

Organisationers form og funktion

Niels Bo Sørensen

Fag: Organisation

Indholdsfortegnelse:

Forord	1
1. Indledning	2
2. Mintzbergs udgangspunkter	3
3. Koordinationsformer	4
4: Organisationens 6 basale elementer.....	6
5: Organisationen som et system af strømme	7
6: Design af organisationens struktur.....	8
7: Koblinger i strukturen	9
8: Design af beslutningssystemer – om decentralisering	10
9: Sammenhæng mellem struktur og situationsfaktorer.....	10
10: Organisationsformer	11
11: Brugen af konfigurationer	12
12: Konflikter i forbindelse med organisationsformerne.....	12
13: Brugen af Mintzberg.....	12

Forord

Organisationers form og funktion er en bog i organisationsteori bygget op omkring Henry Mintzbergs teori, som den er præsenteret i bogen "Structure in Five. Designing effective Organizations" (1983) og bogen "The structuring of Organizations" (1979). Bogen "Organisationers form og funktion" har til hensigt i kortfattet og overskuelig form at fremdrage de væsentligste elementer og konklusioner i Mintzbergs strukturelle tilgang til studiet af organisationer. Bogen medtager altså ikke Mintzbergs nuancerede beskrivelser og kan i sagens natur ikke erstatte disse. (side 6)

Da denne bog i forvejen er et referat af to af Mintzbergs bøger, er meget af bogen komprimeret, og flere af kapitlerne er 1-3 sider. I disse kapitler har jeg ikke formået at "skære noget væk", der står hvad der står i bogen.

Mintzbergs teori om de fem basale konfigurationer er i store træk baseret på organisationsundersøgelser fra USA, herunder undersøgelser udført af ham selv og sine studerende. I amerikansk sammenhæng kan en lille virksomhed eller organisation meget vel omfatte 250 ansatte. I Danmark forholder det sig meget anderledes.

Virksomheder efter størrelse, 1999

ANTAL ANSATTE	ANDEL AF VIRKSOMHEDERNE
0 – 4	76 %
5 – 9	11 %
10 – 19	7 %
20 – 50	4 %
mere end 50	2 %

En stor virksomhed i Danmark er således meget lille efter amerikansk målestok og en lille virksomhed er næsten mikroskopisk. Det betyder dog ikke, at Mintzbergs teori om organisationsformer er uanvendelig i dansk sammenhæng. Hans teori har som udgangspunkt generel gyldighed, selvom der kan være nationale eller regionale traditioner, særlige kulturer eller politiske forhold der betyder at teorien skal suppleres og nuanceres. (side 189)

1. Indledning

Hvorfor studere organisationer? (Schultz 1984)

Det kan konstateres at der er stor interesse for studiet af organisationer, der kan nævnes mange gode grunde til at beskæftige sig med organisationer, hvoraf nogle af de mest oplagte er:

1. De fleste af os tilbringer størstedelen af vores tid i organisationer, og organisationer udgør derfor et meget centralt element i vores hverdag.
2. Den stigende organisering er et markant træk ved det moderne samfund både inden for den offentlige og den private sektor. Stort set alle opgaver i samfundet varetages af organisationer, og der er karakteristisk, at nye krav, behov og strømninger i samfundsudviklingen opsuges og formes af eksisterende eller nye organisationer. Organisering er således et socialt adfærdsmønster, der gennemsyrrer samfundet og kan give varsler om nye samfundsmæssige udviklingstendenser.
3. I forlængelse af den omfattende organisering i samfundet har organisationer en stor effekt på den virkelighed, som samfundet producerer. Organiseringen påvirker fx beslutninger i politiske forsamlinger, og de beslutninger, der træffes i en virksomheds bestyrelse. Beslutninger kan et langt stykke hen ad vejen forstås som et "resultat" af den organisation, hvori beslutningen træffes og af organisationens situation og omgivelser. Organisationen producerer præmisser og informationer, der indgår i beslutningsprocessen gennem organisationens procedurer og rutiner. Endvidere påvirkes implementeringen af de trufne beslutninger af organisationens standardiserede (sædvanlige) adfærdsmønstre.
4. endelig kan der være god grund til at beskæftige sig med organisationer og organisationsteori, fordi organisationsteorien befinder sig på et analyseniveau, der gør det muligt at forbinde forståelsen af mikro- og makroorienterede fænomener. Organisationsteorien bevæger sig analytisk på et mellemliggende niveau (meso – niveau), som inddrager fx analyser af samspillet mellem de enkelte afdelinger i en virksomhed og virksomhedens placering på markedet i konkurrence med andre virksomhedsorganisationer i en samlet forståelse af den pågældende virksomhed. Organisationsteori er i modsætning til mange andre teoretiske universer i stand til både at sprede sig over og at integrere flere forskellige analyseniveauer. Opsummerende kan man sige, at større viden om organisationers virkelighed og virkemåde giver en øget forståelse af arbejds- og hverdagslivet og en større indsigt i organisationers påvirkning af samfundet. (side 9)

