

Mellemliderpositionen i nye interaktionstyper i organisationer

Mellemliderens funktion er under ændring fra konkret at lede og fordele arbejdet baseret på faglig indsigt til at være intern ledelseskonsulent på kollegial basis.

Af Agneta Karlsson
Dansk version ved Anni Vagner

Resumé

I denne artikel fokuseres på mellemliderpositionens ændrede indhold i postmoderne organisationsformer, dvs. organisationsformer som mere karakteriseres ved proces og projekt end ved statiske strukturer. Det er en central antagelse, at mellemliderens position fastlægges i nye typer af interaktive relationer. I artiklen diskuteres - med udgangspunkt i et empirisk studie - hvordan de nye interaktionstyper konstituerer sig, og hvordan mellemliderne definerer sig i forhold til disse.

Indledning - hvad sker med mellemliderpositionen i de nye organisationsformer?

I dag kan der i mange organisationer, som traditionelt har ordnet deres interne relationer via relativt ensartede bureaukratiske og hierarkiske principper, iagttages en betydelig (og mindre ensartet) eksperimenteren med alternative og mere procesorienterede organisationsformer. Denne udvikling kan dels ses som et udtryk for et almindeligt forandret organisationssyn og dels tillige som nært sammenhængende med forandrede økonomiske og strukturelle vilkår, samt nye konkurrencelogikker. Ikke mindst i industrisektoren med dens forskellige brancher kan vi se fremkomsten af nye strategiske synsvinkler og

Mellemliderpositionen i nye interaktionstyper i organisationer

Mellemliderens funktion er under ændring fra konkret at lede og fordele arbejdet baseret på faglig indsigt til at være intern ledelseskonsulent på kollegial basis.

Af Agneta Karlsson
Dansk version ved Anni Vagner

Resumé

I denne artikel fokuseres på mellemliderpositionens ændrede indhold i postmoderne organisationsformer, dvs. organisationsformer som mere karakteriseres ved proces og projekt end ved statiske strukturer. Det er en central antagelse, at mellemliderens position fastlægges i nye typer af interaktive relationer. I artiklen diskuteres - med udgangspunkt i et empirisk studie - hvordan de nye interaktionstyper konstituerer sig, og hvordan mellemliderne definerer sig i forhold til disse.

Indledning - hvad sker med mellemliderpositionen i de nye organisationsformer?

I dag kan der i mange organisationer, som traditionelt har ordnet deres interne relationer via relativt ensartede bureaukratiske og hierarkiske principper, iagttages en betydelig (og mindre ensartet) eksperimenteren med alternative og mere procesorienterede organisationsformer. Denne udvikling kan dels ses som et udtryk for et almindeligt forandret organisationssyn og dels tillige som nært sammenhængende med forandrede økonomiske og strukturelle vilkår, samt nye konkurrencelogikker. Ikke mindst i industrisektoren med dens forskellige brancher kan vi se fremkomsten af nye strategiske synsvinkler og

nye samspilsformer konkurrenterne imellem. Disse bæres oppe af nøglebegreber som innovation, fleksibilitet samt tilpasning og manifesterer sig i organisatoriske strukturer og processer som følge af, at grænserne i og mellem organisationer løsnes op. I litteraturen for strategi, produktionsledelse og industrielle relationer genfindes i dag en mængde begreber, som er udviklet til at opfange det praktiske opgør med det fordistiske produktions- og organisationsideal (og dets bagvedliggende strategiske forudsætninger) - "fleksibel specialisering", "antropocentrisk produktion", "lean production", "total quality management", "post fordism", "toyotism" etc. (Streeck, 1992; Hull Kristensen, 1993; Niland et al, 1994; Dittrich et al., 1995).

I nært samarbejde med fremvæksten af nye strukturer og processuelle arrangementer fremtræder et nyt syn på viden og kompetence i organisationer. Grænserne mellem professionelle og ikke-faglærte viskes ud, og den klassiske base for hierarkisk opdeling af stillinger og roller træder mere og mere i baggrunden. Den hierarkiske *differentiering* af opgaver og arbejdsindsatser erstattes med en mere procesorienteret *integration* af viden og kompetencer i selvstyrende arbejdsgrupper, projekter og teams.

Opløsningen af hierarkierne og de klassiske magtbaser stiller i dag en speciel gruppe af organisatoriske rolleindehavere anderledes - nemlig mellemlederne (i fortsættelsen kaldet ML'erne). Hvad sker med disse "hierarkiske" støttestykker. Vil chefer/ledere på mellemlederniveau forsvinde eller tildeles deres chefskab/lederskab et nyt indhold? Dersom det senere er

tilfældet, hvilke interaktionsformer karakteriserer det nye chefskab/lederskab?

Og i såfald, hvordan relaterer ML'erne sig til de nye organisatoriske sammenhænge.

Disse spørgsmål har ligget til grund for et studie af ML'ere i et af Volvos interessentskaber. Studiets titel er: "Om temaet i mellemlederes hverdagsvilkår - et studie af mellemlederpositionens indhold i brydningen mellem modernitet og post-modernitet". Som titlen indikerer, er det et aktionsorienteret forskningsprojekt, et studie af hvordan ML'ere orienterer sig i hverdagen, hvordan de tildeler deres nye organisatoriske virkelighed et ændret indhold, og hvordan de rekonstruerer deres positioner i denne virkelighed. Studiet har med andre ord, hvilket sproget indikerer, en fænomenologisk og symbolsk interaktionistisk base (Ducan, 1962; Schultz, 1967; 1970; Hewitt, 1981).

