

Appendiks 1

HISTORISKE TILNÆRMINGER TIL ORGANISASJONER

Først skal vi gi en oversikt over tre klassiske og grunnleggende tilnærminger til organisasjoner. Med grunnleggende mener vi at disse teoriene, sett i et historisk perspektiv, har dannet fundamentet for svært mye av den påfølgende utviklingen av teorier om organisasjoner og atferd og kommunikasjon i organisasjoner. Denne påvirkningen har vist seg å være vedvarende. Etter å ha lest dette kapitlet, vil man lett kunne kjenne igjen mange av disse prinsippene i flere av dagens organisasjoner. Det er videre viktig å merke seg at disse teoriene er normative og ikke beskrivende. Det vil si at de omtaler hvordan organisasjoner bør

kommunikasjon i organisasjoner, men likevel er betydningen for kommunikasjon i organisasjoner klar og vidtrekkende (se beskrivelse av sammenhenger mellom kommunikasjon og organisering beskrevet i de innledende kapitlene).

Klassiske tilnærminger

Dette omfatter Frederick Winslow Taylors teori om vitenskapelig ledelse, Henri Fayols teori om generell og industriell ledelse og Max Webers byråkratiteori. Felles for disse er at de er normative, og forsøker å beskrive en «beste» måte å organisere på. Videre har de det til felles at de skrev sine teorier i begynnelsen av forrige århundre. Taylors bok *The Principles of Scientific Management* 1911, og Henri Fayols artikkel «Administration industrielle et générale: Prévoyance. Organisation. Commandement. Coordination. Contrôle» ble trykket i *Bulletin de la Société de l'Industrie minérale* bøker – blant annet *Wirtschaft und Gesellschaft* – tidlig på 1920-tallet. Felles for disse forfatterne var at de var fascinert av den industrielle utviklingen som hadde tatt plass rundt århundreskiftet. De brukte alle maskiner som metafor på organisasjoner.

Det som er viktig å merke seg med metaforbruk, er at en metafor fører til at vi fokuserer på enkelte aspekter ved et fenomen (i dette tilfellet organisasjoner)

på bekostning av andre aspekter, som da i større grad blir oversett. Det er spesielt tre aspekter ved maskiner som ble fokusert på og overført til teoriene om organisasjoner. Først er det *spesialisering*. I en maskin er hver del høyst spesialisert, den har en funksjon som den gjør om og om igjen med stor presisjon. Ta for eksempel en tennplugg, den er svært effektiv til å antenne drivstoffet, men helt ubrukelig til å styre bilen med. Slik skulle det også være i organisasjoner. Man skulle være spesialisert. Tenk bare på Henry Fords nyskapning, samlebåndet. Dette prinsippet er kanskje bedre kjent under begrepet arbeidsdeling.

Et annet aspekt ved maskinmetaforen er dette med *standardisering*. En del i en motor er identisk med samme del i en annen motor av samme type, slik at deler lett kan erstattes. Slik skulle det også være i organisasjoner. Når en arbeider slutter, skal han lett kunne erstattes av en annen. Og sist, men ikke minst, er maskiner svært *forutsigbare*. Når en maskin slutter å virke, er det et begrenset antall ting som kan være feil, og det er en del prinsipper som bestemmer hvordan en maskin fungerer, slik at feilsøking er relativt enkelt. Man antok at slik var det også i organisasjoner.

Frederick Taylors teori om vitenskapelig ledelse

Taylor var en amerikansk forretningsmann som var frustrert over måten industriforetak ble drevet på rundt århundreskiftet. Det var spesielt to ting som frustrerte ham. Det ene var den heller tilfeldige opplæringen som fant sted av nyansatte. Nyansatte ble ganske enkelt satt til å jobbe sammen med noen som hadde en gitt erfaring med utførelse av den aktuelle oppgaven. Taylor mente at dette kunne føre til svært varierende kvalitet på arbeidet som ble utført. Det andre som frustrerte ham, var måten de ansatte ble lønnet på, og konsekvensene av denne belønningsformen. Arbeidet ble stort sett utført til stykkpris. På denne måten ble en pakker betalt for antallet bokser han pakket, og en murer betalt for antallet murstein han la. Når det da kom en ny på jobben, ble vedkommende ganske raskt informert om hvor mye arbeid han kunne utføre i løpet av en time. Motivasjonen til arbeiderne for ikke å jobbe for raskt var ganske enkelt at dersom de doblet sin timeproduksjon, halverte ganske enkelt ledelsen stykkprisen på arbeidet. Blant arbeiderne ble dette håndhevet ganske bastant, og «rate-brytere» var svært lite populære, for å si det mildt. Dette problemet kalte Taylor for systematisk vakthold. Det var disse to problemene, ujevn arbeidskvalitet og systematisk vakthold, som fikk Taylor til å utvikle sine «prinsipper for vitenskapelig ledelse».

Taylor var praktisk orientert og iverksatte sitt system i industrielle foretak, med til dels svært gode resultater. I et jernverk der han innførte systemet, gikk produktiviteten opp fra 16 til 59 tonn per dag når det gjaldt flytting av råvarer. Taylor mente for det første at det var en beste måte å utføre enhver manuell

arbeidsoppgave på, og denne kunne han finne gjennom det han kalte tids- og bevegelsesstudier. Denne måten skulle så brukes av alle som utførte denne arbeidsoppgaven. Instruksene her var svært detaljerte, selv pausene var regulert på minuttet. Taylors andre prinsipp gikk ut på at alle ikke var egnet til alle typer arbeid. Man måtte derfor finne det arbeidet som en arbeider var fysisk best egnet til.

Taylors tredje prinsipp gikk på opplæring ifølge måten arbeidet best kunne utføres på etter at han hadde foretatt sine tids- og bevegelsesstudier. Dersom en arbeider ikke klarte normen, skulle vedkommende forsøke med andre oppgaver, og dersom han ikke klarte normene her heller, skulle han sparkes. Kun «førsteklasses» arbeidere skulle beholdes. For det fjerde mente Taylor at det var viktige forskjeller mellom ledere og ansatte. Han hevder en klar arbeidsdeling, der ledere planlegger og administrerer, og arbeidere utfører det fysiske arbeidet som er planlagt og administrert av ledere.

