

JAN TORPMAN

Formalisering av frivillighet

Motivationsaspekter på
formaliseringen av förväntningar

Formalisering av frivillighet

Motivationsaspekter på formaliseringen av förväntningar

Jan Torpman

Södertörns högskola 2004

Södertörns högskola
Working Paper 2004:2
Huddinge 2004
ISSN 1404-1480

Formalisering av frivillighet:

Motivationsaspekter på formaliseringen av förväntningar

Abstract

Leadership theory accentuates forms of leadership that utilize influence rather than directives and commands. These forms of leadership, alternatively referred to as charismatic, transformational, visionary, or inspirational, transform the needs, values, preferences and aspirations of followers from self-interest to collective interests. Further, they cause exceptional motivation among the members of an organization. Theories of these forms of leadership have been based upon the assumption that voluntary, unconstrained behaviour of an organisation's members is a prerequisite for the motivational advantages to occur. Therefore the use of formalized procedure is assumed to be counter-productive. In this study the assumption of the function and definition of formality is questioned. A new interpretation of the operation of formality in forms of organization where perceived freedom is supposed to stimulate motivation is suggested. It is shown how seemingly voluntary behaviour can be understood as governed by formal expectations.

Inledning

Enligt Weber kan byråkrati och karismatiskt ledarskap ses som ömsesidigt uteslutande motpoler för beteendestyrning. Där byråkratin finns saknas utrymme för karisman och där karisman tar över trängs byråkratin, om än tillfälligt, undan. Sentida organisationsforskning har anknutit till förhållandet mellan frigörande former av ledarskap och byråkratisering, men alltjämt är det oklart vilken funktion karisma har för motivationsbildning och rationalitet i organisationer. Ett vanligt sätt att definiera skillnaden mellan karismatiskt och byråkratisk ledning är med hänvisning till graden av frivillighet hos de ledda. I byråkratiska system anses ett tvång föreligga, medan den karismatiska ledningen använder en påverkan som förutsätter frivillighet hos de påverkade. Samma skillnad tillskrivs de organisationstyper som anses huvudsakligen nyttja den ena eller den andra formen av ledning. Sålunda är byråkratiska organisationer förknippade med tvång, medan skiftningar av organiska organisationer anses huvudsakligen drivna av frivillighet hos de medverkande.

I ledarskapsforskningen har denna skillnad fått betydelse genom den förändring av normativa modeller som skett under 1980-talet från så kallat transaktionellt (*transactional*) till transformativt (*transformational*) ledarskap. Ledarskapsforskningen har genom flera upptäckter visat att en rad beskrivningar av ledarskap som tidigare ansetts fungerande måste överges till förmån för en genre av ledarskap, alternativt kallat karismatiskt, transformativt, visionärt, eller inspirerande, som genom sina effekter måste anses dramatiskt nydanande men som fortfarande står relativt oförklarad (jmf. House, 1977; Burns, 1978; Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Sashkin, 1988). Enligt denna nya genre av ledarskapsteorier har visst ledarskapsbeteende verkan att förändra behov, värderingar, preferenser hos organisationsmedlemmar från egenintresse till kollektivt intresse. Dessutom har detta ledarskap förmåga att särskilt starkt motivera medlemmarna för organisationsmålet, eller en

mission, så att de kan prestera mer än plikten fordrar (Bycio et al., 1995; Barling et al., 1996). Här kommer beskrivningar av dessa ledarskapsbeteenden att kallas transformativt ledarskap.

Transformativt ledarskap anses utgöra en paradigmagiskt förändring i sättet att beskriva ledarskap. Skillnaden mot tidigare föreställningar framträder i relief mot nyheten hos det transformativa ledarskapet: Enligt studier som nu kan ses som typiska för ett tidigare paradigm beskrevs ledarskap i termer av utbyten mellan ledare och ledda (Hollander, 1964; Graen & Cashman, 1975) där också beståndsdelar som ledarens stöd av individer (House, 1971) förekom men där fokus legat på förstärkning av i förväg givna beteenden (Podsakoff, Todor & Skov, 1982). Ledare fann önskvärda beteenden, och belönade dem eller bestraffade avvikelser (Bass, 1985; Bass and Avolio, 1989; Den Hartog et al., 1997).

