

Mellom marked, mekanikk og mennesker: Ledelse av fiskeindustribedrifter i et postmodernistisk perspektiv ¹⁾

Hallgeir Bjørnstad Strand

I denne artikkelen vil det bli drøftet om postmoderne teorier om organisering kan belyse ledelse i dagens fiskeindustribedrifter. Postmodernisme er interessant i studiet av organisasjoner av flere grunner. For det første er det en ny teoriretning som i liten grad er benyttet i organisasjonsteoretiske studier av fiskeindustribedrifter. Det som gjør postmodernismen spesielt interessant er at den utfordrer etablerte teorier, og er svært kritisk til strukturers betydning og styring av organisasjoner, med andre ord den tankegangen man tradisjonelt forbinder med organisasjonsteorien. Overfor studiet av ledere bryter postmodernismen ned oppfatningen av at ting lar seg styre. Dette gjøres på en annen måte enn for eksempel i institusjonell teori (eg. Searing 1991; Olivier 1991), som ligger på et annet analysenivå, nemlig meso, eller mellomnivå (Røvik 1992). Problemstillingen er gitt i følgende spørsmål: I hvilken grad kan postmoderne teorier være fruktbare for å belyse mellomledernes endrede rolle i fiskeindustrien?

Artikkelen er delt i tre deler. Den første delen vil se på postmodernisme som epoke og teori. Den andre delen vil bestå av en kort gjennomgang av ulike tilnærminger til studiet av ledelse, mens den siste delen vil presentere de lederne som befinner seg i skjæringspunktet mellom moderne organisering (hierarki) og postmoderne organisering (demokratisering og desentralisering). Empirien er hentet fra intervjuer av toppledere, mellomledere og produksjonsansatte i tre fiskeindustribedrifter, samt samtaler med deltakerne på "Mellomlederskolen for fiskeindustri og oppdrett"²⁾. Helt til slutt vil det bli sagt noen ord om implikasjonene for bruk av postmoderne organisasjonsteori.

To særtrekk ved dagens organisasjoner er vektleggingen av økt deltakelse, utvidet ansvar og forbedret kommunikasjon, noe som igjen fører til økte informasjonsmengder og nye oppgaver. Paradokset i fiskeindustrien blir at ekstremt rutinisert arbeid skal demokratiseres gjennom økt innflytelse.

Redaksjonell kommentar:

Etter at denne artikkelen ble ferdigstilt har Hallgeir B. Strand gått bort. Vi lyser fred over minnet av en seriøs og innsiktsfull kollega hvis hjelpsomhet, kunnskaper og vitenskapelige arbeide vil bli savnet.

Det er vanskelig å demokratisere bearbeidelsen av fisk, særlig hvis arbeidsoperasjoner skjer gjennom høyt teknologi som infrarød størrelsesmåling av fileter og kutting med laser eller vann med høyt trykk. De tiltakene som kan settes igang er imidlertid innflytelse over egen situasjon, forbedringsgrupper og rullering av arbeidsoppgaver.

"Honest to God, no kidding, no baloney, the basic hierarchical organizational structure is disappearing."

Tom Peters

Desentralisering av ansvar og kunnskap fører til at mellomledere får nye oppgaver. Når kunnskap spres nedover i organisasjonen brytes den tradisjonelle autoritetsfordelingen i hierarkiet ned; kyndighet blir ikke lenger synonymt med myndighet. I tillegg flyttes koordineringspresset nedover, mellomlederne blir ikke bare ordregivere, men må gå inn i en dialog både med ledelsen og de produksjonsansatte. Relasjoner blir like viktige som produksjon.

Postmodernisme

Begrepet *postmodernisme* ble først brukt innenfor kunst, arkitektur og litteraturkritikk. Det er registrert brukt første gang på 1870-tallet av en britisk kunstner. Som filosofisk retning vokste den ut fra fransk strukturalisme (Barthes, Lacan), som en reaksjon mot dens objektivitet. Den franske strukturalisme som fjernet humanismens myte om individualitet og så systemet som overordnet. Poststrukturalister fjernet videre strukturalistenes systemtro gjennom å si at språkets bakenforliggende strukturer kun er konstruert metafysisk.

Postmodernisme i sin mest ekstreme form står for "fornuftens død" gjennom dekonstruksjon³⁾ av mening, teori og selv. Postmodernister snakker om meningens fundamentale ukontrollerbarhet (Alvesson 1995:1051, *loc cit.* Parker 1992). Modernismens individuelle fornuftspotensiale er uttømt. Det å skape mening blir en felles oppnåelse, der rasjonell væren ikke er individuell, men kulturelt koordinert (Gergen og Thatchenkery 1996:363). Tekster og sosial samhandling tolkes ikke ut fra forfatterens intensjoner eller de rådende maktstrukturer, men ut fra kontekst.

Teksten, eller språket, blir ikke lenger sett som et nøytralt instrument. Språk beskriver ikke handling, men er en form for handling i seg selv (Gergen og Thatchenkery 1996:364). Språkets betydning blir Wittgensteins "Meaning in use", der meningen bestemmes av måten et ord blir brukt på. Mening blir flytende og kan kun fanges gjennom ordspill og metaforer. Hva dekonstruksjonistene, som Jaques Derrida sitter igjen med etter dette er imidlertid uklart. Habermas kaller det for lingvistisk nihilisme.

Preposisjonen "post-" impliserer at det er noe som følger etter modernismen. Det moderne gjennombruddet besto i at det religiøse verdensbildet ble erstattet av naturvitenskapelig tankegang, industriell fremtidsoptimisme og det rasjonelle individs suverenitet. Weber så med Nietzsche et verdidifferensiert samfunn gjennom Guds død. Modernisme er ikke noe entydig konsept, men går i enkelhet ut fra at den sosiale verden er logisk bygget på fornuft og strukturell diffe-

rensiering⁴⁾. Dette gjelder både for såkalt "systemisk modernisme" -med teoretikere som Adam Smith, Karl Marx, Emile Durkheim, Max Weber- og "kritisk modernisme" - representert ved Frankfurterskolens første generasjon (1920-30 tallet: Adorno, Horkheimer og Marcuse) og andre generasjon (1950-60 tallet Habermas, Offe). Baksiden av medaljen var forurensning og fremmedgjøring. Her kom postmodernismen inn med sin kritikk.

