasjoner med omfattende og komplisert teknisk og økonomisk virksomhet. Begrepet demokrati sees som noe verdifullt. "Uttrykket kommer derfor lätt att användes propagandistisk ...".

NIELSEN (1971) sier at en ser i praksis at medlemmene (i samvirkeorganisasjonene) ikke har særlig meget mot å avgi direkte innflytelse, bare de er sikre på at beslutningene blir meddelt dem. Han hevder at mange medlemmer forståelig nok har fryktet for at store organisasjoner blir for byråkratiske. Dette problemet kan løses ved at informasjonen til medlemmene bedres. Mangel på informasjon, f.eks. på grunn av at ledelsen "holder tilbake" opplysninger, fører lett til en ond sirkel som skader virksomheten.

D. Mulige tilpasningskonsekvenser

En har tidligere argumentert med at en organisasjon er avhengig av sine omgivelser i den forstand at den trenger ressurser som andre delsystemer. Avhengighetsforholdet kan beskrives i form av en krav/støttestruktur. Krav/støttestrukturen representerer ulike, og ofte motstridende krav til organisasjonen. En organisasjon har imidlertid en større eller mindre grad av frihet m.h.t. hvilke kilder for støtte den velger, og dermed formen på krav/støttestrukturen. Hvilke valg som foretas er i sterk grad avhengig av hvem (hvilke grupper) som har innflytelse på organisasjonens beslutninger. Deres kunnskaper og verdi- og interesseidentifikasjon er antakelig i sterk grad bestemmende for deres situasjonsdefinisjon, og dermed på de valg som foretas. Det synes å være en logisk følge av dette at en bestemt tilpasning har bestemte konsekvenser for outputsammensetningen, og dermed på interessentenes oppfatning (forventning) av organisasjonen. Det er i denne forbindelse to forhold som er av vesentlig betydning i dette arbeidet. For det første er det grunn til å se på forholdet mellom intenderte og ikke-intenderte "output"konsekvenser. For det andre vil graden av stabilitet i den krav/støttestrukturen organisasjonen står overfor, være avgjørende for konsekvensen av en gitt "output"sammensetning. Kravet til "økonomisk effektivitet" har vært, og er et dominerende syn i det system de norske samvirkeorganisasjonene fungerer. Dette gir seg utslag i det en kan kalle en politisk "vekstfilosofi". Organisasjonene som arbeider i systemet konfronteres med dette i form av de krav de møter i markedet (konkurransen) og de krav som stilles f.eks. fra det politiske system som betingelse for den støtte dette delsystemet skal yte organisasjonene. (F.eks. i form av direkte økonomisk støtte, importen, osv.) Samvirkeorganisasjonene synes på samme måte som andre typer økonomiske organisasjoner å ha reagert på denne situasjonen ved å tilpasse sin struktur og aktivitet slik at den økonomiske effektiviteten fremmes.

Dette reiser imidlertid spørsmålet om denne tilpasningen, når en tar organisasjonenes totale situasjon i betraktning, har eller kan få så store (ikke-intenderte) negative konsekvenser at tilpasningen i virkeligheten er feiltilpasning.

Jeg skal her referere endel forfattere som påpeker uheldige konsekvenser av organisasjonenes tilpasning. Det er imidlertid helt klart at om en kan påpeke vesentlige uheldige konsekvenser av tilpasningen, betyr ikke dette nødvendigvis at en kan konkludere med at organisasjonen totalt sett er feiltilpasset.

KOLSTAD (1971) hevder at samvirkeorganisasjonenes prioritering av spesialisering og "rasjonalisering" fører til svekket oppslutning blant en raskt minkende bondebefolkning. Følgen av dette er at bondeorganisasjonenes renøkonomiske produktivitetsmålsetting fører til at en bruker virkemidler som skaper motsetninger i medlemsstokken. Dette kan føre til sprengning, eller vanskeliggjøre tiltak som må skje på solidarisk basis. Han hevder videre at det vil bli vanskelig å få politisk støtte for forskjellsbehandling, hvis organisasjonene tilpasser seg slik at det er vanskelig å finne forskjell i den forretningspraksis de følger og det andre organisasjonsformer har.

