



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Department of Business
and Politics
Steen Blichers Vej 22
DK-2000 Frederiksberg
Tel. +45 3815 3585
Fax. +45 3815 3555
e-mail dbp@cbs.dk

**Fremvæksten af den progressive amerikanske
organisationssociologi – og dens relevans i dag.**

Peer Hull Kristensen

Working paper no. 79, 2013
Editor: Lita Lundquist

Department of Business and Politics
Copenhagen Business School
Steen Blichers Vej 22
DK-2000 Frederiksberg
Phone: +45 3815 3585
E-mail: dbp@cbp.cbs
www.cbs.dk/dbp

ISBN 87-91690-88-9

Fremvæksten af den progressive amerikanske organisationssociologi – og dens relevans i dag.

Af

Peer Hull Kristensen

(Oktober 2013)

Forord

Dette working paper er en mere omfattende udgave af et Kapitel om ”Den tidlige Organisationssociologi”, som jeg har skrevet til Peter Kjær og Signe Vikkelsøs bog om *Klassisk og Moderne Organisationsociologi*, der er planlagt til at udkomme på Hans Reitsels Forlag i efteråret 2013. Dette working paper er mere omfattende og fylder flere ord end der var plads til i ovennævnte bog. Da meget af det, der nødvendigvis måtte skæres bort, forekommer mig specielt vigtigt, har jeg valgt at gennemarbejde den oprindelige version endnu en gang og udsende kapitlet på denne måde. Specielt vigtigt for mig var det, at der efterhånden, som jeg gravede, fremkom en vidensarkæologi, som var langt mere sammenhængende og stærk end jeg før havde troet. Samtidig blev det efterhånden tydeligt for mig at elementerne fra de forskellige forfattere kunne sættes sammen, således er der blev formet en meget stærk form for organisatorisk analyse-måde, som der er et voldsomt behov for i dag, hvor organisationsforskningen nok står over for lige så store udfordringer, som de tidlige amerikanske organisationssociologer gjorde under den progressive periode.

1. Indledning

Med afsæt i det gennembrud, der skete for organisationssociologien i 1950'ernes USA, vil vi i dette essay søge at afdække hvilke tankegange, der førte gennembruddet. 1950'ernes organisationssociologi er i vid udstrækning knyttet til kredsen omkring Merton ved Columbia Universitet, hvor man især arbejdede med en bureaukrati-kritik inspireret af, men også i opgør med, Weber. Når kritikken af bureaukratiet blev så stærkt et indslag i 1950'erne skyldtes det ikke mindst, at USA var blevet overtaget af store stats- og virksomhedsorganisationer, der forventedes at udtrykke den rationalitet som scientific management skulle frembringe. Gruppen af sociologer gik i kødet på denne forventning og afdækker gennem "middle-range" teorier og detaljerede empiriske studier, at der under det rationalistiske ydre skær gemmer sig andre virkeligheder. Columbia gruppen kan imidlertid også ses som formet af og som et ungdomsoprør mod den tradition, der havde udviklet sig omkring Parsons og Hawthorne studierne i 1930'ernes ved Harvard. En nærmere granskning af dette miljø viser sig nemlig at indeholde brikkerne til en forståelse af, hvorfor Columbia gruppen får en naturlig interesse i at afsøge gruppe-organisering, magtspil og uformel organisation. Harvard-gruppen, opdager vi, var selv en udløber af den progressive bevægelse; og på mange måder stod de for et reformprogram, der sigtede på at skabe mere fornuft i den måde som organisationer fungerede på. Og i den gode sags tjeneste arbejdede både taylorister og human relations folk sammen i den samme bevægelse. Det var i og for sig ikke overraskende. En meget tidlig forløber for samme bevægelse havde allerede fra 1890'erne i Chicago arbejdet på, at reformere skoler, by-kvarterer, virksomheder m.m. og civilisere den kaotiske form for kapitalisme, der havde udviklet sig i de foregående årtiers USA. Chicago-skolen blev fra 1890'erne et arnested for amerikansk pragmatisme og symbolsk interaktionisme, som var en ny måde at tænke samfunds- og videnskabsudvikling sammen på. En tankegang, der mere eller mindre eksplicit reflekteres både i den senere Harvard og Columbia skole. Fællestrækket er at der tænkes *relationelt*, og dette er måske denne tidlige organisationssociologis fællestræk, når man sammenligner med den Europæiske tradition, der ofte tænkte i modsætninger, dualismer og konflikter. Det er i afsnit 2, at vi foretager denne arkæologiske udforskning af den klassiske organisationssociologi.

Med denne nyvundne forståelse af arkæologien vender vi tilbage til Columbia skolens forskere i afsnit 3. Inden vi går i kødet på dem bruger vi imidlertid også lidt plads på at genfortolke Taylor i det nye perspektiv, der er blevet skabt gennem afsnit 2. Det der kommer til at stå som den centrale erkendelse i denne form for organisationssociologi er, at der i organisationer er både en formel og uformel side af organisationer. At de to kan udvikle sig til hinandens modsætninger eller kan komplementere hinanden, således at deres samspil fører til enten onde eller gode cirkler.

Næste skridt i gennemgangen, afsnit 4, fokuserer på en række forfattere, der ser på, hvordan dualismen mellem den formelle og uformelle organisation kan brydes op, og hvordan dette leder til en hel anden forståelse af organisering og institutionalisering som en løbende proces og udvikling af stadig mere komplekse organisationer.

Til sidst, i afsnit 5 tager vi et kig på hvad disse tidlige organisationssociologer kan bidrage til i dag ved at sætte dem over for nyere udviklingstendenser inden for organisationssociologi, så som National Business Systems, Varieties of Capitalisms, Neo-institutionalisme og nyere bidrag inden for den amerikanske pragmatismes tradition. Konklusionen er, at der er al mulig grund til at gå tilbage til dette fantastiske udbrud af organisationssociologi fra en amerikansk guldalder for at få greb om de organisatoriske udfordringer, som vi i dag konfronteres med.

2. Inspirationskilder og kontekst

Organisations-sociologien fik lige efter 2. verdenskrig et stort opsving knyttet til navne og udgivelser som Melville Dalton (1959), Alwin W. Gouldner (1954), Philip Selznick (1957) og Peter M. Blau (1955, 1956). Dykker man ned i biografierne for denne gruppe af organisationssociologer, opdager man, at de fleste er Robert K. Merton's studerende. De reflekterer Merton's kritik af Weber's bureaukratiske ideal-type, primært ved at gennemføre empiriske feltstudier, der påviser, at langt mere komplekse sociale processer finder sted i en organisation, end det der fører til Weber's klare mål-middel rationalitet i hans ideal-type for bureaukratiet.

Feks. påviser Gouldner, at organiseringsprocessen kan føre til forskellige afarter a bureaukrati (the mock- (the rules are imposed by 'outsiders'), the representative- (both union and management initiate the rules), and the punishment-centered-bureaucracy (one side initiates and enforces the rules)), og alt efter hvordan og af hvem regel- og ordensdannelsen er kommet i stand, vil medlemmerne i organisationen handle forskelligt i forhold til organisationen.

Af Dalton's studier fremgår det, at en organisation gennem regler, incitament-systemer og forskellige former for kontrol vil kunne styre visse sider af det organisatoriske liv; men gennem klikedannelser og politiske indflydelsessfærer vil grupperinger forsøge at få magt, få fat i, hvad Cyert og March kaldte, slack-ressourcer og bruge disse til at positionere sig i fremtidige kampe om ressourcer og om magt og indflydelse.

Blau (1955) fokuserer bl.a. på arbejdsgrupper, og hvordan de responderer i forhold til forandringer i bureaukratiske regler og procedurer og i denne stimuli-respons-proces skabes en parallel, uformel organisation, som i det stille omskaber den forventede funktionsmåde for den formelle organisation. Der opstår dermed et bestandigt spændingsforhold mellem de to, som betyder meget for hele den organisatoriske dynamik.

For Selznik (1957, 1949) sætter dette scenen for, hvad ledelsen må gøre. Den må "infuse organisationen med værdier", sådan at mennesker handler efter nogle hensigtsmæssige adfærdsnormer. Disse er ikke styret af Weberske rationalitetsforestillinger; men snarere afhængige af den kulturelle og institutionelle kontekst i hvilken organisationen etableres. Netop ved at indoptage værdier og normer fra omgivelserne bliver organisationen til en institution. Institutionaliseringsen går to veje, dels ved at organisationens medlemmer arbejder efter kodeks, der afspejler sociale normer og aspirationer i det omliggende samfund. Dels ved at organisationen indfletter sig i, koopteres af og bliver en vigtig del af det omgivende samfunds økologi af organisationer.

Som nævnt afspejler de empiriske studier, som Merton's studenter foretager, hans egen kritik af Weber's bureaukrati-model. Men hvor de ovennævnte empiriske studier fortrinsvis hæfter sig ved, at bureaukratiets orden ikke slår til over for de sociale processer, der skal kontrolleres, hæfter Merton sig ved at bureaukratiet ikke besidder evnen til adaptivitet (Merton 1940: her citeret fra Shafritz and Ott, 2001: 104 ff). For at forklare sin tankegang trækker Merton på bl.a. Dewey's begreb om "occupational psychosis", hvor en bestemt måde at "se" på forhindrer andre måder, hvilket igen fører til "trained incapacity". Merton's synspunkt er interessant, fordi hans kritik af bureaukratiet baseres på, at man faktisk fra start af får det til at fungere efter det Weber'ske ideal, men at der derefter opstår ikke-intenderede konsekvenser. Midlerne bliver til målene, procedurale regler fører til formalisme og ritualer og organisationen opfører sig rigtigt selv om situationen skifter. Merton's essay er en god illustration af hans form for funktionel analyse, hvor man ikke blot skal se på, hvordan organisationsformer opstår; men også på deres konsekvenser, fx i form af "unintended consequences". Og ofte bliver konsekvenser til årsager, idet der opstår selvforstærkende cirkler.¹

Merton's helt specielle form for funktionel analyse er ikke bundet til strukturer; men retter sig lang mere mod processer på mikroniveau. Han så sig selv som producerende "middle-range theory" op

¹ Haveman (2009) har givet en udmærket oversigt over Merton og hans studenter arbejde i den såkaldte Columbia School

imod sin egen lærers, Talcott Parson's engagement i abstrakt, "generel teori". Fra Merton's arbejde med middle-range-theory har organisations-studier og feltforskning arvet et hav af begreber, forestillinger og arbejdsmetoder stammende fra hans egen form for funktionel analyse. Guidet af Merton vil organisationsforskeren lede efter selv-opfyldende profetier, manifesterede og latente funktioner, rolle-sæt, status-sæt, sociale dysfunktioner, lokale og kosmopolitiske organisationsmedlemmer og herskende videnskabelige paradigmer i organisationen bl.a ved at bruge fokus-interviews, at udpege et strategisk forskningsfelt, og ved være bevidste om "serendipity patterns" i forskningen. Der er således et væld af ledetråde for at gøre organisations sociologiske opdagelser samt at udvikle metoder til at opnå dette hos Merton.