Taylor mente at dersom man iverksatte hans prinsipper for vitenskapelig ledelse, ville problemene med ujevn arbeidskvalitet bli eliminert ved bruk av tids- og bevegelsesstudier. Problemet med systematisk vakthold ville bli eliminert på to ulike måter. For det første ved at man satte ratene for stykkearbeid etter vitenskapelig metode, det vil si etter tids- og bevegelsesstudiene. Siden disse minimumsratene var vitenskapelig bestemte, hadde ikke ledelsen lenger anledning til å endre disse etter eget forgodtbefinnende. Det sosiale presset som oppstod ved systematisk vakthold, ville bli redusert ved at intakte arbeidsgrupper brytes opp når man finner den enkeltes «korrekte» arbeidsoppgaver. Videre vil noe av motivasjonen bak systematisk vakthold forsvinne når ledelsen ikke lenger har anledning til å endre stykkeprisen.

Selv om Taylor klarte å øke effektiviteten til arbeiderne og øke lønningene deres, var hans syn på kommunikasjon mellom ledere og arbeidere svært fremmed for oss i dag. Taylor gir følgende eksempel på hvordan en leder snakker til en ufaglært arbeider, som han betraktet som «mentalt treg».

Du skal gjøre nøyaktig som denne mannen forteller deg i morgen, fra morgen til kveld. Når han sier at du skal løfte opp et jernstykke og gå, så løfter du og går, og når han sier at du skal sette deg og hvile, så sitter du. Det gjør du hele dagen. Videre kommer du ikke med innsigelser. En verdifull mann gjør akkurat det han blir fortalt uten å svare tilbake. Forstår du det? Når denne mannen sier gå, så går du; når han sier sitt, så sitter du, og du svarer ham ikke (Taylor 1911, s. 21).

Nå sier Taylor videre at det ikke var slik man snakket til utdannede arbeidere, men at det var på sin plass med ufaglærte. Kommunikasjonen her er med andre ord enveis – ovenfra og ned – og oppgaverelatert.

Henri Fayols teori om industriell og generell administrasjon

Det er aspekter ved Fayols teori som har hatt stor innflytelse. Det er hans betraktninger om elementene av ledelse og hans betraktninger om prinsipper for ledelse. Ledelselementer omhandler *hva* ledere bør gjøre, og ledelsesprinsipper omhandler *hvordan* ledere bør utføre disse elementene.

Ledelselementer. Fayol har fem grunnleggende ledelselementer, eller hva ledere bør gjøre. Det første elementet er *planlegging*, som omhandler det å se framover og bestemme den beste måten å nå målene til organisasjonen på. Det andre elementet er *organisering*. Det vil si hvordan man organiserer de menneskelige ressursene i organisasjonen. Det tredje elementet er *kommandering*, hvor ledere deler ut oppgaver til de ansatte, basert på organisasjonens målsettinger. Det fjerde elementet er *koordinering*, som involverer det å samordne de ulike aktivitetene i en organisasjon til et «organisert» hele. Det femte og siste elementet er *kontroll*, det vil si at ledere sjekker at de ansatte gjør det de er satt til å gjøre.

Det er interessant at Fayol ikke har kommunikasjon som ett av sine elementer. Men som Miller (1999) påpeker, er det vanskelig å tenke seg utføringen av noen av disse elementene, med unntak av planlegging, uten kommunikasjon. Organisering, kommandering, koordinering og kontroll kan vanskelig gjennomføres uten kommunikasjon. Kommunikasjon i organisasjoner kan derfor betraktes som en implisitt del av Fayols ledelselementer.

Ledelsesprinsipper. I tillegg til å presentere *hva* ledere bør bedrive, foreskriver også Fayol *hvordan* ledelse bør utøves. Miller (1995) deler Fayols prinsipper i fire grupper. I den påfølgende presentasjonen vil jeg følge hennes inndeling fordi jeg synes den gir bedre oversikt.

Fayol opererer med seks prinsipper for organisasjonsstruktur:

1. *Skalakjede:* Dette prinsippet betyr at en organisasjon bør organiseres i et stramt vertikalt hierarki, og at kommunikasjon i all hovedsak skal flyte vertikalt (det vil si opp- og nedover i hierarkiet).
2. *Kommandoenhet:* Betyr at en ansatt skal kun ta imot ordre fra en overordnet for den oppgaven vedkommende er satt til å utføre.
3. *Retningsenhet:* Betyr at aktiviteter med lignende målsettinger bør plasseres under en og samme overordnet.
4. *Arbeidsdeling:* Den mest effektive måten å utføre arbeid på, er å la hver ansatt utføre en begrenset antall svært spesialiserte oppgaver.
5. *Orden:* Betyr at hver ansatt skal ha sin spesifikke plass i organisasjonen.
6. *Kontrollspenn:* Dette prinsippet sier at ledere vil være mest effektive hvis de har kontroll over et begrenset antall ansatte. Fayol åpner for at dette kontrollspennet kan være bredere lenger ned i organisasjonen enn lenger opp.

Sett i sammenheng gir disse prinsippene en svært strukturert og hierarkisk organisasjon som er funksjonelt inndelt. Denne funksjonelle inndelingen kjenner vi igjen fra dagens organisasjoner.

Fra et kommunikasjonsperspektiv er det verd å notere seg at selv om Fayol fokuserte sterkt på at kommunikasjon i all hovedsak skulle følge autoritetslinjene i organisasjonen, og derfor være vertikal, ser han likevel at det av og til er nødvendig med horisontal kommunikasjon mellom ansatte på samme nivå. Dette er i ettertid kjent som «Fayols bru». Denne typen kommunikasjon skulle dog forhåndsgodkjennes av nærmeste overordnede. Fayol mente at det var unødvendig å avvike fra de vertikale kommunikasjonslinjene i en organisasjon, men erkjente at det kunne likevel oppstå situasjoner der det var i organisasjonens beste interesse at to eller flere som jobbet sammen, også snakket sammen.

Videre opererer Fayol med tre prinsipper for makt i organisasjoner:

1. **Sentralisering:** Dette prinsippet indikerer at en organisasjon vil være mest effektiv når ledelsen i organisasjonen har kontroll med beslutningstaking og fordeling av arbeidsoppgaver.
2. **Autoritet og ansvar:** Betyr at ledere bør ha en autoritet som stammer fra både deres stilling i organisasjonen, og personlige trekk (som bakgrunn og erfaring). Videre følger det at ansvar følger autoritet i likt monn.
3. **Disiplin:** Betyr at alle ansatte bør følge organisasjonens regler og ordrene til lederne som utøver disse reglene.

Disse tre prinsippene utgjør maktstrukturen i organisasjonen. Som vi ser gir dette en relativt sentralisert organisasjon der ledelsen har både autoriteten og ansvaret overfor de ansatte.

