

Kaosteori og ledelse: systemperspektiver i postmoderne ledelseslitteratur

Torgeir Edvardsen

Denne artikkelen gir en oversikt over, og drøfter betydningen av, ikke-lineær dynamikk eller kompleksitetsteori (kaos-teori) innen ledelse. Artikkelen konkluderer med at de "nye" egenorganiserte strukturene i organisasjoner reiser betydelige utfordringer for ledere til å håndtere økt grad av politisk aktivitet vertikalt og lateralt i slike organisasjoner.

Det er en rekke årsaker til at på tross av hyppige revitaliseringer, strategiendringer og reorganiseringer så er mange bedrifter ikke i stand til å *erobre* (for eksempel markedsandeler). Dette kan leses som *a*) manglende evne til å designe organisasjoner som er foranderlige og *b*) manglende evner eller muligheter til å oppnå (eller realisere) intensjoner ved hjelp av organisatoriske endringer. En av årsakene til dette er kognitive faktorer: Ledere i gitte kulturer opptrer i henhold til en felles idé om hva som er god ledelses- og forretningspraksis. Det er dokumentert signifikante forskjeller mellom slike forretningsystemer i ulike kulturer og ulike "merkelapper" er knyttet til dem *eg.* Richard Whitley kaller dette for "forretningsresepter"; Maurice *et al.* (*Societal Effect*; Arndt Sorge benytter benevnelsen *NeocontingencyFramework* og Mary Douglas taler om dette som *klassifikasjonsfellesskap* (Douglas, 1987; Maurice *et al.* 1980; Sorge, 1991; Whitley, 1990, 1992a, 1992b, 1994).

Alle disse begrepene er uttrykk for en sosial fellesprogrammering av tanken. Denne sosiale programmering er ladet med verdier, ideologi og kultur; endog emosjoner – og er styrende for menneskers handlinger. Men samtidig er det klart at ulike "tanker" kan gi like eller de samme handlinger. Utfall eller handlinger er med andre ord ikke (nødvendigvis) avslørende for hvilken emosjon, ideologi eller rasjonalitet som ligger bak og bestemmer handlingens form. Dette betyr at forståelse ikke kan rette seg mot en studie av utfall. Som kjent er det mange veier til Rom, og der er mange måter å komme frem til samme eller lignende resultater; *equifinalitet*¹⁾ eksisterer med andre ord.

Den sosiale programmeringen som det her tales om har en rekke perspektiver og faglige tilnærminger, men felles for dem er at de argumenterer for verdien i å skape verdihomogenitet/-kongruens blant medlemmene i organisasjonen. Kultur, både med hensyn til nasjoner/regioner og organisasjoner er ett av virkemidlene/instrumentene for dette. Et annet er institusjonell teori; for eksempel slik som i Peter Selznicks forståelse hvor det med institusjonalisering forstås "*to infuse with value beyond the technical requirements of the task at hand*" (Selznick, 1957:17). Institusjonalisering er et nøkkelkonsept både innen funksjonalisme og systemteori og begrepet refererer altså til de prosessene og metodene som organisasjonene benytter til å innprente et sett av (strategiske) verdier i individet (Abrahamsson, 1993a). Et annet eksempel er begrepet "managerialisme", et prosjekt som kom på banen på 1930-tallet da kapitalismens image mistet glansen, kom til å vokse frem som en tilsynelatende annerledes ideologi enn kapitalisme (*eg.* Anthony, 1977; Burrell & Morgan, 1979; Clegg & Dunkerly, 1980). "Manifestet" til "managerialismen" ble skrevet av Chester Barnard som tok utgangspunkt i observasjonen at nesten alle organisasjoner i den vestlige verden hadde et kort liv og at den kritiske oppgaven må være å sikre organisasjonens overlevelse. Dette skulle så oppnås ved ledes styling og kontroll, "management", inspeksjon/oppsyn og administrasjon. Men, det viktigste var kanskje at menneskene underkastet seg en ledelse som sto mellom mandant og mandarin (og som til forveksling lignet den rollen som geistlighet og presteskap hadde etter at Gud forsvant fra (den vestlige) verden. Ackoff, (1986:17) beskriver

dette slik "a clergy – management – was created to serve as an intermediary between the workers and "god" (the owners). The managers know the will of the owners as the clergy know that of God, by revelation, and transmitted it to the workers". Barnard hevdet at den virkelige nøkkelen til organisasjoners overlevelse ligger i villigheten til å legge personlig innsats og prestasjon inn i det kooperative system, hvilket i henhold til Barnard betyr "self-abnegation, the surrender of control of personal conduct, the depersonalization of personal action. Its effect is cohesion of effort, a striking together" (Barnard, 1938:84).

Denne ledelsesmessige filosofi og etos kan kalles "managerialismens" ideologi (eg. Miller & O'Leary, 1987, 1990, 1992) og når kanskje et av sine høydepunkter i Norge ved den norske "Kenning-skolen" (om denne, se for eksempel Kalleberg, 1991, 1993a, 1993b; Utnes, 1992).

Bakgrunnen for dette er at *raison d'être* for styring og kontroll av organisasjoner er å fremme sannsynligheten for at individer (mandarinene) oppfyller mandantens mål – og spørsmålet blir hva som er rasjonelt i denne sammenheng. Om vi holder oss til Weber, så snakket han først og fremst om instrumentell rasjonalitet (den som vi finner i bruk innenfor mye av økonomisk teori; den rasjonelle økonomiske handling/aktør – det "økonomiske mennesket"), og på den andre siden verdirasjonalitet (i tillegg belyste han de sidene av menneskelig aksjon (rasjonalitet) som ble dirigert av emosjoner, og de veiledet av tradisjon).

Når det gjelder Selznik, som jeg nevnte ovenfor, så er hans fokus klart rettet mot verdirasjonalitet og ikke det instrumentelle målrasjonalt, hvilket bryter kraftig med visse deler av økonomisk tradisjon (eg. rational choice theory, spillteori, økonometri) hvor rasjonalitet representerer en bestemt økonomisk kalkulasjon – formålsrasjonalitet. Samtidig er det klart for meg at Flamholtz har helt rett i at formåls- eller målkongruens er en mer slagkraftig teoretisk fundering enn aksjons- eller utfallskongruens (Flamholtz *et al.* 1985). Det store spørsmål er imidlertid knyttet til muligheten for, rasjonaliteten av og etikken ved verdikongruens som styrings- og kontrollmiddel. Jeg kan ikke se annet enn at dette er det perspektivet som griper dypest inn i individene og som det samtidig er vanskeligst

å forstå og å beskytte seg mot. (Se Edvardsen (1996) om bruken av verdikongruens innen bedriftskultur).

Et annet aspekt ved de kognitive faktorer er at man sorterer ut eller bort endringsforslag før man handler, helt til behovet for endring blir kritisk. Pauchant & Mitroff (1992) har for eksempel hevdet at krise-tilbøyelige foretak tenderer til å utvikle en serie av feilaktige og klanderverdige organisatoriske antakelser og forsvarsmekanismer med hensyn til deres sårbarhet overfor krisesituasjoner. Selv når omgivelsene truer med å utslette organisasjonen motsetter mange seg endring (Miller & Friesen, 1980). Store strategiske endringer følger med andre ord først etter en tid eller periode med strategisk drift, hvor man driver bort fra en "pasning" med (eg. de konkurransemessige) betingelsene – helt til en krise provoserer frem endring; en endring som bringer organisasjonen tilbake til likevekt:

Enda ett aspekt som hindrer endring er organisatorisk inertia (treghet). I tillegg til at personlige forpliktelser, foretatte investeringer og institusjonelle mekanismer støtter *status quo* medvirker de også til organisatorisk treghet. Denne manglende endring/tilpasning pågår helt til den akkumulerte diskrepans mellom den eksisterende strategi og omgivelsene blir så stor at den provoserer frem en endring av strategi – organisasjonen blir da re-matchet til omgivelsene (Johnson, 1988; Miller & Friesen, 1980)².

I det gamle Newtonianske tenkesett for vitenskap er naturen forutbestemt og predikabel – oppdaging krever bare mer forskning, og med kunnskap om systemene så kan de planlegges og kontrolleres perfekt. I henhold til en slik verdensforståelse blir løsningen på kognitive- og inertia-problemer å planlegge for endring til en optimalitet (for eksempel for å møte fremtidens markedsbetingelser). Langsiktige utfall antas med andre ord å være predikable, og at utfall kan realiseres i henhold til intensjoner. Hver enkelt tilpasning antas også å være en tilpasning til omgivelsene.

Koplingen mellom årsak og virkning kan imidlertid være fjernt i tid og rom³. Dette øker selvfølgelig sannsynligheten for at utilsiktede og ikke-forventede atferdsmønstre oppstår. Men, samtidig så hevdes det at dersom ledere bare klarer å operere noen innflytelsespunkter ("leverage points"), hvor små endringer kan gi betydelige utfall, så vil man kunne bevege organisasjonen i den ønskede

retning. Følgelig blir anbefalingen at man planlegger for 'adaptiv pasning'¹⁴⁾. Peter Senge (1990) poengterer behovet for "visjon" og "formål", men selv om han aksepterer at verden er kompleks og med mange ukjente og ikke-kjente⁵⁾ feedback-effekter så har han fortsatt en klar idé om at *retning* er på sin plass.

Både Peters og Porter erkjenner kompleksiteten og dermed behovet for uavbrutt endring og adaptibilitet. Ikke desto mindre tror de at et sett med sjekklister (eller rimelig presise attributter) er noe som foretak (eller, for Porters vedkommende; også nasjoner (Porter, 1990)) bør adaptere, og som vil gi konkurransefortrinn. Kay poengterer behovet for "distinkte kapabiliteter" (hvor kapabilitet har en vid definisjon; inkluderende fleksibilitet). Problemet er imidlertid om de kapabiliteter som har vært nyttige i går og i dag også er formålstjenlige i fremtiden.