Det er i og for sig bemærkelsesværdigt, at Merton's gruppe på Columbia University i New York udvikler denne form for skeptisk undersøgelse af store organisationer. Det sker jo netop som USA gennem Marshall-programmet udbreder amerikanske idealer for masseproduktion, Fordisme og scientific management til Europa og Japan. Og det sker i en tid, hvor Weber's værker nyligt er blevet oversat til engelsk af amerikanske sociologer. Men måske er det ikke så underligt alligevel, idet New Deal havde ført til store bureaukratiske organisationer inden for det offentlige og krigen til oppustning af størrelsen af private virksomheder. Hvis der var et sted hvor bureaukrati som "idealtypen" og som "virkelighed" kunne blive gensidigt afprøvet var det netop i USA. Måske delvis i modsætning til sin egen læremester, Talcott Parson, insisterede Merton netop på, at videnskabelig udvikling måtte inddrage en vekselvirkning mellem empiriske observationer/eksperimenter og teori-dannelse.

Men samtidig delte Parson og Merton opfattelsen, som de havde arvet fra Lawrence Joseph Henderson og hans store indflydelse på de tidlige sociologer på Harvard, at det var den teoretiske opgave at udarbejde et "conceptual scheme", der kunne gøre rede for funktionelle relationer i et socialt system, hvor der blev kommunikeret mening i interaktion mellem to eller flere personer, der handlede i roller eller rolle-sæt; en opfattelse Henderson på sin side havde hentet hos Pareto, og som blev opdyrket på Henderson's indflydelsesrige Pareto-seminarer på Harvard, der i høj grad var med til at præge den sociologi, som kom forud for efterkrigstidens organisationssociologer (se fx Whyte, 1994: 55).

Et af de mest tydelige eksempler på en systematisk forfølgelse af opstilling af et sådant "conceptual Scheme", er Parson's bestræbelse på at udvikle AGIL-modellen for de basale funktioner, som et

socialt system må besidde for at kunne bestå (se især Parson 1951, Parson, Bales and Shils 1953, Parsons 1966; men her baseret på Scott 1998: 72 ff). AGIL står for

Adaptation: the problem of acquiring sufficient resources – mest knyttet til private virksomheder

Goal Attainment: the problem of setting and implementing goals – mest knyttet til regerings organer

Integration: the problem of maintaining solidarity or coordination among the subunits of the system – mest knyttet til retssystemet, politiske partier, organer for social control.

Latency: the problem of creating, preserving, and transmitting the system's distinctive culture and values – mest knyttet til kulturelle, uddannelsesmæssige og religiøse organisationer.

Som antydnet af det foregående forestillede Parsons og hans tilhængere at disse funktioner på den ene side udviklede sig på samfundsmæssigt niveau gennem en øget funktionel differentiering i specialiserede organisationer; men samtidigt måtte alle organisations-former – fra sociale grupper, over den enkelte organisation til hele samfund – besidde hele AGIL kæden for at kunne bestå.

Det er i det lys, at Merton's kritik måske bliver mest nådesløs. Han og hans gruppe påviser jo netop, at datidens dominerende organisationsform, bureaukratiet, udviser store mangler, specielt hvad angår adaptivitet. Men det er også tydeligt, at mange af de processer som Columbia-gruppen afdækker i empiriske undersøgelser af organisationer til en vis grad er inspireret af Parsons AGIL-model.

Parsons er imidlertid ikke den eneste vigtige organisationssociolog fra førkrigstiden, som man kunne have mødt på Harvard's Pareto seminarer. Her indfandt sig ikke kun de direkte frontløbere for "the Columbia School"; men også så signifikante navne som George C. Homans, Elton Mayo, Chester Barnard og – for en tid - "junior fellow" William Foote Whyte. Disse fantastiske organisationsforskere skulle på forskellig vis hjælpe til at gøre Harvards "relational turn" berømt. Whyte ankommer til Harvard og skal begynde et, set med vore dages øjne fantastisk uforpligtende, junior fellowship i 1936. I årene der fulgte, skulle gruppen omkring Henderson eksplodere i signifikante publikationer. Talcott Parsons' *The Structure of Social Action* bliver publiceret i 1937. Chester I. Barnard's *The Functions of the Executive* i 1938. Fritz J. Roethlisberger og William J. Dickson's *Management and the Worker* (Hawthorne studierne) i 1939. Elton Mayo havde allerede i 1933 udgivet *The Human Problems of Industrial Civilization* og dermed lagt grunden til Human

Relations bevægelsen. Først langt senere, i 1950, udkommer George C. Homans' *The Human Group*, hvor han bruger bl.a. Hawthorne studierne, Whyte's *Street Corner Society* (der udkom i 1943) og Raymond Firth's *The Thikopedia* (udgivet 1936) til at nå til en syntese i forståelsen af – eller opbygningen af et Conceptual Scheme for – hvordan gruppelevet påvirker individet og relationer til andre grupper. Bag Columbia gruppens interesse for den uformelle gruppe- og organisationsdannelse lå der altså et solidt fundament, der forsøgte at forstå organisationer, som naturlige systemer, herunder også som åbne (Scott, 1998).

Som det sikkert er kendt af mange, der har beskæftiget sig med Mayo og Human Relations skolen, ligger der i studier af grupper og uformel organisation et meget nyttigt udgangspunkt for at tænke i processer for organisatoriske forandringer og forbedringer. Ledere kan ved at skabe gode relationer til den gruppe, de tilhører, ændre gruppe- stemningen og de indbyrdes relationer mellem gruppe-medlemmer, så der opstår positive reciprocity relationer, samarbejde og gensidig hjælpsomhed, således at individet meget lettere opnår at tilfredsstille sine ambitioner (hvad Barnard kaldte organisatoriske *efficiency*) og organisationen som helhed sine mål og visioner (hvad han kaldte for organisatorisk *effectiveness*).

Men nogle af disse ideer om reform af mønstre for gruppers interne og eksterne sociale relationer som genvej til samfundsmæssige forbedringer var allerede blevet fremsat af Mary Parker Follett i 1920'erne. Da hun som kvinde blev nægtet at blive PhD studerende på Harvard, var hun begyndt som social worker og deltog i nogle skelsættende institutionelle forsøg på at lave sociale reformer gennem "community centers". Læsningen af hendes *Creative Experience*, der udkom første gang i 1924, giver den dag i dag den ene aha- oplevelse efter den anden. Nogle eksempler: Magt opnås ikke "over" andre; men "sammen med" andre. Man skal ikke forsøge at lave kompromisser mellem modsatte interesser; men derimod forsøge at få modstandere til at finde muligheder for at "integrere" interesser, gerne gennem en dialogisk proces (negotiation and deliberation), hvor opponenterne både redefinerer eller opdager nye egne interesser og formulerer nye former for fælles interesser. Det gælder om at skabe "win-win" situationer – og for hende er der ingen konflikt, der behøver at være for stor til, at der netop kan igangsættes kreative processer, der fører til erkendelse af sådanne muligheder. For Follett er det helt klart at organisation handler om organisering som en kreativ, eksperimentel proces, der bygger på erfaring og bestandigt laver nye forsøg på basis heraf. Her er der på ingen måde tale om mangel på adaptivitet. Snarere kan erkendelsen af et problem, en opstået konflikt eller en udfordring ses som mulighed for at initiere den kreative proces.

Mary Parker Folletts begavede bøger var stort set ukendte uden for en snæver kreds før Chester Barnard skrev sin bog, *The Function of the Executive*, der til gengæld hurtigt blev berømt. Det er helt klart, at tankegangen hos Chester Barnard er stærkt inspireret af Follett ligesom en lang række af samtidens sociale entreprenører og reformatorer var det. Læsere, der laver et opslag om Mary Parker Follett feks. på *Wikipedia* møder den mærkelige bemærkning, at ”hvis Taylor er faderen til, så er Follett moderen til scientific management”. Sammen med Lilian Gilbreth blev Follett datidens første og største kvindelige management guruer, netop fordi de forbandt det humane element med forestillinger om effektivitet. Gilbreth primært ved at kombinere psykologisk forståelse med ingeniørmæssige fremskridt, Follett ved at kombinere tankegangen fra amerikansk pragmatisme (James, Mead, Dewey, Peirce) med effektiviseringstankegangen.

For min generation, der har læst tidlig organisationssociologi langt senere end vi læste Braverman’s og Noble’s kritik af Taylorismen og scientific management, forekommer denne fusion mellem human relations og scientific management skolen lidt sær. Stod de ikke i modsætning til hinanden?

Tilsyneladende ikke. Henry S. Dennison, der var virksomhedsleder og en overgang formand for *The Taylor Society* arbejdede tæt sammen med Follett på at lave sociale reformer. Bruce (1999) betegner ham som en institutionel økonom, der inspireret af den tyske historiske skole, arbejdede med at reformere sin egen virksomhed. For det første ved at vriste den fri af finansielle institutioner, for det andet ved at gennemføre med-ejerskab for ledere og arbejdere, ved at indføre participative beslutningsprocesser og ved at lave private arbejdsløsheds- og pensionsordninger. På en række nationale økonomiske rådgivningsorganer sad han endvidere sammen med Chester Barnard og var en ivrig fortaler for keynesianske reformer, en bagmand for de senere New Deal reformer.

Min egen forundring blev afløst af en ny forståelse, da jeg opdagede, at Follett, Barnard og Dennison blot er late-comers i Massachusetts grenen af den bevægelse, der er blevet betegnet som *the Progressive Era* og hvor Louis Brandeis var den helt store og centrale figur for Massachusetts². Men bevægelsen havde snarere sit udspring i Chicago, hvor aktivisten Jane Adams og virksomhedsejeren Clayton Mark havde arbejdet med at generere sociale reformer og nye, mere arbejdervenlige, virksomhedsformer allerede fra starten af 1890’erne – nærmest som en tidlig pendant til Mary Parker Follett og Henry S. Dennison..

² Også Brandeis, der ellers bekæmpede mange af Corporate America’s dårlige sider, bl.a. finanskapitalens magt, var en stor tilhænger af Taylor (Berk, 2004).

The Progressive Era, der løber frem til 1920'erne er i sig selv et opgør med *the Gilded Age*, som forbindes med "ostentatious display, crass manners, political corruption, and shoddy ethics" (fra Wikipedia), fænomener, der fulgte i kølvandet på den enorme vækstbølge som en række Nordamerikanske stater og ikke mindst Chicago oplevede og hvor en række ny-bygger små-samfund på kort tid forvandlede til mega-storbyer bl.a. gennem masse-immigration fra snart sagt alle egne af Europa. Kombinationen af eksplosiv vækst i form af vild kapitalisme, sammenbragte immigranter med vidt forskellige normer og baggrunde og dyb fattigdom blandt indvandrere i overfyldte kvarterer, skabte forudsætninger for korruption, bande-organisering og vildskab ved siden af prangende rigdom og ureguleret magtudøvelse i et samfund, hvor offentlige institutioner var små og gearret til at fungere i forhold til samfund med helt andre størrelses-forhold.