Den aktuelle virksomhed i Volvo har de seneste år gennemgået betydelige forandringer. Mange ML-positioner er forsvundet, og et stærkt fokus lægges i dag på projektgrupper, tidsbegrænsede team-konstruktioner samt tværfunktionelle processer. Til grund for denne forandring ligger en forandret brancherelateret konkurrencecelogik og fokuserede strategiske satsninger på kontinuerlige innovationer samt kvalitet.

Studiet er gennemført i tre faser og har omfattet chefer/ledere på gruppe-, sektion- og afdelingsniveau. Den *første fase* af studiet omfattede toogtyve ML'ere og var af skriftlig karakter. Individuelt beskrev de i studiet medvirkende personer, hvad deres chef-/lederskab medførte eller sagt på en anden måde, hvilke handlinger og interaktionsmønstre, der karakteriserer de-

res positioner, og hvordan disse positioner forandres i lyset af den udvikling, som virksomheden gennemgår. I den *anden fase* af studiet indgik sytten af disse ML'ere, som blev gjort til genstand for personlige og mere dybtgående interviews. Ved interviewene kortlagdes i detaljer en "typisk" uge i de enkelte ML'eres hverdag. Men også mere værdi- og følelsesrelaterede spørgsmål blev diskuteret, spørgsmål som havde til hensigt at opfange graden af tilfredshed/utilfredshed med den forandring, som positionen var genstand for. I den *tredje fase* blev de præliminære resultater af studiet præsenteret for samtlige interviewpersoner ved et fælles seminar. Efter dette er der gennemført opfølgende interviews lavet med personer i interviewpersonernes omgivelser, og derefter særskilt med chefer på højere niveauer. Formålet med dette har været at "perspektivere" og "kontekstualisere" resultaterne fra studiet.

Resultaterne er blevet præsenteret i form af temaer, som koncentrerer de betragtninger, som interviewpersonerne har bidraget med.

Sigtet med foreliggende artikel er ikke at gengive alle studiets temaer, men at konstruere og formidle et mere overskueligt billede af de forandrede interaktionsmønstre, som konstituerer ML'ernes "typiske" hverdag. Eller sagt på anden måde at konstruere og formidle et billede af ML-positionens forandrede indhold i de nye interaktionsmønstre, som fremtræder i virksomheden. Det skal dog fremhæves, at udviklingen i virksomheden her rendyrkes, dvs. i praksis findes der både modstridende udviklingslinier og faste interaktionsformer, som det ikke er muligt at diskutere i denne artikel. Jeg har taget fat på

de centrale træk i de nye interaktionsmønstre, som er under fremvækst.

Interaktionstyper i organisationer

At organisationer, hvor procesorienterede de end synes at være, kendetegnes ved forekomsten af "regler", er uden for enhver tvivl. Hvad der dog er interessant, når det gælder dagens organisationsformer, er den lokale differentiering som fremtræder; den mere ensartede bureaukratiske opfattelse er blevet erstattet med lokale organisatoriske handlingsorienterede forsøg (ofte kaldet "læring", "action learning", se Rohlin et al, 1995). De institutionaliseringsprocesser i hvilke nye mønstre fremtræder, må nødvendigvis således forstås i deres lokale organisatoriske sammenhæng. I foreliggende artikel er det fremkomsten og indholdet af en særlig type af forståelser, som står i fokus - nemlig de typer af interaktion (Goffman, 1983) gennem hvilke organisationer overhovedet organiseres og samspillet mellem medarbejdere, ledermedarbejdere og ledere-ledere regelsættes. Det er en antagelse i studiet af mellemlederpositionens indhold, at dette fastlægges af et netværk af mere eller mindre hverdagsregulerede interaktioner i en vis organisatorisk sammenhæng. På samme måde som den personlige identitet udvikles den professionelle via sociale interaktioner (Tseelon, 1992).

Selve begrebet "at samordne" spiller jo en betydelig rolle i den samfundsvidenskabelige litteratur, specielt inden for den forskning, som betoner de institutionelle rammer for organisatoriske arrangementer. Selv har jeg, i en tidligere sammenhæng (Karlsson, 1991), prøvet at forklare gennemførelse af strategiske forandringer i or-

ganisationer ved komplekse forandringer i både de socio-politiske og økonomiske beslutningsregler. Den definition af samordning som lå til grund for dette arbejde, blev hentet fra Weber (1969, 1983) og den fremhæver det princip- og maximorienterede i menneskelig social adfærd (herunder under også økonomisk adfærd). Når en regel etableres "lever" den ikke bare i en ydre handlingssfære, men også som internaliserede maximer, som "kontrollerer" individets samarbejde med andre individer og dermed de interaktioner, som konstituerer en vis social kontekst. Når som helst en social kontekst opnår en vis varighed optræder disse regulariteter.

Begrebet "interaktionstype", som jeg anvender her, er en meget almindelig kategori - tilstrækkelig bred til at opfange de forskellige samspil som ML'erne i studiet befinder sig i. Vi kan således ikke længere tage den hierarkiske samspilsordning for givet, men behøver en bredere kategori uden alt for stærkt a priori indhold. Det som kendetegner en vis interaktionstype er, at de individer som - i deres handlinger manifesterer den - også definerer sig selv i forhold til den (Duncan, 1962; Goffman, 1983). I den hierarkiske model definerer man sig således i hierarkiske positioner - chef, underordnet. I venskabsrelationer definerer man sig som ligestillede (for en oversigt over forskellige former for interpersonelle relationer, se Berscheid, 1994).

Spørgsmålet er hvilke definitionsbaser, som eksisterer i dagens mere decentrale organisationer? Hvilke "omgangsformer" (Hewitt, i oversættelse, 1981) karakteriserer disse organisationer? I de afsnit som nu følger forsøger jeg, på basis af mine egne studier, at formidle et billede af, hvordan

den "typiske" ML definerer sig i de nye interaktionsformer, som bliver etableret i virksomheden.