Hensigten bag studiet af organisationer

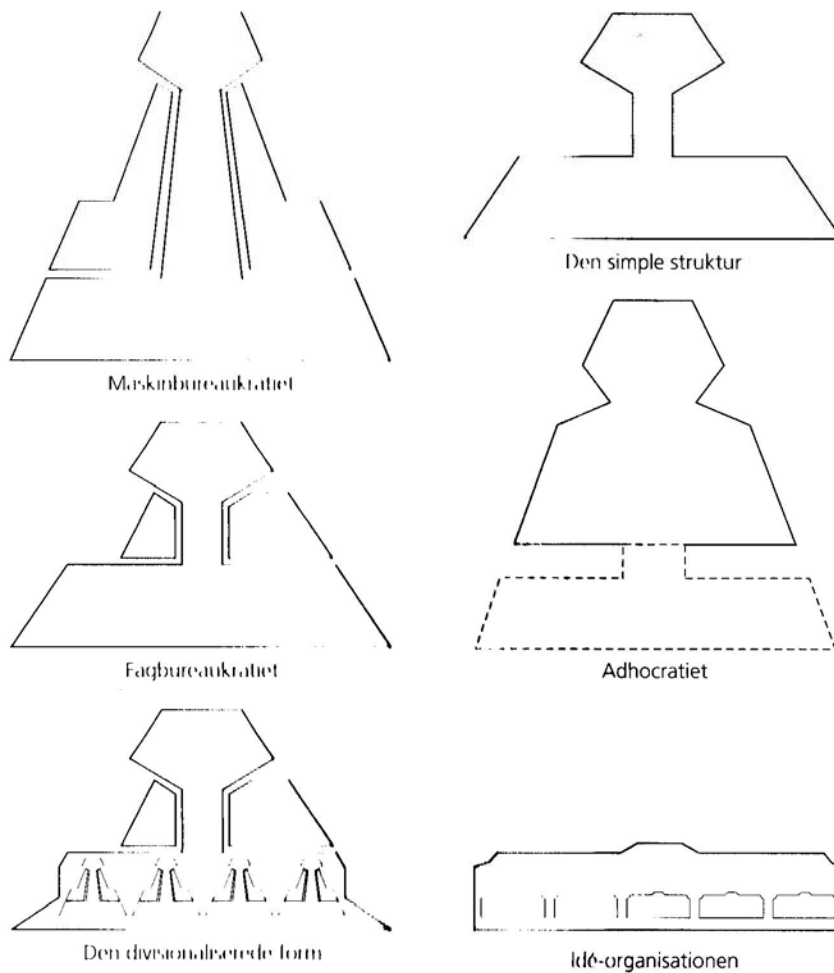
2. Mintzbergs udgangspunkter

Enhver organiseret menneskelig aktivitet giver anledning til to fundamentale og modstridende behov. Et behov for at fordele arbejdet mellem flere aktiviteter og personer, og et behov for at koordinere arbejdsflowet. Fordelingen og koordineringen af arbejdet sker ved organisationens strukturering af sine arbejdsprocesser. En organisation defineres som den totale sum af dels de måder hvorpå arbejdskraften opdeles i bestemte aktiviteter og dels de måder hvorpå disse aktiviteter koordineres. Elementerne i strukturen bør vælges med henblik på opnåelse af intern konsistens eller harmoni i organisationen, samtidig med basal overensstemmelse med organisationens situation (dens størrelse og alder, omgivelser, tekniske systemer ect.). Det centrale tema i Mintzbergs teori er, at 6 organisationsformer kan forklare de fleste af de forhold, der får effektive organisationer til at strukturere sig som de gør. De 6 former kan endvidere anvendes til at diagnosticere problemer i mange ineffektive organisationer.

De 6 organisationsformer benævnes:

- den simple struktur
- maskinbureaukratiet
- fagbureaukratiet
- den divisionaliserede form
- adhocratiet