Når koblingen mellom handling og langsiktig utfall er så upredikabelt, er det umulig for ledere å oppnå de *intenderte* langsiktige mål eller utfall⁶⁾. Dette betyr at dagens dominerende forståelse av organisatorisk svikt og sammenbrudd må revurderes: Organisasjoner feiler ikke fordi de ikke oppnår 'adaptive fit'; organisasjoner feiler enkelt og greit fordi de *bare adapterer i stedet for å skape* – de oppnår ikke de langsiktige intenderte utfall rett og slett fordi *det er umulig å gjøre så* ved hjelp av adaptasjon. Bedrifter kan adaptere til fortidens eller dagens betingelser, men ikke til fremtidens – fordi *de kan ikke vite hva det er*. Den eneste løsningen på de uavlatelige endringene i markedene er derfor også uavlatelig endring i og av organisasjonene. Engangs, på/av eller intermitterende ledelsesmessig utrensning av "det gamle" er ikke nok⁷⁾.

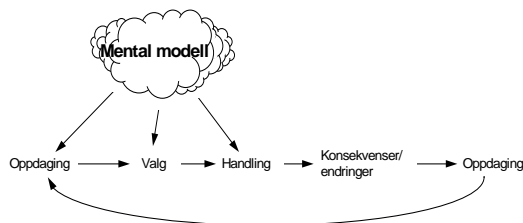
Og det er nettopp der vi er i dag – hvor den formelle organisasjon er i oppløsning både fordi (fysisk) teknologi (særlig informasjonsteknologi) skaper helt nye muligheter for organisering av arbeide, og fordi dette i seg selv fordrer en ny organisasjonsteknologi. De tradisjonelle metodene for styring og kontroll (hierarki, systemer, rutiner, budsjetter) vil mer enn noen sinne være begrensede (og begrensede!) faktorer for kontroll. I økende grad vil det være *ideologi* som holder organisasjoner sammen og driver dem fremover.

Basalt om systemteori og ledelsesmodeller

Beslutningsfattelse er basalt en prosess med tre elementer; oppdaging, valg og handling. I sin enkleste form kan det framstilles som i figur 1 som skisserer et enkelt feedback-system med enkelrets læring. Det kontrollerende subjekt (for eksempel et menneske) oppdager et eller annet i sin omgivelse, evaluerer og gjør valg i forhold til dette og deretter implementerer sine valg ved handlinger. Disse handlingene endrer ting – de har konsekvenser. I sin tur oppdages disse konsekvenser og endringer som igjen gir grunnlag for nye evalueringer og nye valg. Vi har således en sirkulær prosess bestående av disse tre elementene; oppdaging, valg og handling.

Overordnet dette er der en mental modell, en forståelse som påvirker hva vi ser – hva vi oppdager. Disse overordnede modellene, ideene og forståelsene påvirker selvfølgelig også våre valg og våre handlinger. Men selve den mentale modellen påvirkes ikke i dette systemet – den er som en termostat i en varmeovn; den bare regulerer strøm-pådraget når temperaturen avviker fra det temperaturføleren er satt til. Hverken målsettingen med systemet eller reguleringsmodellen endres som følge av systemets utfall – den eneste løsning på avvik er opp eller ned med strømpådraget. Muligheten av å lukke et vindu er ikke noe som systemet kan oppdage. Modellen er altså svært begrenset for styring og kontroll – men, viktig nok, brukbar i helt spesielle omstendigheter.

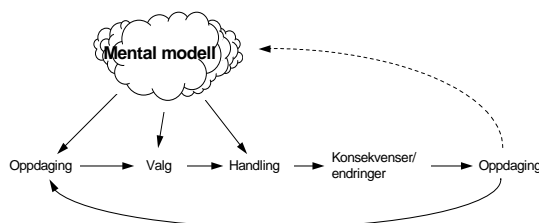
Hvis oppdagelsene resulterer i at også den mentale modellen endres så taler vi om *dobbelkretslæring*. Rent billedmessig kan dobbelkretslæring illustreres som i figur 2 hvor det fremgår at oppdagelsene kan lede til endringer og revurderinger også av de overordnede mentale modellene. Hvilket kan lede til revurdering og endring av målsettingene og av selve reguleringsmodellen.



Figur A Enkelkretslæring

Den rasjonelle ledelsesmodell

Beslutningsfattelse er som jeg nevnte basalt en prosess med tre elementer; oppdaging, valg og handling. I denne prosessen er en bestemt prosessmodell i bruk – mest vanlig er en som ikke stiller spørsmål ved modellens antakelser med hensyn til tilbakekoplingens karakter eller beskaffenhet. Ikke desto mindre vil den modellen man benytter være konstruert ut fra bestemte antakelser med hensyn til tilbakekopling.



Figur B Dobbelkretslæring

Logikken i den rasjonelle modellen (illustrert i figur 3) er at hva som skjer med foretaket (systemet) er en konsekvens av de intensjoner og valg som man gjør i, eller som gjøres av, organisasjonen. Formulering av strategi i industrielle organisasjoner (slik som det fremkommer f.eks. hos Thompson 1967, Williamson 1975, Porter 1980, 1985) er typiske eksempler på dette; organisasjonen overvåker sine omgivelser for å finne et organisatorisk "fit". Dette betyr i praksis systematiske og kontinuerlige valg og handlinger som virke-

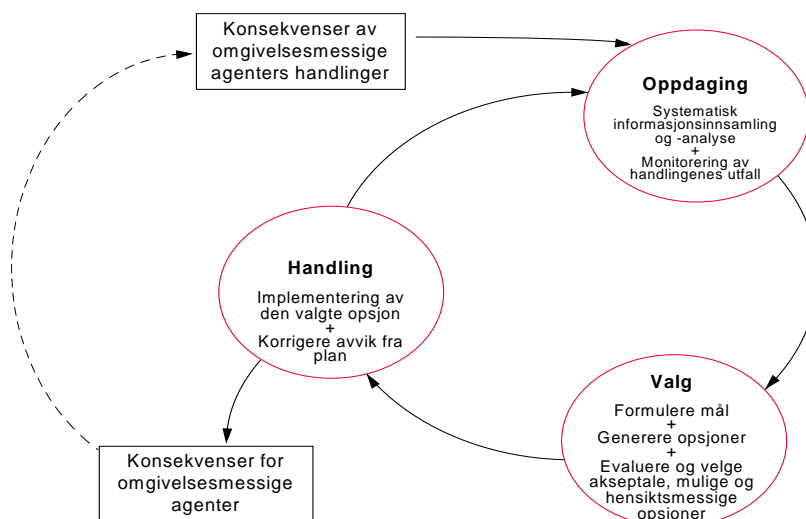
liggjør denne pasning med omgivelsene. I praksis så beveger man seg altså i en loop rundt oppdaging, valg og handling.

Når organisasjoner implementerer sine valgte planer, så er dette en respons til de omgivelsesmessige betingelser, endringer følger av avvik fra plan eller at omgivelsene setter andre krav på organisasjonen. I denne verden blir den ledelsesmessige beslutningsprosess enkelt en slags kalkulasjon for å bestemme hva suksessfull adaptasjon krever⁸⁾. Der er med andre ord ikke noen *reelle* valg for ledere i denne modellen – opsjonene/valgene er entydig gitt av omgivelsene. Bare når de omgivelsesmessige beskrankningene er "løse" i en eller annen form har ledere et reelt valg.

Det er imidlertid bare under omstendigheter ved eller nært sikkerhet (det vil si i situasjoner hvor informasjon er relativt fritt tilgjengelige og at handlingens utfall kan predikeres) at denne modellen kan benyttes⁹⁾.

Det er altså problemer og usikkerhet knyttet til det med å oppdage, det med å velge og det med å handle. Hvordan opptrer så ledere, i henhold til denne modellen, når der er slik usikkerhet? I neste avsnitt pekes det på to måter som søker å håndtere slike usikkerhetsproblemer. Utgangspunktet for dette er den lange rekken nye ledelsesteknikker som kom frem i lyset i løpet av 1980-årene. Mange var basert på studier av ledelse i fremragende selskaper og av fremragende ledere. En av de viktigste studiene i så måte var Peters & Waterman's *In Search of Excellence*, men også andre som eksempelvis Deal & Kennedy's *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, er en del av denne nye litteraturen. Og begge har hatt stor innflytelse.

I korte drag kan dette knyttes til begreper: visjon, misjon eller felles ideologi, samt prøving og feiling i organisasjonene. I alle fall to tilnærminger kan identifiseres. Jeg skal omtale to av dem nærmere: Logisk inkrementalisme og visjonær eller ideologisk basert styring og kontroll.



Figur C Den rasjonelle ledelsesmodell

Logisk inkrementalisme

Instrumentell bruk av prøving og feiling på mange plan i organisasjoner som et middel for utvikling synes å reflektere en erkjennelse av problemene med oppdaging av handlingers konsekvenser – med andre ord at den rasjonelle modellen ikke er en god nok representasjon av verdens kompleksitet. Løsningen på disse komplekse problemene er i henhold til dette konseptet innføring av en (kontinuerlig) prosess med prøving og feiling, eller eksperimenter. Disse eksperimentene er det meningen skal tilskynde læring fra handlingenes konsekvenser. En måte å gjøre dette på er for eksempel å lytte til det kunder har å si om den ytelse foretaket gir. Disse excellence-tilnærmingene kan derfor benevnes "logisk inkrementalisme" (Quinn, 1980), en benevnelse jeg skal benytte nedenfor.

Visjonene, foretakenes misjon og innføring av en felles ideologi i organisasjonene er knyttet til problemer med valg. Tesen er at om man har et felles sett av verdier i organisasjonen så vil konflikter med hensyn til valg av hvilke eksperimenter som skal gjennomføres bli mindre. På denne måten blir det de felles verdier og visjoner som er overbygget til de valg og beslutninger som gjøres i organisasjonen – det er disse verdier og visjoner som sikrer at lederne kan "overtale" andre i organisasjonen til å arbeide mot det felles mål (satt av lederne). Dersom det er høy usikker-

het ved dette vil det være umulig å realisere visjonene. Istedenfor plan er det derfor prøving-og-feiling i form av små og store eksperimenter som er mediet for å oppdage virkeligheten.