Transformativt ledarskap bygger däremot på frivillighet i flera led (Gardner and Cleavenger, 1998, Kouzes and Posner, 1995, Simons, 1999): (1) Motivation anses ske framför allt via personlig identifiering med organisationen eller gruppen. (2) En förtroendefull atmosfär vilken indirekt är kopplad till frivillighet fostras genom 'walk the talk' där ledare finns i verksamheten. (3) Individer uppmanas att utmana begränsningar, experimentera och ta risker angående den egna positionen. Misstag ska ses som möjligheter till lärande snarare än klander. (4) Gamla värderingar och föreställningar ska omprövas. Dessa punkter hänger nära samman med att adaptiva förväntningar hos organisationsmedlemmarna är omöjliga utan ett självständigt omprövande av mål och medel i organisationen. Självständighetens frihetsgrader fordrar i sin tur att individerna är självständigt eller frivilligt motiverade.

En stor mängd empiriska undersökningar har relativt enstämmigt visat att managementsystem som bygger på frivilligt motiverade organisationsmedlemmar, dvs. managementsystem där nyttjande av tvång är minimerat, ger starkare motivation än mekanistiska system. Fallstudier (Roberts, 1985; Roberts & Bradley, 1988) har varit eniga med bl. a. surveyundersökningar (Hater & Bass, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman &

Fetter, 1990), med longitudinella studier (Trice & Beyer, 1986) och experiment (Howell & Frost, 1988). Frivilligheten, eller frånvaron av tvång, som tidigare har ansetts huvudsakligen motiverat av humanistiska skäl eller för att frigöra potentialen av komplexitetshandling i självständigt beslutsfattande, har föreslagits som huvudsakligen bidragande faktor till motivation (Shamir et al., 1993; Shamir et al., 1998; Shamir & Howell, 1999). Med Shamir m.fl. har frivilligheten blivit ett sätt att möjliggöra transformation av personliga identiteter hos organisationsmedlemmarna som ökar individernas benägenhet till motivation. Karismatiska ledare åstadkommer detta genom att aktualisera underställdas självbegrepp på ett sådant sätt att det inre (eng. *intrinsic*) värdet av mål och handlingar ökar. Ledare knyter mål och handlingar till högt värderade delar av de underställdas självbegrepp såsom behovet att uttrycka sig och behovet av en konsekvent och positiv självbild. Ledare kan odla självbilder hos underställda som bidrar till motivation genom positiva utvärderingar, högre förväntningar på prestationer och genom att betona individens band till kollektivet. Dessa anknytningar av organisatoriskt önskvärda mål och handlingar kan emellertid inte knytas till individens identiteter med tvång. Frivilligheten behövs för att möjliggöra attributionen av orsak – verkan som individen använder vid tolkningen av det egna beteendet.

Frivillighetens funktion för motivation kan förstås med begreppen inre och yttre (eng. *extrinsic*) motivation. I studier av motivationens inre och yttre aspekter, till vilka Shamir et al. (1993) nära anknytning, har visats att inre och yttre motivation kan motverka varandra, där inre motivation är sådan som har sin grund i det personliga intresset och yttre motivation ses av den handlande som orsakad av belöningar från omgivningen. Dessa motivationsbegrepp öppnar upp en dynamik hos motivationsprocessernas beskrivning som saknats i de individualistiska, faktoruppräknande modellerna. Ett flertal studier har visat att yttre belöningar har negativa effekter på inre motivation (Calder & Staw, 1975; Daniel & Esser,

1980; deCharms, 1968; Deci, 1971; 1972; 1975a; 1975b; Greene & Lepper, 1974; Pinder, 1976; Ross, 1975; Staw, Calder, Hess, & Sandelands, 1980).

I en studie av motivationens beroende av frivillighet har Sherman & Smith (1984) visat att inre motivation är negativt korrelerad med graden av formalisering. I mekanistiska organisationer kan vi därför förvänta oss en lägre inre motivation medan organiska organisationer är bättre jordmån för den. I detta avseende kan transformativt ledarskap och organiska organisationer jämföras. Den form av beteendestyrning som formaliseringen är, förstås som ett tvång som inskränker frivillighetens motivationseffekter. Exakt hur transformativt ledarskap och organiska organisationer är ekvivalenta är dock inte uppenbart. Deci (1975a; 1975b) cognitive evaluation theory erbjuder emellertid ett sätt att jämföra företagserna. Enligt den är den inre motivationen beroende av i vilken mån en individ kan uppleva att orsaken till beteendet är inom individen eller utanför individen. När individen är inre motiverad upplevs orsaken till beteendet inom individen och omvänt (deCharms, 1968). Transformativt ledarskap söker utveckla motivationen för det gemensamma målet och för kollektivets väl och uppmuntrar självständighet hos individer. Organiska organisationer skiljer sig från mekanistiska på en rad punkter. Till exempel är organisationsmedlemmarna i organiska organisationer mer medvetna om organisationens mål och motiverade för det "beyond any technical definition" (Burns & Stalker, 1961, p. 121). Självständigheten i arbetet är större och användningen av direktiv har minimerats. Sättet att kommunicera och innehållet i kommunikationen understryker ekvivalensen mellan transformativt ledarskap och organiska organisationer. Information och råd föredras framför direktiv eller kommandon varför så många tillfällen som möjligt erbjuds till tolkningar av situationer där orsaken till handlingar kan förläggas inne hos individen, dvs. den dominerande motivationsformen kan antas vara inre.

