



Høgskolen i **Hedmark**

Avdeling for økonomi- og ledelsesfag

*Kjell Gaute Grude*

**Er postmodernismen passé?  
En tekst om postmodernismens  
relevans for offentlig sektor**

(Is postmodernism dead?  
A text on the relevance of postmodern theory in  
the public sector)

Master of Public Administration

**2016**

Samtykker til utlån hos høyskolebiblioteket      JA X      NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage      JA X      NEI

# Innhold

<b>Innhold</b>	<b>3</b>
<b>Norsk sammendrag</b>	<b>5</b>
<b>Engelsk sammendrag (abstract)</b>	<b>6</b>
<b>1 Denne tekstens tematikk</b>	<b>7</b>
<b>2 Noen grunnleggende forutsetninger</b>	<b>9</b>
2.1 <i>Organisasjon og organisering</i>	9
2.2 <i>Grunnleggende fire diskurser</i>	10
2.3 <i>Epoke og filosofi</i>	11
<b>3 Modernisme</b>	<b>12</b>
3.1 <i>Systemisk modernisme</i>	13
3.2 <i>Kritisk modernisme</i>	15
3.3 <i>Felles for systemisk og kritisk modernisme</i>	16
<b>4 Antagelser fra modernistisk organisasjonsteori</b>	<b>17</b>
4.1 <i>Viktigheten av representasjon</i>	17
4.2 <i>Organisasjoner som selvstendig identitet</i>	19
4.3 <i>Lokal kausalitet og den rasjonelle agent</i>	20
4.4 <i>Bevegelse må aktivt initieres</i>	20
4.5 <i>Språklig tilstrekkelighet</i>	21
<b>5 Postmodernisme</b>	<b>22</b>
<b>6 Antagelser fra postmoderne organisasjonsteori</b>	<b>24</b>
6.1 <i>Kritikk av representasjon</i>	24
6.1.1 <i>Virkeligheten er hypervirkelig</i>	24
6.1.2 <i>Umuligheten av representasjon</i>	27
6.2 <i>Kritikk av diskurs</i>	31
6.2.1 <i>Diskurs i lingvistisk forstand</i>	31
6.2.2 <i>Diskurs som skaper subjektivitet</i>	37
6.3 <i>Fragmenterte organisatoriske identiteter</i>	40
6.4 <i>Kritikk av fundament/essens og de store narrativer</i>	41
6.5 <i>Forandring og bevegelse er normen, stabilitet unntaket</i>	46
6.6 <i>Sammenfatningsvis om postmodernismen</i>	53

---

<b>7</b>	<b>“post” i byråkratiske organisasjoner</b>	<b>55</b>
7.1	<i>Modernismens bidrag i byråkratiske organisasjoner</i>	55
7.2	<i>Kritikk av byråkratiet</i>	55
7.3	<i>“Postbyråkratiske” organisasjoner</i>	56
<b>8</b>	<b>Nei, postmodernismen er ikke passé</b>	<b>60</b>
<b>9</b>	<b>Appendiks A – Karakteristika av de 4 diskurser</b>	<b>62</b>
<b>10</b>	<b>Litteraturliste</b>	<b>63</b>

## Norsk sammendrag

Denne teksten drøfter postmodernistisk organisasjonsteori. Den trekker frem noen moderne antagelser fra organisasjonsteorien og samtidig postmodernismens svar på disse. Den drøfter også postbyråkratiet i forlengelsen av dette. Formålet er å komme nærmere et svar på om postmodernismen er passé, eller om den (fortsatt) har relevans for vår forståelse av organisasjon og organisering av offentlige byråkrati i vår tid av 2016.

## **Engelsk sammendrag (abstract)**

This text discusses postmodern organisation theory. Drawing on modern organisational assumptions and the postmodern responses to these assumptions. Including post-bureaucracy and its role on this scene. The purpose of this text is to respond to the question of whether postmodernism is dead, or if the philosophy (still) has relevance for our understanding of organisation as structure and process in public bureaucracies of 2016.

---

# 1 Denne tekstens tematikk

Offentlige organisasjoner er ofte byråkratier. Bygget rundt Webers idealmodell, en distinkt *modernistisk* form for tankesett. Et tankesett grunnet i rasjonalitet og fornuft, der vitenskapen er verktøy for både sosial utforskning og sosial forbedring. Med vekt på organisatorisk effektivitet, produktivitet og progresjon. En måte å tenke på der organisasjoner blir sett på som objekter, slik at de dermed kunne bli observert, målt og styrt (Hancock & Tyler, 2001). Tanker om den ”rasjonelle agent” som gjennom utvikling av den *rasjonelle* kapasitet (tenke, planlegge mv) effektivt kan styre og lede organisasjonen (Gergen & Thatchenkery, 1998). Organisasjoner er en institusjonalisering av en rasjonell verden, et sosialt system med spesifikke strukturer og mål som oppfører seg rasjonelt og med indre sammenheng (Cooper & Burrell, 1988). Kommuneloven § 1 (formålsparagrafen) pålegger kommunene å sørge for en “*rasjonell og effektiv forvaltning*” (min uthevning). Vi finner det i de grunnleggende forvaltningsverdier, kanskje spesielt nøytralitet, faglig uavhengighet og effektivitet. I de strukturer og vertikalitet som byråkratiets idealmodell fremhever. I vår hverdag formet av modeller, rutiner, regelverk, styringsdokumenter, mål og resultater, funksjonsbeskrivelser, prosessbeskrivelser og hierarkisk styrende linjer. Styring og kontroll. Prosessforbedring og rasjonell intervensjon for stadig høyere effektivitet og produktivitet.

Mennesket er fritt til å bevege seg mellom byråkratiske organisasjoner, men dets liv er likevel formet av å være *i* byråkratiet eller av å *møte* byråkratiet (Burrell, 1988). Hvordan vi organiserer og blir organisert gjennom slike organisasjoner er viktige spørsmål også ut fra et etisk og moralsk perspektiv. På stedene som former våre liv, våre tanker og adferd, våre verdier, forventninger og kanskje også håp for fremtiden.

Denne teksten må ikke leses som en avvisning av modernismen, men ethvert tankesett setter en grense for hva som anses for sant og sannferdig og hvordan man kommer frem til dette. Det betyr at noe alltid utelukkes. Det betyr at et slikt modernistisk tankesett har en bakside, noe som ekskluderer, noen skjulte effekter. Det kan reise spørsmål om det er kombinasjoner av andre tankesett som samlet sett vil kunne gi en dypere forståelse for de mekanismer som skaper organisasjon og organisering. Og om, og i så fall hva, postmodernismen kan bidra med inn i dette.

Postmodernismen er på mange måter en kritisk respons på modernismen. Ett sett av perspektiver som hadde sin største glansperiode på 80- og 90-tallet, og spørsmålet reiser seg om denne type tankegods nå er passé eller om det faktisk har en relevans for offentlig sektor av 2016. Potter og Lopez (2005, s. 3) vil, som nok mange andre, hevde:

*”the single most significant fact about postmodernism as an intellectual phenomenon in the year two thousand is this: it is in a state of decline! It lingers on, its influence for good or ill continues, but postmodernism has ‘gone out of fashion’”*

Eller som det stod i Morgenbladet (Aakvaag, 2016):

*”Postmodernismen er akademisk død. Eller bedre: Slik skolemedisinen absorberer den delen av alternativmedisinen som viser seg å virke, har akademia inkorporert det som var verdt å ta med seg fra postmodernismen (...). Som alternativ til moderne vitenskap og epokebegrep er derimot postmodernismen død. (...) og bra er det. Det får holde at én generasjon kastet bort ungdomstiden sin på å lese obskur fransk teori.”*

Med dette som et bakteppe vil vi nå se nærmere på hva postmodernistisk organisasjonsteori faktisk er, hva den er kritisk på og dens mulige relevans for offentlig sektor.

Kort sagt forsøke å svare på spørsmålet: Er postmodernismen passé?



---

## 2 Noen grunnleggende forutsetninger

### 2.1 Organisasjon og organisering

*”The history of life is a history of organization, disorganization, and reorganization.” (Wheatley & Kellner-Rogers, 1996, s. 36)*

Tre av sosiologiens forfedre Marx, Durkheim og Weber mente at *modernismen* bare kunne bli gjennomført av organisasjoner (Clegg, 1990). Og organisasjoner er et sentralt begrep for mennesket, de aller fleste mennesker lever store deler av livet i en eller annen form for organisasjon – og blir definert i møtet med dem.

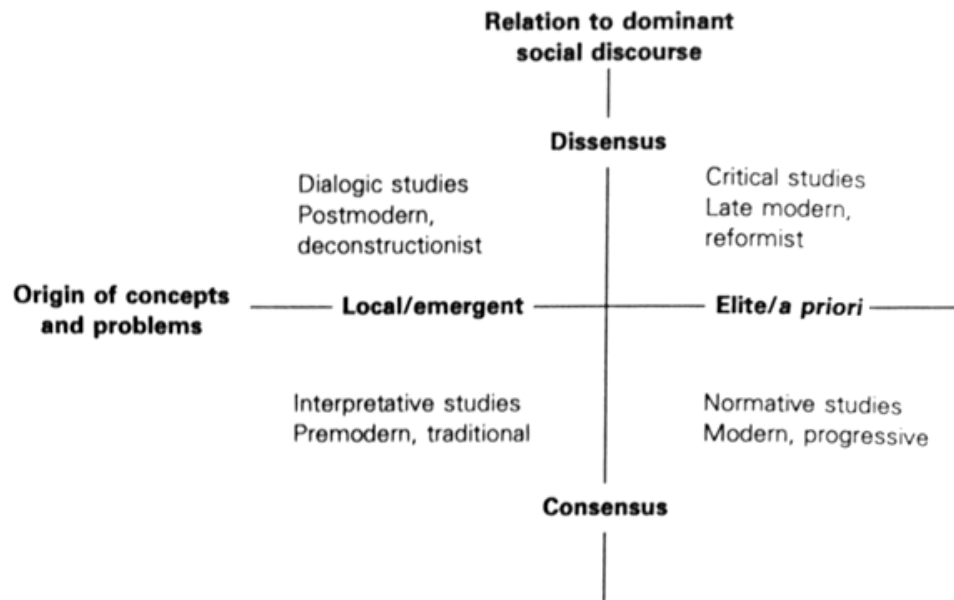
Den klassiske definisjonen, slik den er gitt av Chester Barnard i 1938, definerer organisasjon som “a system of *consciously* coordinated personal activities or forces” (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, & Woll, 2014, s. 21) (min utheving). Uten organisasjon, og den stabilitet og forutsigbarhet som organisasjon innebærer, så ville menneskets liv blitt for kaotisk. Organisasjon er en måte å “regulere” verden på i tid og rom, slik at vi får en nødvendig grad av forutsigbarhet og produktivitet av sosial utveksling. Organisasjon muliggjør strukturelle relasjoner, individuelle identiteter, adferdskoder, tenkemåter, sosiale preferanser, organisasjon former våre idealer og ønsker om fremtiden (Chia, 2003).

I 1969 publiserte Karl Weick “The Social Psychology of Organizing” hvor han argumenterte med at organisasjoner oppstår fordi menneskene vil *organisere* seg (Eriksson-Zetterquist, et al., 2014), hva Chia kaller for “Will to Order” (Chia, 2003). *Organisering* er prosessen som skaper organisasjoner. “Det betyr at dersom en organisasjon skal oppstå og holdes i live, krever det en organisering” (Eriksson-Zetterquist, et al., 2014, s. 22)

Offentlig sektor består av både byråkratiske og mer ikke-byråkratiske organisasjoner. Denne teksten dreier rundt *byråkratiske* organisasjoner i offentlig sektor.

## 2.2 Grunnleggende fire diskurser

Alvesson og Deetz (1996, s. 196) peker på fire ulike diskurser i organisasjonsteorien, hvor altså denne teksten skal se nærmere på postmodernismen – delvis i kontrast til modernismen fordi postmodernismen langt på vei er en kritisk, om enn lekende, filosofi og dermed må vi ha en grunnleggende forståelse for hva postmodernismen faktisk er en kritisk reaksjon på.



Dimensjonene **konsensus - dissensus** handler ikke nødvendigvis om et fokus på enighet eller uenighet, men mer om motsatser som enhet eller ulikhet, kontinuitet eller avbrytelse, tillit eller tvil. Ved konsensus er identitetene til subjekter og objekter gitt, de venter bare på å bli oppdaget. Dissensus har mer fokus på at subjekter og objekter er konstruert gjennom arbeid og sosial interaksjon, det dominerende bør utfordres.

Dimensjonen “**a priori**” handler om at konsepter har implisitte og eksplisitte allianser med ulike samfunnsgrupper, og reproduseres i disse gruppene. Gjennom å foretrekke spesifikke perspektiver over andre dannes det en (om enn midlertidig) **elitisme**. Den **lokal/emergende** dimensjonen ser derimot sosiale grupper som konstruksjoner, på makt og dominanse som spredt, og ser på forskning i seg selv som den dominerende faktor. Ord som “kvinne”, “arbeider” mv må eksempelvis aksepteres som en maktgivende distinksjon - og ikke som en representasjon av “virkeligheten”. (Alvesson & Deetz, 1996)

Der postmodernismen altså er i kategorien dissensus – lokal/emergende.

Det vises til appendiks A for nærmere karakteristika av de fire diskursene.

---

## 2.3 Epoke og filosofi

Modernisme og postmodernisme kan også ses ut fra både tidsepoke, og filosofi i forhold til hva man anser som viten og hvordan slik viten oppstår (ontologi og epistemologi).

Med epoke menes her samfunnets historie, der fremtreden av ulike perspektiver kan ses i lys av hvilke tid/epoke de oppstår i. På den måten at de ulike perspektivene avløser hverandre i tid, og at “post” dermed henspeler på noe som kommer *etter*. Og at synet på organisasjon – nærmest utelukket på grunn av tiden man er i – er og bør være annerledes. Et fokus på tidsepoken kan imidlertid lett bære for mye preg av et ønske om at man vil *bort* fra noe, man er opptatt av postmodernismen (eller postpostmodernismen) fordi man vil bort fra modernismen. Heckschers bok om postbyråkratiske organisasjoner (Heckscher & Donnellon, 1994) er et eksempel på et slikt ønske om å komme bort fra noe ifølge Byrkjeflot (2014).

En drøftelse sentrert rundt epoke drar oss også lett utenfor postmodernismens filosofiske poeng, fordi det sentrale ved epoke gjerne er å finne eksterne karakteristika og fakta som støtter hypotesen om at samfunnet er på vei mot en ny æra. Dette er en tankegang som er modernistisk i sin karakter, fordi den underforstått handler om å finne en enda bedre måte å beskrive verden “der ute”, altså en ontologisk realisme og epistemologisk positivisme (Hassard, 1994). **Postmodernisme som epoke er derfor ikke så interessant her.**

**Vi er her mer interessert i postmodernisme som filosofi og tankesett**, altså et fokus mer på det ontologiske (hva viten er) og epistemologiske (hvordan viten oppstår). Og de forskjeller modernismen og postmodernismen dermed innehar.

### 3 Modernisme

*“Modernism is that moment when man invented himself; when he no longer saw himself as a reflection of God or nature.” (Cooper & Burrell, 1988, s. 94).*

Modernisme som sosialt perspektiv har røtter i opplysningsprosjektet, og var grunnet først og fremst i en grunnleggende tro på den rasjonelle tanken (Hancock & Tyler, 2001). For Max Weber innebar modernitet et brudd med det førmoderne samfunnet og et fokus på rasjonalisering. Denne rasjonaliseringen innebar at Weber tilsidesatte tradisjonelle ideer formidlet gjennom mytologi, fortellinger og sunn fornuft, til fordel for mer vitenskapelige og fornuftsbaserte ideer (Styhre, 2002, s. 20). Cooper og Burrell (1988) viser til at det nettopp var *fornuften* som ble satt til den høyeste menneskelige egenskapen i denne perioden. Når vi begynner å tenke for oss selv og stopper å være avhengig av at en ytre autoritet skal tenke for oss. Dette opplysningsprosjektet kan oppsummeres i følgende prinsipielle ideer (Hancock & Tyler, 2001, s. 11)

1. Å være menneske betyr å være bundet av universelle, rasjonelle og moralske prinsipper som binder alle mennesker sammen til en universell menneskehet og som gir retning på adferd og vurdering.
2. Bare et samfunn basert på vitenskap og universelle verdier er virkelig fritt og rasjonelt.
3. Viten er basert på et sett av verdier om at alle mennesker kan bli rasjonelle, det vil si på basis av et universelt valid sett av metodologiske antagelser.
4. Jo mer vi vet om oss selv og verden vi bor i jo bedre vil menneskets liv bli, fordi uvitenhet er roten til manglende lykke og udødelighet.

Underliggende er en tro på muligheten for at menneskelig fornuft kan gi en forståelse av verden, og at denne forståelsen dernest kan forbedre den. Før dette kan skje må imidlertid mennesket kvitte seg med all religiøs autoritet. Slik at den menneskelige fornuft dermed kan få fritt leide til å skape en bedre verden for mennesket. Vitenskapen er verktøyet for å oppnå dette (Chia, 2003).

Sannhet oppstod i punktet mellom påstand og empirisk observerbare fakta, snarere enn gjennom oppdagelsene i hellige tekster. Dette krevde at faktaene kunne gjentas og reproduseres, og at enkeltstående hendelser (som religionens mirakler) ikke kunne aksepteres. Objektivitet kunne bare skje gjennom en uavhengig og dekontekstuell observatør

---

med “god’s eye view - a view from nowhere” (Esade & McKelvey, 2010, s. 418). Gjennom legitimering og ekskludering skulle vitenskapens “sannhet” skilles fra det som var “feil”. “fakta” fra “oppdiktning”. “kausale sammenhenger” fra “flaks” (Chia, 2003). Fornuft, vitenskap og menneskelig progresjon ble derfor sett som nøkkelen for å oppnå en *sekulær* versjon av himmel på jorden (Hancock & Tyler, 2001).

I følge dette verdensbildet er virkeligheten atomistisk, stabil og relativt uforanderlig. Virkeligheten er bygget opp av separate deler med identifiserbare kvaliteter og karakteristika, som sammen bygger menneskets opplevelser. Helheter er i prinsippet mulig å bryte ned til deler, helheter er aggregerte produkter av individuelle elementer som kan observeres og differensieres. Målt, identifisert og klassifisert gjennom et representasjonssystem. Opplevelser reduseres dermed til elementer med distinkte grenser, form og stedlig plassering gjennom tid (Chia, 1996a). Universet er et mekanistisk urverk, der matematikken er sentral for å utforske kvalitetene til denne fysiske verden (Chia, 2003). Dette gjør verden forutsigbar og gjør at materiell og kulturell progresjon er uunngåelig, noe som ikke minst danner grunnlag for å *kontrollere* og *styre* denne progresjonen (Hancock & Tyler, 2001).

Denne kombinasjonen av filosofiske og kulturelle tankegoods fra modernismen spilte en sentral rolle i å forme subjektets opplevelse av menneskeheten, og dannet også grunnlaget for sosiologien som disiplin for å forstå modernismen. Og gjorde at sosiologiens forfedre som Marx, Durkheim og Weber kunne komme med ideer med en tro på at, trass de spenninger og motsetninger som modernismen skapte, *så ville sannheten sette oss fri* (Hancock & Tyler, 2001).

### 3.1 Systemisk modernisme

Som vi så av diskursoversikten i kapittel 1.2, er det to sentrale hovedretninger av modernisme; den systemiske og den kritiske. Systemisk modernisme karakteriseres av den *instrumentelle* rasjonaliteten grunnet i tankegodset fra Saint-Simon og Comte (Cooper & Burrell, 1988), og Wien-sirkelen som vektla at logikken i naturlig vitenskap kunne brukes universelt på alle former for kunnskapsproduksjon, og troen på den intellektuelle og sosiale progresjonen som følge av dette (Hancock & Tyler, 2001). Kunnskap kjennetegnes i systemisk modernisme av sosial kontroll, styrt innovasjon og endring, og metodikker for å styre store og komplekse *systemer* av aktiviteter for å nå spesifikke mål (Hassard, 1994).