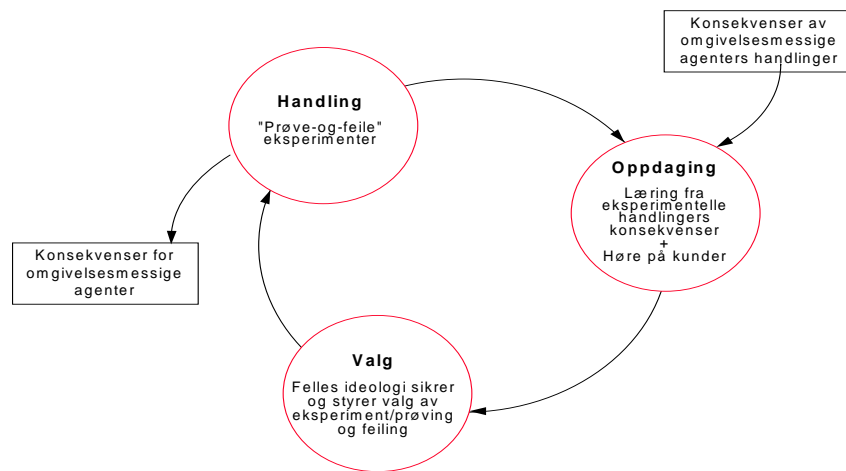
Problemet med denne idéen er knyttet til konsensus med hensyn til hvilke eksperimenter som skal gjennomføres. Valget må derfor sikres ved hjelp av politiske virkemidler (Mintzberg, 1994a,b). Dette leder imidlertid til at det er de politisk sterkeste (eventuelt koalisjonene av de politisk sterke); de karismatiske, de politiske eller de mektigste som vil bestemme organisasjonens utvikling (gjennom valg av eksperiment). Med andre ord, organisatorisk utvikling er en politisk prosess.

Denne tilnærmingen involverer klart negativ feedback (se side 59). De små eksperimenter koples tilbake til valg-prosessen og dermed sikres at organisasjonen beveger seg mot visjonen (målet). Basalt er derfor dette en planleggingsmodell. Utfallet er i hovedsak bestemt av de valg de med politisk makt (ledere) gjør. De forventede resultater er regularitet og stabilitet – gjennom dynamisk adaptasjon til omgivelsene. Med andre ord, modellen har de samme problemer med "virkelig valgmulighet" som i den rasjonelle modellen.

I praksis er det ikke slik at det er disse to modellene (den rasjonelle og logisk inkrementalisme) som ene råder grunnen innenfor organisasjoner (selv om det er disse som råder

grunnen innenfor (den enkle) ledelseslitteraturen). Det er klart at ledere ikke fokuserer eksklusivt på den ene eller den andre, men snarere på begge (og flere til) samtidig. At en integrert prosess må inkludere begge de foregående modellene er vel forstått. En skisse av en slik integrert modell er vist i figur 5. Dette, behovet for polymorfe styringsstrukturer, som

legger vekt ikke bare på de rasjonelle sidene men også på kultur og makt i organisasjoner, er også forstått av de fleste ledere. Siden det her legges vekt også på ideologi og visjoner som imperativer for styring benevnes det for *visjonær/ideologisk styring*.



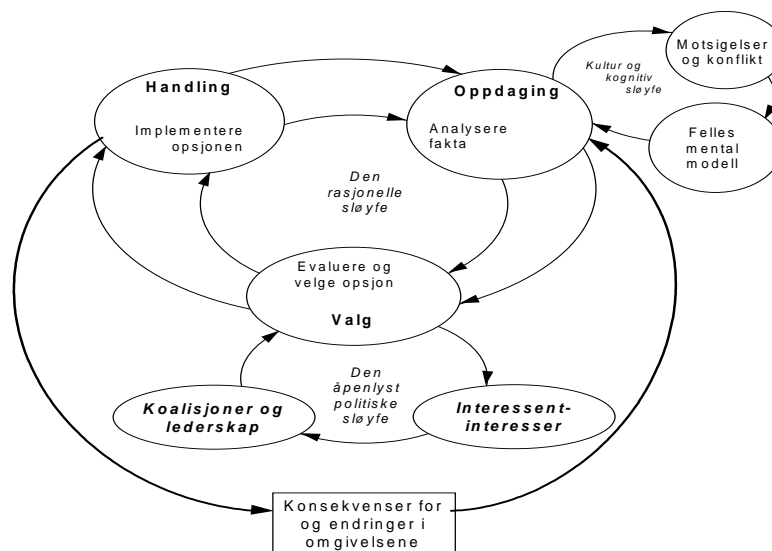
Figur D Excellence tilnærmingen til ledelse (logisk inkrementalisme)

Visjonær/ideologisk styring

I kjernen av dette er fortsatt den rasjonelle beslutningsmodell: Sentrum består av *den rasjonelle beslutningsmodell* eller loop/sløyfe (fra figur 1). I tillegg er tre nye aspekter inkorporert: *Kulturelle, kognitive og politiske* aspekter og imperativer.

Kulturelle og kognitive aspekter avbilder det forhold at ledere opptrer innenfor et rammeverk av felles visjoner og ideologi som igjen ligger innenfor en felles kultur eller resept. Antakelsene her er at hva lederne oppdager, og hvilke valg de gjør, avhenger av den mentale modell som de anvender. Når alle aktørene deler (er sterkt enige om) de samme modeller så kan motsigelser og konflikter gå dem hus forbi og de oppdager ikke hva som skjer. Konsekvensen er at de agerer uten å stille spørsmål ved kulturen eller ved visjonen (inntil krisen kommer).

I tillegg, i den rasjonelle og kultur/kognitive sløyfe er der åpenbart også en politisk dimensjon i ledernes (og andre organisasjonsmedlemmers) adferd. Dette er i modellen ivaretatt av *Det åpenlyst politiske imperativ* hvor eksperimentering/forsøk-og-feiling representerer beslutningsfattelsen, og som viser hvordan valg er bestemt av ledere og stabile koalisjoner innen organisasjonen: Med andre ord, de valg som ikke truer interessene (de med nedlagte personlige interesser) fordi de velger innenfor en akseptert mental modell. Resultatet er en modell/organisasjon som fokuserer på informasjonsprosessering. Dette definerer lederskap til dem som setter (klare og veldefinerte) retninger; artikulere visjoner, og kulturer og som gir form og logikk til aktiviteter. Kort sagt, (pr. definisjon er) ledere er de som har kontroll.



Figur E Den visjonære/ideologiske styring og kontrollmodell

Tilbakekoplingens (feedbackens) karakter

Det som så langt er belyst kan klassifiseres å være innenfor negativ feedback hvor altså ledere opererer innenfor en:

- rasjonell modell (monitorere aktiviteter og sørge for at organisasjonen følger den planlagte sti);
- en kognitiv/kulturell modell (uten å endre måten man betrakter verden på; de reflekterer på en måte som kan predikeres ut fra tidligere adferd);
- en politisk loop uten å true personlige interesser (siden de alle deler den samme kultur sørger de dermed for å bevege organisasjonen mot den langsiktige visjon); og

en idé om at etter en krise vender organisasjonen tilbake til stabilt, konservativt likevektpunkt – inntil den neste krisen kommer.

Feedback'en eller tilbakekoplingene kan imidlertid være både positive og negative. Ved negativ feedback forstås en effekt som reduserer avstanden mellom mål (eller intensjon) og utfall. Positiv feedback øker avstanden mellom mål og utfall. Med andre ord, positiv feedback opphever ikke avvik, den forsterker dem. Følgelig, negativ feedback

avdemper og stabiliserer; positiv feedback forsterker og destabiliserer.

Dette skal kommenteres nedenfor, men først noen ord om lineære og ikke-lineære feedback-systemer.

Lineære og ikke-lineære feedback-systemer

I lineære systemer er det bare én effekt/et utfall for hver årsak. Dette betyr at i lineære systemer så er det ikke essensielt noen valgmuligheter med hensyn på utfall, og den sammenlagte effekt av to årsaker er ene og alene *addisjon*. Helheten er altså lik summen av delkomponentene. Dette betyr at lineære systemer kan analyseres og forstås ved å dele dem opp i sine bestanddeler og så studere hver enkelt komponent – og, er systemene store eller komplekse, så er slik dekomponering den eneste måten å forstå systemene på. Dette er en tilnærming som har vært svært vanlig, spesielt innenfor neoklassisk økonomi og faktisk også innen (den tidlige) antropologi. Slike atomistiske syn på verden har noen ganger ført til rent perverterte vitenskapelige tilnærminger – for eksempel hvor sosial klasse har blitt ansett for å være tilstrekkelig for å avdekke/bestemme individers ideer, ideologier, holdninger og adferd.

Imidlertid, folks adferd er ikke lineær; den er ikke-lineær. For eksempel påpekte Tversky at folk kan være *risikoadvers* når de forventer gevinst, og *risikosøker* når det står overfor et tap (et lineært system tolererer ikke slike asymmetriske effekter)¹⁰. Dette leder over til det som kan kalles for ikke-lineære feedback-systemer og som jeg skal gi et eksempel på lengre ned.

I ikke-lineære systemer kan en årsak ha mange virkninger. Dette betyr at valg er en reell mulighet. Videre så aksepteres det innen ikke-lineære systemer at helheten kan være større enn summen av delkomponentene. Dette betyr at det ikke er mulig å forstå helheten ved bare å studere enkeltelementene.

Ikke-lineære systemer drives av *både* positive og negativ feedback.

Tilbakekoplingens karakter – positiv og negativ feedback

Den form negativ feedback tar i foretak kan karakteriseres ved at den bidrar til selvforsterkende vekst; "bandwagon"¹¹ effekter; kjedereaksjoner; selvoppfyllende profetier, og; at organisasjonene kan entre gode eller onde sirkler.

Negativ og positiv feedback kan forstås som to ulike typer av organisatorisk *læring*. Argyris & Schön (1978) pekte på at i organisasjoner så styres både måten som lederne oppdager hvordan verden fungerer og måten de velger å handle på, av felles mentale modeller eller paradigmer. Den ene modellen – for de som ikke reiser spørsmål ved modellens basale antakelser kalte Argyris & Schön for "*enkel loop læring*": De både lærer om konsekvensene og justerer adferd uten at de stiller spørsmålstegn ved referanserammen som læringen finner sted under. Enkel-loop læring er med andre ord en negativ feedback-prosess assosiert med å *stabilisere* adferd.