Emellertid kan motivation genom frivillighet förväntas ha också nackdelar. Obligatoriska förväntningar leder till en förutsebarhet som frivilliga system torde sakna. Konsekvenserna för möjligheterna att räkna med ett visst beteende av organisationsmedlemmarna och styrbarheten hos systemet kan helt eller delvis ta ut fördelarna av högre motivation. Dessutom behövs rutiner, mål, direktiv och skriftliga förfaranden i vissa verksamheter där det finns krav på hög säkerhet, låg frekvens av avvikelser eller hög precision. En möjlighet är att organisationer kan balansera frivillighetens motivationseffekter med formaliseringens stabilitet, dvs. att organisationer kan köpslå med motivationsformernas för och nackdelar. En annan möjlighet är att formalisering inte behöver innebära frivillighetens motsats. Om till synes frivilliga beteenden kan förstås som formaliserade och inre motivation kan kombineras med formaliserade förväntningar accentueras en del av definitionen av inre respektive yttre motivation – skillnaden gäller upplevd kausalitet, inte faktisk kausalitet. Faktisk formalisering skulle kunna kombineras med inre motivation och formaliseringen i organisationsmedlemmars ögon kan upplevas som frivillighet.

Om inre är överlägsen yttre motivation och om formalisering av organisationer är ett problem för etablerandet av starkt engagemang är frågan hur organisationer kan anpassa användningen av formalisering till behovet av motivation? Kan frivillighet utgöra ett funktionellt alternativ till formalisering? Syftet med denna artikel är att visa hur organiska organisationer kan bilda frivillig motivation hos medlemmarna utan att förlora formaliseringens generaliserande effekter.

Antaganden

Motivation tenderar att i studier ges diffusa konturer. Begreppet kan definieras psykologiskt som de mentala processer som orsakar, bestämmer riktningen för och uthålligheten hos beteende (Atkinson, 1964; Campbell, Dunette, Lawler & Weck, 1970; Kast & Rosenzweig,

1979) och en målstyrningsaspekt kan läggas till (Hellriegel & Slocum, 1976; Lawler, 1973; Vroom, 1964). Den traditionella föreställningen är att motivation är ett individuellt fenomen, knutet till själsliga förmågor. Motivation tänks också ofta vara uttryck för en intention, sålunda indikerande att man tänker sig att det föreligger kontroll över motivationen. Emellertid kan vi urskilja två grundkomponenter i motivationsbegreppet. Den ena är upphetsningen eller stimulansen som får individen att agera. Vilka är villkoren som får individer att vilja göra något på en hög intensitetsnivå? Den andra komponenten är valet. Vilka är omständigheterna som förmår en individ att välja en viss handling bland flera möjligheter? Givet att en person har en hög intensitetsnivå, vad är det som förmår personen att välja ett visst spår? Dessa distinktioner har präglat en stor del av forskningen på motivationsområdet (jmf Mitchell, 1982). Forskning på motivation skiljer definitionsmässigt inte mellan den rena upphetsningsdelen av motivation och rationalitetselementet. Motivation inbegriper dessutom alltid ett föremål; man är alltid motiverad att *göra något*. I enlighet med dessa överväganden skulle vi, enligt Mitchell, 1982, s. 82), med motivation kunna mena "the degree to which an individual wants and chooses to engage in certain specified behaviors".

Här antas emellertid att motivation och rationalitet kan separeras i organisationer med hjälp av formalisering. I större, höggradigt formaliserade, system kan ledare avlastas uppgiften att motivera, dvs. stimulera positiva inställningar hos medlemmarna, för varje beslut eftersom ledaren kan förvänta att underställda är villiga att ställa sina tjänster till organisationens förfogande åtminstone inom vissa gränser. Formaliseringens funktion är att åstadkomma en sådan skillnad – mellan individens frivilliga sätt att se på en situation och det genom organisationen föreskrivna sättet att se på den.