Opmærksomheden koncentrerer sig om to interaktionstyper: En hvor ML'ere og medarbejdere indgår, og en hvor ML'ere indbyrdes og højere chefer indgår.

En interaktionsform hvor chefer og medarbejdere omgås virtuelt

Når de faste hierarkier opløses, og arbejdet mere foregår i projekter og tilfældige teams, forandres også selve ML-positionen. Man kunne tale om fremkomsten af en virtuel interaktion eller omgangsform, hvor medarbejderne flytter mellem de forskellige projekter og udelukkende formelt har deres hjemmebase inden for en vis fast enhed eller funktion. Et traditionelt lederskab lader sig naturligvis ikke udøve i denne sammenhæng. ML'eren bliver i den virtuelle organisation mere kompetenceskaber og ansvarlig for kompetenceudvikling end den, som koordinerer og "ordner".

Rent generelt gennemses virksomheden i dag af en strategisk tankegang, hvor netop kompetence er det centrale koncept. At det er en anden type af kunnen end det, som det Tayloristiske produktionssystem er bygget på, er helt klart. I lighed med Matthews (1994) har jeg gjort den iagttagelse, at den kunnen, som i dag efterspørges, er funktional fleksibilitet og tilpasningsevne, dvs. den enkelte medarbejder bør være dygtig til mange ting og have evnen til at bevæge sig mellem forskellige opgaver (se ligeledes Penn & Sleightholme, 1995). Eller som en af interviewpersonerne udtrykte det: "Arbejdere laver i dag ingeniørarbejde. Grænserne er udvisket. I dag følger arbejderen hele rækken af opgaver. For-

skellen mellem grunduddannede ingeniører og arbejdere er marginal. De har i princip samme uddannelse. Mange arbejdere har i dag en gymnasieuddannelse.

ML'ernes egen specialistkompetence bliver i denne organisation af mindre betydning. Det er snarere hans/hendes evne til at forsyne projektet med kompetence (gennem nyrekruttering og uddannelse), som er af betydning. Således kan man tillige fastslå, at specialistkompetence ikke længere udgør den centrale legitimitetsbase for ML'ere, men at det i stedet handler om kompetencer, som vi traditionelt sammenkobler med "generalistrollen". En af interviewpersonerne udtrykte sig således: "Den tid er forbi, hvor en mellemlider kan alt, som medarbejderne kan". En anden: "Jeg synes ikke, en leder skal kunne alt. En leder skal være generalist og ikke specialist. Det er vigtigt at få en god sammensætning i arbejdsgrupperne af forskellige kompetencer og egenskaber. Jeg ser det som en af mine vigtigste opgaver at få rette mand på rette plads.

Den typiske ML definerer sig således i dag som generalist i et interaktionsmiljø, som bliver mere og mere virtuel.

..... og procesuelt

På linie med den udvikling, som nu skitseres er der også tilfælde, hvor ledernes interventioner i medarbejdernes hverdagvirkeligheder reduceres. Mere på "afstand" betragter man de processer, som konstituerer arbejdet i de selvstyrende grupper. I virkeligheden ser man det som sit ansvar at bidrage til, at grupperne bliver så selv-kørende som muligt. Denne udvikling ligner meget den, som Stacey (1994) så ram-mende betegner "spontan selvorganisati-

on", og som han ser som en forudsætning for aktiv læring. Af studiet fremgår det, at den "typiske" ML definerer sig som en "procesleder". På ham/hende kommer det an på at fremme og støtte de organisatoriske processer ved at stille arenaer til disposition for feed-back og kollektiv refleksion - væsentlige ingredienser i effektiv gruppelæring.

Et stærkt fokus på processer og en nedtoning af strukturer har også medført forandringer i det grundlæggende organisationssyn i virksomheden. Et endnu stærkere synspunkt har Kochan & Dyer (1994) benævnt "gensidig forpligtelse". Her betones samarbejde og tillid som grundlæggende organisationsprincipper. Den passive bureaukratiske underordnede er blevet erstattet af en medarbejder med et aktivt og følelsesmæssigt forhold til sit arbejde. Putnam & Mumby (1993) taler om fremkomsten af følelser i relation til selve dette at udføre et arbejde såsom et centralt element i dagens frivillige organisationer. Herved forstår de en solidaritetsfølelse som organisk vokser frem i gruppeprocesser, og som har karakter af noget andet end organisatoriske foreskrifter om ønsket adfærd. At spørgsmål af denne karakter - hvordan man skaber fællesskab og erstatter passiv loyalitet med et aktivt, engageret forhold til organisationen - optager en stor del af ML-ernes hverdag, fremgik af interviewene. En af interviewpersonerne fremhævede: "Ledelsen bør arbejde med at skabe et miljø, en atmosfære og tryghed. Dette er en af vore fornemste opgaver".

Konsekvenserne af denne udvikling indebærer, at ML-erens kompetenceregister nu også omfatter støtte til at skabe fælles-

skab. Og også denne støtte udøves ved proceskonsultative og handlingsorienterede handlinger. Fokuseringen på lederen som chef er i og med dette nedtonet. Man kan her drage en parallel til Bardaracco's & Ellsworth's (1989) værdidrevne organisationer, som kendetegnes ved, at det er organisationen snarere end lederen, som er den enkelte medarbejders loyalitetsfokus og: "Mens den underordnede har en følelse af, at deres resultater er deres egne, er chefens rolle m.h.t. at lede virksomheden blevet mindre tydeligt at observere" (s. 90).