Imidlertid, når usikkerhet, tvetydigheter og uklårheter setter inn fører dette til at enkel-loop/negativ feedback (*i.e.* stabilisering) blir en ineffektiv og farlig mental modell (siden den er formulert i en verden som nu er endret). Konsekvensen av dette er at denne modellen ikke kan brukes siden betingelsene endrer seg dramatisk. Dette impliserer en annen systemmodell: *Dobbel-loop-læring (DLL)*. Dobbel-loop-læring er en *positiv* feedback-modell med fokus på motsigelser og

konflikter mellom det som faktisk hender og det som man forventer skal hende. Ved å problematisere de overordnede antakelsene har altså DLL et destruktivt aspekt. Samtidig inneholder det et kreativt aspekt; det leder til en ny mental modell/paradigme. Fokus rettes på motsigelser og konflikter mellom hva som rent faktisk skjer, og de forventninger som en foreldet/gal mental modell skaper. Essensielt er det den destabiliserende siden hvor man utfordrer *status quo*. De *positive* effektene av, og de kreative rollene i konflikt, dilemmaer og spenninger er at de skaper ny forståelse.

Det å reise spørsmål ved fundamentale felles oppfatninger og verdier vil uunngåelig skape konflikt i en organisasjon siden dette vil true interessene til ulike interessenter (enkelpersoner og grupper). Spenninger oppstår når en krise leder til konflikter om mål og om midler. I slike turbulente tider kan konfliktene eller krisene være så store at det kanskje truer eksistensen av organisasjonen, og ikke minst; ledelsen kan bli inkoherent og ikke i stand til å hamle opp med det som skjer. Gamle hierarkiske prosesser kan kanskje måtte feies til side eller overkjøres; ny ledelse (for å rydde opp); uformelle nettverk og grupper/team springer opp. Dette leder til at de politiske strukturene blir mindre åpenbare og mer uoversiktlige – turbulens oppstår. Essensielt er dette en destabiliseringsprosess – det er positiv feedback. Dette skaper turbulens i organisasjonen – en turbulens som individene må håndtere. Normalt vil der være subjekter som ønsker å forsvare seg mot endringer som truer deres (individens og avdelingens) makt og innflytelse. Etablering av *organisatoriske forsvarsrutiner* (og mekanismer) er derfor normalt en følge av destabiliserende aksjoner. For menneskene (også når de opptrer i en organisasjon) fører destabiliseringseffekter som

- usikkerhet;
- tvetydighet;
- at det reises spørsmål ved fundamentale anskuelser;
- ikke-forventede og utilsiktede utfall, konflikter og motsigelser

også til uro, bekymringer og engstelse – noen ganger rent ut til angst. Det fører ofte til frykt for tabber og fiaskoer, og det fører til frykt for å bli satt i forlegenhet eller for å komme i vanskeligheter. For mennesker kan dette i sin

tur lede til en bevisst tilsløring av politisk adferd; bygging av organisatoriske forsvar og forsvarsmekanismer; tilsløringer og å dekke over ting; renkespill og intrigemakeri – som vanligvis innebærer å si én ting; gjøre noe annet (Argyris, 1990).

Dette leder igjen til avvik mellom tilsynelatende og virkelig/faktisk handling (for eksempel det å påta seg en sak – med den hensikt å ikke gjøre noe som helst). Gapet mellom disse blir et ikke-tema som ikke kan diskuteres; og ikke-temaet blir igjen et ikke-tema. Effekten av dette kan bli at mennesker søker å beskytte seg selv, eller andre, mot nødvendigheten av å stille spørsmål ved de mentale modeller – og på denne måten unngå behovet for dobbel-loop-læring og en unngår at ens posisjoner trues. Hvis dette skjer så vil fordekte politiske mekanismer (som negativ feedback) lede til opprettholdelse av *status quo*.

Renkespill og intrigemakeri kan, på den andre siden, lede til at aktørene/organisasjonen entrer det som kalles onde sirkler; til kjedereaksjoner og til såkalte bandwagon effekter. Positiv feedback er en feedback som destabiliserer organisasjonen og som provoserer frem at spørsmål stilles ved fundamentale antakelser, med andre ord: dobbel-loop-læring.

Bion (1961) hevder at når mennesker engster seg (blir bekymret) så har de en sterk tendens til å gå tilbake til de adferdsformene man benyttet som barn (*loc. cit.* Parker & Stacey, 1994). Dette er altså en beskyttelsesmekanisme mot frykt. Når mennesket føler frykt fyller dette det emosjonelle klima – og frykten kan i ekstreme tilfeller fullstendig overta. Dette kan blokkere evnen til å arbeide effektivt og kan bli så sterk at man *slutter å tenke* selvstendig.

I sin ytterste konsekvens kan dette lede til at menneskets *integritet erstattes med lojalitet* – med andre ord at den underordnede opptrer lojalt (eller med hva han tror lojalitet er) overfor sin overordnede: Han eller hun stiller ikke kritiske spørsmål ved de tanker, idéer og handlinger som kommer opp. Bare aksepterer dem, forsterker gjennom fravær av kritikk. De bare gjør det (de tror) lederen ønsker. Dette er ikke trivielle eller uproblematiske forhold – "group think" er for eksempel et utslag av det. Det er heller ikke "moderne" problemstillinger: I Shakespeares *Hamlet*, hvor Polonius i sin søken etter å muntre prinsen gladelig går med

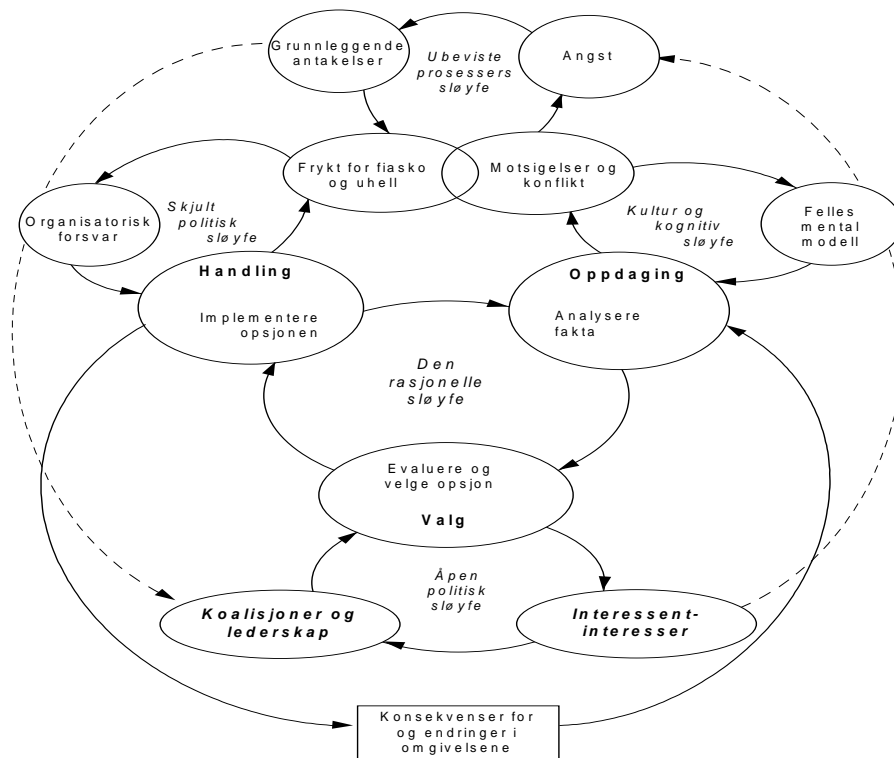
på alle halvstekte og halvtomsete observasjoner som Hamlet måtte finne på å uttrykke, blir prinsen klar over at menneskene omkring ham bare sier "ja" til alt han sier og derved så narrer de ham (de både lurer og gjør ham til en narr)¹²⁾. Bakgrunnen for slik adferd er å finne i at når mennesker arbeider sammen i en gruppe, så gjør de det innenfor et emosjonelt klima. (Et styre arbeider for eksempel innenfor et slikt emosjonelt klima; styreformannens autoritet aksepteres *men ikke uten å stille spørsmål* ved hans handlinger.) Bion kalte dette "*basic assumption behaviour*". Eksempler på slike basale antakelser er: "fight/flight" (hvor "fight" leder til å forsterke/amplifisere destabiliserende effekter); "pairing" (det vil si at medlemmene av gruppen ser hen til to andre medlemmer for svar på spørsmål). Fra psyko-analytisk perspektiv antas det for eksempel at mennesker etablerer ubevisste forsvarsmekanismer mot frykt og engstelse på jobben. Ritualistisk adferd og fantasier om at organisasjonen er ufeilbarlig er andre eksempler på basal-antakelses-adferd. I denne sammenhengen må det påpekes at ubevisste gruppefantasier og basale antakelser kan operere som negativ feedback og opprettholde *status quo* – for eksempel en narsissistisk ide om at ens organisasjon ikke kan gjøre noe galt. Det viktigste er imidlertid at slike ubevisste gruppefantasier og "basal-antakelses-adferd" influerer direkte på hvordan mennesker finner ut/oppdager hva det er som foregår, og hvordan de velger hva de skal gjøre med det.

Disse prosessene er altså ønskelige, på tross av at de virker truende på mange individer i organisasjonen. For enhver leder er det essensielt å kunne vite når og med hvilken kraft slik turbulens skal introduseres i organisasjoner, og når den er introdusert; overvåke og sikre at prosessen ikke løper ut av kontroll og entrer mønster som vil være destruktive for organisasjonen. Det kan være en hårfin balanse – det skal virke destabiliserende og destruktivt, bare ikke *for* destruktivt.

Det er altså noe innebygget destruktivt i innovasjon og kreativitet: Det er uunngåelig at innovasjon og kreativitet leder til tvetydighet/uklarhet, usikkerhet, forvirring, konflikt, frykt for fiasko og angst. Det er også klart at politiske, kognitive og ubevisste looper vil virke forsterkende på dette. Følgelig, en kreativ organisasjon eller en organisasjon i endring, må være en hvor både negativ og positiv

feedback opererer. Parker & Stacey (1994) – som dette avsnittet, *et seq.* for øvrig trekker store veksler på, har foreslått en modell som integrerer negativ og positiv feedback og som fokuserer på egenorganisering (figur 6). Figu-

ren summerer opp dette og de perspektiver som er fremkommet ovenfor. Dette utvikles videre til hva kalles *ordinær og ekstraordinær ledelse*.



Figur F Egenorganisering (Adaptert fra Parker & Stacy 1994; Stacy 1993)

Ordinær og ekstraordinær ledelse

Ledelse foregår alltid innenfor et mer eller mindre felles eller samstemmig tenkesett, mentale modeller eller paradigmer. Dagens "resept" på ledelse synes forankret i et bestemt paradigme og er legemliggjort gjennom

- en bestemt hierarkisk struktur
- et gitt sett av roller
- en bestemt lederstil
- styring- og kontroll, verdsetting-, belønnings-, og andre formelle systemer, misjoner, kultur, ideologi og forretningsfilosofi (eller for det offentlige: politisk filosofi)

– som er produkter av tidligere læring.