Här antas också att organisationer är system av förväntningar sammanfogade till roller (jmf. Luhmann, 1995a). Med roller menar vi i första hand de förväntningar som gjorts till medlemsvillkor, dvs. medlemsrollen, och i andra hand de paket av förväntningar som

gjorts möjliga genom medlemsrollen. Genom att vissa förväntningar villkorats med fortsatt medlemskap kan dessa utgöra basen för ett kognitivt filter för medlemmarna. I och med medlemskapet kan de inte längre helt fritt välja hur de ska handla, så länge det sker i organisationens namn eller för organisationens räkning. Medlemsrollen binder individer och gör vissa beteenden obligatoriska. Formaliseringen ger upphov till en normativ ordning till vilken kognitiva funktioner kan kopplas (jmf. Torpman, 2002). Genom att göra en villkorlig förväntningsbildning möjlig är formaliseringen nödvändig för utvecklingen av komplexa organisationer. Endast om medlemmarnas uppmärksamhet kan fästas vid att beslut ska ske i viss ordning och med iakttagande av vissa intressen kan organisatoriska förväntningar skiljas från individuella.

Ett nära besläktat antagande är att organisationer är en särskild form av system. Som system betraktas de här inte i egenskap av delar sammanfogade till en helhet. De individer som är dess medlemmar kan inte anses vara delarna som sammanfogas till en helhet, eftersom de kan utbytas utan att organisationens identitet som system förändras. Helheten består inte av sina delar. Organisationsteorin har hanterat denna paradox genom att använda olika typer av abstraktioner. Organisationer ses ofta som kulturer, tolkningssystem, institutioner etc., antingen i bokstavlig betydelse eller enbart metaforiskt. I båda fallen tenderar användningen av abstraktioner antingen att stödja ett personbaserat sätt att definiera organisationer eller att inte hantera frågan om organisationers status som fenomen i förhållande till individer.

För den följande framställningen är formerna för bildande av förväntningar och skiljelinjen mellan individuella, frivilliga förväntningar och kollektiva, sociala eller organisatoriska förväntningar avgörande varför vi behöver en modell av organisationer som tillskriver dem en egen ontisk status i förhållande till individer. Om organisationer inte har en i förhållande till sina medlemmar separat existens saknas möjlighet att definiera särskilda

organisatoriska förväntningar. I sådant fall blir analysen av frivillighet och bundenhet begränsad till interaktionen mellan individer. Den sociala dimensionen kan inte spela någon annan roll än som metaforiskt eller retoriskt instrument. Här undviks denna fara med följande antagande. Organisationer är autopoietiska, dvs. självproducerade, system (Maturana & Varela, 1980) av kommunikationsoperationer bildade kring formaliseringen av förväntningar. Med kommunikationer menas här det begrepp som utvecklats av Luhmann (1995b), vilket kan förstås inte som byggstenar i, men väl operationer hos flyktiga förlopp av uttryck, information och förståelse vilka utgör och upprätthåller en skillnad mellan system och omgivning. Med autopoiesisbegreppet ställs frågan om organisationers existens i förhållande till individerna på sin spets. Utan en systembildningsmekanism kan organisationer inte vidmakthålla sig som särskilda innebörder hos kommunikation i förhållande till sina omgivningar, dvs. det de inte är.

Här antas att formaliseringen fyller denna funktion. Vi behöver emellertid också redogöra för ett från konventionellt språkbruk avvikande sätt att definiera eller förklara formalisering. Med formalitet, vanligen formella strukturer, rutiner, förfaranden, beslut etc. menas konventionellt ett antal företeelser som enbart kan karakteriseras genom en uppräknings av deras gemensamma drag eller egenskaper. Med formalitet menas således medveten orientering mot ett gemensamt mål, eller medlet för rationell ledning. Ofta anses formalitet åsyfta skriftlig kommunikation, vanligen i skriftliga regler och den formella kommunikationen identifieras också med upplevelsen av en opersonlighet i hållningen och ett uppträdande å tjänstens vägnar. I både kommersiella företag och andra former av organisationer anses hierarkin och auktoritativa beslut representera det formella. Kriterierna har dock tenderat att bli spridda. Problematiken bakom att definiera formalitet genom en uppräknings av formella företeelser är densamma som t ex att definiera rättssystemet genom en uppräknings av normer eller normkällor som tillsammans ska anses utgöra en definition av

rättssystemet eller avgränsa begreppet rättslig giltighet. Avsaknaden av en teori som förklarar de uppräknade elementens relation till den enhet i vilken de får sina funktioner leder till ett cirkeltänkande. Dessutom har det inskränkta formalitetsbegrepp som används av organisationsteorin lett till en tudelning av forskningsperspektiv mellan mikro- och makroperspektiv eller ramverksforskning, som huvudsakligen inriktas på formella roller och procedurer, och interaktionsforskning, som inriktas på informella mönster mellan individer i organisationer (Ranson et al. 1980). Avsaknaden av teoretiskt stödd begreppsutveckling går igen på begreppet struktur varför organisationsteorin under en tid tenderat att till och med undvika struktur som tema. *Organizing* har föredragits framför organisation (Pettigrew 1979). Kunskapen om formaliseringens relation till det informella är otillräcklig.