Troen på objektivitet, vitenskapens nøytralitet og sosial progresjon gjennom ressursutnyttelse og teknologi er videre sentrale tema (Hancock & Tyler, 2001). Problemer defineres gjennom sikkerhet/usikkerhet ved utfordringer og ulike alternativer. Risiko blir et sentralt begrep. Så også prestasjoner, og gjennom fokuset på prestasjon får man hva Bell (1976) kaller for “economizing mode”; tanken om produktivitet og tanken om å få størst mulig “output” fra ressursinnsatsen. For dermed å skape sosiale relasjonelle strukturer som støtter opp om dette gjennom en form for funksjonell rasjonalitet (Cooper & Burrell, 1988).

Og derigjennom blir organisasjoner, som det dominerende sosiale subsystemet, et sentralt virkemiddel for systemisk modernisme.

En form for modernisme som er sentral i offentlig sektor også i dag, konkretisert eksempelvis gjennom mål- og resultatstyring: «I statlig forvaltning har mål- og resultatstyring vært det overordnede styringsprinsipp siden midten av 1980-årene, og ble innført for å gjøre staten mer effektiv og resultatorientert.» (Senter for statlig økonomistyring, 2007, s. 8). «Systemet legger opp til at departementene definerer mål og resultatkrav for underliggende virksomheter, som følges opp gjennom kontroll- og rapportering» (Produktivitetskommissjonen, 2015, s. 285). Mål- og resultatstyring er å «sette mål for hva virksomheten skal oppnå, å måle resultater og sammenligne dem med målene, og bruke denne informasjonen til styring, kontroll og læring for å utvikle og forbedre virksomheten.» (Senter for statlig økonomistyring, 2007, s. 8). «En god mål- og resultatstyring forutsetter at virksomhetsledelsen kjenner og aktivt håndterer de utfordringer eller usikkerheter som kan påvirke måloppnåelse negativt.» (Senter for statlig økonomistyring, 2008, s. 6).

Her ser vi klare kjennetegn til systemisk modernisme, med både vekt på det systemiske, prestasjoner, «output», kjent risiko, produktivitet og instrumentell rasjonalitet. Her er statlig sektor brukt som eksempel, men kan ta for seg nærmest en hvilket som helst større kommune og finne samme kjennetegn. Det er derfor all grunn til å anta at når kommunelovens formålsparagraf (§ 1) forventer at kommunene skal ha en «rasjonell og effektiv forvaltning», så gjenspeiler dette tankesettet fra systemisk modernisme.

---

## 3.2 Kritisk modernisme

Tilstedeværelsen av kritisk modernisme har vært svak i de nordiske landene (Alvesson, 2003), selv om man ifølge Alvesson (i 2003) ser en økende grad av interesse for dette spesielt i Sverige. En rask gjennomgang er likevel nødvendig for sammenhengens skyld. Selv om tematikken er utenfor denne tekstens fokusområde, så er det også interessant å registrere at både Best og Kellner (1991) og Alvesson og Deetz (1996) mener at kritisk modernisme og postmodernisme gjensidig utfyller hverandre.

Kritisk modernisme er en kritikk av det absolutte i systemisk modernisme, av vitenskapens såkalte nøytralitet, og likhetstegnet mellom progresjon og frihet. Retningen mener at en verden preget av systemisk rasjonalitet er fundamentalt irrasjonell, på den måten at fortolkningen av fornuften er både begrenset og ugunstig for å realisere menneskehetens potensiale for kritisk selv-refleksjon og autonom handling (Hancock & Tyler, 2001). En av de mest anerkjente representantene for denne retningen er Jürgen Habermas. Habermas sitt hovedtema er å konfrontere den instrumentelle rasjonalitetens makt, og gjennom dette gjenfinne opplysningsprosjektets fornuft. For å på den måten fjerne de undertrykkende dimensjonene av instrumentell rasjonalitet og bidra til å frigjøre mennesket (Hassard, 1994).

Habermas er opptatt av skillet mellom instrumentelle og kommunikative handlinger. Instrumentell handling relaterer virkemidlene til mål, uten en refleksjon over rasjonaliteten og riktigheten av målene selv. Instrumentalismen har fokus på dominanse, til fordel for den intersubjektive dimensjonen. Kommunikativ handling fokuserer i stedet på forståelse og enighet, om sosial solidaritet og språkets potensiale (Best & Kellner, 1991).

Habermas mener språket er fornuftens virkemiddel, og fremhever motsetningen mellom det ordinære spontane språket og det instrumentelt-kalkulerende språket i moderne systemer. I det ordinære språket ligger det en form for naturlig fornuft som trer frem som instinktiv visdom fra et gammelt orakel (Cooper & Burrell, 1988).

Habermas ser på modernismen som en periode dominert av vitenskapelig-teknologisk rasjonalitet, dominert av eksperter og spesialister, men mener samtidig at modernismen har et ikke-realisert potensiale gjennom økt sosial rasjonalitet, rettferdighet og moral. En sosial rasjonalitet som kunne oppnås gjennom mer uforstyrret kommunikasjon ved villigheten til å diskutere rasjonelt i en kontekst der alle deltakerne har fri og lik tilgang til å forstå

tematikkene og argumentene, for dermed å bedre forstå argumentasjonen og dernest akseptere den rasjonelle enigheten som kunne oppstå av dette (Best & Kellner, 1991).

Gjennom dette kollektive språket vil man kunne gjenoppdage opplysningsprosjektets fornuft (Hassard, 1994). Slik at rasjonalitet ikke lenger blir egenskapen til subjektet som forsøker å dominere naturen, men i stedet blir resultatet av en uforstyrret kommunikasjon.

Og gjennom en slik kommunikativ handling ønsker Habermas å bevare modernistiske verdier som sosial rasjonalitet, konsensus, frigjøring og solidaritet, for dermed å danne grunnlag for både sosial kritikk og rekonstruksjon. Habermas frykter at fornektelsen av fornuft vil få farlige teoretiske og politiske konsekvenser (Best & Kellner, 1991).

Habermas var også en kritiker av postmodernismen, en "gruppe" han anser står i veien for det opplysningsprosjektet har oppnådd. Han regner modernismens prosjekt som et ideal som frigjør fra undertrykkelse. Postmodernismen truer dette idealet. Habermas greier likevel ikke komme en overbevisende argumentasjon for at postmoderne argumenter må avfeies (Burrell, 1994), og hans "frykt" for postmodernismen o.l. som utfordrer modernismen synes også å være (for) grunnet i hans opplevelser med andre verdenskrig (Best & Kellner, 1991).

### **3.3 Felles for systemisk og kritisk modernisme**

Både systemisk og kritisk modernisme deler imidlertid troen på en logisk sosial verden tuftet på fornuften, med et underliggende enhetlig subjekt som har legitimitet og logisk autoritet (Hassard, 1994). Altså en humanistisk tro på den skapende makten i subjektet til å kontrollere både de naturlige og sosiale omgivelsene, i subjektets egen autentiske tjeneste (Hancock & Tyler, 2001). Hva som kritiseres sterkt fra både systemisk og kritisk modernisme er perspektiver som vil kunne fragmentere tanken om denne (modernistiske) enheten (Cooper & Burrell, 1988; Hassard, 1994).



---

## 4 Antagelser fra modernistisk organisasjonsteori

Offentlige organisasjoner er ofte byråkratier bygget rundt Webers byråkratiske idealmodell. Som Hancock og Tyler (2001) sier tilførte Weber et helt distinkt *modernistisk* bidrag til utviklingen av organisasjonsteorien, på den måten at den byråkratiske modellen er grunnnet i rasjonalitet, fornuft og vitenskap på jakten etter “Sannheten”, der vitenskapen er et verktøy for både sosial utforskning og sosial forbedring. Positivisme, kombinert med funksjonell analyse, ble innenfor modernismen viktige måter for å ikke bare undersøke organisasjonenes natur, men også hvordan de skulle ledes og styres. Noe som skapte en vektlegging av organisatorisk effektivitet og produktivitet, gjennom rasjonelt utformede regler og rutiner. Ofte på bekostning av de mer uformelle, og dermed irrasjonelle, aspektene i organisasjoner. Altså en positivistisk epistemologi, men også en realistisk ontologi der organisasjoner ble sett på som objekter. Og at organisasjoner dermed kunne bli observert, målt og endret som man så nødvendig (Hancock & Tyler, 2001). Denne type organisasjoner ble nærmest en institusjonalisering av en rasjonell verden, et sosialt system med spesifikke strukturer og mål som oppfører seg rasjonelt og med indre sammenheng (Cooper & Burrell, 1988).

Vi vil i dette hovedkapittel forsøke å bryte dette tankegodset ned i noen antagelser fra modernistisk organisasjonsteori. Før vi i neste hovedkapittel skal se nærmere på postmodernismens antagelser – og dermed i stor grad dennes respons på modernismen.

### 4.1 Viktigheten av representasjon

*“to re-present is to make present again” (Chia, 1996a, s. 121)*

Modernismens atomisme ledet til at virkeligheten kunne observeres, deles opp, identifiseres og klassifiseres i et representasjonssystem. Forutsigbarhet og kontroll er dermed mulig, gjennom et system eller hierarki av kausale sammenhenger mellom objektene. Og selv om dette (neo-permenianske) tankesettet aksepterer endring, så er endringer egentlig et biprodukt av de grunnleggende stabile objektene. De ytre attributtene kan kanskje endres, men de underliggende objektene gjør det ikke (Chia, 2003).

Språket er et viktig verktøy for å kunne representere virkeligheten mest mulig presist. Språkets grunnleggende bestanddeler er alfabetet. Virkeligheten representeres altså av små objekter som settes sammen på ulike måter i tid, etter universelle regler og krefter. Carothers (1959) mener at på grunn av alfabetet har vesten utviklet en persepsjon som er dominerende visuell og som verdsetter det universelle, abstrakte og statiske, fremfor det fluktuerende og

mer konkrete. Dette statiske og atomistiske tankesettet har ført til et bilde der verden er mekanistisk, og der matematikk er den grunnleggende metodikken for å utforske og definere virkeligheten. Altså en realistisk ontologi, en ontologi som er abstraherende og visuell. Hvor det sentrale dermed også ble å differensiere og klassifisere virkeligheten i tabeller, hierarkier og systemer, slik at virkeligheten kan beskrives, analyseres og kontrolleres. En epistemologi fokusert rundt “*breaking down, fixing, locating, and naming of all experienced phenomena*” (Chia, 2003, s. 5).

Gjennom at fornuft og observasjon jobber i harmoni, kan den objektive virkelighetens natur bli gjort tilgjengelig gjennom språket. Slik at andre kan vurdere den og gi ytterligere bidrag, i stødige progresjoner mot objektiv sannhet (Gergen & Thatchenkery, 1998). Formålet med en slik representasjon av virkeligheten, er likevel ikke nødvendigvis å *kopiere* virkeligheten. Det er snarere å gjøre den mer håndterbar, slik at virkeligheten blir *kontrollerbar*.

Mål- og resultatstyring i offentlig sektor har eksempelvis ikke nødvendigvis som formål å representere et bilde av organisasjonens virkelighet, formålet er snarere å velge en representasjon, en indikator, som gir en følelse av *kontroll* av hvor organisasjonen er - og hvor den er på vei. “[to] translate difficult or intransigent material into a form that facilitates control” (Cooper, 1992, s. 255). Altså en måte å overkomme våre fysiske begrensninger i tid og rom. For dermed å gjøre verden mer tilgjengelig, bøyelig, håndterbar - og dermed mer mottakelig for menneskelig intervensjon.

Fjernstyring, forskyvning og forenkling av virkeligheten er ifølge Cooper grunnsteinene ved representasjon, noe man altså kan kjenne igjen i offentlig virksomhetsstyring. Denne virksomheten drives ofte gjennom modeller, kart og tall som forsøksvis skal representere organisasjonens virkelighet, slik at man kan kontrollere komplekse og sammenhengende aktiviteter fra en (nødvendig) distanse og gjennom gjerne teknologiske hjelpemidler. Aktiviteter som foregår andre steder (i tid og rom) i organisasjonen gjøres *fysisk* nær og håndterbare for den enkelte leder eller administrator. Muligheten for å *fjernstyre* oppstår hermed, en virkemiddel alle i offentlig sektor berøres av daglig. Om det så skjer gjennom regler, mål, retningslinjer, rutiner e.l.

Paradokset er selvsagt at ved å gjøre aktivitetene mer nær, så gjør man dem gjennom representasjonen også mer fjerne. På den måten at det skjer en *forskyvning* av virkeligheten, der representasjonen blir en forenkling av aktivitetene - og aldri aktivitetene selv.

---

Sånt sett er organisasjoner også representasjoner, noe som gir tanker om at organisasjoner er objekter. Objekter som dermed kan kontrolleres og flyttes - og som derigjennom får indre og ytre omgivelser med ulike egenskaper og kvaliteter. Med dette kan noe som kanskje egentlig er flyktig (den organiserende aktivitet), nå visuelt analyseres, utvikles, vurderes. Med dette oppstår ifølge Cooper (1992) en annen form for organisatorisk makt, nemlig administrasjon.

At noe kan representeres skaper tanker om at det finnes en essens som kan representeres. Den ontologiske posisjonen om at alle ting har en essens og at det er slike essenser som utgjør virkeligheten. Dette åpner opp dørene for vitenskapelig metodikk, for å komme stadig nærmere en nøyaktig representasjon av denne essensen. Også i organisasjonslivet.

Dette er et tankesett som vektlegger virkelighet og det som *tilsynelatende* allerede er, foran det emergerende og tilblivende. Det synlige og tilstedeværende, foran det usynlige og fraværende. Det bevisste foran det ubevisste. Det konkrete foran det metaforiske. Analytisk nedbrytning og dekontekstualisering, foran helhet og det kontekstuelle. Rasjonell kausal forklaring foran intuisjon (Chia, 2003, s. 6). Det er medstrømstenkning (Chia, 1996a).

## 4.2 Organisasjoner som selvstendig identitet

Organisasjoner blir derfor sosiale enheter med definert lokalisering i tid og rom, med en identitet og attributter som lar seg beskrive. Organisasjoner anses sånt sett for å eksistere uavhengig av menneskene *i* organisasjonen, noe som muliggjør analyse av organisasjonen. Organisasjoner gis også en form for makt og myndighet, noe som gjør at “de” kan ha en annen adferd enn ukoordinerte handlinger fra enkeltpersoner. Organisasjoner har identifiserbare karakteristika, inkludert formål, retning, stabilitet, design, kultur, verdier, mål og funksjoner. Disse anses for å være synlige, sammenlignbare og målbare. Dette muliggjør også at organisasjoner kan ha et dynamisk forhold til dets omgivelser, og dermed bli påvirket og påvirke. Organisasjoners måte å overleve og utvikle seg på er knyttet til intern tilpasning, prosesseffektivitet, læring, vertikal strukturell justering, samt innovasjon og fornying. Organisasjoner er sånt sett en sosial enhet med menneskelige egenskaper, og som dermed skaper selvstendige effekter (Chia, 2003).

Gjennom å konstruere organisasjoner overgår individene sine egne begrensede evner til å behandle informasjon. Og jo mer en organisasjon greier å strukturere og forvalte denne informasjonen, jo større forutsigbarhet og sikkerhet vil det gi (Cooper, 1992).

### 4.3 Lokal kausalitet og den rasjonelle agent

Organisasjoner endres gjennom aktiv intervensjon. Det forutsettes sammenheng mellom slik intervensjon og observert endring, altså lokal kausalitet. Her igjen er vi tilbake til det instrumentelle i modernismen, antagelsen om at både den naturlige og den sosiale virkeligheten lar seg kontrollere og styre av eksterne krefter. Og vi skal ikke se lenger enn interessen for og veksten av Lean i offentlig sektor, for å finne eksempler på et slikt tankesett. Med denne metodikkens vektlegging av å klassifisere “prosessene” i bokser og optimalisering av boksenes sammensetning for å få en bedre “output” eller “performance” (Pedersen & Huniche, 2009). Tanken om at alle fenomener (eller slutt-tilstanden av fenomener) på denne måten kan deles opp i deler, og så sammensatt slik vi ønsker, er en dominerende metafor for modernistisk analyse (Chia, 2003).

I dette ligger det en forutsetning om den ”rasjonelle agent”, en tanke om at enkeltindivider er i førersetet i organisasjonen og at de gjennom utvikling av deres *rasjonelle* kapasitet (tenke, planlegge mv) effektivt kan styre og lede organisasjonen (Gergen & Thatchenkery, 1998).

### 4.4 Bevegelse må aktivt initieres

Modernismen, som atomisk tankesett, forutsetter grunnleggende stabile enheter. Altså forutsetningen om indre organisatorisk likevekt og balanse. Når denne type stabilitet er organisasjonens utgangspunkt, så lar enhetene seg ikke endre uten en eller annen form for intern eller ekstern intervensjon. Om den så er gjennom indre eller ytre forventningspress som skaper bevegelser i utgangspunktet stabile organisasjoner (Chia, 2003). Dermed dannes det grunnlag for en rekke teoretiske endringsmodeller som på ymse måter skaper bevegelser i stabile tilstander: Metaforen om den brennende plattform. Kurt Lewins “unfreeze”, “move”, “freeze”. Kotters 8-steps modell, som for så vidt følger samme modell som Lewin, med å skape en følelse av krise/nødvendighet, bevege massene mot et fremtidsbilde og så institusjonalisere disse. Såkalte prosessstyringsmetodikker bygger også på samme lest, om de så kalles Lean, Business Process Reengineering eller kontinuerlig forbedring og innovasjon. Det ligger en forutsetning om aktiv, tydelig og ofte ekstern intervensjon for å skape endring. Bevegelse må *aktivt* initieres.

## 4.5 Språklig tilstrekkelighet

Språket er det epistemologiske verktøyet for moderne kunnskap. Kunnskap blir dermed et objekt som kan skaffes, lagres og overføres gjennom et sett unike kombinasjoner av ord som vi kaller teori (Chia, 2003). Fordi språket dermed er grunnsteinene av denne kunnskapen, så blir språklig presisjon sentralt for å beskrive teoriene mest mulig presist og entydig. Språk blir dermed også det som setter noe innenfor eller utenfor “virkeligheten”, og som blir den sentrale beholderen for informasjon og informasjon om informasjonen (meta).

Ord blir bærere av ”sannhet” eller ”viten”, om de så er å finne i tidsskrifter, bøker, eller mellommenneskelig dialog. Ord setter scenen for organisatorisk kommunikasjon, der den effektive organisasjon består av spesialiserte grupper som skaper data/ord som er relevante til deres funksjon, og der resultatene av disse dataene blir kanalisert til det beslutningstakende og koordinerende domenet, med informerte ledere som dernest gjør rasjonelle valg (Gergen & Thatchenkery, 1998). Kort sagt den byråkratiske organisasjon.

## 5 Postmodernisme

*“But once both the perceiving subject and the object were understood in terms of time, history, change, and becoming - a development that Foucault rightly observes occurred with in the modern era, specifically the 19<sup>th</sup> century - the movement to the postmodern was underway.” (Best & Kellner, 1997, s. 203)*

*“In its starkest sense, postmodernism stands for the ‘death of reason’” (Hassard, 1993, s. 111)*

Postmodernismen er opptatt av baksiden av det modernistiske tankesett, dets ekskluderinger og skjulte effekter av fornuft og progresjon. Det humanistiske subjekt anses som dødt, og erstattes i stedet med et *desentrert*, fragmentert subjekt. De store narrativer erstattes med usammenhengende og fragmenterte lokale narrativer. Tanker om essens mister terreng til fordel for mangfoldet av perspektiver og et karneval av posisjoner og strukturer. Fremtiden er uten en positivt definerbar retning (som lar seg kontrollere), men fokuserer i stedet på dekonstruksjon og gjenskapelsen av undertrykt konflikt og marginalisering. Intellettet har ingen privilegert posisjon, men fungerer kontekstuelt (Alvesson & Deetz, 1996).