ALMÅS (1973) er inne på det samme når han hevder at de kooperative landbruksorganisasjonene tenderer mot en privatkapitalistisk tilpasning. Han reiser spørsmålet om ikke denne tilpasningen fører til at bøndene skader sine politiske interesser. Flere av de synspunktene som er referert tidligere (bl.a. BERGO 1974b; OTNES 1973; GRANDE 1970) antyder at organisasjonenes tilpasning øker konflikter innen organisasjonene.

Uttalelser av landbruksminister Treholt (TREHOLT 1974) kan tyde på at også det politiske system nå begynner å stille spørsmål ved organisasjonenes tilpasning.

GRANDE (1961c) hevder at når organisasjonene i dag har problemer, er dette som regel ikke p.g.a. den forretningsmessige driften, men p.g.a. neglisjering av forholdet til medlemmene. Han refererer på den annen side til sosilogiske undersøkelser og sier at det er forbausende nært

samsvar mellom et stort antall undersøkelser når det gjelder bøndenes forventninger til organisasjonen. Forventningene er klart av økonomisk art, idealistiske motiver rangerer svært lågt (GRANDE 1962). Han sier her videre at undersøkelser i en rekke land viser at landbrukets samvirkeorganisasjoner langt på vei er blitt institusjonalisert, at de har liten kontakt med medlemmene sine og at de i sin instrumentelle virksomhet i stor utstrekning har gjort seg uavhengig av denne kontakten.

BONNEN (1965) hevder i et arbeid om amerikanske landbruksorganisasjoner at organisasjonene er i ferd med å bli sosialt dysfunksjonelle. Med få unntak er det økende konflikt, destruktiv spenning, og klare tendenser til svakhet hos ledelsen. Han sier at organisasjonene ikke lenger er effektive når det gjelder å identifisere og løse problemer i lokalsamfunnet. Årsaken til dette er i følge Bonnen at organisasjonene har utviklet en rekke mål som er i konflikt med hverandre, at de ikke klarer å tilpasse seg raskt nok til endringene i omgivelsene, og at de har generelle lederproblemer. Ledelsen godtar at organisasjonene utvikler seg til profesjonaliserte byråkratier som viser økende tendens til stivhet og "dry rot".

Litteraturgjennomgangen viser at en rekke forfattere er opptatt av "uheldige" konsekvenser av samvirkeorganisasjonenes tilpasning. De "analysene" som er foretatt er imidlertid relativt usystematiske, og konklusjonene synes å være bygd mer på generelle iakttagelser enn på systematiske empiriske undersøkelser.

Langelen på teoretisk konsistens og empirisk verifikasjon synes å særprege mye av den litteraturen som spesielt omhandler tilpasningen i samvirkeorganisasjonene i landbruket. Dette gir i seg selv ikke noen grunn til å avvise de problemstillingene og påstandene som er satt fram. Det synes imidlertid å være et behov for å sette dem inn i en videre teoretisk ramme, både for å analysere deres "rimelighet" og for å få grunnlag for mer systematisk testing.

E. Felles interesser og felles aksjon - et teoretisk apropos til landbruksorganisasjonenes tilpasning

Det er en vanlig antakelse at organisasjoner dannes og eksisterer for å tjene fellesinteressene for grupper av mennesker. Med begrepet "gruppe" menes vanligvis et antall individer med felles interesser.

En observerer imidlertid ofte tilfeller der det åpenbart vil være "fornuftig" med felles aksjon, men der slik aksjon ikke kommer istand. Dette kan observeres daglig også i organisasjonene i landbruket. Mangel på medlemsoppslutning om fellesaksjoner blir ofte karakterisert som "ulojalitet", osv. Dette fenomenet er så utbredt, og viktig for organisasjonens tilpasning at det er grunn til å søke å gi det en teoretisk forklaring.