- idé-organisationen

Figur 2. De seks organisationsformer.
(Mintzberg 1981/82), (Mintzberg 1988)



3. Koordinationsformer

Mintzberg beskriver altså seks grundlæggende organisationsformer. De seks former er udtryk for hver sin specifikke måde at fordele og koordinere arbejdet på. I de forskellige organisationsformer er en særlig koordineringsmekanisme fremherskende.

Gensidig tilpasning: Her er taler medarbejderne løbende med hinanden via uformelle kontakter. Gensidig tilpasning forekommer som koordinationsmekanisme i de mest simple arbejdsmæssige sammenhænge, men paradoksalt nok også i de mest komplekse.

Direkte overvågning: Hvor en person er udpeget til at koordinere arbejdet ved overvågning og korrigerende af de underordnedes arbejde gennem retningslinier/ordre.

Standardisering af arbejdsprocesser: Indholdet af arbejdet er specificeret eller programmeret. Denne er den mest vidtgående og strammeste form for standardisering. (Fx samlebånd)

Standardisering af output: Hvor arbejdsresultatet eller adfærden er specificeret.
(Fx telefonsælger og taxachauffører)

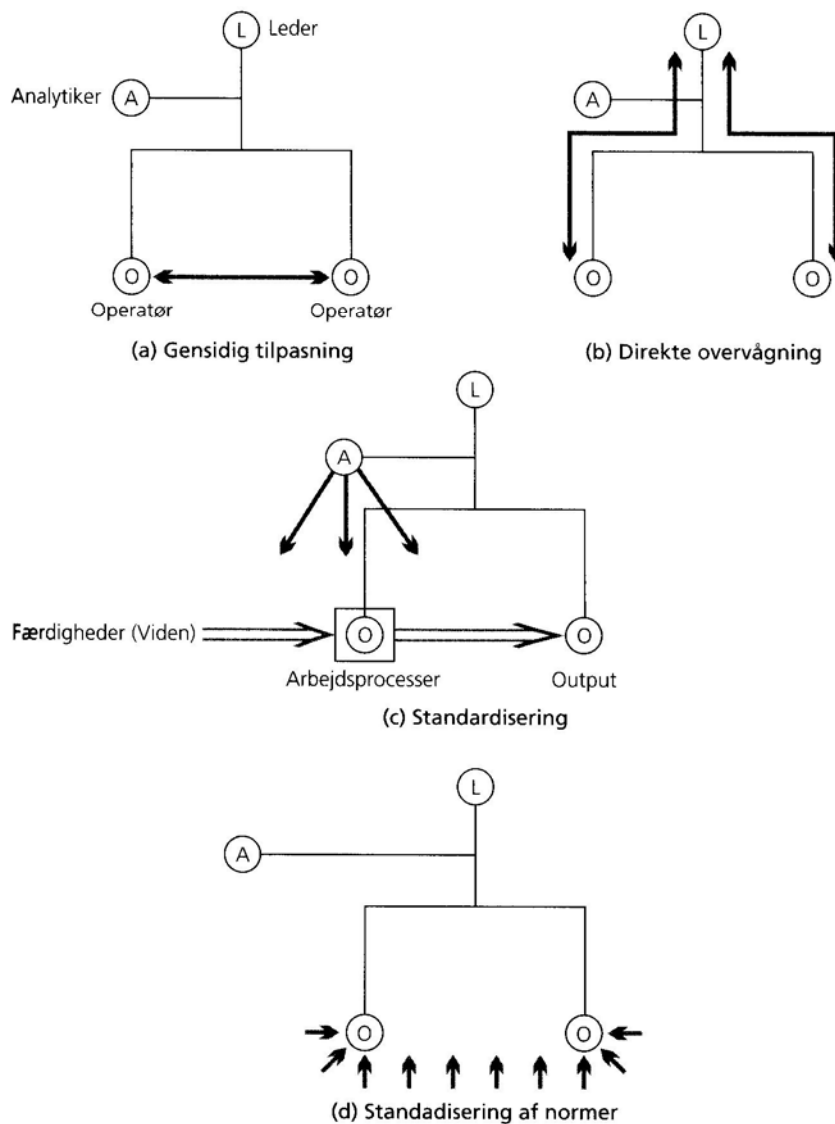
Standardisering af faglig kunnen: (færdigheder, viden) hvor den nødvendige uddannelse/
oplæring for at udføre arbejdet er specificeret. (Fx læger)