Postmodernisme er på mange måter en kritisk tradisjon som utfordrer ”virkeligheten”, en postmodernisme av motstand, et motstrøms tankesett (Chia, 1996a), sågar en “initial forgetting” av valg, snarere enn noe som kommer etter (Lyotard, 1992, s. 80). En tradisjon som vektlegger tilblivelse og emergens av organisasjon, som fortolker handling, relasjoner og prosesser som primære og dermed mer “virkelige” enn sosiale enheter som “individer” og “organisasjoner” (Chia, 1995). Konsepter som peker i retning av noe flytende, flyktig, tilfeldig og betinget ved vår væren, språk, subjektivitet og sosial praksis (Styhre, 2007).

Postmodernisme er ikke en samlet eller avgrenset retning, men mer et sett av perspektiver fra ulike forfattere. Forfatterne som ikke nødvendigvis kaller seg selv for postmodernister, men som har noen fellestrekk i tankesettet. De mest kjente er de franske gjennom Michel Foucault, Gilles Deleuze, Felix Guattari, Jacques Derrida, Jean-Francois Lyotard og Jean Baudrillard, men også perspektiver fra eksempelvis Julia Kristeva, Gianni Vattimo, Umberto Eco, Franco Rella, Fredric Jameson, Ernesto Laclau og Chantal Mouffe inkluderes i dette tankesettet. I det følgende vil tankegods fra den franske scenen bli vektlagt, også slik dette tankegodset kommer til uttrykk gjennom andre relaterte teoretikere.

---

Alvesson og Deetz (1996) viser til at postmodernismen posisjonerer seg rundt fire spesifikke utviklinger i vestlig filosofi:

1. Makt/kunnskap-relasjon, grunnet i Nietzsches perspektivisme, som utfordrer grunnlaget for viten. Spesielt ut fra tanken om at viten oppstår i sosiale grupper, snarere enn i noe essensielt objekt.
2. En ikke-dualistisk konstruksjon av opplevelser og språk, grunnet i fenomenologisk hermeneutikk og strukturell lingvistikk. Dette plasserer alle perspektiver innenfor spesifikke sosiale/historiske/språklige kontekster, som gjør at både subjektivitet og objektivitet blir formet på spesifikke måter.
3. En historisk grunnet sosial konflikt, grunnet i Marx, som plasserer disse perspektivene i materielt produserte sosiale inndelinger.
4. Et komplekst menneskelig subjekt grunnet i Freud, som gir grunnlag for komplekse, konfliktfylte og ofte feilaktige subjekt - i stedet for en vitende, enhetlig, autonom person. Dermed utfordres enhver påstand om rasjonalitet og en tydelig fast identitet.

På 1980-tallet var man opptatt av en *distinksjon mellom postmodernisme og poststrukturalisme*, men Linstead mener at begrepene etter hvert har blitt så bundet opp i hverandre at det ikke lenger har noen hensikt å skille dem (Linstead, 2004b). I det følgende blir det derfor konsekvent brukt «postmodernisme».

Og med dette som et bakteppe vil vi gå nærmere inn på noen antagelser fra postmoderne organisasjonsteori, forsøksvis satt inn i sammenhengen av offentlige byråkrati. For dernest å se mer eksplisitt på postbyråkrati.

## 6 Antagelser fra postmoderne organisasjonsteori

### 6.1 Kritikk av representasjon

Som det ble konstatert under modernismens kapitler, så er representasjon en viktig del av offentlige byråkrati. Hverdagen skapes med grunnlag i en rekke representasjoner; modeller, rutiner, regelverk, styringsdokumenter, mål og resultater, funksjonsbeskrivelser, prosessbeskrivelser. Byråkratiets idealmodell er i seg selv en representasjon, så også de strukturelle beskrivelser og kart som representerer vår hverdag. På mange måter våre tanker om fortiden, nåtiden og fremtiden. Språket er hva som beskriver disse representasjonene.

I neste delkapittel vil vi se nærmere på hvordan postmodernismen kan utfordre våre antagelser om ”virkelighet”. Før vi dernest ser på problemene med *representasjon* av dette.

#### 6.1.1 Virkeligheten er hypervirkelig

Et kritisk blikk på ”virkelighet” er ikke noe nytt, allerede Kierkegaard kritiserte på midten av 1800-tallet pressen som han mente skapte en allmennhet hvor individualitet og selvstendighet ble undertrykket, der tankene ble utformet av ord og redaktører. Den ”allmennheten” som pressen produserer er en abstraksjon, men en som individet tilpasser seg til, av frykt for å være forskjellig og ønske å være del av gruppen. Derfor ikke bare skapes massene, resultatet er en simulering, en fiktiv ”allmennhet” (Best & Kellner, 1997).

Dette er problemstillinger som også postmodernismen er opptatt av. Baudrillard mener at vi nå er i en epoke der informasjon, media, kybernetiske kontrollsystemer og samfunnsorganiseringen gjøres i tråd med modeller av simulering. I et slikt samfunn er det disse modellene som strukturerer virkeligheten, med den konsekvens at grensene mellom modell og virkelighet blir visket ut. Baudrillard tar i bruk McLuhans konsept om implosjon og mener at i samtidens virkelighet, så imploderer virkelighet og simulering på en slik måte at fundamentet for “virkelighet” forsvinner. Simulering og virkelighet blir det samme. Noe han kaller for hypervirkelighet, der han med ordet “hyper” mener en virkelighet som er mer virkelig enn virkeligheten. Virkeligheten er ikke lenger “gitt”, slik modernismen forutsatte, men (re)produsert gjennom en form for simulert virkelighet (Letiche, 2004).

Dette gjør imidlertid ikke at verden blir uvirkelig, men derimot *mer* virkelig. Baudrillard eksemplifiserer dette med f.eks. det ideelle hjem slik det presenteres i interiørmagasiner, ideell sex slik det presenteres i sex- og relasjonsbøker, ideell mote slik den presenteres i moteblader mv. (Best & Kellner, 1991). I offentlig sektor må man kunne si at ulike myter og



---

trender innenfor samme organisasjonsfelt har samme funksjon. Nasjonale og internasjonale trender som gir isomorfi og strukturell konvergens med tanke på beslutningsprosesser, styrings- og organisasjonsformer o.l.

Som Best og Kellner sier er det (den ideelle) modellen, simuleringen, som skaper virkeligheten, slik at grensegangen mellom hypervirkelighet og menneskets liv blir borte. Den simulerte modellen blir mer virkelig enn de faktiske institusjonene, og ikke bare gjør dette det stadig mer vanskelig å skille mellom simulering og "virkelighet", det gjør også at simuleringen får en selvgenererende struktur uten liten relasjon til noe eksternt eller internt (Best & Kellner, 1991). Slikt sett blir ikke virkeligheten en "fiksjon", siden den ikke har noen "virkelig" utside som den ikke representerer riktig. Den er reelt sett bare oppdiktet.

*"Today abstraction is no longer that of the map, the double, the mirror, or the concept. Simulation is no longer that of a territory, a referential being, or a substance. It is the generation by models of a real without origin or reality: a hyperreal." (Baudrillard, 1994, s. 1)*

Nietzsche reiste spørsmålet om det lenger er mulig å skille mellom rolle og person, mellom den simulerte adferden og det ekte individet (Best & Kellner, 1997). Og man kan undres om mennesket ved en slik simulering faktisk mister *muligheten* for å oppleve en mer "reell" virkelighet (Butler, 1999).

Implosjon blir et viktig begrep for Baudrillard, der man går fra en industriell verden kjennetegnet av "eksplosjon" av varer, tjenester, informasjon, verdier mv - og over til en implosjon som så visker grensene ut. På den måten at *massene blir "den stille majoritet" hvor alle meninger og verdier imploderer inn i et svart hull av "ingenting"*. Og med dette viskes *ulikheter og mangfoldet i samfunnet ut* (Best & Kellner, 1991).

De grunnleggende poeng om "virkelighet" og implosjon av meninger er sentrale i en tid hvor det snakkes mye om at det offentliges rolle er i stadig utvikling, kanskje spesielt den kommunale rolle. I tiden der samfunnet endres, så må det offentlige finne nye og mer hensiktsmessige måter å ivareta sine oppgaver på. I tiden snakkes det om «Ny velfærd»; samskaping, medborgerskap, selvverd, partnerskap, nettverk, kommune 3.0 mv (Byskov-Nielsen, Ulirch, & Gemal, 2015). I tiden snakkes det om medarbeiderskap. Alt dette forutsetter mangfold, og nærmest en *moralsk* forpliktelse til mangfold, for å sikre at disse bevegelsene skal få kunne være i spill. Dette forutsetter bevegelser som setter spørsmål med organisasjoners «virkelighet» og grunnleggende "sannheter" i denne "virkeligheten".

Baudrillard problematiserer informasjonsepoken og dets simuleringer. Dette er ikke mindre aktuelt i vår tid av 2016 hvor all verdens informasjon er tilgjengelig, noe som åpner ytterligere opp for at mennesker gjennom organisasjoner både kopierer og adopterer, og at isomorfisme kan oppstå, der organisasjonene blir stadig mer lik hverandre (Eriksson-Zetterquist, et al., 2014). Når våre liv samtidig er så formet av å være *i* byråkratiet eller av å *møte* byråkratiet (Burrell, 1988), så reiser det spørsmål om byråkratiet som administrativt *maktinstrument*, og derigjennom spørsmål om denne «virkelighetens» konstruerte karakter.

Det reiser spørsmål om alt dette er en simulert selv-genererende ”virkelighet”, som nærmest ikke er sann ovenfor annet enn seg selv. Byråkratiske organisasjoner og modeller er også tekst, som dermed motiveres av å skjule indre avgrensninger for å sikre kontroll og sosial stabilitet. Noe som får konsekvenser fordi det da gjerne ikke lenger blir “viten” som er det sentrale, men «forfatterens» *status* (Cooper, 1989). Man får dermed et verdihierarki som kan være med på å forklare og forsterke byråkratisk makt, eller som ikke tillater det nødvendige mangfold for at ansatte og andre aktørene skal få bli satt i spill. Det reiser spørsmål om hva som ligger i disse organisasjonens ambivalens, i de valg og alternativer som marginaliserer, og om hvilke konsekvenser hypervirkelighetens implosjon medfører for de meninger og verdier som ikke får en stemme. Offentlig sektor skal ivareta fellesskapets verdier, men hvilket «fellesskap» er det. Offentlig sektor er tuftet på modernistiske perspektiver, som forutsetter at det finnes en virkelighet som lar seg representere, og dernest styre og kontrollere. At det finnes strukturer og prosesser knyttet mot noe essensielt, noe virkelig. Men hvilken ”virkelighet” er egentlig det? Kan hypervirkelighetens selvgenererende egenskaper innebære at vi like gjerne er blinde for en annen ”virkelighet”?

Og dersom alt er hypervirkelig, en simulering, hva er det da vi representerer i våre modeller, strukturer, verdier og håp?

## 6.1.2 Umuligheten av representasjon

*”Representation is alien to what postmodernists value (...) They argue that representation is dangerous and basically ‘bad’ (...) modern representation is (...) wholly inadequate for the post-modern age” (Rosenau, 1991, s. 94-95)*

Spørsmålet er så hvilke utfordringer det ligger ved representasjon av en slik ”virkelighet”, hva nå enn virkelighet faktisk er. Her vil det fremheves fire grunnleggende poeng:

**Det første poeng** er at dersom representasjoner er en flik av en objektiv virkelighet, så må representasjoner kunne eksistere utenfor subjektet som ser. Som Cooper (1992) påviste er fjernstyring, forskyvning og forenkling av virkeligheten grunnsteinene ved representasjon. I dette ligger det implisitt at representasjoner er sterkt knyttet til den som ser, gjennom at det skjer en slik *forflytning* av virkeligheten av et bevisst subjekt. Virkeligheten kan ikke forflyttes og forenkles uavhengig av den som ser, hvor enn mange modeller (også representasjoner) man har for hånden for å forhindre at så skjer og dermed sikre ”objektivitet”. Foucault bruker bildet *Las Meninas* av Diego Velazquez (Foucault, 1994) som en illustrasjon på dette problemet:

*“in this picture, as in all representations (...) the profound invisibility of what one sees is inseparable from the invisibility of the person seeing - despite all mirrors, reflections, imitations, and portraits.” (Foucault, 1994, s. 16)*

Vi er nå inne i kjernen av problemet med epistemologisk refleksivitet, tanken om at f.eks. forskere spiller en aktiv rolle i å konstruere det man faktisk (“objektivt”) forsøker å studere.

“The stuff of the world only becomes an object in a specific relation to a being for whom it can be such an object.” (Alvesson & Deetz, 1996, s. 207). “Fakta” er ikke et speil av virkeligheten (Chia, 1996b). Fordi denne virkeligheten beskrives av språket, så er man begrenset til språkets grenser og premisser for verifikasjon. Og man er begrenset til den som bruker språket, den som ser. I retning Lyotard; ”dommeren” (den som trekker grensen på hva som marginaliseres) er dømt av sine egne forutsetninger. Dommeren hører bare hva dens egen logikk (ståsted, sosiale rolle) *forbereder* ham til å gjøre (Letiche & Essers, 2004). Hvis representasjonen skal anses å være objektivt sann, så må det være mulig å stå *utenfor* både språket og virkeligheten for å verifisere denne sannheten – noe som skaper åpenbare utfordringer (Chia, 2003).

**Det andre poeng** er at representasjon ofte medfører et fenomen Woolgar kaller splitting og inversjon. Woolgar fremhever at representasjon skjer gjennom en fem stegs modell som han illustrerer slik (Woolgar, 1988, s. 68) (oversatt til norsk her):

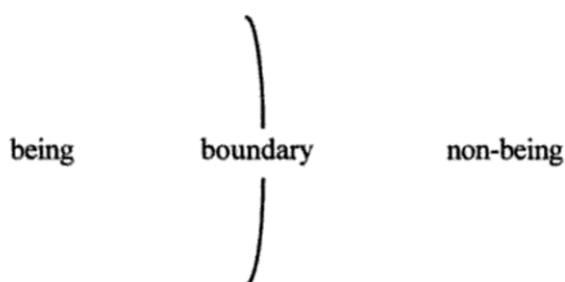
1. Dokument
2. Dokument  $\Rightarrow$  objekt
3. Dokument objekt
4. Dokument  $\Leftarrow$  objekt
5. Fornekt eller glem steg 1 til 3.

Det som altså skjer, er at det skapes et objekt gjennom representasjon, der dette nye objektet splittes (eller forskyves) fra virkeligheten. Problemet oppstår når man glemmer at objektet bare er en *representasjon* av en virkelighet, og der *representasjonen* (objektet) overtar som virkelighet. Slik at f.eks. organisatoriske teorier og modeller påvirker de valg som gjøres utenfor sin opprinnelige «virkelighet». Som Cooper sier innebærer dette at når man studerer organisasjoner, så studerer man noe som kanskje i realiteten er et kulturelt objekt grunnet i en *forutgående* modell. På den måten at hva vi ser er ikke modellen som en representasjon på organisasjonen, men organisasjon som er en representasjon av en modell (Cooper, 1989). Denne type *abstraksjoner* som transformerer subjekt til objekt og objekt så til subjekt, er noe Marx mente forrykket den sosiale virkeligheten, økte depersonifisering og økte muligheten for dominans (Best & Kellner, 1997).

Der modernismen har fokus på hvordan subjekt dominerer objekt, så flytter postmodernismen altså i stedet fokuset til hvordan objekt dominerer subjekt. Det vi ser gjennom postmodernismen er altså en *desentrering av subjektet*.

*“All seeing, including that of science, is a seeing as; the important questions are what one is seeing as, and how that seeing is possible” (Deetz, 2000, s. 733)*

**Det tredje poeng** er at representasjon tar stilling til valg og alternativer. Representasjoner trekker en grense mellom hva som ”eksisterer” og ”ikke eksisterer”:



(Herbst, 1976, s. 90)

Dette betyr at noe marginaliseres; i sosiale grupper eller i individet. Denne marginaliseringen er viktig fordi den definerer og utelukker. I enhver slik grense ligger det en ambivalens av valg og alternativer; noe velges, noe velges bort. Samtidig som ”begge sider” gjensidig definerer hverandre, og sånt sett også inneholder hverandre. Det indre hierarkiet som eksisterer mellom ”being” og ”non-being” og dynamikken mellom dem er derfor viktig. Resultatet er en virkelighetens ”tekst” som ”skrives”. Hvis vi antar at grensen er ”teksten”, så setter dette fokus på tekst og hvordan teksten skrives og blir skrevet. Derrida er en av de som er opptatt av å oppdage dette ambivalente, disse selvmotsigelsene som er latent i denne type tekst (Cooper, 1989), slik at det dermed kan skapes aktive transformasjoner av ”virkeligheten”. Dette vil vi komme enda nærmere inn på i kapitlet om diskurs.

**Det fjerde poeng** er forutsetningen om kontroll, forutsigbarhet og lineær progresjon som ligger i representasjon (Styhre, 2002). Chia mener at et av de grunnleggende prinsippene i et modernistisk tanke sett handler om muligheten til å *isolere* ulike aspekter av menneskets opplevelser, et konsept Whitehead har utforsket gjennom konseptet om “ideally isolated system”, altså en forutsetning om “tingenes” lokalisering, slik at de dermed kan analyseres, kontrolleres, utvikles og sammenlignes (Chia, 1995). En slik “Fallacy of Misplaced Concreteness” går på at statiske ting og enheter gis forrang som legitimt grunnlag for analyse, i stedet for et fokus på relasjonene (Whitehead, 1967). Organisasjonsteorien forsøker å beskrive organisasjonsprosessene, men de får i stedet karakter av tomme abstraksjoner. Organisasjon oppstår i realiteten gjennom interaksjonen mellom individer, på samme måte som melodier oppstår fra samspillet av noter (Sandelands & Drazin, 1989).

Postmodernismen kritiserer altså tanken om objekter (som statiske observerbare enheter) og språkets speilende funksjon for å definere og gi slike objekter grunnleggende egenskaper. *Postmodernismen mener at dette ikke sier noe om den virkeligheten som til enhver tid skapes, og avviser dermed denne formen for epistemologi* (Chia, 2003). Et fokus på språk gjør at postmodernismen derfor kan avvise objektivitet (vitenskapelig tilnærming) gjennom en kritikk av representasjon (Alvesson & Deetz, 1996).

Vi må samtidig spørre oss om vi gjennom å avvise objektiv sannhet, ikke bare legitimerer vår egen agenda, men om vi legitimerer *enhver* agenda (Weiss, 2000). Alt går, og ingen kan kritisere det. Det er imidlertid ikke nødvendigvis slik at postmodernismen er relativistisk, postmodernismens selv-refleksive tankegang gjør at man faktisk greier å distansere seg fra relativismens selvmotsigende antagelser. En relativistisk antagelse er at alle perspektiver i organisasjonsstudier er delvis sanne, noe som i seg selv er en absolutt uttalelse og dermed like absolutt som de uttalelser man forsøkte å unngå. Postmodernismen insisterer imidlertid på å utfordre disse refleksive problemene med å snu modellene tilbake mot dem selv (Chia, 1996a). De fleste postmodernister er egentlig ikke bekymret for å være relativistiske, de er mer bekymret over den *antatte* stabiliteten til objekter og aktivitetene som skaper og opprettholder objekter (Alvesson & Deetz, 1996).

*Hva er det som gir organisasjon dets tilsynelatende konkrete status? Hva er de primære organiserende prosessene som gjør at organisasjon kan anses som en allerede oppstått enhet? Dette er spørsmål som er av interesse for postmodernismen* (Chia, 1995).

