

Én-funktionel og flerfunktionel organisationstænkning

Af Bøje Larsen*)

Max Webers bureaukratimodel er blevet tolket og mistolket i mange retninger. Alligevel er der sider af analysen, som normalt er dårligt indfanget.¹⁾ En af dem har jeg søgt at indkredse i det følgende. For at understrege, at der også er tale om en videreudvikling, som Weber næppe kan holdes helt ansvarlig for, taler jeg om *én-funktionel organisationstænkning* (EFT), der nærmest svarer til bureaukратиets og om *flerfunktionel organisationstænkning* (FFT).

Én-funktionalitet er på det mest generelle plan, at roller og aktiviteter tankemæssigt eller i virkeligheden placeres som tilhørende én og kun én af en række hinanden udelukkende kategorier. Det er enten eller. Der er ingen mellemformer. Du er enten »politiker« eller »embedsmand«, enten »ekspert« eller »læge«, enten »på arbejde« eller »har fri«. For en rolle og en aktivitet, der er klassificeret på en given måde ignoreres og i praksis søges nedtonet a) træk af aktiviteterne og ved rolleindehaverne og b) sociale sammenhænge, der peger mod en anden klassifikation: At »lægen« på visse områder har viden, der kan oplyse »eksperten«, at »chefen« også er »medarbejder« etc.

Fler-funktionalitet er modsætningsvis, at roller og aktiviteter forstås og søges indrettet således, at de samtidig tjener flere formål, har flere sider: At »politikeren« altid er lidt »sagsbehandler« og på nogle områder

*) Stipendiat, lic. merc. Artiklen modtaget juni 1981.

1) En diskussion af hvad Weber »egentlig mente« findes i min artikel »Max Webers bureaukrati-analyse: Misforståelser og muligheder«, Økonomi og Politik, nr. 1, 1979, s. 36-64. Den nærmeste fortolkning til den, jeg giver i denne skitse, findes i Tom Burns og G. M. Stalker: *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961.

Én-funktionel og flerfunktionel organisationstænkning

Af Bøje Larsen*)

Max Webers bureaukratimodel er blevet tolket og mistolket i mange retninger. Alligevel er der sider af analysen, som normalt er dårligt indfanget.¹⁾ En af dem har jeg søgt at indkredse i det følgende. For at understrege, at der også er tale om en videreudvikling, som Weber næppe kan holdes helt ansvarlig for, taler jeg om *én-funktionel organisationstænkning* (EFT), der nærmest svarer til bureaukратиets og om *flerfunktionel organisationstænkning* (FFT).

Én-funktionalitet er på det mest generelle plan, at roller og aktiviteter tankemæssigt eller i virkeligheden placeres som tilhørende én og kun én af en række hinanden udelukkende kategorier. Det er enten eller. Der er ingen mellemformer. Du er enten »politiker« eller »embedsmand«, enten »ekspert« eller »læge«, enten »på arbejde« eller »har fri«. For en rolle og en aktivitet, der er klassificeret på en given måde ignoreres og i praksis søges nedtonet a) træk af aktiviteterne og ved rolleindehaverne og b) sociale sammenhænge, der peger mod en anden klassifikation: At »lægen« på visse områder har viden, der kan oplyse »eksperten«, at »chefen« også er »medarbejder« etc.

Fler-funktionalitet er modsætningsvis, at roller og aktiviteter forstås og søges indrettet således, at de samtidig tjener flere formål, har flere sider: At »politikeren« altid er lidt »sagsbehandler« og på nogle områder

*) Stipendiat, lic. merc. Artiklen modtaget juni 1981.