För organiska organisationer skulle begreppet formalitet bli relativt irrelevant om det tilläts att fortsätta betyda nyttjandet av vissa former för ledning. Begreppet formalitet skulle därmed reserveras huvudsakligen för byråkratier och begreppet skulle förlora en del av sin förklaringskapacitet. Det behöver emellertid inte bli fallet om formalitet istället definieras på ett mer grundläggande plan där olika former av organisationer kan ha formella strukturer trots att de inte harmonierar med den i klassisk betydelse åsyftade formaliteten hos vissa strukturer och de därmed menade förfarandena. Begreppet formalitet bör anknytas till begreppet organisation istället för till en viss organisationstyp och de hos denna vanligen praktiserade förfarandena. Luhmann har utvecklat ett sådant formalitetsbegrepp vilket här kommer att byggas vidare på som ett sätt att undersöka olika former för motivationsbildning vilka inbegriper både mekanistiska och organiska organisationer (Luhmann 1995a:29-39).

Enligt Luhmann kan med formalitet menas förväntningar som är täckta av medlemsrollen i en organisation, dvs. sådana förväntningar som en medlem inte kan bryta mot med mindre än ett riskerande av medlemskapet. Dessa förväntningar är därför medlemskapsbetingelser vilket betyder att det råder en viss, men inte nödvändigtvis total,

samstämmighet bland medlemmarna att dessa förväntningar måste erkännas och efterlevas för förtjänande av medlemskapet.

Detta begrepp är relaterat inte till en speciell form av organisation utan till begreppet organisation som sådant. Med (formella) organisationer menas således sociala system vilka gjort utvalda förväntningar till medlemskriterier. Det sker vanligen i symboliska förfaranden såsom beslut eller ledarbeteenden som registrerats och traderats i t ex organisatoriska myter och riter. Utkristallisering av en medlemsroll och den därmed sammanhängande anknytningen av de centrala förväntningar som träffar alla medlemmar av systemet är det som urskiljer en formell organisation från andra former av sociala system. Organisationer har därför formalisering som medel för systembildningen.

Fördelen med detta formalitetsbegrepp vid studiet av motivation i organisationer är att den motivation som är beroende av formalisering, dvs. den med sanktioner (sociala eller ekonomiska) säkrade inställningen hos medlemmarna, kan definieras både i mekanistiska och organiska managementsystem och motivationsbildningen hos dessa blir mer jämförbar. Både hierarkiska och icke-hierarkiska organisationsstrukturer kan betraktas ur samma perspektiv – som formella strukturer, trots att endast de hierarkiska i konventionell mening är huvudsakligen formella. Därmed kan vi ta ett steg vidare från Burns & Stalkers påpekande om formalitetsbegreppets otillräcklighet i organiska system.

Problemet

De positiva effekterna av transformativt ledarskap och organiska organisationer på motivation kan anses visade i en rad empiriska studier. Kännetecknande för transformativt ledarskap och organiska organisationer tycks vara frivilligheten hos inställningen hos medlemmarna. Initiativen till handling och tolkningen av handlingens resultat beskrivs eller föreskrivs bäst ske hos enskilda individer. Deras frivillighet förutsätts knytas till gemensamma

ansträngningar genom individernas omhuldande av gemensamma intressen, inte genom i förhållande till individerna yttre belöningar eller bestraffningar. De gemensamma intressena måste dessutom upplevas som frivilligt utvecklade hos medlemmarna för att skapa inre motivation.

Motivation genom frivillighet eller tvång har fler konsekvenser än skillnaden i engagemang. Användningen av formaliserade villkor på organisationsmedlemmar leder inte enbart till mindre sannolikhet för inre motivation hos medlemmarna, utan har konsekvenser även för i vilken mån vissa beteenden hand förväntas och i vilken mån rationella beslut kan fattas oberoende av motivationsfrågan, dvs. i vilken grad ledare kan räkna med underställdas stöd för ett beslut.