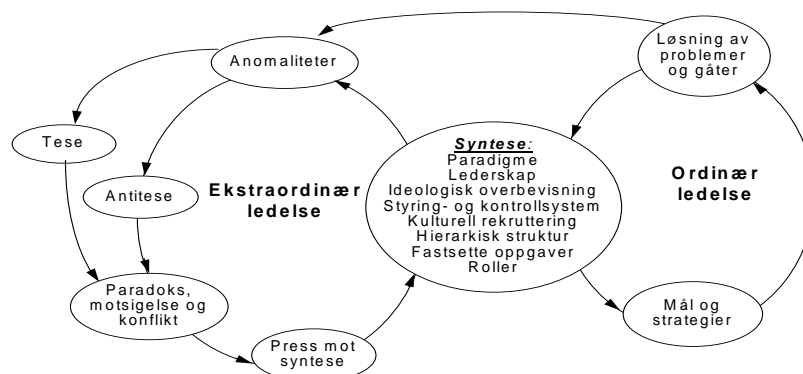
Oppgaven til ledere er å løse problemer og floker (for eksempel med hensyn til strategi og hvordan nå de mål en har). Dette kan kalles *ordinær ledelse* – en problemløsningsloop som illustrert på høyre side i figur 7 hvor ledere løser problemer rasjonelt innenfor et felles paradigme som i kjernen av den forrige figuren.

Alle paradigmer og mentale modeller er imidlertid bare partielle representasjoner av virkeligheten. Det er derfor uunngåelig at når ledere løser problemer og floker (innenfor det rådende paradigme) så oppdager de anomalier mellom hva som skjer og hva de forventer skal skje. Disse anomalier bygges opp til et punkt hvor lederen må stille spørsmål ved sin

problemforståelse – ved paradigmet. Når det skjer, legger de ut på det som kalles *ekstraordinær ledelse (EOL)*.

Det sentrale er at rasjonelle ledelsesmodeller ikke kan benyttes i alle prosessene under ekstraordinær ledelse – rasjonell ledelse forutsetter et paradigme som EOL er i ferd med å tilintetgjøre. Det er nå at loopene for åpen

og skjult politisk læring, dobbel-loop læring, og ubevisste prosessers loop blir aktivert gjennom ledelsens bruk av EOL. En viktig ting å legge merke til er at teknikkene i EOL (i motsetning til innenfor ordinær, rasjonell ledelse) ligger utenfor den formelle organisasjon.



Figur G Ordinær og ekstraordinær ledelse (Adaptert fra Parker & Stacy 1994; Stacy 1993)

Dette avspeiler organisasjoner som dynamisk tilpasser seg endrede omgivelser og som skaper nye omgivelser for seg og som andre må forholde seg til. Strukturen i disse organisasjonene karakteriseres av at det kontinuerlig "kommer opp" nye problemstillinger som spontant skaper interessefelleskap, interessegrupper og koalisjoner rundt disse problemstillingene – det er egenorganisering som foregår. Suksessen til de enkelte spørsmål og idéer er avhengig av i hvilken grad interessegruppene kan markedsføre disse spørsmål og skape ny konsensus, for eksempel med hensyn til nye strategier – bare i mindre grad er dets innhold bestemmende for suksess (jfr Latour, 1987). Og siden dette er en kontinuerlig prosess er det bare et tidsspørsmål før denne konsensus forsvinner og erstattes med nye spørsmål og ny konsensus: Organisasjonene blir dissipative strukturer¹³⁾.

Konklusjon

Når omgivelsene blir mer turbulente så synes det som at organisasjoner øker intensiteten av planlegging. Dette er et paradoks fordi det er nettopp når omgivelsene blir turbulente og truende for organisasjonen at den trenger flere og mer kreative respsnsmuligheter til disse

omgivelsene – ikke mer struktur, mere regulering, mere styring, mere kontroll. Økt planlegging, som nødvendigvis må ta utgangspunkt i noen mål, kan derfor i slike situasjoner få motsatt virkning av den tilsiktede (blir kontraproduktivt) nettopp gjennom et for sterkt fokus på og doktrinering av målene. Når organisasjoner trenger mer kreativitet, og når kreativitet kommer nedenfra, er det nærmest selvinnslysende at mere styring og kontroll (både "top-down" og lateral) ikke er løsningen på problemer i komplekse organisasjoner. Planlegging, og kanskje først og fremst strategisk planlegging, er basert på en grunnleggende gal antakelse – nemlig at eksterne omgivelser kan predikeres. Det kan de ikke; omgivelsene er alltid upredikable, følgerlig hviler idéen om muligheten av planlegging og strategi på "the illusion of control" (Mintzberg, 1993; men se gjerne også Dermer & Lucas, 1986).

Omgivelsene til foretak er blitt mer turbulente. Det skifte i verdensøkonomien som vi har sett siden krigen, fra overskuddsetterspørsel til overskuddstilbud innebærer også av et skifte i markedsrett fra foretak til kunder. Konsekvensene av et slikt maktskifte er blant annet at kriteriene for en effektiv organisasjon også endres: Mens man i den gamle tid med

overskuddsetterspørsmål kunne rette fokus på det å produsere med lave kostnader, så er dette nå ikke tilstrekkelig – kundene vil ikke lengre ha alt som produseres (relativt effektivt). Nå blir suksess knyttet til det å være effektiv i å finne ut hva kunden vil ha, og så tilfredsstille dette: Fokuset for effektivitet skifter fra innover i organisasjonen (produksjonsfokus) til utad (kundefokus). Det har med andre ord skjedd et skifte også i hva som bestemmer organisatorisk effisiens: fokuset er nå snarere på å "gjøre de riktige tingene" (effectiveness) enn på å "gjøre tingene effektivt" (efficiency). Og da blir ikke lengre de hierarkiske, byråkratiske organisasjons- og ledelsesmodeller som ble utviklet på den tid da selgere hadde monopolmakt og følgelig kunder lite makt, de mest hensiktsmessige. Hierarkiske organisasjoner er med andre ord dårlig utrustet til å gi organisasjonen større responsevne (requisite variety)¹⁴⁾ noe de trenger når omgivelsene blir mer turbulente.

Dette prosjekt rettet mot en re-fokusering utad til kunder har i mange organisasjoner pågått over en rekke år nå og det er også fanget opp som en endret doktrine blant ledelsesteoretikere. Det kanskje mest åpenbare eksempel er SAS (se Carlzon, 1989), men også en rekke andre har vært inne i en slik prosess, ja endog kommuner forsøker endre sitt interne fokus mer i retning av "kundene" – terminologien er imidlertid forskjellig, i bedrifter snakker man om reorganisering, innen det offentlige om reformer (Czarniawska-Joerges, 1993).

Det sentrale poenget for hierarkiske organisasjoner er at det parallelt med endret fokus (fra produksjon til kunde) må skje et tilhørende skift i de styrings- og kontrollstrukturer som foretaket benytter fordi kriteriet for suksess nå ligger utenfor organisasjonen. Mandantene kan ikke lengre på samme måte styre; han må ha flere responsmuligheter overfor markedet enn det som han selv kan finne ut av. Skiftet i fokus for mandantene, til at det er kundens behov som må tilfredsstilles, innebærer at først må disse behov finnes eller skapes,¹⁵⁾ hvilket er langt fra uproblematisk faglig så vel som i praksis (jfr. organisatoriske eksperimenter ovenfor).

Slik kan en si at den relative distribusjon av markedsrett i samfunnet influerer på hvordan de dominerende organisasjonsstrukturene vil se ut, og at det er en direkte sammenheng mellom den makt som kunder

har, og de mønster eller strukturer av maktre-lasjoner som karakteriserer organisasjoner. Parallelt til skiftet i markedsrett skjer det altså et skifte til et postmoderne organisatorisk paradigme¹⁶⁾ som er mer fleksibelt og kreativt, og derfor mer konkurransedyktig under situasjoner med økende kundemakt enn modernistiske, hierarkiske systemer er. I en slik situasjon vil et nytt paradigme, basert på desentralisering av makt, økt medarbeiderinnflytelse, lateral og/eller horisontal kommunikasjon i stedet for hierarkiske informasjonskanaler, være bedre tilpasset disse markedsbetingelsene og som hierarkiske mønstre er ikke i stand til å konkurrere effektivt med. Mange av de omstendigheter som har overført makt til kunder har med andre ord også overført større makt, eller i det minste potensialet for dette, til arbeidere.

En for sterk grad av "top-down" ledelseskontroll (for eksempel ved for sterkt fokus på MBO, adferdskongruens m.v.) vil, med den turbulensen en slik organisasjon vil og må ha, ødelegge organisasjonens vitalitet. Den primære rollen for ledere i postmoderne organisasjoner må derfor bli å støtte de kreative tiltakene til underordnede, gi oppmuntring, sørge for tilgjengeligheten av de nødvendige ressurser og for koordinering med andre grupper i hele organisasjonen (og utenfor organisasjonen). Kontroll i slike organisasjoner må gjennomføres ved helt andre enn hierarkiske, byråkratiske teknikker – for eksempel ved overordnet fokus på å tjene kundenes behov (eg. "kunden-i-sentrum"; SAS). Dette vil kunne integrere strømmen av ideer til å skape nye organisasjons- og adferdsmønstre, nye produkter med videre.

Når dette er nødvendig så er det ikke underlig at kreative bedrifter, for å få ideer om styring, i dag ser hen til hvordan styring og kontroll foregår i organisasjoner som tradisjonelt har vært avhengige av kreativitet – organisasjoner hvor kreativitet er en sentral del av organisasjonenes livsbetingelse og -berettigelse. Med andre ord: Hvordan man kan styre ved hjelp av "mindre styring". Tradisjonelt har universiteter og teatre vært typiske eksponenter for hva som i det overflatiske kan oppfattes som fravær av styring og kontroll [*sic*] gjennom de verdier som tillegges kunstnerisk/vitenskapelig frihet, legitimiteten og rasjonaliteten i og av (faglig) konflikt, livslange ansettelsesforhold, m.v.