Fayols prinsipper for belønning i organisasjoner:

1. **(Be)lønning av ansatte:** Betyr at ansatte skulle belønnes for arbeidsinnsatsen med en passende sum penger og andre goder (antakelsen her er at monetær kompensasjon var de ansattes hovedmotivasjon for innsats).
2. **Rettferdighet:** Dette prinsippet indikerer at ansatte skulle behandles på en rettferdig måte og ikke utnyttes.
3. **Arbeidsstabilitet:** Betyr at organisasjonen skulle sørge for at de ansatte fikk anledning til å bli så lenge i en jobb at de nådde maksimal effektivitet. Dette vil være fordelaktig både for organisasjonen og individet. Fayol var likevel oppmerksom på at for mye stabilitet i en jobb kunne føre til redusert produktivitet.

Disse prinsippene viser at ansatte visste at jobbene deres var relativt stabile, og at de hadde en stabil og relativt sikker inntekt.

Til slutt har vi Fayols prinsipper for holdninger i organisasjoner:

1. *Individets interesser er underordnet organisasjonens interesser:* Dette prinsippet betyr at en organisasjon kan kun fungere hvis organisasjonens mål settes foran individets mål.
2. *Initiativ:* Dette prinsippet betyr at ledere bør verdsette og styre en ansatts innsats i organisasjonens beste interesse.
3. *Esprit de corps:* Dette prinsippet indikerer at det ikke skal være opposisjon blant de ansatte. Her er det «en for alle og alle for en».

Ifølge Fayol bør en organisasjon være svært strukturert, der hver ansatt kjenner sin plass, følger organisasjonens regler og setter organisasjonens mål foran sine egne. La meg til slutt gjenta at Fayols teori er normativ, og det er mye som tyder på at det ikke er helt slik det fungerer i virkeligheten.

Max Webers byråkratiteori

Weber var en tysk sosiolog, og hans tilnærming til organisasjoner er mer akademisk enn Fayols og Taylors tilnærminger. Han beskriver en teori om den ideelle organisasjon, byråkratiet. Det er spesielt seks aspekter ved byråkratiet som gjennomsyrrer Webers tanker om det. Tre av disse seks aspektene sammenfaller ganske godt med Fayols tanker om organisering. Som Fayol mente Weber at byråkratiet skulle ha et klart definert hierarki med sentralisert beslutningstakingsmyndighet og makt. Videre mente han at arbeidsdeling var et sentralt element ved byråkratiet. Siden vi har brukt litt tid på å diskutere disse under Fayols teori, gjentar vi ikke det her, men ser heller litt nærmere på Webers tre siste aspekter ved et idealisert byråkrati.

Det fjerde punktet i Webers teori er at et byråkrati bør være et relativt lukket system. Det vil si at i den grad det er mulig, bør et byråkrati søke å skjerme seg selv fra sine omgivelser, fordi Weber mente at omgivelsene kunne virke forstyrrende på en effektiv drift av byråkratiet.

Det femte aspektet var sterkt fokus på regler for hvordan man skulle takle enhver tenkelig situasjon. Disse skulle nedfelles skriftlig, og følges av alle, slik at ting ble standardisert og alle fikk lik behandling og samme svar på samme spørsmål. En av de tingene Weber hadde sett seg lei på, var at ansatte ble behandlet forskjellig avhengig av hvem de var. For eksempel var det ikke uvanlig at en sønn av en direktør ble raskere forfremmet enn en som kanskje var mer kompetent og bedre kvalifisert. Dette kalles nepotisme. Weber ville ha slutt på det, og innføre meritokratiet.¹

¹ Å meritere betyr å gjøre seg fortjent til.

Sist men ikke minst, vier Weber betydelig oppmerksomhet til autoritetens funksjoner. Webers byråkrati fungerer som et system som består av autoritet, makt og disiplin. Ifølge Weber har autoritet tre baser:

1. *Tradisjon*: Det vil si makt basert på tradisjonelle posisjoner. En styreleder kan ha autoritet basert på tradisjonen at styreleder har mye makt, og ikke basert på vedkommendes evner og kunnskaper.
2. *Rasjonelle regler*: Dette er makt basert på rasjonell anvendelse av regler som er laget, basert på kunnskap og ekspertise. Ifølge Weber følger man her reglene i større grad enn lederen som anvender dem.
3. *Karisma*: Dette er makt og autoritet basert på en persons evner til å få andre til å følge ham.

Selv om Weber ser at alle disse autoritetsbasene sameksisterer i en organisasjon, mener han at det er den andre autoritetsbasen som dominerer byråkratiet. Denne typen er mindre knyttet til personer og posisjoner, og er derfor mer rasjonell og i større grad basert på ekspertise og kunnskaper, normer og regler. Det er det at den er mer upersonlig og mer rasjonell som får Weber til å fokusere på den.

Oppsummering

Taylors prinsipper for vitenskapelig ledelse er et system som benytter seg av vitenskapelig metode, tids- og bevegelsesstudier, for å bestemme den beste måten å utføre en bestemt fysisk arbeidsoppgave på. Etter at man har bestemt hvordan arbeidsoppgaven skal utføres, velger man ut de arbeiderne som er best egnet til å utføre denne metoden og trener dem i å utføre oppgaven slik det er vitenskapelig bestemt at den skal gjøres ut fra tids- og bevegelsesstudiene. Organisasjonen fungerer ved en klar arbeidsdeling mellom ledere som planlegger og administrerer, og arbeidere som utfører det fysiske arbeidet. Kommunikasjonen mellom ledere og arbeidere er enveis, ovenfra og ned.

Webers byråkratiteori omhandler en idealtypen organisasjon, byråkratiet. Webers idealbyråkrati er et lukket system basert på rasjonell regel-autoritet. I denne typen organisasjon legger man stor vekt på å følge skriftlige regler og prosedyrer, det er videre en streng arbeidsdeling og et klart definert hierarki med sentralisert makt og beslutningsmyndighet. Resultatet er en hierarkisk byråkratisk organisasjon som er svært stabil, i alle fall så lenge den klarer å skjerme seg fra ytre påvirkninger.

Fayol beskriver hvordan en organisasjon bør drives. Han opererer med fem ledelselementer som beskriver hva ledelse består av, og framsetter en del ledelselementer som beskriver hvordan ledelse best kan fungere. Følger man

disse prinsippene, ender man opp med en organisasjon som er høyst strukturert, og hvor hvert individ vet hvor han eller hun hører hjemme. Han mener videre at arbeiderne skal ha en rettferdig lønn for arbeidet, men at de skal sette organisasjonens målsettinger foran sine egne individuelle behov.