Vi kan bruke «leder» som eksempel, noe alle byråkratiske organisasjoner har. En «leder» er et objekt i verden, men en «leder» er ikke skapt av naturen. To ting må være på plass for at en «leder» skal anses å eksistere: et språk og praksis som gjør det mulig med slike enheter («ledere») og muligheten til å skape ulikheter mellom mennesker («ledere» og «ikke-ledere»). En «leder» har ingen grunnleggende essens, men er altså et produkt av språklig og ikke-språklig praksis som skaper en «leder». Det er derfor ikke et isolert objekt. Det er derimot noe som eksisterer i sammenheng *med* eller *mot* noe annet. Fokuset på objektet «leder» og karakteristika av dette objektet er derfor en feil vinkling ifølge postmodernismen. En mer riktig vinkling er å fokusere på objektets *relasjonelle* karakter. Tanken om et essensielt objekt, en representasjon, leder oss til å tro at noe er endelig, men det er det ikke.

---

Det betyr imidlertid ikke at representasjoner er uten verdi. Teorier er ikke beskrivelser av virkeligheten, men nyttige instrumenter for å hjelpe oss å navigere gjennom verden, selv om de ikke forteller oss nøyaktig hvordan verden er. Ut fra et slikt tankesett er det egentlige formålet med representasjoner ikke nødvendigvis å være et speil på virkeligheten. De kan for postmodernismen i stedet være et utgangspunkt for å peke på en “ubevisst” viten som ligger bakenfor ordene, men som likevel har en betydningsfull innvirkning på våre liv. Slik at vi kan opparbeide en større intuitiv sensitivitet og oppmerksomhet ovenfor de kompleksiteter og paradokser som eksisterer ved organisasjon. En postmoderne organisasjonsteori forlater sånt sett kanskje “organisasjon” som et objekt, men er mer opptatt av organisasjon som en prosess av “world making” (Chia, 2003).

I postmodernismen ligger det her på mange måter et ønske om gå mot strømmen, å se bakenfor representasjoner. Nærmest som en “kryptograf”, “[someone who] can at once account for nature and decipher the soul, who can peer into the crannies of matter and read into the folds of the soul” (Deleuze, 1993, s. 3).

## 6.2 Kritikk av diskurs

Et fokus på diskurs legger til grunn at mennesker er født inn i en pågående diskurs som har materiell og vedvarende tilstedeværelse. Diskurser leder, deler opp og strukturerer vår opplevelse av verden, de påvirker vår subjektivitet, gir oss en spesifikk sosial identitet og en måte å være på (Alvesson & Deetz, 1996). Alvesson og Deetz peker på at det er to varianter av dette temaet; diskurs i lingvistisk forstand og diskurs som skaper subjektivitet.

### 6.2.1 Diskurs i lingvistisk forstand

Denne varianten legger vekt på diskurser i en mer lingvistisk forstand, der språket er relatert til mening og persepsjon (Alvesson & Deetz, 1996). Det modernistiske tankesett har et fokus på ”forfatteren”, der tekstens mening er en funksjon av forfatterens intensjon. Alt leseren behøver å gjøre er å oppdage denne intensjonen (Rosenau, 1991). All persepsjon og mening forutsetter imidlertid perspektiv, og det er dette perspektivet som uttrykker innholdet (Alvesson & Deetz, 1996). Dette setter for postmodernismen fokus på ”leseren”, ikke som en passiv deltaker, men som aktiv ved produksjon av ”tekst”. Med tekst menes her ikke bare det skrevne ord, men alt det som er uttrykt. Vi får dermed et fokus på hvordan tekst skrives (uttrykkende perspektiv), og at den som skriver samtidig blir skrevet (diskurs).

Tekst, enhver diskurs, om den så er sosial, politisk, filosofisk mv, er feltet for Derrida sin dekonstruksjon, der formålet er å oppdage det ambivalente, selvmotsigelsene, som er latent i enhver tekst (Cooper, 1989). Strukturer med indre selvmotsigelser, aporier. Selvmotsigelser slik som organisasjon/disorganisasjon, objektivitet/subjektivitet, fornuft/følelse, dybde/overflate, stabilt/foranderlig, fakta/meninger o.l. Eller organisasjoners indre språk gjennom de dualitetene som ligger i de lokale narrativer – det positive og negative, det sentrale og det marginaliserte, det relevante og det irrelevante, innsiden og utsiden, hva som blir tatt for gitt og hva som dermed utelates. Begreper som utelukker hverandre, men samtidig er avhengig av hverandre og inkluderer hverandre. Der det siste begrepet i paret blir oppfattet som underlagt og sekundært det første. Hva Derrida kaller for ”nærværets metafysikk” eller “logosentrisme”, en tanke som forutsetter at det finnes et absolutt nærvær, en essens hos ting og hendelser. Noe som gjør det mulig å dele opp verden i autentiske og ikke-autentiske enheter, begrepspar med et indre verdihierarki (Styhre, 2002).

Den menneskelige opplevelse blir med andre ord sentrert rundt et konsept om “logos” eller metafysiske strukturer som forutsettes å eksistere (f.eks. fornuft), og som antas å validere og gi mening til menneskelig aktivitet (Cooper, 1989). Logosentrisme forutsetter sånt sett et stabilt sentrum som teksten spinner rundt. Et sentrum som ikke bare organiserer strukturen, men som også regulerer strukturens indre spill.

Det er denne nærværets metafysikk eller logosentrisme som er målet for Derridas dekonstruksjon. Hvordan og hvorfor disse valg skjer. Å snu verdihierarkiet mellom begrepsparene; å gjøre det irrelevante relevant. Å distansere seg fra seg selv, for å få en radikal opplevelse av *muligheter*, for dermed å kunne skape aktive transformasjoner. Nærmest slik at «det dekonstruerte konstruerer seg gjennom sin egen destruksjon» (Bohrer, 1993, s. 23) (oversatt til norsk her).

Frug har anvendt Derrida sitt tankegods på byråkratiske modeller og et utgangspunkt om at disse modellene er konstruert rundt begrepsparet objektivitet/subjektivitet (Frug, 1984). Han argumenterer med at de teoretiske begrunnelsene for byråkratiske organisasjoner er todelt:

1. Å forsvare byråkratiet mot frykten for dominans, gjennom å vise at byråkratisk makt er basert på objektivitet.



2. Å vise at byråkratiet *likevel* gir personlig frihet og muligheter til å uttrykke seg selv gjennom f.eks. medarbeidernes frihet til å bruke deres kompetanse og erfaringer i arbeidet.

Det er noen fellestrekk her, nemlig å skille de objektive og subjektive sidene av vår tilstedeværelse, samt unngå å *integre* dem. Det supplementerende forholdet mellom subjektivitet og objektivitet, der hver av dem er nødvendig for, og samtidig truer, identiteten til den andre, betyr imidlertid at å skille dem er dømt til å mislykkes (Cooper, 1989).

Frug illustrerer dette gjennom å analysere to sentrale byråkratiske modeller i lys av dette begrepsparet: Den formalistiske modellen og ekspertisemodellen.

Basert på metaforen av en maskin, er den formalistiske modellen karakterisert av det instrumentelle forholdet mellom behov og resultat, det tekniske designet og dets symbolske tilknytning til modernistisk effektivitet. Gjennom modellens fundament i instrumentell rasjonalitet, vektlegger den ”objektive” fakta og ytelse, og utelukker verdier, ønsker og lidenskap, begreper som hører til den subjektive delen av mennesket. Frug viser imidlertid at denne modellen bare kan fungere gjennom det subjektive supplement. For å være objektiv må byråkratiet gjennomføre dets oppdrag i tråd med *interessentenes* intensjoner, men å gjøre dette krever byråkratisk *subjektivitet*. Man må beslutte hva ordene betyr, hvilket formål de har, og hvordan deres mening og formål skal avstemmes mot hverandre. Byråkratiets medarbeidere kan ikke gjennomføre interessentenes ønsker uavhengig av egen subjektiv bevissthet. Med dette reduseres modellens objektivitet, fordi den gjøres avhengig av byråkratisk subjektivitet. Imidlertid, uten grenser trues byråkratiet av vilkårlighet, en ofte uønsket makttilstand, slik at den samtidig heller ikke kan være rent subjektiv.

Ekspertmodellen skal kompensere for de subjektive svakhetene ved den formalistiske modellen. Ekspertmodellen anser den byråkratiske organisasjon som et fellesskap organisert rundt et felles formål, og er mer avhengig av medlemmenes psykologi enn den rent instrumentelle. Mennesket fungerer mer med *hele* dets personlighet i byråkratiske organisasjoner, ikke bare den rasjonelle, ”objektive” side. Som en konsekvens, er organisatorisk suksess avhengig av en integrert organisatorisk personlighet, og ikke rasjonelle skjema. Ledere i organisasjonen settes til å lede, inspirere og motivere medarbeiderne til å jobbe effektivt mot et felles formål. Selv om subjektivitet dermed er sentralt i ekspertisemodellen, så anerkjennes det at ekspertenes ”subjektive” beslutninger er

begrenset av en ”objektiv” ramme. Disse rammene begrenser ekspertenes mulighet for skjønn, men de må ikke få samme karakter som de strengt regelstyrte mekanistiske begrensningene som gjorde den formalistiske modellen uønsket og ugjennomførbar i praksis. Rammen må derfor styres gjennom ”profesjonalitet”. En slik profesjonalitet er dermed noe som skal eksistere utenfor individet. (Cooper, 1989; Frug, 1984) Paradokset er bare et det er eksperten som *subjektivt* definerer denne ”objektive” profesjonaliteten: ”the objectivity of the expertise model can be defined only by its purported antithesis, subjectivity” (Frug, 1984, s. 1331).

Hva dette belyser er de vekslende avhengighetene mellom objektivitet og subjektivitet i byråkratiet, der denne type begrepspar gjensidig utelukker hverandre fordi ett av dem alltid må marginaliseres, samtidig som de er avhengige av hverandre og på sett og vis også inneholder hverandre. Dette er eksempler på begrepsparenes ambivalens, deres selvmotsigelser. Her ble objektivitet/subjektivitet benyttet som eksempel, men dette er tanker som utfordrer sannferdigheten av modeller, også på mikronivå innad i organisasjoner. Det viser hvordan menneskelige institusjoner skrives, og hvordan menneskelig interaksjon og subjektivitet påvirker mikro-logikkene i denne skrivende prosessen.

Det er denne type aktive destruksjoner av tekst som ifølge Jones kan gi mest verdi inn mot organisasjonsteorien (Jones, 2004), og det er helt åpenbart at denne type dekonstruksjon av den organisatoriske tekst har verdi for å nærme oss en dypere forståelse om *hva* og *hvordan* våre organisatoriske liv faktisk skapes, og om den organisatoriske *tekst* så kan transformeres.

For å forstå denne type tekst må man derfor forstå det som *skaper tekst*, nemlig *skrivning*. Skrivning er måten mennesket skaper organisasjon av dets omgivelser, en måte å låse virkelighetens flyt fast i tid og rom. Derrida ønsker å skape bevissthet omkring den logosentriske antagelsen om skrivning, som anser språk som et system av tegn som representerer ideer fra en ”objektiv” verden. Mennesket er f.eks. involvert i en prosess av *refleksjon*. Skrivning er ikke en *direkte* effekt av at pennen møter papiret, men en *indirekte* effekt av kontakten mellom papiret og fargestoffet. Det er ofte gjerne mer veien som ”kjører” oss, enn at det er vi som bevisst sitter i førersetet. Vi blir skrevet mens vi skriver. Og denne ”forsinkelsen” er både sentral og paradoksal, fordi man gjerne (ubevisst) ser bort fra hva det kontrollerende senteret (logo) dermed marginaliserer. Samtidig som det som marginaliseres er nødvendig for at det ikke-marginaliserte skal kunne eksistere. Tekst er

---

derfor noe som inneholder både det skrevne, men samtidig også dets motsetning, altså tekstens supplement for å gjøre den komplett (Cooper, 1989).

Skrijving er en form for kontroll, og dette er hva som gjør det spesielt interessant i organisasjoner, der skrijvingen produserer organisatorisk tekst. Tekst, i vid forstand, kan si noe om autoritet, posisjoner, dynamikk og struktur i organisasjoner.

En organisasjonskultur kan eksempelvis ses på som tekst, og medlemmene blir dermed lesere som tilfører perspektiver fra andre tekster, andre kulturelle former, og gjennom å lese teksten dermed bidrar til å endre og reproducere den, samtidig som de konsumerer den (Linstead & Grafton-Small, 1990). Leser og tekst påvirker hverandre gjensidig (Rosenau, 1991). Eller som Blom (1995, s. 140) sier: "Bølgen fødes, vokser opp, kaster seg frådende framover, og dør samtidig som den går opp i den neste bølge. Når den nye bølgen vokser fram, bærer den i seg krusninger som inneholder noe av den gamle." I dette ligger en form for kontinuerlig bevegelse, men det ligger også at organisatorisk tekst ikke har noen faktisk essens som kan representeres, noe som åpner opp for mangfold. "Any authorial 'rationale' for order is erased. There is no singular content to worry about, no solitary, distinctive 'reasoned' reading to be considered more warranted than another. What is actually going on can never be stated definitively, and it matters little in any case because there is no single meaning of any text." (Rosenau, 1991, s. 26). Dette innebærer at teksten skiller fra forfatteren i det øyeblikk den blir skrevet. Noe som betyr at fokus i postmodernismen settes fra "forfatter" til "leser", og at leser dernest gis friheten til å *selv* gi teksten mening (Rosenau, 1991). Virksomhetsleder ytrer en bestilling og man vil gjerne forutsette at det her ligger en form for rasjonell kontroll over virkeligheten, kanskje en styrende intervensjon, men det finnes i praksis like mange tolkninger av bestillingen som det finnes mennesker. Bestillingen begynner å leve sitt eget liv. Noe av bestillingen beholdes, men den skrives samtidig også på nytt hver gang den leses. Resultatet er *effekter*, som avstedkommer nye "bestillinger" og aktiviteter. En kontinuerlig bevegelse, en *midlertid* orden som oppstår når motsetninger møtes. "mis-reading, mis-taking, and mis-apprehending can now be expected to be a consequence of writing. The greater clarity and distinctness that written control over our words gives us does not produce the complete order we seek." (Hummel, 2008, s. 152).

Tekst får ikke sin mening gjennom en underliggende virkelighet, men gjennom *ulikheter*, mellom det motsetningsfulle.

Logosentrisme forutsetter en tanke om “tilstedeværelse”, men en slik form for tilstedeværelse er i praksis *effekter* av “difference”, et felt av kontinuerlig bevegelse uten lokalisering (Cooper, 1989). Vårt tankesett vektlegger imidlertid struktur, organisasjon, og det greier dermed ikke fullt ut å ta innover seg de nomadiske og paradoksale kjennetegnene ved prosess og organiserende aktiviteter. Så dypt forankret er denne tankegangen at vi tenker strukturelt når vi skal jobbe med prosess (Styhre, 2002), eller vi begynner gjerne med et “normaltilfelle” og justerer ting derfra. “presence becomes pre-sense” (Cooper, 1989, s. 490). Dette skaper tilstedeværelse av noe, men denne tilstedeværelsen er bare tilstede fordi vi valgte bort tilstedeværelsen av noe annet. Tilstedeværelse innebærer derfor undertrykkelse. Problemet er bare denne tilstedeværelsen allerede er basert på en undertrykkelse som skaper en form for (ubevisst) valg, på den måten at man skriver og blir skrevet samtidig. Altså undertrykker subjektet selv de prosesser som er involvert i dets egen tilblivelse. Dette betyr at for å finne tilbake til subjektets fulle kraft, må det *distansere* seg fra seg selv, man må altså fornekte det som gir dets tilstedeværelse - noe som er poenget med Derrida sin dekonstruksjon (Cooper, 1989).

Der et modernistisk tankesett legger vekt på “tilstander”, statiske “attributter” og sekvensielle “hendelser”, der legger et postmodernistisk tankesett vekt på flyktig og emergerende virkelighet der virkeligheten er i kontinuerlig bevegelse og transformasjon og dermed ikke mulig representere på noen statisk måte (Chia, 1995).

*“this means that the ‘writing of organization’ must be overturned in favour of the ‘organization of writing’” (Cooper, 1989, s. 501).*

## 6.2.2 Diskurs som skaper subjektivitet

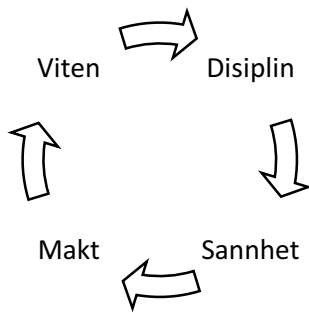
*“My objective ... has been to create a history of the different modes by which, in our culture, human beings are made subjects” (Foucault, 1982, s. 208)*

En annen variant av problematikken med diskurs kommer fra Foucault, og anser diskurser som tanke-systemer som er avhengige av og som skaper virkelighet gjennom makt, slik at en *spesifikk* form for subjektivitet dannes. Denne type makt er altså ikke noe man har eller tar, men handler om *makten i diskurs*. Makten som ligger i kombinasjonen av språk, måter å resonere på og praksis som organiserer sosiale institusjoner, og dermed produserer spesifikke former for subjekter (Alvesson & Deetz, 1996). Både i adferd (teknokratisk) eller tro (sosio-ideologisk) (Alvesson & Kärreman, 2004). Hva Foucault kaller disiplin, de teknikker/teknologier som gjør det mulig med kontroll og overvåkning av medarbeiderne fra andre eller dem selv (Foucault, 1977). Måter som normaliserer individet, gjennom selv-overvåkning og selv-korreksjon av tenkemåter og adferd inn mot en norm og forventning (Alvesson & Deetz, 1996). Grovt sagt handler også dette om hvordan den menneskelige tilværelse organiserer seg selv og *blir organisert* (Knights, 1997). ”Disciplinary power resides in every perception, every judgment, every act (...) It is not just the rule and routine which becomes internalized, but a complex set of practices which provide common-sense, self-evident experience and personal identity” (Deetz, 1992, s. 37).

Dette betyr også at det organisatoriske *subjekt* ikke lenger er noen enhetlig rasjonell «konstruksjon», men skapes av diskurser – og sånt sett også endres ut fra samfunnsmessige og menneskelige behov, altså et *antihumanistisk* utgangspunkt (Styhre, 2002).

Der modernismen så viten og sannhet som nøytralt, objektivt og universelt, der så Foucault dem som potensielle komponenter for makt og dominans (Best & Kellner, 1991). Dette betyr at vår viten er fanget i et maktfelt. Et felt der den disiplinerende makten er formidlet og reproduisert gjennom alle menneskene i den daglige aktivitet. Noe som er bygget inn essensen av våre aktiviteter og som påvirker alle, uavhengig av posisjon (Burrell, 1988). Franco Rella ville kanskje definert organisasjoner som stedet for rasjonalisering, men det er også et sted der rasjonalisering blir *myter*. Der viten blir institusjonalisert makt som bygges inn i organisasjonenes formål og effektivitet (Viteritti, 2004). Foucault problematiserer gjennom et fokus på makt dermed også *nøytraliteten* av *vitnen* som oppstår i denne type felt, noe som er ytterst relevant for byråkratier tuftet på nettopp bl.a. nøytralitet.

Dette innebærer at disiplin fungerer gjennom en sirkulær bevegelse i organisasjoner:



*Oversatt og gjengitt fra Hummel (2008, s. 241).*

Knights og Morgan har f.eks. brukt Foucault sitt tankegods om diskurser til å vise hvordan både subjektivitet og organisasjoner konstrueres av diskursen virksomhetsstrategi. “it is a mechanism of power that transforms individuals into *particular kinds of subjects* who secure a sense of well-being through participation in strategic practices.” (Knights & Morgan, 1991, s. 251) (min utheving). Mål- og resultatstyring og andre tilsvarende modeller vil også være en diskurs som skaper spesifikke former for subjektivitet i offentlige organisasjoner og de underliggende problemene med det. Som det står i Stat og Styring: ”Forskning og debatten om statlig styring peker nokså entydig på at staten har vært usedvanlig talentfull i å kamuflere detaljert styring, særlig i etatsstyringen, i form av aktiviteter og sterke budsjettføringer. Kamuflesjen har vært mål- og resultatstyring.” (Tollefsen & Stokland, 2016, s. 10). Tydelige rutiner, regler, strukturer og formaliserte kompetansekrav gjennom spesialiserte funksjonsbeskrivelser kan fremstå nødvendig for å sikre en forvaltningsmessig nøytralitet, faglighet og likebehandling. Samtidig kan dette fort bli diskurser som legger til rette for overvåkning, makt og dominans. Diskurser som kan virke normaliserende på akseptabel adferd i det organisatoriske liv – på bekostning av andre alternativer og valg.