Den progressive bevægelse søgte på mange måder at civilisere (Elias, 2000; Kristensen 2005) denne form for kapitalisme, bl.a. ved at rydde op i offentlig administration, underminere lokale bande-lederes og industri-bossers indflydelse, gå imod alkoholmisbrug og ved at kæmpe for kvinders stemmeret at indstallere en "renere" form for stemmeafgivning i politiske processer. Det er også en periode, hvor USA for alvor inspireres af sociale reformer i Europa til at indføre reformer, der forbedrer de arbejdende klassers situation, boligforhold og foreningsfrihed (Rodgers 1998) – og i forlængelse heraf at søge efter "best practises" for at opnå effektivitet ved at reformere offentlig administration, uddannelsessystemer, sundhedssystemer, finansverdenen, forsikring, industrien, jernbaner, kirker, o.s.v. Og det er i denne periode at videnskabelige institutioner og –metoder sættes i højsædet på snart sagt alle områder – og det er netop ved universitetet i Chicago, at der oprettes det første sociologi-institut i USA i 1894.

Samme år ankommer John Dewey til universitetet i Chicago og allerede under rejsen dertil, hvirvles han ind i periodens "sturm und drang" kampe, idet han ankommer under den store Pullman strejke, der for Dewey står som en kærkommen anledning for USA til at "tænke sig om". Og Dewey begynder straks at tænke sig om på nye måder, dels gennem sit samarbejde med Jane Adams omkring sociale reformer, hvor Dewey især går ind i at udvikle nye undervisnings- og skoleformer, dels ved sit samarbejde med George Herbert Mead, som han allerede havde samarbejdet med tidligere da begge var ansat ved University of Michigan. Mead's lærer havde været William James og Dewey og Mead skulle således komme til at gøre Chicago til den "skole", der kom til at stå som arvtager for "the Methaphysical Club", som i Massachusetts i 1872 havde haft Charles A. Peirce og William James som de mest prominente medlemmer (Menand 2001). Chicago-skolen

videreudviklede ikke blot Amerikansk Pragmatisme og ”symbolsk interaktionisme” (Blumer 1969); men skabte et miljø for storby-sociologiske undersøgelser, der kunne understøtte sociale reformer ved indgående at forstå, hvilke sociale processer, der udfoldede sig i byrummet. Værdien af denne form for etnografi og sociologi for organisations-forståelse er måske først blevet helt tydelig efter at aktør-netværk-teori har slået igennem ved indgangen til det 21. århundrede. Men allerede den gang satte ”skolen” sig markante spor. Det er da også værd at bemærke, at da William Foote Whyte beslutter sig til at skrive en PhD afhandling oven på sine studier af et immigrant-kvarter i Boston, mens han var på Harvard, ja så er det Chicago han tager til. Og herfra udgives *Street Corner Society* i 1943.

For mig udgør *Street Corner Society* en slags højdepunkt for den slags analyser, som blev muliggjort ved hjælp af de analytiske og metodologiske greb som Chicago og Harvard sociologerne udviklede frem mod 2. verdenskrig. De er eksemplariske, fordi vi kommer dybt ned de processer, hvorved grupper dannes og reproduceres. Selvom udgangspunktet, som her er en bande, dyrkes der en uhildet nysgerrighed for at forstå detaljerne i, hvordan de sociale relationer udfolder sig, hvordan de gør det muligt for banden at blive til en aktør med dispositioner og rækkevidde. Men undersøgelsen og analysen standser ikke her. Bandens indfletning i halv-kriminelle foretagender afdækkes, således at et større system af den uformelle økonomi blottlægges. Næste skridt afdækker derefter, hvordan banden er involveret i det politiske system og gennem denne indgang skabes en fuldkommen ny forståelse for de mekanismer og processer, der udfolder sig i det politiske system. En erkendelse, der rækker langt ud over politologiens mere ideal-typiske betragtninger. Bogen er fantastisk og burde stå som en slags bench-mark for alle organisationssociologer.

De spændinger og den afdækning som fremkommer i bogen skaber imidlertid også et mikro-sociologisk blik for, hvilke behov, der er for at civilisere det afdækkede samfund gennem sociale reformer. Whyte (1994) har helt klart i sin selvbiografi givet udtryk for denne dobbelte hensigt og begiver sig da også under studiet ud i aktioner, der har til hensigt at forbinde det formelle samfunds-system med den uformelle bandeaktivitet, således at de begge gennem forandringer ville kunne gå op i en større helhed.

Jeg tror det er sådan at vi finder nøglen til den tidlige organisationssociologis disposition og drivkraft. Sociologerne ville forstå samspillet mellem det formelle system og den uformelle gruppes organisering for at forbedre og civilisere interaktionen mellem de to. Chicago-pragmatismen er orienteret mod at forstå en eksplosiv kapitalisme og et heterogent samfund i Chicago, skabt gennem

masse-indvandring. Harvard sociologerne tager afsæt i denne "relationelle turn", men fokuserer på, hvordan en ny funktionel helhed kan etableres ud fra de samme bestræbelser. Når vi når frem til Columbia-gruppen efter 2. verdenskrig har bureaukratiske organisationsformer og regelstyrede adfærdsnormer tilsyneladende skabt mange af de civilisatoriske ambitioner, som blev efterstræbt i Chicago fra 1890'erne og i Massachusetts i 1930'erne. Dermed er den civilisatoriske udfordring for organisationssociologien endnu en gang blevet forskubbet. Hvad Columbia-gruppen afdækker, er de mange ikke-intenderede konsekvenser, som opstår med New Deal og Fordistisk masseproduktion i bureaukratiske organisationer. Hvordan civiliseringen af disse organisationsformers u-intenderede konsekvenser kunne opnås bliver i virkeligheden til et spørgsmål som fx både Gouldner og Whyte efterfølger svaret på resten af deres liv ved at lede efter effektive repræsentative organisationsformer og opfinde nye principper for ledelse.

Denne bestandige søgen efter bedre løsninger blandt alternativer, at identificere problemer ved at sammenligne forskellige organisationer eller lokal-samfund, at diagnosticere problemer og samtidig udpege de elementer, der relationelt kan frembringe nye funktionelle mønstre, ligger som en grundindstilling i amerikansk pragmatisme og gennemsyrrer for mig at se de skrifter, der vælter ud af forskerne fra Chicago, Harvard og Columbia universiteterne i denne periode. I denne tradition ligger der derfor gemt en rolle for organisationsforskningen til at spille med i det store spil om bestandigt at civilisere og skabe nye veje til fremgang for samfund på tværs af nuværende interesse modsætninger, analytiske forblændelser og uhensigtsmæssige handlemønstre.

3. Bidrag og Grundbegreber i de tidlige sociologers organisationsforståelse.

3.1. En organisations- sociologisk rehabilitering af Taylor.

Som Karl Marx ville de tidlige organisationssociologer ind bag fabriks-porten for at finde de gemte kræfter og relationer. Men hvor Marx *a priori* opdelte sociale klasser efter deres økonomiske aflønning (løn, profit, rente), var det netop, hvordan grupper blev konstitueret, deres interne relationer og udvikling samt deres relationer til andre grupper, der trådte i højsædet hos de tidlige amerikanske organisationssociologer. Hos Marx stod fabriksherren, eller kapitalisten, over for den umiddelbare producent, industriarbejderen, og jo mere udspekuleret i at udvikle produktivkræfterne (teknologien) og produktionsforholdene (organisationsformerne) kapitalisten var, desto bedre ville kapitalisten blive positioneret over for konkurrerende kapitalister og desto bedre ville han være i stand til at udvinde merværdi af sine arbejdere. Der er systemiske modsætninger i relationen

mellem klasser hos Marx, og hvis de ikke træder tydeligt frem, skyldes det ideologiske/religiøse forvrængninger og fremmedgørelse af disse modsætninger. For de tidlige amerikanske organisationssociologer er tingene langt mere brogede. Gruppelivet bag fabriksporten kan antage mange forskellige former, der er forskellige grupperinger af medarbejdere med mange forskellige verdensanskuelser, forestillinger om arbejdskarrierer og aspirationer (se fx Sabel 1982), og kapitalisterne kan have mange andre forestillinger for hvordan en mikro-verden skal konstrueres end blot håbet om profit. I organisationer opstår der sociale processer, der let kan lede på afveje, som fx under the Gilded Era. Ved at afdække disse vildveje og lede efter bedre kunne organisationssociologien bidrage til et progressivt projekt. Denne pragmatisme i Amerika, står således i kontrast til den Europæiske sociologiske tradition, som mere var rettet mod en generel kritik af de herskende forhold og talte for revolution snarere end gradvise reformer.

For Marxister og store dele af den kritiske tradition har det derfor ikke været svært at se fx Taylor og videnskabelig management som en ny og mere avanceret metode eller instrument til for kapitalisterne at udvinde mere merværdi af de umiddelbare producenter under ”monopolkapitalismen” (Braverman, 1974), end man havde kunnet opnå på mere traditionelle måder; fx ved blotte økonomiske incitamentssystemer.

Selvom Frederik Winslow Taylor ikke kan beskyldes for at tilhøre organisationssociologerne, bliver det alligevel klart i hans skelsættende essay fra 1911 (Taylor, 1998), at han tilhører den progressive bevægelse, der vil gøre op med vilkårlighed og magtmisbrug i organisationer. Taylor har ”mærket” på sin egen krop, nogle af de ubehagelige processer, som kan finde sted på en fabrik. I en kort personlig arbejdskarriere-beskrivelse (ibid p 22 ff), omtaler han konfrontationen med det Lysgaard (1961)³ senere kaldte ”Arbejderkollektivet”. Taylor bliver konfronteret med de øvrige medarbejders påbud om ikke at bryde de eksisterende arbejdsnormer, samt trues med ulykker, der kan ramme både ham og hans familie, hvis han ikke underlægger sig de arbejdsnormer, der gælder i gruppen. Det Taylor opdager, og det hans essay tager udgangspunkt i, er, at arbejderkollektivet har udviklet en slags modstrategi over for den udbytning ledelsen søger at opnå; men denne modstrategi har en mængde dårlige politiske, sociale og økonomiske konsekvenser. Arbejderkollektivet får den effekt. at arbejderen (Taylor, 1998: 3):

³ Lysgaards bog må ses som et af de mest skelsættende skandinaviske eksempler på en tidlig organisationssociologi, hvor arbejderkollektivet gennemanalyseres så dybdegående, at det minder en del om den behandling som Barnard gav af the ledelse.

... deliberately plans to do as little as he safely can – to turn out far less work than he is well able to do – in many instances to do not more than one-third to one half of a proper day's work. And in fact if he were to do his best to turn out his largest possible day's work, he would be abused by his fellow workers for so doing, even more than if he had proved himself a "quitter" in sport. Underworking, ... , "soldiering", as it is called in this country, "hanging it out", as it is called in England,..., is almost universal in industrial establishments, ..., and ... this constitutes the greatest evil with which the working-people of both England and America are now afflicted.