Standardisering af normer: Hvor medarbejderne deler en fælles overbevisning eller
en fælles kultur (normer, værdier, opfattelser), der tjener til at koordinere deres indsats.
Ekstreme eksempler er religiøse bevægelser, der søger at koordinere medlemmernes ar-
bejde. (indoktrinering)

Organisationsform
Den simple struktur
Maskinbureaukrati
Fagbureaukrati
Divisionaliseret form
Adhocrati
Idè-organisation

Koordineringsmekanisme
Direkte overvågning
Standardisering af arbejdsprocesser
Standardisering af faglig kunnen
Standardisering af output
Gensidig tilpasning
Standardisering af normer

Figur 4. De seks koordinationsmekanismer (Mintzberg 1983),
(Mintzberg 1988)



4: Organisationens 6 basale elementer

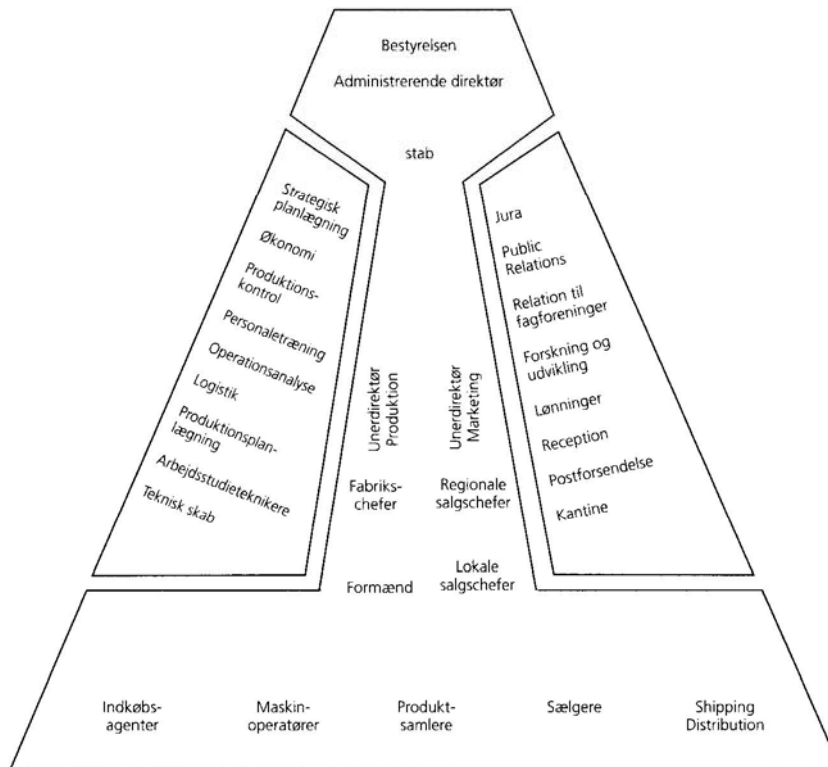
For på en overskuelig måde at kunne beskrive de forskellige organisationsformer, opstiller Mintzberg seks grundlæggende bestanddele eller funktionselementer, som en organisation kan bestå af.