I en rekke organisasjoner forsøker man å tilpasse slike idéer til organisasjonen i et forsøk på å øke organisasjonens kreativitet, adaptasjons- og handlingsevne. (eg. ved 3M er det en uskrevet regel at forskerne kan bruke opptil 15% av sin tid til å arbeide med en idé uten godkjenning fra overordnede (DeSimone, 1995)).

Paradokset er at på den samme tiden som kreative bedrifter forsøker å emulere universitetenes styringsformer, så går universitetene og forskningsinstitusjonene (forskningsråd, institutter) den stikk motsatte vei: Mere (overordnet eller "top-down") styring (eg. politisk bestemte forskningsmessige mål og programmessige finansieringsstrukturer, universitetsadministrasjonenes økte grad av styring og kontroll av de ansatte), reduksjon av konflikt (eg. konsensuskonferanser), andre mandanter for virksomheten (eg. "brukere"), m.v. Med andre ord, det er virkelig et paradoks at mens man søker etter "mindre styring" i næringsliv, så søker man *mere* styring i universitetsverdenen (i tillegg til at nye og andre mandanter (brukerne) introduseres).

Som nevnt ovenfor, når omgivelsene er turbulente så leder dette ofte til økt behov for, og krav om, mere styring og planlegging (mens det som det er behov for i virkeligheten er requisite variety). Det kan imidlertid være noe godt i dette fordi slik adferdsnormering og fokus på adferdskongruens forsterker problemene/turbulensen: Ovenfor ble det nevnt at organisasjoner "driver" (Miller & Friesen, 1980) inntil turbulensen/probleme/mistilpasningen blir ubærelig. En utviklingsgang som øker hastigheten på denne "drift" kan altså gi raskere rekonfigurering av systemene, *ie* krisen kommer tidligere enn den ellers ville ha gjort.

Det er et stort problem at tradisjonell ledelses- og organisasjonsteori verken har vært i stand til å gi en dypere forståelse av naturen i de kreftene som nevnes ovenfor (endring i markedsmakt og konsekvensene for organisasjoner), eller teori/konsepter for å forklare dem.

"Godt" utdannede forskere, universitetslærere, konsulenter og ledere lever i en tvangstrøye av tradisjonell teori: Den "gode" utdannelsen har sørget for å åpne opp noen perspektiver for disse menneskene, men samtidig så har de gjennom utdannelsen blitt utsatt for et meget sterkt press mot konformitet til de herskende paradigmer; utdannelsen tjener

med andre ord både til å åpne og til å lukke øynene til menneskene¹⁷⁾. Derfor er bedriftslederne seint til å forstå den inngående naturen i den endrede markedsstruktur – og den konsekvensmessige endring i foretaksstruktur som nå er påkrevet. Følgelig så kan heller ikke de empiriske forskere se den (fordi studieobjektene ikke har sett dem). Men i tillegg kommer at også forskerens verdensforståelse i stor grad er preget av et rasjonelt, organisatorisk instrumentelt, paradigme.

Når også de nye organisasjonene, paradigme, ofte vokser ut av kaotiske, simultane transformeringer som virker synergistisk gjennom hele organisasjonen, så kan ikke de nye (eg. "lean & mean") organisasjonsstrukturer analyseres ved å se på den strategiske orientering, adaptasjoner til konkurrentenes handlinger, teknologiske endringer, intern maktdistribusjon, struktur og hierarki, eller dets organisatoriske komponenter. Hver enkelt endring trekker på variert (formell og uformell) informasjon og brede informasjonskilder som i form er en integrert struktur som ikke kan disaggregeres eller bli analysert annet som et integrert hele. På den andre siden, i det postmoderne paradigme så er systemet som helhet den fundamentale analyseenheten siden interaksjonen mellom dens fundamentale/grunnleggende deler resulterer i et "hele" som er større enn, og forskjellig fra, summen av delene.

Ovenfor ble mere egenorganisering predikert som løsen på de strukturelt foranledigede problemene – og i ledelseslitteraturen argumenteres det for hurtige og behendige autoritetsstrukturer som vokser ut av en konsensus basert på en felles (men også ofte normativ) ideologi – ikke fra et sett av regler som er skapt på foretakets topplan. Disse mer desentraliserte og mer deltakende styrings- og kontrollstrukturer skal så bringe inn kunnskaper fra hele organisasjonen slik at den skal kunne utnytte *alle* de kunnskaper og egenskaper som organisasjonen har til fulle.

Dette nye organisatoriske design og paradigme er samsvarende med det feministiske perspektiv på organisasjoner som legger vekt på desentralisering av makt, kommunisering og samarbeid, snarere enn hierarkisk kontroll. Spørsmålet er hvordan en organisasjon, som både skal oppfylle disse kravene og samtidig innfri medlemmenes krav om effektivitet, bør struktureres. På dette planet kan det være en rekke ting å lære fra den organisatoriske ut-

vikling i (den amerikanske) feministbevegelsen og som Abrahamsson (1993b) har rapportert om¹⁸⁾.

Det generelle spørsmålet dreier seg om indre legitimitet i frivillige organisasjoner og hvordan slike organisasjoner kan unngå å gå i "kjedsomhets-fellen" (ved at den originale entusiasme forsvinner på grunn av økende rigiditet/formalisme i organisasjonen). Poenget med slike, ofte politiske, organisasjoner er å sikre medlemmene innflytelse i forhold til en eller annen ideologi. Men, det kan være et problem at for å være effektive, det vil si få makt og innflytelse, må slike bevegelser organisere seg i mønstre som er i strid med ideologien. *Eg.* for feministene at de må organisere seg etter de samme mønstre som de tradisjonelle "mannlige" politiske organisasjoner – som nettopp er det som feministbevegelsen kritiserer; det vil si, de upersonlige strukturer, hierarki, elitisme og passivering av medlemmene representerer målene og utgjør kjernen i strategien til feministene. Ideologien kommer med andre ord i konflikt med hva en effektiv organisering tilsier, og kan komme til å sette rammer for effektiv organisering.

På 1970-tallet hadde feministbevegelsen en flat struktur karakterisert av at det var beslutningsfattelse på allmannamøter og få eller ingen formelle strukturer. Det ble lagt vekt på å arbeide i flate (lederfrie) organisasjoner og det som kan kalles "struktureløse grupper". Dette var en organisering som passet perfekt til organisasjonens vitale problemstilling og mål på den tiden; å øke kvinners innsikt i egen situasjon – strukturløsheten passet perfekt til dette. Men, da de mer konkrete mål begynte å ta form (i retning av innflytelse utenfor organisasjonen) så passet ikke denne organisasjonsformen lengre, hvilket flere av disse organisasjonene vegret seg for å ta konsekvensen av – det var en manglende evne eller vilje til å endre organisasjonen når målene endret seg. I forhold til de mer konkrete mål om innflytelse for bevegelsens synspunkter kom organisasjonen til kort; det vil si den var ikke *effektiv* i å oppnå økt innflytelse: Strukturløsheten virket med andre ord ikke i denne sammenheng.

En organisasjon må oppnå noe – den må nærme seg et mål for å kunne oppfattes som et tjenlig instrument for mandantenes interesser. Og den må være effektiv i forhold til å oppnå "eiernes" (medlemmenes) mål med

organisasjonen. Organisasjonen må med andre ord ha en produktivitet som imøtekommer de behov for innflytelse som organisasjonens medlemmer krever. Dette betyr at den må gjøre en balansering av demokrati og masse-deltakelse i forhold til effektivitet og hierarki.

Det er imidlertid en annen viktig side ved dette som dreier seg om styring og kontroll av *makt* i organisasjonen. I fravær av åpen struktur, som er det typiske ved flate, demokratiske organisasjoner, vil (eller i alle fall kan) organisasjonen bli sterkt utsatt ulike interessegrupperes politiske interesser – strukturløsheten leder til uformelle strukturer og maktforhold. Dette kan ha negativ innvirkning på organisasjonens atmosfære i tillegg til at makt blir skjult. Problemet med dette er at de som reelt har makt i slike grupper ikke er ansvarlige overfor gruppen; det er ikke gitt makt til noen, og derfor kan den heller ikke tas bort. Dette betyr at denne makten ikke kan utfordres, ikke stilles til ansvar, ingen formell og åpen maktovertakelse kan finne sted – med andre ord dette kan bli en trussel mot organisasjonens langsiktige eksistens (organisasjonen "overtas" av en gruppe "politiske kamerater"). Løsningen på dette problemet er å gjøre strukturen synlig, hvilket er den eneste måten demokratiet kan kontrollere organisasjonen på.

Såkalte "alternative bevegelser" har ofte som ideal det direkte demokrati. Dette impliserer strukturfrihet, noe som kan lede til ustabilitet for organisasjonen og vil føre til usikkerhet med hensyn til ansvar og hvordan ledere kan utfordres eller avsettes. Men, det er ikke noe slikt som en strukturløs gruppe: Alle grupper tar, over tid, en struktur ved at ulike individer får/har ulik makt. Dette "struktureløshetens tyranni" representerer det samme problem og dilemma som "de grønne" i Tyskland opplevde og som kan kalles oligarkiets jernlov:¹⁹⁾ Hvordan unngå at en revolusjonær folkebevegelse utvikler seg til en klikk for heltidsansatte ledere. Følgelig, når det gjelder den demokratiske maktfordeling mellom medlemmene i strukturløse organisasjoner, er det likhet i teori; men forskjeller i praksis. Anbefalingene i forhold til dette er å gjøre strukturene synlige, noe som gjør at alle medlemmene i gruppen kan utfordre makthaveren – hvilket er den eneste måten organisasjonen kan underlegges demokratisk kontroll²⁰⁾.

Disse "flate" og demokratiske strukturene med stor grad av egenorganisering beskriver

en styring og kontroll som synes å stå i skarp kontrast til Max Webers "byråkratiske jernbur". Men som vi skal se, kanskje det samme kan skje også med den tilsynelatende mer desentraliserte, deltakende og demokratiske egen- eller selvstyrte kontroll.

Styring og kontroll er en vital del av enhver organisasjon og vår erfaring fra dette er kanskje det viktigste element når det gjelder å forme våre oppfatninger om hva organisasjoner er for noe og hva det vil si å leve i eller med dem. Chester Barnard (1938) hevder at det viktigste karaktertrekket ved organisasjoner er at det er nødvendig for dens medlemmer å underkaste sine egne ønsker til den kollektive viljen til organisasjonen; for at individenes skal nå de større mål er det nødvendig at individene overgir noe autonomi.

