

# Nordiske Organisasjons- Studier

---



**1 – 2011**  
ISSN 1501-8237



FAGBOKFØRLAGET

# Nordiske OrganisasjonsStudier

## Nordic Organization Studies

Nordiske Organisasjonsstudier utgis av Fagbokforlaget i samarbeid med Uni Rokkansenteret, med støtte fra Nordisk Publiceringsnævn for humanistiske og samfunnsvidenskabelige tidsskrifter (NOP-HS).

### Ansvarlig redaktør

Paul G. Roness, Universitetet i Bergen

### Redaksjonssekretær

Kristin Rubecksen, Universitetet i Bergen

### Lokal redaksjon (Bergen)

Ivar Bleiklie, Universitetet i Bergen  
Haldor Byrkjeflot, Universitetet i Bergen  
Per Lægred, Universitetet i Bergen

### Nordisk redaksjon

Staffan Furusten, Score, Stockholm (Sverige)  
Peter Kjær, Copenhagen Business School,  
København (Danmark)  
Ragnhild Kvalshaugen, Handelshøyskolen BI,  
Oslo (Norge)  
Runolfur Smari Steinthorsson,  
Íslands universitet (Island)  
Eero Vaara, Hanken (Finland)

### Redaksjonsadresse

Uni Rokkansenteret  
Nygårdsgaten 5  
N-5015 BERGEN  
Norge  
Tel: +47 55 58 94 97  
Fax: +47 55 58 97 11  
E-post: nos.rokkansenteret@uni.no

### Redaksjonsråd

Mats Alvesson, Lunds universitet  
Rolv Petter Amdam, Handelshøyskolen BI, Oslo  
Torben Beck Jørgensen, Københavns Universitet  
Ingmar Björkman, Hanken  
Nils Brunsson, Handelshögskolan i Stockholm  
Morten Egeberg, Universitetet i Oslo  
Lars Engwall, Uppsala universitet  
Päivi Eriksson, University of Kuopio  
Nicolai Foss, Handelshøjskolen i København  
Steen Hildebrandt, Handelshøjskolen Århus universitet  
Bengt Jacobsson, Södertörns Högskola  
Thor Øivind Jensen, Universitetet i Bergen  
Sten Jönsson, Handelshögskolan i Göteborg  
Bente Löwendahl, Handelshøyskolen BI, Oslo  
Jan Löwstedt, Mälardalens högskola  
Odd Nordhaug, Norges Handelshøyskole, Bergen  
Stefan Olafsson, Íslands universitet  
Kjell Arne Røvik, Universitetet i Tromsø

### Abonnementspriser

#### Subscription rates

Institusjoner:	NOK 748,- pr. år
Private:	NOK 428,- pr. år
Heftepris:	NOK 186,- pr. nr

### Henvendelse om abonnement rettes til:

Fagbokforlaget, Postboks 6050, Postterminalen 5892 BERGEN, Norway  
Telefon: +47 55 38 88 00 – Faks: +47 55 38 88 01  
E-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no  
<http://www.fagbokforlaget.no/>

© Fagbokforlaget 2011

Sats: Laboremus Oslo AS  
Grafisk produksjon: John Grieg AS, Bergen



## Innhold

### ARTIKLER

**Clio möter Mercurius: Historia som metodologisk inspirationskälla  
inom kvalitativ, tolkande organisationsteoretisk forskning . . . . .** 3  
Martin Blom och Mikael Lundgren

**De små prioriteringene og mestring av uvisshet:  
noen illustrasjoner fra kreftomsorgen . . . . .** 29  
Ole Johan Andersen og Rune Skansen

**Integrasjon i hybride organisasjoner gjennom omsorgsfulle ledere** 46  
Ola Edvin Vie, Martin W. Wallin og Georg von Krogh

### DEBATT

**Singing in Unison or in Harmony? . . . . .** 67  
B. Guy Peters



Clio möter Mercurius:

# Historia som metodologisk inspirationskälla inom kvalitativ, tolkande organisationsteoretisk forskning



Clio meets Mercury:

History as methodological inspiration within qualitative,  
interpretive organizational research

MARTIN BLOM OCH MIKAEL LUNDGREN

**Nyckelord:** Kvalitativ metod; historia; historieforskning; organisationsstudier

**Keywords:** Qualitative method; history; historical research; organization studies

## INLEDNING

Inte sällan leder användandet av icke konventionella teorier och vetenskapsmetoder till ökad insikt i en forskningsfråga som traditionella förklaringsmodeller och praktiker inte kunnat generera. Gränsöverskridande användande av samhällsvetenskapliga modeller från till exempel sociologi, psykologi, filosofi, antropologi och lingvistik har under de senaste decennierna med framgång berikat den kvalitativa, tolkande organisationsforskningen (välkända exempel på inflytelserika, importerade teoretiska influenser utgörs av bland andra Bourdieu, Foucault, Geertz, Giddens, Goffman, Marx, Weber, Veblen och Wittgenstein). Även skönlitteratur har inspirerat och använts som illustration, analysverktyg och framställningsform inom denna forsknings-tradition (se till exempel Ericsson, 2001; Knights & Willmott, 1999; March & Weil, 2005). Med kvalitativ, tolkande organisationsforskning menar vi forskning som försöker förstå den sociala verkligheten via aktörernas förståelse av densamma och där både forskarens och studiesubjektens tolkningar står i fokus (Alvesson & Sköldberg, 1994; Burrell & Morgan, 1979; Norén, 1995).

Med detta skiljer vi oss från organisationsforskning som intresserar sig för strukturer som antas vara oberoende av människan. Vidare avser vi främst organisationsstudier som bedrivs inom ramen för ämnet »företagsekonomi« som en konsekvens av vår vetenskapliga bakgrund och hemvist, även om det resonemang som förs i artikeln sannolikt äger viss relevans även för liknande studier inom exempelvis sociologi.

Hur är det då med historia som vetenskaplig disciplin? Kan den vara intressant för en forskare inom den forskningstradition som vi skisserat ovan eller är det något vi med varm hand skall lämna över till våra grannar inom ekonomisk historia? Låt oss börja med att vända på frågan och se hur en (näringslivs)historiker ser på den potentiella korsbefruktningen (Jeremy, 2002:454):

»Modern theory (sociology, economic, management, or whatever) will help the historian in framing the hypotheses he may wish to explore with the aid of evidence of the past.«

Citatet ovan antyder (förutom en relativt begränsad syn på samhällsvetenskaplig forskning i termer av hypoteser och bevisföring) den från samhällsvetenskapligt håll ibland förekommande kritiken mot historieforskningen som varande präglad av lågabstrakt och teorifattig empirism. Denna farhåga illustreras även i följande beskrivning av vad (företagsfokuserad) historieforskning »handlar om« (Ibid:447):

»In the first place it should be emphasized that business history is about history – about what actually happened in the past ... It is not primarily an exercise in defending or assaulting currently fashionable management theories. Of course a large component of the historian's technique is interpretation and to this he may well bring the theoretical insights of the social sciences. However, the historian's first task is to establish the facts of the matter.«

Må vara att vi som samhällsvetenskapliga forskare sysselsatta med teorigenerering och teorikritik ibland upplever historieforskning som lågabstrakt empirism. Det innebär dock inte att den behöver vara utan värde, i synnerhet inte om vi ägnar oss åt empiriskt baserad forskning. Vi hävdar därför att en ökad inspiration av historieforskningen kan befrämja och berika organisationsstudier på åtminstone tre sätt.

*För det första* genom att en ökad medvetenhet och betoning av fenomenets (och den egna forskningskontextens) historik medger en ökad förståelse för dess utveckling och nuvarande status, vilket bör gynna kvaliteten av forskningsresultatet samt öka insikten om resultatets tillämpbarhet (inte minst i

tidsdimensionen). Zald (2002) beskriver problemet med vårt (det vill säga samhällsvetenskapens) sökande efter universella och abstrakta generaliseringar, vilket både har orsakats av och tenderar att leda till att »social science cut itself off from history« (Ibid:381). Vi (i egenskap av empiriskt intresserade samhällsvetenskapliga forskare) har själva många gånger slagits av historiens signifikans för vår förståelse av det vi studerar och hur ett historiskt perspektiv på de studerade samhällsvetenskapliga företeelserna och deras kontext möjliggör en djupare insikt och en rikare förståelse och ser i likhet med Zald riskerna med att organisationsforskningen tenderar att bli »universalist and presentist« (Ibid:381) samt frikopplad från den historiskt betingade praktiken (Whittington, 2008). För *det andra* kan vi genom att inspireras av historieforskningen (åter)upptäcka empiriska källor med relevans för »samtida« organisationsstudier. Även om en empirisk företeelse av omgivningen (till exempel i form av inflytelserika forskningsfinansiärer) anses daterad och ointressant är det långt ifrån säkert att den är dammig och passé ur ett teoretiskt perspektiv. En vidgad syn på empiriska källor parad med historieforskningens källkritiska metoder kan sannolikt »öppna upp« rådande konventioner rörande vilka empiriska källor som anses tillgängliga och lämpliga för modern organisationsforskning. För *det tredje* är det inte bara den empiriska dimensionen av organisationsforskningen som gynnas av en ökad historiemedvetenhet. Även begrepps- och teorigenerering bör kunna befrämjas genom exempelvis ett ökat ifrågasättande av determinism (ett problem som bland annat Kieser (1994) belyser), minskad risk för »övergeneraliseringar« i tidsdimensionen samt en ökad repertoar av historiskt betingade begrepp och metaforer vilket kan inverka positivt på kreativitet och aspektseende i forskningen.

För att summera resonemanget tror vi att de ovan nämnda problemen och möjligheterna åtminstone delvis kan adresseras genom ett närmande till historieforskningen. Vi kommer i denna artikel att relativt handgripligt föreslå hur detta kan ske inom ramen för fyra viktiga och interrelaterade områden: forskningsproblemet, empirisk analys, tolkning och förståelse samt textproduktion.

Vi är naturligtvis långt ifrån de första som hävdar historiens och historieforskningens värde för organisationsforskningen. Kvalitativt orienterade metodforskare har under de senaste decennierna påpekat vikten av ett »historiskt perspektiv« i den samtida organisationsforskningen (se t ex Buckley, 2009; Booth & Rowlinson, 2006; Clark & Rowlinson, 2004; Kieser, 1994; Whittington, 2008; Üsdiken & Kieser, 2004; Zald, 2002). I journaler såsom *Business History*, *Business History Review* och *Management & Organizational History* efterfrågas och prisas med jämna mellanrum en »historic turn« i organisations- och managementforskningen. På övergripande nivå beskriver Üsdiken & Kieser (2004) hur denna svängning kan gestalta sig i termer av tre

olika ambitioner: supplementering, integration eller reorientering. Den förstnämnda innebär att man ser historia som ett (bland andra) viktigt komplement till dagens natur/samhällsvetenskapliga tradition(er) inom företags-ekonomisk forskning. Integration utgör en mer ambitiös hållning där dagens organisationsteoretiska tradition(er) berikas genom en tätare och mer sammanvävd interaktion med humaniora (däribland och inte minst historia) i största allmänhet. Detta utan att överge de dominerande natur/samhällsvetenskapliga traditionerna. Den tredje hållningen – reorientering – är mer radikal och innebär en tydlig brytning med befintliga (ahistoriska) traditioner till förmån för en mer humanistisk orienterad teoretisk och metodologisk organisationsforskning (Ibid.).

Denna artikel och dess bidrag skall främst förstås som ett försök till ökad »interaktion« mellan existerande traditioner (inom ramen för kvalitativ, tolkande organisationsforskning) och historia/historievetenskap för att använda Üsdiken & Kiesers (2004) vokabulär. Att vi inte går så långt som att föreslå en radikal »reorientering« beror delvis på att kvalitativ, tolkande organisationsforskning redan idag präglas av relativt stor bredd, eklekticism och allmän öppenhet för andra, inte minst humanistiska, »hjälpvetenskaper«. Detta gör att vi inte ser det som nödvändigt eller särskilt produktivt att helt och hållet bryta med det förgångna i linje med den mer radikala reorienteringsambitionen (hade vi uttalat oss om management- och organisationsstudier i bredare bemärkelse och även inkluderat den stora tradition av kvantitativa, positivistiskt inspirerade studier som fortfarande dominerar vissa delar av fältet hade kanske situationen varit annorlunda).

Särskilt enkelt att integrera med historia och historieforskning torde organisationsstudier inspirerade av hermeneutiken vara, med dess rötter i renässansens bibeltolkning och läsning av de antika klassikerna (Alvesson & Sköldberg, 1994). Redan detta arv, med så tydlig förankring i de klassiska humanistiska vetenskaperna antyder dess öppenhet, för att inte säga beroende av ett historiskt informerat perspektiv på texten/forskningsfenomenet ifråga. Gadamer (1997) menar exempelvis att uttolkaren av en text bör försöka försätta sig i författarens situation och sträva efter att förstå texten ur dennes perspektiv. Man bör alltså förstå ett fenomen i den kontext det förekommer i, exempelvis det samhälle och den tid vari en viss text skrevs. Människans medvetande är en produkt av hennes förflutna, och vår förståelse beroende av den specifika historia och det kulturella sammanhang som har format oss. Det är därmed omöjligt att helt och hållet frigöra sig från detta »bagage« och att tolka en text innebär därför en sammansmältning av förståelsehorisonter (uttolkarens och textförfattarens) (Ibid.). Vårt resonemang här är således högst applicerbart på (och delvis inspirerat av) hermeneutiskt orienterad organisationsforskning (se även Alvesson & Sköldberg, 1994). Det är dock viktigt att påpeka att det långt ifrån är begränsat till enbart renlärliga



hermeneutiska studier, utan även relevant och applicerbart inom forsknings-traditioner med svagare koppling till hermeneutiken.

Även om debatten kring historiens/historieforskningens vara eller icke-vara inom organisationsteorin ofta förs på ett övergripande plan (exempelvis i termer av supplementering, integration och reorientering) saknas det inte konkreta försök till interaktion, korsbefruktning och gränsöverskridande berikande. Alvesson & Sköldberg (1994) för ett utförligt resonemang kring hur tekniker från historieforskningen med fördel kan begagnas vid just hermeneutiskt inspirerad organisationsforskning (se resonemanget ovan). Silverman (2001) betonar vikten av »historical sensitivity« i analys och problematisering (se mer om detta nedan). Kanske är ett tecken i tiden att just »historical perspectives in organization studies« ägnades ett helt eget tema under senaste upplagan av EGOS (en av de största vetenskapliga konferenserna inom europeisk organisationsforskning) samt hur den inflytelserike historikern Niall Ferguson (2008) lyckas kombinera ekonomi och historia i sin bästsäljande »The ascent of money« (han lyckas även kombinera en professor i historia med en dito i ekonomi vid Harvard University respektive Harvard Business School). Vi menar därför att tiden är mogen att (än en gång) bredda repertoaren av »hjälpvetenskaper« i syfte att öppna nya möjligheter inom vår egen tradition av kvalitativ, tolkande (företrädelsevis företags-ekonomisk) organisationsforskning. Syftet med denna text är således att ge en översiktlig bild av hur vi som icke-historiker kan låta oss inspireras av och lära av historieforskningen i vårt dagliga värv. Vi kommer även att ge exempel på företagsekonomiska organisationsstudier där historia varit en betydande inspirationskälla. Vårt bidrag skall främst ses som metodologiskt och som ett försök att ge exempel på »integrativt berikande« i linje med vad exempelvis Üsdiken & Kieser (2004:323) efterlyser:

»... [T]he central issue becomes one of identifying in what domains the 'enriching' potential of history can be activated and in what ways this could be done by drawing upon but also challenging the concurrent social scientific course of organisation studies.«

Mot bakgrund av detta syfte baseras dispositionen (som ovan antytts) på fyra breda och i hög grad interrelaterade domäner: forskningsproblemet, empiriska studier, tolkning och förståelse samt textproduktion.

#### **ATT DEFINIERA ETT FORSKNINGSPROBLEM**

Att på ett tillfredsställande sätt definiera ett intressant och fruktbart forskningsproblem utgör ofta en utmaning i samhällsvetenskaplig forskning. Empiriskt material kan härvidlag vara till ovärderlig hjälp för att problematisera existerande teorier och perspektiv samt konstruera de fenomen som

måste förklaras (Asplund, 1970), liksom de mysterier som forskningen är tänkt att föreslå alternativa eller mer nyanserade lösningar på (Alvesson & Kärreman, 2007). Av stor betydelse är här också forskarens tolkningsrepertoar, inkluderande de perspektiv och teman som forskaren behärskar och låter komma till uttryck i forskningen (Alvesson & Sköldberg, 1994). Vi menar att ett historiskt perspektiv och en historisk medvetenhet kan utgöra kreativa inslag i forskarens tolkningsrepertoar och bidra till vår förmåga att definiera ett relevant och vetenskapligt intressant forskningsproblem. Silverman (2001:9–10) ger exempel på hur detta kan åstadkommas med begreppet »historical sensitivity«:

»... historical sensitivity helps us to understand how we are governed. For instance, until the eighteenth century, the majority of the population were treated as a threatening mob to be controlled, where necessary, by the use of force. Today, we are seen as individuals with 'needs' and 'rights' which must be understood and protected by society. But, although oppressive force may be used only rarely, we may be controlled in more subtle ways. Think of the knowledge about each of us contained in computerized databanks and the pervasive video cameras which record movements in many city streets. Historical sensitivity thus offers us multiple research topics which evade the trap of thinking that present day versions of social problems are unproblematic.«

Vad Silverman ovan beskriver är hur vi kan problematisera fenomen som den så kallade »allmänna meningen« säger hör historien till. Ett illustrativt exempel skulle kunna vara det vanliga påståendet om att den gamla stämpelklockan är något som hör hemma i industrialismens fabriksmiljö och inte förekommer i våra moderna kontorsmiljöer med flexitid och projektbaserade organisationer. Betänk då Microsofts kommunikationstjänst *Live Messenger* (en snabbare, mer dialogbaserad elektronisk kommunikation jämfört med traditionell e-mail). Den bygger på att nätverkets medlemmar registrerar sin adress så att övriga medlemmar ser vilka som för tillfället är »on-line« och kan kommunicera. Det innebär till exempel att en projektledare ser när hans/hennes projektmedlemmar de facto loggar på och ut från sina datorer (förslagna distansarbetare kan i och för sig låta datorn vara igång till sent in på kvällen för att visa hur flitiga de är samtidigt som de tar del av vad tv:n har att erbjuda). Poängen är att många organisatoriska fenomen som vi slentrianmässigt antar (eller hoppas) hör det förgångna till är i högsta grad påtagliga även i moderna, nu existerande organisationer, men eventuellt i en något annorlunda form. Detta gör att gårdagens problem, utmaningar och frågeställningar förvånansvärt ofta även äger sin relevans idag, vilket berättigar fortsatt forskning.

Man kan även vända på Silvermans exempel för att på ett mer reflekterande sätt analysera fenomen som man kan misstänka för tillfällig *hype* av typen »X är nytt och saknar motstycke i historien«. Ofta tycks emellertid motsatsen vara mer korrekt. De mesta av vad vi anser vara nytt och unikt har förekommit tidigare i historien, om än i något annorlunda skepnad. Ett sådant exempel skulle kunna vara fenomenet multinationella företag. Genom att studera de medeltida, i huvudsak norditalienska, superföretagens uppgång och fall kan vi få nyttigt perspektiv på dagens managementfrågor kring globalisering och associerade samhällsliga utmaningar (se till exempel Hunt & Murray, 2001). Detta gör bakåtblickande jämförelser till ett tämligen kreativt och kraftfullt verktyg vid studier av så kallade »nya« fenomen. Detta kan vara till stor hjälp då vi i egenskap av forskare inom samhällsvetenskapen (dit företagsekonomi vanligen räknas) inte sällan präglas av önskan att kommentera vår samtid i empiriska termer, till exempel en önskan att säga något om den i skrivande stund pågående »finansskrisen«, dess orsaker och verkan. Detta kanske för att upplevas som relevanta av vår omgivning samt inte minst av de forskningsstiftelser som finansierar vår verksamhet. Tyvärr leder ofta denna jakt på aktualitet paradoxalt nog till att de empiriska exemplen eller i värsta fall själva frågeställningen upplevs som daterad när väl forskningsresultaten skall presenteras (då vetenskapens ledtider vida överstiger medias motsvarigheter och allmänhetens intresse). Det kan därför vara trösterikt att istället vända på resonemanget och betona att det som är empiriskt passé inte nödvändigtvis behöver vara teoretiskt passé, då historiska exempel kanske inte ger »ny« empiri, men kan likaväl (om inte bättre) empiriskt illustrera en teoretisk idé än mer temporalt färska dito.

## EMPIRISKT MATERIAL OCH ANALYS

I metodlitteraturen har vi noterat två viktiga områden, där vi kan låta den historiska forskningstraditionen berika och inspirera vår hantering av det empiriska materialet: val av källor och källkritik (inklusive tekniker för analys av text).

### *Val och användning av källor*

Som historieteoretisk term är källa en benämning på alla slags »data« som historiker bygger på eller kan bygga på i sin forskning (Bloch, 1992; Thurén, 2005). Källor kan vara naturfenomen som pollenkorn och årsringar i träd, men utgör vanligen spår av mänsklig aktivitet i form av boplatser, redskap, vapen, inskrifter, dokument, krönikor, filmer, ljudband, etcetera. Vad har detta då för koppling till den moderna företagsekonomiska organisationsforskningen? Inom den grundade teorin lyfts *biblioteksforskningen* fram som ett inom samhällsvetenskapen försummat område och okonventionellt alternativ till mer dominerande tekniker som intervjuer eller deltagande observa-

tioner (Glaser & Strauss, 1967; Glaser, 1992). I begreppet biblioteksforskning ingår dokument som är producerade av andra som till exempel brev, (själv)biografier, memoarer, tal, fotografier, presentationer, protokoll, innehåll på hemsidor, tidningsartiklar, romaner, dagböcker, email och så vidare. Den stora fördelen med denna metod är den gynnsamma accessen, vilket jämfört med traditionellt fältarbete (i form av intervjuer och observationer) innebär forskningsekonomiska vinster. En ytterligare fördel är vidden i jämförelsematerialet i tid, rum och andra egenskaper (Alvesson & Sköldberg, 1994). Vanliga brister som nämns är utmaningen med luckor i källmaterialet och att detta minst en gång tidigare filtrerats genom någon annan än forskaren (se vidare diskussion kring källkritik nedan). Även Silverman lyfter fram »text« (enligt vår tolkning nära relaterat till Glaser och Strauss biblioteksforskning) som en underskattad källa inom kvalitativ metod (Silverman, 2001:119, kursiveringar är författarens egna):

»Even in qualitative research, texts are sometimes only important as 'background material' for the 'real' analysis. Where texts are analysed, they are often presented as 'official' or 'common-sense' versions of social phenomena, to be undercut by the underlying social phenomena apparently found in the qualitative researcher's analysis of her interviewees' stories. The model is: the document *claim* X, but we can *show* that Y is the case.«

Silverman vänder sig mot denna styvmoderliga behandling och understryker värdet av skriven text som källa i samhällsvetenskaplig forskning. Förutom den tidigare nämnda accessen lyfter Silverman (2001) fram andra kvaliteter med skriven text. Texter som förekommer naturligt, det vill säga inte är frammanade av forskaren, kan ge intressant information om hur vi ser på världen. Texter är också intressanta artefakter som genom att utgöra »stabiliserad mening« (Lundgren, 2007) påverkar människors agerande och är därför i hög grad relevanta studieobjekt. Men den kanske främsta fördelen med textmaterial är att den ofta höga detaljrikedomen möjliggör en mängd detaljerade närstudier (Silverman, 2001) så väl som rika empiriska illustrationer. Betydelsen av text som empiriskt material har på senare år betonats inom det som kallats för »the linguistic turn« (Alvesson & Kärreman, 2000b) inom samhällsvetenskapen. Denna vändning har riktat intresset inte bara mot texters meningsinnehåll utan också mot språk och språkbruk. Narrativ analys (Riessman, 1993), diskursanalys (Potter & Wetherell, 1987), dekonstruktion (Martin, 1990) och konversationsanalys (Silverman, 2001) är alla exempel på forskningsmetoder som baseras på text, antingen naturligt förekommande eller konstruerad av forskaren och där historiskt textmaterial kan komma till användning.

Ett bra exempel på historierelaterad organisationsforskning och som också kan ses som ett exempel på framgångsrik *Archival Research* (Bryman, 1989) är Alfred Chandlers (1962) berömda och tämligen inflytelserika forskning av den framväxande divisionaliseringen i USA (se t ex McCraw, 2008; Miranti, 2008). Chandler analyserade initialt fyra större företag – General Motors, Du Pont, Standard Oil och Sears, med hjälp av rapporter, årsredovisningar, artiklar, biografier, brev, mötesanteckningar etcetera från perioden mellan 1900 och 1950. Dessa historiska dokument kombinerades med intervjuer, vilka tillsammans utgjorde basen i de fyra fallstudierna och för hans idé om divisionaliseringsstrategins effekt på strukturen. Bryman pekar även på att många kritiskt sinnade organisationsforskare (ofta inspirerade av ett marxistiskt historiematerialistisk synsätt) tenderar att aktivt använda ett historiskt perspektiv och historiskt källmaterial för att spåra roten till dagens organisatoriska och samhällseliga problem. Det är emellertid viktigt att påpeka att det långt ifrån endast är nymarxister som idag begagnar sig av historiska källor i sin organisationsforskning. I en relativt nypublicerad studie visar exempelvis Ruef & Harness (2009) hur man genom att använda rent antika skriftliga källor på ett fruktbart sätt kan jämföra romersk managementdiskurs med mer samtida exempel. Ett annat exempel är Parker (2009) som härleder och diskuterar dagens organisationshierarkier med hjälp av 1 500 år gamla texter skrivna av Pseudo-Dionysius.

Ett mer vardagligt och inte allt för långsökt exempel på en »historisk text« som med fördel kan analyseras i samband med organisationsstudier av större företag är deras årsredovisningar. Dessa dokument omfattar inte sällan över hundra sidor rik text och innehåller förutom de rent kvantitativa, lagligt stadgade kapitlen som balansräkning, resultaträkning och kassaflödesanalys även kvalitativt intressanta avsnitt som »VD har ordet«, »Ledningens tillbakablick på året som gått« och så vidare. På dessa sidor kan man, med viss varning för standardiserad näringslivsjargong (om det nu inte är just det vi ämnar studera), göra intressanta kvalitativa analyser, till exempel av vad ledningen prioriterar att lyfta fram respektive utelämna, hur man talar om sin omvärld, hur man vill positionera sig mot läsaren och hur man använder språket. Texten kan ge oss en uppfattning om tidsandan och ledtrådar till den rådande kulturen i organisationen samt visa hur företagsledningen legitimerar beslut, exempelvis genom att hänvisa till faktorer utom deras kontroll. Ett aktuellt exempel är den världsomfattande finanskrisen som tycks legitimera varjehanda radikalt beslut. Genom att följa ett antal årsredovisningar kan man dessutom få ett intressant perspektiv på hur företagsledningens officiella syn på verkligheten, liksom dess språkbruk, förändras över tiden. Jämför till exempel gärna en glatt poserade, uppknäppt vd:s budskap under e-commerce-hypens glada dagar, med motsvarande allvarstygnde, kostymklädde herres ordval under den följande baksmällan (se även Tullberg & Mörck, 2005).

Efter denna genomgång av potentiellt fruktbara, men underutnyttjade, källor är det lätt att få intrycket att historisk text i princip enbart handlar om skriftliga källor. Vi vill därför betona att historisk text kan bestå av mycket annat. Ur ett organisationsforskningsperspektiv utgör exempelvis ljudupptagningar (t ex radiointervjuer) eller filmsekvenser (t ex presskonferenser, tal, tv-intervjuer, Youtube-klipp) viktiga komplement till mer traditionella skriftliga källor som man vanligen tenderar att förknippa arkiv- och biblioteksforskning med.