Taylor forklarer omhyggeligt, at et opgør med både spontan, individuel og systematisk "soldiering" vil ikke kun være til fordel for kapitalen; arbejderne og forbrugerne vil ligledes vinde, fordi den nationale rigdom vil øges. Og på den måde vil scientific management betyde en ændring i den store konstitutionelle orden af samfundet, idet alle klassers liv samtidigt vil blive forbedret. På organisations-niveau gør han op med troen på den orden, der består i at ledere overlader det til arbejderne at arbejde efter deres egen bedste viden og evner og så gennem økonomiske incitamentssystemer prøve at få dem til at bruge deres respektive viden og evner mest muligt. Viden om arbejdets udførelse vil i sådanne systemer tilhøre de individuelle producenter, være baseret på usystematisk erfaringsopsamling og præget af traditioner. I stedet må der konstitueres en ny orden i fabrikken, baseret på at ledelsen systematisk opbygger en videnskabelig viden om den bedste praksis, instruerer arbejderne i, hvad der præcist skal gøres i den enkelte opgave, og hvor lang tid hver operation skal tage i den detaljerede fastlagte sekvens af operationer. Generalist-formanden må udskiftes med funktionelle specialister, der understøttes af planlægningskontorer, således at der kan udarbejdes udførlige beskrivelser af arbejdsopgaver (Taylor skifter mellem at kalde sit system "scientific management" og "task management"), og så de funktionsspecifikke formænd kan instruere og undervise den enkelte arbejder i præcist, hvordan arbejdet skal udføres. En sådan instruktion skal erstatte de forhandlinger omkring arbejdet, som tidligere skete mellem formand og arbejder, idet instruktionerne nu er udarbejdet, så de bedst muligt tilgodeser arbejderens fysiologiske behov og indtjening, og giver arbejdsgiveren det bedst mulige resultat. Taylor er imod; men ikke meget eksplicit modstander af fagbevægelsen. For ham er fagbevægelsen mest en torn i øjet, fordi den kan bidrage til at skabe og opretholde "systematisk soldiering", hvilket holder både arbejderklassen, kapitalisterne og forbrugerne i fattigdom, og fordi systematisk soldiering er

vanskeligere at gøre op med end spontan, individuel soldiering.⁴ Der er således ingen tvivl om, at Taylor ser ”scientific management” som en metode til både at disciplinere og emancipere arbejderklassen. Med scientific management ville der efter hans opfattelse opnås meget af det som arbejderbevægelsen selv kæmpede for ved overgangen fra det 19. til 20. århundrede (Ibid:37).

Læser man Taylor’s essay med reformistiske briller kan man ikke lade være med at beundre ham for at beskrive mange forskellige sider og aspekter ved dette nye produktionsregime, som med den stigende videnskabeliggørelse af samfundet må have set ud som en bedre og langt mere civiliseret form for kapitalisme. Men han er også meget omhyggelig med at foreslå, at den nye orden gennemføres skridt for skridt og i langsomt tempo, begyndende med en enkelt arbejdsopgave og en omhyggeligt udvalgt arbejder, og når så dennes økonomiske fortjeneste viser sig, at brede systemet ud til en lidt større gruppe og så fremdeles indtil arbejderkollektivet selv kræver scientific management gennemført overalt på fabrikken. Taylor demonstrerer, at han på denne måde i mangt og meget tænker i processer på samme måde, som også mange af de tidlige organisationssociologer gør det.⁵

For den Weber-inspirerede sociolog, Reinhard Bendix (1959) løste Taylor et problem, som Taylor ikke synes at have ofret mange tanker. Bendix ser det sådan, at den amerikanske entrepreneurkapitalisme på sæt og vis havde været selv-legitimerende inden for rammerne af et Darwiansk og Spencer’sk idiom om the ”survival of the fittest”. Entrepreneurer, der lykkedes med at skabe en virksomhed, blev nærmest tildelt autoritet og legitimitet af sine undersåtter ud fra denne opfattelse. Men når iværksætterens virksomhed blev for stor til at han selv direkte kunne lede medarbejderne, når arbejdere kom under ledelse af mellem-ledere, der ikke selv besad denne legitimitet, undermineredes såvel legitimitet som autoritet. Overgangen til et storindustrielt Amerika var derfor i begyndelsen præget af mellemledere, der udøvede vilkårlig magtudøvelse, nepotisme og uregelmønteret behandling af arbejdere. For Bendix løser det amerikanske samfund denne autoritetskrise ved at låne managerne legitimitet fra videnskab, der netop i samme periode var kædet sammen med fremskridt. Der bliver med ”scientific management” kodificeret professionelle standarder for uddannelse, rekruttering og forfremmelse af managers. Virksomhedshierarkiet kunne

⁴ I en berømt artikel har Marglin (1974) argumenteret for at det at drive arbejderen ind i fabrikken fra at have arbejdet i et forlagssystem var et middel til at gøre op med hvad Taylor ville kalde spontan, individuel soldiering, idet arbejdere i et forlagssystem havde en tendens til kun at arbejde til deres nuværende fornødenheder var blevet imødekommet. At få gjort arbejderne interesseret i det kapitalistiske projekt var således ikke en hel nem opgave.

⁵ Det da også betegnende, at Taylor systemet fremhæves af en af USA’s største reformatorer og samtidige kritikere af storindustriens og bankernes magt, Louis D. Brandeis, som en vigtig komponent for at skabe et bedre samfund (Berk, 2004).

blive til et Weberiansk bureaukrati med sine upersonlige, formelle former for både autoritet og legitimitet. Faktisk støder man gang på gang på bemærkninger hos Taylor, som viser at han anvender bureaukратиets tankegang om skriftlige instruktioner, regler og fastlæggelse af rutiner for den enkelte opgave og medarbejder – på et tidspunkt hvor Weber's tekster endnu ikke er blevet oversat til engelsk og er nået til USA. I et system præget af korrupsion, vilkårlighed og nepotisme, må bureaukратиets upersonlige regeldannelse, formelle fordeling af ansvar og rettigheder, sammenknytningen af autoritet med formelle positioner m.m. forekomme som et civilisatorisk fremskridt – men tingene skulle vise sig ikke helt at være så enkle.

3.2. Formelle versus uformelle organisationer.

Ved at sætte scientific management ind som metode vendt mod "systematic soldiering" anslog Taylor et tema, som skulle komme til at præge den tidligste organisationssociologi – samspillet, modsætningerne og dynamikken mellem og indenfor henholdsvis den formelle og uformelle organisation. Taylor ser den uformelle organisation som en fjende. Han bruger udtrykket bande ("gang") for et arbejdshold, ikke ordet team eller produktionsgruppe. Og han er meget bevidst om at individualisere arbejdsopgaver, målinger og incitamentssystemer, sådan at den enkeltes arbejde bliver fravristet bandens magt og bliver til et samarbejde mellem et sæt af videnskabeligt/funktionelt differentierede managers og den enkelte arbejder. På mange måder fulgte Hawthorne eksperimenterne og det, der skulle blive Human Relations Skolen i sporet på Taylor, idet man forsøgte at ændre de fysiske og økonomiske betingelser for arbejdet for at fremme produktiviteten. Til analytikernes store overraskelse viste det sig, at produktiviteten forbedredes lige meget om man forbedrede eller forværrede de fysiske og økonomiske arbejdsbetingelser. Forskerne (Elton Mayo og Fritz J. Roethlisberger) forklarede denne overraskelse på følgende social-psykologiske/sociologiske måde (her opsummeret af Handel (2003: 78):

They pointed out that the various small experimental groups were separated from the main part of the factory, supervised less strictly, and given special attention by higher management. The workers in these special situations became a tightly knit group of friends, which along with the greater freedom from supervision they enjoyed, made work more fun, met their emotional needs for social belonging, and reduced the usual anxiety and pressure they felt at work. Workers felt important because of their special situation and felt appreciated because upper management paid unusual and often personal attention to them. Management seemed to encourage worker's participation

in decisions about how to organize work, asking their opinion and suggestions, allowing them to vote on proposals, and sometimes following their advice. This met workers' emotional needs for social recognition and generated norms of cooperation with management goals within the group. At various times workers received free physical exams, lunch and ice cream and cake as refreshments, which motivated workers to return the reconsideration and work hard for the company, ..."

Med andre ord, ledelsesintervention kunne stimulere til ændret uformel gruppedannelse, hvor der skabtes høje normer for samarbejde og hårdt arbejde, som en slags gensidig gaveudveksling (reciprocity) mellem ledelse og arbejdere. Human relations skolen ser således gruppedannelse, som noget der bør stimuleres, stik imod Taylor, der ser gruppedannelse (i form af bander) nærmest som ondets rod. Disse opdagelser var skelsættende for at komme bort fra troen på, at det univers af normativ organisationsteori, som beskrevet af Weber, Fayol og Taylor, var en god indgang til at forstå og forklare organisationer. Der var opstået et behov for at forstå organisationer som mere naturlige (Scott, 1998) eller organiske systemer.

Denne erkendelse fandt senere genklang i Columbia-skolens kritik af bureaukratiet, idet de påviste at denne organisationsform, der skulle have løst legitimitets- og autoritetsproblemet forbundet med the Gilded Era, selv var behæftet med begrænsninger i form af manglende adaptivitet, dysfunktioner og infleksibilitet (Merton 1957), hvilket blev klart dokumenteret i en række skelsættende empiriske case-studier (fx Selznik's (1949) undersøgelse af the Tennessee Valey Authority; Gouldner's (1954) studie af en gips-mine og fabrik og Blau's (1955) studie af en statslig arbejdsformidling (Hall, 1987:85)).

Alvin Gouldner's (1954) studie er værd at fremhæve, fordi det handler om en lokal gips-mine og fabrik, hvortil en ledelse for et konsortium af lignende virksomheder sender en ny leder, efter at den gamle "Old Doug" er gået på pension. Fjern-ledelsen har længe været utilfreds med den lokale virksomheds præstationer og sender den nye manager ud med et mandat om at gennemføre organisationsforandringer i retning af et legalt-rationelt bureaukrati og scientific management. Den nye manager gennemfører dette - ikke ved skridtvise og forsigtige forandringer, som advokeret af Taylor; men - ved en gennemgribende organisations-strukturel forandring og udløser derved stærke konflikter ikke blot i forhold til medarbejderne, men også til det lokale samfund mere bredt. Gouldner's analyse af denne situation er et stykke bemærkelsesværdigt, delvist marxistisk inspireret, sociologisk grundforskning, fordi han forklarer konflikten ved en gennemgribende

undersøgelse af hvordan gips-minen og fabrikken tidligere fungerede som et naturligt system med reciprocity relationer både indadtil mellem den tidligere ledelse og i forhold til lokale omgivelser. Old Dough havde ledet fabrikken på en måde, hvor alt blev set som en undtagelse fra reglen, og med sin otte-årige uddannelse undgik han helst skriftlighed, ansatte primært arbejdere fra landet og undgik by-mennesker, da de kunne forventes at give ballade. Stort set ingen var nogensinde blevet fyret og tidligere medarbejdere, der efter anden beskæftigelse, ønskede at komme tilbage var velkomne. Arbejdsmændene nød et stort spillerum i virksomheden og kunne afprøve job ind til de havde fundet et, der passede dem. De kunne fleksibelt vælge pauser og mødetider, så længe de fik gjort deres arbejde. Virksomheden tilpassede sig også lokalområdets sæson-traditioner. Der blev arbejdet mindre i jagt-, så-, og høst-perioder. Syge kunne udvælge sig et specielt let arbejde i stedet for at gå på sygesikring eller arbejdsløshedsunderstøttelse, og det blev accepteret at tømmermænd reducerede produktionen om mandagen. Arbejdsmaterialer var tilgængelige for privat brug, man kunne tage private møbler til snedkerværkstedet og få snedkerne til at reparere dem. Landmændene kunne komme til fabrikken og bruge svejseapparater til at reparere deres redskaber, o.s.v. o.s.v.⁶

Den organiske sammenfletning af arbejdere og ledere og af virksomhed og det lokale liv var kort sagt før den bureaukratiske revolution blevet meget omfattende; ligesom i de fleste andre såkaldte "corporate- eller mill-communities" i USA og andre steder. De såkaldte lønarbejdere i sådanne lokalsamfund havde mange gøremål og interesser og var involveret i et differentieret liv, hvor man drev husmandsbrug, fiskede, deltog i foreninger, og jobbet på fabrikken var blot en del af et mangesidigt liv ved indgangen til 1930'erne⁷. Ved at operere på Old Doug's måde havde fabrikken institutionaliseret praksisser, der har gjort den til en institution i det større samfundsliv (præcis som vi nedenfor skal se Selznick tænkte sig det). Denne institutionalisering bryder den tilrejsende manager op i ved i stedet at institutionalisere en legal-rationel form for organisation, stærkt inspireret af scientific management. Og så bryder helvede løs. I stedet for et symbiotisk fællesskab mellem leder og arbejdere, opstår der organisering af arbejderkollektiv vendt mod ledelsen. Man havde fået, hvad Gouldner kalder et skin-bureaukrati (Mock- Bureaucracy), i stedet for et repræsentativt, der netop kunne have sikret, at en gammel form for institutionalisering af organisationen kunne være blevet erstattet med en ny form for institutionalisering, idet forhandlinger kunne have ført til opdagelse af nye sær- og fælles-interesser.