Max Weber beskrev hvordan styring og kontroll når den blir en manifest del av en organisasjon for det første blir mindre synlig, mindre personlig og mer internalisert i mennesket og dets sosiale relasjoner (i organisasjoner). Dette gir opphav til en paradoksal situasjon: Byråkratisk og hierarkisk styring og kontroll som skulle skape større effektivitet i organisasjonen, i virkeligheten kommer den til å virke begrensende på organisasjonen gjennom lavere effektivitet – og kanskje viktigst av alt, dette skjer gjennom prosesser som er svært vanskelig å oppfatte og forstå konsekvensene av. Han beskriver med andre ord hvordan mennesker blir fanget i det han kaller det "byråkratiske jernbur".

Men, også selvstyrte grupper og egenkontroll kan gi den samme effekt. James Barker (1993) beskriver hvordan organisasjonsmedlemmene i selvstyrte grupper utviklet verdibaserte normative regler som styrte og kontrollerte deres handlinger sterkere og mer fullstendig enn de tidligere hierarkiske styrings- og kontrollsystemet gjorde. Han viser hvordan dette utviklet seg fra konsensus med hensyn til verdier til et sett av normative regler som stadig ble mere rasjonalisert. Denne kontrollen representerte derfor ikke en frigjøring fra Weber's rasjonelle "jernbur" av kontroll. Tvert i mot, jern-buret ble trukket enda tettere rundt individene og beskranket dem enda mer: De selvstyrte gruppene utviklet en kontroll som var mer mektig, mindre åpenbar eller synlig og vanskeligere å motsette seg enn det gamle byråkrati. Nå kan selvfølgelig denne inntrengende kontrollen og dette tapet av reell egenkontroll være et aspekt av mang-

lende erfaringer med å opptre i slike strukturer og at over tid så vil trykket lette. Dette synes imidlertid å være langt vanskeligere under disse nye strukturer siden skiftet i fokalt punkt for kontroll fra ledere til den enkelte arbeider er minst like vanskelig å endre som de gamle byråkratiske strukturer fordi det er teamet som forhandler frem hvilke verdier og behov, individuelt eller teamets, som skal ta forrang.

Disse empiriske resultatene er i samsvar med Kalberg (1980, *loc. cit.* Barker 1993) som påpekte at team vil utvikle adferdsnormer som setter verdiene "i handling" gjennom konsistente adferdsmønstre – verdikonsensusen transformeres med andre ord til sosiale normer og regler. Dette, det essensielle diskurs-elementet i denne typen kontroll: Verdi-basert interaksjon blir en sosial kraft som kontrollerer handlinger. Videre er det verdt å merke seg at det synes som at medlemmene villig vekk underkaster seg teamets kontroll; at teamet utvikler strikte og objektive regler som de føler det er helt naturlig å følge slavisk; at teamets kontroll til og med utfordrer et medlems personlige verdighet når medlemmet har brutt reglene – langt utover det som en overordnet kan gjøre; at det synes som at teamet arbeider mer effektivt uten overordnede konstante (og meget synlige) monitorering.

Teamets kontroll frigjør ikke arbeidere fra Webers jernbur av rasjonale regler – som den bedriftskulturelt og praktiker-orienterte litteraturen ofte hevder: Jernburet blir sterkere – og de nye jern-stengene er nesten usynlige for de arbeidere som de stenger inne. Denne sterke sosiale kontrollen vil ikke passe alle mennesker. Hva som kanskje er verre er at 'voice' ikke er en mulig strategi for enkeltindividet for å tilpasse strukturen til noe de er villige til å leve med: Løsningen på konflikt må bli 'exit'. Derfor: De som ikke kan tolerere og leve med denne kontrollen holder ikke ut lenge i et slikt system.

I sum: Foretakenes omgivelser er blitt mer turbulente. I en slik situasjon er neppe mer planlegging og styring en fornuftig måte å angripe problemene på. Maktforholdene i markedene er endret til kjøpernes fordel. Dette fordrer nye måter å møte kundenes forventninger på. Dette krever igjen andre strukturer og maktrelasjoner internt i foretakene. Fra mange kolportører er laterale, demokratiske egenstyrte grupper og team blitt propa-

gandert som en løsning; større makt og innflytelse til de i organisasjonen som i tradisjonelle konfigureringer bare mottar ordrer. Hvis dette løses med ensidig selvstyring så kan det gi uønskede konsekvenser. Den gode ledelse synes å bestå av det som den alltid har gjort;

lydhørhet overfor de ulike interessentene, balansering av interessene til ulike interessenter, evne til å motivere medarbeidere og det å velge mellom ulike alternativer og utviklingsretninger. Med andre ord en i tiden "passe" blanding av struktur og frihet for den enkelte.



Referanser

- Abrahamsson, B. (1993a). *The Logic of Organizations?* London: Sage.
- Abrahamsson, B. (1993b). *Why Organizations?* London: Sage.
- Ackoff, R.L. (1986). *Managing in Small Doses*. New York: Wiley.
- Alvesson, M. (1995). The Meaning and Meaninglessness of Postmodernism: Some Ironic Remarks, *Organization Studies*, **16**:6, pp. 1047-1075.
- Anthony, P.D. (1977). *The Ideology of Work*. London: Tavistock.
- Argyris, C. (1990). The Dilemma of Implementing Controls: The Case of Managerial Accounting, *Accounting, Organizations and Society*, **15**:6, pp. 503-511
- Argyris, C. & D. Schön (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading MA.: Addison Wesley.
- Ashby, W.R. (1956). *Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall.
- Barker, J.R. (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams, *Administrative Science Quarterly*, **38**:3, (September), pp. 408-437.
- Barnard, C.I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Bion, W.R. (1961). *Experiences in Groups and Other Papers*. London: Tavistock.
- Brunsson, N. & J.P. Olsen (1990). Kan organisasjonsformer velges? "LOS-senter notat". Nr. 6:90, 1990.
- Burrell, G. & G. Morgan (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Aldershot: Ashgate Publishing/Heinemann Educational Books.
- Carlzon, J. (1987). *Moments of Truth*. New York: Ballinger Publishing.
- Clegg, S.R. & D. Dunkerly (1980). *Organization, Class and Control*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Czarniawska-Joerges, B. (1993). Swedish Management: Modern Project, Postmodern Implementation, *International Studies of Management & Organization*, **23**:1 pp: 13-27.
- DeSimone, L.D. (1995). Brev til Harvard Business Review, *Harvard Business Review*, November-December 1995, p. 184. (DeSimone er chariman & CEO ved 3M i Maplewood, Minnesota.)
- Douglas, M. (1987). *How Institutions Think*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Edvardsen, T. (1996). On the Possibilities of Managing Corporate Culture, Working Note, Fiskeriforskning.
- Featherstone, M. (1988). In Pursuit of the Postmodern: An Introduction, *Theory, Culture and Society*, **5**, pp. 195-215.
- Flamholtz, E.G., T.K. Das & A.S. Tsui (1985). Toward an Integrative Framework of Organizational Control, *Accounting, Organizations and Society*, **10**:1, pp. 35-50.
- Holte, F. (). *Sosialøkonomi for den videregående skolen*. Oslo: Universitetsforslaget.
- Huczynski, A.A. (1993). Explaining the Succession of Management Fads, *The International Journal of Human Resource Management*, **4**:2, pp. 443-463.
- Johnson, G. (1988). Rethinking Incrementalism, *Strategic Management Journal*, **9**: pp. 75-91.
- Kalberg, S. (1980). Max Weber's types of Rationality: A Methodology for the Analysis of Rationalization Processes in History, *American Journal of Sociology*, **85**, pp. 1145-1179.
- Kalleberg, R. (1991). Kenning-tradisjonen i norsk næringsliv. *Nytt Norsk Tidsskrift*, **8**:3, pp. 218-244.
- Kalleberg, R. (1993). *Nordisk ledelse og økonomisk kultur i et internasjonalt perspektiv*. Department of Sociology, University of Oslo. (Report 30/1993).
- Kalleberg, R. (1993a). Er det vanskeligere å lese enn å lede? *Nytt Norsk Tidsskrift*, **10**:1, pp. 89-93.
- Kay, J. (1993). *The Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*. Oxford: Oxford University Press.
- Kolmogorov, A.N. (1941). Local Structure of Turbulence in an Incompressible Liquid for Very Large Rayleigh Numbers, *Doklady Akademii Nauk*, **30**:2, pp. 299-303.
- Kuhn, T.S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions* (Second edition). The University of Chicago Press.
- Latour, B. (1987). *Science in Action*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Lorenz, E. (1963). Deterministic Non-periodic Flow, *Journal of the Atmospheric Sciences*, **20**:2, pp. 130-141.
- Lyapunov, A.M. (1892 [1950]). *The General Stability of Motion*. Moskva: Gostekhizdat.
- Maurice, M., A. Sorge, & M. Warner (1980). Societal differences in organizing manufacturing units: a comparison of France, West Germany and Great Britain, *Organization Studies*, **1**:1, pp. 59-86.
- Michels, R. (1949[1911]). *Political Parties*. Glencoe, IL: The Free Press
- Miller, D. & P.H. Friesen (1980). Momentum and revolution in Organizational Adaptation, *Academy of Management Journal*, **24**, pp. 591-614.
- Miller, P. & T. O'Leary (1987). Accounting and the Construction of the Governable Person, *Accounting, Organizations and Society*, **12**:3, pp. 235-265.