### *Källkritik och analys*

Är det något som lekmanen ofta förknippar med historieforskning är det begreppet källkritik, enkelt uttryckt att förstå hur information på olika sätt »förvrängs« på sin väg till oss. I de fall då vi som forskare inte studerar verkligheter direkt (till exempel genom observationer) uppstår ett tredelat förhållande verklighet källa forskare. Självklart händer en hel del med »verkligheten« innan den når forskaren. Det är detta förhållande som källkritiken handlar om. Vikten av källkritik är emellertid långt ifrån nytt eller okänt inom den tolkande forskningstraditionen. Inom ramen för exempelvis den objektiverande hermeneutiken lyfts ofta den från historieforskningen rigorösa källkritiken fram som ett praktiskt användningsområde för samhällvetenskaplig forskning (Thompson, 1978; Tsoukas, 1989) eller som Alvesson & Skoldberg (1994:129) skriver:

»Källkritiska elementa kunde tyckas förtjäna större spridning i samhällsvetenskapen än för närvarande ... Källkritiken har visat sig värdefull som teknik under lång praxis, och skall därför inte underskattas. Problemet är att den tidigare upphöjts till fetisch på historikerhåll, och tenderat att ersätta teori; den fungerar då [i värsta fall] som legitimering för en empiristisk, teorifientlig hållning.«

Källkritiken skiljer på *kvarlevor* och *berättande källor*. De förra handlar om källor som ger icke avsedd information, medan de senare omfattar källor där information lämnats avsiktligt (Betti, 1967). Kvarlevor kan därför ses som »spår, en rest av händelsen, inte en berättelse om den« (Thurén, 2005:97). Kvarlevor utsätts således inte för subjektiv förvrängning (annan än forskarens egen) och är i det avseendet mer värdefulla än berättande källor. Inte sällan är en källa både en kvarleva och en berättande källa, till exempel ett protokoll från ett möte, det vill säga det visar att mötet ägt rum (kvarleva), men berättar samtidigt om mötets innehåll (berättande källa). Berättelser kan också ses som kvarlevor, om det är just berättandet som är i fokus för studien, snarare än de händelser som berättelserna handlar om (Thurén, 1986). Gränsen mellan kvarleva och berättelse är därmed i praktiken inte alltid tydlig.

Efter denna första sortering vidtar kontrollen av *äkthet, tendens, samtidighet och beroende* (Betti, 1967; Thurén, 2005). Mycket kortfattat och förenklat handlar äkthetskritiken om huruvida källan är äkta eller medvetet förfalskad, tendenskritiken fokuserar på om det finns någon bias i materialet som snedvrider källan, samtidighetskritiken undersöker när och var källan tillkom (ju längre den i tid och rum befinner sig från händelsen, desto mindre värde har den) och beroendekritiken koncentrerar oss slutligen på hur många led informationen har passerat innan den har nått källan (ju fler led, desto lägre värde har källan).

Alvesson och Sköldbäck (1994) påpekar som nämnts ovan att användandet av källkritik förtjänar större spridning i samhällsvetenskapen än det har för närvarande. Inte minst inom kvalitativ, tolkande organisationsforskning med dess många fallstudier som tangerar historieskrivningen (fallstudier är ju ofta av, åtminstone delvis, historisk karaktär då de ofta har en narrativ form som präglas av en i grund och botten kronologisk logik). All rapportering i skriftlig form bör dock kunna underkastas denna hermeneutiska teknik (Ibid.).

## TOLKNING OCH FÖRSTÅELSE

Efter det att vår källa/text har blivit rigoröst testad enligt källkritikens regler ovan, återstår det delikata arbetet att tolka innehållet, språkstrukturen, etcetera. Silverman (2001) menar att oavsett hur man väljer att analysera texten (kodning, narrativ struktur och så vidare) föreligger tre viktiga principer: I) *vikten av ett tydligt tillvägagångssätt för analysen* (Goda ting som öppenhet och kreativitet får inte innebära att texten analyseras slentrianmässigt och slarvigt. Det är viktigt att medvetet och reflexivt välja sin »verktygslåda«, kodning, narrativ struktur, etcetera för att studera antingen praktiken, subjektets mening/föreställningar eller själva språket (diskursen) i sig.), II) *vikten av att inkorporera teori* (Även om vi analyserar en rik text, till exempel med hjälp av kodning, får vi inte stanna vid triviala summeringar utan koppling till intressanta teoretiska resonemang.) samt III) *vikten av detaljerad dataanalys* (Tolkande analys av text bygger ofta på närläsning av rik, detaljerad empiri. För att göra en sådan analys effektiv är det eftersträvansvärt att ha en mindre, begränsad text att jobba med, vilket ställer höga krav på en omdömesgill selekteringsprocess som renderar en hanterbar och högintressant mängd text att analysera på djupet.).

### *Forskningssubjektets historiska kontext*

Betänk den komplicerade (och i det närmaste omöjliga) frågan om vad som driver en affärsman att tjäna pengar. En forskare med positivistisk läggning och med sin begreppsapparat tryggt förankrad i mikroekonomisk teori skulle antagligen hänvisa till den »universella lagen« om nyttomaximering och med

detta hävda att *homo economicus* är sig lik, oavsett om vi talar om Bill Gates eller någon av hans medeltida motsvarigheter vid Medelhavets strand. Om vi däremot försöker reflektera över potentiella intentioner med penningssamlandet ur ett historiskt perspektiv finner vi en avgörande och tämligen intressant skillnad. I sin essä Status och kapital beskriver Harrison (2000) fenomenet med den kända finanssläkten Fugger som exempel (familjen Medici skulle kunna tjäna som ett liknande fall). Där den moderne (och även tidigmoderne) affärsmannen tenderar att ånyo placera sin förmögenhet i nya kapitalistiska projekt där den tillåts växa maximalt, hemfaller hans medeltida föregångare i regel så fort som möjligt till att använda vinsterna till att köpa sig adliga hustrur, gods, titlar och ståndsmässig lyxkonsumtion (Ibid.). Pengarna var endast ett (socialt tvivelaktigt) medel till att skaffa sig det som i deras tid betydde något för anseendet: adelskap och jord. Sett ur den moderna kapitalistens perspektiv vansinnig kapitalförstöring, men fullständigt »rätt« enligt deras samtida bedömare.

Stycket ovan kan tjäna som exempel på vikten av att förstå våra forskningssubjekt i deras historiska sammanhang, och kanske är det så att historia i sig är en underskattad förklaringsvariabel/tolkning till moderna, lokala organisatoriska fenomen i form av intentioner, skapande av mening och sammanhang eller faktiskt beteende? När vi försöker förstå moderna, lokala organisatoriska fenomen är ett möjligt perspektiv det historiska »arvet«. Intentioner, handlingsmönster och utsagor kanske, mer eller mindre reflekterat, baseras på historiska traditioner (Greener, 2002; Powell & DiMaggio, 1991; Douglas, 1986) eller som Jeremy (2002:454) konstaterar:

»History has value for management strategists because it illuminates such crucial issues as organizational capabilities, path dependency, and corporate culture. In fact every theme strategists [or organization scholars] may care to mention has a historical dimension«.

I våra kontakter med näringslivet stöter vi ofta på förklaringar och kommentarer av typen »så har vi alltid gjort förut« eller »det är så vi brukar göra här på GlobalTech«. Denna typ av utsagor brukar ofta hamna i kategorin »organisationskultur« eller »rådande diskurs«, men vi vill här passa på att understryka vikten av den *lokala* organisatoriska historien för att tolka dessa, oavsett etikettering (till detta kommer naturligtvis även den övergripande rådande tidsandan som de studerade organisationerna är del av).

Även »mot-traditioner«, eller reaktioner, kan förstås mot bakgrund av en organisations historiska arv. Inom de mer kritiska riktningarna inom samhällsvetenskapen (med ett mer eller mindre tydligt emancipatoriskt kunskapsintresse), spelar det historiska perspektivet ofta en viktig roll. Kanske märks det tydligast inom den dialektiska historiematerialismen (se till exem-



pel Baran & Sweezy, 1966; Braverman, 1974; Marx, 1981), där de stora dialektiska, historiska processerna till stor del förklarar rådande samhällsutveckling och resursallokering. Poststrukturalisterna, med sin kritik av »de stora berättelserna« (som till exempel ovan nämnda historiematerialism), lyfter istället fram det språkberoende, det lilla, det lokala, det fragmenterade, det motsägelsefulla och tillfälliga (Foucault, 1987; Giddens, 1991; Lyotard, 1984). Detta skulle kunna tolkas som att det historiska perspektivet är tämligen meningslöst, givet att generaliseringar även är omöjliga i tidsdimensionen (de är lokala och skapade av sin tids mening och diskurser), ett synsätt som inte sällan delas av historiker (Jeremy, 2002:453):

»Where the post-modernist makes him or herself the master of historical experience (by confining all historical reality to their own 'discourses'), the historian approaches the past with humility. The truth is, business history, and most history, simply cannot be written by staring through a post-modern monocle.«

Det torde dock enligt vårt synsätt vara en för grov och ensidig tolkning av förhållandet mellan post-modernism och historia. Tvärtom har en av riktningens mest inflytelserika personer, idéhistorikern Foucault, studerat fängelse-systemet ur ett långsiktigt historiskt perspektiv med början i 1700-talet, och följt spridningen i skolor, sjukhus och fabriker, i syfte att skapa distans till välbekanta, naturaliserade organisationspraktiker (Foucault, 1987; McKinlay, 2006). Centralt i denna analys är diskursens normaliserande och disciplinerande kraft. Även om Foucault är en av de mest inflytelserika användarna av begreppet diskurs är det dock långt ifrån entydigt (Grant et al, 2001; 2004; Potter & Wetherell, 1990). Alvesson och Kärreman (2000a) visar på åtminstone fyra olika varianter/tillämpningar av diskursanalys baserat på a) graden av lokalitet och b) effekt på den sociala världen bortom själva språket. Trots de stora skillnaderna i diskursbegreppet är det historiska perspektivet likväl fruktbart. Diskursens ursprung, spridning och förstärkning är, om än inte alltid uppenbart, historiskt betingad och i hög grad intressant att förstå (se exemplet med Foucaults studie av fängelse-systemet). I relation till detta skiljer Foucault på två olika sätt att analysera diskurser, båda med en uppenbar koppling till den historiska dimensionen (Alvesson & Kärreman, 2000a: 1128, våra egna understrykningar):

»*Archeology* can be seen as directly related to the clarification of the history of the rules that regulate particular discourses. *Genealogy* looks after the forces and events that shape discursive practices into units, wholes and singularities.«

Antingen sig vi som kvalitativt orienterade organisationsforskare intresserar oss för praktik, föreställningar eller språket i sig (med den stora variationen ifråga om metodik som detta innebär) utgör således forskningssubjektets historiska kontext en dimension som vi bör förhålla oss till – i minimalistisk form åtminstone redovisa och begripliggöra den för läsaren av våra texter, i bästa fall aktivt använda den som ett kraftfullt verktyg för tolkning och reflektion. Ett exempel på hur detta kan ske är kreativt användande av historiska metaforer.

### *Historiska metaforer*

Låt oss inleda med att titta närmare på ett aktuellt fenomen inom näringslivet – fusioner och förvärv. För några år sedan läste en av artikelförfattarna en tidningsintervju med en amerikansk företagsledare som gjort sig känd för en lång rad aggressiva företagsuppköp och en uttalad ambition att »konsolidera« sin bransch. I intervjun poängterar han att branschen redan är på väg att konsolideras och att endast ett fåtal stora »spelare« kommer att finnas kvar om några år. Det är tydligt att han avser att vara en av dem. I intervjun motiveras det senaste uppköpet med en rad tekniskt avancerade finansiella argument i form av identifierade synergier, tillgång till nya marknader, ökat kassaflöde och därmed ökat aktieägarvärde. Vad som också fångade författarens intresse var den cirka två decimeter höga grekiska krigarstatyett som syntes på hans mahognyskrivbord i kombination med en referens till Alexander den store under intervjun. Kanske kan vi bättre förstå hans intention och handlande i termer av en vilja av att bli känd som »general« som »erövrat« och sedan konsoliderat sitt »rike«, än genom att fortsätta räkna på diskonterade kassaflöden? Varför nämner han Alexander den store i en intervju som handlar om företagsledning och företagsuppköp? Knappast för att den store antike hjälten var en mästare på företagsadministration eller finansiell analys? En troligare tolkning är nog att han vill bli associerad med det han uppfattar som Alexander den stores »ledarskap« och status som hyllad härförare (eller om man så vill, den diskurs som föder och när dessa föreställningar).

Historiska företeelser (idéer, händelser, personer, institutioner, imperier, handlingar och så vidare) kan även med fördel användas för att dra kreativa paralleller, göra jämförelser, skapa perspektiv och poängriktad omtydning när vi studerar och beskriver moderna samhällsvetenskapliga fenomen (se till exempel Silvermans exempel rörande kontroll av massan ovan). I tolkningsarbetet erbjuder historien en aldrig sinande källa för kreativa metaforer, till exempel »Emperor CEO« för att etikettera självsvåldiga storbolagsdirektörer som anser sig stå över både styrelse och aktieägare (Clarke, 2007) eller varför inte den moderne företagskonsultens blandade roll som traditionell kunglig rådgivare (respekterad och pålitlig, men samtidigt egennyttig expert) och visserligen välbetald, träl (intensivt utnyttjad arbetskraft anskaffad för att passa

upp på uppdragsgivaren och utföra relativt mondäna och triviala uppgifter i skymundan) (se till exempel Lundgren & Blom, 2009).

En för konsultskräet något mer smickrande liknelse skulle kunna vara medeltidens cisterciensermunkar. Dessa spred sig över Europa från moderklostret i Citaux under 1100-talet. Klostren skulle ligga i ödemarken och de skulle alla följa samma bruk och samma tolkning av regeln som i Citaux. Nya kloster grundades endast genom *filiation*, det vill säga genom »utvandring«. De nya klostren införde även kontinental arkitektur, förbättrade tekniker inom jordbruk och läkekonst samt bedrev undervisning och omfattande översättning av viktiga litterära verk. Det tyngre manuella arbetet i klostret utfördes till största del av *conversi* (omvända lekbröder), medan de prästvigda munkarna upprätthöll den fullständiga korbönen. Flera av de cisterciensiska abbotarna under 1100-talet var betydande teologer och författare, till exempel Bernard av Clairvaux, Aelred av Rievaulx och Isak av Stella (Ortved, 1927).

Nu tillbaka till fenomenet företagskonsulter och vi använder här företaget *Accenture* (före detta Andersen Consulting) som ett konkret exempel. Även dessa moderna missionärer har koloniserat jorden, fast till skillnad från cistercienserna med geografisk och kontextuell utgångspunkt från efterkrigstidens USA. Syftet med koloniseringen var heller inte att vinna själar åt Gud utan att tjäna Mammon. I likhet med andra liknande organisationer som McKinsey & Co, Bain och Boston Consulting Group har man starka band till »regeln« eller »reglerna« som formats och formas i den normativa företagsekonomiska forskningens tempel i nordöstra USA. Kontoret i Sverige grundades i början av 1990-talet med en pålitlig anglosaxisk chef som ansvarig för »klosterbygget« på Sveavägen i Stockholm. Han skulle säkerställa snabba landvinningar och att den lokala verksamheten höll sig till de globala riktlinjerna. Man började snabbt rekrytera lokala förmågor som fick möjlighet att jobba sig upp inom »ordens« hierarki. Det tyngre arbetet utfördes av nyrekryterade lekbröder, medan de som jobbat sig upp några år (framförallt de som nått högsta rang, så kallade Partners) ledde och fördelade arbetet och hade den mer formella kontakten med omvärlden och dess makthavare. Som nyrekryterad skickades man till »moderklostret« i Chicago för att utbildas och »omvändas«. Man lärde sig snabbt vilka förhållningsregler som gällde, hur man förväntades vara klädd, hur man pratade och betedde sig inom orden. De budskap och regler som formats av stora tänkare på Harvard Business School och liknande heliga institutioner predikades flitigt. Man införde lite civilisation i form av amerikanskt management till det oupplysta, naiva och något efterblivna svenska näringslivet. Många började använda sig av de nya metoderna (Shareholder Value-analyser, kundsegmentering, Balanced Scorecard, Business Process Re-engineering, etcetera) och se, även det lokala näringslivet började visa tecken på ökad effektivitet enligt amerikanskt möns-

ter! Flera av firmans ledande män och kvinnor var även framstående tänkare och författare, till exempel Thomas Davenport (för närvarande »President's Distinguished Professor in Information Technology and Management« på Babson College samt »Director of Research for Babson Executive Education«).

Exemplet ovan kanske känns något forcerat, men poängen är att genom att söka historiska paralleller och *metaforer* kan vi se moderna organisationsfenomen på ett kreativt och samtidigt distanserat sätt och förhoppningsvis hjälper oss det (temporalt) större perspektivet att se fenomen som vi annars inte hade sett (se till exempel Lakoff & Johnson, 1980; Morgan, 1986). En metafor skapas när vi överför en term och dess innebörder från en domän till en annan (Tsoukas, 1991:568):

»[Metaphors] involve the transfer of information from a relatively familiar domain (variously referred to as a source or base domain) to a new and relatively unknown domain (usually referred to as a target domain).«

I bästa fall hjälper det oss att göra en lyckad tolkning av ett fenomen, det vill säga en tolkning som inriktas på det icke uppenbara, skapar mening och berikar förståelsen. Styrkan med metaforer är att de stimulerar fantasin och tillhandahåller en sammanhängande bild att hålla fast vid. Detta är centralt i kvalitativ empirisk forskning, där det är lätt att fastna i komplexiteterna och detaljerna samt bli fjättrad vid de socialt dominerande kategorier, distinktioner och idéer som brukas inom området så att den kritiska känsligheten allvarligt försvagas (Alvesson & Deetz, 2000). Svårigheten ligger ofta i att finna metaforer med en väl avvägd balans mellan skillnader och likheter. Om likheterna dominerar upplevs metaforen lätt som banal (till exempel strategisk planering är som långsiktigt prognosmakeri), om tvärtom likheterna totalt lyser med sin frånvaro riskerar metaforen att upplevas som irrelevant (till exempel strategisk planering är som Haiku-diktning). För att metaforer skall kunna användas vetenskapligt konstruktivt behövs ofta inslag av god vilja, fantasi och viss kunskap om de båda domänerna (i vårt fall, någorlunda historisk bevandring) – om metaforer tolkas allt för bokstavligen framstår de inte sällan som absurda (Brown, 1976).

Trots långvarig vetenskaplig kritik rörande användandet av metaforer som fördunklande, oprecist och omätbart (Pinder & Bourgeois, 1982) och hemmahörande i poesi, framstår det nu – åtminstone inom kvalitativ, tolkande organisationsforskning liksom i många andra samhällsvetenskapliga traditioner – som om förtjänsterna och därmed det vetenskapliga användandet av metaforer har blivit brett och allmänt accepterade (Cornelissen et al, 2008). Med detta i åtanke kan man ställa sig frågan vad nytt som tillförs här? Svaret

är att vi vill uppmärksamma historien som en underskattad och underutnyttjad (inspirations)källa för produktiva och poängfulla metaforer för aktuella företagsekonomiska fenomen (som exemplet med konsultbranschens koloniseringsprocess ovan). Vi vill dock höja ett varningens finger och lyfta fram den påtagliga risken associerad med att para moderna företeelser med historiska dito, vilken är att man lätt tenderar att bli anakronistisk, alltså att vi överför vår egen idévärld/språk till en annan tid och tror oss förstå »hur det var på den tiden«. Mer om detta nedan.

### *Vår egen historiska kontext*

Vid sidan av en tolkande, öppen, språkkänslig, identitetsmedveten, politisk, lokal, icke-auktoritativ och textuellt insiktsfull forskning utgör den historiska medvetenheten ett viktigt inslag i vad Alvesson och Sköldberg (1994) kallar reflekterande metodologi. Att införliva det historiska sammanhanget i forskningen är således önskvärt, men långt ifrån oproblematiskt. Det finns en fara med att oreflekterat använda sociala begrepp som till exempel ledarskap, decentralisering, utbildning, familj, utan att förstå att innebörden i dessa är starkt beroende av språkbruk, ekonomiskt och materiellt sammanhang, mikrokontext och så vidare. Denna medvetenhet om sociala begrepps känslighet betonas förtjänstfullt inom exempelvis feministisk forskning (se till exempel Ashcraft, 2004). Omvänt bör detta innebära att sociala fenomen som trots allt tycks uppvisa historisk närvaro kanske både benämndes och uppfattades annorlunda än vad som är fallet idag (ett exempel skulle kunna vara modern kvällstidningsjournalistik med dess personcentrerade mediedrev som ersättare till traditionella skamstraff). Den historiska förståelsen bör dock inte enbart begränsas till själva forskningsobjektet enligt tidigare resonemang. Även den historiska kontexten kring forskaren, hans/hennes projekt, modeller och teorier bör bli föremål för omsorgsfull trippelhermeneutisk<sup>1</sup> granskning (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Ett exempel på detta skulle kunna utgöras av en av artikelförfattarnas institutionella historiska sammanhang. Då den berörda forskningsinstitutionen i sin nuvarande skepnad formades under 1960- och 1970-talen dominerades den av ett fåtal inflytelserika individer som på olika sätt strävade efter nytänkande och frigörande från etablerade forskningstraditioner (läs nypositivistisk, kvantitativ funktionalism). Reaktionen tog form under namn som aktionsforskning, kvalitativa fallstudier med mera. Det dröjde emellertid inte särskilt länge innan dessa radikala brott mot traditionen började betraktas som mer eller mindre etablerade, åtminstone ur ett nationellt/skandinaviskt perspektiv, och började under 1980-talet allt mer dominera företagsekonomisk forskning och undervisning (till exempel i form av uppsatsmetodik) vid nämnda institution. Under 1990-talet skedde något av ett generationsskifte bland de tongivande professorerna, vilket även återspeglade forskningsmiljön.

Ett mer »kritiskt«, konstruktivistiskt och intellektuellt förhållningssätt vann mark och resulterade snart i nya lärjungar på institutionen. Ett decennium senare hade dock återigen det som betraktats som avantgarde blivit norm och sågs nu som intellektuell allmänbildning, inte minst inom forskarutbildning och handledning av doktorander. Denna forskningsmiljö präglade även artikelförfattaren ifråga, vilken länge betraktade den som mer eller mindre given (i själva verket utgör den fortfarande en anomali i jämförelse med den stora mängd kvantitativt orienterad forskning som fortfarande präglar de mest prestigefyllda vetenskapliga journalerna inom fältet). Genom att förstå den egna forskningsmiljöns historiska utveckling och arv (parallellt med att uppleva andra forskningsmiljöer) möjliggörs distans till de egna teoretiska och metodologiska vanorna som ofta är hälsosam och många av de forskningsmässiga vägval artikelförfattaren tycker sig »ha gjort« kan i själva verket ses som historiskt betingad tradition snarare än autonoma och självständiga val, skilda från kollegiets historiska bojar. Denna typ av insikt ger forskaren ofta hälsosam distans till sina förgivettagna antaganden, sin tolkningsrepertoar och metodologiska dogmer.

Den historiska medvetenheten ger oss alltså i bästa fall ett respektingivande perspektiv på våra egna forskningssträvanden och de bidrag vi hoppas kunna skapa. Sannolikt kommer åtskilliga nu vedertagna teorier att försvinna med tiden. Inte nödvändigtvis för att de är felaktiga, åtminstone inte jämfört med ännu äldre teorier. Äldre teorier skapades för att hantera andra slags mänskliga problem än de vi brottas med idag. Precis på samma sätt kommer framtidens forskare att bedöma våra teorier och problem. Vad som återstår är människans strävan efter att skapa teorier som hanterar just då aktuella problem och frågeställningar (Alvesson & Deetz, 2000).

## TEXTPRODUKTION

Inte bara i själva tolkningen och analysen av ett fenomen är historiska metaforer ett tänkbart verktyg. Även i själva texten som produceras av forskaren kan historiska liknelser och paralleller med fördel användas. Den lavinartade populariseringen av ämnet under de senaste decennierna, med författare som Antony Beevor, Simon Schama, Andrew Roberts, Dick Harrison, Peter Englund och Lars-Olof Larsson i spetsen, talar för en ökad förståelse för dylika metaforer. Sett till försäljningssiffror och julklappstips tycks alltså populariserad historieskrivning roa många människor också utanför det vetenskapliga skräet. Kan möjligen företagsekonomi lära sig något av den historiska vetenskapens skrivande och producera egna texter som är läsvärda inte bara för sina explicita slutsatser och bidrag utan också för sin framställning och mer subtila budskap? Kan företagsekonomer lära sig att skriva texter som får spridning utanför akademien utan att nödvändigtvis hemfalla åt de förenklade budskap, retoriska knep och heroisering av ledare som präglar den populära

managementlitteraturen (Furusten, 1996) (som förvisso onekligen röner framgångar i att hitta läsare bland praktiker)?

Även om vetenskaplig historieskrivning ofta är icke-narrativ<sup>2</sup> så torde narrativ historia vara både den mest kända framställningsformen (Stanford, 1995) och i populärhistoria den absolut vanligaste. När det gäller studiet av organisationer återfinns narrationer i åtminstone fyra skepnader: a) organisationsforskning som skrivs i berättelseform, b) forskning som studerar historier som skapats i och av organisationer, c) forskning som utmålar det organisatoriska livet som en form av historieberättande och där organisationsteori handlar om att studera dessa texter och slutligen d) forskning som studerar organisationsteoretiska texter som en form av litteraturkritik (Czarniawska, 1998). Det är textproduktion i berättelseform som vi skall fokusera här, medan historier som studieobjekt till viss del tagits upp i tidigare avsnitt. De andra två formerna av narrativ organisationsforskning lämnar vi för tillfället därhän.

De flesta historiker menar idag att narrativet formas av historikern genom urval och ordning av händelser att beskriva i form av en intrig, snarare än att narrativet finns i händelserna. Berättelsen är alltså en produkt av historikern, även om den bygger på empiriska fakta som undergått också den strängaste källkritik. Detta är något som har uppmärksammats också inom den kvalitativt tolkande företagsekonomi (Czarniawska, 1997, 1998, 1999). Czarniawska och Sköldberg (2003) skriver därför att fallstudier, som är det tydligaste exemplet på när organisationsforskning skrivs i berättelseform, av denna anledning ligger någonstans mellan fakta och fiktion. Genom att beskriva en intrig skapar författaren mening i berättelsen, ibland i speciella former som vi lärt oss vara familjära med såsom tragedi, komedi, satir och romans. Ett intressant företagsekonomiskt exempel på när dessa meningsbärande intriger använts explicit för att tolka klassiska företagsekonomiska texter återfinns i Sköldberg (1990). Narrationers meningsbärande betydelse kan knappast underskattas och det har sagts att narrationer är den viktigaste formen av mänsklig kunskap och kommunikation (Czarniawska, 1998).

Czarniawska och Sköldberg (2003:342) understryker vikten av medvetenhet om att organisationsforskning är ett skrivande hantverk och vilken betydelse framställningen har för vår forskning:

»Truth is not a correspondence between a representation and a reality, but a credibility of a representation, in terms of motivational plausibility (readers understand why the characters act as they do) and practical feasibility (readers either believe that the characters could do what they did, or they are willing, at least, to suspend belief).«

Organisationsforskningens kvalitet har alltså mycket att göra med själva textproduktionen, särskilt vid kvalitativ forskning då »its meaning is in the rea-

ding« (Richardson & Adams St Pierre, 2005). Historia, liksom andra ämnen inom humaniora, har av tradition lagt stor vikt vid skrivandets hantverk och textens kvalitet, på ett sätt som vanligtvis inte återfinns i företagsekonomisk utbildning. Sannolikt kan vi också här inspireras av våra kollegor inom historia. Att till exempel använda Oxfordsystemet för referenser (referenser i form av fotnoter), vanligt inom historieforskningen, i stället för Harvardsystemet (referenser inom parenteser i texten) torde öka läsbarheten av också våra texter (Czarniawska, 2008).

Hur är det till exempel med kontrafaktisk historia, denna inom historievetenskapen ofta nedvärderade framställnings- och argumentationsform, som åtminstone i den mer populära historieskrivningen ofta tycks kittla intresset både hos läsare och hos historiker (Cowley, 2002)? Har den något att lära företagsekonomen? Stanford (1995) skriver att kontrafakticitet är oundgängligt för historikern, då alla forskarens val av händelser att beakta som har att göra med deras vikt, betydelse och så vidare görs utifrån kontrafaktiska antaganden om vad som annars skulle kunna ha hänt. Denna typ av bedömning görs också, implicit eller explicit, av företagsekonomiska forskare vid beskrivningar av händelseförlopp eller i fallstudier som ofta framställs tidsmässigt sekventiellt. Även om inte kausalsamband står i fokus för forskningen så väljs ofta vissa händelser eller handlingar utifrån deras antagna relevans för vad som skedde därefter. Harrison (2003:148) skriver att kontrafaktisk historia har ett vetenskapligt värde eftersom det tvingar forskaren att »läsa historia framlänges och inte baklänges«, genom att reflektera över de alternativ som stod de historiska aktörerna till buds. Kontrafaktisk historia tvingar oss alltså att reflektera över alternativa handlingar, strukturer och omständigheter. Den tycks därmed ha en hel del likheter med den kritiska teorins produktion av motbilder och mottexter (Alvesson, 1998, Alvesson & Deetz, 2000), i syfte att problematisera en existerande ordning och visa på alternativa tolkningar och verkligheter. Att reflektera kontrafaktiskt tycks alltså ha betydande relevans också i den kvalitativa, tolkande företagsekonomi (se även exempelvis Booth, 2003).