Skiftet fra modernisme til postmodernisme betegnes ofte som overgangen fra produksjon til reproduksjon. Kjartan Fløgstad illustrerer dette ideologiske raset gjennom at: "*Aker Mek blir til Aker Brygge. Industri-kultur blir erstatta av kulturindustri[...]*" (1988:23). I følge Fløgstad besto den viktigste teknologiske innsatsen i moderniteten i å beherske naturen gjennom (fysisk) arbeid, mens den i industrisamfunnet består i å beherske samfunnet, det vil si forholdet mellom mennesker, gjennom kommunikasjon: "*Ser vi på arbeid som det moderne prinsipp, og kommunikasjon som postmodernitetens, så gir det postmoderne namn på overgangen frå Arbeid til Kommunikasjon som grunnleggande strukturskapande og samfunnsformande kraft.*" (Fløgstad 1988: 46). Dette illustrerer mellomledernes dilemma: tidligere var de mye med i produksjonen og gav ordrer og kontrollerte, mens de nå i større og større grad baserer seg på kommunikasjon og dialog som styringsmiddel.

Postmodernisme er et dunkelt begrep og refererer til en rekke tvetydige temaer. Noen særtrekk kan imidlertid settes opp. Man skiller tradisjonelt mellom to former for postmodernisme, der konseptet fungerer som: a) historisk epoke (post-modernisme), eller b) teoretisk perspektiv/epistemologi (postmodernisme).

Jean François Lyotard (1994) beskriver en annen form for ettermodernitet, nemlig *anti-modernisme*: "Consumer postmodernism" eller "junk postmodernism" beskriver forbrukersamfunnet og verdifragmentering. Et eksempel på "hyperrealitet", der det ikke er en objektiv virkelighet som representeres, er den italienske klesprodusenten Benetton's foto-journalistiske reklamekampanjer med bilder av en munk som kysser en nonne, en blodig asfaltstripe etter Mafiaens vendetta, eller skifting av bandasjer på en forbrent

soldat etter Gulfkrigen. Disse bildene viser ikke firmaets varer, men bryter med kulturelle normer om at reklame ikke er virkelighet, og skaper en global image. Det som står i fokus i denne sammenhengen er imidlertid postmodernisme som historisk epoke og teori. Tabell 1 skisserer hovedtrekkene innenfor disse tradisjonene.

Før vi ser nærmere på hvordan organisasjoner forstås innenfor postmodernismen skal vi se hvordan lederskap har blitt sett på i dette århundret, for å se om noen av tankene rundt ledelse kan la seg kombinere med teorier om fragmentering og kontekstualisering av mening.

Tabell 1 Postmodernisme som teori og epoke

a) Den postmodernistiske epoke	b) Postmodernisme som teori
<ul style="list-style-type: none"> • Forbruk er viktigere enn produksjon. • Byråkratier erstattes av "postmoderne organisasjoner". • Relativisme: sannhet finnes ikke annet enn som eventuelle subjektive oppfatninger i øynene på den som i øyeblikket ser, og da uttrykt i et sett av sosiale konvensjoner. 	<ul style="list-style-type: none"> • Individet er fiksjon. • Språk beskriver ikke handling, språk er en form for handling i evig bevegelse ("flux"). • Språk og mening er ikke universelt eller fastlåst, men fragmentert og lokalt/kontekstuelt. • All mening kan dekonstrueres. • Universelle teorier ('grand narratives') er umulige, forståelsen er lokal.

Teorier om ledelse

Hvis man skal gi en generell definisjon blir ledelse det å styre underordnede mot et mål. Enhver lederteori innebærer at deler av det rasjonelle perspektivet for organisering gjelder, med andre ord at det er mulig å sette opp mål og nå disse (Bryman 1992).

Nyinstitutionelle teoretikere i statsvitenskap og sosiologi, med sin utpregede tendens til å bli aktørløse, toner sterkt ned fokuset på lederskap i studiet av organisasjoner: "Organisasjonsteoretikernes utgangspunkt har ofte vært skepsis til ledernes betydning i det hele tatt." (Gammelsæter 1991:40). Likevel vil enhver person som har hatt befattning med organisasjoner ikke bare kunne si at "organisering betyr noe", men også at "lederskap betyr noe". Ta for eksempel en så banal situasjon som et undervisningsrom fylt med en skoleklasse. Omgivelsene vil være fysisk atskilt med rommets fire vegger. De demografiske variablene holdes stabile ved å beholde de samme elevene i rommet. Hvis man så sender inn to ulike lærere hver for seg vil klassen oppføre seg og utvikle seg ulikt. Enhver som har gått på skole vil huske at enkelte lærere utpekte seg som bedre pedagoger og ledere enn andre. Hvilke elever

som liker hvilke lærere vil selvsagt variere, poenget er at noen oppfattes som bedre ledere enn andre.

Det finnes imidlertid nyere statsvitenskapelige undersøkelser som regner med betydningene av lederskap, se for eksempel Christensen (1994) og Gammelsæter (1993;1996), men intensjonalitet tones ned i disse studiene. En anerkjent klassisk samfunnsviter som Weber (1973) tok i sine skrifter også opp lederskapets betydning med sin inndeling i tradisjonelt-, karismatisk- og legalrasjonelt herredømme.

Trender i lederskapsteori

En nyere inndeling enn Webers gis av Bryman (1992), som setter opp fire hovedepoker i utviklingen av teorier rundt ledelse av organisasjoner (forfatters oversettelser)⁵: a) trekktilnærmingen, b) stiltilnærmingen, c) situasjonstilnærmingen og d) den nye lederskapstilnærmingen.

Mens Bryman (1992) setter opp de fire *trender* i ledelsesforskning som presenteres her skiller Gammelsæter (1991:31) mellom tre *tradisjoner*: "...en tradisjon som er opptatt av å korrelere trekk ved lederen og hans effekt på underordnede (*ledelsesteori*), en tradisjon som særlig har vært opptatt av å

beskrive aktivitetene til aktørene som innehar sjefsposisjoner (*sjefsteori*) og organisasjonsforskere som ser på ledelse som én av

mange organisasjonsvariable (*organisasjonsteori*).” Bryman setter imidlertid opp utviklingen av teorier på feltet (tabell 2).