⁶ Denne opsummering er baseret på Perrow's (1986: 1 ff).

⁷ Lynd og Lynd (1929, 1957) har forevigt livet i sådanne amerikanske små-byer/samfund i deres *Middletown*.

Før studier som Gouldner's havde der været ringe forståelse for, hvordan organisationer kunne udvikle sig i en harmonisk samklang med lokale forhold, selvom det i høj grad var, hvad der havde præget de patriarkalske samfund og den iværksætterkapitalisme, som gik forud for organiseret eller "corporate" kapitalisme. Den progressive bevægelse havde, som omtalt, været mere interesseret i at finde fejl og problemer ved denne gamle orden, og havde måske samtidig overset nogle af dens fortrin. Gouldner's studie lader os ane, at det ikke kun var beundringseffekten over for iværksætteren, der havde skabt legitimitet og autoritet; men ledere eller iværksætteres evne til at flette samfund og virksomhed sammen på en organisk måde. Det kunne lede til nepotisme, korrupsion og vilkårlighed; men kunne også føre til symbiotiske relationer, som kunne muliggøre meget attraktive former for samfundsudvikling. Måske skabte væksten i virksomheder, der var lykkedes på denne måde, både forudsætningerne og behovet for legalistisk-rationelle former for organisation; men snarere end at løse kunne deres introduktion fremkalde en legitimitets- og autoritets-krise. Et forhold Bendix (op cit) ikke forudså; men som afspejles i den forsigtighed omkring ændringsprocessen, som Taylor pointerede (op cit), og som Follett mere end nogen anden hæftede sig ved.

Overgangen til legalistisk-rationelle organisationsformer var ikke det eneste, der skabte problemer i den nye bureaukratiske orden. Som påvist af Merton havde bureaukratiet en række dysfunktionelle sider. Meget af denne dys-funktionalitet var knyttet til en manglende evne til at tilpasse sig skiftende situationer og til at være fleksibel. Hertil kom, at bureaukratiets ydre skær af rationalitet, orden og regulering dækkede over en hel anden adfærd inde bag facaden. Melville Dalton's (1959) studie af *Men Who Manage* blotlagde nogle ganske andre spil mellem office-holders end dem man ville have forventet sig ud fra en Webersk forestilling. Det er ganske interessant, at Dalton gjorde sine observationer, som ansat til at bogføre arbejdernes arbejdsresultater ud fra tids-studienormer i en virksomhed. Han havde derfor adgang til at tale med og observere en masse arbejdere, funktionærer og adskillige lag af managers i organisationen. Det viste sig at være en ideel udkigspost for at opdage, at den formelle organisation snarere end at udspænde et velordnet hierarki af mål og midler og samarbejdende afdelinger var et mægtigt system af konflikter og spil om økonomiske midler, magt og indflydelse:

Approached sociologically, relations among members of management in the plants could be viewed as a general conflict system caused and perpetuated chiefly by (1) power struggles in the organization stemming in the main from competition among

departments to maintain low operating costs; (2) drives by numerous members to increase their status in the hierarchy; (3) conflict between union and management; (4) the staff-line friction ... (Dalton, 1950).

Det interessante ved hans artikel allerede fra 1950 er, at han ser på, hvordan ”staben” (som netop er skabt for at udvikle og gennemføre den slags metodeforbedringer, som scientific management lægger op til) kommer i konflikt – ikke med arbejderne men - med mellemliderne i linje-organisationen. Mellem de to grupperinger af funktionærer, viser han, opstår (og nærmest institutionaliseres) et sindrigt spil om magt, indflydelse o.s.v.. Men spillet spilles ikke kun som et spil mellem to oppositionelle grupper, der står over for hinanden på en antagonistisk måde. Personer fra staben må indynde sig hos personer fra linjen for at positionere sig. Hertil kommer at den enkeltes spil kun kan spilles til de involveredes fordel ved at forbryde sig mod eller ignorere de regler, som er officielt gældende⁸. Dalton maler et billede, der viser, at det er muligt for linje-managerne at sætte trumf på og at holde den samlede stabs-gruppe i skak ved at mobilisere arbejderne til modstand mod stabens forslag til metodeforbedringer, når det passer i linje-gruppens kram. Med andre ord et spil, hvor det bliver svært for de mere veluddannede stabs-medarbejdere, at komme igennem med fornyelser og dermed fremstå i top-ledelsens øjne, som en vigtig *gruppe* af organisationsmedlemmer. Som gruppe har staben derfor svært ved at blive en del af den dominerende koalition. Som gruppe opløses de og tvinges i stedet til individuelle positioneringsspil ved at underlægge sig linje-managerne.

Hvad der også er bemærkelsesværdigt ved Daltons analyser, er at han ikke ser disse spil og konflikter i organisationen som blot sideordnede til og forvirrende for, hvordan organisationen fungerer. Arbejdet bliver netop gjort gennem de personlige relationer eller netværk, som opstår gennem disse konflikter og spil. I hans bog fra 1959 gentages observationerne; men nu også med fokus på spillet inden for forskellige afdelinger af linje-organisationen (Dalton, 1959). Her opstår der klikker og koalitioner som kæmper med hinanden om indflydelse i en sådan grad at organigrammets billede af over- og underordningsforhold bliver helt vildledende, idet uformel magt er allokeret efter helt andre principper end det formelle hierarki lader os tro. Det er netop ved disse klikkers evne til at samarbejde på kryds og tværs af organisationen, at samarbejde bliver skabt og arbejdet bliver gjort. Og naturligvis fører dette til et politisk spil, der meget lidt afspejler den

⁸ En lignende observation finder vi et meget senere organisationssociologisk bidrag af Crozier og Friedberg (1977). De går så langt som til at sige, at de der slipper godt af sted med at bryde de formelle organisations regler også er de, der får mulighed for at få magten over den formelle organisation.

magtfordeling, som ville herske ifølge organigrammet. Naturligvis prøver topledelsen at tæmme disse spil, konflikter og kampe; men Dalton viser, hvordan mellemedere finder revner og sprækker i det, der er mangelfuldt reguleret, til at sikre sig fordele for sin egen afdeling eller klike. Dalton's bog er mageløs læsning og river grundigt op i ens opfattelse af og forventninger til, hvad der foregår i rationelle og legale organisationer. Den er god læsning for organisationsforskere, der forbereder sig på uhildede felt-observationer⁹.

Selvom Croziers bog *The Bureaucratic Phenomenon* først udkommer meget senere (i 1964) bør den nævnes i denne sammenhæng. Crozier laver en organisationssociologisk analyse af en række franske organisationer, metodisk med udgangspunkt i survey undersøgelser kombineret med opklarende interviews. På mange måder står bogen i en skrigende kontrast til det man opdagede i de ovennævnte amerikanske studier, som trods alt viser, at den uformelle organisation, selvom den underminerer vore forventninger til hvordan organisationer burde fungere ud fra en formel beskrivelse, i mange tilfælde leverer de relationer, som samarbejde kan ske gennem og som gør organisationen mere fleksibel. Crozier derimod leder i sin bog forgæves efter uformelle gruppedannelser i franske bureaukratier, gruppedannelser der kunne tænkes at mindske dysfunktionaliteten og øge fleksibiliteten. Men i stedet finder han, at hvad angår både grupper af arbejdere og direkte relaterede hierarkiske niveauer undgår man i Frankrig "face-to-face-contact". Konflikter, i stedet for at blive spillet ud og løst gennem uformelle klikker eller netværk, løftes ud af selve organisationen og udspilles i centrale forhandlinger mellem hoved-organisationer og ved statslig mellemkomst. Derved kommer "løsninger" tilbage til organisationen som nye regler og regulativer, som uden føling for situation og lokal kontekst, bestemmer rettigheder og pligter mellem hierarkiske niveauer og inden for formelle sociale grupper. Det betyder ikke at der ikke udspiller sig et fordækt spil om magten i franske bureaukratier; men denne magt opnås ved at ethvert lag i organisationen prøver at gøre de lag, de selv er omgivet af, så forudsigelige som mulige

⁹ Dalton's studier omfattede primært virksomheder af typen vertikalt og funktionelt integrerede hierarkier. Jackall (1988) lavede langt senere et studie af et selskab med en divisionaliseret organisationsform, hvor vi genfinder nogle af de samme spil; men nu med langt mere videregående konsekvenser og flere ødelæggende ikke-intenderede effekter. Presset for hurtige og høje afkast i den divisionaliserede virksomhed synes at have gjort ledelseskorpset endnu mere orienteret mod at spille tricks for at overleve i kampen om forfremmelser. Fx kan man sammensætte et adfærdskodek som det følgende ud fra Jackall: Det gælder for ledere om på kort sigt at vise komparative høje resultater. Derfor leder en leder sin organisatoriske unit for at fremkalde disse resultater på kort sigt, også selvom det betyder at dens langsigtede funktionsevne af unitten derved undermineres. Når lederX derved er blevet forfremmet til en højere position, vil han kunne deltage i bebrejdelserne af sin efterfølger, lederY, i den stilling lederX har forladt, for de ulykker, der der uvilkårligt følger i kølvandet på lederX's kortsigtede sub-optimering. Ved at deltage i afskedigelsen af lederY, opnår lederX ikke blot at vise sin egen komparative dygtighed over for sine overordnede; men også sin fortsatte evne til at handle resolut og eliminere samtidigt en potential rival i kampen om forfremmelser. Den kumulative effekt af sådanne selektionsprocesser betyder naturligvis, at top-ledelsen i sådanne divisionaliserede virksomheder består af mennesker med ganske særlige karakteregenskaber. Det er ikke helt let, efter læsningen af Dalton og Jackall's organisationssociologiske studier, at tro på, som hævded af Williamsson (1975), at disse to organisationsformer succesfuldt havde håndteret opportunisme, snyd og free-riders; men de to organisationsformer havde uden tvivl været med til at gøre spillet mere komplekst og sofistikeret.

ved at presse på for eksterne reguleringer, der kan begrænse deres handlemuligheder; mens man selv som formel gruppe prøver at opnå så stor handlefrihed og uforudsigelighed for sit eget hierarkiske lags vedkommende som muligt. Magt opnås således i Crozier's burekratianalyse, gennem den usikkerhed som et lag kan påføre de andre lag i organisationen. Den formelle organisation i sig selv bliver derfor konstituerende for et magtspil, der er ganske meget i modsætning til funktionaliteten og autoritetsdannelsen i Webers bureaukratiske ideal-type.