Også Webers byråkratiske idealmodell er disiplinerende i denne forstand; mennesket er fritt til å bevege seg mellom byråkratiske organisasjoner, men dets liv er likevel formet og disiplinert av å være i byråkratiet eller av å møte byråkratiet (Burrell, 1988).

I vår samtid av eForvaltning, digitalisering av offentlig sektor, Big Data og økende bruk av digitale styringsdata, kan vi finne et relevant eksempel fra Coombs, Knights og Willmott: De mener at IT er en måte å styre tanker og adferd på i organisasjoner og derigjennom disiplinere organisasjonens medlemmer. Den tilsynelatende ”objektiviteten” av data gjør at

---

man ikke ser at kategoriseringen påtvinger en spesifikk subjektivitet til de som jobber innenfor dette systemet (Coombs, Knights, & Willmott, 1992).

Et noe tilsvarende eksempel finner vi hos Hatch (2013) som fremhever hvordan organisasjoners fysiske bygninger og plassering av mennesker i det fysiske rom vil kunne virke disiplinerende. Arkitektur er måter å styre vår oppmerksomhet og tanker til spesifikke punkter i organisasjonens fysiske struktur. ”’buildings are all about control’; one of their key achievements is to obscure the power they express and maintain” (Burrell & Dale, 2009, s. 43). Å plassere noe i det fysiske rom *kan* skape grunnlag for dominans og sosial makt for postmodernismen (Hatch, 2013). Det fysiske rom for organisasjonene er også noe vi har lett for å glemme og bare innrette oss etter, i stedet for å f.eks. se på bygninger som tekst og dekonstruere dem.

Burrell (1988) sin inngangsport til tematikken er diskusjonen om organisasjoner er like eller ulike, en diskusjon han finner problematisk fordi begge deler fører til klassifiseringer, og ved klassifisering skjer en form for homogenisering av virkeligheten. Spekteret av perspektiver gjennom tid og rom reduseres til en klassifikasjon, som grunnleggende sett er hierarkisk dominerende, fordi det begrenser og reduserer. Det disiplinerer det menneskelige subjekt. Fundamentalt sett skjer dette allerede gjennom “organisasjon”, fordi allerede dette definerer hierarkisk “likhet” av “ulikhet”. Ikke bare lever vi derfor i institusjoner med disipliner vi ikke kan slippe unna, men i videre forstand er livene våre fanget i en verden av “organisasjon”. Mennesket er del av eller beveger seg mellom “organisasjon”, og dets disipliner. Organisasjoner er arena for koordinering og kontroll, og dermed disiplin og de mekanismer som skaper disiplin. Om det så er organisasjonskultur, modeller eller organisasjonsfelt som skaper spesifikke former for slik subjektivitet. Vi er sånt sett både styrket og umyndiggjort gjennom *andre* – gjennom det *sosiale supplement*.

For Weber skjer livet innenfor byråkratiets jernbur. For Foucault skjer livet innenfor et fengsel av “organisasjon”: “prisons resemble factories, schools, barracks, hospitals which all resemble prisons” (Foucault, 1977, s. 83).

Burrell mener at bare gjennom å slutte og snakke om *organisasjon* kan vi unngå denne disiplinerende effekten av subjektet (Burrell, 1988).

### 6.3 Fragmenterte organisatoriske identiteter

I det modernistiske tankesettet ligger en forutsetning om *humanisme*; en tro på menneskelig fornuft og selvstendighet som sentrale midler for å beherske og forbedre det naturlige og sosiale univers (Hancock & Tyler, 2001). Tanken om den ”rasjonelle agent” er et eksempel på dette, forutsetningen om at enkeltindivider er i førersetet i organisasjonen og at de gjennom utvikling av deres *rasjonelle* kapasitet (tenke, planlegge mv) effektivt kan styre og lede organisasjonen (Gergen & Thatchenkery, 1998). Foucault vil imidlertid advare oss mot å søke valget ”[that] always depends on humanism” (Foucault, 1984, s. 44). Humanismen forutsetter et individ som er selvskapt og sånt sett i universets senter, men dette medfører i sin ytterste konsekvens *også* en normalisering som skaper en ”umenneskelig” orden (Hummel, 2008). Det organisatoriske subjekt er ikke vitende, enhetlig og autonomt, men komplekst, konfliktfylt og ofte feilaktig (Alvesson & Deetz, 1996).

Dette er tanker som kommer i *forlengelsen* av konseptet om diskurs, og utfordrer påstander om rasjonalitet og en tydelig fast identitet. Det er disse tankene som gjør at postmodernismen kan avvise humanismen (Alvesson & Deetz, 1996).

Det finnes to varianter av dette i postmodernismen: Den ene versjonen antar at konseptet om et enhetlig selv er en ”fiksjon” brukt for å fremheve diskurser som f.eks. maskulinitet, rasjonalitet og kontroll. Dominerende diskurser som kan gi mennesket en identitet, men som samtidig marginaliserer både andre deler av selvet og andre grupper som sådan. Den andre versjonen legger til grunn at individet er samstemt, integrert og (potensielt) autonomt, men at det har blitt ”falskt” gjennom samtidens historiske og kulturelle kontekst. Hvis identitet er en sosial produksjon, så vil identitet alltid være relativt stabil i homogene og stabile samfunn med få dominerende diskurser. I samtidens heterogene, globale, sammenkoblede samfunn, økes de tilgjengelige diskursene vesentlig (Alvesson & Deetz, 1996), er i kontinuerlig endring (Gergen, 1991) og eksisterer ifølge Baudrillard også i en hypervirkelighet.

Et slikt selv er mottagelig for manipulering og dominans. Dette problemet forsterkes ytterligere ved at mennesket har en innebygget «usikkerhet» som kan virke normaliserende og som gjør at de frivillig klenger seg til organisatoriske masker (Alvesson & Deetz, 1996).

Spørsmålet reiser seg hvordan man da skal destabilisere disse kreftene.



Organisasjoner er skapt og skapende, produsert og konsumert av *subjekter*. Linstead mener at vi derfor kort sagt må legge vekt på de prosessene som *skaper* en slik *subjektivitet*, snarere enn prosessene hvor subjektene handler etter det allerede skrevne (Linstead, 1993).

Kanskje er organisasjoner sånt sett bare et karneval eller maskeradeball, men i motsetning til det ordinære ball som til slutt må se sin ende, så tas organisasjonens masker aldri av.

“‘masks’ are the only empirical manifestation of the organizational character. If we occasionally doubt the validity of the mask, we often cannot vent it openly because of lack of ‘hard’ evidence. And even if we could, we would only have a different mask to offer.”

(Kreiner, 1992, s. 43). Så selv om vi må fortsette med å ta del i maskeraden, så må vi samtidig også minne oss selv på det faktisk er en maskerade. Å ta maskene for seriøst er et tegn på uvitenhet, men å ikke bære en maske et tegn på inkompetanse (March, 1998).

Gjennom å anerkjenne at virkelighetens representasjoner er masker, så kan vi dermed gå et steg videre og fokusere på mangfoldet som ligger skjult blant de mange maskerader.

Organisasjoners maskeradeball kan også være en arena der individets (postmodernistiske) *lidenskap* kan få utfolde seg, potensialet av hva som kanskje aldri blir, men som *kan* være (Kreiner, 1992).

## 6.4 Kritikk av fundament/essens og de store narrativer

*“Both religion and science deploy ‘truth’ as a suppressive device. And in their attempts at universal hegemony, both have succeeded in creating an ethos of antagonism subsuming, more or less, all of us. (...) We now confront the potential for global catastrophe in the name of unwarranted and unsupportable claims to foundational truth” (Gergen, 2007, s. 363-364)*

*“Let us wage a war on totality; let us be witnesses to the unrepresentable; let us activate the differences” (Lyotard, 1984, s. 82)*

Den som studerer organisasjoner bør være kritisk til tanken om fundament/essens, tanken om at hendelser, ting, begreper, prosesser mv. har en indre fast struktur (Styhre, 2002). *Dette er et vesentlig bidrag fra postmodernismen, fordi makten til en posisjon ofte blir dannet fra dets fundament*, om det så er et metafysisk fundament slik som empirisme, mentale strukturer i rasjonalismen eller menneskelige natur i humanismen - eller gjennom diskurser slik som Marxismens klassekamp, darwinismen eller markedsøkonomiens usynlige hånd. Gjennom fundament fremstår posisjoner som objektive og dermed sikre (Alvesson & Deetz, 1996).

En tanke som Derrida kalte for “meta-physics of presence”, en tanke som skulle garantere subjektet direkte tilgang til virkeligheten, men som i stedet dannet et dominerende hierarki av verdier som ekskluderte de modeller og posisjoner som ikke ble ansett for sanne (Best & Kellner, 1997). Et hierarki som derfor ikke nødvendigvis er positivt.

Postmodernismen tar to ulike, men ikke nødvendigvis motsettede standpunkter til dette. Det ene er kategorisk (gyldig gjennom historie og sosial kontekst) og det andre er mer interessert i nylige historiske trender (og på den måten overlapper filosofi/epoke-distinksjonen). I følge den første posisjonen har fundament og legitimerende narrativer ingen sannferdighet. De har bare blitt brukt til å skape (undertrykkende) dominans omkring ett verdensbilde. Gjennom den andre posisjonen har man påpekt en sosial skepsis mot de store narrativer og fundament, noe som leder oss til Lyotard sitt standpunkt om at alt som er igjen er lokale narrativer (Alvesson & Deetz, 1996). Og det er den siste posisjonen vi skal forfølge videre her.

Som Foucault, argumenterer Lyotard for mangfoldet av diskurser og posisjoner - i motsetning til tankene om enhetlige universelle teorier, metanarrativer som er bærere av opplysningsprosjektets forestillinger om rasjonalitet, fornuft og utvikling. I stedet for å etterstrebe de store systemiske løsningene på filosofiske, politiske og samtidige problem og muligheter, så etterlyser Lyotard at vi skal lytte til de små, lokale, individuelle beretningene og deres forslag til løsninger på menneskelige problem. Det er i de små beretningene at vi kan finne problem og spørsmål som er verdt å besvare og arbeide videre med (Styhre, 2002).

Fokuset på meta-narrativer er hva Lyotard etter hvert kalte for en mikro-politikk av lidenskap (eng: desire). På lik linje med Deleuze og Guattari, en filosofi om lidenskap som fremhever sirkulasjon, flyt og lidenskapens energi. Lidenskapen er bundet opp i *undertrykkende former* gjennom familie, arbeidsplassen, økonomi og stat. Gjennom å knytte lidenskapen opp mot mer autoritære sosiale krefter, reduseres den - med en etterfølgende reduksjon av livsenergi og livskvalitet (Best & Kellner, 1991).

Et praktisk eksempel på denne type tenkning finner man hos Gergen og Thatchenkery (1998). De jobbet som konsulenter for en multinasjonal organisasjon spredd over 50 land, der man opplevde store utfordringer med kommunikasjon og koordinering. Organisasjonens medlemmer på tvers av funksjoner og nasjonaliteter greide verken å forstå eller anerkjenne andres perspektiver og beslutninger.

---

Fra et modernistisk ståsted, ville det riktige være å starte opp et bredt forskningsprosjekt hvor man forsøkte å komme til roten av problemet, for dermed å finne spesifikke personer eller forhold som utløser problemene. Og basert på disse studiene, anbefale en intervensjon gjennom en konkret handlingsplan.

Fra et postmodernistisk ståsted, var det flere problemer med et slikt utgangspunkt. ”Problemet” ville fortsette å utvikle seg mens studiene holdt på (kritikk av essens), og man ville få problemer med tanken om at det er ett sett med tanker som presist ville reflektere ”tilstanden” (kritikk av representasjon). Det ville også være problemer med tolkningen av empiriske data og det å kunne presentere denne type konklusjoner som ”sanne” for organisasjonen (kritikk av sannhet utenfor perspektiv, også representasjon).

Gergen og Thatchenkery benyttet derfor først individuelle intervju for å få frem ulike beretninger. Ikke for å nærme seg ”problemet” med stadig større sikkerhet, men for å finne beretninger som kunne gi ulike perspektiver til lederne og frigjøre dem fra sin egen situasjon mer refleksivt. For å åpne opp for låste virkelighetsforståelser om ”problemet”, og samtidig åpne opp for flere stemmer i ”feltet”. De satte dernest beretningene inn i både en modernistisk og postmodernistisk sammenheng, for dermed å åpne opp ”feltet” ytterligere med nye metaforer, diskurser og bilder. Til slutt delte de innholdet i hvert intervju med alle lederne. Resultatet ble at organisatoriske forutsetninger ble utfordret, som igjen dannet grunnlag for transformativ samtaler. Slik at ny organisatorisk praksis kunne oppstå.

For organisasjoner består av en uendelighet av meninger. Det er ingen essens, den organisatoriske virkelighet kan ved nærmere ettersyn bety nærmest hva som helst (Gergen, 1992). Postmodernismen er sånt sett en minoritetens filosofi, og er opptatt av å gi disse stemmene en plass (Styhre, 2002). Organisasjoner er steder av tilblivelse, men det er en *mangeartet* tilblivelse. Offentlig sektor sin funksjon som politisk styrt og i møte med ulike borgere og yrkesspesialiseringer, gjør at de offentlige organisasjonene også har lang erfaring med ”de små fortellinger”, mange tolkninger og mange versjoner av virkeligheten (Czarniawska-Joerges, 1992). Organisasjoner er et sted der hermeneutikk *sirkulerer* (Viteritti, 2004). Spørsmålet er hva vi gjør med dem, og om vi setter dem i spill.

I tiden det ganske mange varianter av ”sam” i den offentlige sektor, tanker som går utover samarbeid og som langt på vei dreier mer mot ”sam” i betydningen av mangfold, de lokale narrativer og ikke-hierarki. Samt andre former for demokratisk deltagelse.

Røiseland og Vabo har introdusert begrepet ”samstyring”, hva de definerer som ”den *ikke-hierarkiske prosessen* hvorved offentlige og private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening” (Røiseland & Vabo, 2012, s. 21) (min utheving). Samskaping er et annet tidsaktuelt ord for offentlig sektor, en prosess hvor offentlig sektor *sammen* med ikke-offentlige aktører utvikler «ny velferd» (Pedersen-Ulrich, 2016). ”Samskabelse er på alle kommunale læber i øeblikket” (Offentlig ledelse, 2015), ”Samskabelse: Holbæk gør det” (Offentlig ledelse, 2015), ”Kongen er død – længe leve samskaberens” (Sørensen, 2015) sies det fra Danmark. COK (som eies av danske KS) har skapt et eget ”akademi for samskabelse”, grunnet i hva de kaller for en ny bevegelse i danske kommuner, en bevegelse hvor blant annet makt forsøkes sluppet og der viten oppstår i det samskapende rom (COK, 2016). Asker kommune har fem hovedstrategier for handlingsplanen 2017-2020, den første av dem er «Medborgerskap og samskaping» (Asker kommune, 2016, s. 5).

Danske offentlige ledere sin fascinasjon av Otto Scharmer sin Teori U er kanskje et annet eksempel, en tenkemåte som kort sagt forsøker å frigjøre seg fra nedlastning av fortidens mønstre, med fokus på et samskapende nærvær og endring i det sosiale felt (Scharmer, 2011). ”Jeg opplever det som skal til å oppstå som en form for spontant nærvær og kraft, som er begynt å spire ut fra og gjennom små grupper/nettverk av mennesker som er i kontakt med og tilstede med det som oppstår.” (Scharmer, 2011, s. 12).

Hele denne tanken om ”sam” ligger også i Kommune 3.0 som nå holder på å vokse frem i både Danmark og Norge, hva Skanderborg kommune i Danmark kaller for et paradigmeskifte av hva en kommune skal være og organiseres. En bevegelse bort fra tenkningen om at kommunen er en administrasjonsstyrt servicevirksomhet, og til en tenkning om at kommunen er et politisk ledet lokalsamfunn hvor alle borgerne setter deres unikt *individuelle* ressurser i spill *sammen* med andre (Skanderborg kommune, 2016).

Dette er tendenser i offentlig sektor som Byskov-Nielsen, et al. (2015) kaller for ”Ny velfærd”. Måter som i realiteten kortslutter de mer klassiske styringslinjene i byråkratiet, og som åpner opp for demokratisk deltagelse på en annen måte.

Så kan man si at dette på et vis er modernisme i ny språkdrakt, aktiviteter for å ”øge både effektiviteten, kvaliteten og innovationskapiteten i den offentlige styring og dermed opnå en bedre og billigere målopfylgelse” (Sørensen, 2015), men i disse bevegelsene ligger *også* de postmodernistiske poeng og perspektiver på forståelse. Spesielt i forhold til de

---

underliggende tankene om ikke-hierarki, mangfold, prosess, tilblivelse og emergens som ligger i disse tendensene. Og ikke minst tanken om at det ikke er noen store narrativer eller noen essens, men at virkeligheten skapes og samskapes av de involverte aktører. Om dette så skjer på tvers av sektorer, bransjer eller innad i de offentlige byråkratiske organisasjoner.

Hvis det så er slik at det er mange versjoner av virkeligheten, så reiser det et viktig spørsmål om ”rettferdighet”, for hvem eller hva dømmer hva som er rettferdig?

I alle organisasjoner foregår det kamper, språkspill. For Lyotard er det likevel ikke noe *overhengende* spill, ingen foretrukket diskurs, ingen generell teori om rettferdighet der disse kampene kan bedømmes. Rettferdighet vil alltid være midlertidig i hvert tilfelle, noe som ikke tillater generaliserende universelle regler eller prinsipper. Lyotard mener at ingen “dommer” kan gi noen rettferdighet (“do justice”), dommeren er dømt av sine egne forutsetninger. Dommeren hører bare det egen logikk (ståsted, sosiale rolle) *forbereder* ham til å gjøre (Letiche & Essers, 2004).

Lyotard minner oss sånt sett på at den menneskelige tekst karakteriseres av setninger som etterfølges av setninger. Lyotard mener imidlertid at det er ingen “sannhet” eller prinsipper som *kobler* setningene, noe som dermed kan “dømme” den enkelte setnings kontekstuelle verdi. Hver setning står alene, etterfulgt av setninger som også står alene. Det er ingen nødvendigvis orden i disse setningene; hver setningen åpner opp for ulike retninger, og mellom hver setning er det et rom som åpner opp for muligheter og tvil. Rommet mellom kaller Lyotard for “différand”, en midlertidig meningskrise (Letiche & Essers, 2004).

Så kan man si at dette i første runde reduserer en form for dominans og undertrykkelse, men frihet og mangfold er ikke nødvendigvis resultatet i andre enden. Fordi det gjerne oppstår nye former for kontroll i stedet. Man kan si at “organisasjonskultur” f.eks. er en lokal narrativ konstruksjon som skaper inkludering og motivasjon for dets ”medlemmer”, samtidig kan man like gjerne si at “organisasjonskultur” bare er en annen form for kontroll som har samme dominerende karakter som de store narrative - bare på at det nå skjer på organisasjonsnivå. Vi kan si at tendensene med ”Ny velfærd” åpner opp for nye former for demokratisk deltagelse, men samtidig er det de ressurssterke som ofte er de som deltar i prosjektgrupper, brukergrupper mv – og dermed også de som typisk sitter i førersetet for denne type prosesser (Byskov-Nielsen, et al., 2015).

Denne type mangfold som det her åpnes opp for gjør også at perspektivisme i organisasjoner blir både uunnngåelig og u håndterbare. Alle forsøk på å håndtere disse ulikhetene er dømt til å samtidig undertrykke dem. Å se ”begge sider” er ikke mulig, fordi det er avhengig av en umulig forståelse fra dommerens side. Ulikhet kan derfor ikke eksistere i et system av ulikheter, uten å ødelegge den faktiske ulikheten. Det er paradokset, samtidig som det paradokset også setter oss i bedre stand til å håndtere de faktiske omstendigheter.