Tabell 2 Trender i lederskaps- teori og forskning

<i>Hovedperiode</i>	<i>Tilnærming</i>	<i>Kjerneressonnement</i>
Opp til sent førtital	(Karakter-)trekktilnærming	Evnen til å lede er medfødt
Sent førtital til sent sekstital	Stiltilnærming	Lederskapets effektivitet avhenger av hvordan lederen opptrer
Sent sekstital til tidlig åttital	Situasjonstilnærming	Alt er relativt; effektivt lederskap blir påvirket av situasjonen
Siden tidlig åttital	Den nye Lederskaptilnærming (inkluderer karismatisk lederskap)	Ledere trenger visjoner

(Kilde: Bryman 1992:1).

Gjennomgangen av de tilnæringsmåtene til studiet av lederskap som følger er på ingen måte uttømmende. Den er snarere ment å gi en kort oversikt slik at man kan se hvilke aspekter som kan være anvendelige for ledelse under postmoderne forhold.

Fra århundreskiftet var rasjonalistiske teorier, der man anså at arbeiderne trengte styring, dominerende. Vitenskapelig ledelse og administrativ ledelse er betegnelser som forbindes med denne perioden, hvor teoretikere som Fayol og Taylor var i front. De tidligste organisasjonsforskerne jobbet ut fra naturvitenskapelige og økonomiske idealer. Med den industrielle revolusjons nyvinninger ble maskinen den dominerende metaforen i forståelsen av menneskelig handling.

(Karakter) *trekktilnærmingen* (trait approach; kalles også “great man”) vektlegger lederens personlige egenskaper. Denne retningen bygger på vitenskapelig ledelse, og har hatt sterk innflytelse i Norge gjennom den amerikanske konsulenten Kenning og den såkalte Aker-skolen, med sitt autokratiske/laissez faire inspirerte syn på mennesker (Kalleberg 1991; Thompson 1990; Watle 1993).

Med Hawthorne-undersøkelsene på tredvetallet kom imidlertid de underordnede behov i søkelyset. Forsøk som i utgangspunktet fokuserte på fysiske arbeidsforhold viste at effektiviteten økte når operatørene ble viet oppmerksomhet.

Stiltilnærmingen (style approach) vektlegger at lederens stil eller opptreden er av-

gjørende. Selznick (1957:134-54) faller inn under denne kategorien når han snakker om lederens forskjellige oppgaver som definering av organisasjonens identitet og rolle i samfunnet, fastlegging av mål og virkemidler, forsvar av organisasjonens integritet, samt løsning av interne konflikter. Lederskap inngår i et funksjonalistisk resonnement, og blir en nødvendig *funksjon* for organisasjonens overlevelse. Den uformelle strukturen, eller kulturen, og dens betydning ble “oppdaget” i denne epoken. Det å bli godtatt av arbeidskameratene kan bety mer enn den formelle maktstrukturen i en organisasjon. Motivasjon og incentiver sammen med kulturbygging ble viktige lederoppgaver. I tråd med tidsalderens biologiske metaforer er det i følge Selznick (1957:17) viktig for lederen å innprente organisasjonen med verdier utover de umiddelbare tekniske kravene for å utvikle en teknisk organisasjon til en institusjon, med egenart som kan overleve presset fra omgivelsene.

På femtitallet ble det foretatt to studier av lederatferd som ble kalt “The Ohio State University Studies” og Michigan-undersøkelsene. Disse satte situasjonen lederne befinner seg i sentrum. Der antar man at kausalrekkefølgen ikke er at lederstil påvirker resultat, men motsatt Bryman (1992:8). *Situasjonstilnærmingen* (contingency approach) fremhever at hvorvidt en form for lederskap lykkes avhenger av konteksten⁶. Det vil si at en lederstil som har suksess under spesielle forhold kan få katastrofale

følger under andre omstendigheter. Situasjonen kan være strukturelt betinget, men den kan også påvirkes av omgivelsenes stabilitet, eller mangel på sådan. Ledelse blir her målrettet, kontekstbetinget og språkavhengig. Cohen og March's (1974) "The Metaphors of Leadership", der de fremsetter åtte metaforer for lederroller som faller inn under denne synsvinkelen⁷. Innenfor denne tilnærmingen setter man opp fire typer lederatferd som påvirker de underordnedes motivasjon: i) instrumentelt lederskap, ii) støttende lederskap, iii) deltakende lederskap og iv) prestasjonsorientert lederskap (Bryman 1992). Hvordan de ulike typenes atferd påvirker motivasjonen i organisasjonen avhenger av de underordnedes karakteristika og miljøfaktorer som arbeidsoppgavens beskaffenhet (*ibid.*). Behovet for instrumentelt lederskap vil i denne tankegangen være størst når oppgavestrukturen er lav, det vil si ved høy kompleksitet. Instrumentelt lederskap skaper dermed rolleklarhet. Empiriske undersøkelser som Bryman (1992) referer til viser at støttende lederskap trengs like mye ved strukturerte som ved ustrukturerte oppgaver.

Den nye lederskapstilnærmingen (new leadership approach) betegner en rekke nye teorier som har omforming og visjoner (mentale fremtidsbilder av organisasjonen) til felles. Teoretikere innenfor denne tilnærmingen kjennetegnes av at de er opptatt av praktiske implikasjoner og at de gjelder for *alle* ledernivåer, ikke bare toppsjefer. Lederskapsforskning opp til denne tradisjonen har i stor grad vært frikoplest fra organisasjoner og kun fokusert på enkeltpersoner/grupper. Her ses lederskap i sammenheng med *hele* organisasjonen. Noen av transformasjonsteoriene (transforming leadership) hevder at karisma⁸ er sentralt, mens andre mener at det har en perifer rolle. Ny-kulturister som (den tidlige) Peters og Waterman (1982; og

enda mere markant i senere arbeider av Peters for eksempel 1987;1994) og Carlzon (1987) med sin vektlegging av sterke lederes evne til å skape fellesskapsfølelse (jfr. Selznick) vil ligge i denne kategorien, likeledes Bolman og Deals (1991) *symbolske* lederskap⁹. Bryman skriver at den nye lederskapstilnærmingen har sin basis i de tidligere tilnærmingene, der oppgaveorientert og personorienterte oppgaver danner grunnlaget for klassifikasjoner av lederatferd (Bryman 1992:20).

Definisjonene av lederskap er, som man forstår av gjennomgangen ovenfor, mange og sprikende. Sørhaug (1994:492) forklarer dette med at ledelse er et grensebegrep. Lederen må drive grenseregulering mellom organisasjon og omgivelser og balansere en motsetningsfylt gjensidighet, mellom makt (som flyter) og tillit (som er paradoksalt). Neste skritt blir imidlertid å finne en definisjon til dette notatets formål.