..... og på det sted fremtræder "individualiserede" relationer mellem ledere og medarbejdere

Purcell (1994) er en af forskerne, som beskriver centrale trender inden for industrielle relationer. Blandt de trender han således iagttager genfindes en "individualisering" af relationerne mellem ledere og medarbejdere. Konflikt- og forhandlingsperspektivet, med dets fokus på den kollektive interesse, som i lang tid dominerede organisatorisk praksis, træder således mere og mere i baggrunden. Et nyt perspektiv, hvor individuelle relationer baseret på tillid og harmoni præmieres, vokser frem. I Volvostudiet gjordes samme iagttagelse. De individualiserede relationer kommer klart til udtryk i de udviklings- og planlægningsamtaler, som ML'ere er involveret i. Disse samtaler, der domineres af spørgsmål, som berører den enkelte medarbejders udviklings- og uddannelsesbehov, er en institutionaliseret praksis i den enkelte ML's arbejdsuge og omfatter en betydelig del af hans/hendes tid. Samtalens karakter er dog ikke kun professionel. Mange af interviewpersonerne fremhæver,

at man fungerer som personlig rådgiver, eller i det mindste som "lytter", når det gælder mere personlige problemer, som medarbejderne vil drøfte. I denne type af interaktion dominerer den interpersonelle tillid (jvf. Kramer & Taylor, eds., 1996), snarere end den strukturelt betingede legitimitet, som ordningens kernelement. Man skulle her kunne anvende den goffmanianske glose "anchored relations" (Cohen, 1987), som angiver en mere personlig relationskarakter end den, som ligger i relation mellem rolleindehavere (og som er den struktur, den bureaukratiske-hierarkiske struktur bygger på). I studiet har også mange af interviewpersonerne defineret deres *personlige* ansvar i forhold til den enkelte medarbejder og dennes udvikling: "Vores vigtigste opgave er at bekræfte hver og en af medarbejderne", "Individer er betydelig vigtigere end beslutninger og kollektive interesser", "Man er nødt til at kende hvert individ. For de er jo forskellige som mennesker og har forskellige behov for vejledning". For Volvo, som personificeret billede af organisationer som forhandlingsarenaer og kollektive partsinteresser, fremstår denne forandring i den interne interaktionsordning således som fundamental. Og den typiske ML'er definerer sin position i denne ordning i gloser som et socialt, personlig ansvar.

I denne udvikling ligger også en ny magtbase for ML'ere. Dels har de overtaget opgaver, som traditionelt beror på Human Resource Management-funktioner i organisationer, dels har de udvidet deres magt i og med, at fagforeningerne har fået mindsket deres. Denne udvikling er dog på ingen måde unik, den ligner den, som Regini (1994) iagttog i sit studie af femten

virksomheder i Italien, Frankrig, Tyskland, Storbritanien og Spanien, og den som Storey (1994) atter fandt i sit studie af linjecheferes nye magtbaser.

..... og at kommunikere er vigtigt

At fundamentet i interaktion er kommunikation er givet (Duncan, 1962; Hewitt i oversættelse, 1981). Den udvikling, som ML-positionen har gennemgået, har også fået konsekvenser for form og indhold i den kommunikation, som er forbundet med positionen. Skematisk skulle man kunne sige, at instrumentalitetsgraden i kommunikationen reduceres, og at ML'ere mere er kommet til at fungere som (for at anvende deres eget udtryk) "pædagog", "dæmagog", "ideolog". Der findes al grund til at fastholde billedet af lederskab som deltagere i "sprogspil", som Astley & Zammuto (1992) - med den Wittgensteinske glose - beskriver. Det er gennem lingvistiske koder og konventioner selve den organisatoriske hverdag kreeres, opretholdes og forandres. Det specifikke virksomhedssprog - som udvikles gennem forskellige interaktioner - kategoriserer og strukturerer den organisatoriske kontekst og skaber den nødvendige referenceramme for handling. Også Berg (1996) betoner kraftigt den kommunikative praksis, som ifølge hans synspunkt, udgør essensen af det postmoderne lederskab: "Ledelse kan derfor ses som en kommunikativ praksis med det formål at fremkomme med en kobling mellem det personlige virke hos den enkelte medarbejder og virksomhedens forretningsmæssige præstationer. Grundidéen synes at være at skabe de kognitive, emotionelle, symbolske og logiske forudsætninger, som er nødvendige for

at medarbejderne kan se deres virksomhed og dens produkter, virksomhedens strategiske situation og dens egne arbejdsopgaver i en sammenhæng" (s. 25). Meningen i en organisatorisk kontekst er således på ingen måde givet - de instrumentelle aktiviteter en virksomhed er involveret i må nødvendigvis konceptualiseres og indbyrdes bestemmes, eller som Berg (ibid.) udtrykker det, så findes der et behov for at rekonstruere arbejdets mening i en dekonstrueret verden. Via sproglige konstruktioner skabes med andre ord den ideologi, hvorunder nye strukturer og aktiviteter bliver forståelige og tildeles legitimitet (Karlsson, 1991). I studiet fremgik dog, at meget af det tolkningsarbejde, som foretages ikke alene kommer an på ML'eren, men at man i dag arbejder med metoder som bedre korresponderer med det nye syn på organisationer, som vokser frem: "Med bevarelse af tryghed og stolthed må man få kulturen til at indse, at vi nu går i en ny retning. *Ikke gennem ordre, men gennem selvindsigt*". Heri ligger, at ML'eren definerer sig som pædagog i relation til sine medarbejdere.