Med formaliserade motivationsfaktorer avses här de förväntningar som inte kan brytas mot, med mindre än att medlemskapet för den enskilde riskeras. Med informella eller frivilliga motivationsfaktorer menas sådana förväntningar som motiverar trots att de inte är förbundna, på ett tvingande sätt, med medlemskapet. Därmed överflyttas fokus från motivation såsom en i förhållande till organisationer relativt fristående och psykologisk variabel till motivation som konsekvens av centrala organisationsmekanismer såsom auktoritet och formalitet. Motivationsfrågor kan relateras till olika former av organisation.

Analysen av motivation måste dock vara flerdimensionell. Den kan inte inskränkas till formaliseringens konsekvenser. Formaliseringen visar endast hur vissa förväntningar via beslut kan anknytas till medlemsrollen och därmed hur ett socialt system kan vinna ett relativt oberoende av enskilda individer. Den är inte en fullständig beskrivning av alla funktioner ett socialt system behöver upprätthålla för att fortbestå. Den formaliserade motivationen är endast en del av en komplex motivationsstruktur som ligger till grund för varje handling i organisationer. Samspelande faktorer är social status, emotionella aspekter på vänskapsband och upplevelsen av organisationens image (Lewicki 1981). De formaliserade

förväntningarna har emellertid speciell påverkan på möjligheterna till motivation varför de bör behandlas för sig.

Särarten hos formaliserad motivation syns vid en jämförelse med motivation i enkla, oorganiserade sociala sammanhang. Där finner man känslomässig orientering mellan individerna som styrs av dels rent personlig motivation som är oberoende av andra, dels socialt uppskattad motivation som kan liknas vid en form av utbyte (Homans 1961). Individer idkar ett tjänstelikhande utbyte utan att nödvändigtvis vara medvetna om förutsättningarna för betalning och återbetalning. Den som levererar en tjänst till en annan möts av tacksamhet och i denna bärande känsla en skuld innebärande att motprestationer i framtiden kan förväntas. Motprestationen kan emellertid inte preciseras och utkrävas av den först presterande. Det rör sig inte om ett rättsligt avtal utan om en diffus känslomässig inställning av tacksamhet som uppstår automatiskt hos mottagaren av prestationen.

Prestationen behöver inte heller vara en tjänst, utan kan vara enbart en kommunikation. Omgivningens reaktion på ett uttryck har betydelse för den kommunicerandes motivation att fälla det och motivationen att fortsätta på ett tema beror också på bemötandet. En kommunikationssituation är ett av de mest elementära exemplen på socialt projekt som förutsätter mer än en person för att lyckas. Utan de andras intresse av att delta, dvs. om de andras motivation saknas, kommer kommunikationen att avstanna. Detsamma gäller för andra, större, sociala projekt. När en individ söker förverkliga ett projekt där det fordras fler än en person behövs en avstämning av motivation för att göra fortsättningen meningsfull för initiativtagaren. Projektet blir beroende av de andra möjliga deltagarnas sätt att respondera på ett förslag.

På detta sätt kan kommunikationssituationer jämföras med projekt där stöd fordras av andra för att göra vidare prestationer meningsfulla. När kommunikationshandlingar fälls visar andra med sina uttryck hur de ställer eller förställer sig till dem. Kommunikationer

innehåller inte bara information om det tema som meddelas, utan också emotionella komponenter som visar hur den kommunicerande känner. Samarbetsvilligheten, lusten till konflikt och kampviljan, skymtar i tonfall och ansiktsuttryck. Kommunikationens informationskomponent förmedlas därför samtidigt med den kommunicerandes inställning till den närvarande omgivningen och till ämnet. När kommunikation sker ansikte mot ansikte, utan stöd av differentierade sociala system, förmedlas information och motivation som en enhet. Avstämningen av motivationsunderlaget hos de potentiella deltagarna i ett samspel sker samtidigt som kommunikationen om samspelet. Informationsordning är samtidigt motivationsordning (jmf. Luhmann, 1995a).

Annorlunda är det i formaliserade system. När differentieringen i samhället går så långt att man inte kan räkna med att även i framtiden ha att göra med den person man presterar mot måste prestationer kunna motiveras av andra faktorer än den tacksamhet som kan finnas i relationen mellan enskilda människor och stämmas av ansikte mot ansikte. Handlingsmotivation måste istället frigöras från konkreta och speciella situationer. Den måste kunna uppstå med enbart abstrakta symboler som grund. Individer måste lära sig att försaka sina ögonblickliga önskemål och behov till förmån för planerad handling över en längre tid. Möjligheten att basera sitt handlande på förväntningar som kan kommuniceras i andra former än konkret närvaro och beroende av specifika personer blir nödvändig. Säkrandet av dessa förväntningar fordrar därför andra principer än tacksamheten.