## SLUTSATS OCH SAMMANFATTNING

Liksom Czarniawska (1999) visar att företagsekonomisk organisationsteori som litterär genre inte är så olik skönlitteraturen som vi ofta tror eller vill tro, så vill vi i denna uppsats visa att den inte heller (åtminstone potentiellt) är så olik historia. Det finns beröringspunkter både när det gäller metodologiska frågor och när det gäller framställningsform. Vi har försökt visa hur vi som kvalitativt orienterade företagsekonomiska forskare kan lära och inspireras av den moderna historiska forskningen (dess innehåll såväl som metodik). Resultatet kanske inte är så överraskande med tanke på att andra samhällsvetenskaper under senare hälften av 1900-talet på ett fruktbart sätt använt sig av den historiska verktygslådan, till exempel ekonomisk historia, historisk



antropologi och historisk sociologi. Uppsatsens huvudbudskap sammanfattas överskådligt i figur 1 nedan.

Historisk sensitivitet kan hjälpa oss att på ett konstruktivt sätt formulera forskningsfrågor, genom att med ett uns av kreativitet och historisk beläsenhet se igenom det så kallade »sunda bondförnuftet«. Biblioteksforskningen och studier av text utgör intressanta, och kanske underskattade, källor för organisationsforskningen. Fördelar med denna typ av källor är de goda accessmöjligheterna, detaljriktigheten, relevansen och det faktum att de inte är »framprovocerade« av forskaren utan förekommer »naturligt«. Den inom historisk forskning så viktiga källkritiken hjälper oss till en ökad metodologisk medvetenhet genom att ifrågasätta en källas äkthet, tendens, samtidighet i tid och rum samt beroende. Detta perspektiv är inte enbart begränsat till studier av text i traditionell mening, utan även tillämpbart vid intervjuer och deltagande observation.

Tolkning, analys och reflektion kan på ett fruktbart sätt förstärkas med ett explicit historiskt perspektiv. Det hjälper oss att förstå den historiska dynamiken och det sammanhang som vårt studerade fenomen befinner sig i. Det hjälper oss att förstå hur forskningsobjektet (diskursen/uppfattningen/praktiken) har tillkommit och utvecklats och det belyser även den sociala dialektiken i termer av tes-antites-syntes. Vidare visar oss även Clio, historiens musa, att de teorier vi idag utvecklar eller tar för givna, med största sannolikhet kommer att slitas ner av tidens tand och i sinom tid betraktas som just ett stycke intressant historia. Historisk beläsenhet hjälper oss även att hitta kreativa metaforer, vilka både berikar tolkningsarbetet och själva texten som tolkningen förhoppningsvis mynnar ut i. Även den historiska kontexten kring forskaren, dennes projekt, modeller och teorier måste bli föremål för omsorgsfull granskning, som en viktig del i den reflekterande forskningen. Slutligen utgör den traditionella historiska narrationen en inspirationskälla för att göra exempelvis kvalitativa fallstudier mer lättillgängliga och levande.

Problematisering	Empirisk analys	Tolkning & förståelse	Textproduktion
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ifrågasättande av fenomenets närvaro/frånvaro</li> <li>• Ifrågasättande av fenomenets nyhetsvärde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Underutnyttjat empiriskt källmaterial</li> <li>• Källkritik som en form av reflektionsövning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fenomenets historiska kontext</li> <li>• Historiska metaforer</li> <li>• Den egna historiska kontexten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historisk narration</li> <li>• Kontrafaktisk historieskrivning</li> </ul>

Figur 1 Hur historia och historievetenskap kan berika tolkande, kvalitativ företagsekonomisk organisationsforskning

Mot bakgrund av ovanstående föreslår vi därför att vi i egenskap av kvalitativt, tolkande företagsekonomiska forskare i än högre grad än idag aktivt försöker anlägga ett historiskt perspektiv i vår dagliga gärning – må det vara på själva forskningsfrågan/fenomenet, oss själva eller texterna vi tolkar och framställer – i syfte att berika såväl språk/tolkningsrepertoar som förståelsen för våra anspråks kontextuella (temporal) räckvidd. Att ekonomisk historia försvunnit som tydligt inslag i många av våra ekonomutbildningar ter sig ur (också) detta perspektiv som en inte försumbar förlust. Ett konkret steg för att något kompensera denna förlust skulle kunna vara att aktivt uppmantra våra doktorander och övriga forskarstuderande att ta del av de verktyg och perspektiv som erbjuds forskarstuderande på landets historiska institutioners som ett värdefullt komplement till de sedvanliga metodkurserna på våra ekonomi- och handelshögskolor.

## NOTER

- 1 Enkel hermeneutik handlar om individens tolkning av sig själv och sin verklighet (subjektiva och intersubjektiva). Dubbel hermeneutik är vad den tolkande samhällsvetaren sysslar med när han/hon försöker förstå denna verklighet. Trippelhermeneutiken innefattar även ett tredje led i form av de strukturer och processer som på olika sätt påverkar såväl forskningssubjektens som forskarens sätt att tolka och förstå sin situation.
- 2 Icke-narrativ historia är vanligen temabaserad där framställningen är uppdelad i av forskaren valda kategorier. Texten är därför inte tidsmässigt sekventiell (Stanford, 1995).

## REFERENSER

- Alvesson, M (1998) Kritisk organisationsteori. I Czarniawska, B (red) *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Alvesson, M & Deetz, S (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M & Kärreman, D (2000a) Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis. *Human Relations*, 53(9): 1125–1149.
- Alvesson, M & Kärreman, D (2000b) Taking the Linguistic Turn in Organizational Research –Challenges, Responses, Consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2): 136–158.
- Alvesson, M & Kärreman, D (2007) Constructing Mystery: Empirical Matters in Theory Development. *Academy of Management Review*, 32(4): 1265–1281.
- Alvesson, M & Sköldberg, K (1994) *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Ashcraft, K L (2004) Gender, Discourse and Organization: Framing a Shifting Relationship. I Grant, D, Hardy, C, Osrick, C & Putnam, L (red) *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*. London: Sage.
- Asplund, J (1970) *Om undran inför samhället*. Lund: Argos.
- Baran, P & Sweezy, P (1966) *Monopoly Capital: An Essay on the American Economic and Social Order*. New York: Monthly Review Press.
- Betti, E (1967) *Allgemeine Auslegungslehre als Methodik der Geisteswissenschaften*. Tübingen: Mohr.
- Bloch, M (1992) *The historian's craft*. Manchester: Manchester University Press.
- Booth, C (2003) Does history matter in strategy? Historiographical possibilities and path dependence, *Management Decision*, 41: 96–104.

- Booth, C & Rowlinson, M (2006) Management and organizational history: Prospects. *Management & Organizational History*, 1(1): 5–30.
- Burrell, G & Morgan, G (1979) *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann.
- Braverman, H (1974) *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.
- Brown, R.H (1976) Social Theory as Metaphor. *Theory and Science*, 3: 169–197.
- Bryman, A (1989) *Research Methods and Organization Studies*. New York: Routledge.
- Buckley, P (2009) Business history and international business, *Business History*, 51(3): 307–333.
- Chandler, A D (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT Press.
- Clark, P & Rowlinson, M (2004) The Treatment of History in Organisation Studies: Towards an ‘Historic Turn’?, *Business History*, 46(3): 331–352.
- Clarke, T (2007) *International Corporate Governance. – A Comparative Approach*. London: Routledge.
- Cornelissen J, Oswick, C, Chistensen, L T & Phillips, N (2008) Metaphor in Organizational Research: Context, Modalities and Implications for Research – Introduction, *Organization Studies*, 29(1): 7–22.
- Cowley, R (red) (2002) *More what if? Eminent historians imagine what might have been*. London: Macmillan.
- Czarniawska, B (1997) *Narrating the Organization – Dramas of Institutional Identity*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Czarniawska, B (1998) A Narrative Approach to Organization Studies. *Qualitative Research Methods Series 43*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Czarniawska, B (1999) *Writing Management – Organization Theory as a Literary Genre*. Oxford: Oxford University Press.
- Czarniawska, B (2008) Organizing: how to study it and how to write about it, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 3(1): 4–20.
- Czarniawska, B & Sköldberg, K (2003) Tales of Organizing: Symbolism and Narration in Management Studies. I Czarniawska, B & Sevón, G (red) *The Northern Lights – Organization theory in Scandinavia*. Malmö: Liber.
- Douglas, M (1986) *How institutions think*. Syracuse: Syracuse University Press.
- Ericsson, D (2001) *Kreativitetets mysteriet: Ledtrådar till arbetslivets kreativering och skrivandets metafysik*. Stockholm: EFI, Handelshögskolan i Stockholm.
- Ferguson, N (2008) *The Ascent of Money: A Financial History of the World*. New York: Penguin Press.
- Foucault, M (1987) *Övervakning och straff: fängelsets födelse*. Lund: Arkiv.
- Furusten, S (1996) *Den populära managementkulturen – om produktion och spridning av populär »kunskap« om företagsledning*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Gadamer, H-G (1997) *Sanning och metod*. Stockholm: Daidalos.
- Glaser, B G (1992) *Basics of Grounded Theory Research*. Mill Valley: Sociology Press.
- Glaser, B G & Strauss, A L (1967) *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- Giddens, A (1991) *Modernity and Self-Identity*. Stanford: Stanford University Press.
- Grant, D, Hardy, C, Oswick, C & Putnam, L (2004) Organizational Discourse: Exploring the Field. I Grant, D, Hardy, C, Oswick, C & Putnam, L (red) *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*. London: Sage.
- Grant, D, Keenoy, T & Oswick, C (2001) Organizational Discourse: Key Contributions and Challenges. *International Studies of Management and Organization*, 31(3): 5–24.

- Greener, I (2002) Theorising path-dependancy: how does history come to matter in organizations? *Management Decisions*, 40(6): 614–619.
- Harrison, D (2000) *På Klios fält. Essäer om historisk forskning och historieskrivning*. Lund: Historiska Media.
- Harrison, D (2003) *Tankar om historia*. Stockholm: Prisma.
- Hunt, E & Murray, J (2001) *Företagande och handel i det medeltida Europa*. Stockholm: SNS Förlag.
- Jeremy, D (2002) Business History and Strategy. I Pettigrew, A, Thomas, A & Whittington, R (red.) *Handbook of Strategy & Management*. London: Sage.
- Kieser, A (1994) Why Organization Theory Needs Historical Analyses and How This Should Be Performed, *Organization Science*, 5: 608–620.
- Knights, D & Willmott, H (1999) *Management Lives: Power and identity in Work Organizations*. London: Sage.
- Lakoff, G & Johnson, M (1980) *Metaphors we live by*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lundgren, M (2007) *Moral till salu? – Om materialisering av strategi inom ett finansföretag*. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
- Lundgren, M & Blom, M (2009) The Practice of Strategy Consultants. Konferenspaper presenterat på EGOS 2009, Barcelona.
- Lyotard, J-F (1984) *The Postmodern Condition, A report on knowledge*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- March, J & Weil, T (2005) *On Leadership*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Martin, J (1990) Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflict in Organizations. *Organization Science*, 1(4): 339–359.
- Marx, K. (1981) *Kapitalet. Första bandet*. Lund: Arkiv/Zenit.
- McCraw, T (2008) Alfred Chandler: His Vision and Achievement, *Business History Review*, 82(2): 207–226.
- McKinlay, A (2006) Managing Foucault: Genealogies of management, *Management & Organizational History*, 1(1): 87–100.
- Miranti, P (2008) Chandler's Paths of Learning, *Business History Review*, 82(2): 293–300.
- Morgan, G (1986) *Images of Organization*. London: Sage.
- Norén, L (1995) *Tolkande företagsekonomisk forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Ortved, E (1927) *Cisterciordenen og dens klostre i Norden*. Köpenhamn: JH Schultz forlag.
- Parker, M (2009) Angelic Organization: Hierarchy and the Tyranny of Heaven, *Organization Studies*, 30(11): 1281–1299.
- Pinder, C & Bourgeois, W (1982) Controlling tropes in administrative science, *Administrative Science Quarterly*, 27: 641–652.
- Potter, J & Wetherell, M (1987) *Discourse and Social Psychology – Beyond Attitudes and Behaviour*. London: SAGE.
- Potter, J & Wetherell, M (1990) Discourse: Noun, Verb or Social Practice? *Philosophical Psychology*, 3(2–3): 205–219.
- Powell, W W & DiMaggio, P J (red.) (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press
- Richardson, L & Adams St Pierre, E (2005) Writing – A method of inquiry. I Denzin, N K & Lincoln, Y S (red) *The SAGE Handbook of Qualitative Research (3<sup>rd</sup> ed.)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Riessman, C K (1993) *Narrative Analysis*. Newbury Park, California: SAGE.
- Ruef, M & Harness, A (2009) Agrarian Origins of Management Ideology: The Roman and Antebellum Cases. *Organization Studies*, 30(6):589–607.

- Silverman, D (2001) *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage.
- Sköldberg, K (1990). *Administrationens poetiska logik*. Lund: Studentlitteratur.
- Stanford, M (1995) *Handbok i historiska studier*. Studentlitteratur: Lund.
- Thompson, P (1978) *The Voice of the Past: Oral History*. Oxford: Oxford University Press.
- Tsoukas, H (1989) The Validity of Idiographic Research Explanations. *Academy of Management Review*, 14(4): 551–561.
- Tsoukas, H (1991) The Missing Link: A Transformational View of Metaphors in Organizational Science, *Academy of Management Review*, 16(3): 566–585.
- Thurén, T (1986) *Orientering i källkritik*. Stockholm: Esselte Studium AB.
- Thurén, T (2005) *Källkritik*. (2a uppl.) Stockholm: Liber.
- Tullberg, M & Mörck, M (2005) Se så'n stil han har. Om kostymens roll i det maskulina ledarskapets estetik. Paper presenterat vid *18th Nordic Conference on Business Studies*, Aarhus, 2005.
- Whittington, R (2008) Alfred Chandler, Founder of Strategy: Lost Tradition and Renewed Inspiration, *Business History Review*, 82(2): 267–277.
- Üsdiken, B & Kieser, A (2004) Introduction: History in Organisation Studies, *Business History*, 46(3): 321–330.
- Zald, M (2002) Spinning disciplines: Critical management studies in the context of the transformation of management education, *Organization*, 9: 365–385.

## SAMMANFATTNING

I denna artikel argumenterar författarna för att historia och metod associerad med historieforskning är underskattade och underutnyttjade resurser inom den samtida kvalitativa, tolkande organisationsforskningen. Idén om att ett historiskt perspektiv i detta sammanhang är betydelsefullt är långt ifrån ny, men tycks inte fått det genomslag i den dagliga forskningspraktiken som det förtjänar. Författarna föreslår därför en rad konkreta områden och exempel där historia och historieforskning kan berika den kvalitativa forskningsprocessen, såsom inom ramen för problematisering, empiriska källor, tolkning och reflektion samt textproduktion och framställning.

## ABSTRACT

In this paper, the authors claim that history and historical research methods are underestimated and underutilized (re)sources within current interpretive, reflexive organization research. The idea that history does matter is all but new in social science, but has not received the recognition it deserves within our day to day research practice. The authors propose how a historical perspective, tools and techniques can be used throughout the research process; in the formulation of a research question/problem, as empirical source, as a mean for reflection and interpretation, and as inspiration for text production and narrative structure.

*Martin Blom* är verksam som forskare och lärare vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet. Hans forskningsintresse kretsar kring strategi, bolagsstyrning och ledarskap.

Martin Blom  
Ekonomihögskolan  
Lunds universitet  
Email: martin.blom@fek.lu.se  
Tel: +46 46 222 9621

*Mikael Lundgren* är verksam som forskare och lärare vid Ekonomihögskolan vid Linnéuniversitetet. Hans forskningsintressen riktas främst mot strategi, ledarskap och företagsetik.

Mikael Lundgren  
Ekonomihögskolan  
Linnéuniversitetet  
Email: mikael.lundgren@lnu.se  
Tel: +46 480 49 71 31

# De små prioriteringene og mestring av uvisshet: noen illustrasjoner fra kreftomsorgen<sup>1</sup>



The small prioritizations and coping with uncertainties:  
Some illustrations from cancer caring and treatment

OLE JOHAN ANDERSEN OG RUNE SKANSEN

**Nøkkelord:** Prioriteringer, mikronivå, mestring av uvisshet, kreftomsorg- og behandling, casestudie.

**Keywords:** Prioritization, micro level, coping with uncertainties, cancer care and treatment, case study

## INNLEDNING

Siktemålet med artikkelen er å gi et bidrag i studiet av prioriteringsutfordringer- og dilemmaer i helseomsorgen. Nærmere bestemt dreier det seg om å belyse de vanskelige avveiningene som er bakt inn i sykehushverdagen mange aktiviteter, og som legene er henvist til å håndtere i møte med pasientene og deres pårørende. Det betyr at det er prioriteringene på mikronivået (se Kapiriri mfl. 2007), eller det som Feiring omtaler som *annenordens beslutninger* (2004), som står i fokus. Naturlig nok retter mye av den offentlige oppmerksomheten seg mot den store prioriteringsdiskursen, som i første rekke utfolder seg i styringssystemets formaliserte fora, det være seg makroinstitusjonene (Storting, regjering og Helse- og omsorgsdepartementet), eller i helseforetakenes styringsorganer eller mesonivået (se Kapiriri mfl. 2007). Det er her *førsteordens beslutninger* (Feiring 2004) fattes. Sentralt i så måte er de strategiske og overordnede prioriteringene av hvordan ressursene til ulike helseformål skal fordeles (forebygging, behandling), hvordan vektingen skal være mellom spesialist- og primærhelsetjenestene, hvilke pasientgrupper som skal ha forrang og hvilket rettsvern pasienter har krav på.

Langt på vei er handlingsrommet til fagfolkene på det operative nivået definert, og begrenset gjennom de ressursmessige, legale og normative rammene som fastsettes på sentralt politisk nivå og i helseforetakenes besluttede fora. Dette utelukker ikke at det av og til oppstår spenninger i forholdet mellom makro-, meso- og mikronivået i omsorgskjeden. Dette kan komme til uttrykk gjennom at fagfolkene på det operative nivået er lite fortrolig med overordnede regler og prosedyrer, at de opplever at ansvaret for upopulære beslutninger omkring rasjonering av behandlingstilbud skyves nedover, og at de involveres i vanskelige forhandlingssituasjoner med pasientene og deres pårørende (se Pearson 2000; Kapiro mfl. 2007). Sett på denne bakgrunn skulle det nettopp være på sin plass å løfte frem i lyset hvordan fagfolk på en sykehusavdeling opplever denne type uvisshet, og hvordan de forsøker å håndtere prioriteringsbeslutninger i hverdagen.

Åpenbart er det flere trekk ved organiseringen av kjernevirksomheten i sykehus som bidrar i retning av å regulere og å gjerde inn den praktiske kliniske virksomheten. Det gjelder for det første den horisontale og vertikale arbeidsdelingen av virksomheten i form av ulike funksjonelle enheter, stillingshierarkier og arbeidsrutiner (jf. Vinge 2005). For det andre er det tale om en tettere styring av den praktiske kliniske virksomheten ovenfra i form av innsatsbaserte finansieringssystemer, kvalitetssikrings- og ledelsesregimer (se Vrangbæk 1999; Zeuthen Bentzen 2003; Flynn 2004; Byrkjeflot & Kragh Jespersen 2005), og nedenfra i form av pasientrettigheter. Dermed er det gode grunner for å spørre om også lommen av autonomi som ifølge Vinge fortsatt gjelder i lege-pasient-relasjonen (Vinge 2005:106, 107), er i ferd med å gå tapt. Er det trekk som tyder på at standarder og regler koloniserer det operative tjenesteytende nivået? I så fall skulle man anta at forholdet mellom makro og mikro innenfor velferdstjenestene tenderer i retning av det Giesen omtaler som «*the model of antagonism*» (1987:346, 347). Dette ville nettopp medføre at også tidligere autonome yrkesutøvere fanges inn i et omfattende sett av regler og prosedyrer som implementeres ovenfra og ned.

Som denne artikkelen tar sikte på å vise, er bildet mer sammensatt og motsetningsfullt. For det første er fagfolkene ekspertise uunnværlig i arbeidet med å standardisere det praktiske kliniske arbeidet. Ikke minst står den sentralt i utformingen av kvalitetssikringsprosedyrer, operasjonalisering av prioriteringskriterier for tildeling av helsetjenester (se Freidson 1994; Sveri 2006). Individuelle prioriteringsbeslutninger på mikro- og mesonivå kan også vise seg å frembringe opphopningseffekter som ikke uten videre er i tråd med retningslinjene til sentrale politiske/administrative myndigheter (se Askildsen, Kaarbø & Holmås 2008:12). For det andre er det mye av den personlige tjenesteytingen som skapes og gjenskapes i samhandlingen mellom yter og mottaker, og derigjennom blir det rom for skjønnsutøvelse (Lipsky 1980). Artikkelen legger nettopp vekt på å belyse de prioriteringsdi-



lemmaene som utspiller seg på mikronivået. I så måte trekker den veksler på medisinsk sosiologiske og organisasjons sosiologiske studier av sykehusorganisasjonens komplekse hverdag (se f.eks. Strauss mfl. 1963; Freidson 1970; Strauss mfl. 1985; Måseide 1987; Vinge 2005). Det er deres fokus på utøvelsen av kjernevirksomheten som fremstår som fruktbart. Ikke minst gjelder det studier av samhandlingspraksis, og herunder de ofte komplekse forhandlingene som knytter seg til utføringen av praktisk klinisk arbeid, både i forholdet mellom yrkesgrupper (Strauss mfl. 1963, 1985; Freidson 1970, 1994) og mellom profesjonell yrkesutøver og klient (Måseide 1987).

Artikkelen er bygd opp på følgende måte: I den første delen utdypes nærmere hvilke hull i forskningen den forsøker å fylle igjen. Deretter redegjøres det for hva man kan lære om prioriteringsutfordringer ved å studere utsagn til et utvalg nøkkelpersonell på en kreftavdeling. På denne bakgrunn forsøker artikkelen å avdekke noen typer av prioriteringsutfordringer som utspiller seg i møte mellom lege-pasient og pårørende. Artikkelen munner ut i noen prinsipielle betraktninger omkring forholdet mellom standardisering og skjønnsutøvelse i prioritering av helsehjelp.

#### **FAGLIG/TEORETISK RAMME: PRIORITERINGER GJENNOM SITUASJONSBETINGEDE TILPASNINGER**

Som allerede påpekt er det prioriteringsdiskursen i helseomsorgens formaliserte styringssystem som påkaller størst offentlig oppmerksomhet. De stadige mediaoppslag om helseforetak som sliter med betydelige driftsunderskudd og akkumulert gjeld, om lange sykehuskøer, om brudd på pasientrettighetsregler, om samordningsproblemer mellom omsorgsnivåer osv. fungerer i seg selv som en magnet for den offentlige interessen (se St.meld. nr. 47, 2008–2009, Innst. 212S, 2009–2010). Det er et tankekors at samtidig som kriserapportene florerer, har det vært en galopperende utgiftsvekst i sykehussektoren. Selv i oljesjansen Norge er 100 milliarder kr til spesialisthelsetjenestene et svimlende beløp.<sup>2</sup>

I tillegg har reformarbeidet i sykehustjenestene etter millenniumskiftet bidratt ytterligere til å kanalisere interessen mot makro- og mesonivået i helseomsorgskjeden. Sentrale trekk i det norske reformbildet har vært overføringen av eierskapet fra fylkeskommunen til staten, foretakiseringen og omgjøringen av sykehusene til selvstendige resultatenheter, styrking og profesjonalisering av lederrollene, utvikling av manualer eller prosedyrer for hva som er «best klinisk praksis», og styrking av pasientrettigheter (se Lægred, Opedal & Stigen 2005). Sett på denne bakgrunn er det forståelig at mye av den statsvitenskapelige og organisasjonsfaglige helseforskningen i flere land etter årtusenskiftet har lagt til grunn et «top-down»-perspektiv. Det som har stått i fokus, er reformideenes og konseptenes ideologiske opphav, variasjoner i måten de implementeres på i ulike kontekster, spenninger i møtet med

praksisfeltet og implikasjoner for ulike typer av profesjoners yrkesrolle osv. (Scott mfl. 2000; Sahlin-Andersson 1999; Melander 1999; Vrangbæk 1999; Zeuthen Bentsen 2003; Byrkjeflot & Kragh Jespersen 2005; Lægreid, Opedal & Stigen 2005).

Derimot gjenstår det upløyd mark når det gjelder å opparbeide innsikt i prioriteringspraksis på det operative nivået, og spesielt i lys av en styrking av pasientenes rett til nødvendig helsehjelp (se pasientrettighetsloven av 1999, og utvidelsen av rettighetene gjennom endringen i 2004, jf. Syse 2004). Dette har avgrenset det medisinskfaglige skjønnet, men tildelingen av rettigheter innebærer ikke uten videre en styrking av pasientenes rettsvern (se Feiring 2004, 2006). For som Feiring påpeker, dreier det seg på helseerettssområdet om en kodifisering av gjeldende normer, samtidig som det tas ressursforbehold (Feiring 2004:23). Med tanke på innsyn og transparens er det positivt at tidligere implisitte faglige normer gjøres eksplisitte og fremstår som standarder (Feiring 2004:261; Kapiro mfl. 2007). Fortsatt vil imidlertid skjønnsvurderinger spille en viktig rolle. Sentralt her er for det første den helsemessige nytten av å igangsette, eventuelt videreføre, et behandlingsopplegg. I så måte kan det i flere tilfeller herske betydelig uvisshet om pasientens tilstand forbedres. Kanskje påføres pasienten unødige lidelser gjennom en videreføring av behandlingstiltak som det er tvilsomt vil kunne kurere pasienten eller forbedre livskvaliteten vesentlig. For det andre gjelder det effektene av behandlingstiltak sett i forhold til kostnader. Avveiningen av hvorvidt kostnadskrevede tiltak (jf. dyre medisiner) står i et rimelig forhold til forventede effekter, er heller ikke enkel, spesielt i de tilfeller der dyre medisiner kanskje kun bidrar til å forlenge livet med noen måneder.<sup>3</sup>

Ikke overraskende står det medisinskfaglige skjønnet sentralt i det bildet som studien til Sveri tegner av håndteringen av prioriteringsforskriften ved Haukeland sykehus' ulike avdelinger. Gjennomgående er det slik at sykdommens alvorlighetsgrad veier tungt i utarbeidingen av de faglige veilederne (Sveri 2006:26). På enkelte avdelinger dreier også de fleste innleggelser seg om øyeblikkelig hjelp. Derimot synes det å være variasjoner i hvilken grad medisinske nyttebetraktninger får betydning for tildeling av helsehjelp. Kostnadsbetraktninger gjøres også, og ifølge Sveri gir enkelte informanter uttrykk for at man «*kan velge vekk de dyreste behandlingene hvis en vet at det er usikker effekt av det*» (Sveri 2006:14). Likevel fremgår det at dette punktet teller minst. For øvrig forfekter enkelte det syn (jf. Pearson 2000) at det er legitimt og passende for legene å overtale pasientene til å renonsere på behandlingstilbud «*at the margins, where the potential or real benefit to the individual patient is small*» (Pearson 2000:152).