I dag har vi veldig lett for å si «å, det er så byråkratisk» og sukke oppgitt. Vi tar det ofte for gitt at byråkrati er noe negativt. Det kan det kanskje være av og til, men ikke alltid. Det er viktig å huske på at disse organisasjonsløsningene ble laget som løsninger på konkrete problemer som datidens organisasjoner stod overfor. Disse ble laget av datidens beste hoder, og var gode løsninger i den situasjonen de befant seg i. Det at disse løsningene i dag ofte kan skape problemer, er ikke et resultat av at løsningene var dårlige, men at det miljøet organisasjoner virker i, har endret seg dramatisk de siste hundre årene.

Kommunikasjon i «klassiske» organisasjoner

Som vi har sett var disse «klassiske» organisasjonene preget av en klart definert organisasjonsstruktur (kontrollspenn, hierarki, klar arbeidsdeling), sentralisert beslutningstaking og makt (regelautoritet, sentralisert autoritet), definert arbeidsdeling (spesialisering, vitenskapelig utforming av arbeidsoppgaver) og rett innstilling (lydighet, fokus på organisasjonens mål framfor individets behov). Det kommer da heller ikke som noen stor overraskelse at kommunikasjonen i denne typen organisasjoner bar preg av dette.

Kommunikasjonens innhold skulle være fokusert på arbeidsoppgaver. Det at organisasjonens mål skulle gå foran individuelle mål og behov, viser at det var arbeidsoppgavene som det skulle fokuseres på, og ikke sosialt samvær. Ledere i denne typen organisasjoner var nok ikke interessert i at arbeiderne skulle drive med så mye sosial kommunikasjon, de skulle arbeide og ta imot ordre. Taylor sier det jo direkte: «uten innsigelser». Arbeiderne hadde ikke lov til å svare en overordnet som ga dem en ordre, de skulle bare utføre orden. Kommunikasjonen her var helt og holdent oppgaverelatert. Videre skulle ikke arbeiderne kommunisere med hverandre, noe som gjorde at dersom en arbeider hadde funnet en bedre måte å gjøre noe på, ble ikke denne innovasjonen kommunisert til andre verken vertikalt eller horisontalt (Fayol gjør riktignok ett unntak).

Retningen på kommunikasjonen var i all hovedsak vertikal. Ikke bare var den vertikal, den var også mest ovenfra og ned, i alle fall i de lavere deler av hierarkiet. Det er rimelig å anta at høyere opp i hierarkiet var det en noe økende grad av kommunikasjon fra mellomledere og opp til deres nærmeste overordnede. Det er også rimelig å anta at oppover i hierarkiet var det i økende grad horisontal kommunikasjon mellom ledere ettersom de var ansvarlige for planlegging og lignende aktiviteter, og dette forutsetter et visst minimum av

koordinering mellom dem. Likevel kom hovedvekten av kommunikasjonen ovenfra og fløt nedover langs linjene i hierarkiet.

Klassiske organisasjoner var regelbundne og formaliserte, noe som lett førte til at skriftlige kommunikasjonskanaler ble benyttet. Alle regler og prosedyrer var nedfelt i håndbøker og regelbøker. Den korrekte måten å utføre en jobb på, er funnet, og dette må selvsagt dokumenteres i en arbeidsbeskrivelse med videre. Det er likevel liten grunn til å tro at førstelinjeledere gav sine underordnede skriftlige ordrer – dette ble nok i all hovedsak gjort muntlig.

Kommunikasjonen var nok også i stor grad svært formalisert. Det vil si at man ikke brukte bare etternavn, men også tittel. Man sa altså ikke «God morgen, Otto» man sa «God morgen, direktør Hansen». Dette bidro videre til å klargjøre skillet mellom ledere og arbeidere, og for så vidt øke den psykologiske avstanden mellom dem. Her brukte man ikke familiære tiltaleformer, men De og Dem. Utstrakt bruk av skriftlig kommunikasjon bidro også til at kommunikasjonen i organisasjoner bar preg av å være svært formalisert.

Menneskelige relasjoner-tilnærminger

Vi skal i denne delen se nærmere på tre sentrale teorier som representerer «human relations»-tradisjonen: Maslows behovshierarki, Hertzbergs teori om motivasjons- og hygienefaktorer og McGregors Teori X og Teori Y. Disse menneskelige relasjoner-teoriene representerer et skarpt skille fra de klassiske teoriene vi så på i forrige del. Disse teoriene vokste fram som en reaksjon på det relativt kalde og asosiale klimaet som framkom i de klassiske teoriene. Paradoksalt nok vokste disse teoriene fram på grunn av en serie studier i Western Electrics fabrikk i Hawthorne i Illinois i USA. Disse studiene var en del av en serie studier i Taylors vitenskapelige tilnærming til ledelse, og man skulle først finne ut hvordan ulike lysforhold påvirket effektiviteten til en gruppe arbeidere.

Hawthorne-studiene

Man begynte disse studiene med to grupper, en eksperimentgruppe og en kontrollgruppe. For kontrollgruppen ble lysforholdene holdt konstant, mens lysstyrken ble justert opp og ned i eksperimentgruppen. Det man fant, var at produktiviteten gikk opp i begge gruppene, med unntak av når lysforholdene ble så dårlige i eksperimentgruppen at det var vanskelig å se. Dette resultatet passet svært dårlig med Taylors teorier.

Etter disse resultatene kom professor Elton Mayo fra Harvard for å forsøke å finne en løsning på problemet. Det ble eksperimentert med insentiver, pauser, temperatur, fuktighet, arbeidstid og forfriskninger. Produktiviteten fortsatte å gå opp under alle slags forhold. Dette var da merkelige greier. Etter en stund

konkluderte forskerne med at mye av denne økningen i produktivitet kunne forklares med den økte oppmerksomheten arbeiderne fikk fra forskerne og sine ledere.

Forskerne satte så i gang med en storstilt intervjuundersøkelse. Etter å ha intervjuet over tusen arbeidere ved Hawthorne-fabrikken, konkluderte de med at mange av problemene mellom ledere og arbeidere, som da senket produktiviteten, kunne forklares med følelsesmessige holdninger hos arbeiderne, basert på hvordan lederne behandlet dem og hvilken innstilling de hadde til dem, og ikke på objektive og tekniske problemer.

I siste fase av disse studiene observerte forskerne en arbeidsgruppe uten å manipulere den. De fant raskt ut at sosialt press ble utøvet mellom arbeiderne slik at de som jobbet sent, ble pisket på til å holde en sosialt etablert produksjonsnorm. Og de som jobbet effektivt, ble stimulert til å dempe produksjonen til normen. Forskerne konkluderte at det horisontale sosiale presset innad i arbeidsgruppen var større enn det presset som ledelsen kunne utøve på gruppen.