- Produktionskernen
- Den øverste ledelse
- Mellemlødsen
- Teknostrukturen
- Støttestaben
- Ideologi

Teknostrukturen og støttestaben er stabsfunktioner, mens den øverste ledelse, mellemlødsen og produktionskernen betegnes som liniefunktioner.

Ideologi eller organisationens interne kultur udgør det sjette basale element i organisationen. Ideologien udtrykker den værdiopfattelse, der er inkorporeret i organisationens mission.

Figur 6. Eksempel på personer og enheder i de forskellige funktionselementer af en større fremstillingsvirksomhed. (Mintzberg 1979)



5: Organisationen som et system af strømme

Der kan ikke beskrives en måde for hvordan organisationers forskellige dele fungerer sammen. Der kan derimod beskrives forskellige strømme i organisationen. (Fx strømme af autoritet, arbejdesmaterialer, informationer og beslutninger)

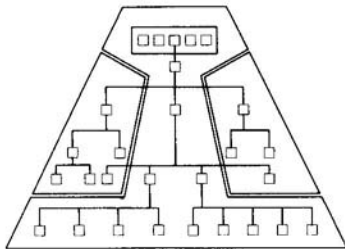
Organisationen kan karakteriseres ved fem forskellige delsystemer:

- Et formelt autoritetssystem
- Et formelt aktivitetssystem
- Et uformelt kommunikationssystem
- Et system af arbejdskonstellationer
- Et ad hoc - beslutningssystem

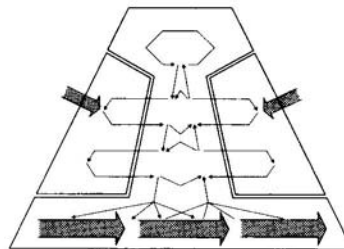
De fem delsystemer giver hver for sig et ufuldstændigt billede af, hvordan en organisation fungerer. Men selvom de ikke er fuldstændige, forklarer hvert system vigtige aspekter ved organisationens virkemåde.

Delsystemerne lægges ovenpå hinanden, fremstår organisationens kompleksitet.

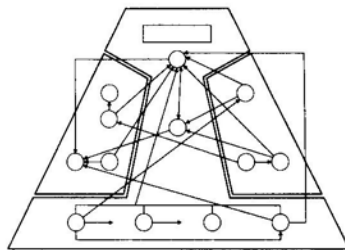
Figur 7. Fem syn på (eller teorier om) hvordan organisationen fungerer.
(Mintzberg 1979)



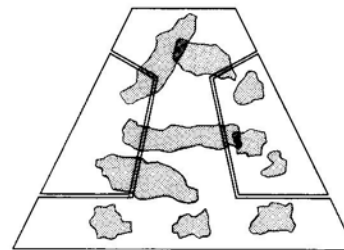
(a): det formelle autoritetssystem



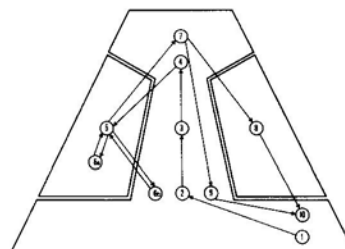
(b): det regulerede aktivitetssystem



(c): det uformelle kommunikationssystem



(d): systemet af arbejds-konstellationer



(e): ad-hoc-beslutningssystemet

6: Design af organisationens struktur

Nogle har påpeget, at essensen af de menneskeskabte videnskaber (ingeniørvidenskab, medicin, management) er design. Design forudsætter at det er muligt at ændre et system. Når det drejer sig om organisationsstruktur forstås design som brugen af de væsentligste parametre, der påvirker arbejdsdelingen og koordineringen af arbejdet i en organisation. Som det fremgår i tabellen kan de 9 design parametre inddeles i 4 grupper, nemlig design af positioner (stillinger, jobs) design af strukturen, design af forbindelsesmekanismer og design af beslutningssystemet.