For organisasjoner betyr alt dette at man i større grad må forsøke å fremstille organisasjoners indre funksjoner eller underliggende prosesser. Å blottlegge de ideologier og forestillinger som ligger til grunn for ulike modeller og praksis i organisasjoner (Styhre, 2002).

## 6.5 Forandring og bevegelse er normen, stabilitet unntaket

*“Beneath the seeming stability of our organized social life lie the restless and nomadic forces of change. This accounts for why even our best made plans often fail. What are called ‘organizations’, therefore, are nothing more than islands of relatively stabilized relational orders in a sea of ceaseless change.” (Chia, 2003, s. 21).*

Carter og Jackson (2004) fremhever at det er tre sentrale perspektiver på endring innenfor organisasjonsteorien. Det ene perspektivet antar at det “perfekte” er rett rundt hjørnet, og at alt som behøves er en liten marginal korrigerings for å oppnå ”perfeksjonisme” (konvensjonell organisasjonsteori). Det andre perspektivet ser på “perfeksjonisme” som fjernt og annerledes, det er mulig, ikke gjennom reguleringer, men gjennom reform (konvensjonell kritikk av konvensjonell organisasjonsteori). Disse perspektivene kan begge anses som et produkt av modernisme, fordi de er opptatt av mulighetene med rasjonalitet, utelukkelsen av mystisisme og mytologi fra viten, og ønsket om å finne mer universelle sannheter som kan styre sosiale relasjoner. Altså et fokus på vitenskap og rasjonalitet.

Det tredje perspektivet anser fokuset på “perfeksjonisme” som meningsløst, fordi vi er i en kontinuerlig tilstand av tilblivelse og emergens. Et fokus på ”perfeksjonisme” forutsetter i det hele tatt en statisk tilstand, en tilstand som ikke er mulig. Dette perspektivet deler ikke de samme antagelsene som de andre. Det er ingen tro på rasjonalitet. Det avviser antagelsen om progresjon, men vektlegger det ubestemmelige, komplekse og kaotiske. Det er ikke noe slutt punkt som ting går mot. Det er dette tredje perspektivet som er sentralt for postmodernismen, og kanskje spesielt Deleuze og Guattari.

---

Deleuze og Guattari var opptatt av de følger modernismen får for *lidenskapen* (eng: *desire*). Med lidenskap mente de den konstante produksjonen av energi, skapt av synteser som oppstår gjennom fri flyt av tilfeldig, fragmentert og uensartet tilknytning. De mener at modernismens mentale representasjoner av virkeligheten undertrykker og umuliggjør en slik flyt av kreative energier slik at lidenskapen kan oppstå (Best & Kellner, 1991).

De hevder for det første at det modernistiske tankesett er altfor grunnet i metaforen om speilet, der virkeligheten reflekteres i mennesket som et speil (representasjon). Men de mener også at en annen metafor er sentral i dette tankesettet, nemlig metaforen om et vitens tre. Et tre som mentalt organiserer virkelighetens kunnskap (gitt av speilet) i systematiske og hierarkiske grener med røtter i fast fundament. Problemet med dette treet er at det naturlig nok begrenser, og langt på vei forhåndsdefinerer, hvilke tilknytninger (eller grener) som kan anses å eksistere - og deres gjensidige forbindelser, i tillegg til problemet med forutsetningen om at dette treet vokser ut av noe som er fast og fundamentalt gitt (Best & Kellner, 1991).

Deleuze og Guattari antyder muligheten for en eksistens der individet overvinner modernismens former, og i stedet blir en nomade i en konstant prosess av selvdannelse.

De er derfor opptatt av hva de kalte for en “*schizoanalytisk* destruksjon” av ego og superego, til fordel for en mer dynamisk “ubevissthet” der *lidenskapen* kan oppstå (Best & Kellner, 1991). ”The tasks of schizoanalysis goes by way of destruction (...). Destroy Oedipus, the illusion of the ego, the puppet of the superego (...) Destroying beliefs and representations, theatrical scenes.” (Deleuze & Guattari, 1983, s. 311,314)

De avviser modernismens tanke om det ensrettede rasjonelle og uttrykksfulle subjekt, og er i stedet opptatt av muligheten av nye desentrerte subjekter, frigjort fra faste og ensrettede identiteter. De utvikler derfor en tanke om «*rhizome*» som river vitens tre opp fra roten og legger det flatt på bakken, for dermed å muliggjøre ulikhet og mangfold - slik at nye dynamiske (og gjerne motsetningsfulle) tilknytninger kan oppstå. Rhizome har ingen begynnelse eller slutt, bare kontinuerlig dynamisk bevegelse uten hierarkisk dominans. Det er en form for *nomadisk* tankegang, i motsetning til kollektivt tankegods som forsøker å disiplinere rhizomatiske bevegelser. Orden - eller organisasjon - blir dermed noe midlertidig som oppstår fra kaos, en prosess Deleuze og Guattari kaller for *chaosmosis*. For å være sann mot kaos, så må denne prosessen (*chaosmosis*) være grunnet i grenseløsheten av *alle*

muligheter, ikke bare de få utvalgte. Dette er forskjellen på potensialets realisering og lidenskapens undertrykkelse (Best & Kellner, 1991; Carter & Jackson, 2004; Styhre, 2002).

Dette er tanker som utfordrer den underliggende logikken i våre institusjonaliserte og organiserte strukturer i offentlig sektor. Man er kritisk til modernismens vektlegging av substans, stabilitet, identitet, orden og form. Og vektlegger i stedet prosess, det ubestemmelige, flyt og uopphørlig endring (Chia, 2003). I stedet for tanken om en atomistisk virkelighet bygget opp av separate stabile og relativt uforanderlige deler, så vektlegger man hva Bohm ville kalle en tanke om et "atom" ikke er annet enn en "form i feltet av bevegelse" (Bohm, 1988, s. 62). "We might say that we shift from *sense-making* to *sense-giving*, from sense constructed on the basis of-predefined designs, to one generated in the immanence of the action" (Viteritti, 2004, s. 169).

*"The nomadic and rhizomatic mode (...) aims to account for processes, not fixed points. This means going in between different discursive fields, passing through diverse spheres of intellectual discourse. Theory today happens 'in transit', moving on, passing through, creating connections where things were previously disconnected or seemed unrelated, where there seemed to be 'nothing to see'" (Braidotti, 2002, s. 173)*

Dette er viktig i en diskusjon om hvordan - og for så vidt også hvorfor - mennesker velger å organisere seg og definere seg selv som medlemmer av en organisasjon, og gjennom slike valg *skaper* grenser. Og ikke nødvendigvis grenser mellom indre og ytre omgivelser slik man gjerne kan finne i modernismen, men at det i større grad er tale om en grensesetting om hva som *kontinuerlig* er og ikke er. Den kontinuerlige naturlige grensesettingen som skaper orden i uorden. En grensesetting som samtidig både bygger på og utelukker fortidens orden.

Slik at vi kan komme bakenfor våre representasjoner og organisatoriske tekster, og komme i kontakt med en form for ubevisst eller underliggende viten. Der man kan komme nærmere de mer vage, intuitive, uensartede og ikke-lineære bevegelsene som oppstår i takt med virkeligheten. Virkeligheten kan ikke forstås gjennom enheters intensjoner og underliggende mekanismer, men gjennom ubevisst metafysikk, kontekstuelle opplevelser, akkumulerte minner og kulturelle tradisjoner som definerer rommet for fortolkning og adferd. Handling - og dermed organisering av organisasjon - er derfor en spenning mellom repetisjon og "otherness" (Chia, 2003). Altså en spenning mellom å repetere det som allerede eksisterer, og spenningen mot det som dette samtidig defineres *mot*, en mulighet til å se den indre hierarkiske dominansen i et hvert dualistisk system, for dermed å kunne åpne opp og bryte



---

selv-refererende praksis (Alvesson & Deetz, 1996). Postmodernismen vektlegger det underliggende potensialet i dette feltet, det som ligger mellom (eller før), det enda ikke oppståtte - i en virkelighet som er uten kontroll og forutsigbarhet - trass i modernismens forutsetning om det. "What is real for postmodern thinkers are not so much social states or entities but emergent relational interactions and patternings that are recursively intimated in the fluxing and transforming of our life-worlds" (Chia, 1996a, s. 117).

Ralph Stacey, en inspirasjonskilde for offentlig sektor i Danmark i dag, sier til djøfbladet: "Organisationer udgøres af (...) interplay mellem mennesker, og når organisationer udvikler sig, så foregår det ikke på baggrund af forkromede omstillingsstrategier. Men som et resultat af alle de her små iterative skridt, som er resultatet af den menneskelige interaktion, der hele tiden udspiller sig, når vi med vores forskellige dagsordener mødes med andre, som vi påvirker og som påvirker os tilbage" (Jørgensen, 2015).

Network organizations, boundaryless organizations, virtual organizations, co-evolving organizations, adhocracies, project-based organizations, imaginary organizations, autopoietic organizations. Dette er nye begreper innenfor organisasjonsteorien (Styhre, 2002), og begreper vi også ser innenfor offentlig sektor. En fellesnevner ved disse formene er i følge Styhre at de forutsetter en form for fleksibilitet og bevegelse som egentlig ikke er mulig for en tradisjonell byråkratisk organisasjon, dels fordi organisasjonene bygger på en distribuert form for kompetanse, kunnskap og myndighet. Det er et større fokus på arbeidsprosesser, teamarbeid og midlertidige organisasjonsformer (Styhre, 2009). Kanskje en vekt på spontanitet, initiativ, involvering, entusiasme og pragmatisk beslutningstaking (Iedema, 2003). Dette kommer i motsetning til byråkratiske organisasjoner med en mer tydelig arbeidsdeling, der beslutningsmakten ligger hos ledelsen og der arbeidet så gjennomføres i linjen eller ekspertfunksjoner i stab og support.

Jordansen og Petersen (2008) mener at organisasjoner i dag bør være karakterisert av fleksible nettverk og allianser, ved å være dynamiske og samarbeidsorienterte, rettet mot uforutsette problemer og muligheter, oppgaver og prosjekter, snarere enn stabile roller og ansvarsområder tildelt etter funksjoner og avdelinger som reguleres gjennom hierarkisk kontroll.

Laloux studerte organisasjoner som skaper alternativer til tradisjonelle (modernistiske) tanker om organisasjon, og fant at de ble kjennetegnet av selvstyring uten behov for verken

hierarki eller konsensus, man tillater at hele menneskets indre helhet tas med til arbeidet (ikke bare de “rasjonelle”) og at de har et evolusjonært formål der medarbeiderne kontinuerlig inviteres til å lytte og bidra til hva organisasjonen skal bli og hvilket formål den skal ha (Laloux, 2014).

Og vi kan finne tendenser fra dette også i offentlig sektor anno 2016. I Asker og Bærum kommune brukes (per 2015) selvstyrende team aktivt innad i byråkratiske organisasjoner (Asker kommune, 2014; Bærum kommune, 2014). Selvstyrte team uten tydelig hierarkisk ledelse, men med selvstendig ansvar for et sett med oppgaver, og hvor man selv beslutter hvordan disse oppgavene skal håndteres og *selv* finner kontinuerlige løsninger når meningskonflikter oppstår. Teamene har ingen leder, men koordinator som roterer. Medarbeiderne roterer også på tvers av team, for variasjon, utvikling, kunnskapsspredning og avstemming/korreksjon av praksis. Teamene har delegert myndighet, og øverste formelle leder involveres først når teamene ikke greier å løse problematiske saker selv. Et annet eksempel finner vi fra Oljedirektoratet, som startet med selvstyrte team i 1998-99, der man gikk fra en tradisjonell hierarkisk struktur til en organisasjonsform basert på mer selvstyrte team (i 2015 kalt ”selvdrevne, semiautonome lag” (Østebø, 2015)). Man fant allerede i 2000 at formen jevnt over var vellykket, og at tanken bak formen var riktig for å få utnyttet de svært velkvalifiserte og kompetente medarbeiderne som organisasjonen innehar (Hillestad & Gundersen, 2001; Hillestad & Hødnebo, 2000). Pr 2015 består organisasjonsformen av ett nivå mellom operativ ledelse og produksjonsleddet (altså ingen mellomledere) bestående av selvdrevne, semiautonome lag. Det er mange grenseflater mellom lag for koordinering/samhandling. Sentralisert ressursstyring og desentralisert oppgavestyring. Det er ingen seksjoner eller avdelinger, men rundt 70-80 lag med egne mandat og definerte oppgaver, med ansvar for produkt, kvalitet og prosess. Lagene er ikke faste over tid, men opprettes og nedlegges. Formelle ledelsesfunksjoner er utenfor lagene, med en roterende koordinator i laget og kontaktperson i ledelsen. Utenom lag og fagnettverk finnes det formelle og uformelle arbeidsfellesskap (Østebø, 2015).

Setter vi på postmodernismens briller vil vi se en mer en *prosessuell* måte å jobbe på i offentlig sektor, ikke-hierarkisk *bevegelse* og organiserende *aktiviteter*. Her kan postmodernismen bidra med andre bilder og forståelse av disse pågående aktivitetene – og de indre konfliktene og motsetningene som ligger i det. Og som kunnskapsorganisasjoner, slik de fleste byråkrati er, er denne type aktiviteter også viktig. I slike organisasjoner er ”kunnskap” noe som blir (eller bør bli) kontinuerlig utfordret og forhandlet om før det

---

oppstår (midlertidige) epistemologiske avslutninger, ”knowledge in the making” (Patriotta, 2003). Og disse bevegelsene bør kunne få skje, uten at kunnskapen institusjonaliseres *for mye* gjennom systemer av normer, praksis, konvensjoner og stabil struktur.

Alvesson (2002) viser til at de store, integrerte, maskin-lignende organisasjonene, nå gjerne blir erstattet med ulike fleksible organisasjonsformer. De moderne organisasjonsprinsippene slik som arbeidsdeling og hierarki mister terreng. Maravelias vil si det er en overgang til ny logikk som bygger på ”selvovervåking” og selvdisiplin, det er ingen som forteller medarbeiderne hva de skal gjøre, dette må de innenfor visse rammer og tidshorisonter finne ut av selv (Maravelias, 2003). Det er også empiriske tendenser til at mer blir delegert til medarbeiderne, slik at de klassiske byråkratiske maktlinjene i større grad blir brutt (Johnson, Wood, Brewster, & Brookes, 2009). Tengblad (2006) fant i en komparativ studie mot Mintzberg’s studie fra 1973 (Mintzberg, 1973) støtte for topplederene nå jobber mindre med byråkratisk kontroll og administrasjon, til fordel for mer dialogorienterte kontaktflater, mens studier fra Hales (1999, 2002, 2005) og Vie (2010) ikke kunne finne tilsvarende tendenser hos mellomlederene. Et replikk til dette er at Oljedirektoratet, som et eksempel på mer prosessuelle ikke-hierarkisk organisasjonsform, ikke har mellomledere (Østebø, 2015).

På flere måter ser vi kanskje konturene av at et ”prosjektifisert” samfunn, der tidsbegrensede organisasjonsstrukturer representerer en stadig større andel av samtidens organisasjoner (Styhre, 2002). Der det dominerende paradigmet har vært langvarige, permanente og stabile strukturer av organisasjoner - er nå ”prosjektets” organisatoriske grenser konstruert av de involverte aktørene (Engwall, Steinhórsson, & Söderholm, 2003). Det er mer flytende grensdragninger i disse distribuerte organisasjonsstrukturene, det finnes ikke noe ferdig forhold mellom enhetene, men de konfigureres i større grad kontinuerlig på nytt.

Samtidig er det slik at å tenke på organisasjoner som dynamiske systemer i kontinuerlig bevegelse krever andre former for modeller og begrep enn å tenke hierarkisk og formelle organisasjonsskjema. *En ”prosjektifisert” organisasjon kan aldri fullt ut forstås gjennom tradisjonell organisasjonsteori. Det er derfor postmodernistisk organisasjonsteori er interessant*, fordi det bryter med synet på enhet organisert til en begripelig, men samtidig statisk virkelighet. Postmoderne teori hjelper oss å tenke i baner av kontinuerlig bevegelse og i prosesser, uten at vi for den saks skyld skal overse behovet for også modeller og teorier, representasjoner (Styhre, 2002).

Det interessante for postmodernismen er å studere de prosesser som hele tiden kontinuerlig reproduserer og endrer organisasjon. Uensartet, men samtidig sammenkoblet organisatorisk mikro-praksis som samlet sett skaper relativt stabile *effekter*. Den moderne tanke om å bygge grenser mellom sosiale system avvises derfor gjennom en postmodernistisk tanke om et (mer horisontalt) nettverk av gjensidige ikke-hierarkiske avhengigheter, handlinger og interaksjon. Et "horisontalt tankesett" der mening er distribuert, og ikke lokalisert til gitte punkter.

Postmodernismen oppfordrer til å tenke i relasjoner og forskjeller, snarere enn i hierarkier og indre egenskaper. Den oppfordrer til et prosessuelt tankesett om at organisasjonene kontinuerlig redefineres, gjerne uavhengig av den mer instrumentelle og ledelsesstyrte redefineringsene. Dette er "kanskje et signal om at "fortløpende organisering" er en mer treffende beskrivelse av hva som skjer enn "en stadig omorganisering"" (Busch, Vanebo, & Dehlin, 2010, s. 19). Chia vil hevde at et positivistisk og realistisk syn på organisasjoner, slik man ser fra et modernistisk tankesett, bare er et speil på egne tankestrukturer (Chia, 1997). Organisasjon er i seg selv ikke en enhet med noe fundament/essens, men en "enhet" som er en *effekt* av handlinger (Chia & King, 1998). En virkelighet der strukturene oppstår og forlates mer prosessuelt når aktørene, teknologi og konsepter møtes for å danne et fornuftig hele (Hernes, 2014). "Organisasjoner *er* ikke; de *skjer*" (Busch, et al., 2010, s. 20).

*"While we worry about designs and structures, tweak procedures and rules, insist on compliance and control, we never succeed in creating an organization by these activities.*

*Organization wants to happen. Human organizations emerge from processes that can be comprehended but never controlled."*

*(Wheatley & Kellner-Rogers, 1996, s. 77)*

## 6.6 Sammenfatningsvis om postmodernismen

*”it is to identify the accidents, the minute deviations – or conversely, the complete reversals – the errors, the false appraisals, and the faulty calculations that gave birth to those things that continue to exist and have value for us; it is to discover that truth or being does not lie at the root of what we know and what we are, but the exteriority of accidents” (Foucault, 1984, s. 81)*

Sammenfatningsvis gir det derfor mening å kalle et postmodernistisk tankesett for motstrøms (Chia, 1996a). Fordi det er et tankesett, som i stedet for å følge strømmen, går motstrøms for å komme til “utgangspunktet”, for å kunne gi nye perspektiv. En referanseramme som i seg selv også er dekonstruksjonistisk (Rasche, 2011). Rollen til postmodernisme er å åpne opp for det *ubestemmelige*, det som forutsetninger, antagelser, rutiner og praksis har stengt inne (Alvesson & Deetz, 1996).

*”Modern thinking asks: What do the rules say?”  
Modern critique asks: Which rules apply?  
Post-modern thinking asks: What is behind the rules?”  
(Hummel, 2008, s. 187)*

Organisasjon handler om å konstruere objekter av viten for et vitende subjekt; “leder”, “medarbeider”, “organisasjon” mv. Gjennom denne prosessen av organisering, blir viten til bestemte enheter som eksisterer i vår persepsjon. Gjennom en slik virkelighetsskapende og virkelighetsbevarende prosess kan kaos omgjøres til håndterbare elementer for mennesket. Gjennom organisasjon kan de ulike aspektene av våre levde opplevelser gis en merkelapp. Postmodernistisk organisasjonsteori bidrar til å reise spørsmål om antagelser og forutsetninger, de sosiale og institusjonelle strategiene som former våre sinn, vår identitet og forventninger. Å bli mer oppmerksomme på de underliggende kreftene som former (Chia, 2003). Å gjøre ansatte mer synlige gjennom reduksjon av hierarki og beslutningsmakt, tilrettelegge for flatere samarbeidsorienterte (eller samskapende) beslutningsprosesser, øke fleksibilitet og å bryte ned grensene om hva som er innside og utside. Og samtidig også søke gjennomsiktigheten av dette arbeidet; et arbeid som gjennom å være rammet inn av viten, diskurser og praksis også er åpent for overvåkning (og dermed dominans), spesielt de aktiviteter som skaper rutiner, standarder, kompetanse og retning (Iedema, 2003).