Mayo og hans kollegaer kom fram til to forklaringer på sine funn. For det første konkluderte de med at produktiviteten til arbeiderne økte som et direkte resultat av den oppmerksomheten som ble viet dem, noe som etter hvert ble kjent som Hawthorne-effekten. Den andre konklusjonen var at arbeidernes produktivitet økte som et resultat av en rekke sosiale og uformelle faktorer. Selv om senere forskning har vist at konklusjonen fra Hawthorne-studiene er problematiske, og at det ganske enkelt ikke er empirisk dekning for mange av dem, fikk disse studiene stor betydning, ikke bare for utviklingen av de tre teoriene vi nå skal se nærmere på, men også på livet i datidens organisasjoner.

Maslows behovshierarki

Abraham Maslows behovshierarki skulle være en velkjent teori for de fleste, så gjennomgangen her vil være relativt kortfattet. Maslow (1943, 1954) postulerte at mennesker er motivert av et antall grunnleggende behov. Disse behovene rangerte han i et hierarki, der behov på lavere nivå må være oppfylt før man søker å fylle behov på høyere nivå. Maslows fem behovsnivåer er som følger:

1. *Fysiologiske behov*: Dette er helt grunnleggende fysiske behov som mat, klær, et sted å bo, søvn og så videre. I en organisatorisk kontekst betyr dette at individet må ha tilstrekkelig lønn til å kunne dekke disse behovene.
2. *Sikkerhetsbehov*: Behovet for å føle seg trygg for fare og miljømessige trusler. Igjen betyr dette, i en organisatorisk kontekst, at man er kompensert tilstrekkelig til å kunne dekke dette behovet.
3. *Tilhørighetsbehov*: Dette refererer til behovet mennesker har for sosial tilhørighet og relasjoner med andre mennesker. I en organisasjon kan dette behovet

tilfredsstilles gjennom å utvikle relasjoner med dem man jobber sammen med.

4. *Behov for respekt*: Dette er et behov vi mennesker har for å bli sett – både det å være respektert av andre og å ha selvrespekt. I en organisasjon kan disse behovene tilfredsstilles gjennom å få påskjønnelser for vel utført arbeid og anerkjennelse fra kollegaer og ledelse.
5. *Selvrespekt*: Kan i en organisatorisk kontekst komme av at man mestrer utfordrende oppgaver.
6. *Behov for selvrealisering*: Dette er behovet for å «bli alt du kan bli». Det vil si at vi får ta ut hele vårt potensial. I en organisatorisk kontekst kan dette behovet realiseres gjennom det å bli vist tillit, og gitt ansvar til å være kreativ.

Empirisk forskning har gitt svært liten dekning for Maslows teori. Likevel har den blitt svært populær og har hatt stor innflytelse, noe som skyldes at den er svært intuitiv og lett å forstå.

Hertzbergs motivasjons- og hygiene faktorer

Frederick Hertzberg var interessert i hvilke faktorer som førte til jobbtildfredshet og hvilke faktorer som førte til misnøye med jobben. Han mente at misnøye var mer enn bare fraværet av tilfredshet. Han mente at det var ett sett med faktorer som førte til tilfredshet i den grad de var til stede, disse kalte han for *motivasjonsfaktorer*. Videre mente han at det var et annet sett med faktorer som førte til misnøye dersom de ikke var til stede, og disse kalte han for *hygiene faktorer*. I tabellen under har vi gitt noen korte eksempler på hver av disse.

Tabell 1 Hertzbergs motivasjons- og hygiene faktorer

Motivasjonsfaktorer	Hygiene faktorer
<ul style="list-style-type: none"> • Ansvar • Anerkjennelse • Utfordrende arbeid (men ikke for vanskelig) • Muligheter for forfremmelse • Jobbmestring 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilfredsstillende fysiske arbeidsforhold • Tilstrekkelig kompensasjon (lønn) • Kvaliteten på overordnede • Firmaets holdning til de ansatte

Disse to faktortypene kan eksistere i varierende grad uavhengig av hverandre. På denne måten kan vi altså tenke oss en situasjon der en person har et utfordrende arbeid, stort ansvar og en følelse av å mestre jobben, og derfor vil være fornøyd. Men samtidig kan det være at vedkommende har dårlig lønn, vanskelige arbeidsforhold og lite støtte fra organisasjonen, og vil derfor være misfor-

nøyd. Ifølge Hertzberg (1976) vil dermed en misjonær eller hjelpearbeider i et u-land samtidig være både fornøyd og misfornøyd.

Tabell 2 Typologi av Hertzbergs motivasjon–hygieneteori

	Motivasjonsfaktorer til stede	Motivasjonsfaktorer fraværende
Hygienefaktorer til stede	Situasjon 1: Tilfreds og ikke misfornøyd	Situasjon 2: Ikke tilfreds, men ikke misfornøyd
Hygienefaktorer fraværende	Situasjon 2: Tilfreds og likevel misfornøyd	Situasjon 4: Ikke tilfreds og misfornøyd

(Tilpasset fra Miller, 1999.)

Som med Maslows behovshierarki er empirisk dekning for Hertzbergs teori heller fraværende. Den heller mangelfulle empiriske støtten for teorien har ikke lagt noen som helst slags demper på dens utbredelse, ei heller på dens innflytelse hos ledere. Dens hovedbidrag i organisasjoner har vært å motivere ledere til å begynne med det vi kaller jobberikelse, det vil si å forsøke å gjøre heller kjedelige jobber mer varierte og spennende og gi ansatte mer ansvar i et forsøk på å øke deres jobbtilfredshet.

McGregors Teori X og Teori Y

Douglas McGregor var professor ved MIT og en av de mest profilerte forkjemperer for menneskelige relasjoner-bevegelsen. McGregor (1957, 1960) presenterte to teorier, Teori X, som i grunnen representerte de mest negative sidene ved de klassiske ledelsesteoriene, og så Teori Y, som da representerer menneskelige relasjoner-bevegelsen. Som du vil se er skillet mellom Teori X og Teori Y ganske dramatisk.