Tabel 1. Designparametre (Mintzberg 1979)

Gruppe	Designparameter	Tilknyttede aspekter
Design af positioner (stillinger)	Jobspecialisering Adfærdsformalisering Træning (uddannelse) og indoktrinering	Basal arbejdsdeling Standardisering af arbejdsindhold System af regulerede strømme Standardisering af færdigheder Standardisering af normer
Design af organisationens struktur	Enhedsgruppering Enhedsstørrelse	Direkte overvågning Administrativ arbejdsdeling Systemer af formel autoritet, regulerede strømme, uformel kommunikation og arbejdskonstellationer. Organigram System af uformel kommunikation Direkte overvågning, kontrol-spændvidde
Design af struktur-koblinger	Planlægnings- og kontrolsystemer Forbindelsesmekanismer	Standardisering af output System af regulerede strømme Gensidig tilpasning Systemer af uformel kommunikation, arbejdskonstellationer og ad hoc beslutningsprocesser
Design af beslutningssystemer	Vertikal decentralisering Horisontal decentralisering	Administrativ arbejdsdeling Systemer af formel autoritet, regulerede strømme, arbejdskonstellationer og ad hoc beslutningsprocesser Administrativ arbejdsdeling Systemer af uformel kommunikation, arbejdskonstellationer og ad hoc beslutningsprocesser

Design af organisationens struktur

Når man er nået frem til et givent sæt af positioner eller stillinger, der er udformet ved hjælp af designparametrene specialisering, adfærdsformalisering, træning og indoktrinering står man overfor to problemer: hvorledes skal disse positioner grupperes i enheder og hvor stor skal hver enhed være?

7: Koblinger i strukturen

Det organisatoriske design er ikke færdig, når de enkelte stillinger er defineret og placeret og organisationens struktur er fastlagt. Der er et klart behov for at fylde noget kød på strukturens skelet. Dette sker i form af tværgående forbindelser. To hovedgrupper af tværgående forbindelser er omfattende behandlet i moderne litteratur om organisationsdesign. Det drejer sig om planlægnings- og kontrolsystemer, der standardisere output, og forbindelses mekanismer, der letter gensidig tilpasning i organisationen.

Formålet med en plan er at specificere et ønsket output – en norm – på et givent fremtidigt tidspunkt. Formålet med kontrol er at måle/vurdere om denne norm er nået. Kontrol har kun mening hvis der er planlægning.

Formålet med præstationskontrol er at regulere en given enheds samlede resultater. Dette påpeger to vigtige aspekter. For det første præstationskontrollsystem må udformes så det passer til organisationens gruppering i enhederne. Planlægningssystemet etablerer output normen for hver enhed, og kontrollsystemet vurderer/måler om normen er opfyldt. For det andet præstationskontrol må rettes mod de samlede resultater for givne tidsperioder, og ikke mod specifikke beslutninger eller handlinger på bestemte tidspunkter. Præstationskontrol påvirker således kun indirekte beslutningsprocesser og specifikke handlinger ved formulering af generelle mål, som beslutningstagerne må "have i baghovedet", når konkrete beslutninger tages.