..... samt emotionaliteten fremtræder

At "emotionaliteten" får en højere status i vore organisationer er der mange forfattere, som vidner om (se f.eks. Burrell, 1992; Fram, 1993; Friedman, 1994). Den retorik, som er forbundet med de nye organisatoriske samspilsmønstre, er hvad man kunne kalde en ("blød") Human Resource Managementretorik (jvf. ligeledes Storey, 1994), eller det som Barley & Kunda (1992) betegner som en normativ (personrelateret) retorik. I studiet fremgår dette tydeligt i ML'erens fokus på medarbejderne som in-

divider og den særlige måde at forholde sig til dem. En typisk udtalelse, som fanger denne måde at forholde sig på, er følgende: "Det, som er min gulerod, er at kunne udvikle mennesker, således at de kan køre deres eget løb. De behøver mig ikke længere. Det er det, som giver gnisten. Det har med mennesker at gøre. Det handler ikke om, at man primært opnår nogle økonomiske mål - selv om dette ganske naturligt bliver følgen, men det er ikke det økonomiske, som giver incitamentet.

Blandt de forskere, som har fokuseret på brydningen mellem modernitet og postmodernitet er det værd at lægge mærke til Featherstone (1995). Han fremhæver postmodernismen som et brud med modernismens alvorlige, fornuftige og "ophøjede" livsideal, en fremhævelse af munter og individuel kreativitet eller anderledes, som et brud mellem en herorisk måde at forholde sig på og en måde, som lægger vægt på en pluralistisk og usystematiseret hverdagsvirkelighed. Det heroiske livsideal (ofte "personificeret" med Weber) handler om kamp og opnåelse af ekstraordinære mål. Det er et spørgsmål om dyder, berømmelse og glorificering som en kontrast til det nære hverdagsliv. Hverdagslivet på sin side associeres med det utæmmede og usystematiske, det irrationelle og det emotionelle. At det heroiske livsideal også har været et lederskabsideal i de moderne organisationer, fremhæves af forfatteren. Et meget lignende standpunkt fremfører Gustafsson (1992) i en afhandling med den opsigtvækkende titel: "Den dydige virksomhedsleder". Han siger bl.a. følgende: "Den intellektuelle duelighed, effektivitet og rationalitet har fra i visse af livets

situationer at udgøre en slags praktisk nødvendighed i det moderne samfund, udviklet sig til en moral forbundet med stærke følelser. Det moderne menneske, ikke mindst virksomhedslederen, kender spontant og ureflekteret det rigtige og moralsk forpligtende i at handle effektivt og rationelt Som eksempel på det gode har disse foreteelser en sådan selvklarhed, at de motiverer og dominerer allerede i og med ordene siges" (s. 32). Følger man imidlertid Featherstone (ibid.) skulle disse klassiske moderne dyder i dag ikke være de eneste, det mere irrationelle samvær i "hverdaglivet sfærer" er på vej til at opgradere. Man kan også spore dette i mit studie: "Det vigtigste er at have et job, som man trives med, og at man har det morsomt. Jeg har ikke problemer med at gå fra at være leder til et job, hvor jeg ikke er leder ... drivkraften i lederjobbet er, at det skal være fornøjeligt, fornøjeligt at arbejde med menneskers udvikling Men man skal ikke bare have det fornøjeligt på jobbet, man skal trives med livet som helhed", "Det er ikke et slutmål i sig selv at arbejde som chef. Det er fint, men ikke et slutmål. At klatre op ad karrierestigen og for enhver pris holde fast på sin lederposition, forekommer således ikke længere at være alfa og omega i ML'erenes måde at forholde sig til sin egen karriere. "At kunne bidrage til menneskers udvikling" fremhæves som betydeligt mere vigtigt.

Hvorvidt det herefter er en mere "ægte" emotionalitet som invaderer vore organisationer, eller om det mere er en almen postmoderne retorik, er et andet spørgsmål. Det retoriske skal dog ikke undervurderes, institutionel udvikling bygger på et retorisk plan (Berger & Luckman, 1976;

Neilsen & Hayagreeva, 1987). Putnam & Mumby (1993) taler på deres side om en "kanaliseret" emotionalitet som findes og understøttes i dagens "community" organisationer. At få medarbejdere til at føle entusiasme og forpligtelse i den organisation, de indgår i, er en central lederopgave - men er det som Putnam & Mumby hævder - at emotionaliteten i den organisatoriske kontekst reduceres til blot at være noget, som (fortsat) underkastes instrumentelle mål? Eller som Fram (1993) pointerer, at den nye emotionalitets-diskurs (symboliseret af Peter/Watermanske virksomhedskultur) egentligt ikke adskiller sig så meget fra den traditionelle bureaukratiske forretningsgang. Hun mener således, at diskursen sætter visse normer for organisatorisk samspil: "at være entusiastisk", "at være åben kritisk" etc., men disse kan være lige så nødvendige som bureaukratiske principper. Endvidere argumenterer hun for, at "den stærke vægt på "kultur" ikke har afskaffet den frygt (autoritetsfrygt, frygt for at indpasse sig eller frygt for at miste sit arbejdet etc.), som kendetegner den bureaukratiske organisation. I stedet har den fremtvunget et nyt rollespil".

I praksis er det svært at forholde sig til disse social-psykologiske elementer. Det kan dog konstateres, at de ML'ere, som indgik i mit studie, konceptualiserede deres grundholdning til chefskab/lederskab ved hjælp af gloser med stærke emotionelle indslag, og at de definerer deres relationer med begreber, som ikke tilhører den bureaukratiske diskurs.