Teori X

1. Ledelsen er ansvarlig for å organisere aktiviteter med tanke på måloppnåelse og profittmaksimering.

2. Dette er en prosess som består i å underordne arbeiderne til organisasjonens mål og beste interesse.
3. Uten styring fra ledelsen ville ikke arbeiderne være interessert i å jobbe for å oppnå organisasjonens mål, og må derfor bli belønnet, straffet og kontrollert av ledelsen.
4. Gjennomsnittsarbeideren er lat, og vil jobbe så lite som mulig.
5. Gjennomsnittsarbeideren mangler ambisjoner, ønsker ikke ansvar, og foretrekker å bli styrt av andre.
6. Gjennomsnittsarbeideren er selvopptatt og ikke interessert i organisasjonens mål.
7. Gjennomsnittsarbeideren er alltid imot endringer.
8. Gjennomsnittsarbeideren er godtroende, lettlurt og ikke særlig smart.

McGregor hevdet at disse antakelsene var utbredt i datidens organisasjoner, selv om det ikke var noe særlig godt grunnlag for dem. Den observante leser vil kjenne igjen mye av dette tankegodset fra Taylor. McGregor presenterte så sin Teori Y i sterk kontrast til Teori X.

Teori Y

1. Det å bruke seg selv fysisk og mentalt i en jobb er like naturlig som lek og hvile.
2. Et menneske vil utøve selvledelse og selvkontroll for å oppnå mål som vedkommende har et engasjement i.
3. Engasjement er en funksjon av de belønninger som er koblet til måloppnåelse. Viktigst av disse er behovet for tilfredsstillelse og selvrealisering.
4. Gjennomsnittsmenneske lærer, under riktige forhold, ikke bare å akseptere, men også å søke ansvar.
5. Evnen til å utøve kreativitet og skaperglede er bredt og ikke smalt fordelt i en populasjon.
6. I dagens organisasjoner er det intellektuelle potensialet av gjennomsnittsarbeideren kun delvis utnyttet.

På samme måte som med teoriene til både Maslow og Hertzberg har man funnet liten empirisk dekning for McGregors teorier. Det er funnet noe bevis for at forutsetningene bak Teori Y er assosiert med jobbtfredshet, men ikke nødvendigvis med produktivitet i jobben. Likevel har også McGregors teori hatt større betydning for utviklingen av organisasjoner enn dens vitenskapelige validitet skulle tilsi.

Dersom vi sammenligner disse tre teoriene som her representerer menneskelige relasjoner-bevegelsen, med de tre som representerte de klassiske tilnærmingene, ser vi at forskjellene er store. Her fraviker man ganske klart maskinmetaforen

som ligger til grunn for de klassiske tilnærmingene. Her ser man ikke lenger på arbeidere som utskiftbare deler i et maskineri, som kun er motivert av finansielle insentiver. Menneskelige relasjoner-bevegelsen erkjenner at individer i organisasjoner har behov for oppmerksomhet, har sosiale behov og har behov for å oppleve at de gjør en god jobb. Miller (1999) trekker fram familien som en passende metafor for å beskrive menneskelige relasjoner-bevegelsen. Denne metaforen legger vekt på sosiale relasjoner samtidig som den åpner for forskjeller mellom arbeidere og ledere, på samme måte som ulike familiemedlemmer fyller ulike roller og har ulik autoritet.

Selv om disse tre teoriene til en viss grad har familie-metaforen felles, er det forskjeller i fokus mellom dem. Maslows behovshierarki fokuserer på menneskers iboende fysiske og psykologiske behov (fysiologiske behov), mens Herzberg mer spesifikt trekker dette inn i en organisatorisk kontekst og ser på hvilke faktorer som gjør ansatte tilfredse og hvilke som gjør dem misfornøyde. McGregor fokuserer på hvordan ansatte behandles i organisasjoner, og hvilke forutsetninger som ligger bak ulike typer lederatferd.

Kommunikasjon i menneskelige relasjoner-organisasjoner

Som vi skal se er det store forskjeller mellom klassiske teorier og menneskelige relasjoner-teorier når det gjelder kommunikasjon i organisasjoner. I menneskelige relasjoner-organisasjoner er det ikke utelukkende oppgaverelatert kommunikasjon, men også sosial kommunikasjon som ivaretar mellommenneskelige relasjoner i organisasjonen.

I klassiske organisasjoner skulle kommunikasjonen ideelt sett flyte langs de hierarkiske linjene, og da stort sett ovenfra og nedover i organisasjonen. Menneskelige relasjoner-tilnærmingen til organisasjoner begrenser ikke kommunikasjonen i organisasjoner til utelukkende denne typen. Tvert imot er horisontal kommunikasjon ønsket, fordi dette mener man fører til økt tilfredshet som igjen fører til økt produktivitet. Det er også store forskjeller mellom de to typene organisasjoner når det gjelder hvilke kommunikasjonsmedia som benyttes. Ettersom formålet med kommunikasjonen i organisasjoner har endret seg, fra utelukkende å fokusere på organisatorisk måloppnåelse og oppgaveløsning til det å tilfredsstille menneskers iboende sosiale behov, har både kommunikasjonsmedia og kommunikasjonens flyten endret seg. I menneskelige relasjoner-organisasjoner har fokus skiftet fra skriftlig kommunikasjon til kommunikasjon ansikt til ansikt eller muntlig. Organisasjonens medlemmer bruker nå rikere media enn tidligere, noe som er mer passende for å ivareta sosiale relasjoner i organisasjonen.

I klassiske organisasjoner var kommunikasjonen relativt formell, og den formelle stilen ble brukt for å markere avstand mellom ledere og arbeidere. Fordi kommunikasjon i menneskelige relasjoner-organisasjoner i økende grad

fokuserer på å etablere og opprettholde sosiale relasjoner, er det naturlig å anta at denne type kommunikasjon i økende grad var uformell. En del av poenget i denne tilnærmingen til organisasjoner var å redusere avstanden mellom ledelsen og de ansatte, noe som også indikerer at kommunikasjonen i økende grad ble mer uformell, med mindre bruk av titler og lignende. Dessuten er verbal kommunikasjon implisitt mer uformell enn den skriftlige, og når man i økende grad går over fra skriftlig til muntlig kommunikasjon, følger det at kommunikasjonen totalt sett blir mer uformell enn den var tidligere. Kommunikasjon i menneskelige relasjoner-organisasjoner inkluderer både oppgaverelatert og sosialt innhold, går både vertikalt og horisontalt i organisasjonen, er både skriftlig og muntlig, og er i økende grad uformell og personlig.