En rekke forfattere har behandlet dette spørsmålet, bl.a. har økonomen Mancur Olson i flere arbeider (bl.a. i boken "The Logic of Collective Action")¹⁾ utviklet teorier som antas å forklare fenomenet.

Forholdet mellom individuelle interesser og kollektive interesser kan illustreres med en analogi fra markedsteorien.

En gruppe bedrifter som arbeider under "fullkommen" konkurranse har en felles interesse i å heve prisen for sine produkter. Men hver enkelt bedrift er samtidig interessert i å selge så mye at kostnaden ved å produsere en ny enhet overskrider prisen en oppnår for enheten. Nå er det slik i denne markedssituasjonen at økt produksjon i en bedrift vil senke prisen. Hvis vi antar at etterspørselen er urealistisk, vil økt tilbud fra bransjen ikke bare senke prisen, men også bransjens totale inntekt.

1) M. Olson, 1971: The Logic of Collective Action. Harvard Univ. Press, 1971.

Dette skulle være en situasjon der alle ville være tjent med å begrense produksjonen. Hvorfor gjør de så ikke dette? Forklaringen er at bedriftene i dette tilfellet hver for seg er så små at de kan se bort fra den virkningen større produksjon vil ha på prisen (de er prisfaste kvantumstilpassere).

Selv om det er klart at redusert tilbud ville bringe gruppen i en bedre økonomisk situasjon, vil det være bedriftsøkonomisk (for den enkelte bedrift) feil for en enkelt bedrift å redusere sitt tilbud. En slik enkelt bedrift ville da bære hele byrden med å få prisen opp, men bare få en liten del av fordelene (tilsvarende sin andel av markedet). Det er altså urasjonelt (gitt individuell profittmaksimering) å handle "til bransjens beste".

Dette eksemplet illustrerer et generelt fenomen ved spørsmålet om kollektiv aksjon. Det vil f.eks. på liknende måte fortone seg urasjonelt for en deltaker i en stor organisasjon å ofre tid og penger for å støtte organisasjonens arbeid.

På samme måten som det vanligvis er umulig for en stat å "leve på" frivillige bidrag, er det umulig for store organisasjoner å få støtte hvis de ikke disponerer over sanksjoner eller spesielle goder de kan tilby til gjengjeld for støtten.

Det er en viss forskjell mellom store og små grupper når det gjelder muligheten for kollektiv aksjon. Mens store grupper har en tendens til ikke å være i stand til kollektiv aksjon i det hele tatt, har små grupper en tendens til å skaffe seg kollektive goder, men mindre enn det som teoretisk sett er optimalt. Ved siden av antallet medlemmer i en gruppe, spiller også de enkelte deltakeres størrelse en viss rolle. Vi kan stille opp to proposisjoner:

1. Jo flere medlemmer i en gruppe, jo mer suboptimal vil den kollektive tilpasningen ha en tendens til å være.

2. Jo mindre den største deltakeren er, jo mer suboptimal vil tilpasningen være.

Dette siste punktet kan det være grunn til å se litt nærmere på. Med størrelse mener vi her i hvilken grad en deltaker har nytte av det kollektive godet en felles aksjon ville gi. Jo mer nytte en deltaker vil ha, jo mer er han villig til å ofre (bidra) for å få godet. Hvis en deltaker i en gruppe har svært stor interesse av å gå godet, kan han være villig til å bidra med hele, eller det meste av kostnaden.

I meget små grupper, der hvert medlem får en stor del av det kollektive godet, vil kollektiv aksjon kunne skje ut fra deltakernes egeninteresse. Spesielt vil dette være tilfelle hvis en eller noen få av deltakerne er mye større enn de andre.