Crozier leder i den sidste del af sin bog efter de historiske grunde til, hvorfor der ikke opstår uformelt samarbejde inden for og mellem sociale strata, og finder ud af, at skattesystemet under *l'ancien regime* i Frankrig skabte forudsætningerne for at franskmænd undgår direkte kontakt individer imellem. Under dette skattesystem kunne man nemlig selv opnå skattenedsættelse, hvis man kunne angive ens nabo for at snyde med indtægtsangivelser over for skattevæsenet. Det fremmede ikke tæt kontakt, empati og social interaktion mellem naboer, kolleger, i og mellem grupper, og der blev nærmest institutionaliseret en mistillidskultur i Frankrig. Dette forhindrer ifølge Crozier den spontane sociale interaktion, der kan føre til at grupper i egentlig forstand opstår. Tillægger man den viden som fx Weick (2001: kapitel 1) senere har udviklet om den processuelle udvikling af gruppeorganisering, mister et system derigennem muligheden for at en udvikling mod en stadig mere selvbevidst selv-organisering kan finde sted på mikro-niveau, og som netop kan føre til en samarbejdende uformel organisation. Paradoksalt nok når Crozier derved frem til, at bureaukratiets formelle metode for organisering, med de historisk-kulturelle forudsætninger der eksisterede i Frankrig, er en nødvendig betingelse for at skabe samarbejde overhovedet; men at det derfor også bliver svært at kompensere for de dys-funktionaliteter, som Merton (op.cit) havde påvist fulgte med bureaukrati og formaliserede systemer.

3.3. At overkomme dualismen: Den tidlige organisationssociologiske bud på en mere evolutionær og processuel organisationssociologisk forståelse.

Opdagelsen af den uformelle organisation og dens kontrast til den formelle, at tingene ikke er rationelle på den måde, som de synes at være, men gemmer på en anden – fornuftig eller ufornuftig - rationalitet, er uden tvivl en af den tidlige organisationssociologiske største bedrifter. Den opdagelse udgør en af de største kilder til at så tvivl om betimeligheden i økonomernes – både de marxistiske, de neo-klassiske og de neo-liberales - tro på rationelt maksimerende økonomiske agenter. Disse opdagelser har uden tvivl haft stor betydning for at formulere Simon's teori om begrænset rationalitet og for March og Cyert's adfærdsteoretiske model for "satisfying" økonomisk adfærd,

organisatorisk slack og koalitionsdannelse i virksomheder (Simon, 1976; Cyert and March, 1963). Allerede i March og Simons bog fra 1958 beskrives organisationer meget mere komplicerede end den rationelt-legale organisationsteori lod os forvente. Og dette har haft varige betydninger for organisationsøkonomiens udvikling på sådanne områder som transaktionsomkostnings-, patron-agent- og evolutionær økonomisk teori.

Megen organisationssociologi/antropologi er blevet brugt som en slags gentagelse af klassikerne, fx til at afsløre, at nye organisationsformer på trods af deres tilsyneladende fremskridt er vendt mod arbejderne, at der under facaden foregår et lyssky spil om magt, som virker undertrykkende eller at den diskursive formation sorterer hændelser og grupper, så der opstår systematisk – men tilforladelig – dårlig styring. På mange måder veksler den uformelle og formelle organisation mellem at tage henholdsvis ”den ondes” og den ”godes” rolle. Denne dualisme og dikotomi er ikke hensigtsmæssig for organisationsteori, bl.a. fordi den henviser organisationssociologien til en plads som skeptikere, kritikere og ”gamle sure mænd”, der ikke tager aktivt del i at forstå, diagnosticere og være medkonstruktører af den fortsatte udvikling af organisationer. Vi ser splinterne i praktikerens øjne; men ikke bjælkerne i vore egne. Vi forhindrer os selv i at indtage en aktiv rolle i den civilisering af samfundslivet, som der måske er mere påkrævet i dag end tidligere, nu da den finansielle krise har fået store dele af samfundets organisationer til at vantrives.

Den tidlige organisationssociologis fædre stod som sagt ikke på tilskuerpladsen. Som vi allerede har set var de ofte enten selv praktikere, der gav sig selv til at reflektere og skrive (Taylor, Barnard.), lod sig ansætte i virksomheder for at gøre deltager-observationer (Dalton) eller gjorde aktionsforskning i felter (fx Whyte, Selznik, Glaser og Strauss, Lysgaard). For nogle gav det mangeårige erfaringer, hvorved de opnåede et blik for, at såvel den formelle som den uformelle organisation ændrede sig over tid, at der var processer i gang, at det kunne føre til onde cirkler; men også at rettidig omhu i interventioner kunne føre til gode cirkler og til civilisering af organisationen.

Et godt eksempel på den komplicerede interaktion mellem uformel og formel organisation blev allerede publiceret i Homans bog i 1950 (dansk udgave 1966). Her berettes om hvordan Conrad Arensberg og Douglas MacGregor bliver tilkaldt til ”The Electrical Equipment factory” for at foretage en organisationssociologisk diagnose af, hvorfor de overbetalte og højt værdsatte konstruktionsingeniører viser tegn på utilfredshed. Virksomheden har en selvbevidsthed om at fungere uformelt (har bl.a. ikke noget formelt organigram), at være demokratisk (blandt andet ved at foretage beslutninger i en myriade af komiteer, herunder i en konstruktions-komite, hvor

konstruktionsingeniørernes arbejde blev prioriteret, og tid og ressourcer afsat). Systemet havde fungeret aldeles fortrinligt, mens virksomheden var ung og mindre; men nu da den var blevet stor, bl.a. som følge af fabrikken, og så gammel at direktøren og den oprindelige grundlægger var på vej ud, var utilfredsheden blandt konstruktions-medarbejderne blevet mærkbar. Ledelsen kunne ikke forstå det og var bekymrede, fordi man værdsatte og var afhængige af deres arbejde. De to organisationsforskere lavede ved hjælp af åbne interviews, en række survey-undersøgelser, m.m. en omhyggelig diagnose, der viste, at nok var de demokratiske principper, fora og muligheder for indflydelse blevet opretholdt for ingeniørerne; men andre gruppers magt, evne til at handle og sikre kontinuitet i gennemførelse af beslutninger var i mellemtiden blevet øget, hvilket ingen rigtigt havde registreret, som følge af at man insisterede på at forblive en uformel organisation. Virksomheden havde med andre ord intet middel til at afbilde sin egen udvikling. Organisationen bliver efter undersøgelsen overdraget forfatterens diagnose, som et nyt spejlbillede af sig selv, og sætter gang i forandringer for at genoprette nogle balancer (Homans, 1966: 340-65).

Vi genfinder i dette praksis-nære studie (foretaget allerede i 1939) en mængde af de analytiske elementer, som en af tilløberne til human relations skolen, Chester Barnard (1938, 1968), også udviklede. Barnard var ikke uddannet sociolog; men havde erfaring fra en 40 års karriere i AT&T og en lang række offentlige organisationer. Hans skrev sin bog, *The Function of the Executive*, mens diskussionerne mellem scientific management og human relations skolerne rasede; men med det formål at forstå sin egen erfaring som "executive". Rapporterne fra Hawthorne eksperimenterne gav inspiration; men ikke til at formulere en sammenhængende organisationsteori. Hans egen teori udviklede han i opposition til Fayol og for at finde på en, der svarede til hans erfaringer. Bogen er skrevet i sit eget sprog, nogle gange meget abstrakt teoretisk andre gange selvindlysende. Den er ikke let at læse og kræver at man arbejder med den; men så giver den også mange gaver til gengæld (Andrews, 1968).

Et superkort – og dermed fortegnet – referat af Barnard's tankegang kan gives på følgende måde:

Mennesket handler i de fleste situationer kommunikativt i et system af samarbejde, hvor individers aspirationer (organizational efficiency) og det kollektive formål (organizational effectiveness) forbindes. I reglen varetages dette samarbejde gennem den uformelle organisation; men når et nyt formål (purpose) skal etableres er formuleringen af et sådant formål en af den formelle organisations/ledelses vigtigste funktioner. Formålet gør det muligt for individet at overveje sin egen rolle i lyset af egne aspirationer, og derfor kan et samspil og en udviklingsproces mellem egne

aspirationer og det organisatoriske formål blive etableret. Men forskellige individer og grupper udvikler under en sådan proces af gensidig tilpasning forskellige aspirationer ud fra de muligheder og udfordringer udviklingsprocessen selv afstedkommer. Selve udviklingen af aspirationer bliver forskellig for forskellige grupper, som følge af udviklingsprocessen, der måske tog udgangspunkt i en heldig afbalancering af aspirationer; men som nu kan føre til en uligevægt. Det kan føre til konflikter, derfor er det nødvendigt, og en anden af ledelsens vigtigste funktioner, at skabe de konstitutionelle rammer for at forskellige gruppers aspirationer kan forhandles, afstemmes og ledes i baner, der genskaber muligheden for genetableringen af det uformelle samarbejde og en ny balance mellem grupperingernes nye aspirationer. De konstitutionelle rammer designes i en formel organisation af formelle aftaler, foraer og procedurer for at håndtere aspirations og interesse konflikter, og det fører til udøvelse og fordeling af autoritet, således at de mange former for aspirationer kan forfølges effektivt; men uden at komme i konflikt med hinanden. Udøvelsen af autoritet udgår imidlertid ikke af ledelsens formelle positioner. Autoritetsudøvelsen afhænger af den autoritet, som ledelsen tillægges af de forskellige grupper af medarbejdere. Ledelsen må derfor lære at udøve autoritet inden for de ”zones of indifference”¹⁰, som de forskellige medarbejdergrupper har, ellers risikerer ledelsen ved forkert autoritetsudøvelse at skabe konflikter i stedet for at genkonstituere det uformelle samarbejdet via den formelle organisation eller konstitutionelle orden¹¹.

Der etableres gennem Barnard’s forståelsesramme en forventning om, at en organisation til evig tid vil udvikle spændinger inden for og mellem den formelle og uformelle organisation, at desto mere det lykkes at spore den uformelle organisation gennem formulering af efterstræbelsesværdige formål og konstitutionelle rammer for det uformelle samarbejde, desto mere vil mangfoldige aspirationer opstå og blive udviklet og komme i konflikt, der stiller krav om at blive inkluderet i et nyt formål og en stadig mere avanceret konstitutionel orden, som ledelsen må konstruere. Der er således tale om en permanent proces og konstant udfordring, som aldrig vil finde en endelig løsning; men hvor organisationsmedlemmerne konstant er ”kastet” til at gennemleve denne proces

¹⁰ Forskellige grupperinger reagerer forskelligt på forskellige former for ledelsesudøvning. Det har noget med normer, æresbegreber og opfattelser af retfærdighed at gøre. Hvis en ledelse kan undgå at ”træde på disse” i autoritetsudøvelse har man ramt punkter ”zones of indifference”; men kun erfaring gennem trial and error forsøg kan gradvis afdække, hvor grænserne for disse ”zones of indifference” går.