1) En diskussion af hvad Weber »egentlig mente« findes i min artikel »Max Webers bureaukrati-analyse: Misforståelser og muligheder«, Økonomi og Politik, nr. 1, 1979, s. 36-64. Den nærmeste fortolkning til den, jeg giver i denne skitse, findes i Tom Burns og G. M. Stalker: *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961.

måske mere »sagsbehandler« end de nominelle sagsbehandlere. I det følgende belyses EFT-FFT dimensionen med eksempler fra følgende områder:

Roller	Aktiviteter
»vandret arbejdsdeling«	forland/bagland
overordnet/underordnet	mål/midler
ekspert/lægmand	spøg/alvor
ansat/klient	følelser/intellekt
arbejde/fritid	
politiker/embedsmand	

Én- og flerfunktionalitet vedrørende roller

Den mest velkendte form for énfunktionalitet angår den »*vandrette arbejdsdeling*« i en organisation, f.eks. i form af arbejdsdelingen i en virksomhed mellem en produktionsafdeling, salg, regnskab, udvikling etc. Ifølge EFT er det uheldigt, hvis regnskabsafdelingen begynder at drive salg eller produktionsafdelingen får en god idé, som retteligt burde have været fået i udviklingsafdelingen. Det kan gå som en enkelt undtagelse, men det er ikke noget der skal satses på. Det ville være en unødigt »overlapping«, »uheldigt dobbeltarbejde« som det hedder med typiske EFT-udtryk.

Tilsvarende gælder den »lodrette« arbejdsdeling mellem ledere og ledte, mellem *overordnede* og *underordnede*. Ifølge EFT er det uhensigtsmæssigt og EF-tænkende føler sig utilpasse ved, at »underordnede« i visse situationer repræsenterer, rådgiver eller beslutter for såkaldte »overordnede«. På dette punkt er FFT begyndt at forekomme hyppigere f.eks. i såkaldte projekt- og matrixorganisationsstrukturer, hvor en »projektleder« principielt kan have sin faglige »chef« som projektmedarbejder – her bryder den énfunktionalistiske tænkning sammen.

Et tredje eksempel vedrører rollerne »*ekspert*« og »*lægmand*« (evt. »konsulent«/»klient«, »stabsmedarbejder«/»linieleder«). At være »ekspert« og »lægmand« er hyppigt netop roller, en social stempling, som er ensidig på den måde, at den benægter lighedspunkter mellem rolleindehavere i de to typer roller: At »lægfolk« ofte og på mange områder er lige så kloge (og dumme) som »eksperter«, og at rådgivningssituationen ofte

kan være mere gensidig end ensidig. På dette punkt er en tydelig bevægelse mod mere EFT: Der er stadig flere områder, man kan etablere sig som ekspert på – fra kommuneplanlægning, over lederudvælgelse til orgasme, og på den måde distancere sig fra ganske almindelig håndværksmæssig dagligdagsviden. På den anden side er der også tendenser til, at især meget etablerede ekspertgrupper anfægtes. Senest har de hospitalsansatte psykiatere måttet erfare pinligheden heri: Det har hidtil været klart – undtagen i film – at psykiateren var den der var (blev defineret énfunktionelt som) rask og den der skulle kurere på den anden, patienten, der opfattedes som syg. Men nu er galebevægelsen inde på at ville omforstå og delvis reetablere et mere ligeligt forhold: »patienterne« kan dels kurere sig selv og måske også lægen.

En énfunktionel tænkning vedrørende forholdet mellem ekspert og lægmand er som regel støttet af en tanke om, at »ekspertens« særlige vidensgrundlag, sædvanligvis videnskabelig viden, er den eneste form for viden af kvalitet, mens dagligdags viden bare er dårlig og underlødigt viden. Dette er på mange livsområder en temmelig ubegrundet opfattelse.

Dimensionen EF/FF er også relevant for de roller, der vedrører »organisationernes« forhold til deres »omverden«. Mest generelt i form af, at EFT fremhæver, at der er noget der *hører med* til en given organisation, mens andet står *udenfor*, hvor det helst skal blive.