En interaktionsform hvor chefer omgås andre chefer

Blandt de kritiske arenaer for samarbejde

og koordinering i Volvo er de utallige ledelsesgrupper og tværfunktionelle grupper, som eksisterer. Især i det hierarkiske spil indtager ML'erne en funktion som "linking pin" (Likert, 1961), som vi også klassisk forbinder med dem. Det er dog mere end et implementeringsansvar, som overføres i den vertikale strøm. Jeg skulle snarere ønske at fremhæve at der, i de forskellige vertikalt organiserede ledelsesgrupper, sker en videreførelse af mål og strategier af den slags, som Woolridge & Floyd, 1990; 1992) konstaterer i deres studier, og det er denne videreførelse, der yderligere iværksættes i projektgrupper og modulteams. I hvert led sker der således et tolknings- og oversættelsearbejde, som gøres på baggrund af den enkelte enhed/gruppens strategiske hverdagsvirkelighed. På dette handlingsnære plan formes strategier (jvf. Mintzberg, 1973). Den Parsonske model af hierarkiske systemer (tolket af bl.a. Thompson, 1967), skulle ud fra disse erfaringer, kunne give et modificeret indhold. I denne model går man ud fra, at et hierarkisk system ikke konstitueres af harmoniske vertikale strømme, men af forskellige subsystemer, som opererer efter forskellige logikker. I toppen definerede Parsons det institutionelle system med dets eksterne logik; længst nede det operative system med en internt fokuseret handlingslogik. Midt imellem konstituerede managementsystemet sig med den funktion at "mægle" mellem logikkerne - at dæmpe forandringsiveren fra toppen og udvikle de konservative kræfter i det operative system. Overført på et ræsonnement om strategisk udvikling og med reference til Volvo, skulle man kunne sige, at der er forskellige strategiske logikker, som er

kraftigt virkende i topledelsen og i de forskellige projekter/operative teams. Hvis de sidstnævnte karakteriseres som en formeringslogik, så karakteriseres topledelsens strategiske ageren af et mere kalkulerende planlægningssyn. I ML-skitsen mødes logikkerne, ikke bare som et balance-spørgsmål, men som et aktivt tolknings- og oversættelsesarbejde. Det er bl.a. her, hvor de virksomme strategiske diskurser konceptualiseres og den (operative) strategiske ordning i virksomheden tildeles en mening.

Det arbejde, som således foretages i de forskellige ledelsesgrupper, er aktive fora for den type af sprogspil som tidligere er nævnt. Her formes de centrale koncepter i en interaktionsform, som nærmest skulle kunne benævnes *team*. At det ikke altid er let at udvikle teamfølelse fremgår af interviewene: "Vi søger med en åben og ærlig holdning at få et teamwork sammen. Vi arbejder på det og føler for det. Men når det kommer til stykket, er man ikke altid 100% teamorienteret. Det er klart, at man kan være det, men man er det ikke. For du er også del af en opgave, hvor du har virksomheden at tænke på. Det er svært at have en så åben holdning, at du sætter dig selv højere end din virksomhed". Hvad interviewpersonen sigter på, er således at han på en og samme tid er chef for en enhed og medlem i et team af mellemledere. Prioriterer han den første stilling bliver ledelsesgruppen mere en forhandlingsarena end et team; prioriterer han den anden, findes der en risiko for, at han ikke lever op til sit mandat som chef for enheden.

Den interaktionsform, som karakteriserer ledelsesgrupperne og de tværfunktionelle teams, skulle således kunne beskri-

ves som dels en af to forhandlingsarenaer (jvf. Strauss, 1978) og dels som et team.

Fra topledelsens side har det udmøntet sig i to begreber, som man ser det som ønskværdigt at få til at gennemsyre alle relationer i virksomheden - mod og tillid. Tillidskonceptet er tidligere blevet diskuteret i denne artikel. Men hvad med mod? Eller sagt på en anden måde: hvilken integritet tillades den "nye" ML'er at udvise, specielt i relationerne opad? Følger man Frams (1993) argumentation, som der ovenfor er redegjort for, kan opfordringen "vær åben kritisk" være lige så dræbende som de bureaukratiske opfordringer til loyalitet og tilpasning og skabe samme form for frygt. Spørgsmålene er givetvis svære at besvare på basis af en interviewundersøgelse, men et par af interviewpersonerne kan illustrere de erfaringer og holdninger, som findes i organisationen: "Jeg kan bare være mig selv. Men derefter er der et tidsaspekt i det. Man bør vide, hvornår man skal tage sager og ting frem. Man må være en lille smule smart, en lille smule politisk. Man er dum, hvis man ikke er lydhør, det straffer sig Men jeg går ikke imod mine grundværdier Man bør ligesom have både en fast og en bevægelig del i sit lederskab", "Det er ikke altid således, at de beslutninger, man tvinges til at lede, er nogen man er overbevist om". Undertiden skjuler man det, undertiden ikke. Men er det alvor, så bliver man nødt til at spille med. Men har man ikke argumenterne, så er det ikke en god idé at spille med, at påtage sig en rolle, som man ikke kan forsvare. Jeg prøver virkelig ikke at lade mig presse op i et hjørne. Jeg går ikke i kamp for idéer, som jeg ikke tror på ... det virker jo på en, som om man ikke tror på dem".

Med andre ord er "politisk sans" og følelse for timing stadig kompetencer, som udmærker et velfungerende mellemlider-skab, uafhængige af de diskursive forandringer, som virksomheden gennemgår. Muligvis er dog "den faste del" af lederskabet øget i omfang og har gjort det muligt at træffe beslutninger, som ikke står i disharmoni med egne grundværdier.