Ledelse i postmoderne organisasjoner, en definisjon

Hvis man aksepterer postmodernismen som en beskrivelse av samtiden stilles det nye krav til ledelse. I sin ekstreme form, der alt flyter og kan dekonstrueres, umuliggjør postmodernismen ledelse. Tom Peters¹⁰ (1994) snakker om "spaghettioorganisasjonen": byråkratiets hierarkiske triangel blir avløst av et uoversiktlig kaos der funksjoner griper inn i hverandre. Verden viser imidlertid at ledelse er mulig, om enn vanskelig. Tradisjonelle, hierarkiske kommandolinjer endres av demokratiseringstiltak som for eksempel gruppeorganisering og desentralisering av ansvar og myndighet. Som et supplement kan Brymans oversikt over ledelsesforskning (1992:1) forsøksvis utvides med en nyere periode:

Tabell 3 Lederskap under postmodernismen

<i>Periode</i>	<i>Tilnærming</i>	<i>Kjerneressonnement</i>
De siste ti årene	Ledelse av postmoderne organisasjoner	Ledere stilles overfor nye utfordringer gjennom demokratisering, som bryter med hierarkiske organisasjonsprinsipper.

Postmoderne lederskap (hvis en slik term kan brukes) må ligge tett opp til situasjonsbetinget, eller kontekstuelt, lederskap. Gammelsæter (1993:9) snakker om ledelse som *materiell påvirkning* (egenskaper, beslutninger, handlinger) og *symbolpåvirkning* (å gi mening til/sette rammer for aktiviteter i organisasjonen). Bryman (1986:6-7) skiller mellom *leadership*: “*leader-influencing-group-towards-goals*” og *management*: “*here-and-now goal attainment*”, men påpeker at denne inndelingen er problematisk¹¹). Han har følgende beskrivelse av lederskap (1992:2): «...*leadership is typically defined in terms of a process of social influence whereby a leader steers members of a group towards a goal.*» Lederskap blir altså en prosess av sosial innflytelse der en leder styrer medlemmer av en gruppe mot et mål. Hvis man i tillegg henter innsikt fra situasjonsbetinget lederskap vil det være rimelig å anta at omstendighetene påvirker lederens stil like mye som lederen påvirker omstendighetene. Lederen må variere atferden mellom *instrumentelt lederskap*, for å skape rolleklarhet, *støttende og deltakende lederskap*, for å få frem kommunikasjon og dialog, samt *prestasjonsorientert lederskap*, sette mål og delegere ansvar.

Finnes det postmoderne fiskeindustribedrifter?

Alvesson (1995) viser tre ulike måter postmoderne organisasjoner kan identifiseres på: i) kaos og tvetydighet: ubesluttomhet, ikke-rasjonalitet og metaforer; anarki/stadig endring, demokrati, ii) ledelsesprinsipp i relasjon til normativ kontroll som assosieres

med bedriftskulturer: postmodernisme som metanarrativenes antitese (Postmodernisme vs. “In search of excellence”) og iii) en opposisjon til byråkrati og Fordisme: samarbeid, deltakelse. Den første kan betraktes som ren dekonstruksjon (noen ville si relativisme) der alt flyter og ingenting kan fastlåses. Denne utelukkes videre, da kaosteorien ikke synes å være fruktbar i og med at den umuliggjør ledelse¹²). Den andre ser postmodernisme som motsatsen til den normative kontrollen som kan ligge i den uformelle strukturen. Bygging av kultur - som Janne Carlzon forsøkte i SAS på åttitallet - (Jamfør Selznick 1957 og Peters/Waterman 1982) er umulig i et postmoderne perspektiv på grunn av språkets tvetydighet og metaforer. Denne definisjonen blir veldig generell, og kulturbegrepet står ikke i sentrum i denne sammenhengen. Det synet på postmoderne organisasjoner som vil bli brukt her ser på disse som en motvekt til byråkratiet. Det at postmoderne organisasjoner er i *opposisjon* innebærer at deler av den modernistiske organisasjonsform, det vil si hierarkiet henger igjen.

Clegg (1990:181) hevder at postmoderne organisasjoner er de-differensierte (det motsatte av Webers differensiering under moderniteten) og organiske. De kjennetegnes av fleksibilitet (vs. rigiditet), nisjespesialisert (vs. masseproduksjon), ikke-avgrensede (vs. avgrensede) og multi-skilled arbeidsstokk (vs. spesialisert). Videre legges det vekt på demokrati gjennom selvstyre og medbestemmelse (*ibid.*189). Tabell 5 kan settes opp ut fra dette og vise om trekkene kan gjenfinnes i fiskeindustribedrifter i Norge i dag.

Tabell 4 Hva er postmoderne organisasjoner?

Tre versjoner av postmoderne organisasjoner:

- i) Kaos og tvetydighet: ubesluttomhet, ikke-rasjonalitet og metaforer; anarki/stadig endring
 - ii) Ledelsesprinsipp i relasjon til normativ kontroll som assosieres med bedriftskulturer: postmodernisme som metanarrativenes antitese (Postmodernisme vs. ‘In search of excellence’)
 - iii) En opposisjon til byråkrati og Fordisme: samarbeid, deltakelse, demokrati
-

Fritt etter Alvesson (1995)

Tabell 5 Moderne versus postmoderne organisasjoner

	<i>Moderne organisasjoner</i>	<i>Postmoderne organisasjoner</i>
1	Hierarki, byråkrati	Demokrati og selvstyre
2	Stabilitet	Fleksibilitet
3	Differensiering	De-differensiering (organisk)
4	Teknologisk determinisme	Teknologiske valgmuligheter
5	Masseproduksjon	Nisjespesialisering
6	Avgrensede oppgaver	Ikke-avgrensede oppgaver
7	Spesialisert arbeidsstokk	'Multi-skilled' arbeidsstokk
8	Individualisert ansvar	Kollektivisert ansvar
9	Lederskap: mistillit	Lederskap: tillit
10	Rasjonalitet og sannhet	Androgynitet og mening

(fritt etter Clegg 1990 og Alvesson/Deetz 1996)