Det handler om å stille kompletterende spørsmål, spørsmål om antagelser i organisasjoner. Det som vurderes naturlig og opplagt i organisasjoner er av interesse å belyse fra alternative perspektiv (Styhre, 2002). Og å ikke tenke på organisasjon gjennom form og attributt, men som lokale “organiserende” bevegelser som skaper en sosial virkelighet (Chia, 1995).

*"To be effective in the modern way, the consultant must be an honest broker to all sides yet get to the heart of the matter as it stands. To be effective in the post-modern way, the consultant needs to see where the modern tools – the modern concepts, the modern science, the modern theory – no longer work."*  
(Hummel, 2008, s. 16)

Postmoderne organisasjonsteori kan sies å representere en kritisk, analytisk og selv-refleksiv tenkning på organisasjon og organisering. Postmoderne organisasjonsteori gir en mulighet til å tenke i nye bilder. Dette innebærer selvfølgelig ikke at modernismen skal kastes ut med det samme epistemologiske og ontologiske badevannet. Ingen strøm uten både medstrøm og motstrøm. Som Deetz (2000) sier skaper postmodernismen samtidig også et sted for analyse og diskusjon *før* en subjekt/objekt splitt oppstår. Det postmoderne kan ikke eksistere uten det moderne, det postmoderne er det moderne i *begynnende* fase, det som er glemt...

---

## 7 “post” i byråkratiske organisasjoner

Vi lever i en tid av ”post-everything” (Geertz, 2000, s. 102), herunder «post» i tilknytning til byråkratiske organisasjoner. Postmodernismen kan anvendes innenfor eksempelvis tematikker som makt og motstand, det organisatoriske subjekt, kropp og kjønn mv, men det er postbyråkratiet og postmodernisme i byråkratiet vi nå skal se nærmere på. Noe en tekst om postmodernisme og offentlige byråkrati ikke kommer utenom.

### 7.1 Modernismens bidrag i byråkratiske organisasjoner

Ett av modernismens fremste bidrag var å skape en statsforvaltning som sørger for ulike funksjoner for fellesskapet. En forvaltning som, i hovedsak, administreres og kontrolleres av ulike byråkratiske rutiner i ulike organisasjoner. Regler, forvaltningspraksis, rutiner mv skapes og utvikles for å gi et effektivt og velfungerende system med omfattende arbeidsfordeling, ulike former for kontroll av virksomhetens indre virke og dets “output”, samt å etablere et nøytralt saklig blick på de aktiviteter som gjennomføres (Styhre, 2002). Styhre mener at byråkratiet var den største administrative innovasjonen som bidro til å rasjonalisere samfunnet og skape den velferd og rikdom som kjennetegner dagens samfunn.

Den offentlige forvaltning, er i all hovedsak, bygget på Max Webers byråkratiske idealmodell om det rasjonelle byråkratiet. Man finner det eksplisitt uttrykt gjennom kommuneloven § 1 (formålsparagrafen), der kommunene pålegges å sørge for en “*rasjonell og effektiv* forvaltning av de kommunale ... fellesinteresser” (min uthevning). Og man finner det gjennom forvaltningsloven, og derigjennom de grunnleggende forvaltningsverdiene likebehandling, rettssikkerhet, nøytralitet, faglig uavhengighet og effektivitet. Verdier som er tuftet på Max Webers byråkratiske idealmodell, med en organisering rundt det vertikale beslutningshierarki. Gjennom delstrukturer med enheter, posisjoner og makt. Arbeidsdeling og spesialisering. Styring skjer gjennom de vertikale hierarkiske strukturene, fra toppen gjennom instruksjer og rammebetingelser. (Hatch, 2013; Weber, 2000).

### 7.2 Kritikk av byråkratiet

Selv om byråkratiet hadde en iboende logikk som muliggjorde at man kunne skille ut individets egne målsetninger og preferanser fra byråkratiets virksomhet og dermed muliggjøre den profesjonalisering av administrasjonsarbeidet som er kjennetegnet for det moderne samfunnet, så har byråkratiet blitt kritisert. Selve begrepet byråkrati har blitt anvendt for å betegne en ufleksibel, ikke-sympatisk, anonym, ineffektiv og vanskelig

organisasjonsmodell som mange (tilsynelatende) har en eller annen dårlig erfaring med. Det finnes to prinsipielle innvendinger mot byråkratimodellen (Styhre, 2002):

1. Et økonomisk argument som innebærer at byråkratiet er ineffektivt på ulike måter.
2. Et sosial-psykologisk eller etisk argument som går imot byråkratiets evne til å skape entydig ansvar for virksomheten.

Vi må også kunne si at selve det *modernistiske* bidrag fra Weber her må kunne kritiseres. Et tankesett som vektlegger organisatorisk effektivitet, produktivitet, styring og kontroll. Med en instrumentell rasjonalitet (Hancock & Tyler, 2001). Administrasjon fra en slik modernistisk diskurs grunner i kontroll, underforstått også en kontroll over medarbeidernes subjektivitet. Samtidig er det strukturelle begrensninger i slik kontroll, spesielt kanskje i dagens samfunn. Dette øker kostnadene med kontroll, og legger naturlige begrensninger på ulike former for strategi og instrumentell praksis for å bevare slik kontroll (Alvesson & Deetz, 1996). Og det reiser spørsmålet, og problemet, med at denne type rasjonalitet går på bekostning av de mer uformelle, og dermed ”irrasjonelle”, aspektene i organisasjoner.

Det er en tendens de senere år til å rehabilitere byråkratiet under begrepet ”postbyråkratiske organisasjoner” (Styhre, 2009).

### 7.3 “Postbyråkratiske” organisasjoner

”Post” i byråkrati kan i hvert fall ha tre grovmaskede betydninger.

**Den første** er postbyråkrati som organisatorisk modningsnivå, slik William R. Torbert gjør i sin 9 stegs modell for organisasjonsutvikling (Torbert, 1974/1975). Der «post» peker i retning av et mer utviklet eller høyere modningsnivå.

**Den andre** er som en “postbyråkratisk æra”, her brukes “post” som i noe som kommer etter og er dermed overlappende til epoke/filosofi-distinksjonen. Warren G. Bennis spådde byråkratiets død allerede på 1960-tallet (Bennis, 1967), og det finnes et utall artikler og bøker om byråkratiets død. En av de mest kjente er Heckscher og Donnellon (1994) som fant tendenser til at utviklingen går bort fra Webers idealmodell. Beskrivelsene av postbyråkratiet kan også tidvis få karakter av post-fordisme (Clegg, 1990) og hos noen teoretikere hva mange vil kalle New Public Management (Kernaghan, 2000; R. Parker & Bradley, 2004; Styhre, 2002).



---

Det problematiske i dette er likevel å anse postbyråkratiet som noe som kommer *etter* “byråkrati”. Webers idealmodell lar seg vanskelig skille i en byråkratisk og postbyråkratisk modell, for da må man likestille byråkrati med hierarki og postbyråkrati med ikke-hierarki (Höpfl, 2006). Byråkratiske organisasjoner kan fint også inkludere mer ikke-hierarkiske arbeidsformer, for eksempel organisatoriske hybrider (Clegg & Courpasson, 2004), en kombinasjon av den weberianske idealtypen med dets demokratiske prinsipper og organiske strukturer med endrede egenskaper og med mer internaliserte former for kontroll (Josserand, Teo, & Clegg, 2006). Byråkratimodellen er kort sagt en idealmodell hvor den praktiske manifestasjonen tar innover seg større eller mindre deler av idealet (Byrkjeflot, 2000), den innehar en fleksibilitet. Det skjer riktignok endringer i de byråkratiske strukturer, men ikke i en entydig retning (Byrkjeflot, 2014). Det er vanskelig å finne noen empiriske bevis for en ”æra”. Den postbyråkratiske organisasjonsformen representerer altså ikke noe ideologisk eller praktisk brudd med den byråkratiske organisasjonsformen, den er i stedet mer en modifikasjon og en forsterkning av visse tendenser som allerede finnes i den byråkratiske (Alvesson & Thompson, 2005; Farrell & Morris, 2013; McSweeney, 2006; Styhre, 2009).

For **det tredje** har vi en variant som går på bruken av postmodernistisk filosofi i organisasjonsteorien, uten at man dermed kaller det for postbyråkrati e.l. For postmodernismen er det ikke sentralt med en slik positivistisk epistemologi hvor verden skal klassifiseres og katalogiseres gjennom representasjoner. Det sentrale ved denne varianten er postmodernismens bidrag til en dypere forståelse av organisasjon og organiserende aktivitet. Her er man nok nærmere hva Alvesson kaller en postmoderne organisasjonsteori som snakker mindre om postbyråkratiet, men mer om det ubestemmelige, ikke-rasjonalitet og ”bilder”. Og som også ser på styringsprinsipper i relasjon til normativ kontroll (Alvesson, 2002). Dette er anvendelsen av postmodernismen som filosofi, men også ut fra dens relevans i samtiden. Gergen (1992) antyder at de diskursene som historisk sett har formet organisasjonsteorien, nemlig det romantiske og modernistiske, har begynt å miste litt sin attraksjon, og mener at postmodernismen er mer på kanal med samtidens ånd. Og de ontologiske forutsetninger som skapes for organiserende aktiviteter som en følge av dette (Styhre, 2007). *Og det er denne varianten om postmodernistisk filosofi som har vært det sentrale i hele denne teksten, og filosofiens relevans for byråkratiske offentlige organisasjoner.*

Byråkratiet er en måte å skape fungerende relasjoner på mellom ulike sosiale aktører, tilpasset ulike situasjoner og behov. Selv om modellen sånt sett innehar fleksibilitet, så vil

det nok (alltid) være behov for å strukturere virksomheter hierarkisk og funksjonelt (Styhre, 2009). Det er ofte slik at det er den rasjonelle stemme som vinner i meningskampen (Gergen & Thatchenkery, 1998). Modernismen er dominerende i våre organisasjoner (M. Parker, 1993), og vi står på mange måter ovenfor et modernistisk prosjekt i en postmoderne æra (Czarniawska-Joerges, 1993). Også i vår tid av 2016. På mange måter er det *samtidig* tendenser til at samtidens forsøker å ”gjenvinne” det irrasjonelle som har blitt ekskludert fra den rasjonelle organisasjonen (Hancock & Tyler, 2001), ”it is (...) undergoing a period of (uncomfortable) readjustment” (Williams, 1998, s. 762-763). Noe som kan bety at medarbeiderne i byråkratiet danser etter to rytmer samtidig (Kira & Forslin, 2008 s. 86):

Den ene varianten har styrende og kontrollerende mekanismer med klassisk byråkratiske kommunikasjonslinjer. Der arbeidet er forhåndsdefinert og tydelig avgrenset, med begrenset ansvar. Med fare for at dette gir reduserte muligheter for nødvendig tvil, samt en fare for at medarbeiderne blir del av en maskin, og at denne ”maskinens” monotone karakter gjør at organisasjonen (og menneskene) ruster ned (”rust-out”).

Den andre varianten transformerer byråkratisk upersonlighet til en større personlig tilstedeværelse, gjennom at medarbeiderne kan delta i komplekst, kognitivt, flytende og sammenkoblet arbeid. Der arbeidet ikke er forhåndsdefinert, og med en mer grenseløs ansvarlighet. Med fare for at organisasjon og arbeid ikke støtter opp om hverandre, og potensialet for at arbeidet kan ta over (”burn-out”).

Det vi ser er altså to forskjellige måter å se organisasjon på (Cooper & Burrell, 1988, s. 104):

1. A ”control” model which is referential, instructional and conceived as the expression of human rationality
2. An ”autonomy” model which is self-referential, processual (i.e., without fixed location) and which acts automatically, i.e. independently of external (human) control.

*The ”control” model approximates the modernist view of the world, especially in the idea of the ultimate rational subject who can ”meta-organize”. In contrast, the ”autonomy” model approximates the arguments of postmodernism, especially the rejection of the omniscient, rational subject.”* (min utheving)

I tradisjonelle byråkrati er forventningene bygget inn i regelboken, mens samtidens ledelse handler også om å bryte reglene – og finne nye måter å gjøre ting på (Hendry, 2006). I følge Kira og Forslin (2008) må byråkratiske organisasjoner nærme begrepene organisasjon som

”objekt” og organisering som ”aktivitet”. Altså slippe til både ”kontroll”-modellen karakterisert gjennom statisk væren, men også at organisasjoner er i en stadig tilstand av tilblivelse.

Som tidligere konkludert ser vi ikke noe *skille* gjennom et postbyråkrati, men kanskje ser vi i stedet noen *neobyråkratiske* tendenser som er relevante i denne sammenhengen: ”whilst there can be little doubt that real and significant change is underway (...) what has emerged is not the ”end” of bureaucracy, but a more complex and differentiated set of (...) neo-bureaucratic possibilities” (Clegg, 2012, s. 69). Noe Stury, Wright og Wylie (2014, s. 4) finner at kjennetegnes av:

1. Relativt få hierarkiske nivåer (desentralisering), kombinert med sentralisert kontroll (f.eks. gjennom informasjonsteknologi). Den tradisjonelle hierarkiske karrierestigen blir mer horisontal og usikker.
2. Ikke-hierarkiske kommunikasjonsmåter, der kontroll oppnås gjennom marked, selvdisiplin (f.eks. organisasjonskultur) og/eller kollegaer.
3. Bruken av prosjekter og tverrfunksjonelle team som skaper parallelle eller midlertidige hierarkiske strukturer. Noe fragmentering av organisasjon og relasjoner, men ikke oppløsning.

Disse tendensene behøver ikke nødvendigvis være postmoderne, i hvert fall i første omgang, men postmodernismen kan ha en funksjon for å *forsterke* disse tendensene og en funksjon der modernismen ikke lenger strekker til eller er ”blind”. På den måten at modernistisk og postmodernistisk tanke sett i byråkratiske organisasjoner er *kompletterende* i forståelsen av byråkratisk organisasjon og organisering.

*”I think that play, indeterminacy and even anarchy as virtues in corporate cultures of ”excellence” are complementary ideals in essentially bureaucratic organizations” (Alvesson, 2002, s. 34)*

Denne teksten forsøker altså ikke å ta verdien bort fra modernismen eller avvise den. Den systemiske modernismen er sterkt forankret i offentlig sektor, samtidig er det slik at tanker fra *både* kritisk modernisme og postmodernisme samlet kan gi viktige bidrag til forståelsen av organisasjon og organisering i offentlig sektor.

Uten bidrag fra postmodernismen vil systemisk modernisme kunne bli for fokusert på konsensus, med ”enheter” som egentlig er gitt og bare venter på å bli funnet – noe som kan i altfor stor grad lukke ”virkeligheten”.

Uten bidrag fra postmodernismen vil kritisk modernisme kunne bli for elitær.

Uten bidrag fra modernismen, noe som gir det retning eller sosial relevans, så vil postmodernismen kunne bli for esoterisk og utilgjengelig.

Altså utelukkes ingen av tankesettene, organisasjonsteori er også tekst med indre motsetninger som er nødvendige for å gjøre den komplett. For å dra oss tilbake til utgangspunktet om de fire diskurser:

Vi trenger både dissensus og konsensus. Vi trenger både emergens og a priori.

Denne tekstens mål har vært å gi noen poenger om hva postmodernistisk organisasjonsteori faktisk er, og gi noen bidrag til dens relevans for byråkratiske offentlige organisasjoner. Situasjoner der modernismen ikke strekker til, der postmodernismen kan bidra med tanker som modernismen ikke kan se. Noen nye bilder på virkelighet. Bilder som kan bidra til å transformere virkeligheten.

Postmodernismen kan bidra gjennom å stille spørsmål om våre byråkratiske virkeligheter, modeller og forutsetninger – hva vi antar som sant og ikke sant. Våre ekskluderinger, undertrykte meningskonflikter og skjulte effekter fra det dominerende tankesettet. Spørsmål om hvordan subjektivitet dannes i organisasjoner. Og la det marginaliserte få slippe til, karnevalet av posisjoner og strukturer, slik at potensialet i det ”ubevisste” kan tre frem (eller det gjeldende bestå). På en arena der lidenskap kan få utfolde seg, potensialet av hva som kanskje aldri blir, men hva som *kan* være...

## 8 Nei, postmodernismen er ikke passé

*”Det er sikkert for mye å håpe på, men en mer dempet, nyansert tilnærming til postmodernismen kan kanskje bidra til at vi slutter å omtale fenomenet som en idéhistorisk influensa vi endelig er blitt kvitt. Da kunne vi også få øye på hvilket utbytte strømmingen faktisk ga, hva som står igjen av verdi.”*  
(Gundersen, 2016)

Som moteretning er kanskje postmodernismen passé, men ikke dets grunnleggende verdi.

Postmodernismen er et dypt etisk og moralsk valg, som hjelper oss med å reise spørsmål om våre modeller, strukturer, verdier og håp. Om vår organisasjon og organiserende aktivitet, om orden og kaos. Og samtidig det flertydige og motsetningsfylte i det. Som reiser spørsmål og bidrar til det modernismen ikke kan se eller der modernismen kommer til kort. ”Lyotard utga boken *Den postmoderne tilstand* allerede i 1979. Den er påfallende sanndrømt. (...)

Boken er en mye mer treffende beskrivelse på livet i Norge i 2016 enn i 1979, 1986, 1994 eller noe annet tidspunkt”, uttaler Bjarne Riiser Gundersen i Morgenbladets temautgave om

---

postmodernisme i 2016 (Lien, 2016, s. 11). Arild Linneberg sier i samme artikkel: ”Det er den misforståtte utgaven folk tenker på når de hører begrepet i dag.” (Lien, 2016, s. 11).

Det postmodernistiske tankesettet kan fremstå krevende, det å lese postmoderne bøker kan fremstå krevende, men det som kanskje er mest krevende er den selvreflekterende funksjonen postmodernismen har. Som Lyotard sier er det en bevegelse av ”initial forgetting” (Lyotard, 1992, s. 80), det er altså en kritisk teori som hjelper oss med å ”glemme” eller se det som ”glemmes”, men det krever også en forståelse over hva det er som *faktisk* glemmes. For at man skal kunne forstå og benytte postmodernismen, så krever det forståelse for hva postmodernismen er kritisk *på*. Dette innebærer at man må være belest og/eller ha forståelse for også de modernistiske modeller.

Postmodernismens tekstlige fokus gjør også at tekster om postmodernismen kan være krevende. I modernismen anvender man språket for å beskrive en korresponderende virkelighet, slik at språket egentlig ikke er det primære ved teksten. I postmodernismen er derimot språk noe man bruker til å formulere ideer, og det tekstlige i seg selv er av interesse, slik at *formen* på språket også får betydning. Postmodernistiske tekster blir dermed mer lekne, naturlig motsetningsfulle, tidvis mer kompliserte fordi de åpner opp for perspektiver som veves sammen uten at teksten på et vis lar seg ”fange”. Dette gjør at de fremstår mer utilgjengelige og esoteriske, kanskje som ”dårlig” skrevet, men poenget er gjerne at de heller er ”for godt” skrevet.

”A work can become modern only if it is first postmodern. Postmodernism thus understood is not modernism at its end but in the nascent state, and this state is constant” (Lyotard, 1984, s. 79). På flere måter kan man si at postmodernismen er modernismen som har blitt vitende og selvreflekterende (Czarniawska-Joerges, 1992). Dette er ikke bare en bevegelse *for* postmodernisme, men en pasjon for ideene selv (Linstead, 2004a). Og viktigheten av det ”supplement” denne type tankesett har og vil kunne ha for våre liv og våre organisasjoner.