I moderna samhällen är dessa lösningar redan på plats. Vi känner dem och tar dem för givna. Utbytet är en institutionaliserad form av omedelbar prestation och motprestation. Pengar fungerar som generell prestation varför den kan bytas mot i princip vilken egendom som helst. Genom medlemskapet i organisationer kan ägare eller ledning förvänta sig prestationer från medlemmarna utan att i förväg ha specificerat i detalj vad som ska presteras. Alla dessa lösningar tar utgångspunkt i samma problem. För att göra

presterande handlingar sannolika och meningsfulla i ett funktionsdifferentierat samhälle som överskridit en viss komplexitet fordras att också förväntningar om framtida prestationer kan göras sannolika.

Om vi nu jämför den frivilliga, men likväl sociala, formen av motivation som tacksamhetsprincipen utgör med formaliserade förväntningar i organisationer framkommer ett avslöjande släktskap. För tacksamhetsprincipen gäller att en eventuell motprestation ska komma till stånd frivilligt. Det finns inget tvång att prestera på ett visst sätt en viss tidpunkt. Det enda som förväntas är tacksamhet, vilket kan yttra sig i en allmänt positiv inställning mot den presterande, gillande av dennes idéer likaväl som en materiell motprestation. Tacksamheten är därvidlag elastisk. Den tacksamme väljer själv på vilket sätt han vill vara tacksam. Motprestationens innebörd är generaliserad till sitt innehåll men förutsätter att den tacksamme presterar tillbaka mot en viss person, densamme som gjort den ursprungliga prestationen, vilket är en begränsning för tacksamhet som social motivationsfaktor.

Formaliserade förväntningar har motsvarande men motsatt generalisering. Samarbetet i organisationer fordrar att man kan förvänta sig en specifik prestation vid ett bestämt tillfälle. En sådan motivation kan komma till stånd om medlemskapet upplevs som en egen roll med egna rättigheter och förpliktelser. Beslutet att bli medlem träffas nämligen som ett isolerat beslut och ligger sedan latent i förhållande till aktualiserandet av de löpande förpliktelserna i medlemskapet. Medlemmen kalkylerar inte vid beslut efter beslut huruvida han ska fortsätta att vara medlem, huruvida det är värt det med tanke på de egna preferenserna. Det ska till speciella händelser för att medlemsfrågan ska prövas av den enskilde igen. Därför läggs, med de till rollen knutna förväntningarna, grunden för ett speciellt beslutsfattande, under inflytande av medlemsrollen, fram till dess att medlemmen lämnar organisationen. Det är formaliserad motivation.

Medlemskapet fordrar normalt åtminstone en viss underkastelse under en ledning eller att man respekterar en beslutsordning varför prestationer kan bestämmas efter hand. Organisationsmedlemmen behöver vara förtrogen med medlemsrollen för att ta ställning till huruvida det är önskvärt att bli medlem men han behöver inte, och kan inte, veta i förväg vad som kommer att krävas av honom. Medlemskapet är ett ramavtal där medlemmen normalt får betalt (ekonomiskt eller emotionellt) för att göra de uppoffringar som medlemskapet kan komma att innebära. Medlemmen måste acceptera att ta ledning och handla per direktiv så länge handlingarna ryms inom medlemmens indifferenszon (Barnard 1938).

Formaliserad motivation innebär att organisationen köper ett motivationskapital av medlemmarna. Däri ligger betydelsen att motivationen är generaliserad. Man specificerar först i framtiden vilka handlingar som kommer att bli önskvärda i organisationen och för vilka organisationen kommer att fordra motivation av sina medlemmar. Organisationen vinner flexibilitet eftersom den inte i förväg behöver bestämma vad den vill ha ut av sina medlemmar och medlemmarna får en likaledes generell prestation tillbaka – pengar.

Först i och med detta blir det tydligt hur de två jämförda formerna för motivation kan skilja sig åt med avseende på motivationen för beslut. Också om vi tänker oss varianter av motivation som ligger nära tacksamhetsprincipen men inte lider av dess brist på specificitet och som har tacksamhetens frivillighet blir slutsatsen densamma. En motivationsprocess där deltagare behöver köpslå med varandra på punkt efter punkt och bekräfta en ömsesidigt positiv inställning till ett gemensamt projekt, som genom deras beteende börjar ta form, lider av en svårighet att åstadkomma handlingar som har att göra med sättet att bilda motivation. Medgörligheten hos medlemmarna kan inte tas för given utan stöd av formaliseringens bindande effekt. Så länge allas medgivande behövs för varje ändring av projektet, antingen det avser projektets mål eller medel, kommer ändringens genomförbarhet