- 1-2) I postmoderne organisasjoner blir hierarkiets rigiditet oppmyket og gjort mer fleksibelt gjennom utbredelsen av demokrati og selvstyre innad i bedrifter. Dette ser man i fiskeindustrien i dag gjennom innføringen av gruppeorganisering i produksjonen og faste møter der produksjonsansatte kommer i dialog med ledelsen. Enkelte bedrifter oppretter bedriftsutvalg og gir ansatte representasjonsrett i styret.
- 3) Differensiering viser til modernitetens inndelte samfunn (som systemverdenen og livsverdenen hos Habermas 1988), mens de-differensiering viser til opphevingen av grensene i postmodernismen gjennom at individet og organisasjoner ikke er autonome enheter som defineres ut fra seg selv, men i relasjon til de *andre*.
- 4) Den teknologiske determinismen i modernismen, der mennesket blir underordnet maskinene og deres konsekvenser (for eksempel fremmedgjøring og forurensning), blir i ettermoderniteten avløst av teknologiske valgmuligheter gjennom mikroelektronisk utstyr. Dette ser man i fiskeindustrien ved at bedrifter samarbeider med utstysprodusenter i utviklingen av nytt produksjonsutstyr, og vekten på minst mulig miljøskader gjennom maksimal utnyttelse av råstoff.
- 5) Modernismens masseproduksjon blir spesialisert i nisjer. Dette kan sies å gjelde for fiskeindustribedrifter, der man tidligere produserte like produkter i mange bedrifter eller i konsern velger man nå ut egne varespekter og skreddersyr varer ut fra kundens kvalitetskrav.
- 6-7) Mens det fordristiske samlebandets spesialiseringsprinsipp gikk ut på at hver arbeider hadde ansvaret for en enkelt, avgrenset oppgave hele tiden, har nyere prinsipper som gruppeorganisering medført at man får en "multi-skilled"/allsidig arbeidsstokk som kan mange operasjoner og bytter ofte. I fiskeindustribedrifter ser man at dette er gunstig både for fleksibiliteten i organisasjonen og belastningsskader hos den enkelte arbeider.
- 8) Hierarkiets vekt på enkeltindividets prestasjoner går under postmodernismen over til mer kollektiviserte beslutningsformer og belønningstiltak gjennom nettverk og grupper. I fiskeindustrien kan skiftingen fra akkordlønn til timelønn med bonussystem i enkelte bedrifter ses som en tendens i denne retningen.
- 9) Lederskap under modernismen bygger på mistillit til underordnede, noe som fører til at informasjon brukes strategisk av toppledelsen. I et resonnement fra Foucault, der makt og kunnskap er uatskillelige vil dette bety at ledelsen bygger og vedlikeholder en diskurs (et system som består både av informasjon, rekruttering, kontrollstrukturer og fysisk organisering) som opprettholder maktbalansen i organisasjonen (jfr. Al-

vesson og Deetz 1996:209). Ettermodernitetens lederskap er bygd på tillit, noe som kommer til uttrykk gjennom utvidet ansvar og beslutningsfatning for underordnede gjennom at informasjon spres nedover i organisasjonen. Fiskeindustribedrifter merkes ofte av at eldre ledere med tradisjonell lederstil i liten grad stoler på at de underordnede gjør jobben sin, mens yngre ledere med formell utdanning har mer tillit til produksjonsarbeidere og delegerer ansvar.

- 10) I modernismens hierarki foregår ordregivningen rasjonelt og i form av sannhet, det som i vestlig tenkning står for harde, eller "maskuline" verdier. Under postmodernismens verdippluralitet formidles ikke fakta, men meningsfortolkninger som både er "myke" og "harde", det vil si androgyne. Dette kan kanskje sies å være en beskrivelse av dagens samfunn der man bombarderes med inntrykk i hopetall, men i industribedrifter med monotone arbeidsoperasjoner er det begrenset hvor mange motstridende inntrykk man kan motta og fortolke.

Konklusjonen er at fiskeindustribedrifter kan karakteriseres som nokså postmoderne etter Cleggs modell, eller i allefall å ligge mellom brytning mellom modernisme og postmodernisme. Nå nærmer vi oss imidlertid problemstillingens kjerne: om mellomledernes endrede rolle kan forklares ut fra disse teoriene.

Mellomlederne: mellom byråkrati og demokrati

Man kan snakke om tre nivåer eller vertikale ledd i ledelsen av organisasjoner: a) en myndighetskilde, b) en leder som handler i myndighetens navn og c) de som blir ledet (Sørhaug 1994). Mellomlederne blir således det midterste leddet og disse utsettes for press både ovenfra og nedenfra. Med mellomledere menes her de som befinner seg nærmest de produksjonsansatte.

Det er uenighet om hvilken betydning mellomlederne egentlig har i organisasjoner. Ledelsesforskeren Tian Sørhaug (1994)

peker på at samarbeidsforsøkene mellom LO og NHO på 1960-tallet muligens strandet fordi mellomledelsen ble oversett i de sterke alliansene mellom toppledelse og fagforening¹³). Andre, for eksempel bestselgerforfatteren Tom Peters, peker på at mellomlederne er en flaskehals i systemet, som sinker organisasjoner¹⁴). Det vil imidlertid være vanskelig å forestille seg en produksjonshall for laksefilet med 30-40 arbeidere uten en skiftleder til å holde oppsyn med produksjonsflyten og løse problemer som oppstår underveis.

De fleste fiskeindustribedrifter har ett mellomledernivå, nemlig avdelingsledere, mens større bedrifter i tillegg har fabrikkssjef eller produksjonssjef mellom disse og toppleder. I et rendyrket hierarki kan lederne basere den sosiale innflytelsen (jamfør definisjonen av lederskap) på ordregiving og lydighet. En mellomleder uttrykte at dette ikke er tilfellet i dag på følgende vis: "Da jeg begynte fikk jeg beskrevet at jeg skulle lede produksjonen, slik at den kunne bli mer effektiv. Men etterhvert har jeg oppdaget at personaltingene har blitt viktigere og viktigere. Jeg var uforberedt på dette, og føler at jeg ikke får gjort jobben skikkelig." Her ser man at i ledelse av en postmoderne organisasjon kreves det ferdigheter i kommunikasjon og behandling av mennesker i tillegg til kunnskaper om produksjon.