En sammenligning av anbefalt maksimal ventetid og faktisk ventetid for ulike medisinske diagnoser, og da med utgangspunkt i et omfattende pasientmateriale (Askildsen, Kaarbøe & Holmås 2008), tyder likevel på at strategiske

tilpasninger med tanke på hva som gir størst økonomisk uttelling, kanskje er viktigere enn fagfolkene vil vedkjenne seg. For denne studien indikerer «*an over-prioritization of low priority patients relative to patients of higher priority*» (Askildsen, Kaarbøe & Holmås 2008:12). Ifølge forfatterne kan en grunn til det være at pasienter med en lavere prioritet sammenlignet med høgt prioriterte pasienter i større grad tilhører mer lønnsomme diagnosegrupper «*where the DRG price is relatively high compared to costs*» (Askildsen, Kaarbøe & Holmås 2008:16). Sånn sett kan man ikke se bort fra utilsiktede sorteringseffekter av denne type aktivitetsbaserte finansieringssystemer. Forutsatt at man legger til grunn at aktører skjeler til hva som ut fra gjeldende insentivsystem gagner egen organisasjon, kan slike paradoksale opphopningseffekter fremstå som rasjonelle tilpasninger (Giesen 1987:342).

Det er interessant å merke seg at flere av informantene i Sveris studie påpeker standardiseringens begrensninger i prioriteringsarbeidet, og spesielt viktigheten av å tilpasse prioriteringsforskriften til den kliniske hverdagen (se Sveri 2006:14, 20, 26). Vanskelige avveininger og prioriteringssituasjoner er noe de profesjonelle utøverne må leve med og håndtere i hverdagen. Dermed reises spørsmålet om i hvilken grad det er mulig å utforme og implementere operasjonelle prioriteringsstandarder ovenfra og ned i styringskjeden, som gjør at beslutninger i foretakene og på det operative nivået fremstår som transparente, fair og saklige. Pionerstudien til Kapiriri mfl. (2007), som nettopp forsøker å bygge bro mellom de ulike nivåene, synes vel optimistisk i bedømmingen av muligheten for å utvikle en «best mulig praksis» i så henseende. For også i det bildet som de tegner av f.eks. situasjonen i Norge, er det flere fagfolk som har en vag forståelse av gjeldende pasientrettigheter, og som oppfatter dem som «*a way of projecting the rationing responsibility to practitioners*» (Kapiriri mfl. 2007:86). I det hele tatt er det tvilsomt om pasienttilfeller lar seg innpasse på en knirkefri måte i forhold til såkalte veiledende retningslinjer. Og ikke minst fordi pasientene og deres pårørende neppe vil akseptere å bli bedømt ut fra standardiserte kriterier om hvor sannsynlig nytteeffekten av behandlingstiltak måtte være. Spesielt gjelder det situasjoner der behandlingstiltaket er det siste halmstrået man klynger seg til.

## DET EMPIRISKE MATERIALET: CASESTUDIENS MULIGHETER OG BEGRENSNINGER

Som nevnt henter artikkelen det empiriske materialet fra en casestudie med utgangspunkt i en kreftavdeling (se Skansen 2007). Kreftavdelingen er et regionalt senter for medisinsk onkologi og strålebehandling i Nord-Norge. Den inngår som organisatorisk enhet i Universitetssykehuset Nord-Norge, som er et foretak i det nordligste regionale helseforetaket. Avdelingen sysselsetter 120 personer og har et budsjett på omkring 70 millioner kroner, hvorav omkring 20 millioner kr går til medikamenter (tall fra 2007). I samråd med

avdelingsoverlegen ble det i tillegg til ham valgt ut fire andre informanter: oversykepleieren, stabskonsulenten, tillitsvalgt for assistentlegene og sjefstråleterapeuten. Det ble lagt opp til et dybdeintervju over 45 minutter, men i de fleste tilfellene varte det lenger. Informantene hadde på forhånd fått tilsendt prosjektskissen (se masteravhandling). Referat av intervjuene, som for øvrig ble tatt opp på bånd, ble også tilsendt informantene med det for øye å luke bort eventuelle misforståelser.

Det sier seg selv at et så pass lite materiale har sine begrensninger. Det er ikke mulig uten videre å trekke slutninger om hvor utbredt informantenes vurderinger er. Det dreier seg overhodet ikke om et representativt utvalg. Uansett hvor representativt utvalget av informanter måtte være, hefter det likevel svakheter ved bruken av et intervjumateriale som inntak til å avdekke et sosialt fenomen som prioriteringer. For som Kapiriri mfl. også påpeker, er det forskjeller mellom «*portraying and conducting a fair process*» (Kapiriri mfl. 2007:92). Som Grimen fremhever (2006:158), vil eksistensen til sosiale fenomen til forskjell fra sosiale konstruksjoner ikke være beroende av om de er erkjente. At det i et representativt utvalg skulle utkristallisere seg et mønster, øker robustheten til et materiale. Det faktum at mange mener det samme om en praksis, er derimot ingen garanti for gyldighet. Det er prinsipielt mulig å tenke seg at måten vi omtaler noe på, eller representasjonene våre av en praksis, ikke samsvarer helt med slik den egentlig arter seg. Det kan være et kognitivt problem i den forstand at innsikten i hvordan praksisen bedrives, er begrenset, eller at de enkeltvise erfaringene som man måtte ha ervervet seg, ikke er allmenngyldige. Det er dessuten mulig at utsagn er strategiske, og at man har en interesse av å gi et noe fortegnert bilde, eventuelt at man gjentar det som man forestiller seg er forventet ut fra rådende oppfatninger.

I dette tilfellet skulle man være på en noe tryggere grunn i og med at informantutvalget omfatter nøkkelaktører som sitter sentralt i avdelingens operative virksomhet. Det er med andre ord tale om kompetente informanter som skulle ha førstehånds innsikt i den praksisen som omhandles. Dermed er det rett nok ikke gitt at deres utsagn gjelder utover den spesifikke organisasjonskonteksten som kreftavdelingen utgjør. Ei heller kan vi utelukke strategiske elementer, i den forstand at det dreier seg om rasjonaliseringer i ettertid som svarer til hva fagkollegiet, organisasjonsledelsen og prinsipalene (politikerne) forventer. Observasjoner av hva som faktisk gjøres, ville muligens tegne et bilde som var mer preget av tilfeldigheter og en sprikende praksis. Sånn sett har materialet en begrensning på den måten at det ikke gir en direkte tilgang til de forhandlingsprosesser som måtte utspille seg i fagkollegiet og i forholdet til pasientene samt deres pårørende.

Med disse forbeholdene i mente vil vi likevel insistere på at materialet har sterke sider: For det første er det nøkkelpersonell som utgjør kildene, og materialet er nettopp ment å danne et grunnlag for å brette ut fenomenet

*prioritering*. Mer presist formulert dreier det seg om å identifisere *typer av situasjoner som fagfolk opplever som problematiske sett i et prioriteringsperspektiv, hvordan slike situasjoner håndteres, og hvilke hensyn som styrer de valgene man gjør*. For å styrke soliditeten sammenholdes erfaringene med tilgrensende og bredere studier (Sveri 2006). For det andre er det tvilsomt om det strengt tatt foreligger andre realistiske alternativer enn informantintervjuer. Rett nok ville observasjoner i felten, spesielt med fokus på komplekse forhandlingssituasjoner, gi en mer direkte tilgang til prioriteringspraksisen. Samtidig er dette en metodisk design som ikke er enkel å gjennomføre i en organisasjonskontekst der konfidensialitet og fortrolighet står sentralt. For det tredje er dybdeintervjuer i en kontekst som kreftomsorgen strategisk viktig med tanke på å komme de vanskelige prioriteringene nært inn på livet. Dette virksomhetsfeltet kan betegnes som en kritisk case i egenskap av å representere et felt der prioriteringene blir svært avgjørende, og i enkelte tilfeller rett og slett et spørsmål om «liv eller død». Dermed blir relasjonene til pasientene og deres pårørende komplekse og ømtålige. Prioriteringsutfordringene blir ikke mindre påtrengende i den utstrekning det rår usikkerhet med hensyn til hvilke effekter kostnadskrevenne behandlingsopplegg måtte ha.

## ET LITE BLIKK INN I AVDELINGSHVERDAGEN: DE VANSKELIGE AVVEININGENE

Naturlig nok er det flere spor av den avdelingsovergrepene konteksten i de profesjonelle utøvernes yringer og situasjonsrapporter. For begrepet *prioritering* synes umiddelbart å lede oppmerksomheten i retning av knapphetstilstander som står sentralt i prioriteringsdiskursen på makro- og mesonivået. «*Hos oss trenger vi særlig radiografer*» er en ytring som refererer til den flaskehalsen som tilgangen på personell representerer. At man sliter med den daglige driften, og at slakken som fordres for å kunne heve blikket, er en mangelvare, er heller ikke en uvanlig situasjonsrapport: «*Uansett, mye handler om her og nå, ad-hoc-situasjoner og brannslukking, sykefravær og den daglige kampen for å få endene til å møtes. Strategisk arbeid, fagutvikling, kompetanseheving og arbeidet med arbeidsmiljø må ofte legges til side.*»

Det er også en standardbemerkning når en informant ønsker å frigjøre tid og oppmerksomhet til de rent medisinskfaglige oppgavene, for en «*profesjonell logistikkjeneste er en av mulighetene. Det er jo ikke nødvendigvis sykehuse som skal sørge for Widerøe og SAS*». Eller når en av informantene våre litt oppgitt konstaterer at når det kommer til stykket, vil folk bli behandlet av spesialister, selv om det medisinsk sett like gjerne kunne gjøres lokalt. Å skape legitimitet for at arealknapphet tilsier en overføring til lokalsykehuset, er langt fra enkelt. Da oppleves det som et tankekors at folk «*gjærne går i fakkeltog for lokalsykehuset, men vil ofte ikke benytte det dersom de blir syke*». Samtidig er det også positive trekk i bildet, og avdelingen har opplevd et løft ved at

kreftomsorgen har vært et nasjonalt satsingsområde. Man har kunnet investere mye i nye maskiner og nytt utstyr. Like fullt antydes det at en del av de overordnede nasjonale bevilgninger som rettes mot kreftomsorgen, ikke alltid er like treffsikre – all den tid: «også de som tenker på kreft som f.eks. en av ti mulige diagnoser, vil ha penger for det». Sett fra informantens ståsted er det tydeligvis en ønsket forutsetning at bevilgningene tiltenkt kreftomsorgen nettopp tilfaller spesialisthelsetjenesten og ikke havner i førstelinjetjenesten ute i kommunene.

Slike situasjonsrapporter fremstår først og fremst som et ekko av den store prioriteringsdiskursen innenfor helseomsorgen. Det betyr ikke at de mekaniske representasjoner av utbredte forestillinger om hva som utgjør viktige begrensninger i helseomsorgen. Det er ingen grunn til å betvile at informantene våre på det operative tjenesteytende nivået oppriktig mener at dette er flaskehals i hverdagens virksomhet, og sånn sett kan man si at prioriteringsdiskursen på overordnede nivåer nettopp henter næring fra de erfaringene som er høstet lokalt. Men poenget er heller det at slike situasjonsrapporter tilfører lite nytt, og at man strengt tatt ikke trenger å foreta feltintervjuer for avdekke denne type problemer.

Det faglig-teoretiske utgangspunktet vårt er imidlertid at en mikroenhet som kreftavdelingen ikke fremstår ene og alene som et nedslagsfelt for overlokale prosesser, det være seg prinsipalenes styringsbestrebelse, eller utbredte forestillinger om hva slags problemer og utfordringer man står overfor, og hvilke løsninger som anbefales. Den lokale konteksten har rett og slett en autonomi. Men ikke på den måten at den er frikoplet fra og upåvirket av hva som utspiller seg av prosesser og diskurser på overlokale arenaer. En avdelingsenhet lever selvsagt ikke sitt eget liv. Den fremstår derimot som et nettverk av aktiviteter og aktører som *der og da* krever forhandlinger i form av gjensidige tilpasninger, improvisasjoner, overtalelser osv. for å få virksomheten til å fungere på en mest mulig knirkefri måte.

## HÅNTERING AV UVISSHET

Men hvilke situasjonsrapporter i det empiriske materialet fremhever betydningen av mikronivået? I første rekke er det ytringer som på en eller annen måte refererer til situasjoner som har mer eller mindre trekk av *uvisshet* og *håndtering av uvisshet*, som bretter ut hverdagens vanskelige avveininger. Det dreier seg rett og slett om situasjoner som ikke lar seg rutinisere. Selvsagt er uvisshet og dilemmaer eller kryssende hensyn noe som man ikke bare må forholde seg til i det direkte møtet med pasientene. Også i beslutningsfora oppe i styringskjeden, som f.eks. i foretakenes styrerom, er det neppe et uvanlig fenomen. Men i slike sammenhenger fremstår pasientene vanligvis som upersonlige tilfeller. Derimot i avdelingshverdagen trer pasientene frem som personer med sine lidelser, sine individuelle særtrekk og varierende ressurser og

sitt mer eller mindre tilstedeværende nettverk av slekt og pårørende. Da får prioriteringsproblemene et ansikt.

For det første oppstår det i hverdagen forhandlingssituasjoner i forholdet til pasienter som agerer mer som *kunder* enn som *klienter*. Det betyr at de legger for dagen en pågåenhet som bryter med tradisjonelle normer og standarder for hva som er en dekkende måte å te seg på i lege-pasient-relasjonen (Måseide 1987:147–158). I enkelte tilfeller er det nærmest tale om en posisjonering i forhold til det kliniske apparatet. Ikke bare er slike pasienter godt informert. I tillegg vil vedkommende «*ha alle utskrifter og all dokumentasjon fra behandlingen. Han har en pårørende som kommer etter visitten og vil ha samme informasjon. Han krever alltid en second opinion. I tillegg planlegger han å reise til utlandet for behandling eller konsultasjon – derfor må alle dokumenter oversettes til engelsk*». En slik utforming eller vridning av pasientrollen har selvsagt å gjøre med overløke forhold: Den er til dels en effekt av den generelle høyningen av utdanningsnivået i befolkningen, og derigjennom en minskning av den sosiale avstanden mellom de profesjonelle yrkesutøverne og den jevne mann og kvinne. Til dels legitimeres den gjennom pasientrettighetsregler og et sterkt fokus på brukermedvirkning. I et offisielt dokument formuleres dette i klartekst: «*Helsetjenestenes verdigrunnlag må ta utgangspunkt i at pasienten har ønske om og kompetanse til å gjøre sine egne valg*» (NOU 2005: 15).

Det er imidlertid på det operative nivået at slike endringer i første rekke merkes «*på kroppen*». Ikke bare vil profesjonelle utøvere være usikre på hvordan de skal håndtere denne type pågående pasienter. Men enda viktigere blir det hvordan man i en hektisk hverdag og «*den daglige kampen for å få endene til å møtes*» skal makte å leve opp til de økte kravene til kommunikasjon og informasjon. En annen side ved oppjusteringen av kravene til kvalitet er utfordringer som det å kunne finne tid til å ta hånd om pasienter som altfor tidlig i sitt liv må melde pass for sykdommen. «*Det krever tid til omsorg, samtaler, tid til å sortere i et ganske kaotisk liv.*» I den første pasientkategoriens tilfelle er det håndteringen av transaksjonene som er krevende i form av tidsforbruk, forutsatt at man skal leve opp til forventningen om brukerorientering. Til en viss grad lar det seg standardisere gjennom etablering av rutiner for hvordan man skal ta hånd om de økte krav til informasjonsformidling. Hva den spesielt omsorgstrengende pasientkategorien angår, er det ikke bare et spørsmål om å finne lommer i hverdagens driftsopplegg for denne type aktiviteter. Utfordringen er i første rekke å håndtere slike følelsesmessige situasjoner på en profesjonell måte. Naturlig nok er dette noe som ikke lar seg standardisere.

For det andre er *håndtering av uvisshet* en integrert del av den operative kliniske virksomheten. De avveiningene som skjer lokalt, synes også i det vesentligste å være medisinskfaglige. Sånn sett bekrefter informantintervjuene hovedtrekkene i det bildet som studien til Sveri tegner. I implementerin-

gen og utdypningen av prioriteringsforskrifter er det det faglige – enten det nå er alvorlighetsgrad eller behandlingsmessig nytte – som har forrang (Sveri 2005:26). Det er i tråd med dette når en informant fremhever: *«Med hånden på hjertet kan jeg si at jeg aldri har vært med på at pasienter har fått det nest beste medisinske tilbudet medisinsk sett med begrunnelse i f.eks. økonomi – det skjer ikke hos oss. Vi strekker oss veldig langt for å sette inn et stort apparat, også i tilfeller der vi mistenker at utfallet ikke ville være bra, for eksempel i forhold til unge, behandlingvillige pasienter.»* I så fall kan man si at uvissheten om effekter går i pasientens favør. Like fullt åpner en av informantene for at det kan være situasjoner der man lett kan få det inntrykk at økonomiske betraktninger kan ha en betydelig innvirkning på rutiner som tilsynelatende er medisinsk begrunnet. Økonomiske nyttebetraktninger er nærliggende når for eksempel *«ett av de nyeste medikamentene mot magekreft ikke blir gitt til pasienter over 70 år fordi det gir mange bivirkninger – mens man kan mistenke at her også er økonomiske baktanker fordi medikamentet er svindyrt. Vunnet levetid er relativt sett veldig lite hos personer over 70 år. Det ligger en grense på 425 000 nok per vunnet leveår.»*

Man kan ikke ut fra vårt materiale avgjøre hvor stor uvisshet man er villig til å akseptere når det gjelder medisinske effekter. Spesielt er dilemmaet merkbart når det gjelder å ta i bruk meget dyre livsforlengende medikamenter. I fall det dreier seg om livsforlengende behandlingssopplegg (Erbitux) som koster 300 000–400 000 kr, og med utsikt til en ekstra levetid på 1,5–3 måneder, beveger man seg inn i et grenseland. Og som en informant påpeker: *«I forhold til bruk av livsforlengende behandling av kreftpasienter er altså prioriteringsdilemmaene betydelig.»* Samtidig tilføyer han: *«Hva svarer man en dame som spør: Du vil vel ikke ta fra meg mannen min før tida?»* Igjen ser vi hvordan den profesjonelle utføreren vikles inn i en forhandlings situasjon, og trolig vil man legge vekt på å håndtere den på en slik måte at man unngår eller løser opp spenninger og konflikter (Måseide 1987:158–159). Informantmaterialet vårt gir imidlertid ikke svar på hvilke strategier den profesjonelle tar i bruk for å motvirke at slike situasjoner låser seg. Det fremgår at det blir ekstra krevende i den utstrekning pasienten ønsker å avslutte behandlingen, men *«pårørende står på for at behandlingen skal fortsette.»*

Samlet sett viser våre empiriske data fra kreftavdelingen at man uttrykker en *«koste hva det koste vil-holdning»* med hensyn til å redde liv. Den kurative behandlingen gis høy prioritet. Like klar er man imidlertid med hensyn til hvem som må lide ved ressursmangel. Det handler først og fremst om pasienter som er inne til palliativ behandling, og der håpet om helbredelse langt på vei er gitt opp. Som eksempel nevnes at man ved et tilfelle flyttet deler av denne pasientgruppen – og dermed også kostnadene knyttet til disse – til over nyttår.

*«Dette virker ikke inn på helbredelsesprosenten, men de som står i kø lider.»*



Et annet hensyn som ofte må vike, er fokuset på det som betegnes som komfort og fasiliteter i behandlingen. Som en metafor bak begrunnelsen om å gi blodoverføring i stedet for det langt mer kostnadskrevenne alternativet EPO, uttaler en informant følgende:

*«Du kommer deg frem enten du bruker en gammel folkevogn eller en ny Mercedes som drosje – vel og merke med to distinksjoner in mente: Komforten er ikke like god. (...) Mange har store forventninger til et stort universitetssykehus. Utstyr som ser slitent ut, trenger ikke å være medisinsk uforsvarlig. Likevel er det ikke heldig om pasientene oppfatter utstyret som lite optimalt.»*

Et streiftog inn i avdelingshverdagen viser hvordan de små prioriteringer er innbakt i de rutiniserte aktivitetene. De tilhører ikke en møteagenda, ei heller er de å forstå som utfall av klart definerte beslutningsprosesser. De er derimot vevd inn i de uformelle møtene og samtalene mellom lege og pasient, samt lege og pårørende. Samtidig bringes de inn i mer lukkede profesjonelle fora. Der må endelige beslutninger tas om hvor langt man skal strekke seg i de enkelte tilfellene der usikkerheten rår om hva som er fornuftig å gjøre medisinsk sett. Er de budsjettmessige konsekvensene betydelige, tar vi *«kontakt med sykehusledelsen, slik at de kan være i forkant»*. Derigjennom har man en formell ryggdekning og legitimitet for beslutninger som befinner seg i det medisinske grenselandet.

## **DISKUSJON: DE SMÅ PRIORITERINGENE OG DEN FORMELLE STYRINGSKJEDEN**

Spørsmålet om prioritering av sykeomsorgens ressurser kan studeres både i et strategisk styringsperspektiv og et praktisk problemløsningsperspektiv. I fall man betoner det strategiske styringsperspektivet, rettes søkelyset mot den offentlige diskursen og de forhandlingene og vedtak som fattes i beslutningsfora på ulike nivåer. Skal man derimot, noe som dette arbeidet forsøker å gjøre, trenge inn i de prioriteringene som knytter seg til praktisk problemløsning, må blikket vendes nedover mot det operative nivået. I så fall kan man enten observere hvordan profesjonelle yrkesutøvere håndterer situasjoner der det rår usikkerhet med hensyn til prioritering av ressurser, eller intervjuer dem om hva slags vanskelige avveininger de står overfor. For selv om styrings- og standardiseringsbestrebelsene er merkbare innenfor sykehusomsorgen, er det langt fra slik at implementeringen av økonomiske insentivsystemer, prioriteringsforskrifter og behandlingsmanualer gir et klart nok svar på hvordan man skal håndtere de vanskelige valg som man står overfor i avdelingshverdagen. Man kommer rett og slett ikke utenom skjønnsmessige avveininger og forhandlinger i implementeringen av prioriteringsregler. Og av og til beveger man seg rett og slett inn i regelfattige lommer.

Sett i dette perspektivet er det ikke fruktbart i sykehusomsorgen å tale om forholdet mellom makro- og mikronivået som nærmest antagonistisk, med

vekt på hvordan den nye «management»- retorikken, kostnadseffektivitet og behandlingsmanualer er i ferd med å kolonisere det operative tjenesteytende nivået og innordne fagfolkene i et administrativt ledelsesregime. Som Giesen også påpeker, er det kun unntaksvis at denne måten å tenke forholdet mellom makro og mikro har relevans i moderne samfunn. For det måtte i så fall forutsette et allmektig kollektivt subjekt som iscenesetter makrostrukturens dominans (Giesen 1987:346, 347). I den utstrekning det organisatoriske lederskapet rekrutteres fra fagfolkene egne rekker, gir det også liten mening å tale om de *administrativt myndige* og *de faglige kyndige* som motparter. Selv om det er spenninger og bestrebelse på å gjerde inn den praktiske kliniske virksomheten, skal man likevel være varsom med å påstå at faglige/profesjonelle standarder er på vikende front. I alle fall gir Kitcheners studie av sykehus i Storbritannia og spesielt utformingen av rollen som klinikkdirrektører (2000) intet belegg for tesen om en avprofesjonalisering. I stedet for å utfordre fagfolkene la de heller vekt på å «*protect high levels of clinical autonomy and resist attempts to enhance the managerial control of medical practice*» (Kitchener 2000:150). Også studien til Gammelsæter & Torjesen tydeliggjør hvor begrenset klinikksjefenes handlingsrom kan være med hensyn til å styre aktivitetene og underordnede faglige ledere (2005:85, 86).

Forholdet mellom makro og mikro er spesielt komplekst innenfor sykehusomsorgen. På den ene siden er det ambisjoner og bestrebelse om en sterkere standardisering så vel med tanke på å sikre kontroll med utgiftsveksten, eliminere uakseptable variasjoner i kvaliteten på omsorgen, øke treffsikkerheten med hensyn til prioriterte pasientkategorier og styrke pasientenes rettsvern. På den annen side er det ikke slik at regler à la medisinskfaglige retningslinjer implementeres på en mekanisk måte og uavhengig av hva som ut fra andre hensyn måtte være nyttig for organisasjonen. Ifølge Askildsen, Kaarbøe & Holmås kan så vel fokus på å redusere ventetid som en tilpasning til hvilken DRG-er («diagnoserelaterte grupper») som gir størst uttelling sett i forhold til kostnader, ha hatt en utilsiktet effekt i retning av å underprioritere dem som skulle gis høyeste prioritet (2006:16).

Ikke bare foregår inntaksprosesser og utvelgelse av pasienter i en kontekst som rommer flere og motstridende føringer. Vel så viktig er det at praktisk klinisk virksomhet dreier seg om individuelle tilfeller, med sine egenartede sykdomshistorier og sin ulike tilgang til ressurser i form av individuelle egenskaper og nettverk. Det er ikke mulig å utforme regler som fanger opp denne kompleksiteten. Gjennom å studere virksomheten nedenfra vil man kunne få en mer uttømmende innsikt i hvordan prioriteringsforskrifter og andre regler anvendes lokalt, hvordan hull fylles igjen, og hvordan profesjonelle utøvere håndterer ulike typer av forhandlingssituasjoner. Skjønt i flere tilfeller går nok prosessen nokså knirkefritt: Problemløsningen er velfungerende, og pasientene synes å være tilfredse (Kapiriri mfl. 2007:90).

Derimot skjærer det seg i noen tilfeller. Med utgangspunkt i materialet er grunnene til dette flere: For det første kan det ha å gjøre med et «etter-slep», og da på den måten at personalet sliter med å tilpasse seg den nye pasientrollen samt forventningene om at pasienten nærmest er å betrakte som en kunde, som kan velge en «exit»-løsning og søke et alternativt sykehus med mindre man ikke er fornøyd. Mens det i dette tilfellet er tale om en «resosialisering» av personalet og spesielt legene i lys av endringer i formelle regler, refererer den andre grunnen til det situasjonelle ved sykdomsforløp. Sykdommens bane har rett og slett nådd et dramatisk og kritisk punkt, der legene er i tvil om behandlingstiltak har effekt. For pasienten og de pårørende kan denne usikkerheten være det siste halmstrået som man klamrer seg til. Dermed blir det for legen og annet helsepersonell problematisk å legitimere en stopp i behandlingen. Det sier seg selv at en henvisning til budsjett-disiplin og -balanse i en slik situasjon oppfattes som uakseptabel, og til og med kanskje moralsk klanderverdig. For å løse opp i slike situasjoner synes to alternativer å være mulig: En mulighet er «å legge et faglig slør» over usikkerheten og i forhandlinger med pasienter og pårørende bevisst underkommunisere tvil. Men en slik strategi utfordres lett og kan i verste fall bli gjennomskuet.

En annen mulighet er å fortsette behandlingen i håp om at usikkerheten skal falle ut til pasientens fordel – eventuelt holde pasientene noen ekstra måneder i livet. For å gardere seg kan den ansvarlige legen bringe inn den formelle styringskjeden og sånn sett frita seg fra det personlige ansvaret. Samtidig er det tvilsomt om lederskapet på ulike nivåer ønsker å bevege seg så nært inn på den operative virksomheten. Dermed risikerer man å bli gjort ansvarlig for beslutninger som er belastende og upopulære. Prinsipalene som organisasjonslederskapet vil være tilbøyelig til å vike unna konkrete og ubehagelige prioriteringsbeslutninger (se Kragh Jespersen 1999:160).

## KONKLUSJON

Avslutningsvis reises spørsmålet om hvilke innsikter som kan utledes på grunnlag av denne casestudien. Først og fremst fremhever den spenningen mellom standardisering og skjønnsutøvelse i prioriteringsbeslutninger i helseomsorgen. Trolig blir den spenningen spesielt merkbar på mikronivået. For i den utstrekning spørsmålet om rasjonering av tilbud aktualiseres i møtet mellom lege og pasient samt pårørende, vil det alltid – mer eller mindre – være et innslag av forhandlinger. Rett nok utgjør historiske avleiringer i form av tradisjonsforankrede inndelinger av det kliniske arbeidet, autoritetsstrukturer samt regler for pasientrettigheter og prioritering en sosial orden som regulerer forholdet mellom tjenesteyter og mottaker. Den gir noen faste strukturer og regler å støtte seg til når det gjelder prioritering av tid, oppmerksomhet og ressurser i den praktiske kliniske virksomheten. Men samti-

dig må disse reproduseres og delvis tøyes og modifiseres i møtet med pasientene (se også Strauss 1978:234–263).