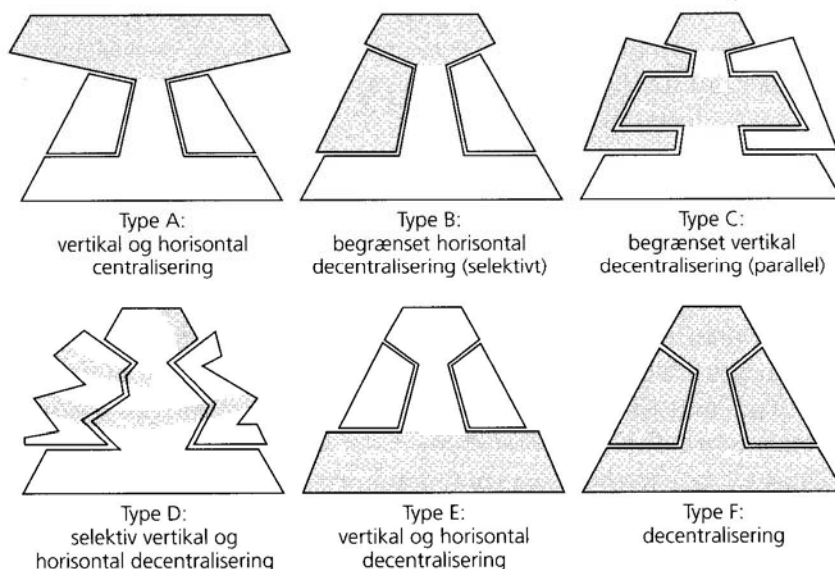
Præstationskontrollsystemer er ikke i stand til at varetage indbyrdes afhængigheder mellem funktionsleder. Arbejdet strømmer som sekventielt eller reciprokt mellem funktionsenhederne. Der indebærer, at specifikke organisatoriske mål ikke kan knyttes til den enkelte enhed. Direkte overvågning effektueres via organisationens struktur og standardisering af arbejdsprocesser effektueret via adfærdformalisering udgør nøgle mekanismer til koordinering af arbejdet i funktionsstruktur.

Handlingsplanlægning ligger mellem standardisering af output og standardisering af arbejdsprocesser.

8: Design af beslutningssystemer – om decentralisering

Begreberne centralisering og decentralisering knyttes af Mintzberg sammen med beslutningskompetence. Når al magt eller kompetence til at træffe beslutninger et enkelt sted i organisationen, i yderste tilfælde i hænderne på et enkelt individ, benævnes strukturen centralisering. I den udstrækning magten er spredt mellem mange individer benævnes strukturen decentralisering.

Figur 27. Seks former for decentralisering.



9: Sammenhæng mellem struktur og situationsfaktorer

Situationsfaktorerne omfatter organisationens alder og størrelse, dens tekniske system, dens omgivelser og dens magtrelationer. Mintzberg betragter situationsfaktorerne som uafhængige variable og designparametrene som afhængige. Organisationens alder og størrelse påvirker i særlig grad i hvilket omfang dens processer er formaliserede, og dens administrative struktur

(teknostrukturen og mellemliderstrukturen) er udbygget. I takt med at organisationer bliver ældre og vokser, syntes de at gennemgå bestemte strukturelle ændringer.

- Håndværker-stadiet
- Iværksætter-stadiet
- Bureaukratisk stadie
- Divisionaliseret stadie
- Matrix stadie

10: Organisationsformer

Mintzberg arbejder med 6 Organisationsformer

- Den simple struktur
- Maskinbureaukratiet
- Fagbureaukratiet
- Den divisionaliserede form
- Adhocratiet
- Idé – organisationen

Den simple struktur er fremfor alt karakteriseret ved, hvad den ikke er – nemlig udviklet.

Maskinbureaukratiet er fremfor alt karakteriseret ved højt specialiserede, rutinemæssige operative opgaver, meget formaliserede procedurer i produktionskernen, et hurtigt voksende antal regler og forskrifter, formaliseret kommunikation over hele organisationen. Enheder med stor størrelse i produktionskernen, funktionelt grundlag for dermed stor størrelse i produktionskernen, funktionelt grundlag for gruppering af opgaver, relativt centraliseret magt med hensyn til beslutninger, og en udbygget administrativ struktur med en skarp sondring mellem linie og stab.

Fagbureaukratiet

Nogle organisationer kan være bureaukratiske uden at være centraliserede. Deres operative arbejde er stabilt, hvilket fører til "en forudbestemt eller forudsigelig, faktisk standardiseret adfærd". Fagbureaukratiet koordinere arbejdet via standardisering af færdigheder og anvender den hertil knyttet designparameter, uddannelse og træning. Behørig uddannede og trænede specialister – professionelle – ansættes i produktionskernen, og der ydes dem betragtelig indflydelse over deres eget arbejde.