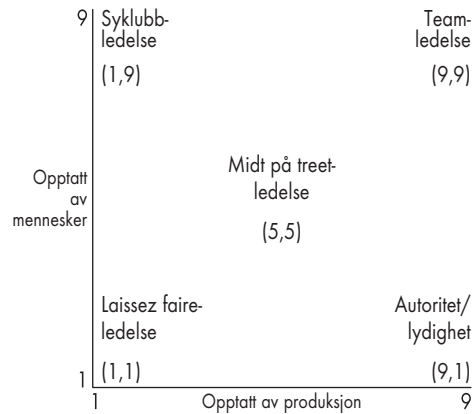
Menneskelige ressurser-tilnærminger

Denne tilnærmingen til organisasjoner og kommunikasjon i organisasjoner bygger på prinsipper både fra klassiske tilnærminger, med sitt fokus på produktivitet og effektivitet, og på prinsipper fra menneskelige relasjoner-bevegelsen, med sitt fokus på sosiale relasjoner og å skape tilfredse ansatte. Men menneskelige ressurser-tilnærmingen er mer enn bare en miks av de beste elementene fra de to foregående tilnærmingene. Denne typen tilnærminger bidrar med et fokus på de kognitive og intellektuelle bidrag de ansatte kan gi organisasjonen, altså at ansatte ses på som viktige bidragsytere, ikke bare i form av fysisk arbeidskraft, men også av mental arbeidskraft. Ansatte betraktes altså som et viktig aktivum for organisasjonen, og de kan komme med viktige bidrag til organisatorisk måloppnåelse med sine ideer for bedre arbeidsformer og rutiner. Denne tilnærmingen utgjør en viktig forskjell, som har stor betydning for hvordan man leder sine ansatte.

Vi skal igjen se på to teorier, først Robert Blake og Jane Moutons (1964) ledergitter og så Rensis Likerts (1961, 1967) System IV.

Blake og Moutons ledergitter

Blake og Mouton (1964) utviklet sitt ledergitter som et verktøy for å drive opplæring i lederskapsatferd. De skulle øke organisasjoners effektivitet og stimulere de ansattes kreativitet og tilfredshet i jobben. Robert Blake var professor ved University of Texas i Austin, hvor Jane Mouton var student, sammen startet de selskapet Scientific Methods Inc. Blake og Mouton koblet ganske enkelt sammen prinsippene fra vitenskapelig ledelse, hvor man var opptatt av effektiv produksjon, med prinsipper fra sosiale relasjoner, hvor man fokuserte på mennesker og relasjonene dem imellom og deres trivsel på arbeidsplassen. De kom da fram til en matrise som vist i figur 1.



Figur 1 Blake og Moutons ledergitter

(Tilpasset fra Blake og Mouton, 1968.)

Jeg skal i det følgende kort beskrive de fem ulike lederstilene som beskrives av Blake og Mouton (1968).

1. *Laissez faire-ledelse* (1,1). *Laissez faire* er fransk og betyr «la det skure». Ikke overraskende kjennetegnes denne lederstilen av at lederen har liten interesse både for produksjonen og menneskene i organisasjonen. 1,1-lederen er lite interessert i eventuelle motsetningsforhold mellom effektiv produksjon og gode arbeidsforhold, og er nok kanskje mest opptatt av å ikke få sparken (Blake og Mouton, 1964). Her vil det i liten grad være kommunikasjon mellom lederen og medarbeiderne, simpelthen fordi lederen ikke bryr seg.
2. *Autoritet/lydighet* (9,1). Denne typen leder er kun interessert i en mest mulig (kostnads)effektiv produksjon. Lederen ser motsetningsforholdet mellom effektiv produksjon og gode arbeidsvilkår, men prioriterer produksjonen på bekostning av arbeiderne. Det er resultatene som teller, og hensynet til de ansatte må derfor vike (ibid.). Kommunikasjonen mellom leder og ansatte vil nok i stor grad minne om den typen som Taylor (1911) anbefaler, det vil si enveiskommunikasjon der lederen befaler.
3. *Syklubbledelse* (1,9). Denne typen leder er den rake motsetning til 9,1-lederen. Lederen innser at det ofte er et motsetningsforhold mellom hensyn til medarbeiderne og effektiv produksjon. Som sin 9,1-kollega mener lederen at man bare kan tilfredsstille ett hensyn på bekostning av det andre, og velger å fokusere på menneskelige hensyn heller enn produksjonen (ibid.). Navnet «syklubb»-ledelse skulle kunne gi et visst inntrykk av hvilken type kommunikasjon som kjennetegner denne lederstilen.

4. *Midt på treet-ledelse* (5,5). Også her antar lederen at det er et visst motsetningsforhold mellom hensynet til medarbeiderne og hensynet til mest mulig effektiv produksjon. Men i stedet for å velge det ene alternativet på bekostning av det andre, forsøker denne typen leder å finne en «gyllen middelvei». Lederen forsøker med andre ord å finne en best mulig balanse mellom de to hensynene (ibid.). 5,5-lederen forsøker å få de ansatte med seg, kommuniserer med dem og lytter til deres forslag, og forsøker å gi de ansatte en følelse av medvirkning.
5. *Teamløse* (9,9). Denne typen leder er unik fordi han eller hun ikke ser et motsetningsforhold mellom hensyn til medarbeiderne og hensynet til en effektiv produksjon, slik som de andre typene ledere gjør. Denne typen leder er derfor sterkt opptatt både av at medarbeiderne skal ha best mulig forhold, og at bedriften skal oppnå en mest mulig effektiv produksjon (ibid.). God og åpen kommunikasjon er her prioritert. Lederen legger vekt på et godt samarbeid med medarbeiderne og ønsker deres medvirkning og engasjement.

Ikke overraskende argumenterer Blake og Mouton for at ledere må bli flinkere til å drive med teambasert ledelse.

Likerts System IV

Rensis Likert (1961, 1967) teoretiserte at organisasjoner kan anta mange former, og at disse formene er mer eller mindre egnet til å tilfredsstille organisatoriske målsettinger og individuelle behov. Han illustrerer dette med en typologi som består av fire ulike systemer, som han kaller system I til IV. Disse systemene oppsummeres i tabell 3 nedenfor.

Vi skal ikke bruke mye tid på de tre første systemene. Vi ser ganske raskt at System I har mange likhetstrekk med klassiske tilnærminger til organisasjoner, mens System II til III dekker organisasjoner som kommer under parametrene til menneskelige relasjoner-bevegelsen.

System IV er noe annerledes enn de systemene vi har kikket på under de to første tilnærmingene til organisasjoner, og er da også markant forskjellig fra Likerts tre første systemer. I en System IV-organisasjon skjer beslutningstaking på alle nivåer, og mål er satt i teamene. Mengden av kommunikasjon i denne typen organisasjon er også markant høyere, og foregår ikke lenger bare vertikalt og horisontalt, men på kryss og tvers i hele organisasjonen. Mye av dette kan nok forklares med at mye av arbeidet og beslutningstakingen foregår nå i kryssfunksjonelle team som har medlemmer fra ulike hierarkiske nivåer i organisasjonen. Bidragene fra alle medlemmene i organisasjonen er verdsatt. I slike deltakende systemer spiller teamet, gruppen av kollegaer, en viktig rolle når det gjelder å jobbe sammen, kontrollere og støtte hverandre.