Det kan illustreres af rolleparret »ansatte/»klient« (kunde). Den ansatte er ifølge EFT »indenfor« og skal betjene/behandle klienten/kunden, der er udenfor. Forholdene i detailhandelen har undergået en lang udvikling i retning af EF: Forholdet mellem ansat og kunde er blevet anonymiseret og forskelliggjort. Selvbetjening i f.eks. supermarkeder er ikke udtryk for et brud hermed, det er blot organisationens »grænser«, der er flyttet. Bruddene forekommer snarere i den lille forretning eller i et lille stamværtshus: gæsterne tager selv øl af kassen og skriver sig på regningen, hvis tjeneren ikke er der, måske fordi han rafler med nogle »kunder« (venner/bekendte ville være en mere nærliggende terminologi). Der er dog visse tegn på bevægelse mod FFT: f.eks. når hospitaler overvejer at lade oppegående patienter deltage i madlavning og opvask.

Et andet eksempel vedrører forholdet mellem »arbejde« og »fritid«, mellem kolleger og familie. EFT lægger vægt på at holde disse livsområder

og sociale relationer så adskilte som muligt: tidsmæssigt, aktivitetsmæssigt (arbejde tilhører »arbejdstiden«, børnepasning tilhører fritiden), geografisk (adskilt arbejdssted og bosted) og holdningsmæssigt (arbejde: sagligt/effektivt – fritid og familie: emotionelt, socialt). Den overvejende bevægelse har især blandt organisationernes funktionærlag været i retning mod EF: Primært i form af, at familien er blevet inddraget som en gratis ressource for organisationerne (gratis overarbejde, familien som praktiske, repræsentative og emotionelle medhjælpere). Efterhånden også den modsatte vej: emotionelt engagement på arbejdspladsen samt – endnu kun i småt omfang – på aktivitetsområdet: f.eks. børnene med på arbejdet. Den relativt vide udvikling i retning mod EF på dette punkt illustrerer et af problemerne: vanskelighederne ved at beskytte sig mod umættelige og altomfattende krav i FF-systemer – intet »privat«-område.

Det sidste eksempel vedrører »politikere«/»embedsmænd« f.eks. i det kommunalpolitiske system. Dette var mange steder helt indtil kommunalreformen opbygget ud fra FFT. De lokalt valgte politikere varetog det meste af arbejdet, traf beslutningerne, var vælgernes tillidsfolk og repræsentanter m.m. Imidlertid har blandt andet væksten i mængden og drøjdten af opgaver betydet mere EF: Politikerne skal *styre* gennem at fastlægge *målsætninger* og *planer*, mens embedsmændene skal udføre det dertil knyttede *tekniske arbejde*. Det er endnu ikke overbevisende demonstreret, at man således kan adskille det ledende, tænkende og planlæggende arbejde fra det udførende arbejde (uden at det betyder, at man kobler politikere helt ud). En modbevægelse i retning af en større blanding af rollerne forekommer sandsynligt (d.v.s. mod FFT).

Én- og flerfunktionalitet vedrørende aktiviteter

En række mere almene og tværgående opdelinger af aktivitet kan også anskues i et EF/FF-perspektiv: Opdeling i »forland« (on stage) og »bagland« (back stage), i »mål« og »midler«, »spøg« og »alvor«, »følelser« og »intellekt«.

En organisations eller arbejdsproces' »forland« er den officielle facade, som vendes mod de udenforstående: kunder, politikere, pressen etc. »Baglandet« er de aktivitetsformer og holdninger, der kun udfoldes, når

man er »hjemme« (i organisationen), afsondret fra udenforståendes blikke. Aktiviteten i forlandet sigter hyppigt mod at kommunikere mere rationalitet, saglighed, engagement og klientorientering end i baglandet. Hyppigt er forland og bagland ikke blot aktivitetsformer og holdninger, men er direkte rumligt og arealmæssigt afgrænsede: personalekantinene hvor kunderne ikke har adgang, bagkontoret i butikken, området bag scenen på et teater, bag skranken i et stormagasin, bag baren i et værtshus. Ifølge EFT bør forland og bagland holdes adskilte – og man bør fastholde et bagland, hvor kunderne ikke kan komme. Der er her en vis bevægelse i gang mod FFT: kantiner gøres fælles for ansatte og klienter, baglokaler fjernes i butikker, forskningsrapporter begynder mere åbent at fortælle om arbejdsprocessen. Et mere kuriøst eksempel er de nyere former for TV-avis, hvor vi får et glimt ind i et mere eller mindre kunstigt bagland, hvor der vises kameraer, kulisser og teknikere, ligesom der vises glimt af speakerne før og efter den egentlige udsendelse, hvor de snakker sammen etc.