Vi har ovenfor påvist likhetstrekk mellom organisasjoner i en markedssituasjon, og grupper generelt. Det resonnementet som er skissert gjelder imidlertid bare under visse forhold. Det er klare forskjeller mellom felles aksjon for å påvirke et marked, og felles aksjoner for å oppnå andre goder (fordeler).

I det første tilfellet vil en deltaker ønske at antall deltakere (konkurrenter) skal avta. Hvis andre selger mindre vil en selv kunne selge mer til samme pris.

I det andre tilfellet har en en motsatt situasjon. Her er en ikke konkurrenter om godet, og jo flere som er med på å dele kostnadene, jo lågere blir disse for hver enkelt deltaker.

Virkingen av ikke-deltakere er også forskjellig i de to situasjonene. I det første tilfellet vil ikke-deltakere dra nytte av en fellesaksjon, men reduserer samtidig nytten for de som deltar i aksjonen. I det andre tilfellet vil ikke-deltakerne å få nytte av aksjonen, men reduserer her ikke nytten for deltakerne.

La oss se på et praktisk eksempel for å illustrere dette. De produsentene som står tilsluttet et slakterisamvirke vil ved felles aksjon (f.eks. ved reguleringslagring) kunne skape en bedre markedssituasjon. Ikke-

medlemmer vil også dra nytte av dette, uten å betale kostnaden, og ved å øke sin egen produksjon eller tilbud (og dermed redusere nytten for de som betalte). For at det i det hele tatt skal være mulig å foreta slik fellesaksjon har en i Norge måttet gå til innkreving av bidrag også fra ikke-medlemmer (omsetningsavgift hjemlet i Omsetningsloven).

De resultatene Norges Bondelag oppnår f.eks. gjennom jordbruksforhandlingene kommer også ikke-medlemmer til gode. Men her vil ikke dette føre til at medlemmene får mindre nytte.

I det første av disse tilfellene kan vi generelt påstå at kollektiv aksjon ikke vil bli gjennomført med mindre det brukes "makt" eller det foreligger påvirkning utenfra som leder til at store grupper starter fellesaksjon for å tjene felles interesser.

Vi kan si det er tre forskjellige faktorer som virker til at store grupper ikke har en slik atferd at de tjener felles interesser:

1. Jo større gruppe og jo mindre andel av den totale nytten av fellesaksjonen som faller på den enkelte deltaker, jo mindre interessert vil deltakerne være i å delta i fellesaksjonen, og jo mindre optimal vil gruppens tilpasning bli.
2. Jo større gruppe, jo større er sannsynligheten for at ingen enkeltdeltaker får nok nytte til at han er villig til å ta kostnaden med å delta i aksjonen.
3. Jo større gruppe, jo større er organisasjonskostnaden, og jo verre er det å få startet fellesaksjonen.

Ut fra dette er det mange store grupper som egentlig bare er "latente" grupper. De har latent makt eller kapasitet til fellesaksjon, men den latente makten kan realiseres eller mobiliseres bare hvis det gis spesielle insentiver utenfra (eks. Omsetningsloven). Det

er vanlig akseptert at den ansatte ledelse i organisasjoner (aksjeselskaper, andelslag, osv.) ofte fremmer sine egne interesser på bekostning av de andre medlemmenes (aksjeeiere, produsentmedlemmer, osv.) interesser. Dette reiser spørsmål om hvorfor "eierne" lar dette skje.

Teorien som er referert ovenfor gir en mulig forklaring på dette. Organisasjonens ressurser (f.eks. overskudd) er et fellesgode for medlemmene. P.g.a. at hvert enkelt medlem (f.eks. aksjeeier) som regel har en meget liten andel av dette fellesgodet, har han ikke noe insentiv til å arbeide for gruppeinteresser (aksjeeierens fellesinteresser).