Tabell 3 Likerts organisatoriske System I til IV

	System I Utnyttende autoritativ organisasjon	System II Godmodig autoritativ organisasjon	System III Konsulterende organisasjon	System IV Deltakende organisasjon
Motivasjon	Frykt og straff	For det meste belønning	Belønning og involvering	Deltakelse og involvering
Kommunikasjon	Svært lite nedover	Lite nedover	Ganske mye oppover og nedover	Svært mye i alle retninger
Beslutningstaking	På høyere nivå	På høyere nivå	Informasjon fra mange	Beslutninger fattes av alle
Produktivitet	Middelmådig	Brukbar	Bra	Svært god
Fravær	Svært høyt	Høyt	Moderat	Lavt

(Tilpasset fra Miller 1999, s. 53.)

Oppsummering

Ved første øyekast kan disse teoriene kun virke som en forlengelse eller videreutvikling av klassiske tilnærminger og menneskelige relasjoner-tilnærminger til organisasjoner. Dette er kun delvis riktig. Ja, de bygger på mye av det arbeidet som er gjort tidligere, men de bidrar også med noe nytt. For det første søker menneskelige ressurser-tilnærmingerne å maksimere organisasjonenes produktivitet samtidig med at individets behov tilfredsstilles best mulig. For det andre, for å nå disse to målene vektlegger disse tilnærmingerne de bidrag som de ansattes ideer kan ha og har for at organisasjonen skal fungere effektivt. Her er begreper som innovasjon og nyskapning sentrale. Det er i dagens komplekse og multikulturelle samfunn i det hele tatt svært usannsynlig at det er sjefen som har den innsikten som skal til for å utvikle et nytt produkt, eller at det er han eller hun som har hatt den erfaringen som gir stimulans til et nytt produkt.

Kommunikasjon i menneskelige ressurser-organisasjoner

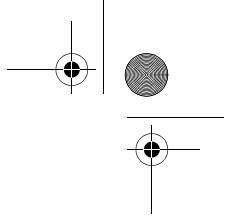
Når vi beveget oss fra klassiske organisasjoner over i menneskelige relasjoner-organisasjoner, så vi hvordan kommunikasjonsflyten i organisasjoner gikk fra å være primært skriftlig og vertikalt ovenfra og nedover, til å være primært muntlig og gå både vertikalt og horisontalt. Denne trenden fortsetter. Nå går

kommunikasjonsflyten på kryss og tvers i organisasjoner, mye på grunn av utstrakt bruk av tverrfaglige team. Innholdet i kommunikasjonen beveget seg fra å være primært rettet mot arbeidsrelaterte temaer i klassiske organisasjoner, til å være både oppgaverelatert og sosial i menneskelige relasjoner-organisasjoner. Dette fortsetter i menneskelige ressurser-organisasjoner, men i tillegg får vi nå innovasjonsrelatert kommunikasjon. I menneskelige ressurser-tilnærmingen betraktes ansatte som en viktig kilde til innovasjon, nyskapning og forbedring av prosesser og rutiner i organisasjoner. Vi ser altså at kommunikasjonsbegrepet er sterkt utvidet både i kommunikasjonsflyten og i innholdet.

Som tidligere nevnt var skriftlige media foretrukket i klassiske organisasjoner, mens i menneskelige relasjoner-organisasjoner var muntlig kommunikasjon foretrukket. I menneskelige ressurser-organisasjoner foretrekker man ikke generelt ett kommunikasjonsmedium framfor et annet, men forsøker å tilpasse valg av media til budskapet og situasjonen (Trevino et al., 1987). Nyere forskning viser at bruk av ulike kommunikasjonsmedia påvirker ikke bare hvordan beslutningstakere tenker om og analyserer informasjon, men også hva slags informasjon de vektlegger i problemløsningsfasen. I implementeringsfasen påvirker bruken av ulike media i stor grad hvordan de kommuniserer med organisasjonens medlemmer, og hva de vektlegger i denne kommunikasjonen (Daft et al., 1993). Tabell 4 gir en kort oppsummering over utviklingen i kommunikasjonsinnhold, retning, kanal og stil i tre ulike ledelsesperspektiver.

Tabell 4 Oversikt over kommunikasjon i de forskjellige tilnærminger

Klassiske tilnærminger	Menneskelige relasjoner-tilnærminger	Menneskelige ressurser-tilnærminger
Kommunikasjon rettet mot oppgaver og oppgaveløsning.	Kommunikasjon ikke bare rettet mot oppgaver og oppgaveløsning, men også mot å ivareta sosiale relasjoner.	Kommunikasjon både om oppgaver, oppgaveløsning, sosiale relasjoner og innovasjon.
Kommunikasjon kom ovenfra og gikk nedover. Ansatte tok imot ordre fra overordnede uten innsigelser (Taylor, 1911).	Kommunikasjon vertikalt – både oppover og nedover – og horisontalt mellom kollegaer.	Kommunikasjon i alle retninger (vertikalt, horisontalt og diagonalt). Gruppebasert kommunikasjon.
Fokus var på formell skriftlig kommunikasjon og standardisering i form av arbeidsinstrukser (Weber, 1947; Fayol, 1949).	Mindre vekt på skriftlig kommunikasjon og mer vekt på direkte mellommenneskelig kommunikasjon ansikt til ansikt.	Alle mulige kommunikasjonskanaler ble brukt.
Kommunikasjonsstilen var svært formell og regulert.	Kommunikasjonsstilen ble i økende grad uformell.	Både formell og uformell kommunikasjon, men spesielt uformell.



Vi har nå gitt en oversikt over grunnleggende tilnærminger til organisasjoner og til kommunikasjon i organisasjoner. Dette er nyttig å ha med seg videre fordi det gir en viss forståelse av hvordan både organisasjoner og kommunikasjon i disse organisasjonene har fungert opp gjennom forrige århundrets ulike kontekster. Det gir oss også en viss forståelse av ulike former for organisering og kommunikasjon i organisasjoner i dag, ettersom det er mye av dette tankegodset – både på godt og vondt – som henger igjen i dagens organisasjoner. I neste kapittel skal vi se litt på kontemporære tilnærminger til organisasjoner og kommunikasjon i organisasjoner.