Ifølge EFT kan og bør aktiviteter endvidere entydigt kunne placeres som enten *»midlere«* eller *»mål«*. Midler opfattes da som plagsomme aktiviteter, der er nødvendige for at nå mål. Da de er plagsomme, belastende og i sig selv uinteressante bør de minimeres. Mål, derimod, opfattes som gode aktiviteter og tilstande – forbrug, lykke, det, det drejer sig om. »Transport« anskues f.eks. hyppigt som et middel til at nå frem til et mål, et sted, hvor man så kan gå i gang med det egentlige. Transporttiden må derfor minimeres – det gælder om at komme så hurtigt frem som muligt. Transporten anses ikke at have muligheder – oplevelsesmæssige, æstetiske, sociale. Den er et onde, der bør begrænses mest muligt. At gå langsomt og værre: at nyde det er ifølge denne tankegang irrationelt. Med mindre det omklassificeres som et mål i sig selv: at gå en tur. Men pointen er *ikke*, at midler i andre sammenhænge kan forstås som mål, men at det ifølge EFT er enten/eller. Andre eksempler på aktiviteter, der hyppigt i arbejdssammenhænge i en EFT defineres som midler

- møder (som ifølge EFT er mistænkelige, hvis de er morsomme)
- breve og telefonsamtaler, der ikke bør nydes som kunstværker eller indeholde »sidespring«
- bygninger, der ikke skal være oplevelsesfulde, socialt stimulerende eller sjove at reparere på.

De sidste eksempler vedrører opdelingerne i »spøg« og »alvor« og i »følelser« og »intellekt«. Ifølge EFT – der her er meget udbredt – bør disse udtryksformer a) holdes adskilte og b) spøg og følelser bør holdes borte fra arbejde og arbejdsorganisationer. Det at more sig og bruge følelser er ifølge EFT noget, der bør høre hjemme på andre livsområder – i fritiden og familien. Arbejde kræver ifølge EFT selvkontrol, opstramning og kolde afvaskninger. Skulle der forekomme spøg og følelser på arbejdspladsen, indkapsles de f.eks. af bemærkninger som »Nå, spøg til side«, »Nu til sagen...«

Udvikling og vurdering

EFT beskriver uden tvivl den retning, som organisationer med industrialiseringen har bevæget sig i. Det er i store træk først i anden halvdel af dette århundrede, at en vis modbevægelse kan spores – altså i retning af FFT. Selvom det nok mere er tænkningen end praksis, der har ændret sig. Dels er der nok tale om en reaktion mod »for meget« EFT, dels en gryende indsigt i, at EFT på mange områder er *dårlig* organisationstænkning, dels er der sandsynligvis flere og flere af den type opgaver som løses dårligt i EF-strukturer – især opgaver af mere innovativ art og vedrørende behandling og udvikling af mennesker (uddannelsesinstitutioner, hospitaler, behandlingsinstitutioner). Personer er »hele personer« og bringer alt med sig i alle roller. Det er hyppigt skadeligt at søge at ignorere det.

Set fra et medlemssynspunkt bliver vurderingen forskellig alt efter om vi antager, at man ønsker engagement i den pågældende organisation. Ønskes engagement fremtræder EF-strukturer som kolde, distancerende og udfoldelsesbegrænsende strukturer, mens FF-strukturer repræsenterer den positive mulighed – den alsidige udfoldelse. Ønskes mindre engagement fremstår FF-strukturer som temmelig umættelige, altfavnende og altkrævende strukturer, som udsletter ethvert privat tilbagetrækningsområde og mulighed for at gå igen-hjem til »sig selv«. EF-strukturer tillader derimod dette mere distancerede forhold – som kundens forhold til en moderne detailhandel: man går ind, betaler, får det man har betalt for – intet mere og intet mindre og kan gå igen.