Gjennom det som med et vagt begrep kan kalles en generell "demokratiseringsbølge" i bedriftene er ansvarsforhold og roller blitt endret. Deltakelse i beslutninger og utvidet ansvar er en del av nyere organisasjonskonsepter som kvalitetssikring, målstyring og medarbeidersamtaler (Røvik 1997). En mellomleder sa det på følgende vis: *Ting bedrer seg, vi har gått fra diktatur mot demokrati.* Fiskerinæringen kjennetegnes av at ledere er mye involvert i produksjonen og innehar stor praktisk kunnskap. Selvkontroll for produksjonsansatte innebærer at ansvaret flyttes nedover fra produksjonslederne til arbeiderne. Lederne får dermed nye og utvidede arbeidsoppgaver som innebærer at tiden må disponeres på andre måter. De må ivareta kvalitetssikring, økonomistyring og driftsoppgaver ved siden av å lede mennesker. Disse nye rollene for mellomlederne klargjøres sjelden og misforstås ofte.

Toppledere som styrer etter en modernistisk modell der lederskap er bygd på en slags mistillit forsøker å være strategiske med informasjonsspredningen, mens yngre ledere vil kommunisere mer med produksjonsansatte og delegere ansvar. Forskjellen i synet på underordnede er en parallell til et funn i Gammelsæters studie av ledere i Norsk Hydro, Elkem og Nycomed, der han påpeker at institusjonaliserte myter (Meyer og Rowan 1991) kan henge sammen med generasjoner av ledere. I dette resonnementet representerer etablerte ledere organisasjonenes strukturer, mens ledere på vei opp i større grad representerer omgivelsenes strukturer (Gammelsæter 1996:64).

Innbygging av fagkompetanse i organisasjonen kan medføre konflikter, for eksempel som når unge operatører med fagbrev truer posisjonen til eldre ansatte med lang ansiennitet. I tillegg vil utbredt kompetanseheving forandre på mellomledernes rolle. Når alle besitter høy grad av kunnskap vil ikke ledere peke seg naturlig ut i hierarkiet (Hanssen-Bauer og Borgen 1992:61-62). Læringspraktikeren Senge (1990:99) har erfart noe av det samme med kvalitetsarbeid. Ifølge Senge fører kvalitetssirkelaktiviteter til åpnere kommunikasjon og felles problemløsning, noe som gir entusiasme for mer kvalitetssirkelarbeid. Senge argumenterer imidlertid for at dess mer vellykkede kvalitetssirkelene blir, dess mer vil de true den etablerte maktstrukturen i organisasjonen. Skillet mellom arbeidere og ledere trekkes tradisjonelt opp av kyndighet og posisjon (jfr. Weber 1992), men hvis kun posisjon blir stående kan rollefordelingen bli uklar. Spredning av kunnskap fører til økt kompetanse i hele systemet, noe som *kan* forskyve maktstrukturen i en organisasjon og endre folks syn på egne og andres roller.

Man kan altså si at organisasjoner i fiskeindustrien befinner seg i et brytningsfelt mellom det tradisjonelle byråkrati og postmodernisme, og at mellomlederne står midt i denne spenningen. De stilles overfor en rekke nye utfordringer. De fleste er skolert i produksjonsteknikk, men må i tillegg drive med personalpolitikk. Menneskelige relasjoner kommer mer og mer i sentrum. Kommunikasjon vanskeliggjøres i mange bedrifter fordi en stor andel av arbeidskraften er utenlandsk - for eksempel finnes det tamilere som

snakker dårlig norsk. Økt informasjonsmengde (ofte gjennom kvalitetssikring) fører til mer papirarbeid og administrering. Desentralisering av ansvar og kunnskap fører til at mellomlederne blir mer enn et mellomledd. De må i større og større grad gå fra det å kun styre produksjonen til også å lede og motivere mennesker. Underordnede i dag får mer informasjon og stiller krav om tilbakemelding for å bli værende i bedriftene, som forøvrig preges av stort gjennomtrekk av personell.

Bildet Clegg gir av postmoderne organisasjoner kan sies å beskrive noen av endringene i mellomledernes roller. Ledelse blir situasjonsbetinget, der lederen må dele tiden mellom drift av produksjonen, personalsaker og kontakt med kunder. Økt informasjonsspredning og ansvarsfordeling gjennom flattere struktur og gruppeorganisering fører for mellomledernes del til at de må ta konsekvensen av den nye arbeidsdelingen, det vil si sette av mer tid til personalsaker, og la de produksjonsansatte få bruke den nye kunnskapen og ansvaret. Mellomledernes nye roller i brytningen mellom postmodernisme og modernisme innebærer altså at:

- Koordineringspresset flyttes nedover.
- De mister tradisjonell autoritet og må bygge på tillit.
- De må ta hensyn til menneskelige relasjoner, ikke bare administrere produksjon.
- De kan driftsteknikk, men ikke behandling av relasjoner.
- For å takle dette må de skoles i ledelse av mennesker.

Svaret på problemstillingen blir altså at postmoderne teorier kan belyse mellomledernes nye roller. Problemet er kanskje at Cleggs rammeverk er for vidt og teoretisk, slik at alt passer inn.

Postmodernisme i praksis - er vinklingen fruktbar?

Spørsmålet man må stille seg til slutt er hvorvidt postmodernistiske teorier kan tilføre noe nytt i studiet av organisasjoner. Kritikere av tradisjonen (for eksempel Alvesson og Deetz 1996) hevder at postmodernisme

bare gir nye navn til gammelt nytt fra generell organisk, post-fordistisk organisasjonsteori. Tabell 6 viser at dette forsåvidt er riktig.

Alvesson (1996: 1070, 1068) kaller postmodernisme for "intellektuell imperialism" gjennom at det er et populært begrep som definerer ut forutgående forskning og skaper nye akademiske karrieremuligheter, og er et nyttig begrep som kan stå for alt og ingenting. Vi har likevel sett at teoriene kan kaste lys over omstillingsprosesser som foregår i fiskerinæringa, og at de delvis forklarer hvorfor mellomledernes roller endres.

Det er med andre ord ikke sikkert at postmodernismen er helt ufruktbar, selv om den henter frem tidligere brukte poenger, når

de settes i en ny kontekst. Det er også et trekk ved postmodernismens verdipluralitet at den inneholder en rekke (kanskje motstridende) teorier. Dekonstruksjonen selv kan jo dekonstrueres. Problemet er vel kanskje at postmodernistiske teorier blir for abstrakte og til tider selvmotsigende, der mening fragmenteres. I et slikt perspektiv blir vitenskapen kun beskrivende og handlingslammet. Gjennomgangen ovenfor viser imidlertid at ved å modifisere intensjonaliteten og instrumentaliteten i teorier om lederskap, og å ha et annet analysenivå enn nyinstitusjonelle teorier kan postmoderne teorier danne grunnlag for handling.