Den divisionaliserede form

Den divisionaliserede form tager udgangspunkt i markedsgrundlaget, hvilket danner udgangspunkt for gruppering af enheder i toppen af mellemlinien. Divisionerne bliver skabt alt efter de markeder, som betjenes og får derefter kontrol over de operative funktioner, der kræves for at betjene disse markeder.

Adhocratiet

Sofistikeret innovation kræver en femte og meget anderledes organisationsform, som har mulighed for at sammenbringe eksperter fra forskellige fagområder ind i velfungerende ad-hoc projektgrupper – adhocratiet.

Idé – organisation

Idé-organisationer er typisk ikke meget unge organisationer, idet det tager tid for en tankegang eller et sæt af ideer at blive institutionaliseret som en ideologi. De fleste idé – organisationer bliver ikke gamle. Eksempler herpå er organisationer eller bevægelser, der fokuserer på et emne eller en sag.

11: Brugen af konfigurationer

Eksisterer Mintzbergs konfigurationer og organisationsformer i det hele taget? På en måde eksisterer de overhovedet ikke i virkeligheden. Virkelige organisationer er uhyrer komplekse. De 6 organisationsformer udgør imidlertid tilsammen en teori, og enhver teori må nødvendigvis forsimple virkelighedens verden - herunder de mange data og erfaringer om den. Valget står imidlertid ikke mellem teori og virkelighed, men snarere mellem forskellige teorier. Teorien om organisationsformer har forskellige anvendelsesmuligheder.

12: Konflikter i forbindelse med organisationsformerne

Mintzbergs teori beskæftiger sig kun flygtigt med de processer, der forløber inden for den enkelte organisationsform. Nogle af disse processer knytter sig til konflikter mellem de fem aktørgrupper som Mintzberg har defineret.

- Den øverste ledelse
- Mellemlidergruppen
- Teknostrukturen
- Støttestaben
- Produktionskernen
- Ideologien

Der forekommer konflikter mellem aktørgrupperne, en konflikt kan defineres som uenighed og forskellige opfattelser mellem aktørgrupper i organisationen mht. mål, midler og fordeling af ressourcer. Konfliktstoffet kan være mere eller mindre skjult eller åbenbart.

13: Brugen af Mintzberg

Mintzbergs teori om de fem basale konfigurationer er i stor udstrækning baseret på organisationsundersøgelser fra USA, herunder undersøgelser udført af ham selv og sine studerende. I amerikansk sammenhæng kan en lille virksomhed eller organisation meget vel omfatte 250 ansatte. I Danmark forholder det sig meget anderledes.

Virksomheder efter størrelse, 1999

ANTAL ANSATTE	ANDEL AF VIRKSOMHEDERNE
0 – 4	76 %
5 – 9	11 %
10 – 19	7 %
20 – 50	4 %
mere end 50	2 %

En stor virksomhed i Danmark er således meget lille efter amerikansk målestok og en lille virksomhed er næsten mikroskopisk. Det betyder dog ikke, at Mintzbergs teori om organisationsformer er uanvendelig i dansk sammenhæng. Hans teori har som udgangspunkt generel gyldighed, selvom der kan være nationale eller regionale traditioner, særlige kulturer eller politiske forhold der betyder at teorien skal suppleres og nuanceres. (side 189)

I analysen af en dansk virksomheds organisationsstruktur og funktionsmåde kan den lille målestok betyde, at det er svært at identificere organisationens forskellige dele, især teknostrukturen og støttestaben. Disse kan måske bestå af en person, der samtidig har andre funktioner i organisationen. Dette betyder at visse funktioner i organisationen kan være til stede uden strukturelt at fremstå fysisk afgrænset i form af en enhed (kontor, afdeling eller lignende). Mintzbergs organisationsformer må i den sammenhæng betragtes som abstraktioner, der tjener

til at skabe et billede af organisationens funktionsmåde snarere end en konkret struktur i gængs forstand.