Dermed bidrar studien til å bekrefte en grunnleggende innsikt som Lipsky i sin klassiske studie av bakkebyråkrater fremhever så langt tilbake som i 1980. Et viktig observasjon er nettopp hvordan de utvikler strategier for å håndtere spenningen mellom umettelige behov og begrensede ressurser. Standardiseringsbestrebelsene siden da har nok bidratt til å innsnevre rommet for forhandlinger og strategiske tilpasninger. Skjønt samtidig har klientenes rettigheter blitt styrket, noe som har gitt dem flere muligheter for «omkamp» om beslutninger. Og ifølge Kapiriri mfl. (2007) synes uformelle mekanismer fortsatt å være betydningsfulle (2007:90). Dermed kan man spørre om det overheadet vil være mulig å innordne mangfoldet av beslutninger som rasjonerer tilgangen til helsetilbud, i et transparent, saklig og evidensbasert prioriteringssystem.

Den deliberative strategien som Pearson anbefaler for å takle spenningen mellom «*caring and cost*» (2000:148), egner seg først og fremst i mindre dramatiske situasjoner, og – som han selv også påpeker – når det er åpenbart at de medisinske effektene av å oppfylle pasientens forventninger om et alternativt behandlingstilbud er marginale. I kreftomsorgen, der det ofte kan være et spørsmål om liv og død, og der pasienten «føler et håp i hengende snøre», vil nok slike argumentative kommunikasjonsstrategier lett komme til kort. Interessante spørsmål for videre empirisk forskning vil nettopp være å få et bredere bilde av forholdet mellom regler, rutiner og skjønn i håndteringen av hverdagens problemløsning på ei sykehusavdeling, hvorvidt profesjonelle i stadig sterkere grad må ty til forhandlinger for å løse opp i vanskelige prioriteringssituasjoner, og i hvilken grad det faglige og formelle lederskapet aktiveres for å bistå i dette arbeidet.

## NOTER

- 1 Artikkelen henter det empiriske materialet fra Skansens masteravhandling: Du vil vel ikke ta fra meg mannen min for tida? En casestudie av motiver, ressurser og prioriteringsdilemma innenfor kreftomsorgen, ved Høgskolen i Bodø våren 2007. Andersen fungerte som veileder på avhandlinga. Artikkelen står imidlertid på egne bein i forhold til avhandlinga. Flere kolleger har lest gjennom og kommentert utkastet, og en takk til innspill som kom under presentasjonen av et tidlig utkast på seksjonssamlingen (Seksjon for statsvitenskap og organisasjonsfag på fakultetet) høsten 2008. Uten forkleinelse for de andre vil vi likevel spesielt takke Per Måseide for grundige kommentarer. Helt til slutt vil vi takke de anonyme konsulentene og redaktør Roness for konstruktive innspill.
- 2 Driftsresultatene for de ulike helseforetakene (29 totalt som inngår i 4 regionale overbygninger) er dyster lesning. Underskuddet (eller overforbruket) lå i 2007 samlet på 6,95 milliarder kr. I 2008 er det tale om en forbedring, og samlet endte man opp med en minus på 2,10 milliarder kr. I 2009 er det negative driftsresultatet beskjedt 315 millioner. Kun 5 foretak unngikk et negativt driftsresultat i 2008. I 2009 fikk derimot kun 9 av foretakene et negativt resultat. Mens driftsresultatene har bedret seg de siste 3 årene, har den samlede

gjelden økt. Samlet gjeld lå på hele 54,4 milliarder kr i 2008, noe som tilsvarte en vekst på 6,9 % fra året før. I 2009 lå den samlede gjelden på 63 milliarder, en økning på 15,8 %. Bare siden 2007 har bevilgningene til de regionale helseforetakene (spesialisthelsetjenestene) i kroner og øre økt fra litt over 75 milliarder til over 102,7 milliarder kr i 2009 (saldert budsjett).

- 3 I sin helserettslige gjennomgang viser Syse til at pasientenes rettssikkerhet styrkes gjennom endringer i pasientrettighetsloven i 2004. Kapasitetsbegrensningen fjernes når det gjelder retten til vurdering. Det nye ifølge ham er at «dersom en pasient er gitt rett til 'nødvendig helsehjelp', skal det fastsettes en tidsfrist når helsehjelpen skal ytes» (Syse 2004:425). Sykehusene har også en oppfylleelsesplikt uavhengig av hvorvidt de har kapasitet i egen regi. I fall de ikke har det, skal pasienten få et tilbud ved et privat sykehus eller i utlandet. Pasientene har også fått en klageadgang hvis ventelistene ikke overholdes. Det pågår for tiden en undersøkelse av om et sykehus har manipulert med dato for innkallelse og trikset med ventelistene for å omgå denne regelen, for dermed ikke bli påført ekstraomkostninger ved behandling ved et annet sykehus. Det er likevel viktig å merke seg at avgjørelsen om pasienten skal få et behandlingstilbud, vil være basert på «en skjønnsmessig medisinsk-faglig vurdering av den enkelte pasients behov for helsehjelp» (se Syse 2004:425).

## LITTERATURREFERANSER

- Askildsen, Jan Erik, Oddvar Kaarbøe & Tor Helge Holmås. 2008. *Monitoring prioritization in public health care sector*. Working paper 17. Rokkansenteret
- Bentsen, Eva Zeuthen. 2003. Lægelige ledere som institutionelle entreprenører. I: Finn Borum, red. *Ledelse i sykehusvesenet*. Handelshøyskolens Forlag. København
- Byrkjeflot, Haldor & Peter Kragh Jespersen. 2005. Ledelse og organisering i helsevesenet; endring og kontinuitet. *Nordiske Organisasjonsstudier* 7 (2):5–18
- Feiring, Eli. 2004. *Rettferdig rasjonering av sykehusbehandling. Om den norske modellen for prioritering mellom pasienter med behov for spesialisert helsehjelp*. Dr.polit.-avhandling. Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Oslo
- Feiring, Eli. 2006. Demokratiet og rettsliggjøringen av velferdspolitikken. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 47 (4):575–586
- Flynn, Rob. 2004. «Soft Burecracy», Governmentability and Clinical Governance: Theoretical Approaches to Emergent Policy. I: A. Gray & S. Harrison, red. *Governing Medicine: Theory and Practice*. Open University Press. Maidenhead
- Freidson, Eliot. 1970. *Profession of Medicine. A Study of the Sociology of Applied Knowledge*. Del 11. Harper & Row, Publishers. New York
- Freidson, Eliot. 1994. The Changing Nature of Professional Control. I: E. Freidson. *Professionalism Reborn. Theory, Prophecy, and Policy*. Polity Press. Oxford
- Gammelsæter, Hallgeir & Dag Olaf Torjesen. 2005. Ledelse mellom autonomi og innsyn i helseforetaket. *Nordiske Organisasjonsstudier* 7(2):77–94
- Giesen, Bernhard. 1987. Beyond Reductionism: Four Models Relating Micro and Macro Levels. I: Jeffrey C. Alexander et al., red. *The Micro-Macro Link*. University of California Press. Berkeley
- Grimen, Harald. 2006. Subjektivisme og kontinuitet. *Agora* nr. 1–2
- Innst. 212 S. (2009–2010). Innstilling til Stortinget fra Helse- og omsorgskomiteen
- Jespersen, Peter Kragh. 1999. New Public Management reformers betydning for den administrative og lægefaglige profesjon i sykehusorganisasjonen. I: Eva Zeuthen Bentsen et al., red. *Når styringsambitioner møder praksis – den svære omstilling av sykehus- og sundhedsvesenet i Danmark og Sverige*. Handelshøyskolens Forlag. København

- Kapiriri, Lydia, Ole Frithjof Norheim & Douglas K. Martin. 2007. Priority Setting at Micro-, Meso- and Macro-Levels in Canada, Norway and Uganda. *Health Policy*, 82:78–94
- Kitchener, Martin. 2000. The «Bureaucratization» of Professional Roles: The Case of Clinical Directors in UK Hospitals. *Organization* 7 (1):129–154
- Lipsky, Michael. 1980. *Street-level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. Russel Sage Foundation. New York
- Lægred, Per, Ståle Opedal & Ingrid Stigen. 2005. Den norske sykehusreformen: Mer sentral politisk styring enn fristilling? *Nordiske Organisasjonsstudier* 7 (2):19–36
- Melander, Preben. 1999. Økonomistyring og organisatorisk skizofreni – om fattige srog, løse koblinger og onde sirkler. I: Eva Zeuthen Bentsen et al., red. *Når styringsambitioner møder praksis – den svære omstilling av sygehus- og sundhedsvæsenet i Danmark og Sverige*. Handelshøjskolens Forlag. København
- Måseide, Per. 1987. *Interactional Aspects of Patient Care. The social organization of medical adequacy in a hospital ward*. Dr.philos.-avhandling Universitetet i Bergen
- NOU 2005: 3. *Fra stykkevis til helt. En sammenhengende helsetjeneste*
- Pearson, Steven. D. 2000. Caring and Cost: The Challenge of Physician Advocacy. *Annals of Internal Medicine* 133 (2):148–153
- Andersen, Kerstin Sahlin. 1999. I mötet mellan reform och praktik. I: E. Zeuthen Bentsen et al., red. *Når styringsambitioner møder praksis – den svære omstilling av sygehus- og sundhedsvæsenet i Danmark og Sverige*. Handelshøjskolens Forlag. København
- Scott, Richard. W. et al. 2000. *Institutional Change and Healthcare Organizations. From Professional Dominance to Managed Care*. The University of Chicago Press. Chicago & London
- Skansen, Rune. 2007. Du vil vel ikke ta fra meg mannen min før tida? En casestudie av motiver, ressurser og prioriteringsdilemma innenfor kreftomsorgen. Masteravhandling i politikk og samfunnsendring. Høgskolen i Bodø
- St.meld. nr. 47 (2008–2009). *Samhandlingsreformen. Rett behandling – på rett sted – til rett tid*
- Strauss, Anselm et al. 1963. The Hospital and Its Negotiated Order. I: Eliot Freidson, red. *The Hospital in Modern Society*. The Free Press. New York
- Strauss, Anselm. 1978. *Negotiations: Varieties, Contexts, Processes, and Social Order*. Jossey-Bay. San Francisco
- Strauss, Anselm et al. 1985. *Social Organization of Medical Work*. University Press. Chicago
- Sveri, Torgeir. 2006. *Prioritering innen spesialisthelsetjenesten – om utarbeiding av faglig veileder for tildeling av rett til nødvendig helsehjelp*. Rokkansenteret. Bergen
- Syse, Aslak. 2004. Helsereettslige dommer siden 1985. *Lov og rett* nr. 7–8
- Vinge, Sidsel. 2005. Arbeidsorganisering og organisationsforståelse i sygehusektoren. *Nordiske Organisasjonsstudier* 7 (2):95–113
- Vrangbæk, Karsten. 1999. New Public Management i sygehusfeltet – udforming og konsekvenser. I: Eva Zeuthen Bentsen et al., red. *Når styringsambitioner møder praksis – den svære omstilling av sygehus- og sundhedsvæsenet i Danmark og Sverige*. Handelshøjskolens Forlag. København

## ANNET

Statistikkbanken

## SAMMENDRAG

Siktemålet med artikkelen er å utdype viktigheten av å studere de prioriteringer av helsetjenester som foregår på mikronivået eller i møtet mellom tjenesteyter

og mottaker. Tjenester som helse er noe som ytes i møtet mellom de profesjonelle utøverne og klientene. I samhandlingen dem imellom oppstår det imidlertid lett vanskelige prioriteringssituasjoner. Det gjelder så vel med hensyn til tidsbruk i forbindelse med formidling av informasjon og omsorg, som avveininger omkring nytten og omkostningene ved å videreføre en behandling. For å illustrere spenninger knyttet til de små og dagligdagse prioriteringer utnytter artikkelen erfaringer fra en casestudie av en kreftavdeling. Studien er basert på intervjuer av et nokså begrenset utvalg av nøkkelpersonell. Artikkelen diskuterer også hvordan prioriteringer på mikronivået forholder seg til overordnede prioriteringsbeslutninger i det formelle styringsnivået, og da spesielt makronivået.

### ABSTRACT

The aim of the article is to elaborate on the importance of studying prioritization of health care taking place at the micro level, or in the relationship between the service provider and users. Services like health care and treatment are provided in face-to-face relations between the professionals and the clients. However, difficult situations involving prioritization of scant resources easily occur in the interaction. That applies to how much time should be devoted to passing on information, providing care, as well as balancing the utility and costs of carrying on the medical treatment. In order to illustrate the tensions pertaining to the small prioritizations, experiences from a case study of a cancer department are applied. The study is based on interviews with a rather confined selection of core personnel. The article discusses also how prioritizations at the micro-level relate to decisions on priorities made within the formal system of governance, and especially at the macro-level.

*Ole Johan Andersen* er førsteamanuensis ved Fakultet for samfunnsvitenskap, Universitetet i Nordland. Forskningsbidragene hans er knyttet til det organisasjonsfaglige feltet, og de seinere åra med spesiell vekt på nye former for organisering og styring.

E-post: [ole.johan.andersen@uin.no](mailto:ole.johan.andersen@uin.no)

*Rune Skansen* har mastergraden i politikk og samfunnsendring, Høgskolen i Bodø (2007). Siden 2008 har han vært lektor ved Bjørkelangen videregående skole.

E-post: [rune.skansen@bjorkelangen.vgs.no](mailto:rune.skansen@bjorkelangen.vgs.no)



## Integrasjon i hybride organisasjoner gjennom omsorgsfulle ledere

Integration in hyper-text organizations through caring managers

OLA EDVIN VIE, MARTIN W. WALLIN OG GEORG VON KROGH

**Nøkkelord:** Integrasjon, hypertekstorganisasjon, kunnskapsledelse, lederarbeid, omsorg.

**Keywords:** Care, hyper-text organization, integration, knowledge management, managerial work.

### INTRODUKSJON

Det er vanskelig å forestille seg en organisasjon som ikke har noen form for kunnskap. Dermed har også kunnskap blitt et sentralt begrep i vår forståelse av organisasjoner fra flere perspektiver (Grant 1996; Kogut & Zander 1992; Nonaka 1994; Nonaka & von Krogh 2009; Nonaka et al. 2006; Spender 1996). I noen organisasjoner er kunnskap betraktet som den viktigste ressursen organisasjoner har. Disse såkalte kunnskapsintensive bedriftene er generelt bemannet med en meget kompetent arbeidsstyrke (Alvesson 2004; Starbuck 1992) og står overfor en rekke utfordringer i å håndtere sin kollektive kunnskap. En slik utfordring er kunnskapsintegrering (Grant 1996; Nonaka 1994; Nonaka et al. 2006), hvor den primære funksjon for organisasjonen er å integrere kunnskap fra det enkelte organisasjonsmedlem til å bli en del av organisasjonens samlede yteevne.

Implikasjonen av å se organisasjoner som institusjoner for kunnskapsintegrasjon er at hierarkiske strukturer blir ineffektive for dette formålet, fordi ingen enkelt leder er i stand til å integrere effektivt kunnskapen til alle sine medarbeidere (Grant 1996:118; 1997:453). Dette er også den sentrale problemstillingen for organisatorisk kunnskapsdannelse, som er en «prosess



som forsterker og gjør kunnskap skapt av individer tilgjengelig, og som i tillegg krystalliserer og kobler den sammen i organisasjonens kunnskapssystem» (Nonaka et al. 2006:1179). Innenfor dette perspektivet er det også anerkjent at mange organisasjoner ikke bare anvender en enkelt organisasjonsform, men derimot hybride former som mikser elementer fra både hierarkier og heterarkier (Hedlund 1986, 1994; Hedlund & Nonaka 1993). Dette betyr at alle organisasjoner i praksis kan sies å være hybrider i forhold til idealtypiske modeller. I organisasjoner finnes ofte flere ulike interne logikker som står i motsetning til hverandre, og en av de viktigste utfordringene i slike organisasjoner vil være hvordan ledelsen håndterer de strukturelle spenningsene dette skaper. Det er dermed mulig å forstå den grunnleggende utfordringen i slike organisasjoner som et spørsmål om integrasjon på tvers av ulike logikker. Det lite pååttete begrepet «hypertekstorganisasjon» ble utviklet for å forklare disse hybride organisasjonsformene (Nonaka 1994; Nonaka & Takeuchi 1995), et begrep som spiller på at det på en hjemmeside kan eksistere mange ulike sider som er bundet sammen av hypertekstlenker. Som navnet tilsier, ser man organisasjoner som samtidige lagdelte strukturer av aktiviteter. Vi kommer grundigere tilbake til dette begrepet i neste seksjon.

Tradisjonelt forholder kunnskapsledelseslitteratur seg mest til et overordnet organisatorisk nivå, noe som gjør forsøk på sammenkobling av mikro- og makronivåer til relativt upløyd mark (Nonaka & Peltokorpi 2006). I denne artikkelen gjøres det et forsøk på å fylle dette gapet ved å undersøke hvilken type handlinger fra mellomledere som kan bidra til integrasjon i hypertekstorganisasjoner. Vi finner at begrepet «omsorg» (på engelsk original: *care*) (von Krogh 1998) kan forklare hvordan handlingene til mellomledere forenkler kunnskapsintegrasjon.

Dette arbeidet kan også sees på som et tilsvar til oppfordringen fra Barley & Kunda (2001:84) om flere feltstudier som undersøker arbeidspraksis og -relasjoner i nået. Ifølge de to forfatterne er det et stadig økende gap mellom organisasjonsteorier (slik som teorien om post-byråkratiske organisasjoner) og den virkelige verden i organisasjoner. For å tette dette gapet er det nødvendig å ta i bruk feltdata som kan generere empiri om hva folk faktisk gjør i organisasjoner. Feltdataene som denne undersøkelsen bygger på, er i hovedsak hentet inn gjennom å benytte fotfølgingsobservasjon, som er en mye benyttet metode innenfor lederarbeidstradisjonen (Mintzberg 1973; Stewart 2008). Denne metoden er foretrukket fordi den gir mulighet for å observere konversasjoner og samhandling mellom ledere og medarbeidere, og fordi det er mulig å se både lederes handlinger og andres umiddelbare respons til disse handlingene.

Neste seksjon vil forklare begrepet «hypertekstorganisasjon», betydningen av mellomledere i slike organisasjoner, gi en kort beskrivelse av lederarbeidstradisjonen, og inneholder en diskusjon om «omsorg», som er et sen-

tralt begrep innenfor kunnskapsledelse. Den munner ut i en nærmere presisering av forskningsspørsmålet for artikkelen. Neste seksjon beskriver den organisatoriske konteksten for forskningen, samt diskuterer metoden som er benyttet. Artikkelen fortsetter med empiriske funn fra undersøkelsen gjennom en detaljert beskrivelse av to lengre episoder, før den avsluttes med en diskusjon av disse funnene samt implikasjoner for videre forskning.

## TEORETISK BAKGRUNN

Teorien om organisatorisk kunnskapsdannelse (Nonaka 1994; Nonaka & von Krogh 2009; Nonaka et al. 2006) har som mål å forklare organisatorisk kreativitet, læring, innovasjon og endring. Den oppstod som svar på kritikk av hvordan tradisjonell organisasjonsteori behandlet begrepet «kunnskap», for eksempel ved å sette likhetstegn mellom kunnskap og informasjon, og dens manglende evne til å forklare hvordan organisasjoner skaper ny kunnskap. I forbindelse med dette ble hypertekstorganisasjonen tilbudt som et praktisk forslag fra Nonaka (1994) for å gjennomføre mer effektiv organisatorisk kunnskapsdannelse.

En hypertekstorganisasjon kombinerer effektiviteten og stabiliteten til en hierarkisk byråkratisk organisasjon med dynamikken fra en flat tverrfaglig arbeidsgruppeorientert organisasjon. De ulike lagene har sine sterke og svake sider og opererer parallelt i organisasjonen som ulike «kontekster» med hver sin arbeidsrytme. *Forretningssystemlaget* er der normale og rutinemessige oppgaver blir utført innenfor hierarkiske og byråkratiske systemer. *Prosjektteamlaget* består av heterarkisk organiserte prosjektteam som er involvert i kunnskapsdannende aktiviteter som foregår parallelt med aktivitetene i forretningssystemlaget. Begge disse lagene bidrar med kunnskap til *kunnskapsfundamentlaget*, som omgir organisasjonens totale læring gjennom teknologi, kunnskapsvisjon og organisasjonskultur.

Forretningssystemlaget har det langsiktige ansvaret for de ansatte og organisasjonen, mens prosjektteamlaget har et mer begrenset ansvar for å gjøre ferdig prosjekter innenfor budsjett og til rett tid. Kunnskapsfundamentlaget omfatter taus kunnskap, knyttet til organisasjonskultur og prosedyrer, samt eksplisitt kunnskap i form av dokumenter, arkiveringssystemer, datastyrte databaser etc. I denne sammenheng er det viktig å påpeke at Nonaka (Nonaka & Takeuchi 1995, 1997) har merket seg at hypertekstorganisasjonen ikke må forveksles med en matrisestruktur, som brukes til å løse to eller flere forskjellige typer oppgaver i en konvensjonell hierarkisk organisasjon. Det hevdes derimot at den mest velegnete organisasjonsformen for å koordinere og legge til rette for kunnskapsdannelse er en blanding av disse tre lagene, der de arbeider parallelt (Nonaka et al. 2006:1190). Det må understrekes at selv om begrepet «hypertekstorganisasjon» brukes for å beskrive en bestemt type organisasjon, så er elementene i denne organisasjonstypen mer generelle. Det

vil si at det er flere organisasjoner som vil kunne ha lignende elementer som hypertekstorganisasjoner uten nødvendigvis å kunne ansees å være et eksempel på nettopp dette.

Nonaka (Nonaka & Takeuchi 1995:179–182) trekker selv frem Sharp som et eksempel på en hypertekstorganisasjon, et selskap som har stort fokus på FoU. Selskapets dagligdagse FoU-aktivitet er organisert på en tradisjonell og hierarkisk måte i separate avdelinger basert på produkter og teknologi. Denne organisasjonsstrukturen tilsvarer forretningssystemlaget i hypertekstorganisasjoner. Når Sharp derimot skal utvikle helt nye produkter, etableres tverrfaglige prosjektteam som arbeider intensivt utenfor og uavhengig av de etablerte avdelingene i en begrenset tidsperiode. Denne strukturen tilsvarer prosjektteamlaget. Ettersom en rekke medarbeidere sirkulerer mellom de to organisasjonsstrukturene over tid, utveksles kunnskap skapt i de to lagene. Når kunnskap utveksles, vil den kunne refortolkes i lys av nye kontekster og ulike bakgrunnskunnskaper. Denne formen for transformasjon av kunnskap blir beskrevet å foregå i kunnskapsfundamentlaget, det tredje laget av hypertekstorganisasjonen. Selv om det ikke går særlig detaljert frem hvordan koordinering og integrasjon mellom lagene i hypertekstorganisasjoner faktisk gjøres, har mellomledere en sentral posisjon for å få dette til.

I motsetning til det tradisjonelle synet på mellomledere som et hinder for endringer (Huy 2001:178; Scarbrough & Burrell 1996) har mellomledere en sentral posisjon innenfor kunnskapsledelse. Nonaka (1988, 1994; Nonaka & Takeuchi 1995) har foreslått en «midten-opp-ned» ledelsesmodell, hvor mellomledere opererer som en bro mellom toppledelsens visjonære idealer og frontpersonalets dagligdagse forretningsvirksomhet. Mellomledere er i stand til å ta på seg denne funksjonen på grunn av sin posisjon, som ligger i skjæringspunktet for både vertikale og horisontale strømmer av informasjon. På grunn av denne kontakten er de i stand til å syntetisere taus kunnskap fra frontlinjepersonell, toppledere, kunder og leverandører, og hjelpe til med å gjøre denne kunnskapen mer eksplisitt samt innarbeide den i nye konsepter, teknologier, produkter eller systemer (Nonaka et al. 2006). Ikke bare vil mellomledere være i stand til å fasilitere kunnskapsdannelse på ulike organisatoriske nivåer, men de vil også kunne skape sine egne konsepter som de kan gjøre kjent i resten av organisasjonen (Nonaka, Toyama & Konno 2000). Nonaka argumenterer også for at denne type ledelse vil være mer effektiv når den blir støttet opp av en hypertekstorganisasjonsstruktur.

At ledere spiller en viktig rolle som integratorer i og mellom organisasjoner, er også kjent fra Mintzbergs (1973) klassiske studie av lederarbeid. Denne boken er den best kjente og mest siterte studien innenfor lederarbeidstradisjonen, og har både inspirert flere andre studier (se Martinko & Gardner 1985, 1990; Mintzberg 2009; Tengblad 2006) og tiltrukket seg en god del kritikk (se Hales 1986; Willmott 1987). Basert på tidligere forskning og

egne observasjoner av fem toppledere formulerte Mintzberg ti lederroller som til sammen utgjorde en integrert helhet for hva ledere gjør. Disse rollene og tilsvarende lederaktiviteter ble delt i tre grupper – mellommenneskelige forhold, overføring av informasjon og beslutningstaking – som alle ansees som sentrale elementer i kunnskapsledelse. I hovedsak er det slik at ledes formelle posisjon og autoritet plasserer dem i bestemte mellommenneskelige relasjoner, noe som bringer dem i en unik posisjon for å få tilgang til informasjon. Mintzberg argumenterer for at lederen, gjennom eksklusiv tilgang til medarbeiderne i sin enhet kombinert med relasjoner til andre enheter enten innenfor eller utenfor samme organisasjon, kan fungere som et informasjonsnervesenter som distribuerer informasjon blant sine kontakter. Samtidig tar lederen også ansvar for organisasjonens strategi- og beslutningssystemer.

Mintzbergs (1973) arbeid regnes som et av de mest sentrale innenfor lederarbeidstradisjonen som har en empirisk og induktiv tilnærming (Noordegraaf & Stewart 2000), men har samtidig blitt kritisert for å være for deskriptiv og for lite opptatt av teoretisk utvikling (Hales 1986, 1999). De to viktigste teoretiske skolene innenfor denne tradisjonen er den kvantitativt orienterte arbeidsaktivitetsskolen (som f.eks. Carlson 1951/1991; Stewart 1967/1988) og den kvalitativt orienterte lederatferdsskolen (som f.eks. Dalton 1959; Sayles 1964). Selv om Mintzberg (1973) kombinerte elementer fra disse to skolene i sin tilnærming, er det nok riktig å si at han var mest influert av den mer kvantitative og kontekstløse arbeidsaktivitetsskolen. Dette forklarer hvorfor emosjoner og mellommenneskelige relasjoner har liten plass i hans fremstilling, men det er derimot ikke riktig å hevde at disse fenomenene har vært fraværende fra lederarbeidstradisjonen i sin helhet. Både Dalton (1959) og Sayles (1964), som begge er trukket frem av Barley og Kunda (2001) som eksempler på etnografisk inspirerte studier av arbeid, har sammen med nyere arbeider som Jackall (1988), Watson (1994/2001) og Watson og Harris (1999) berørt mer emosjonelle sider ved lederhverdagen. Også Mintzberg har blitt mer oppmerksom på denne siden av ledelse, og understreker at ledes interaksjon med medarbeidere ofte er preget av respekt, tillit, inspirasjon, lytting og omsorg (2009:214).

«Omsorg» er et vidt begrep som benyttes i flere sammenhenger og med flere betydninger innenfor blant annet utdanning, sykepleie, filosofi og ledelseslitteratur (se også Eide 2007). Plasshensyn umuliggjør en omfattende diskusjon av alle disse forståelsene, men vi vil kort gå inn på noen av disse perspektivene. Ifølge Gabriel (2009) har vi i løpet av de siste 20 årene sett en økende vitenskapelig interesse for omsorgsetikk, ofte fra forskere med et eksplisitt feministisk perspektiv (se f.eks. Gilligan 1982; Held 2006; Solomon 1998; Tronto 1993). Selv om det pågår mange samtidige og sprikende diskusjoner innenfor dette feltet, identifiserer han flere sammenfallende synspunkter: «Omsorg er relasjonell og det er dermed grenser for hvor langt omsorg

kan depersonaliseres [...] Å vise omsorg for en annen person er en individualisert form for arbeid som avhenger av interaksjon ansikt til ansikt [...] På tross av sin betydning blir omsorgsfulle handlinger systematisk devaluert» (Gabriel 2009:180).