¹¹ Måske er det forførelsen ved mit eget referat, at jeg er tilbøjelig til at synes, at der hos Barnard ligger selve den teoretiske ramme til at analysere organisationer både situationistisk og i lyset af en foregående historie, til at udpege fokusområder for diagnostisk analyse i en situation, til at placere ansvar og perspektiv for interventioner samt metoder, som de bør gennemføres ved. Jeg har selv brugt denne ramme til at forstå, hvad der gik galt i samspillet mellem forskellige organisationsenheder i et multinationalt selskab (Kristensen and Zeitlin, 2005: Kapitel 9).

igen, og igen. Det er selve udfordringen for at begå en udvikling fra mindre til mere avancerede, fra mindre til højere grader af organisatorisk civilisation.

For den pragmatiske managementforsker, informeret gennem Amerikansk Pragmatisme, står vi overfor en proces og en dynamik, som ikke blot viser hvordan refleksiv- og kollektiv handling kommer i stand; men også giver sig udslag i læring. Vi får kød på forestillingerne om organisationer med stadigt højere formål, befolket af stadigt mere kompetente og sofistikerede medarbejdere og ledt og styret af stadigt mere avancerede former for organisering af samarbejde (se fx Kristensen og Lotz, 2011).

Men processen kan også omfatte udvikling på et andet plan. Her kommer en anden af de tidlige organisationssociologer på banen, nemlig Philip Selznick (1957, 1984). Hans *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation* er på mange måder skelsættende i organisationssociologiens udvikling. På mange måder har han tankemåder, der flugter med Barnard's i kernen af sit analytiske apparat; men da han er sociolog drager han nogle mere vidtgående slutninger af udfoldelsen af de processer, som Barnard beskriver. For det første er han kendt for at sige, at det ledelsen gør, er at "infuse the organization with value", hvilket naturligvis betyder at organisationen bliver mere end blot et legalt-rationelt instrument til fx profitmaksimering. Udvikler organisationen sig gennem processer, som stort set ligner de, der er beskrevet ovenfor af Barnard, så vil organisationen blive til en institution. Det sker indadtil ved at skabe vaner, der får medarbejderne til at føle tilhør og plads, og eksternt ved at blive en del af den institutionelle økologi i det omgivende samfund. Ved at skabe en konstitutionel orden vil den ikke blot skabe rum og plads til forskellige grupper; men blive et *Polity*, hvor politiske kampe og forhandlinger kan udspilles så organisationen på sigt kan udvikle sig i trit med samfundet. Hvis valg af formål og de aspirationer, som virksomheden giver plads til inden for i sit daglige liv, også afspejler formål og aspirationer, som deles af grupperinger i det omgivne – lokale – samfund, og som gør det muligt for samfundet at nå sine mål gennem organisationen, vil organisationen blive og forblive en institution set med samfundets øjne (præcist som Gouldner observerede det med gips-fabrikken og minen under "Old Doug"s regime). Selznick beskriver en proces på det organisatoriske plan og i relationen mellem samfund og organisation, som ser uhyre parallel ud til den "role-taking" process, som Mead (1934, 1967) har beskrevet på det interpersonelle plan, og aktuelle teoretikere ser da også et stærkt slægtskab mellem Selznick og Amerikansk Pragmatisme (Ansell, 2011: Kapitel 4).

Dette slægtskab bliver ikke mindre, hvis vi inddrager Mary Parker Follett, der ses som en person der både har relationer til Human Relations Skolen, til Dewey og til Selznick samtidig med at hun blev en af sin tids mest succesfulde management-konsulenter og institutionelle entreprenører (Ansell, 2009). Det er som sagt en gave, at læse hendes bog fra 1951, *Creative Experience*, som kommer tættere på at forstå de eksperimentelle processer, der fører til nye organisations- og samspilsformer, end nyere bidragsydere som fx Joas (2005) har formået. Her skal især fremhæves hendes perspektiv på interessekonflikter. I stedet for at tage dem for givet og måske skabe et institutionelt rum, hvori de kan udspilles på en civiliseret måde, så leder hun efter nye måder at håndtere interessekonflikter på, måder som fører til at interessenterne ved at formulere et nyt formål, der omfatter alle parter, sammen kan efterstræbe nye aspirationer eller interesser, der gør det muligt at skabe et nyt grundlag for den rekursive interaktion, der åbner helt nye muligheder for social udvikling for alle involverede parter. Med Follett bliver det således muligt at forstå organisationen som et rum der forener og civiliserer samspillet mellem mange forskellige agenter; men også et sted hvor deres selv-opfattelser, identiteter, karakterer og roller konstant undergår eksperimentelle processer af sam-skabende forandring.

Opmærksomme læsere vil have opdaget, at vi i denne sektion nærmest har beskrevet den sociale interaktion mellem den uformelle og formelle organisation gennem den tankegang, som blev udviklet af Dewey og Mead i forbindelse med Chicago-skolen ved indgangen til det 19. århundrede, at vi brugte deres ord til at pointere vigtigheden af nogle af de tanker, der havde udviklet sig i Harvard-miljøet i 1930'erne og at vi brugte dem på det empiriske materiale som Columbia-skolen frembragte i 1950'erne. Vi tror, der findes en gennemstrømmende enhedstanke mellem de tre tidsaldre og sociologi-miljøer, som kunne fremelskes meget mere eksplicit end tilfældet hidtil har været. Måske kunne Parsons' AGIL model oven i købet anvendes til at evaluere de løsninger, som fremkommer gennem de anførte processer. Parsons selv så ikke nogen konflikt mellem sin egen tankegang og den symbolske interaktionisme og amerikanske pragmatisme. Hvis vi forstod hvorfor det var tilfældet, kunne de tre grene af den tidlige organisationssociologi måske bruges til at formulere et nyt paradigmatisk grundlag for nutidig organisationssociologi?

4. Arven fra den tidlige organisationssociologi

Opsummerende vil jeg derfor konkludere, at ved at opdage dualismen mellem formel og uformel organisation, og især ved at ophæve denne dualisme i et processuelt og eksperimentelt syn på virksomhedsudvikling, skabte de tidlige organisationssociologer et perspektiv, analytiske rammer

og fundamentet for en form for diagnostiks intervention, for hvilken der aldrig har været et større behov end i dag. Set med marxistiske briller er der tale om et reformistisk program, og ingen der holder fast i at der eksisterer "objektive" interesser og interessekonflikter vil nogensinde blive overbevist om denne organisationssociologis elegance.

Det er påfaldende, hvor omfattende og dybtgående bidragene til den tidlige organisationssociologi var inden for en ganske kort tidsperiode i USA. Men det er også beskæmmende at se, hvor lidt disse bidrag blev brugt i Europa, især i 1970'erne og i 1980'erne.

Enhver der fx læser Selznick (1957) må beundre, hvordan hans opfattelser af henholdsvis organisation (som den rationelle tilrettelæggelse af aktiviteter og koordination) og institutionalisering (som en adaptiv, responsiv organisme) foregriber diskussionen om institutioner og institutionelle forandringer, hvor denne står i dag (se fx Kristensen and Morgan, 2012). Institutionaliseringsprocessen, som den dobbelte proces, hvorved økologien af omgivende institutioner sætter sit præg på den måde, som den interne organisation opererer på, og organisationen selv indfletter sig som en institution blandt de øvrige institutioner i den eksterne økologi er mesterligt håndteret af Selznick. Det er i denne proces at den konstitutionelle orden skal give rum for politiske forhandlinger mellem grupper, der repræsenterer forskellige aspekter af den institutionelle økologi og transformere potentielle konflikter til distinkte, organisations-specifikke samarbejdsformer mellem organisations-roller. Den måde som Selznick får dette til at skabe rammen for organisatorisk karakterdannelse i forskellige organisationer er bemærkelsesværdig ved sin måde at sammenføje formelle positioner (offices a la Weber), rolle-indtagelse (a la Mead) og interaktion (a la Goffman (1961)).

Den måde som Selznick anskuer sammenføjning af organisation og omverden på forklarer på mange måder, hvad Maurice et al (1986) opdagede, da de gennem en "matched pair" analyse fandt ud af at tyske og franske organisationer var meget forskellige, selvom de efter Woodward' s (1958) contingency teori, burde være ens.

Selznick er uhyre relevant for at forstå, hvordan de sammenføjningsprocesser foregår, som fx fører til "national business systems" (fx Whitley and Kristensen, 1996; Whitley 1992; Karnøe m.fl 1999), og han ville kunne sætte den dualisme, der hersker inden for denne forskningstradition mellem reproduktion og forandring på en fælles formel, hvor det er den selv samme proces, der afstedkommer begge. I stedet for den relativt statiske form for komplementaritet, som vi finder i

”Varieties of Capitalisms” (Hall and Soskice, 2001) kan Selznick’s framework skabe en meget mere dynamisk form for komplementaritet, idet hans tænkemåde lader os se, hvordan organisationer, institutioner og grupper ændrer karakter simultant og ved forskydning af rekursive forandringsprocesser til stadig flere felter i samfundet. Meget af styrken i Selznick’s analytik opstår ved at han insisterer på at bryde med dualisme og dikotomi (se også Ansell, 2011). Lige meget om der opereres på et individuelt, gruppe, organisations eller institutionelt niveau prøver han at ophæve dualismer, idet han søger at specificere, hvordan det, der dualistisk synes at være adskilt, interagerer således at det skaber sammenfletning.

Den organisationsteoretiske ny-institutionalisme gjorde nærmest sit eget syn klart ved at rejse det i kontrast til Selznick’s (DiMaggio and Powell, 1991:11-15). I stedet for den organiske relation mellem personlighed, gruppeidentitet, organisation og institutioner sættes en primær kognitiv opfattelse af institutioner: ”.. taken for granted scripts, rules, and classifications are the stuff of which institutions are made”. Og institutioner satte hovedsageligt deres præg på den formelle organisation, og den måde, som den så ud i omgivelsernes øjne; mens de-kobling sikrede at den effektive arbejdsorganisation kunne arbejde relativt uanfægtet heraf (Meyer and Rowan, 1991).