Tabell 6 Intet er nytt under solen

<i>Postmoderne organisasjoner</i>	<i>Har vi hørt det før?</i>	<i>Ikke-PoMo teoretikere</i>
Demokrati og selvstyre	Sosioteknisk teori	Gustavsen, Thorsrud (70-tallet)
Flexibilitet	Ressursavhengighetsteori	Lawrence og Losch (60-tallet)
De-differensiering (organisk)	Funksjonalisme	Selznick (50-tallet)
Teknologiske valgmuligheter	Sosioteknisk teori	Gustavsen/AFI (70-tallet)
Nisjespesialisering	Populasjonsøkologi	Freeman og Hannahn (70-tallet)
Ikke-avgrensede oppgaver	Arbeidsforskningsinst.	Gustavsen, Thorsrud (70-tallet)
"Multi-skilled" arbeidsstokk	Arbeidsforskningsinst.	Gustavsen, Thorsrud (70-tallet)
Kollektivisert ansvar	Sosioteknisk teori	Gustavsen, Thorsrud (70-tallet)
Lederskap: tillit	Kommunikativ handling	Habermas (70-tallet)
Androgynitet og lokal mening	Situasjonstillnærming	Cohen og March (70-tallet)



Referanser

- Alvesson, M. (1995). The Meaning and Meaningless of Postmodernism: Some Ironic Remarks, *Organization Studies*, pp. 1045-1075.
- Alvesson, M. & S. Deetz (1996). *Critical Theory and Postmodernist Approaches to Organizational Studies*, in Clegg S.R., C. Hardy & W.R. Need (red.) *Handbook of Organization Studies*, Sage, pp. 191-217.
- Bolman, L.G. & T.E. Deal (1991). *Nye perspektiver på organisasjon og ledelse*, Oslo: Ad Notam. Originalens tittel: *Reframing Organizations. Artistry, Choice and Leadership*, Jossey-Bass Publishers.
- Bryman, A. (1986). *Leadership and Organizations*, London: Routledge og Kegan Paul.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage, London.
- Carlzon, J. (1987[1985]). *Riv pyramidene!* En bok om Det Nye Mennesket, Sjefen og lederen, i samarbeid med Tomas Lagerström, 7. opplag, Oslo: Gyldendal.
- Christensen, T. (1994). *Politisk styring og faglig uavhengighet*, Oslo: Tano.
- Clegg, S.R. (1990). *Modern Organizations, Organization Studies in the Postmodern World*, Thousand Oaks: Sage, California.
- Cohen, M.D. & J.G. March (1974). *Leadership and Ambiguity: The American College President*, New York: McGraw-Hill.
- Derrida, J. (1985). *Letter to a Japanese Friend*. Derrida and Differance, Wood og Bernasconi (red.) Parousia Press, pp.1-5.

- Edwardsen, T. (1995). Total kvalitetsledelse - om konseptets begrensninger som styringssystem. *Økonomisk Fiskeriforskning*, 5:2, pp.157-169.
- Economist, (1994). Tom Peters, performance artist. *The Economist*, September, London, p.79.
- Fayol, H. (1988[1919]). *General and Industrial Management*, Pitman, London.
- Fløgstad, K. (1988). *Tyrranosaurus text*, Oslo:Det Norske Samlaget.
- Gammelsæter, H. (1991). Organisasjonsendring gjennom generasjoner av ledere. Møreforskning, Rapport nr 9114.
- Gammelsæther, H. (1993). Ledelse av organisasjoner. Veier til større forståelse. LOS-Senteret, Notat nr 9312.
- Gammelsæther, H. (1996). Divisjonisering i lys av ny-institusjonell organisasjonsteori. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, nr. 1/1996, Oslo: Universitetsforlaget, pp. 48-72.
- Gergen, K.J. & T.J. Thatchenkery (1996). Organization Science as Social Construction: Postmodern Potentials i *Journal of Applied Behavioral Science*, 32:4, pp.356-377.
- Gustavsen, B. (1990). *Strategier for utvikling i arbeidslivet*, Oslo: Tano.
- Habermas, J. (1988). *Om begreppet kommunikativ handling*. Kommunikativt handlande Texter om språk, rationalitet och samhälle, Göteborg: Bokförlaget Daidalos.
- Hall, R. (1991[1972]). *Organizations. Structures, Processes and Outcomes*, fifth edition, New Jersey: Prentice-Hall International, Englewood Cliffs.
- Hanssen-Bauer, J. & S.O. Borgen (1992). TQM på norsk - total kvalitet som rettesnor for fremtidens bedrift. *Bedre Bedrift*, nr. 4 pp.55-63.
- Hassard, J. & M. Parker (red.) (1993). *Postmodernism and Organizations*, California: Sage.
- Jameson, F. (1991). *Postmodernism, or, the Cultural Logic of Late Capitalism*, London and New York: Verso.
- Kalleberg, R. (1991). Kenning-tradisjonen i norsk ledelse, *Nytt Norsk Tidsskrift*, nr.3, p.218-242.
- Lyotard, J-F. (1994 [1979]). Answering the Question: What is postmodernism? *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*, samme forfatter, Manchester University Press, Appendix pp.71-82.
- Meyer, J.W. & B. Rowan (1991[1977]). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, DiMaggio, P. og Powell, W.W. (red.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago University Press, pp.41-63.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row Publishers.
- Moldenæs, T. & S. Ulve (1995). Markedet vil kreve at dere er ISO-sertifisert. Norut Gruppen AS, Rapport Følgeforskning.
- Morgan, G. (1992[1986]). Organisasjonsbilder, Oslo:Universitetsforlaget, [Images of Organization, Sage].
- Olsen, J.P. (1972). Public Policy-Making and Theories of Organizational Choice. *Scandinavian Political Studies*, No.7, pp.45-62.
- Olsen, J.P. (1983). *Organized Democracy*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Olivier, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Responses. *Strategic Responses to Institutional Processes*, 16:1, pp.145-179.
- Parker, M. (1992:3). Post-modern organizations or postmodern organization theory? *Organization Studies*, 13:1, pp. 1-17.
- Peters, T. (1987). *Thriving on Chaos*, New York: Harper Perennial.
- Peders, T. (1994). *The Tom Peters Seminar: Crazy Times Call for Crazy Organizations*, New York: Vintage Books.
- Røvik, K.A. (1992). Institusjonaliserte standarder og multistandardorganisasjoner. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, nr.4.
- Røvik, K.A. (1997). *Organisasjonsoppskrifter som reiser fort og langt*. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet, 2. kapittel, *in press*.
- Searing, D.D. (1991). Roles, Rules and Rationality in the New Institutionalism. *American Political Science Review*, 85, pp.1239-1260.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline*, London: Century Business.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*, Harper and Row, New York.
- Sørhaug, T. (1994). Ideer om Ledelse i Norge: Doktriner, Makt og Praksis. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, nr. 4, Oslo: Universitetsforlaget, pp. 489-525.
- Taylor, F.W (1967[1911]). *The Principles of Scientific Management*, New York: W.W. Norton og company Inc.
- Thompson, K. (1990). *Som å pusse messing på et synkende skip...* Dagens Næringsliv, lørdag 22. september p.16.
- Wadle, P.A. (1993). *Kenning, Kafka og ledelseskultur*. Aftenposten, torsdag 6 juni.
- Weber, M (1992[1921- 1922]). *Makt og byråkrati*, 5.opplag, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Weber, M (1995[1920]). *Den protestantiske etikk og kapitalismens ånd*, 2.opplag, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Noter