Vi har hittil bare betraktet økonomiske fordeler ved felles aksjon. Det er klart at ikke-økonomiske motiver kan ligge bak ønsket om felles aksjon. Deltakerne i en felles aksjon kan søke å realisere sosiale og psykologiske mål.

Det er helt klart at faktorer som sosialt press og personlig status kan virke til at enkeltindivider finner det formålstjenlig å delta i felles aksjon. Jeg tror det er rimelig å anta at den fellesaksjonen vi ser i samvirkeorganisasjonene ilandbruket delvis er gjort mulig gjennom sosialt press (Bondelaget oppfordrer sine medlemmer til å støtte samvirkeorganisasjonene). Dette styrker den teorien som er framstilt ovenfor. Sosial status og aksept er nemlig ikke et felles gode, det er et individuelt gode. Det er nettopp slike individuelle goder en må spille på for å få mobilisert latente grupper til aksjon.

Nå kan det innvendes at enkelte individer i ren "uegennyttig" interesse for å hjelpe andre, er villig til å bære noe av kostnadene ved felles aksjon. Dette virker imidlertid urimelig. Følgende eksempel kan illustrere dette. En bonde som setter andre bønders interesser over sine egne, vil ikke nødvendigvis redusere sin egen produksjon for å heve prisen. Han vet at hans "offer" ikke vil påvirke prisen. Hvorfor skul-

le han da "ofre" (påføre seg selv en kostnad), når han vet at det ikke har noen virkning. En slik handling vil være ulogisk, og ikke rasjonell.

Denne teorien underbygges av en rekke observasjoner vi gjør i det daglige liv. Vi forsøker å slippe unna med så lite skatt som mulig, selv om vi støtter de felles-tiltak skattepengene skal brukes til. Arbeiderne kan være enige i at fagforeningen er nyttig, men unngår å møte i fagforeningens møter. Bønder kan vite at det vil tjene alle bøndene at det blir produsert mindre, men øker likevel selv produksjonen. Den "rasjonalitetsmodellen" vi alle anvender er at vi vil at alle skal delta (bidra), men vi søker selv å unngå å måtte yte noe. Vi ønsker å være "free riders". Dette har lite med moral å gjøre. Det er logisk og rasjonelt sett fra enkeltindividets side.

Felles aksjon gjennom små grupper er logisk fordi deltakerne her får en relativt stor del av nytten, og fordi de ser konsekvensen av egen atferd. Store grupper derimot, vil forbli latente inntil spesielle insentiver aktiviserer dem.

Hvis en analyserer store organisasjoner vil en som regel finne at de ved siden av å arbeide f.eks. for medlemmenes felles økonomiske interesser, også har andre formål. Fellesgodet er et biprodukt av organisasjoner som har kapasitet til å mobilisere store (latente) grupper ved hjelp av andre midler (insentiver). Disse midlene er:

1. Autoritet og kapasitet til å "tvinge" medlemmene
2. Spesielle goder som tilbys enkeltindividene i gruppen.

Vi kan altså si at enkeltindividet bidrar til kollektiv aksjon hvis:

1. Det tvinges til å bidra (f.eks. tvungent medlemskap)
2. Det oppnår personlige (ikke-kollektive) goder ved å være medlem (bidrar).

Dette reiser spørsmålet om hva som gjør at de store økonomiske organisasjonene i landbruket kan eksistere. Det er rimeligvis flere årsaker. Ut fra den teorien som er presentert her, er følgende mulig:

1. Bøndene har ikke alternativ (det finnes ikke andre muligheter for å få solgt f.eks. melka).
2. Det gis spesielle (personlige) goder som f.eks. konsulenthjelp (helt eller delvis betalt av "Staten").
3. Gruppepress (f.eks. gjennom Bondelaget).
4. Medlemmene føler tilhørighet med små grupper (organisasjonenes lokale avdelinger).