Den positive effekten av omsorg har derimot blitt viet stor oppmerksomhet innenfor teorien om organisatorisk kunnskapsdannelse (Nonaka et al. 2006; von Krogh, Ichijo & Nonaka 2000). Ifølge von Krogh (1998:138–139) vil en i overkonkurrerende kontekster preget av lite omsorg (karakterisert av mistillit, ingen empati, liten tilgang til hjelp, autoritære bedømmelser og feighet) oppleve at kunnskapsdeling blir blokkert av at individer forsøker å fange inn kunnskap istedenfor å dele på den frivillig. I kontrast til en slik situasjon vil kontekster som er preget av omsorg (karakterisert av gjensidig tillit, aktiv empati, tilgang til hjelp, mildhet i bedømmelser, og mot), i større grad gjøre det mulig å dele taus kunnskap og skape sosial kunnskap som felles iboethet. Ifølge Polanyi & Prosch (1977) involverer iboethet et dramatisk skifte av perspektiv, fra å «se på» til å «se med» et konsept. Når en utvikler delt taus kunnskap, er hovedutfordringen for deltakerne å ta inn over seg erfaringene, perspektivene og konseptene til de andre deltakerne (von Krogh 1998:141).

Utgangspunktet for å forstå omsorg innenfor denne litteraturen er Milton Mayerhoff (1971:1), som definerer omsorg på følgende vis: «[Å] ha omsorg for en annen person, betyr i den mest betydningsfylte meningen, å hjelpe vedkommende til å vokse og aktualisere seg selv.» Ifølge von Krogh (1998), som bygger videre på Mayerhoff, betyr det å ha omsorg for noen å hjelpe ham eller henne å lære, hjelpe til med å utvide oppmerksomheten for viktige hendelser og deres konsekvenser, og å fostre personlig kunnskapsdannelse samtidig som en deler innsikt med hverandre. Von Krogh (1998) identifiserer også en rekke praktiske steg ledere kan ta for å muliggjøre sterke positive relasjoner for kunnskapsdannelse. Ledere blir oppmuntret til å skape *tillit*, vise *aktiv empati*, bidra til *hjelpende* handlinger, fungere som mentor, fremme *mildhet i bedømmelse* av andre, inkludere *mot* som en sentral verdi i organisasjonen, som til sammen utgjør de fem dimensjonene av omsorg (se også von Krogh et al. 2000).

Hovedintensjonen med denne artikkelen er å bidra med et mikroperspektiv på integrasjon i hypertekstorganisasjoner. Dette gjøres ved å kombinere organisasjonsteori om kunnskapsdannelse med en empirisk detaljert og analytisk induktiv tilnærming fra studier av lederarbeid. Fokuset på omsorg som sentral betingelse for kunnskapsdeling og kunnskapsdannelse har økt bevisstheten rundt emosjonelle aspekter ved lederarbeid i forhold til det som er vanlig innenfor denne tradisjonen, mens midten-opp-ned ledelsesmodellen har pekt ut viktigheten av mellomledere. Mer spesifikt gir det grunn til å tro at disse spiller en spesielt viktig rolle både med hensyn til omsorg og integrasjon, fordi de har omfattende og intensiv kontakt og interaksjon med

andre fra både egen enhet og andre enheter i organisasjonen. Dette fører til at det blir naturlig å avgrense forskningsspørsmålet i denne artikkelen til: «Hvordan kan mellomlederens omsorgsfulle handlinger bidra til integrasjon i hypertekstorganisasjoner?» I neste seksjon blir forskningskonteksten og metodene som ble benyttet, beskrevet og diskutert.

## METODE

### *Forskningskontekst*

Denne artikkelen presenterer en eksplorerende casestudie (Yin 2002) om hvordan omsorgshandlinger fra mellomledere kan bidra til integrasjon på tvers av de ulike lagene i hypertekstorganisasjoner. Casestudien er en del av et større prosjekt som har undersøkt lederarbeid i to ulike forsknings- og utviklingsavdelinger (FoU). De to avdelingene som var involvert i forskningsprosjektet, var begge deler av større selskaper som produserte avanserte teknologiske produkter for et internasjonalt marked, og hvor FoU-aktiviteter hadde en sentral plass. De to selskapene var relativt like, og for 2006 (året for data-innsamling) hadde de rundt 2000 ansatte hver og en omsetning på rundt 400 millioner euro. Også de ansattes alder, kjønn og utdanningsnivå var rimelig likt i de to selskapene. For begge selskaper var alders sammensetningen rimelig balansert, selv om et flertall var mellom 30 og 50 år. Rundt halvparten av de ansatte hadde minst treårig høyere teknisk utdanning, og en fjerdepart hadde mer enn fire års høyere teknisk utdanning. Omtrent en femtedel av arbeidsstyrken var kvinner, og kvinner hadde en tidel av alle lederstillinger i selskapene. Alle personer i studien har fått mannlige dekknavn for å sikre deres anonymitet.

De to aktuelle caseavdelingene er begge organisasjoner som består av et hierarkisk *forretningssystemlag* og et flatere *prosjektteamlag*. Aktivitetene i begge disse lagene bidrar til bedriftenes *kunnskapslag*, både gjennom organisasjonskultur og infrastruktur. Til sammen er det rimelig å anta at begge selskapene kan sees på som hypertekstorganisasjoner, hvor suksessfylt integrasjon av de ulike lagene er essensielt. De to caseselskapene er derfor godt egnet til å belyse forskningsspørsmålet for denne artikkelen.

Som sagt har forskningen i de to selskapene fokusert på to FoU-avdelinger i hvert selskap. Begge avdelinger er deler av større divisjoner, som også inkluderer avdelinger som produserer tekniske produkter og utstyr. De to FoU-avdelingene er involvert i prosjekter av ulik størrelse, fra gigantiske prosjekter som varer i flere år, til mindre prosjekter som varer under ett år. Selv om fokuset i denne artikkelen er på lederarbeid, så er det viktig å understreke at lederes aktiviteter vanskelig lar seg skille ut fra den bestemte konteksten og forholdene de er involvert i.

### *Fotfølgingsobservasjoner*

En rekke ulike metoder har blitt brukt for å samle data om lederarbeid (se Mintzberg 1973:221 f.). Fordi Mintzberg var misfornøyd med svakhetene i de andre metodene, utviklet han sin egen metodiske tilnærming som han beskrev som «en metode som kombinerer fleksibiliteten til åpen observasjon med disiplinen til å søke bestemte typer strukturerte data» (1973:231). Denne metoden kalte han for skygging (Mintzberg 1975), som her blir oversatt til fotfølging, som er det begrepet som blir brukt i resten av artikkelen (se Czarniawska 2007). McDonald (2005:456) definerer «fotfølging» som «en forskningsteknikk som involverer at en forsker følger et medlem av en organisasjon tett over en lengre tidsperiode». Empiriske data som blir samlet inn ved hjelp av denne metoden, kan enten være kvantitative, kvalitative eller en kombinasjon av disse. Det er flere ulemper med denne metoden, blant annet vansker med å rekruttere deltakere, endringer i deltakeres oppførsel som en følge av observasjon, og ikke minst at det er en svært tidkrevende og fysisk anstrengende forskningsmetode (Kotter 1982; McDonald 2005; Mintzberg 1973). På den andre siden er en av de største fordelene at en kan få tilgang til situasjoner og arenaer som ellers ville ha vært utilgjengelig for forskere. Ved å fotfølge et bestemt organisasjonsmedlem kan forskere få erfaring med og unik tilgang til de hverdagslige og dagligdagse aktivitetene som personen er involvert i, og ikke minst til hvordan denne personen samhandler med andre i løpet av arbeidsdagen.

I denne forskningsstudien ble tre førstelinjeledere og én andrelinjeleder fotfulgt i en hel uke hver. Til sammen ble det registrert data for 191 timer, hvorav 11 timer ikke ble direkte observert på grunn av sensitivitetshensyn. Datainnsamlingen skjedde i to tidsperioder med fokus på én avdeling om gangen. Forskeren identifiserte seg selv som forsker i caseselskapene og deltok ikke aktivt innad i avdelingene, med unntak av kaffe- og lunsjpauser. Både kvantitative og kvalitative data ble samlet inn. Feltnotatene omfattet både episodiske og kronologiske data om lederens aktiviteter, faktabasert informasjon som kom frem under observasjonene eller som svar på korte spørsmål, samt forskerens løpende tanker og refleksjoner. Feltnotatene ble skrevet ut og utvidet hver kveld etter endt arbeidsdag.

### *Intervjuer*

I tillegg til de nesten 200 timene med bokførte aktiviteter ble det gjennomført delvis strukturerte intervjuer med de fotfulgte lederne både før og etter observasjon, med lederens nærmeste overordnede og med fem av hver leders medarbeidere. Til sammen ble det gjennomført 30 intervjuer, som alle har blitt transkribert. Blant de 20 medarbeiderne som ble intervjuet, var det 5 kvinner, og 11 hadde prosjektledererfaring. Intervjuene ble gjennomført etter observasjonsuken av den enkelte leder.

### *Analyse*

Dataanalysen var i hovedsak basert på en kasuistisk tilnærming (Eisenhardt 1989; Yin 2002), men også med enkelte elementer fra empirisk basert teoretisering (Glaser & Strauss 1967; Strauss & Corbin 1990). Analyseprosessen besto av tre steg. Det første steget involverte strukturering av den enorme mengden innsamlete data. Ettersom forskningsprosjektet startet som en lederarbeidsstudie, var det naturlig å begynne med å fokusere på lederens aktiviteter og anvende de etablerte kategoriene utviklet av Mintzberg (se også Vie 2010). Underveis ble det klart at det var behov for å gjøre tilpasninger i disse kategoriene for å dekke alle observerte aktiviteter. Selv om Mintzberg hadde utviklet hele 13 ulike kategorier for å beskrive formålet med interaksjon som lederne var involvert i, var ingen av disse særlig dekkende for spesielt de mer uformelle hendelsene, slik som kaffepause, felleslunsj, småprat eller når lederen bare stakk innom et kontor og spurte vedkommende hvordan det gikk.

Det andre steget startet som et forsøk på å utvikle nye kategorier for å dekke disse ukategoriserte aktivitetene. På bakgrunn av den tradisjonelt noe svake teoretiseringen innenfor lederarbeidstradisjonen ble litteraturkilder fra andre tilnærminger konsultert. Fra kunnskapsledelseslitteraturen dukket spesielt begrepet «omsorg» opp (se f.eks. von Krogh 1998) som en god basis for å utvikle og inkludere en ny kategori kalt «omsorg og omtenkksomhet» i det første steget av analysen. Sammen med noen mindre justeringer i Mintzbergs klassifikasjonssystem førte dette til en dekkende oversikt over hvordan ledere bruker tiden sin.

Det tredje steget involverte en tilbakegang til dataene for en mer kontekstuell og kvalitativ forståelse av omsorg som en lederaktivitet. Erkjennelsen av ledelsens sammenflettete funksjon innenfor organisasjoner gjorde det naturlig å supplere observasjonsdataene med intervjudata fra både ledere og medarbeidere. Analysen besto av flerfoldige gjennomlesninger av feltnotater og intervjutranskripsjoner, noe som resulterte i flere detaljerte og beskrivende episoder som ble vurdert å illustrere og beskrive omsorg. Videre analyser pekte på et gjentakende mønster av at ledere viste spesiell omsorg overfor langtidssykemeldte medarbeidere, noe som signaliserte at omsorg er et viktig element av personalansvar og det personlige forholdet mellom ledere og medarbeidere.

I tillegg var det en del episoder av omsorg som involverte personer fra ulike enheter, noe som gjorde oss mer oppmerksom på omsorg innenfor en bredere kontekst. Litteraturen innenfor kunnskapsdannelse (Nonaka 1994; Nonaka & Takeuchi 1995; Nonaka et al. 2006) førte til et forsøk på å forstå disse episodene innenfor konteksten av hypertekstorganisasjoner. Ved å kombinere disse ulike elementene formulerte vi en påstand om at omsorg, forstått ut fra de dimensjonene som er beskrevet foran, kunne fungere som



en integrasjonsmekanisme mellom de ulike lagene i hypertekstorganisasjoner. Denne påstanden ble senere vurdert i forhold til datamaterialet, noe som førte til flere forsøk på konseptualisering og revidering frem til vi nådde teoretisk metning. På slutten av den prosessen ble det nådd en erkjennelse av at de ulike lagene i hypertekstorganisasjoner har sin egen interne logikk som er delvis uforenlig med de andre lagenes logikk. I slike organisasjoner er det forskjellige personer som opererer som talspersoner for de ulike lagene, noe som får det til å se ut i praksis som om spenningene opererer mellom personer og ikke mellom lagene. Ut fra datamaterialet er det tydelig at omsorg kan bidra til å redusere denne spenningen, noe som vil bli illustrert i neste seksjon.

## EMPIRISKE FUNN

Som det ble gjort rede for i forrige seksjon, ble det oppnådd teoretisk metning da det ble klart at omsorgshandlinger fra mellomledere kan redusere spenningen i sosiale situasjoner. Slike spenninger var spesielt synlige når organisasjonsmedlemmer, som handlet som talspersoner for ulike lag i hypertekstorganisasjonen med forskjellige interne logikker, møttes på samme arena. Intervjuer og observasjonene av samhandlingene i de to avdelingene viste at spenninger mellom representanter for de ulike lagene var dagligdags.

Det var flere eksempler på at *kunnskapsarbeiderne*, som representanter for bedriftens *kunnskapslag*, ønsket å prioritere utvikling av ny kunnskap i et prosjekt fremfor arbeid med rutiner, administrasjon eller overflytting til et nytt prosjekt. Det skapte spenning i forholdet til *prosjektledere*, som på vegne av *prosjektteamet* hadde ansvar for å gjøre ferdig prosjekter innenfor budsjett og til rett tid. Dette var mindre problematisk i større og mer langsiktige prosjekter, mens mindre prosjekter som ventet på at bestemte kunnskapsarbeidere skulle bli ledig til å jobbe med deres prosjekt, opplevde situasjonen som mer problematisk. I slike tilfeller skapte det ofte spenninger mellom utålmodige prosjektledere og *linjeledere*, som har det langsiktige ansvaret for de ansatte og organisasjonen som representanter for *forretningssystemet*. I mange tilfeller ble det observert at linjelederne måtte avveie de ulike interessene og enten bidra til å finne minnelige løsninger eller egenhendig bestemme en løsning. Spesielt vanskelig var situasjonen hvor flere prosjekter ønsket tilgang til samme kunnskapsarbeider. Som regel fant linjelederne løsninger etter å ha snakket med prosjektlederne og kunnskapsarbeiderne hver for seg. Derimot ble det observert at rutinepregede oppgaver som skulle utføres av kunnskapsarbeidere, men som var linjeledernes ansvar, ofte kunne bli utsatt etter initiativ fra kunnskapsarbeidere som heller prioriterte prosjektarbeid. Fordi førstelinjelederne hadde personalansvar for kunnskapsarbeiderne, passet de på at disse ikke ble for overarbeidet, og det hendte flere ganger at de grep inn i forbindelse med prosjektene.

Det kan bemerkes at også operatører i enkelte tilfeller kan sees på som representanter for kunnskapslaget, men dette var ikke særlig fremtredende i noen av de to studerte organisasjonene. På samme vis vil toppledere som regel være representanter for forretningsssystemlaget, men heller ikke dette var særlig fremtredende i empirien i denne studien.

Nedenfor vil det bli beskrevet en episode hvor talspersoner for ulike lag i hypertekstorganisasjonen med forskjellige interne logikker møtes på samme arena. Denne episoden er valgt ut fordi den tydeligst viser effekten av omsorgshandlinger. Episoden ble direkte observert av forskeren, og blir beskrevet i detalj for å hjelpe leseren med å sette seg inn i den bestemte konteksten. Episoden viser kontrasten i kommunikasjonsmønsteret når omsorg er både fraværende og nærværende.

#### *Første episode*

Møtet, som har samlet 16 personer, starter opp igjen etter en 10-minutters pause. Samtlige ledere og alle medarbeidere fra FoU-avdelingen som er involvert i «Integrasjonsprosjektet», er samlet i et møterom lokalisert utenfor deres daglige arbeidsplass. Den timelange diskusjonen før pausen dreide seg i hovedsak om de organisatoriske implikasjonene av deltakelse i prosjektet. Denne diskusjonen ble initiert av Geir, avdelingslederen, og Stein, en av hans gruppeledere. Før temaet for møtet dreide bort fra organisatoriske problemstillinger til mer teknisk detaljerte diskusjoner, kom det flere klager fra teknologene over at de ikke fikk nok tid til å ferdigstille sine tekniske prosjekter før de ble tvunget til å flytte over i et nytt prosjekt.

#### *Konflikt i fellesmøtet*

Den teknologiske debatten starter etter en ganske langvarig introduksjon av Roger, en av de mest toneangivende og frittalende teknologene på hele avdelingen. Etter en periode med dannet utveksling av argumenter blir det innimellom reist tre kritiske, men lite konkrete utsagn rettet mot hvordan prosjektet opererer. Daniel, den eneste personen fra avdelingen som sitter i prosjekttoppledelsen, forsvaret prosjektet kraftfullt mot alle antydninger om dårlig håndtering. Idet Daniel er inne i sin tredje forsvarstale, blir han avbrutt av Are, en av gruppelederne. Are tar ordet og minner forsamlingen på en konkret hendelse hvor avdelingen bare fikk tre dager på å svare på en teknisk detaljert forespørsel fra prosjektet. Denne tidsfristen var betydelig kortere enn hva de andre avdelingene hadde fått. Daniel tar ikke til motmæle mot det Are sier. Etter dette fortsetter diskusjonen igjen med den teknologiske debatten, som igjen er preget av dannet utveksling av synspunkter, spørsmål og argumenter. Etter to og en halv time starter avdelingsleder Geir å avrunde møtet ved å be om oppsummerende kommentarer som peker på veien videre. Den første til å ta ordet er Daniel, som benytter anledningen til å anerkjenne

utsagnet fra Are og innrømme at andre avdelinger ble gitt mer tid enn denne avdelingen. Han bruker samtidig anledningen til å beklage hvordan kravspesifikasjonsprosessen ble gjennomført. Etter noen ytterligere kommentarer avrunder Geir møtet med noen oppløftende og positive avslutningsord.

### *Løsningsorientering*

Idet folk er i ferd med å bryte opp og forlate møtet, kommer Are bort til Daniel for å komme med en konkret forespørsel om projektplassering av en av sine medarbeidere. Han benytter samtidig muligheten til å spørre hvordan det går mer generelt i prosjektet. Are setter seg mens han hører på situasjonsbeskrivelsen til Daniel, som også kommer inn på en spesifikk problemstilling. Daniel avslutter med å påpeke at det er uheldig at ingen fra Ares gruppe er involvert i prosjektet for øyeblikket. Det virker ikke som om det er noe beskyldende eller bittert i dette utsagnet, bare en erkjennelse av at prosjektet for tiden mangler den kompetansen som finnes i gruppa til Are. Dette blir møtt med følgende utsagn fra Are: «Så hjelp oss da, med å ferdigstille de prosjektene vil holder på med nå!» Daniel nikker og sier at det er synd at det er få som ser mulighetene for å omfordele ressurser og folk slik at en kan hjelpe hverandre med å bli ferdig med det som skal gjøres rundt omkring. I løpet av samtalen mellom de to er det flere som har kommet til, blant annet Geir, Stein og en av prosjektlederne. En etter én tar de snart del i en dialog som fokuserer på hvordan de ulike deltakerne opplever situasjonen og hva som kan gjøres for å hjelpe hverandre. Da Daniel innrømmer at prosjekttopplederen mangler kompetanse og erfaring med å lede så store prosjekter, minner Stein på at akkurat den type kompetanse og erfaring finnes i hans gruppe: «Hvis du spør oss, er det klart vi kan bidra og hjelpe til.» Etter en halvtimes avbalansert samtale preget av mye lytting, konstruktive oppfølgingsspørsmål, forsøk på å forstå de andres situasjon og finne frem til enighet går de fra hverandre med en konkret møteavtale hvor en skal fortsette med å finne løsninger til beste for alle parter.

Den enorme kontrasten i kommunikasjonsklimaet i den mindre grupperingen kontra det store fellesmøtet er slående. Det synes som om forsoningsprosessen starter med at Daniel erkjenner og beklager feil som prosjektet har gjort i forbindelse med en konkret episode. Beskrivelsen viser også hvordan den mer fruktbare debatten starter med at Are viser *aktiv empati* overfor Daniel når han aktivt lytter til hvordan det oppleves i prosjektet. Det er også mulig å argumentere for at lederne viser *mildhet i sin bedømming* når de lar være å kritisere Daniel og hans arbeid i prosjektet. På samme vis viser de seg som *modige* når de gir uttrykk for sine personlige oppfatninger og deler sine oppriktige meninger. Lederne tilbyr også *hjelp* når de foreslår en rekke mulige tiltak som kan lette på den litt fastlåste og vanskelige situasjonen mellom prosjektet og avdelingen, spesielt når det gjelder å tenke nytt med hensyn til allo-

kering av kunnskapsarbeidere og tilgang til kompetanse. Den synes også rimelig å tolke den ærlige og direkte utvekslingen av meninger som et uttrykk for at Daniel og de andre har tillit til hverandre når de gir uttrykk for sine bekymringer og usikkerhet.

Det virker som omsorgshandlingene fra Are overfor Daniel umiddelbart reduserte spenningen mellom prosjektteamlaget og forretningsssystemlaget til et konstruktivt nivå. En slik reduksjon gjorde det mulig å lytte til hverandre og forstå den andres perspektiv og situasjon, noe som er et nødvendig første skritt på veien til å samhandle om å finne felles løsninger. Det kan virke som at det er enklere å finne felles løsninger når bare to av de tre lagene er til stede enn når representanter for alle tre lagene er samlet. Selv om spenningen mellom prosjektteamlaget og forretningsssystemlaget er den mest synlige i dette eksemplet, bør vi også notere oss klagene fra teknologene tidligere under møtet. Deres ønske om mer tid til å utvikle ny teknologi kan sees på som et uttrykk for en annen holdning til kunnskap enn i de to andre lagene. Det handler i liten grad om å gå videre på nye prosjekter så raskt som mulig, men derimot om å få anledning til å utvikle nye løsninger og ny kunnskap. Imidlertid vil vi i den neste episoden kunne vise at kunnskapsarbeidernes ønsker ikke alltid blir ignorert.

#### *Andre episode*

Det er ikke et ukjent fenomen at det finnes flere ulike vurderinger av samme form for kompetanse, noe som kan føre til spente situasjoner. I dette tilfellet beskrives hvordan en linjeleder og en medarbeider løser opp i denne spenningen. Henrik er en førstelinjeleder med ansvar for en avdeling på rundt 30 personer med varierte oppgaver og utdanning, mens Ove er en av teknologene på denne avdelingen. Henrik har organisert deltakelse på et programvarekurs om et nytt verktøy for dokumentstyring for medarbeidere som skal jobbe på et felles prosjekt. Ifølge Henrik er kurset essensielt for å styre og gjennomføre prosjektet på en ryddig måte.

#### *En spent stemning*

Henrik og Ove sitter og arbeider på hver sin arbeidspult i et større kontor idet Henrik ser opp fra datamaskinen. Han snur seg og spør Ove om han kommer på kurset i morgen. Ove ser opp og forteller stille at det ikke er sikkert at han får til å delta. Henrik nøler noen sekunder før han begynner å spørre ut Ove om arbeidssituasjonen og statusen i prosjektet han arbeider på. Ut ifra kroppsspråket virker det ikke som om Henrik er helt fornøyd med svarene han får. Samtalen mellom dem avsluttes med at Henrik insisterer på et møte med Ove og prosjektlederen hans. Stillheten og stemningen i rommet virker å være noe spent idet Henrik forlater kontoret.

### Oppmuntring

Noen minutter etter at Henrik er tilbake i rommet, vender han seg til Ove og spør om han kanskje kunne tenke seg å demonstrere utstyret han arbeider med for tiden. Sammen går de ut av kontoret og ned til laboratoriet i kjelleren, hvor Ove viser og forklarer statusen på de ulike delene av prosjektet. Under denne gjennomgangen viser Henrik stor og smilende entusiasme mens han skryter av prosjektet og virker å være imponert av hva de har fått til. Dette besøket varer rundt ti minutter før Henrik går tilbake igjen til kontoret.

### Forsoning

Senere samme dag kommer Ove innom kontoret og forteller at han ikke får til å delta på kurset i morgen. Han forklarer dette med at det nærmer seg en deadline i prosjektet, og han har fremdeles mye som skal gjøres før denne fristen. Selv om Henriks kroppsspråk tyder på at han kanskje ikke er helt fornøyd, sier han likevel til Ove at han ikke vil presse ham til å delta. Henrik avslutter med å si at han stoler på vurderingen han har gjort med hensyn til arbeidsbelastning, før de begge to går tilbake til det arbeidet de holdt på med.

I denne episoden legger vi merke til spenningen som oppstår mellom Henrik og Ove, som lett kunne ha eskalert. Vendepunktet i interaksjonen mellom de to skjer idet Henrik tar initiativ til å besøke laboratoriet sammen med Ove. Ved å lytte, vise interesse og konversere med Ove under denne omvisningen uttrykker han at han *bryr seg*, noe som letter på noe av det anstrengte forholdet mellom dem. Denne reduksjonen er trolig medvirkende til at Ove senere viser nok *mot* og *tillit* til Henrik til at han kan fortelle ham ansikt til ansikt at han ikke kan delta på kurset. Henrik viser på sin side *mildhet i sin bedømming* når han svarer på denne informasjonen. Det virker rimeleg å påstå at denne episoden løste seg noe enklere på grunn av reduksjonen i spenningen mellom dem.

Forståelsen av episoden blir enda mer interessant hvis vi tolker deres ulike måter å verdsette kurset på som uttrykk for forskjellen i de interne logikken i to av lagene i hypertekstorganisasjonen. For Henrik, som representerer forretningsystemlaget, representerer kurset en viktig mulighet for å oppgradere kunnskap og kompetanse i prosjektstyring for flere av hans kunnskapsarbeidere. På lengre sikt skal dette kunne bidra til større effektivitet i gjennomføringen av fremtidige prosjekter. På den andre siden har vi Ove, en kunnskapsarbeider som representerer kunnskapsfundamentlaget, som i denne situasjonen foretrekker å videreutvikle sine teknologiske kunnskaper fremfor å utvikle kunnskap om prosjektstyring. Det er mulig å tenke seg at en prosjektdeadline kan være en hendig unnskyldning for å kunne arbeide mer med å utvikle teknologien fremfor å delta på et mer administrativt kurs.

## DISKUSJON OG KONKLUSJON

Denne studien bidrar til forståelse av ledelse i hybride organisasjoner fra et organisatorisk kunnskapsdannelseperspektiv (Nonaka 1994; Nonaka & von Krogh 2009; Nonaka et al. 2006). Dette gjøres nærmere bestemt på to måter: For det første ved å se på organisasjoner som hypertekstorganisasjoner, og for det andre ved å undersøke funksjonene til mellomledere i slike organisasjoner. Når vi gjør det, finner vi at begrepet «omsorg» (von Krogh 1998), gjennom omsorgsfull ledelse, kan forklare hvordan handlingene til mellomledere forenkler kunnskapsintegrasjon. Dette oppnås ved å kombinere den empirisk detaljerte metodologiske tilnærmingen til lederarbeidstradisjonen med konseptene «omsorg» og «hypertekstorganisasjon» fra kunnskapsledelsesfeltet. Det empiriske materialet gir en detaljert og levende beskrivelse av hvordan det å vise omsorg kan bidra til å redusere spenning.

Typiske definisjoner av organisasjoner fokuserer gjerne på at organisasjoner er til for å nå gitte mål, men overser da at ulike enheter og personer innenfor samme organisasjon kan ha ulike interesser som skaper konflikter dem imellom (Watson 2008:110). Dette er dermed en av de mest grunnleggende mekanismene som bidrar til at alle organisasjoner har hybride trekk. Konfliktnivået vil sannsynlig øke når avstanden mellom de ulike målene og logikkene øker, men det er viktig å merke seg at konflikten først blir synlig når det er interaksjon og samhandling mellom dem. Lederes ansvar for å håndtere og helst redusere spenning blir dermed spesielt viktig i hypertekstorganisasjoner hvor ulike lag må samhandle. Det at ulike organisasjonsmedlemmer promoterer mål ut fra den indre logikken i det laget vedkommende representerer, gjør at spenninger tydeliggjøres når representanter for ulike lag møtes. Dette trenger ikke i seg selv være negativt, fordi ulikhetene i måten de ulike lagene opererer på, er det som gjør dem så egnet til sine respektive formål. Hvis de ulike lagene kunne ha jobbet fullstendig parallelt og isolert fra hverandre, ville ikke spenningene mellom dem ha kommet til overflaten. Imidlertid er koordinering av ressurser på tvers av lagene en kritisk faktor; spesielt er *forretningssystemlaget* og *prosjektteamlaget* tvunget til å ha kontakt med hverandre for å fordele tilgang til kunnskapsarbeidernes kompetanse. Samtidig peker den andre episoden også på at det er spenninger mellom *kunnskapsfundamentlaget* og *forretningssystemlaget*. Dette peker på viktigheten av integrasjon mellom alle tre lagene i hypertekstorganisasjonen.