Slutord

I artiklen har jeg - med den brede kategori interaktionsform som base - søgt at karakterisere samspilmønstre, som etableres og er under udvikling i et af Volvos selskaber. Generelt kan man tale om en større grad af bevægelse i relationerne mellem ML'ere og medarbejdere. Hos ML'ere og mellem ML'ere og højere ledere konstateres flere ikke-definerede relationer (i sammenligning med dem, som de bureaukratiske strukturer "satte"). De nye interaktionsmønstre, som vokser frem legitimeres af, hvad jeg tidligere benævnte en Human Resource Management diskurs - en diskurs som Purcell (1994:207) har kondenseret og prøvet at fange med konceptet: "... engagement, individualisme, kompetence, motivation, tilfredsstillelse, fleksibilitet, kultur, præstation, gensidig forståelse, vurdering, belønning, teamwork, involvering, samarbejde, harmoni, kvalitet, læring og loyalitet, som ledelsesinstrumenter. Det er Purcells overbevisning, at det netop er denne diskurs, som forstærker ML'ernes magtbase og giver deres position en fornyet vægt i dagens organisationer. Man skulle således kunne tale om en paradoksal udvikling. På den ene side en udvikling af decentralisering og på den anden en udvikling af centralisering og

magtkoncentration. Dog er det uden for rammerne af denne artikel at problematisere dette. Sigtet her har udelukkende været at konstruere og formidle et billede af den hverdagsvirkelighed, som er den "nye" ML'er, således som han/hun selv opfatter den. Spørgsmålet om ML'ernes nye magt- og legitimitetsbase er på ingen måde uinteressant, og der findes al mulig grund til at dykke ned i den.

Summary

The focus of this article is the changed contents of the middle manager position in post-modern organisations: that is, organisations characterised rather by process and project than by statistic structures. It is a central assumption that the position of middle managers is determined in new types of interactive relations. Starting from an empirical study, the article discusses how new interaction types are set up, and how middle managers define themselves in relation to these types.

Litteratur

- Astley, Graham W. and Zammuto, Raymond F.: Organization Science, Managers, and Language Games, *Organization Science*, 1992, vol. 3, 443-460.
- Badaracco Jr., Joseph L. & Ellsworth, Richard D.: *Leadership and the Quest for Integrity*, Boston, Harvard Business School Press, 1989.
- Barley, Stephen R. & Kunda: Gideon, Design and Devotion, Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse, *Administrative Science Quarterly*, 1992, 37, 363-399.
- Berg, P.O.: Har ledelse nogen betydning? I Hildebrandt, Steen og Erik Johnsen, red., *Ledelse II - 10 professorers bud på aktuel ledelse*, Børsens Bøger, København, 1995.
- Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas: *The Social Construction of Reality*, Penquin Books, Harmandsworth, 1966.

Med andre ord er "politisk sans" og følelse for timing stadig kompetencer, som udmærker et velfungerende mellemlider-skab, uafhængige af de diskursive forandringer, som virksomheden gennemgår. Muligvis er dog "den faste del" af lederskabet øget i omfang og har gjort det muligt at træffe beslutninger, som ikke står i disharmoni med egne grundværdier.

Slutord

I artiklen har jeg - med den brede kategori interaktionsform som base - søgt at karakterisere samspilmønstre, som etableres og er under udvikling i et af Volvos selskaber. Generelt kan man tale om en større grad af bevægelse i relationerne mellem ML'ere og medarbejdere. Hos ML'ere og mellem ML'ere og højere ledere konstateres flere ikke-definerede relationer (i sammenligning med dem, som de bureaukratiske strukturer "satte"). De nye interaktionsmønstre, som vokser frem legitimeres af, hvad jeg tidligere benævnte en Human Resource Management diskurs - en diskurs som Purcell (1994:207) har kondenseret og prøvet at fange med konceptet: "... engagement, individualisme, kompetence, motivation, tilfredsstillelse, fleksibilitet, kultur, præstation, gensidig forståelse, vurdering, belønning, teamwork, involvering, samarbejde, harmoni, kvalitet, læring og loyalitet, som ledelsesinstrumenter. Det er Purcells overbevisning, at det netop er denne diskurs, som forstærker ML'ernes magtbase og giver deres position en fornyet vægt i dagens organisationer. Man skulle således kunne tale om en paradoksal udvikling. På den ene side en udvikling af decentralisering og på den anden en udvikling af centralisering og

magtkoncentration. Dog er det uden for rammerne af denne artikel at problematisere dette. Sigtet her har udelukkende været at konstruere og formidle et billede af den hverdagsvirkelighed, som er den "nye" ML'er, således som han/hun selv opfatter den. Spørgsmålet om ML'ernes nye magt- og legitimitetsbase er på ingen måde uinteressant, og der findes al mulig grund til at dykke ned i den.

Summary

The focus of this article is the changed contents of the middle manager position in post-modern organisations: that is, organisations characterised rather by process and project than by statistic structures. It is a central assumption that the position of middle managers is determined in new types of interactive relations. Starting from an empirical study, the article discusses how new interaction types are set up, and how middle managers define themselves in relation to these types.

Litteratur

- Astley, Graham W. and Zammuto, Raymond F.: Organization Science, Managers, and Language Games, *Organization Science*, 1992, vol. 3, 443-460.
- Badaracco Jr., Joseph L. & Ellsworth, Richard D.: *Leadership and the Quest for Integrity*, Boston, Harvard Business School Press, 1989.
- Barley, Stephen R. & Kunda: Gideon, Design and Devotion, Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse, *Administrative Science Quarterly*, 1992, 37, 363-399.
- Berg, P.O.: Har ledelse nogen betydning? I Hildebrandt, Steen og Erik Johnsen, red., *Ledelse II - 10 professorers bud på aktuel ledelse*, Børsens Bøger, København, 1995.
- Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas: *The Social Construction of Reality*, Penquin Books, Harmandsworth, 1966.