F. Litteratur

- ABMA, E. et al. 1956. Boer en coöperatie in Nederland. Bull no. 4, Afdelingen Sociografie van de Landbouwhogeschool, Wageningen.
- ALMAS, R., 1973. Bonde og meierikapital. Om bakgrunnen for og konsekvenser av meierirasjonalisering. Sosiologisk institutt, Universitetet i Bergen.
- BALDERSHEIM, H., 1973. Kvifor offentlege oppgaver? Nokre merknader til ein problemstilling. Sosiologisk institutt, Universitetet i Bergen.
- BEAL, G. M., 1954. The roots of Participation in Farmer Cooperations. Iowa State College (Ph.D.-thesis).
- BERGO, H., 1974a. Skal avviklinga av norsk jordbruk få halde fram? Dag og Tid, nr. 11, 1974.
- BERGO, H., 1974b. Landbruksorganisasjonen vil drepe småbruka. Dag og Tid, nr. 11, 1974.
- BONDEBLADET, 1974. (Leder), Bondebladet, 26/2, 1974.
- BONNEN, J. T., 1965. Present and Prospective Policy Problems of U.S. Agriculture: As Viewed by an Economist. Journal of Farm. Economics, Vol. 47, No. 5.

- BORGAN, S., 1969. Vest-Europas jordbruksdilemma, i O. Brox, 1969: Norsk Landbruk - utvikling eller avvikling. Pax Forlag. Oslo.
- BORGEN, H., 1973. (Intervju), Nationen, 27/2, 1973.
- BROX, O., 1966. Hva skjer i Nord-Norge? Pax Forlag. Oslo.
- BROX, O., 1969. Norsk landbruk - utvikling eller avvikling. Pax Forlag. Oslo.
- CHAYANOV, A. V., 1925. Organizatsiya krest'yanskogo khozyaristua, i Thorner, D., Smith, R. E. F., og Kerblay, B. (eds.) 1966: The Theory of Peasant Economy. Irwin Inc. Illinois.
- DAHL-JACOBSEN, K., 1964. Teknisk hjelp og politisk struktur. Universitetsforlaget. Oslo.
- DAHL-JACOBSEN, K., 1965. Informasjonstilgang og likebehandling. Tidsskrift for samfunnsforskning, 2, 1965.
- DORGELC, J. D., 1957. Onderzoek naar de activiteit van de leden der geldersche mantschappij van landbouw. Bull no. 7, Afdeling sociologie a en sociografie van de Landbouwhogeschool, Wageningen.
- FURRE, B., 1971. Mjølke, bønder og tingmenn. Universitetsforlaget. Oslo.
- GALBRAITH, J. K., 1967. The New Industrial State. Mamish Hamilton.
- GJEDREM, N., 1972. Landbrukspolitik og bygdesamfunn. (Mellomfagsoppgave), Sosiologisk Institutt, Universitetet i Bergen.
- GRANDE, O., 1961a. Application of Sociology to Problems of Agricultural Cooperations. Memo. nr. 27. Institutt for driftslære og landbruksøkonomi. NLH.
- GRANDE, O., 1961b. Rural Organizations in a Changing Society. Memo. nr. 8. Ibid.
- GRANDE, O., 1961c. Agricultural Cooperatives and Rural Welfare. Memo. nr. 19. Ibid.
- GRANDE, O., 1962. Landbrukssamvirkets sosiale struktur og funksjoner. Særtrykk nr. 77, Ibid.