I denne artikkelen pekes det også på at iboehet (Polanyi & Prosch 1977; von Krogh 1998) ikke bare er viktig for kunnskapsdannelse, men også for integrasjon på tvers av de ulike lagene i hypertekstorganisasjonen. Det er når representanter for ulike lag kommer sammen og er i stand til å ta del i de andres erfaringer, perspektiver, og konsepter at de blir i stand til forstå andre lags ulike mål og indre logikker. På samme måte som at omsorg er en forutsetning for felles iboehet med hensyn til ny kunnskapsdannelse, er omsorg en forutsetning for

felles iboehet med hensyn til integrasjon. Igjen vil ikke felles iboehet i seg selv kunne skape integrasjon, men forståelse for hverandres perspektiver vil utvilsomt gjøre det langt lettere å finne frem til felles løsninger til beste for alle parter, noe som er godt illustrert i det empiriske materialet.

Det er likevel viktig å innse at det å skape et omsorgsfullt forhold mellom flere mennesker ikke er en engangshendelse, men noe som må gjøres kontinuerlig. Selv om en på et tidspunkt lykkes med å redusere spenningen mellom ulike lag i hypertekstorganisasjonen, vil spenningene mellom dem igjen stige på lengre sikt på grunn av de forskjellige interne logikkene. Selv om episoden som er beskrevet i denne artikkelen, viser at omsorg kan være virkningsfullt for å løse opp i konflikter, finnes det ingen garanti for at dette alltid vil fungere. Det er sannsynlig at gjentatt positiv interaksjon over en lengre tidsperiode vil kunne bidra til større grad av felles språk og erfaringer, som vil gjøre det enklere å vise hverandre omsorg. Den kortsiktige og umiddelbare effekten av omsorg vil dermed kunne forsterkes både av mer langsiktige omsorgsfulle relasjoner og ikke minst av organisasjonskontekster som er preget av omsorg (von Krogh 1998; von Krogh et al. 2000).

### *Begrensninger*

En av de viktigste begrensningene ved denne studien er knyttet til at konseptualiseringen som presenteres, er basert på data fra bare fire ledere fra to avdelinger. Imidlertid er den største styrken og bidraget fra kvalitativ forskning ikke generalisering, men å gi innsiktfulle eksempler og analyser (Conger 1998). På denne bakgrunn kan det forsvares å bare presentere to episoder. I tillegg må det understrekes at selv få hendelser kan lede frem til analytisk generalisering som går utover den bestemte konteksten det empiriske materialet er hentet fra (Yin 2002). Vi har valgt å presentere empirien relativt detaljert slik at leseren lettere kan vurdere om han eller hun synes våre tolkninger av episodene er troverdige. Det er et håp at fremtidig forskning kan la seg inspirere av denne artikkelen, og det oppmuntres til å se etter og undersøke hvorvidt lederomsorg også eksisterer i andre organisasjoner, kontekster og land.

En annen mulig begrensning er at vi ikke kan utelukke at det har vært en viss observatøreffekt under feltarbeidet som de to episodene er hentet fra. På den andre siden svarte både ledere og medarbeidere at de ikke hadde blitt særlig forstyrret i sitt daglige arbeid. Det kan også legges til at noen av de observerte lederne fortalte at de nok var noe mer selvbevisste i nærvær av observatøren, og at det kunne hende at de forsøkte å være mer effektive enn vanlig. Imidlertid gjaldt dette først og fremst i situasjoner hvor de satt uforstyrret og holdt på med kontorarbeid, og ikke i møtesituasjoner hvor de snakket med andre slik som i de to beskrevne episodene. Vi velger å tro at ledere og medarbeidere i liten grad ble forstyrret av å bli observert. Alt i alt vurderer

vi fotfølging som en verdifull kvalitativ metode for å studere samspillet mellom ledere og medarbeidere.

#### *Avsluttende bemerkning*

Denne studien bidrar med et uvanlig mikroperspektiv på problematikken rundt hybride organisasjoner, og spesielt på hvordan ledere kan håndtere og løse opp i strukturelle spenninger. Implikasjonen fra denne artikkelen med hensyn til praktiserende ledere er en sterk oppfordring til å vise mot og ta initiativ til å vise at en faktisk bryr seg og føler omsorg for andre. Det å ta seg tid til å lytte og vise aktiv empati, tilby å gi hjelp, vise mildhet i bedømmelse av andre, vise respekt for andres situasjon, perspektiv og erfaringer og bygge opp gjensidig tillit over tid er alle viktige aktiviteter i det daglige livet i organisasjoner. Ikke bare er en for fremtiden nødt til å ta de mer dagligdage lederaktivitetene mer på alvor, en er også nødt til å anerkjenne de emosjonelle sidene ved slike aktiviteter. Denne artikkelen har gjort et viktig bidrag i så måte ved å bringe sammen en detaljert empirisk tilnærming fra lederarbeidsstudier med teoretiske konsepter fra kunnskapsledelsesfeltet. Denne kombinasjonen har også bidratt til en dypere forståelse av sammenhengen mellom dagligdage lederaktiviteter og organisasjonsform. Artikkelen har bidratt til å vise hvordan omsorgsfulle handlinger fra mellomledere kan bidra til integrasjon i hypertextorganisasjoner gjennom å redusere spenningen mellom dem. Ved å erkjenne de ulike lagenes forskjellige og til dels motstridende mål og interne logikker har artikkelen også kastet lys over hvordan spenninger i hybride organisasjoner kan håndteres av ledere. Det er viktig å understreke at omsorg alene ikke fremmer integrasjon, men bidrar til å skape et sunt fundament og et miljø som aksepterer ulikheter og fokuserer på å finne løsninger, og som deretter aktiverer og muliggjør organisatorisk kunnskapsdannelse. Til slutt håper vi at vår artikkel vil inspirere kolleger til å utforske andre sider ved omsorgsbegrepet, som for eksempel eventuelle kostnader forbundet med å utøve omsorg.

#### REFERANSER

- Alvesson, M. 2004. *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford University Press. Oxford
- Barley, S.R. & G. Kunda. 2001. Bringing Work Back. *Organization Science* 12(1), 76–95
- Carlson, S. 1951/1991. *Executive Behaviour*. Reprinted with contributions by Henry Mintzberg and Rosemary Stewart. *Studia Oeconomiae Negotiorum*. Uppsala
- Conger, J.A. 1998. Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly* 9(1), 107–121
- Czarniawska, B. 2007. *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Liber/CBS Press/Universitetsforlaget. Malmö/Copenhagen/Oslo
- Dalton, M. 1959. *Men who Manage: Fusions of Feeling and Theory in Administration*. John Wiley. New York



- Eide, D. 2007. *Knowing and Learning In-practice in Service Work a Relational and Collective Accomplishment*. Unpublished Doctoral Thesis, University of Tromsø, Tromsø
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review* 14(4), 532–550
- Gabriel, Y. 2009. Latte capitalism and late capitalism: Reflection on fantasy and care as part of the service triangle. I: C. MacDonald & M. Korczynski, red. *Service Work: Critical perspectives*. Routledge. London
- Gilligan, C. 1982. *In a different voice: psychological theory and women's development*. Harvard University Press. London
- Glaser, B.G. & A.L. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine de Gruyter. New York
- Grant, R.M. 1996. Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization science* 7(4), 375–387
- Grant, R.M. 1997. The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. *Long range planning* 30(3), 450–454
- Hales, C. 1986. What do Managers do? A Critical Review of the Evidence. *Journal of Management Studies* 23(1), 88–115
- Hales, C. 1999. Why do Managers Do What They Do? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of Managerial Work. *British Journal of Management* 10(4), 335–350
- Hedlund, G. 1986. The Hypermodern MNCA Heterarchy? *Human Resource Management* 25(1), 9–35
- Hedlund, G. 1994. A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation. *Strategic Management Journal* 15, 73–90
- Hedlund, G. & I. Nonaka. 1993. Models of knowledge management in the West and Japan. I: P. Lorange et al., red. *Implementing Strategic Processes, Change, Learning and Cooperation*. Basil Blackwell. London
- Held, V. 2006. *The ethics of care: personal, political, and global*. Oxford University Press. Oxford
- Huy, Q.N. 2001. In praise of middle managers. *Harvard Business Review* 79(8), 72–79
- Jackall, R. 1988. *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. Oxford University press. New York
- Kogut, B. & U. Zander. 1992. Knowledge of the Firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science* 3(3), 383–397
- Kotter, J.P. 1982. *The General Managers*. The Free Press. New York
- Martinko, M.J. & W.L. Gardner. 1985. Beyond Structured Observation: Methodological Issues and New Directions. *The Academy of Management review* 10(4), 676–695
- Martinko, M.J. & W.L. Gardner. 1990. Structured Observation of Managerial Work: A Replication and Synthesis. *The Journal of management studies* 27(3), 329–357
- Mayeroff, M. 1971. *On Caring*. Harper and Row. New York
- McDonald, S. 2005. Studying action in context: a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research* 5(4), 455–473
- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row. New York
- Mintzberg, H. 1975. The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review* 53(4), 49–61
- Mintzberg, H. 2009. *Managing*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco
- Nonaka, I. 1988. Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *MIT Sloan Management Review* 29(3), 9–18
- Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science* 5(1), 14–37
- Nonaka, I. & V. Peltokorpi. 2006. Objectivity and Subjectivity in Knowledge Management: A Review of 20 Top Articles. *Knowledge and process management* 13(2), 73–82

- Nonaka, I. & H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. New York
- Nonaka, I. & H. Takeuchi. 1997. A New Organizational Structure. I: L. Prusak, red. *Knowledge in Organizations* (99–133). Butterworth-Heinemann. Newton, MA
- Nonaka, I., R. Toyama & N. Konno. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning* 33(1), 5–34
- Nonaka, I. & G. von Krogh. 2009. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science* 20(3), 635–652
- Nonaka, I., G. von Krogh & S. Voelpel. 2006. Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies* 27(8), 1179–1208
- Noordegraaf, M. & R. Stewart. 2000. Managerial Behaviour Research in Private and Public Sectors: Distinctiveness, Disputes and Directions. *Journal of Management Studies* 37(3), 427–443
- Polanyi, M. & H. Prosch. 1977. *Meaning*. University of Chicago Press. Chicago
- Sayles, L.R. 1964. *Managerial Behavior: Administration in Complex Organisations*. McGraw-Hill. New York
- Scarbrough, H. & G. Burrell. 1996. The Axeman Cometh: The Changing Roles and Knowledges of Middle Managers. I: S. Clegg & G. Palmer, red. *The Politics of Management Knowledge* (173–189). Sage. London
- Solomon, R.C. 1998. The Moral Psychology of Business: Care and Compassion in the Corporation. *Business Ethics Quarterly* 8(3), 515–533
- Spender, J.C. 1996. Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* 17(Special Issue: Knowledge and the Firm (Winter, 1996)), 45–62
- Starbuck, W.H. 1992. Learning by Knowledge-intensive Firms. *The Journal of Management Studies* 29(6), 713–740
- Stewart, R. 1967/1988. *Managers and Their Jobs: A Study of the Similarities and Differences in the Ways Managers Spend Their Time* (2. utg.) The Macmillan Press. Basingstoke
- Stewart, R. 2008. A Tougher World: Managerial Work and Behaviour. I: S. Dopson et al., red. *Mapping the Management Journey: Practice, Theory, and Context* (49–62). Oxford University Press. New York
- Strauss, A. L. & J. Corbin. 1990. *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory, Procedures and Techniques*. Sage Publications. Newbury Park, CA
- Tengblad, S. 2006. Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. *The Journal of management studies* 43, 1437–1461
- Tronto, J.C. 1993. *Moral boundaries: a political argument for an ethic of care*. Routledge. New York
- Vie, O.E. 2010. Have post-bureaucratic changes occurred in managerial work? *European Management Journal* 28(3), 182–194
- von Krogh, G. 1998. Care in Knowledge Creation. *California Management Review* 40(3), 133–153
- von Krogh, G., K. Ichijo & I. Nonaka. 2000. *Enabling knowledge creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford University Press. New York
- Watson, T.J. 1994/2001. *In Search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work*. (revidert utg.). Thomson Learning. London
- Watson, T.J. 2008. *Sociology, Work and Industry* (5. utg.). Routledge. London
- Watson, T.J. & P. Harris. 1999. *The Emergent Manager*. Sage Publications. London & Thousand Oaks, CA

Willmott, H. 1987. Studying managerial work: a critique and a proposal. *The Journal of management studies* 24(3), 249–270

Yin, R.K. 2002. *Case Study Research: Design and methods* (3. utg.). Sage Publications. Thousand Oaks, CA

## SAMMENDRAG

Integrasjon er en grunnleggende utfordring for mange organisasjoner. I hybride organisasjoner dannes det spenninger mellom ulike deler av organisasjonen fordi ulike enheter har ulike mål som følger ulik intern logikk. Mellomledere har en sentral posisjon med hensyn til å håndtere disse spenningene. I denne artikkelen undersøkes det gjennom en undersøkende caseundersøkelse hva ledere i hypertekstorganisasjoner gjør for å senke spenningsnivået og fremme integrasjon. Det empiriske materialet er hentet fra intervjuer med ledere og medarbeidere, samt fotfølgingsobservasjoner av fire ulike ledere i en uke hver. To av de observerte episodene blir presentert for å vise hvordan ledere kan dempe spenninger gjennom å vise omsorg overfor andre. Dempet spenning kan igjen bidra til en prosess hvor deltakere som lever innenfor ulike logikker, frivillig begynner å dele erfaringer og perspektiver. Vellykket integrasjon på tvers av ulike enheter er en dagligdags utfordring som krever at alle i slike organisasjoner bidrar til å skape omsorgsfulle miljøer.

## ABSTRACT

Integration is a primary challenge for many organizations. In hybrid organizations tension is created between different parts of the organization because different units have different goals and internal logic. Middle managers have a central role to manage these tensions. Using an exploratory case study design we investigate what middle managers within hyper-text organizations do to relieve the tension and promote integration processes. Data was gathered by interviewing, observing and shadowing four managers for a week each. By presenting two observed episodes, this paper shows how middle managers can contribute to the integration by reducing the immediate tension through showing care towards others in the organization. This helps the organizational members to start a process of indwelling, in which they freely share their experiences, perspectives, and concepts. Successful integration is an ongoing daily struggle that calls for managers and others to create a high-care environment.

*Ola Edvin Vie* er koordinator for CenSES, Centre for Sustainable Energy Studies, ved Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse ved NTNU, Norge. Han har sin ph.d.-grad fra NTNU. Hans forskningsinteresse er knyttet til ledelse, lederarbeid og til samfunnsfaglig energiforskning.

Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse, NTNU  
Alfred Getz v. 3, 7491 Trondheim, Norway  
Tel.: + 47 735 96 340  
E-post: ola.edvin.vie@iot.ntnu.no

*Martin W. Wallin* er postdoktor ved Department of Management, Technology and Economics, ETH Zürich, Sveits. Han har sin ph.d.-grad fra Chalmers tekniska högskola, Sverige. Hans forskningsinteresse er knyttet til organisasjonsmessige og motivasjonsmessige implikasjoner av åpne innovasjonsprosesser.

Department of Management, Technology and Economics, ETH Zürich  
Kreutzplatz 5, 8032 Zürich, Switzerland  
Tel.: + 41 44 632 8801  
E-post: mwallin@ethz.ch

*Georg von Krogh* er professor i strategisk ledelse og innovasjon ved ETH Zürichs Department of Management, Technology and Economics. Han har sin dr.ing.-grad fra NTH, Norge. Han har publisert en rekke bøker og artikler om strategisk ledelse, kunnskaps- og innovasjonsledelse, og organisasjons- og ledelsesteori.

Department of Management, Technology and Economics  
ETH Zürich, Kreutzplatz 5, 8032 Zürich, Switzerland  
Tel.: + 41 44 632 8850  
E-post: gvkrogh@ethz.ch

\* Vi ønsker å takke Kari Steen-Johnsen og Fredrik Engelstad, de to anonyme fagfellene som har vurdert artikkelen, og ikke minst deltakerne på sesjonen «Hybride organisasjoner» under NEON-dagene 2009 for gode råd og kommentarer som har bidratt til å utvikle denne artikkelen. Alle gjenstående feil og mangler er selvsagt vårt eget ansvar.

## Singing in Unison or in Harmony?



The Study of Organizations in Europe,  
North America and Beyond<sup>1</sup>

B. GUY PETERS

Forming organizations is one of the common and characteristic human activities. Whether they be clubs, bureaucracies, corporations or street gangs, humans tend to band together and create structures that serve a variety of purposes for their members and for society more broadly (see Blau and Scott, 1962). The underlying motives for organizing may be friendship, efficiency or avarice, but the common solution to social problems is to organize. Given the centrality of this activity in human society, it is not surprising that the study of organizations has been a lively area of intellectual activity that has involved scholars from a variety of disciplines such as sociology, psychology, economics, management, political science and law as well as those who consider organizational studies to be a discipline in its own right.<sup>2</sup>

Although organizations are a common focus for research in the social sciences, they are seen through a variety of lenses and hence can be, and are, understood in a number of different ways.<sup>3</sup> The various disciplines mentioned above tend to consider organizations in rather different ways with political science, for example, stressing the role of organizations in the making and implementation of public policy,<sup>4</sup> while sociology tends to be more concerned with the mechanisms for internal cohesion, and management and economics with the capacity to achieve efficiency through proper organization (Williamson, 2000). As with the proverbial blind men and the elephant, each of these disciplinary perspectives tells something about organizations, but each offers only part of a complex truth about what organizations are and what they do.

Academic disciplines provide differing perspectives on organizations, but the conceptions of organizations and of organizational analysis may also be influenced by geography. Although scholars in different geographical areas

may share many aspects of organizational studies, Europeans and North Americans have tended to view organizations somewhat differently. These differences have been noted for some time. For example, Kassem (1976) argued some years ago that European organizational theory was characterized as “structural” and “abstract”, in contrast to the more “functionalist” and “practical” approaches to organizations found in the United States and to some extent in the United Kingdom. Likewise, Usdiken and Pasadeos (1995) found, using bibliometric information, that there were distinct research communities on the two sides of the Atlantic.

Although there may have been some general differences in approaches to organizations on the two sides of the Atlantic, the development of the various disciplinary approaches to organizations has also been different on the two sides of the Atlantic. This difference is perhaps clearest in public administration.<sup>5</sup> Public administration in the United States began to move in the direction of rational choice analysis (Downs, 1967; Moe, 1984) a number of years before this discipline made a less evident change in that direction in Europe, and this approach also remains substantially stronger in North America than it does in Europe. Likewise, there has been a much greater use of multivariate statistical models in American public administration than there has been in most European analysis (see below). On the other hand, European public administration has had much greater interest in the study of complexity in public organizations (Klijn, 2008), as well as in the study of policy networks (Sørensen and Torfing, 2007; but see Provan and Milward, 2001).

As implied in the title to this essay, scholars in organizations studies on the two sides of the Atlantic often appear to be singing in harmony rather than in unison, each providing its own emphasis and tones to what is in many ways a common intellectual, and practical, undertaking. Some scholars have noted that there is an intellectual core in the organizational research that has been largely set in North America (see Usdiken and Pasadeos, 1995), but that there has been increasing convergence between European and North American scholarship over time. All the above having been said, there are some areas of research in organizational theory that have been almost the exclusive province of one continent or the other. As well as describing these differences, I will attempt to provide some explanations for the differences at the end of the paper, although attempting to explain academic fad and fashion is always a difficult undertaking.

In this analysis I will be using Europe and North America as the categories for the analysis, but we must remember that there are also huge internal differences in these continents. Given my own interests and experiences, I will focus attention on organizational studies in the United Kingdom and the Nordic countries, although there are lively organizational studies communities in other parts of Europe. Indeed, Michel Crozier and some of his French colleagues, such

as Jean-Claude Thoenig, have been international innovators in organization theory (see for example Koza and Thoenig, 1995; Lammers, 1990). Likewise, American and Canadian scholars have their own somewhat differing perspectives on organizations and organizational theory, although they may still be more similar than they are to their European colleagues (see Ranson, Hinings and Greenwood, 1980). Thus, again I will have to be somewhat nuanced in my discussion of these geographical differences among scholars.

In this paper I will be attempting to answer several questions about the similarities and differences between organizations studies in North America and Europe. The most fundamental of these questions is: are there any real differences, and if so, what are they? Further, if there are such differences across the Atlantic, why do they exist? Also, are pressures of globalization and the general international diffusion of ideas reducing the differences between Europe and North America? And finally, do these differences matter in the development of more general organization theory?

This principal content of this paper is exploring some of the differences, as well as some of the similarities, between organizational studies on the two sides of the Atlantic. To do this I will develop a series of dichotomies that can be used to characterize the differences between approaches on the two continents. Over half a decade ago, Herbert Simon (1947) pointed out that most of our understanding of public administration can be expressed in terms of dichotomies. This presentational and analytic strategy also can serve us well in examining this particular question about approaches to organizations.<sup>6</sup> Inevitably in such an analysis the differences will be emphasized, and perhaps will become excessively stark, and I will attempt to point out examples of contrary research by scholars in the different geographical settings. Still, I believe the use of these dichotomies remains a useful way to approach the complex and often subtle differences being considered.

## THE VARYING APPROACHES TO STUDYING ORGANIZATIONS

I will now proceed to discuss the differences between organizational studies on the two sides of the Atlantic using a set of dimensions defined by apparently contradictory terms. Again, these contrasts are presented in much clearer ways than they may exist in the real world, and this hyperbole can be useful for understanding. The presentation here will be influenced heavily by the Astley and Van de Ven (1983) discussion of major themes in organizational theory. Although seemingly somewhat dated now, this clear presentation of issues involved in organizational theory does identify major conflicts. Most of these conflicts over emphases in research persist. Further, the Astley and Van de Ven analysis also points to the cultural foundations of those intellectual conflicts in organizational analysis, and many of the cultural differences also persist.

*Behavior and Structure*

As noted above, the very fundamental categories of structure and behavior in organization theory have received different emphases on the two sides of the Atlantic (see Westwood and Clegg, 2003). Again, these characterizations are matters of emphasis more than of focusing on one issue to the exclusion of the other. That said, there has been an evident tendency for European scholars to be more concerned with the structure of organizations and the influence that structure has on the performance of organizations. On the other hand, North American scholars have been more concerned with individual behavior within the organizations and its impact on performance. As with all characterizations of geographical difference these are tendencies and not absolutes, and there are notable exceptions to this generalization, but there does seem to be such a tendency.

These two dimensions of organizational analysis are intimately linked, and both can have an impact on performance, but the two sets of scholars on either side of the Atlantic have chosen to begin their explanations for the performance of organizations from different points of departure. The roots of European organization theory in Weber and bureaucratic theory may be one crucial root of this theoretical predilection (see Donaldson, 1985). Both as a normative foundation for public organizations and as an empirical theory of organizations considered more broadly, bureaucracy remains central to thinking about organizations, and especially those in the public sector (see Derlien, 1999).

As well as focusing on the impact of structure on performance and on the style of performance within organizations, a good deal of European organization theory has concentrated on structure as a dependent variable. Perhaps most notably in the earlier days of the development of organization theory, the Aston Group in the United Kingdom focused on contingency theories of organizations (see Pugh and Hickson, 1976; Donaldson, 2001). This approach has attempted to determine the links of various factors to the structural attributes of organizations, with the assumption that form will reflect environmental conditions, as well as the size of the individual organizations. Given the practical element involved in most organization theory, the contingency approach also could be used to provide means of designing organizations that better suit their environmental constraints.<sup>7</sup>

Although, there has as in all of these dimensions of difference, some convergence between European and North American scholarship in organization theory, the structural element of theory in Europe has persisted. For example, a good deal of contemporary research concerning organizations in Europe has tended to focus on the structure of organizations. In the study of public administration, for instance, there has been a good deal of interest in the potential advantage of bureaucracy as an alternative to the market and net-



work organizations that have become more common in the public sector (Olsen, 2006).

The role of individual behavior has been more central in North American versions of organizational theory than in European approaches. The emphasis on individual behavior in American approaches to organizations is associated with the greater methodological concerns of research in that setting – sometimes referred to as “scientism.” The logic of this argument is simply that using individuals as a unit of analysis provides a much larger “N” for analysis, everything else being equal, than does focusing on organizations themselves as units. While all this analysis of individuals is done within their presence in organizations, the basic logic is that individuals shape organizations and the performance of organizations more than organizations shape individuals.

One important dimension of organizational analysis that to some extent links these two dimensions is organizational culture (Schein, 2010). Culture is at once a collective property and something that affects and/or explains individual behavior within the organization. And given this linkage role, it seems to have been used rather often on both sides of this (presumed) oceanic divide. That said, however, organizational culture (like political culture in political science) often becomes the residual explanation – if all else fails it must be culture.

#### *Critical Theory and the “Mainstream”*

The prevalence of critical theory in European studies of organizations represents another marked difference from scholarship on organizations in North America. The “mainstream” of organizational analysis has been shaped primarily by the perceived need to create and manage organizations in order to fulfill certain social functions – whether economic, political or social. The assumption of this approach has been that organizations are essentially neutral instruments and are, in principle at least, relatively benign social structures designed to achieve their stated purposes and goals, and little else. This rather positive, functionalist conception of organizations is markedly different from the conceptions that have motivated critical theories of organizations.

The basic logic of critical theory has been that organizations are a locus in which hegemonic power is exercised (Alvesson, Bridgman and Willmott, 2009). In this approach the dominant consideration of power and the opportunities of members of the organization to exercise control over others are paramount. Thus, the critical approach takes some of the central concerns of management and tends to make them appear as negative rather than positive attributes of the leadership within an organization. In part, the critical theory approach to organizations tends to assume that the dominant segments of society, whether defined by class, ethnicity or gender, will be able to control the organization.

It is not surprising that critical approaches to organization theory have been more influential in Europe than in North America. This approach is premised to a significant extent on Habermas's analysis of society and the domination of communications by the more privileged elements of society, as well as on the work of Foucault. Just as these analyses of society have been used significantly more frequently as a basis for general analyses of society in Europe, so too are critical analyses of organizations more central to organizational theories in Europe. Further, the generally weaker interest in critical theory in the United States reflects the greater importance of business schools and economics in the development of organizational theory in that setting.<sup>8</sup>

#### *Methodological Differences*

As well as theoretical differences, there are also methodological differences between North American and European organizational studies. These differences in research strategies are not, however, independent of theory, but rather are closely related to it. The theoretical questions raised by different approaches can only be answered readily through particular research strategies and methodologies.

As noted above, North American organizational studies have tended to use multi-variate statistical research techniques more frequently than have their European counterparts. The basic logic of much of organization studies in North America has been to test hypotheses derived from the dominant theoretical perspectives, and therefore statistical tests are an appropriate mode of analysis. Further, given that much of the emphasis in American organizational theory has been on individual behavior and, given that emphasis, large «N» studies produce an emphasis on statistical analysis.

In contrast to the hypothesis testing mode of analysis in American organizational studies, European studies have tended to include more idiographic, and almost anthropological, studies of organizations. Much of the research logic has been more *Verstehen*, attempting to understand the individual organization in context through qualitative research methods. As with all of these dichotomies, there are certainly exceptions to the generalization, but the methodology utilized does tend to correspond to the theoretical questions being raised, and the more structural and systemic questions raised in European versions of organization theory are more amenable to qualitative methodologies.