- Miller, P. & T. O'Leary (1990). Making accountancy practical, *Accounting, Organizations and Society*, **15**:5, pp. 479-498
- Miller, P. & T. O'Leary (1992). Accounting and the New Economic Citizenship, unpublished paper (version four, August 1992).
- Mintzberg, H. (1993). The Pitfalls of Strategic Planning, *California Management Review*, **36**:1, pp. 32-47.
- Mintzberg, H. (1994a). Rounding out the Manager's Job, *Sloan Management Review*, **36**:1, pp. 11-26.
- Mintzberg, H. (1994b). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Prentice-Hall.
- Parker, D. & R. Stacey (1994). *Chaos, Management and Economics*. London: Institute of Economic Affairs, Hobart Paper 125.
- Pauchant, T.C. & I. Mitroff (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Perrow, C. (1986). *Complex Organizations - A Critical Essay* (3rd. ed.). New York: Random House.
- Peters, T.J. & R.H. Waterman (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1990). *Competitive Advantage for Nations*. London: Macmillan.
- Quinn, J.B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood Ill.: Irwin.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. London: Doubleday.
- Sorge, A. (1991). Strategic Fit and the Societal Effect: Interpreting Cross-National Comparisons of Technology, Organisation and Human Resources, *Organization Studies*, **12**:2, pp. 161-190.
- Stacy, R. (1993). *Strategic Management and Organizational Dynamics*. London: Pitman.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Tverski, A. & D. Kahneman (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice, *Science*, **211**, pp. 453-458.
- Utnes, G. (1992). Forskernes Kenning-kritikk. *Nytt Norsk Tidsskrift*, **9**:3, pp. 307-316.
- Weber, M. (1920 [1995]). *Den protestantiske etikk og kapitalismens ånd*. Oslo: Gyldendal. (Originaltittel: *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus* (1920).
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.
- Whitley, R. (1990). Eastern Asian Enterprise Systems and the Comparative Analysis of Forms of Business Organization, *Organization Studies*, **11**:1, pp. 47-74.
- Whitley, R. (1992a). Societies, Firms and Markets: the Social Structuring of Business Systems, in Whitley, R. (Ed.) *European Business Systems: Firms and Markets in their National Contexts*. London: Sage, pp. 5-45.
- Whitley, R. (1992b). The Social Construction of Organizations and Markets: The Comparative Analysis of Business Recipes, in M. Reed & M. Hughes (Eds.) (1992). *Rethinking Organization - New Directions in Organization Theory and Analysis*. London: Sage Publications.
- Whitley, R. (1994). Dominant Forms of Economic Organization in Market Economies, *Organization Studies*, **15**:2, pp. 153-182.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.

Noter

- 1) Det er en hypotese som hevder at det kan finnes én enkelt løsning som er den mest lønnsomme; equifinalitet postulerer at det kan være mange suksessfulle måter å konfigurere systemer på.
- 2) Organisasjoner synes med andre ord å utvikle seg på en måte som er lik den som Kuhn beskriver for vitenskapelig utvikling: Perioder av tradisjonsbunden utvikling som punkteres av revolusjonære brudd.
- 3) Noe som også erkjennes i den systemdynamiske litteratur (bl.a. Senge, 1990).
- 4) Adaptiv fit er en strategi for utvikling og opprettholdelse av en levedyktig (viable) match mellom muligheter og trusler utenfor organisasjonen, og organisasjonens kapabiliteter og ressurser.
- 5) Ikke-kjent: det eksisterer men jeg kjenner ikke (til) det; ukjent: ingen kjenner til det.
- 6) Dette perspektivet er basert på at organisasjoner bare kan endres når de befinner seg et stykke fra 'likevekts-fit' (argumentet er basert på Miller & Friesen).
- 7) Det er mulig at dette er årsaken til at der er en ustoppelig strøm av "ny" ledelseslitteratur – Huczynski (1993) går så langt som å hevde at der er en underforstått forståelse mellom ledere og produktutviklere av ledelseskonsepter om en uavbrutt introduksjon av nye konsepter, og kanskje derfor at ofte så er det nye ikke så nytt allikevel – oftest bare gammel vin på nye flasker selv om den noen ganger kan være litt oppsprit. Med andre ord, den gamle rasjonelle ledelsesmodellen går igjen i det meste, hvilket i og for seg ikke er av det onde fordi den er brukbar til sine ting; bare ikke til alt siden den har store svakheter. Nedenfor blir to slike "oppspringer", excellence tilnærmingen (eller logisk inkrementalisme) og visjonære/ideologiske ledelsesmodeller, vurdert.
- 8) Tradisjonelt så har idéen om "planlagt endring" (som kalles "reorganisering" i privat sektor, og "reform" i offentlig sektor) blitt betraktet som noe attraktivt (Czarniawska-Joerges, 1993). Attraksjonen ligger i muligheten for kontroll som impliseres ved planlagt endring og den bevisste eller forsettlige forming av historien som dette involverer. Og, det er nok riktig som Brunsson og Olsen (1990) hevder at samtidig så oppfattes andre former for endring – spontan endring og revolusjon – som truende.

- 9) Dette er gammelt nytt, men se gjerne Mintzberg (1994; a eller b) for en oppdatering.
- 10) Et annet eksempel på ikke-lineær adferd er at effekten av en renteendring i markedet avhenger av hvordan markedet tolker den. Studiet av ikke-lineær tilbakekopling er relativt ny, selv om dens kilder kan spores langt tilbake i tid, minst til Henri Poincaré (som demonstrerte at enkle ikke-lineære systemer kan produsere komplisert randomlignende adferd; men han aldri tvilte på eksistensen av en universell naturorden) på slutten av det 19 århundredet. (I Russland og Sovjetunionen var det imidlertid et tema: Lynapunov, 1892; Kolmogorov, 1941. I vest ble dette tatt opp igjen på 1960-tallet med studiene av atmosfærisk turbulens til Edward Lorenz (1963).)
- 11) Bandwagon betyr å kaste seg på lasset; hyle med ulvene; slutte seg til moteretninger. Det beskriver altså en selvforsterkende utvikling hvor de kumulative effektene progressive. Innenfor markedsteori kan dette for eksempel illustreres ved det fenomen at den enkelte forbrukers etterspørsel etter vare økes ved stigende totalmengde.
- 12) "Do you see yonder cloud that's almost in shape of a camel?" spør prinsen Polonius. Når den gamle mannen istemmer så skifter Hamlet mening: "Methinks it is like a weasel." Polonius er enig i at den er "backed like a weasel"; "Or like a whale?" slår Hamlet frempå. "Very like a whale," er Polonius beredvillig enig i. For Hamlet så var denne villigheten til å være enig i en hvilkensomhelst tolkning av skyens form, rett og slett bevis for at hoffmannen bet på og trodde på hans fingerte galskap. "They fool me to the top of my bent," betror han publikum i en sidesbemerkning.
- Hamlet, den rasjonelle hevner på farens morder, tar for gitt at figurene er uvirkelige; at de bare eksisterer som innbilning i fantasien – mens "Hamlet den fingerte galning" (som er "metodisk i sin galskap") synes å mene at essensen av galskap er å dytte sine egne oppfatninger på omverdenen.
- 13) Dissipative strukturer kan importere energi eller informasjon fra omgivelsene som så blir dissipert gjennom systemet, på en måte som forårsaker at systemet faller fra hverandre. Men, systemet har fortsatt struktur (i form av irregulære mønstre) som gjør det i stand til fornying gjennom selvorganisering.
- 14) *Requisite Variety* (Ashby, 1952/56). Variety er et mål på kompleksitet. Requisite variety betyr at en organisasjons struktur bare bør være så kompleks som kompleksiteten i omgivelsene er. Å være mindre kompleks reduserer organisasjonens evne til adaptasjon; å være mer kompleks betyr sløsing (Perrow 1986:209). Ashby's uttrykk "*Only variety can destroy variety*" betyr at løsningen på kompleksitet er å øke kompleksitet – med andre ord løsningen på omgivelsesmessig kompleksitet er å øke kompleksitet (og dermed evne til respons) i organisasjonen.
- 15) Man kan på den ene siden gå ut og spørre kundene hva de vil ha – og de vil gi svar på dette – noen ganger også et riktig svar. I andre tilfeller så kan ikke kunden gi svar på hva de vil ha – fordi de vet ikke hva det er de vil ha, presist – og i et språk som de kan formidle dette med. Det er mange år siden *Toyota* fant ut at kundene ikke visste (eller kunne spesifisere) sine ønsker med hensyn til hvilke kvaliteter en bil skulle inneholde. Løsningen for *Toyota* var å inkludere antropologer i sine designteam.
- Noen ganger er det mange og forskjellige svar fra forskjellige kunder: Dette kan bety minste felles multiplum i de produktene man tilbyr markedet; eller at enhver kunde får akkurat det han eller hun vil ha og som er forskjellig fra det som alle andre får. Uansett, det er store fagligmetodiske og praktiske problemer forbundet med å tilfredsstille (kanskje endog behage) disse kundene.
- 16) Selv om begrepet postmodernisme kan sies å inneholde mange inkompatible, glatte eller sleipe forståelser (Alvesson, 1995), noe som gjør det vanskelig å uttrykke noe meningsfullt med termen (cfr. "Postmodernism has no meaning. Use it as often as possible." (Featherstone, 1988)), gir den likevel en idé om noe karakteristisk annerledes enn hva man forbinder med modernisme. Disse karakteristikaene er knyttet til diskusjonene omkring rollen og naturen i språk, tekster, kultur, rasjonalitet. Når det gjelder organisasjoner retter det seg mot, *eg.*, en uklar lokalisering av makt, brede kommunikasjonskanaler, kaotisk idé- og informasjonsflyt.
- 17) Denne utdanningen foregår selvfølgelig ikke bare på skoler og universiteter, men også i samfunnet og i de organisasjonene menneskene er medlemmer av.
- 18) Det er for øvrig et paradoks i tiden at mange av de ledere som stadig vekk fremhever behovet for kvinner (i organisasjoner, i lederposisjoner) og implisitt kvinnelige verdier og kultur samtidig ofte er de som introduserer større normering av adferd i organisasjoner, mere styring etc. Om dette er uttrykk for machiavellianisme eller en dårlig forståelse av lederskap og dets instrumenter og symboler er uklart.
- 19) Michels har formulert oligarkiets (fåmannsvelde) jernlov slik: *Enhver revolusjonær bevegelse vil gradvis bli et mål i seg selv for en klikk av heltidsansatte ledere* (Michels, 1949[1911], *loc. cit.* Abrahamsson, 1993b).
- 20) Kriteriene for demokratisk kontroll er som kjent:
- 1) Delegering (ved hjelp av demokratiske regler).
 - 2) Ansvarlighet overfor den som delegerer.
 - 3) Distribuert autoritet (autoritet til så mange som mulig for å forhindre maktmonopol).
 - 4) Rotering av oppgaver (en person sitter for lenge i en posisjon så kan dette lede til "eiendomsrett" til oppgavene, problemene; med andre ord maktmonopol).
 - 5) Rasjonell allokering av oppgaver (basert på evner, ansvarlighet og interesser).