- 1) Artikkelen bygger på prøveforelesningen for cand.polit. graden i statsvitenskap ved universitetet i Tromsø. Jeg vil takke Turid Moldenæs og Torgeir Edvardsen for innspill og korreksjoner, men understreker at eventuelle feil er mitt ansvar.
- 2) "Mellomlederskolen for fiskeindustri og oppdrett" ble gjennomført i regi av Fiskeri- og havbruksnærings landsforening i 1996-1997. 16 mellomledere deltok på 7 samlinger over 14 måneder.
- 3) Den franske dekonstruksjonisten Jaques Derrida mener at ordet "dekonstruksjon" er umulig å definere, men kommer med en rekke refleksjoner over dets betydning, blant andre: "Deconstruction takes place, it is an event that does not await the deliberation, consciousness, or organization of a subject, or even of modernity. It deconstructs itself. It can be deconstructed. [...] What deconstruction is not? everything of course! What is deconstruction? nothing of course!" (Derrida 1985:3).
- 4) Jfr. Fløgstad 1988:54 "For å seia det på godt professortysk: Det kulturelt moderne besto i at verdiane blei udiffereinsierte. Det moderne samfunnet framsto som verdimeisig desentrert. Klassemetsetningane erstatta opplysningstidas motseiing mellom individ og samfunn. Kunsten vende seg mot samfunnet og problemdebatten."
- 5) Mens Bryman (1992) setter opp de fire *trender* i ledelsesforskning som presenteres her skiller Gammelsæter (1991:31) mellom tre *tradisjoner*: "...en tradisjon som er opptatt av å korrelere trekk ved lederen og hans effekt på underordnede (*ledelsesteori*), en tradisjon som særleg har vært opptatt av å beskrive aktivitetene til aktørene som innehar sjefsposisjoner (*sjefsteori*) og organisasjonsforskere som ser på ledelse som én av mange organisasjonsvariable (*organisasjonsteori*)."
- 6) Mintzberg(1973:96, hans uthevelser) skriver: "The work of managers of all types may be described in terms of ten observable roles: *figurehead*, *liaison*, and *leader* (inter-personal roles), *monitor*, *disseminator*, and *spokesman* (information roles), and *entrepreneur*, *disturbance handler*, *resource allocator* and *negotiator* (decisional roles).
- 7) De åtte metaforene er fritt oversatt fra (Cohen og March 1974:29-40), med tilhørende lederrolle i parentes: markedskonkurransemetaforen (entreprenøren), administreringsmetaforen (manageren), den kollektivistiske forhandlingsmetaforen (megleren), demokratimetaforen (demokraten), konsensusmetaforen (konsensusmakeren), anarkimetaforen (katalysatoren), den uavhengige lovgiver metaforen (reflektere institusjonelt særpreg) og den pleiebiske autokratimetafor.
- 8) Bryman (1992:41-42) definerer karismatisk lederskap på følgende vis: "In looking for instances of charismatic leadership, therefore, we will be concerned with relationships between leaders and their followers in which, by the virtue of both the extraordinary virtues that followers attribute to the leader and the latter's mission, the charismatic leader is regarded by his or her followers with a mixture of reverence, unflinching dedication and awe. This devotion is due to the charismatic leader *qua* individual and not by occupancy of a status or position that is legitimated by traditional or legalrational criteria".
- 9) Bolman og Deal beskriver i tillegg tre andre former for lederskap (fritt oversatt): strukturelt lederskap, menneskelig ressurslederskap og politisk lederskap.
- 10) The Economist (1994) definerer implisitt Tom Peters som en postmodernist: "Everything Mr.Peters writes can be read as an extended critique of the ultra-rationalist school of management thinking, invented by Frederick Winslow Taylor (the father of stopwatch management) in the 1900s and embodied in the assembly line."
- 11) Argumentet har paralleller til Selznicks (1957) konsept om "kritiske beslutninger" og "rutinebeslutninger" og Olsens (1983) beskrivelse av stortinget i plenum (fremhevelse av konflikt blir et felles mål for å oppnå legitimitet) og stortinget i komitéene (pragmatisk enighet).
- 12) Olsen (1972) har imidlertid laget "søppelbøttemodellen" for å vise hvordan beslutninger taes i et "organisert anarki".
- 13) "Mellomledelsen ble i noen grad oversett. I noen grad ble den også utpekt som fiende, en propp i forhold til utviklingen av nye arbeids- og læringsformer. I ettertid kan vi se at mellomledelsen kom i en slags knipe mellom utviklinger på topp og bunn i organisasjoner." Sørhaug (1994:510).
- 14) Tom Peters (1994:33) er nokså ekstrem i sitt syn på mellomledelsens rolle "The unpleasant truth that we don't want to hear is that middle management - not the nice people, but their function - doesn't just slow organizations down. It moves them backward. Middle management clogs our corporate arteries. The effect of middle managers' doing their specified jobs and following the policy manual is to deduct value. Great gobs of it."