#### *Theory and Practice*

Some of the observed differences between organizational theories in Europe and North America can be understood by thinking about the differing requirements of thinking about organizations in a more practical context and in a more purely theoretical, academic context. Although there is certainly

substantial continuing theorizing on organizations in the social sciences, a good deal of the organizational literature in the United States is now coming out of business schools. This is evidenced in part by the increasing importance of several management journals in publishing the organizational and institutional literature.<sup>9</sup>

The organizational theory literature in the United States tends to be more oriented toward practice than has been that in Europe. From the beginning of contemporary organizational work there was an interest in management and the application of knowledge about organizations to the “real world.” For example, Chester Barnard (1938) was one of the founders of organization theory in the United States (see Williamson, 1995), and his insights were gleaned in part from his experience in business. Herbert Simon’s research, likewise, initially had a definite interest in the application of organizational research to practice, and he came out of an applied research organization.

#### *Rationality and Bounded Rationality*

One of the most fundamental differences between the analysis of organizations on the two sides of the Atlantic is the relative emphasis placed on rationality and rational action. To some extent all studies of organizing involve some elements of rationality, given that creating an organization and designing its structures and processes involve some rational, calculated actions on the part of the individuals forming the structure. Likewise, the choices of individuals to participate in the organization may also involve some elements of calculation, estimating whether the costs of involvement are outweighed by the benefits. In disciplinary terms this approach to organizations has been emphasized in economics (see, as an early example, Etzioni, 1961) and in management studies, although even many of the sociological accounts of organizations imply some calculation on the part of participants.

Perhaps because of the generally greater orientation toward the private sector and economic logic, rational approaches to organizations have been more important in the United States than in Europe. Although not always expressed directly in terms of economic rationality, the managerial orientation of much of American organizational theory, along with the increasing use of social choice and rational choice approaches to organizations (especially public organizations), is in marked contrast to the approaches found in Europe (see Perrow, 2000; Laffont and Martimort, 2002).

The concept of bounded rationality has been a major alternative perspective to strict rationality in the study of organizations. Beginning with the work of Simon and then carrying on with the collaboration of Simon with March, and then of March with numerous other scholars,<sup>10</sup> this approach to organizations has argued that the decisions being faced by organizations and their members are too complex to be addressed in a fully rational manner.

Therefore, organizations can be understood as placing limits on the rational behavior of their members, with the norms and values of the organization helping to simplify decisions. Further, following the concept of “administrative man,” the decisions made through organizations could be “good enough” rather than optimal (see Grindle, 2004).

As noted, after its initial development, bounded rationality as an approach to organizations has been used extensively in Europe. For example, the influence of Johan P. Olsen and his American colleague James G. March on public administration in Norway and, to some extent, the rest of Scandinavia, has been profound (see for example, Egeberg and Lægreid, 1999). This dominance has been in part a reaction to American organization theory, and particularly American public administration, and its emphasis on more rationalistic models. Again, that said, some American scholars such as Bryan D. Jones (2001) and his colleague Frank Baumgartner (Jones and Baumgartner, 2005) have contributed significantly to understanding the bounded rationality model.

Although much of the foundation of bounded rationality was laid by scholars in the United States, e.g. Herbert Simon, Richard Cyert and James G. March, this approach has been more characteristic of scholarship in Europe, especially Northern Europe. This represents in part the importance of Johan P. Olsen as a leader in organizational studies in this part of the world, and also the influence of many of his former students in fostering this approach to organizations.

The development of normative institutional theory represents to some extent the culmination of the bounded rationality approach to organizations (see Peters, 2007). The logic of institutions being defined by their norms, values, routines, etc. was clearly associated with the logic of bounded rationality. This approach does not always clearly differentiate institutions and organizations,<sup>11</sup> but this conception of institutions does reflect the close connection of this version of institutionalism to organization theory.

Although the bounded rationality school of organization theory *per se* has been more important in Europe than in North America, there has been a particular North American approach that has numerous similarities to bounded rationality. The development of incrementalism within studies of public administration and public policy has been very much an American enterprise. As used by American scholars, incrementalism had both normative and empirical elements. Normatively the approach, very much like bounded rationality, argued that it is virtually impossible to make high-quality decisions in a rational, synoptic manner. Therefore, the best decision strategy is to make “successive limited comparisons” and to move in small steps toward some presumed policy target (Lindblom, 1965).<sup>12</sup>

The empirical side of incrementalism emphasized decision-making in the budgetary process. The argument was that policy processes and policy prob-

lems were so complex, and so many organizations with competing goals were involved, that decision-makers generally have relied on simple rules of thumb rather than comprehensive rationality when making allocations. Therefore, the outcomes in budgeting tended to be stable percentages of the prior year's budget, except in the case of significant exogenous shocks<sup>13</sup> (Davis, Dempster and Wildavsky, 1966).

It appears that at least in this area of organizational studies the two sides are singing in harmony, and with relatively little clash of perspectives. Differences do exist, but they appear to be more matters of emphasis and interpretation rather than more fundamental differences. The North American approach to organizational studies has tended to emphasize rational elements, although the bounded rationality arguments had their inception in the United States, and there has been substantial work in this area done in the New World. Likewise, although bounded rationality has been a more important perspective in Europe, there have certainly been scholars who have taken more rationalist perspectives on organizations.

#### *Design, Evolution and Discourse*

Another way in which to consider the differences in the study of organizations across the Atlantic divide (if indeed it is that deep a divide) is the question of design and evolution in organizations. Do organizations naturally evolve in certain directions or can they be consciously designed to produce certain desired outcomes? Another way of expressing this difference is to ask whether the adaptation that organizations must make to their environments is driven by the nature of the environment itself, or if it occurs more internally through more conscious choices. The former approach has something of a deterministic character to it, while the latter has a strong design and perhaps managerial element.

Perhaps the general pattern of human organization, or at least an assumption about organizations, is that the founders would design a structure that is assumed to "solve" a particular problem that the organization has been created to address. Likewise, if organizations remain in existence over some time, the need to reform and change arises, and the question then becomes whether that change will be by design or through gradual evolutionary processes. Again, this design approach tends to assume that the process of change is subject to knowable, and known, forces and therefore can be planned.

The broad alternative approach is that adaptations, and indeed the survival of organizations, are a function of their external environment and the opportunities ("niches") provided in that environment. The population ecology approach to organizations is perhaps the extreme version of this perspective on organizations. A fundamental assumption of this approach is that the environment has the capacity to support only a limited number of organiza-

tions of a particular type, and when that number is exceeded, some organizations will not survive. Further, the types of organizations that develop may be influenced by the nature of the niches that are available, with environments with broader niches having more diverse organizations (Singh, 1990).

Beginning with these basic assumptions, a strong analytic perspective has been built examining the survival rates of organizations and attempting to understand the success and failure of those organizations. This is, however, a very macro-level perspective on organizations that does not provide much practical guidance on management or structure that might enable the longer-term survival of individual organizations. Thus, it is in marked contrast to the managerial and strategic dimensions of organization theory that have emphasized that the individual organization can adapt to the environment, or indeed can shape the environment for its own benefit.

One aspect of the population ecology approach to organizations that has been peculiarly American has been the study of populations of organizations in the public sector and interest groups attempting to influence public policy (Gray and Lowery, 2000; Peters and Hogwood, 1988). Beginning with Herbert Kaufman's (1976) work on the persistence of organizations in the federal government, this strand of research in public administration has emphasized the dependence of public organizations on their environments, and has largely overcome the conventional wisdom that public organizations are invulnerable to the pressures that cause private sector organizations to come and go. The creation of many more autonomous and quasi-autonomous agencies in many European countries has, however, made this approach more relevant in the public sector than in the past.

Although there are some differences in these aspects of organization theory on the two sides of the Atlantic, there is at least one important similarity. In both intellectual communities there has been a marked emphasis on learning and information processing in organizations (see Crossan, Lane and White, 1999). There has been an increasing concern with learning and organizational strategy on both sides of the Atlantic. This emphasis has been greater in the private sector than in the public sector, but some mechanisms for supporting learning in public organizations have been created.

#### *Explaining the Differences?*

While it is interesting to attempt to map the differences, subtle though they may be, between the perspectives on organizational theory and organizations on the two sides of the Atlantic, it may be more interesting and more challenging to understand why these differences arose and why they persist. Any attempt to explain academic fad and fashion, whether across time or across space, is faced with enormous challenges and is prone to massive errors of interpretation. Still, such an attempt may be a means of attempting to under-

stand to what extent these theoretical and analytic differences really matter for the development of a more comprehensive understanding of this fundamental research object in the social sciences.

Perhaps the simplest way of explaining the continuing distinctiveness of the two research traditions is language. The significant volume of research published in Europe in languages other than English is simply inaccessible to, or ignored by, scholars in the United States and, to a lesser extent, Canada. The obvious exceptions are the work published in the United Kingdom and the significant volume of work published in English by Nordic and Dutch organizational scholars. Associated with language differences are the insularity and distinctiveness of national academic communities that tend to reinforce the language and intellectual differences within the scholarly communities.<sup>14</sup>

One means of explaining the observed patterns of commitment to various theoretical perspectives of this sort is the role of major scholars in creating and defining particular schools of theory, and then of their students in propagating and expanding the approach. To some extent this can be seen in the continuing emphasis on structure in European organization theory, reflecting the importance of Weber for thinking about organizations. More recently, scholars such as Crozier (1964) who have emphasized structural elements in bureaucracy also have maintained a strong strand of thinking about organizational structure.

This perspective can, perhaps, be seen most clearly in the population ecology school in the United States, which appears to have had little resonance in Europe. The role of scholars such as Aldrich, Hannan, Carroll and Freeman in defining and elaborating this approach has been central. There has certainly been some European scholarship in this general field, but the dominance of the American scholars has been quite evident. This is true although this approach tends to be relatively evolutionary in perspective when compared with the more rationalist perspective in much of North American organization theory.

The development of bounded rationality as an approach to organizations and to social life more generally, however, demonstrates the role of central scholars in a somewhat different manner, and raises questions about relying upon the personal explanations. Although the idea of bounded rationality and the “Carnegie School” (Bauer and Gergen, 1968) of decision-making more generally had its roots in the work of the Americans Herbert Simon and James G. March, the principal influence appears to have been in Northern Europe. Certainly there have been major scholars of the approach in Europe, notably Johan P. Olsen, but the approach was very successful in flying over the ocean and taking root away from its first home.

The transplantation of the bounded rationality approach to the European continent from its original home in North America raises the possibility that

cultural factors also influence the adoption of ideas, in organization as well as in other academic areas. The generally rationalist bent of the social sciences in the United States, reflecting in part the market orientation of the society more broadly, may have made it less fertile soil for bounded rationality. The somewhat more skeptical and constructivist nature of the social sciences in Europe has made it a more suitable locale for this approach.

In a somewhat similar manner, the generally closer connection of the natural sciences to the social sciences in American academia may be related to the substantially greater prominence of the population ecology model of organizations. This approach to the persistence and possible demise of organizations is derived from population models in biology, and reflects some of the determinism of the natural sciences. Likewise, the somewhat greater use of multivariate statistical analysis also reflects that closer connection with “science” among North American organizational scholars.

The somewhat paradoxical nature of the study of organizations in the United States, with a strong element of scientism combined with a strong practical and managerial element, can be explained in part by the dominance of business schools and the associated ties with economics. Sociologists and political scientists continue to contribute to the literature, but an increasing proportion of these contributions have been coming from the business community. For example, the several journals associated with the Academy of Management are heavily influenced, if not dominated, by scholars from business schools. This certainly helps us understand why some elements of organization theory, such as critical theory, have had little or no resonance in the American literature.<sup>15</sup>

It should also be noted here that these apparent differences between American and European approaches to studying organizations are inconsistent and almost paradoxical. On the one hand I have been arguing that most North American approaches to organizations have been rationalistic, managerial and design oriented, but at the same time there has been a strong ecological element in the thinking. This ecological approach is in many ways the antithesis of the design element identified in thinking about organizations, emphasizing as it does the importance of relatively uncontrollable elements in the environment in shaping the survival of the organizations in that environment.

The somewhat inconsistent nature of theoretical approaches on both sides of the Atlantic to some extent looks like the prediction of ecological theory of organizations. The environment on both sides of the ocean provides a limited number of “niches” for approaches in any one field of inquiry. This appears especially true in the social sciences, in which the selection of those approaches may be to some extent governed by culture as well as by some more abstract conceptions of science that would be similar regardless of



locale.<sup>16</sup> Thus, while North American approaches have tended to be more individualistic and rational, there is a niche left for more evolutionary approaches, as evidenced by the importance of the ecological approach among scholars in the United States.

## CONCLUSION

The study of organizations has been a major component of the social sciences since there have been social sciences. Given the centrality of organizations it is not surprising that there have been so many different approaches to the subject, and that there have been a number of different schools of thought about organizations. These intellectual approaches to organizations range from practical concerns with the organizations as the objects of managerial action, to more sociological concerns about the formation and persistence of organizations, to more political concerns about the domination of certain groups that result from the operation of organizations. All of these approaches have substantial importance for understanding structures, but they do imply substantially different understandings of these structures.

As varied as the approaches to organizations may be, there are some regularities in the approaches. As already noted, some of the more important of these regularities are defined by academic disciplines. Those differences represent the intellectual casts of mind of disciplines as well as the role that organizations play within the dominant paradigms in that discipline. There is certainly some cross-fertilization across the disciplines – for example, the spread of management ideas into public administration – but the disciplines also maintain many of their own distinctive characteristics.

It is important that these differences not be seen as some sort of contest, with one approach or another being superior to the other(s). This is a natural tendency among us academics as we advocate the importance of our favorite theories and approaches, but it may not be the most productive way to pursue enhanced understanding. Rather, a strategy of triangulation may be more appropriate, attempting to understand organizations through different but complementary methodological and theoretical lenses. While this is difficult for any one scholar to do, given our own training and intellectual predilections, it does appear to be the most effective means of gaining a more complete understanding of the complex and multi-dimensional world of organizations.

From this perspective of triangulation, it appears better than if the two versions of organizational theory separated by the ocean do sing more in harmony. Having multiple approaches to organizations means that we have greater possibilities for improving our understanding of these structures than we could with a single approach. However, although the use of multiple lenses is desirable in theory, it may be difficult to achieve in practice. Individ-

uals are trained in certain ways, and are given a “trained incapacity” to see the world in other than certain ways. Attempting to create any euphonious outcome from these possibly discordant streams of thought may be a vain hope.

## NOTES

- 1 This is a revised version of a key note speech delivered at the NEON Conference, Bodø, Norway, 26 November 2010.
- 2 The usual trappings of a discipline, e.g. journals, organizations (there’s that word again) and programs of study, are all there for organization studies.
- 3 The analysis in this paper will inevitably be influenced by my being a political scientist and a student of public administration. Although there are numerous points of tangency with other disciplines studying organizations, the public sector bias in the analysis is almost inevitable.
- 4 That said, there are also a number of studies of political parties and interest groups as organizations (see Randall and Svåsand, 2002), not to mention studies of legislatures as organizations.
- 5 The clarity in this discipline is perhaps greater to me because of my own disciplinary experience and interest.
- 6 In many ways little has changed, and one can still find this pattern of dichotomous thinking about organizations, at least those organizations within the public sector (see Peters, 2011).
- 7 Despite the roots in European scholarship, the contingency approach has now emigrated, and is perhaps found most strongly in Canada. Proponents include Greenwood and Hinings at the University of Alberta.
- 8 Critical theory has been of greater importance in Canada and Mexico than in the United States, but there is still far from a central approach in these two countries.
- 9 In particular, the several journals associated with the Academy of Management have been major outlets for the organizational theory literature.
- 10 See for example, Cyert and March (1963), Cohen, March and Olsen (1972), and March and Olsen (1983, 1989).
- 11 While not necessarily germane to the present discussion, the distinction between organizations and institutions is one of the continuing issues in institutional theory.
- 12 Some of the logic underlying incrementalism appears flawed, despite the general appeal of the approach. For example, small deviations from the status quo are assumed to make reversals more possible, although in reality making decisions often involves making commitments to individuals and to policies that will be difficult to reverse.
- 13 For example, when there was a major hurricane in one year, the (then) National Weather Service was likely to get significantly greater appropriations in the following year.
- 14 This is one instance in which the United States has tended to be less insular than other parts of the world. The American academic community has tended to be more open to scholars from different traditions than have many European academic communities.
- 15 Our Canadian cousins have had greater interest in critical theory but still not as much as European scholars. This represents in part the stronger influence of Marxist analysis in Canadian social sciences.
- 16 This model of science might be expected to be found in the natural sciences, but even then some differences in emphasis do occur in different settings.

## REFERENCES

- Aldrich, H.E. (2007). *Organizations and Environments*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Alvesson, M., T. Bridgman and H. Willmott (eds.) (2009). *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Astley, W.G. and A.H. Van de Ven (1983). Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly* 28: 245–273.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bauer, R.A. and K.J. Gergen (1968). *The Study of Policy Formation*. New York: Free Press.
- Blau, P. and W.R. Scott (1962). *Formal Organizations: A Comparative Approach*. San Francisco, CA.: Chandler.
- Cohen, M.D., J.G. March and J.P. Olsen (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly* 17: 1–25.
- Crossan, M.M., H.W. Lane and R.E. White (1999). An Organizational Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review* 24: 522–537.
- Crozier, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Cyert, R. and J.G. March (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Davis, O.A., M.A.H. Dempster and A. Wildavsky (1966). A Political Theory of the Budgetary Process. *American Political Science Review* 60: 529–547.
- Derlien, H.U. (1999). On the Selective Interpretation of Max Weber's Concept of Democracy in Organization Theory and Administrative Science. In P. Ahonen and K. Palonen (eds.): *Dis-embalming Max Weber*. Jyväskylä: University of Jyväskylä Press.
- Donaldson, L. (1985). *In Defense of Organization Theory: A Reply to the Critics*. Oxford: Oxford University Press.
- Donaldson, L. (2001). *Contingency Theories of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Downs, A. (1967). *Inside Bureaucracy*. Boston, MA: Little, Brown.
- Egeberg, M. and P. Lægveid (eds.) (1999). *Organizing Political Institutions: Essays in Honor of Johan P. Olsen*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Gray, V. and D. Lowery (2000). *The Population Ecology of Interest Representation: Lobbying Communities in the American States*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Grindle, M.S. (2004). Good Enough Governance: Poverty Reduction and Reform in Developing Countries. *Governance* 17: 525–548.
- Hannan, M.T. and J. Freeman (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jones, B.D. (2001). *Politics and the Architecture of Choice: Bounded Rationality and Governance*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Jones, B.D. and F.R. Baumgartner (2005). A Model of Choice for Public Policy. *Journal of Public Administration Research and Theory* 15: 325–351.
- Kassem, M.S. (1976). Introduction: European versus American Organization Theories. In G. Hofstede and M.S. Kassem (eds.): *European Contributions to Organization Theory*. Amsterdam: Van Gorcum.
- Kaufman, H. (1976). *Are Government Organizations Immortal?* Washington, DC: The Brookings Institution.
- Klijn, E.-H. (2008). Complexity Theory and Public Administration: What's New? *Public Management Review* 10: 299–317.

- Koza, M.P. and J.-C. Theonig (1995). Organizational Theory at the Crossroads: Some Reflections on European and United States Approaches to Organizational Research. *Organization Science* 6: 1–8.
- Laffont, J.-J. and D. Martimort (2002). *The Theory of Incentives: A Principal-Agent Model*. Princeton: Princeton University Press.
- Lammers, C.J. (1990). Sociology Around the Globe: Similarities and Differences Between American, British, French, German and Dutch Brands. *Organization Studies* 11: 179–205.
- Lindblom, C.E. (1965). *The Intelligence of Democracy: Decision-Making Through Mutual Adjustment*. New York: Free Press.
- March, J.G. and J.P. Olsen (1983). Organizing Political Life: What Administrative Reorganization Tells Us About Governance. *American Political Science Review* 77: 281–296.
- March, J.G. and J.P. Olsen (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Political Life*. New York: Free Press.
- Moe, T. (1984) The New Economics of Organization. *American Journal of Political Science* 28: 739–777.
- Olsen, J.P. (2006). Maybe It Is Time to Rediscover Bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory* 16: 1–24.
- Perrow, C. (2000). An Organizational Analysis of Organizational Theory. *Contemporary Sociology* 29: 469–476.
- Peters, B.G. (2007). *Institutional Theory in Political Science: The New Institutionalism*. London: Continuum.
- Peters, B.G. and B.W. Hogwood (1988). The Death of Immortality: Births, Deaths and Metamorphoses in the U. S. Federal Bureaucracy, 1933–1980. *American Review of Public Administration* 18: 119–133.
- Provan, K.G. and H B. Milward (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public Sector Networks. *Public Administration Review* 61: 411–423.
- Pugh, D.S. and D.J. Hickson (1976). *Organizational Structure in its Context: The Aston Programme*. Farnborough: Saxon House.
- Randall, V. and L. Svåsand (2002). Party Institutionalization in New Democracies. *Party Politics* 8: 5–29.
- Ranson, S., B. Hinings and R. Greenwood (1980). The Structuring of Organizational Structures. *Administrative Science Quarterly* 25: 1–17.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. New York: John Wiley.
- Simon, H.A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*. New York: Free Press.
- Singh, J.V. (ed.) (1990). *Organizational Evolution: New Directions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sorensen, E. and Torfing (eds.) (2007). *Theories of Democratic Network Governance*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Usdiken, B. and Y. Pasadeos (1995). Organizational Analysis in North America and Europe: A Comparison of Co-citation Networks. *Organization Studies* 16: 503–526.
- Westwood, R. and S. Clegg (2003). *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies*. Oxford: Blackwell.
- Williamson, O.E. (1995). *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*. Expanded ed. New York: Oxford University Press.
- Williamson, O.E. (2000) The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature* 38: 595–613.

**ABSTRACT**

Organizations are a common feature of all societies, but are considered differently from different theoretical perspectives. Some of these theoretical differences appear to align with the differences between European and North American approaches to the social sciences more generally. This article describes the important differences, and some similarities, between European and North American approaches to institutional theory. It attempts to understand the reasons behind those differences and the consequences of those differences.

*B. Guy Peters* is Maurice Falk Professor of American Government at the University of Pittsburgh, and also Distinguished Professor of Comparative Governance at Zeppelin University (Germany)

Department of Political Science  
University of Pittsburgh  
Pittsburgh, PA 15260  
USA  
E-mail: [bgpeters@pitt.edu](mailto:bgpeters@pitt.edu)



## Informasjon til bidragsytere

*Nordiske Organisasjonsstudier (NOS)* er et akademisk tidsskrift rettet mot studiet av organisasjoner. Tidsskriftet er flerfaglig, der bidrag kan komme fra disipliner som for eksempel økonomi, statsvitenskap, sosiologi, antropologi og psykologi. Bidragsytere kommer fra nordiske forskningsmiljøer eller tar opp tema knyttet til Norden. Bidrag er primært på skandinaviske språk.

### Bedømmelse av artikler

Bedømmelse og oppfølging av innsendte artikler skjer også på nordisk nivå. Innsendte artikkelutkast vil bli bedømt anonymt av to eller tre personer etter prinsippet for «double blind review». Beslutninger om publisering tas av ansvarlig redaktør eller eventuelt gjesteredaktør(er). Vi legger vekt på at en bedømmelse ikke bare er et grunnlag for beslutning om publisering, men at den også er til hjelp for forfattere i videre arbeid.

### Forfatteres ansvar og rettigheter

Bidrag som sendes inn til NOS, skal ikke være under vurdering andre steder. Artikler kan imidlertid være presentert tidligere på konferanser eller foreligge som arbeidsnotat. Forfattere er selv ansvarlige for at materiale som publiseres i NOS, ikke innebærer brudd på noen opphavsrettigheter. Dette gjelder tekst, figurer og bilder. En artikkel i NOS kan ikke publiseres andre steder uten gjensidig enighet mellom forfatter(e) og Fagbokforlaget. Ved innsending av bidrag samtykker forfatter(e) i at Fagbokforlaget kan publisere bidrag digitalt på tidsskriftets passordbeskyttede nettsider. Forfattere er også ansvarlige for at deres bidrag ikke inneholder skrivefeil, er i galt format eller har andre faktiske feil. Bidrag som er antatt for publisering, vil sendes til forfattere for gjennomgang og korrigerings.

### Innsending av artikler

Vanlige artikler skal sendes til redaksjonen som vedlagt fil til e-post (nos.rokkansenteret@uni.no), mens artikler til temanummer skal sendes til gjesteredaktør(er). Alle artikler skal være skrevet i Microsoft Word med dobbel linjeavstand og skrifttypen Times New Roman, skriftstørrelse 12. Merk følgende:

- Forfatteren(e)s navn, adresse, telefon, faks og e-post-adresse må oppgis i separat fil og ikke på første side av selve artikkelen.
- Legg ved kort sammendrag (inntil 200 ord) av artikkelen, ett på artikkelspråket og ett på engelsk. Det skal også oppgis fem til seks nøkkelord på original-språket samt tilsvarende fem til seks «keywords» på engelsk. Legg dessuten ved en kort presentasjon av forfatter(e)s institusjonstilhørighet, stilling, akademisk grad og interesseområder.
- Artikkelen bør være på mellom 6000 og 8000 ord.
- Artikkelen bør ikke ha mer enn tre overskriftsnivåer.
- Tabeller og figurer leveres på separate sider, og merk av i brøtteksten hvor hver enkelt skal inn. De gis fortløpende nummerering: tabell 1, 2, 3 osv; figur 1, 2, 3 osv.

- Eventuelle noter plasseres bakerst i teksten (slutt-noter).
- Litteraturlisten gis overskriften «Referanser». Flere referanser av samme forfatter(e) listes opp kronologisk med den eldste referansen først. Referanser av samme forfatter(e) og år merkes a, b, c bak årstallet.

### Kronikker, debattinnlegg og bokmeldinger

Utkast til kronikk eller debattinnlegg bør være på 1000–3000 ord og skal sendes til redaksjonen. Dersom du har forslag til bokmelding (litteraturgranskning), ta kontakt med redaksjonen.

### Referanser settes opp på følgende måte:

(Bok)

Brunsson, Nils (2007). *The Consequences of Decision-Making*. Oxford: Oxford University Press.

(Artikkel i tidsskrift)

DiMaggio, Paul J. & Walter W. Powell (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48 (2):147–160.

(Kapittel i bok)

Furusten, Staffan (2000). The Knowledge Base of Standards. I: Nils Brunsson & Bengt Jacobsson (red.): *A World of Standards*. Oxford: Oxford University Press.

### Referanser i teksten

Bruk forfatter(e)s etternavn, kildens årstall og også sidenummer hvor det er nødvendig, for eksempel Czarniawska (2008:770), eller hvor kilden står i parentes: (Czarniawska 2008:770).

Når flere forfattere er opphavet til samme kilde, oppgis alle forfatters navn hvis det er fra én til tre forfattere. Hvis det er flere enn tre, skrives navnet på første forfatter, fulgt av «mfl.», i løpende tekst kan man for eksempel skrive «forfatternavn og medforfattere», slik: «Czarniawska og medforfattere hevder at [...]».

### Retningslinjer for vurdering av artikler til

#### *Nordiske Organisasjonsstudier*

Hovedmålet med artikler som antas for publisering i NOS, er at de belyser nye og interessante sider ved organisasjoner eller organisasjonsforskningen. Bidrag skal ha en klar adresse til organisasjonsteoretiske problemstillinger. Vi vektlegger at artikkelen representerer et håndverksmessig høyt nivå på metode, argumentasjon og bruk av teori. Empiriske undersøkelser skal knyttes til teoretiske problemstillinger som har en bredere aktualitet enn det empiriske området som artikkelen gjelder. Bidragsytere kommer fra Norden eller tar opp tema knyttet til Norden. Der det er relevant, belyser de den nordiske versus den øvrige internasjonale forskningen på området.

For mer informasjon, se tidsskriftets hjemmeside:

<http://rokkan.uni.no/nos/>,

<http://www.fagbokforlaget.no/NOS>

**B**  
NORGE



  
**FAGBOKFORLAGET**  
Postboks 6050 Postterminalen  
5892 BERGEN

## Nordiske OrganisasjonsStudier

# Innhold

### ARTIKLER

- Clio möter Mercurius:  
Historia som metodologisk inspirationskälla inom kvalitativ,  
tolkande organisationsteoretisk forskning 3  
Martin Blom och Mikael Lundgren
- De små prioriteringene og mestring av uvisshet:  
noen illustrasjoner fra kreftomsorgen 29  
Ole Johan Andersen og Rune Skansen
- Integrasjon i hybride organisasjoner gjennom omsorgsfulle ledere 46  
Ola Edvin Vie, Martin W. Wallin og Georg von Krogh

### DEBATT

- Singing in Unison or in Harmony? 67  
B. Guy Peters