- GRANDE, O., 1970. Organizations in Society: A model Framework and its Applications to. (Ph.D.-Thesis) Cornell University.
- GUSTAVSEN, B., 1972. Industristyret. Tanum. Oslo.
- HANDEGÅRD, O. og VOLL, I. S., 1971. Administrasjon og klienter. En studie av norsk fiskeripolitikk. Institutt for samfunnsforskning. Oslo.
- HELGHEIM, J. P., 1969. Kan landbrukssamvirket fortsatt fremme småprodusentenes interesser? Norges Vel nr. 8.
- HORNSLIEN, J. 1955. Sosiologisk gransking av landbrukssamvirket. NLH. (Hovedoppgave).
- JAENSSON, T. G., 1958. Föreningen och medlemmen. RLF-tidningen, 41.
- JONSRUD, M., 1974. Omsetningsloven - for produsentene eller for organisasjonene. Nationen, 7/1, 1974.
- KOLSHUS, H. J., 1965. Alder og tillitsverv. NLH. (Hovedoppgave).
- KOLSTAD, A., 1971. Jordbrukets avvikling - kapitalismens utvikling. Vardøger, nr. 4.
- LANDBRUKETS SENTRALFORBUND, 1972a. Innstilling fra Organisasjonsnemnda vedrørende utredning om informasjon til og opplæring av tillitsmenn. Landbrukets Sentralforbund, september 1972. (Komitéinnstilling.)
- LANDBRUKETS SENTRALFORBUND, 1972b. Personalpolitikk og personaladministrasjon. Landbrukets Sentralforbund. (Komitéinnstilling.)
- LARSEN, J., 1971. Valgte organers rolle i beslutningsmønstret. Forbindelseslinier og skillelinier mellom valgte og ansatte, i Landbrukets Sentralforbund, 1971: Høstkonferansen 1971 (Foredragssamling).
- LIPSET, S. M. et al., 1956. Union Democracy. Anchor. New York.
- LYSGAARD, S., 1960. Arbeidskollektivet. Universitetsforlaget. Oslo.
- MARCH, J. G. og SIMON, H. A. 1958. Organizations. Wiley N.Y.
- NATIONEN, 1973. (Leder i "Landmandsposten"), Nationen, 28/12, 1973.

- NIELSEN, H. H., 1971. Medlemmenes rolle i beslutningsprosessene innen landbrukssamvirket, i Landbrukets Sentralforbund, 1971: Høstkonferansen 1971. (Foredragssamling).
- NORDBLAND, A., 1971. Det norske landbruk. Aftenposten.
- OLSEN, J. P., 1968. Informasjon og innflytelse. Tidsskr. for samf.forskning, 9.
- OLSEN, J. P., 1970. A Study of Choice in an Academic Organization. Inst. for sosiologi, Universitetet i Bergen (Stensil)
- OTNES, P., 1973. Slutten på etterkrigstida. Pax Forlag. Oslo.
- SHANIN, T., 1966. The peasantry as a political factor. Soc. Rev., 1. Vol. 14.
- STOCKINGER, F., 1974. Landbruksorganisasjonene og "skriften på veggen". Nationen, 16/1, 1974.
- RØDE FANE, 1972. Om bøndenes stilling. Røde Fane, nr.3/4.
- SIMON, H. A., 1967. Administration Behaviour. The Free Press. N.Y.
- STERN, J. K. og DORAN, H. F., 1948. Farmers support of cooperatives. Penn. Agr. Exp. Station, Bull. No. 505.
- STRAND, T., 1970. Ekspertise, Innovation and Influence. Scandinavian Political Studies, 3, 1970.
- STUBBSJØEN, M., 1959. Medlemskontaktens problem i landbrukssamvirket i Nord-Østerdal. Norges landbrukshøgskole. (Hovedoppgave).
- SETRA, H., 1971. Populisme i norsk sosialisme. Pax Forlag. Oslo.
- THOMPSON, J. O., 1967. Organizations in action. Mc Graw-Hill. N.Y.
- TREHOLT, T., 1974. (Intervju), Nationen, 2/3, 1974.
- TUN OG TORG, 1973. (Leder), Tun og Torg, nr. 4, 1973. Monopolisering i landbrukssamvirket.
- TUN OG TORG, 1973. (Leder), Tun og Torg nr. 2, 1973. Monopoliseringen i landbrukssamvirket.
- VOLL, S., 1968. Administrasjon og klienter. Rapport fra en intervjuundersøkelse i jordbrukssektoren. Oslo.