## 9 Appendiks A – Karakteristika av de 4 diskurser

Gjengitt fra Alvesson og Deetz (1996, s. 198)

<b>Issue</b>	<b>Normative</b>	<b>Interpretative</b>	<b>Critical</b>	<b>Dialogic</b>
<b>Basic goal</b>	Law-like relations among objects	Display unified culture	Unmask domination	Reclaim conflict
<b>Method</b>	Nomothetic science	Hermeneutics, ethnography	Cultural criticism, ideology critique	Deconstruction, genealogy
<b>Hope</b>	Progressive emancipation	Recovery of integrative values	Reformation of social order	Claim a space for lost voices
<b>Metaphor of social relations</b>	Economic	Social	Political	Mass
<b>Organization metaphor</b>	Marketplace	Community	Polity	Carnival
<b>Problems addressed</b>	Inefficiency, disorder	Meaninglessness, illegitimacy	Domination, consent	Marginalization, conflict suppression
<b>Concern with communication</b>	Fidelity, influence, information needs	Social acculturation, group affirmation	Misrecognition, systematic distortion	Discursive closure
<b>Narrative style</b>	Scientific/technical, strategic	Romantic, embracing	Therapeutic, directive	Ironic, ambivalent
<b>Time identity</b>	Modern	Premodern	Late modern	Postmodern
<b>Organizational benefits</b>	Control, expertise	Commitment, quality of work life	Participation, expanded knowledge	Diversity, creativity
<b>Mood</b>	Optimistic	Friendly	Suspicious	Playful
<b>Social fear</b>	Disorder	Depersonalization	Authority	Totalization, normalization

## 10 Litteraturliste

- Alvesson, M. (2002). *Postmodernism and Social Research*. Buckingham: Open University Press.
- Alvesson, M. (2003). Critical Organization Theory. I B. Czarniawska & G. Sevón (Red.), *The Northern Lights - Organization theory in Scandinavia*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (1996). Critical theory and post-modernism approaches to organizational studies. I S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Red.), *Handbook of organizational studies*. London: Sage.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in global management consultancy firm. *Account, Organizations and Society*, 29(3), 423-444.
- Alvesson, M. & Thompson, P. (2005). Post-bureacracy? I S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson & P. S. Tolbert (Red.), *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Asker kommune. (2014). *Strategisk plan for byggesak 2014-2015*. Asker.
- Asker kommune. (2016). *Rådmannens forslag til handlingsprogram 2017-2020*. Asker: Asker kommune Lokalisert på <https://www.asker.kommune.no/styringsdokumenter/handlingsprogram-2017-2020/>.
- Baudrillard, J. (1994). *Simulacra and simulation*: The University of Michigan Press.
- Bell, D. (1976). *The Coming of Post-Industrial Society*. London: Heinemann.
- Bennis, W. G. (1967). The Coming Death of Bureaucracy. *Think Magazine*, 32(6), 19-24.
- Best, S. & Kellner, D. (1991). *Postmodern theory*. New York: The Guildford Press.
- Best, S. & Kellner, D. (1997). *The Postmodern Turn*. New York: The Guildford Press.
- Blom, I. (1995). Fra det moderne til det postmoderne subjekt. En historikers refleksjoner. *Nytt Norsk Tidsskrift*, 12(2), 137-145.
- Bohm, D. (1988). Postmodern Science and the Postmodern World. I D. R. Griffin (Red.), *The Reenchantment of Science* (s. 57-68). New York: State University of New York Press.
- Bohrer, K. H. (1993). *Ästhetik und Rhetorik*. Frankfurt: Suhrkamp Verlag.
- Braidotti, R. (2002). *Metamorphosis: Toward a Materialist Theory of Becoming*. Cambridge: Polity Press.
- Burrell, G. (1988). Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault. *Organization Studies*, 9(2), 221-235.
- Burrell, G. (1994). Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 4: The Contribution of Jürgen Habermas. *Organization Studies*, 15(1), 1-45.
- Burrell, G. & Dale, K. (2009). Building better worlds? Architecture and critical management studies. I M. Alvesson & S. J. Williams (Red.), *Studying Management Critically*. London: Routledge.
- Busch, T., Vanebo, J. O. & Dehlin, E. (2010). *Organisasjon og organsering* (6 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Butler, R. (1999). *Jean Baudrillard : The Defence of the Real*. London: SAGE Publications.
- Byrkjeflot, H. (2000). Fortolkningen av Webers byråkratiske idealtipe i organisasjonsteorien. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 2(2), 5-28.
- Byrkjeflot, H. (2014). Livet etter byråkratiet. *Stat og Styring*(3), 48-51.
- Byskov-Nielsen, R., Ulirsch, J. & Gemal, C. H. (2015). *Billeder af ny velfærd*. Aarhus: Systime profession.
- Bærum kommune. (2014). *Praktisk effektivisering i byggesaksbehandling*. Sandvika.
- Carothers, J. C. (1959). Culture, Psychiatry and the Written Word. *Psychiatry*(Nov 1959), 18-34.

- 
- Carter, P. & Jackson, N. (2004). Gilles Deleuze and Felix Guattari. I S. Linstead (Red.), *Organization Theory and Postmodern Thought* (s. 105-126). London: SAGE Publications.
- Chia, R. (1995). From Modern to Postmodern Organizational Analysis. *Organization Studies*, 16(4), 579-604.
- Chia, R. (1996a). *Organizational Analysis as Deconstructive Practice*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Chia, R. (1996b). The Problem of Reflexivity in Organizational Research: Towards a Postmodern Science of Organization. *Organization*, 3(31), 31-59.
- Chia, R. (1997). Essai: Thirty Years On: From Organizational Structures to the Organization of Thought. *Organisation Studies*, 18(4), 685-707.
- Chia, R. (2003). Organization theory as postmodern science. I H. Tsoukas & C. Knudsen (Red.), *The Oxford Handbook of Organization Theory* (s. 1-30). Oxford: Oxford University Press.
- Chia, R. & King, I. W. (1998). The Organizational Structuring of Novelty. *Organization*, 5(4), 461-478.
- Clegg, S. R. (1990). *Modern organizations - Organization Studies in the Postmodern World*. London: Sage.
- Clegg, S. R. (2012). The End of Bureacracy? *Research in Sociology of Organizations*, 35, 59-84.
- Clegg, S. R. & Courpasson, D. (2004). Political Hybrids: Tocquevillean Views on Project Organizations. *Journal of Management Studies*, 41(4), 525-547.
- COK. (2016). *Samskabelse - en ny bevægelse i danske kommuner*. Lokalisert 12.08.2016, på <http://www.cok.dk/samskabelse>
- Coombs, R., Knights, D. & Willmott, H. (1992). Culture control and competition: Towards a conceptual framework for the studi of information technology in organizations. *Organisation Studies*, 13, 51-72.
- Cooper, R. (1989). Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 3: The Contribution of Jacques Derrida. *Organization Studies*, 10(4), 479-502.
- Cooper, R. (1992). Formal Organization as Representation: Remote Control, Displacement and Abbreviation. I M. Reed & M. Hughes (Red.), *Rethinking Organization - New Directions in Organization Theory and Analysis* (s. 254-272). London: SAGE Publications.
- Cooper, R. & Burrell, G. (1988). Modernism, Postmodernism and Organizational: An Introduction. *Organization Studies*, 9(1), 91-112.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Styrningens paradoxer*. Stockholm: Norstedts Juridikförlag.
- Czarniawska-Joerges, B. (1993). Swedish Management - Modern Project, Postmodern Implementation. *International Studies of Management & Organization*, 23(1), 13-27.
- Deetz, S. (1992). Disciplinary power in the modern corporation. I M. Alvesson & H. Willmott (Red.), *Critical Management Studies*. London: SAGE Publications.
- Deetz, S. (2000). Putting the Community into Organizational Science: Exploring the Construction of Knowledge Claims. *Organization Science*, 11(6), 732-738.
- Deleuze, G. (1993). *The fold: Leibniz and the Baroque*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Deleuze, G. & Guattari, F. (1983). *Anti-Oedipus*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Engwall, M., Steinthórsson, R. S. & Söderholm, A. (2003). Temporary Organizing - A Viking Approach to Project Management Research. I B. Czarniawska & G. Sevón (Red.), *The Northern Lights - Organization theory in Scandinavia*. Malmö: Liber.



- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm.
- Esade, M. B. & McKelvey, B. (2010). Integrating modernist and postmodernist perspectives on organizations: A complexity science bridge. *Academy of Management Review*, 35(3), 415-433.
- Farrell, C. & Morris, J. (2013). Managing the neo-bureaucratic organisation: lessons from the UK's prosaic sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1376-1392.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison*: Vintage.
- Foucault, M. (1982). The Subject and Power. I H. L. Dreyfus & P. Rabinow (Red.), *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics* (s. 208-226). Chicago: University of Chicago.
- Foucault, M. (1984). *Nietzsche, Genealogy, History*. New York: Pantheon Books.
- Foucault, M. (1994). *The Order of Things*. New York: Vintage.
- Frug, G. (1984). The ideology of bureaucracy in American law. *Harvard Law Review*, 97(6), 1276-1388.
- Geertz, C. (2000). *Available Light: Anthropological reflections on philosophical topics*. Princeton: Princeton University Press.
- Gergen, K. (1991). *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life*. New York: Basic Books.
- Gergen, K. (1992). Organization theory in the postmodern era. I M. Reed & M. Hughes (Red.), *Rethinking Organization* (s. 207-226). London: SAGE Publications.
- Gergen, K. (2007). Relativism, Religion, and Relational Being. *Common Knowledge*, 13(2-3), 362-378.
- Gergen, K. & Thatchenkery, J. T. (1998). Organizational science in a postmodern context. I R. Chia (Red.), *In the Realm of Organization*. Oxfordshire: Routledge.
- Gundersen, B. R. (2016). *Da postmodernismen kom til Norge - En beretning om den store intellektuelle vekkelsen som har hjemstøkt vårt land*. Oslo: Flamme Forlag.
- Hales, C. (1999). Why do managers do what they do? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work. *British Journal of Management*, 13(1), 51-66.
- Hales, C. (2002). Bureaucracy-lite and Continuities in Managerial Work. *British Journal of Management*, 13, 51-66.
- Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: Continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471-506.
- Hancock, P. & Tyler, M. (2001). *Work, Postmodernism and Organization*. London: SAGE Publications.
- Hassard, J. (1993). *Sociology and Organization Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hassard, J. (1994). Postmodern organizational analysis: Toward a conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 31(3), 303-324.
- Hatch, M. J. (2013). *Organization Theory* (Third edition utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Heckscher, C. & Donnellon, A. (1994). *The Post-Bureaucratic Organization*. California: SAGE Publications.
- Hendry, J. (2006). Educating Managers for Post-bureaucracy. *Management Learning*, 37(3), 267-281.
- Herbst, P. G. (1976). *Alternatives to Hierarchies*. Leiden: Martin Nijhoff.
- Hernes, T. (2014). *a process of theory of organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Hillestad, T. & Gundersen, B. H. (2001). Fra hierarki til selvstyrte team. *Magma*, 1.

- 
- Hillestad, T. & Hødnebo, P. E. (2000). En kartlegging av kundenes erfaringer med omorganiseringen i Ressursdivisjonen 1998-1999: AFF ved Norges Handelshøyskole.
- Hummel, R. P. (2008). *The Bureaucratic Experience*. New York: Routledge.
- Höpfl, H. M. (2006). Post-bureaucracy and Weber's "modern" bureaucrat. *Journal of Organizational Change Management*, 19(1), 8-21.
- Iedema, R. (2003). *Discourses of post-bureaucratic organisation*. Amsterdam: John Benjamins.
- Johnson, P., Wood, G., Brewster, C. & Brookes, M. (2009). The Rise of Post-Bureaucracy - Theorists Fancy or Organizational Praxis? *International Sociology*, 24(1), 37-61.
- Jones, C. (2004). Jacques Derrida. I S. Linstead (Red.), *Organization Theory and Postmodern Thought*. London: SAGE Publications.
- Jordansen, B. & Petersen, M.-B. H. (2008). *Selvstyrende team - ledelse og organisering* (Vol. 1). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Josserand, E., Teo, S. & Clegg, S. R. (2006). From bureaucratic to post-bureaucratic: the difficulties of transition. *Journal of Organizational Change Management*, 19(1), 54-64.
- Jørgensen, A. S. (2015, 17.09.2016). Moderne ledelse er en illusion. Lokalisert på <http://www.djoefbladet.dk/nyheder/2015/3/moderne-ledelse-er-en-illusion.aspx>
- Kernaghan, K. (2000). The post-bureaucratic organization and public service values. *International Review of Administrative Sciences*, 66, 91-104.
- Kira, M. & Forslin, J. (2008). Seeking regenerative work in the post-bureaucratic transition. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 76-91.
- Knights, D. (1997). Organization Theory in the Age of Deconstruction Dualism, Gender and Postmodernism Revisited. *Organization Studies*, 18(1), 1-19.
- Knights, D. & Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organisation Studies*, 12(2), 251-273.
- Kreiner, K. (1992). The Postmodern Epoch of Organization Theory. *International Studies of Management & Organization*, 22(2), 37-52.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. Brussels: Nelson Parker.
- Letiche, H. (2004). Jean Baudrillard. I S. Linstead (Red.), *Organization Theory and Postmodern Thought*. London: SAGE Publications.
- Letiche, H. & Essers, J. (2004). Jean-Francois Lyotard. I S. Linstead (Red.), *Organization Theory and Postmodern Thought*. London: SAGE Publications.
- Lien, M. (2016). Postmodernismen Hva nå? - Hva så? Postmodernismen, *Morgenbladet*, s. 8-15.
- Linstead, S. (1993). Deconstruction in the study of organizations. I J. Hassard & M. Parker (Red.), *Postmodernism and Organizations*. London: SAGE Publications.
- Linstead, S. (2004a). Getting Past the Post? Recalling Ismism. I S. Linstead (Red.), *Organization Theory and Postmodern Thought*. London: SAGE Publications.
- Linstead, S. (2004b). Introduction: Opening Up Paths to a Passionate Postmodernism. I S. Linstead (Red.), *Organization Theory and Postmodern Thought*. London: SAGE Publications.
- Linstead, S. & Grafton-Small, R. (1990). Theory as artefact: artefact as theory. I G. Pasquale (Red.), *Symbols and Artifacts*. Berlin/New York: de Gruyter.
- Lyotard, J.-F. (1984). *Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Lyotard, J.-F. (1992). *The Postmodern Explained*. Sydney: Power Publications.
- Maravelias, C. (2003). Post-bureaucracy – control through professional freedom. *Journal of Organizational Change Management*, 16(5), 547-566.

- March, J. G. (1998). Science, Politics, and Mrs. Gruenberg *The Pursuit of Organizational Intelligence: Decisions and Learning in Organizations*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers.
- McSweeney, B. (2006). Are we living in a post-bureaucratic epoch? *Journal of Organizational Change Management*, 29(1), 22-37.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Offentlig ledelse. (2015). Samskabelse: Holbæk gør det. *Offentlig ledelse*, 4.
- Parker, M. (1993). Life After Jean-Francois. I M. Parker & J. Hassard (Red.), *Postmodernism and Organizations*. London: SAGE Publications.
- Parker, R. & Bradley, L. (2004). Bureaucracy or Post-Bureaucracy? Public Sector Organisations in a Changing Context. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 26(2), 197-215.
- Patriotta, G. (2003). *Organization Knowledge in the Making: How Firms Create, Use, and Institutionalise Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Pedersen, E. R. & Huniche, M. (2009). *Offentlig Lean*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Pedersen-Ulrich, J. (2016). Samskabelse - en typologi. *CLOU Skriftserie*(1), 1-15.
- Potter, G. & Lopez, J. (2005). *After Postmodernism: An Introduction to Critical Realism*. London: The Athlone Press.
- Produktivitetskommissjonen. (2015). *Produktiviteten - grunnlag for vekst og velferd*. (NOU 2015:1). Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon.
- Rasche, A. (2011). Organizing Derrida organizing: Deconstruction and organization theory. *Research in Sociology of Organizations*, 32, 251-280.
- Rosenau, P. M. (1991). *Post-Modernism and the Social Sciences - Insights, Inroads, and Intrusions*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Røiseland, A. & Vabo, S. I. (2012). *Styring og samstyring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandelands, L. & Drazin, R. (1989). On the Language of Organization Theory. *Organization Studies*, 10(4), 457-478.
- Scharmer, O. (2011). *Teori U - Lederskap som åpner fremtiden*. Hinnerup: Forlaget Ankerhus.
- Senter for statlig økonomistyring. (2007). *Hvordan få en god start på risikostyring i statlige virksomheter*. Oslo: SSØ.
- Senter for statlig økonomistyring. (2008). *Risikostyring i staten*. Oslo: SSØ.
- Skanderborg kommune. (2016). *FAQ om Kommunen 3.0*. Lokalisert 12.08.2016, på [https://www.skanderborg.dk/Admin/Public/DWSDownload.aspx?File=%2fFiles%2fFiles%2fUdvikling-i-kommunen%2fKommunen-30%2fFAQ\\_kommune30.pdf](https://www.skanderborg.dk/Admin/Public/DWSDownload.aspx?File=%2fFiles%2fFiles%2fUdvikling-i-kommunen%2fKommunen-30%2fFAQ_kommune30.pdf)
- Sturdy, A., Wright, C. & Wylie, N. (2014). Managers as consultants: The hybridity and tensions of neo-bureaucratic management.pdf. *Organization*, 1-22.
- Styhre, A. (2002). *Postmodern organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Styhre, A. (2007). Affirming the fluid: Debating post-bureaucratic organizations *The Innovative Bureaucracy - Bureaucracy in an age of fluidity*. Oxon: Routledge.
- Styhre, A. (2009). *Byråkrati - teoretiker, kritiker och försvarare*. Stockholm: Liber.
- Sørensen, E. (2015). Offentlig ledelse: Kongen er død - længe leve samskaberens. *Forum for Fremtidens Offentlige Ledelse & Styring*. Lokalisert på <http://www.denoffentlige.dk/offentlig-ledelse-laenge-leve-samskaberens>
- Tengblad, S. (2006). Is there a "New Managerial Work"? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1437-1461.
- Tollefsen, S. & Stokland, D. (2016). Viktige endringer framfor uvesentlige detaljer. *Stat og Styring*, 3, 10-13.

- Torbert, W. R. (1974/1975). Pre-bureaucratic and post-bureaucratic stages of organization development. *Interpersonal Development*, 5(1), 1-25.
- Vie, O. E. (2010). Have post-bureaucratic changes occurred in managerial work? *European Management Journal*, 28, 182-194.
- Viteritti, A. (2004). Gianni Vattimo, Umberto Eco and Franco Rella. I S. Linstead (Red.), *Organization Theory and Postmodern Thought*. London: SAGE Publications.
- Weber, M. (2000). *Makt og byråkrati* (Vol. 3). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Weiss, R. R. (2000). Taking Science out of Organization Science: How Would Postmodernism Reconstruct the Analysis of Organizations? *Organization Science*, 11(6), 709-731.
- Wheatley, M. J. & Kellner-Rogers, M. (1996). *a simpler way*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Whitehead, A. N. (1967). *Science and the Modern World*. New York: The Free Press.
- Williams, S. J. (1998). Modernity and the Emotions: Corporeal Reflections on the (IR)Rational. *Sociology*, 32(4), 747-769.
- Woolgar, S. (1988). *Science: The very idea*. Sussex: Ellis Horwood.
- Østebø, G. M. (2015). *Oljedirektoratet - "Det gror ikkje mose på rullande stein" - Erfaringer med flat og fleksibel organisasjonsstruktur i statsforvaltningen*. Paper presentert ved Partnerforum.
- Aakvaag, G. C. (2016, 17.09.2016). Hva skjedde med postmodernismen? Lokalisert på <https://morgenbladet.no/aktuelt/2016/06/hva-skjedde-med-postmodernismen>