- Berscheid, Ellen: Interpersonal Relationship, *Annual Review Psychology*, 1994, 45: 79-129.
- Burrell, Gibson: The Organisation of Pleasure, In Alvesson, Mats & Willmott, Hugh, *Critical Management Studies*, London, Sage Publications, 1992.
- Cohen, Ira J.: Structuration Theory and Social Praxis. In Giddens, Anthony & Turner, Jonathan, *Social Theory Today*, Cambridge, Polity Press, 1987.
- Dittrich, Eckhard J. & Schmidt G. and Whitley, Richard (eds.): *Industrial Transformation in Europe*, London, Sage Publications, 1995.
- Duncan, Hugh D.: *Communication and Social Order*, The Bedminster Press, New York, 1962.
- Featherstone, Mike: *Undoing Culture-Globalization*, Postmodernism and Identity, Sage Publications, London, 1995.
- Fineman, Stephen (ed.): *Emotions in Organizations*, Sage Publications, London, 1993.
- Flam, Helena: Fear, Loyalty and Greedy Organisations, In Fineman, Stephen (ed.), *Emotions in Organizations*, Sage Publications, London, 1993.
- Friedman, Johnathan: *Cultural Identity and Global Process*, Sage Publications, London, 1994.
- Goffman, Erving: The Interaction Order, *American Sociological Review*, 1983, vol. 48, 1-17.
- Gustafsson, Claes: Den dygdige företagsledaren, I Sjöstrand, Sven-Erik & Holmberg, Ingalill, *Företagsledning bortom etablerad teori*, Studentlitteratur, Lund, 1992.
- Hewitt, John P.: *Jaget och samhället*, Wahlström & Widstrand, Stockholm, 1981.
- Kristensen, Peer Hull: Industrial Districts in West Jutland, Denmark, In Pyke, F. & Sengenberger, W., *Industrial Districts and Local Economics Regeneration*, ILO, 1992.
- Karlsson, Agneta: *Om strategi och legitimitet. En studie av legitimitetsproblematiken i förbindelse med strategisk förändring i organisationer*, Lund University Press, Lund, 1991.
- Kochan, Thomas & Dyer, Lee: Managing Transformational Change, The Role of Human Resource Professionals. In Niland et al (eds.), *The Future of Industrial Relations*, Sage Publications, London, 1994.
- Kramer, Roderick & Tyler, Tom (eds.): *Trust in Organizations*, Sage Publications, London, 1996.
- Likert, R.: *New Patterns of Management*, McGraw Hill, New York, 1961.
- Mathews, John: The Industrial Relations of Skill Formation, In Niland et al., eds., *The Future of Industrial Relations*, Sage Publications, London, 1994.
- Mintzberg, Henry: Strategy Making in Three Modes, *California Management Review*, 1973, vol. 16, no. 2, 44-53.
- Niland, John R. & Lansbury, Russell D. & Verevis, Chrissie (eds.): *The Future of Industrial Relations*, Sage Publications, London, 1994.
- Penn, Roger & Sleightholme, David: Skilled Work in Contemporary Europe, A Journey into the Dark, In Dittrich et al, eds.: *Industrial Transformation in Europe*, Sage Publications, London, 1995.
- Purcell, John: Managing Transformational Change, Human Resource Management, Implications for Teaching, Theory, Research and Practice in Industrial Relations. In Niland et al (eds.), *The Future of Industrial Relations*, Sage Publications, London, 1994.
- Putnam, Linda & Mumby, Dennis, In Fineman, Stephen, eds.: *Emotions in Organizations*, Sage Publications, London, 1993
- Regini, Marino: Human Resource Management and Industrial Relations in European Companies. In Niland et al. (eds.), *The future of Industrial Relations in Europe*, Sage Publications, London, 1994.
- Rohlin, Lennart: Skärvad, Per Hugo & Nilsson, Sven Åke, *Strategiskt ledarskap i lärsamhället*, MiL Publishers, Lund, 1994.
- Schutz, Alfred: *Collected Papers No. 1*, The Hague, Martinus Nijhoff, 1967.
- Schutz, Alfred: *On Phenomenology and Social Relations*, The University of Chicago Press, Chicago and London, 1970.

- Stacey, Ralph: Strategy as Order Emerging from Chaos, In de Witt, Bob & Meyer, Ron (eds.), *Strategy: Process, Content, Context*, West Publishing Company, St. Paul, 1994.
- Storey, John: The Take-Up of Human Resources Management by Mainstream Companies: Key Lessons from Research, In Niland et al (eds.), *The Future of Industrial Relations*, Sage Publications, London, 1994.
- Strauss, Anselm: *Negotiations, Varieties, Contexts, Processes and Social Order*, Jossey Bass Publishers, San Francisco, 1978.
- Streeck, Wolfgang: *Social Institutions and Economic Performance*, Sage Publications, London, 1992.
- Thompson, James D.: *Organizations in Action*, McGraw Hill Company, New York, 1967.
- Tseelon, Efrat: Is the Presented Self Sincere? Goffman, Impression Management and the Postmodern Self. *Theory, Culture & Society*, BY! 1992, vol. 9, 115-128.
- Weber, Max: *The Theory of Social and Economic Organization* (translated by Hender, A.M. & Parsons Talcott), The Free Press, London, 1969 (1. ed. 1947).
- Woolridge, Bill & Floyd, Steven: The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance, *Strategic Management Journal* 1990, vol. 11, 231-241.
- Woolridge, Bill & Floyd, Steven: Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategy Type: A Research Note, *Strategic Management Journal* 1992, vol. 13, 153-167.