Set med den amerikanske pragmatismes briller, hvor symbolsk interaktion og gensidig role-taking sker løbende og bestandigt gennem refleksive agenter, betyder ny-institutionalisternes understregning af ”de-kobling” en tilbagevenden til dualismen mellem formel og uformel organisation, og dermed et tab af både diagnostisk klarhed og interventionistisk styrke for organisationssociologien. På den anden side er det oplagt, at ledere i fx store multinationale selskaber er under et andet institutionelt pres end det, der stammer primært fra lokale institutionelle miljøer. Dette peger i retning af, at der med fordel kunne etableres en symbiotisk arbejdsdeling mellem den klassiske og den nye institutionelle organisationsteori. I Kristensen and Zeitlin (2005) etablerer vi dette samspil ved at se hovedkvarteret være udsat for skiftende universelle ideer om ledelse af transnationale selskaber, medieret ved deres tætte kontakter til de finansielle institutioner og konsulentfirmaer i London City – a la neo-institutionalismen; mens datterselskaberne er knyttet til og afhængige af de lokale institutionelle økologier, der er deres værter – a la klassisk institutionalisme. Mellem hovedkvarter og datterselskaberne opstår der så en meget særegen strategisk interaktion, som driver organisationen ind i mange modsigelser, og det bliver dermed klart, at på trods af mange konstitutionelle eksperimenter lykkes det ikke at sammenføje hele organisationen i et samarbejdende hele. Denne strategiske interaktion er imidlertid alt andet end de-

kobling, idet de gensidigt strategizing agenter nøje observerer hinandens skridt, og deres gensidige spil er, hvad der driver virksomheden fremad i al sin ufuldkomne logik. Denne diagnose bruges så til at foreslå organisatoriske reformer. Jeg tror der ligger en helt ny mulighed for at udvikle organisationssociologien til et nyt stadie ved at sammenbygge den tidlige og nye institutionalisme i organisationsteorien; men med den tidlige i førertrøjen.

Dette er så meget desto mere nødvendigt, fordi vi i disse år går gennem en "Sturm und Drang" periode – a la den USA gennemgik i slutningen af det 19. århundrede og begyndelsen af det 20. Behovet for eksperimentel søgning efter nye former for organisation er igen stort og alarmerende. Det kommer fx til udtryk i en banebrydende artikel fra 2006, hvor Sabel identificerer de nye revolutionære rutiner, som er blevet organiseret i nye virksomhedsformer, som en metode til at lave søge-netværk – både internt og eksternt – således at kontinuerlig forbedringer bestandigt kan foregå, blandt andet ved at institutionalisere tvivl om eksisterende rutiners effektivitet. Der er nærmest tale om en "gearing" af de processer, som vi allerede har omtalt hos Barnard, Selznick og Follett; processer der bestandigt arbejder på at skabe sammenhæng mellem det indre og ydre liv og ophæve modsætningen mellem tacit og kodificeret viden og dermed den uformelle og formelle organisation. Der er nærmest tale om at formalisere den uformelle organisations samarbejdsprocesser. Den samme tendens møder vi i interaktionen mellem organisationer indbyrdes, der i stigende grad har taget form af "sustained contingent relations" hvor refleksive aktører bestandigt evaluerer og undersøger sine eksterne samarbejdsrelationer i lyset af mulige alternativer, og dermed i dette samspil institutionaliserer reflektiv, gensidig rolle-skabelse (Herrigel, 2010), fx i innovationsnetværk. Ny-institutionalismens tankeformer kan fint bruges til at forstå, hvordan nye management idealer og "templates" sætter processer i gang i organisationer; men hvis vi nøjes med at gå dette skridt bliver det svært at komme længere i en diagnostik end til at dømme "hykleri", som Brunsson har gjort det. Har vi derimod den klassiske institutionalisme med i bagagen, bliver det meget lettere at forstå den indre og ydre dynamik som virksomheden er kastet i, samt at se hvilke muligheder, der er ved at opstå gennem eksisterende organiseringsprocesser, samt hvilke interventioner og midler, der skal tages i brug for at skabe det næste stykke eksperimentel udviklingshistorie.

Den tidlige organisationssociologi kunne blive en meget nyttig analytisk ramme for at søge efter organisationsformer, der svarer på vor tids udfordringer.

References

- Adler, P.S. (ed) (2009): *The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies. Classical Foundations*. Oxford: Oxford University Press.
- Andrews, K.R. (1968): Introduction to the Anniversary Edition. In Barnard (1968).
- Ansell, C. (2009): Mary Parker Follett and Pragmatist Organization, in Adler, P.S (ed)
- Ansell, C. (2011): *Pragmatist Democracy. Evolutionary Learning as Public Philosophy*. New York: Oxford University Press.
- Barnard, C. I. (1938, 1968): *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bendix, R. (1959, 2001): *Work and Authority in Industry. Managerial Ideologies in the Course of Industrialization*. New Brunswick: transaction Publishers.
- Berk, G. (2004): 'Whose Hubris? Brandeis, Scientific Management, and the Railroads', in Lipartito and Sicilia (eds)
- Blumer, Herbert (1969): *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*. Berkeley: University of California Press.
- Braverman, H. (1974): *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.
- Crozier, M. (1964): *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- Cyert, R.M. and March, J.G. (1963): *A behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Crozier, M. and Friedberg, E. (1980): *Actors and Systems. The Politics of Collective Action*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Dalton, M. (1950): 'Conflicts Between Staff and Line Managerial Officers', *American Sociological Review* 25: pp 342-351.
- Dalton, M. (1959): *Men Who Manage: Fusion of Feeling and Theory in Administration*. New York: John Wiley and Sons.
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1991): Introduction, in Powell and DiMaggio (eds)
- Elias, Norbert (2000): *The Civilizing Process. Sociogenetic and Psychogenetic Investigations*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Follett, M. P. (1951): *Creative Experience*. New York: Peter Smith.
- Granovetter, M. and Swedberg, R. (eds) (1992): *The Sociology of Economic Life*. Boulder CO: Westview Press.
- Goffman, E. (1961): *Encounters. Two Studies in the Sociology of Interaction*. Indianapolis: The Bobbs-Merrill Company.

- Gouldner, A.W. (1954): *Patterns of Industrial Bureaucracy*. New York: Free Press.
- Hall, R.H. (1987): *Organizational Behavior: a sociological perspective*, in Lorsch (ed)
- Hall, P.A. and Soskice, D. (2001): *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Handell, M.J. (ed) (2003): *The Sociology of Organizations. Classic, Contemporary and Critical Readings*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Haveman, H.A. (2009): 'The Columbia School and the Study of Bureaucracies: Why Organizations Have Lives of their Own', in Adler (ed): 585-607
- Heckscher, C. and Adler, P.S. (eds) (2006): *The Firm as Collaborative Community. Reconstructing Trust in the Knowledge Economy*.
- Herrigel, G. (2010): *Manufacturing Possibilities. Creative Action and Industrial Recomposition in the United States, Germany and Japan*. Oxford: Oxford University Press.
- Homanns, G. C. (1966): *Menneskegruppen*. København: Paludans Forlag.
- Jackall, R. (1988): *Moral Mazes. The World of Corporate Managers*. New York: Oxford University Press.
- Joas, H. (1996): *The Creativity of Action*. Cambridge UK: Polity Press.
- Karnøe, P.; Kristensen, P.H. and Andersen, P.H. (1999): *Mobilizing Resources and Generating Competencies*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Kristensen, P.H. (1999): Toward a New Sociology of Business Firm. Promises and Challenges in the National Business-Systems Approach. *International Studies of management and Organization* 29/2: 94-112.
- Kristensen, P.H. (2005): Modelling National Business Systems and the Civilizing Process, in Glenn Morgan, Eli Moen and Richard Whitley (eds): *Challenging Capitalisms? Internationalization, Institutional Change and Systems of Economic Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Kristensen, P.H. and Zeitlin, J. (2005): *Local Players in Global Games. The Strategic Constitution of a Multinational Corporation*. Oxford: Oxford University Press.
- Kristensen, P.H. og Lotz, M. (2011): 'Taking Teams Seriously in the Co-creation of Firms and Economic Agency'. *Organization Studies* 32/11:1465-1484.
- Kristensen, P.H. and Morgan, G. (2012): Theoretical contexts and conceptual frames for the study of 21st century capitalisms. In Morgan, G. and Whitley, R. (eds) (2012): *Capitalisms and Capitalism in the Twenty-first Century Capitalisms*. Oxford: Oxford University Press.
- Lipartito, K. and Sicilia, D.B. (eds) (2004): *Constructing Corporate America. History, Politics, Culture*. Oxford: Oxford University Press.
- Lorsch, J.W. (ed) (1987): *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Lynd, R.S. and Lynd, H.M (1929, 1957): *Middletown. A Study in Modern American Culture*. San Diego, CA: Harcourt Brace.
- Lysgaard, S. (1961, 1967): *Arbejderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- March, J. G. and Simon, H. (1958): *Organizations*. New York: Wiley.
- Marglin, S.A. (1974): 'What Do Bosses Do?: The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalist Production', *Review of Radical Political Economics* 6: 60-112
- Maurice, M.; Sellier, F. and Silvestre, J.J. (1986): *The Social Foundation of Industrial Power*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Mead, G. H. (1934, 1962): *Mind, Self and Society. From the Standpoint a Social Behaviorist*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Menand, Louis (2001): *The Methaphysical Club. The story of ideas in America*. Hammersmith, London: Flamingo.
- Merton, R.K (1940): 'Bureaucratic Structure and Personality', *Social Forces*, 18: 560-8.
- Merton, R.K. (1957): *Social Theory and Social Structure*. New York: The Free Press.
- Meyer, J.W and Rowan, B. (1991): 'Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in Powell and DiMaggio (eds).
- Noble, D.F. (1977): *America by Design. Science, Technology and the Rise of Corporate Capitalism*. New York: Alfred A. Knopf.
- Parsons, Talcott (1951): *The Social System*. Glencoe, IL: Free Press.
- Parsons, Talcott (1966): *Societies: Evolutionary and Comparative Perspectives*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Parsons, Talcott; Robert F. Bales and Edward A. Shils (1953): *Working Papers in the Theory of Action*. Glencoe, IL: Free Press.
- Perrow, C. (1986): *Complex Organizations. A Critical Essay. Third Edition*. New York: McGraw Hill.
- Powell, W.W. and DiMaggio, P.J. (eds) (1991): *The New Institutionalism in Organization Analysis*. Chicago: The university of Chicago Press.
- Rodgers, Daniel T. (1998): *Atlantic Crossings. Social Politics in a Progressive Age*. Cambridge MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Sabel, Charles F. (1982): *Work and Politics. The Division of Labour in Industry*. Cambridge MA: Cambridge University Press.
- Sabel, C.F. (2005): A Real-Time Revolution in Routines, in Hechscher and Adler (eds).
- Scott, R. W. (1998): *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.

- Selznick, P. (1949): *TVA and the Grassroots*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. Berkeley: University of California Press.
- Shafritz, J.M and J. Steven Ott (eds) (2001): *Classics of Organization theory. Fifth Edition*. Wadsworth, CA: Thomson learning,
- Simon, H. (1945; 1976): *Administrative Behavior*. Third Edition. New York: Macmillan.
- Taylor, F.W. (1911, 1998): *The Principles of Scientific Management*. New York: Dover Publications.
- Weick, K.E. (2001): *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Whitley, R. (1999): *Divergent Capitalisms. The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Whitley, R. and Kristensen, P.H. (eds) (1996): *The Changing European Firm. Limits to Convergence*. London: Routledge.
- Whyte, William Foote (1943): *Street Corner Society. The Social Structure of an Italian Slum*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Whyte, William Foote (1994): *Participant Observer. An Autobiography*. Itacha NY: ILR Press.
- Williamsson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
- Woodward, J. (1965): *Industrial Organization. Theory and Practice*. New York: Oxford University Press.