att bero på möjligheten att nå konsensus bland medlemmarna (jmf. Ouchi 1981). I en växlande och oförutsebar omgivning kan denna form av beslutsfattande och motivationsbildning vara relativt svårmanövrerbar, trots att den är en del i organisationsformer för dynamiska omgivningar (jmf. Burns & Stalker 1961). Den frivilliga motivationsmodellen av köpslående har en inbyggd manövertröghet. I organisationer, eller snarare gruppbildningar, där motivationen måste säkras genom underhandling med i förhållande till gruppen självständiga beslutsfattare med egna preferenser blir beslutsfattandet om mål, delmål och medel inte ett strikt organisatoriskt beslutsfattande, dvs. besluten fattas inte med organisatoriska premisser som startpunkt och organisatoriska premisser som slutpunkt, utan med en koalitions underhandling mellan individuella preferenser som början och med en överenskommelse i gruppen som resultat (Cyert & March 1992). Varje invändning och varje instämmande från en gruppmedlem är samtidigt ett ställningstagande till fortsatt samarbete från medlemmen. Meddelandena från medlemmarna måste tolkas som innehållsmässigt blandade av motivation och rationalitet. När man nickar och ler ger man inte uttryck för att man tror att vissa medel kommer att leda till vissa mål, utan också för sin egen personliga, eventuellt också emotionella, inställning till valet av medel och förhållandet mellan de personliga preferenserna och det diskuterade målet.

Avsaknaden av precision hos förväntningarna under medlemsrollen ska alltså inte ses som en brist på perfektion utan som en styrka hos formaliseringen. Specificeringen lämnas öppen för framtiden. Motivationen stabiliseras och kanaliseras genom medlemskapet istället för genom speciella, personberoende relationer gällande enskilda saker. Motivationen kan därmed åstadkommas under variationer av projekten som behöver motivation för att genomföras utan att varje förändring måste förankras hos varje medlem som berörs av dem. Förändringar, beslut, handlingar kan betraktas från ett perspektiv som är oberoende av motivationsaspekterna. Därmed kan en högre grad av rationalitet, i traditionell betydelse,

uppnås i behandlingen av sakfrågor eftersom de kan befrias från de enskilda medlemmarnas egna preferenser. Separationen av motivation och rationalitet får inte bara en analytisk betydelse, är inte bara en begreppskonstruktion som är praktisk för läroböcker i organisationsteori, utan är genom formaliseringen en realitet.

Sammanfattningsvis gäller att motivation som stimuleras av frivillighet hos medlemmarna kan förväntas vara mindre säkert generaliserad över handlingsalternativ och mindre styrbar än genom formalisering tvångsmässigt orsakad motivation. När motivationen är frivillig måste den därför antingen kunna uppväga sina nackdelar med större intensitet eller bygga på former av frivillighet som delvis eller helt kan undkomma de här identifierade nackdelarna. Fördelarna av en starkare frivillig motivation är redan välkända. Här behandlas enbart den andra möjligheten.

Formalisering av frivillighet

Frågan är nu om formalisering kan kombineras med frivillig motivation och hur styrbarhet och förutsebarhet hos organisatoriska förväntningar kan bildas trots frivilligheten? Svaret har att göra med på vilket sätt formalisering definieras. Enligt den konventionella uppfattningen, där formalitet är medlet för rationell ledning genom vissa förfaranden såsom skriftligt fixerade regler, opersonlig hållning, och en organisation präglad av hierarkisk arbetsledning och arbetsdelning, kan formalisering inte stimulera inre motivation. Snarast är alla dessa förfaranden typiska drag hos strukturer som ansetts minska inre motivation. Om formalitet istället definieras som med medlemskapet villkorade förväntningar i organisationer blir saken en annan. Medlemsvillkor kan konstrueras på många sätt, utan begränsningar till de företeelser som den konventionella formalitetsuppfattningen givit uttryck för. Det ger anledning att se på formalitet på ett helt nytt sätt. Alla förväntningar som är villkor för medlemskap är formaliserade (jmf. Luhmann, 1995a). Konsekvenserna för motivation i

organiska organisationer, eller organisationer med frivillighet hos medlemmarna som bärande element, kan ges förklaringar som bygger på formalitet, snarare än individualitet.

Organiska managementsystem präglas tydligen av en långt driven frivillighet hos individernas motivation för organisationens mål. Man förväntas arbeta endast delvis för lönen, och huvudsakligen av andra skäl (Sorauren, 2000). Organisationen tillhandahåller inte bara målet, ersättningen och medlen för arbetet utan också möjligheter till en långtgående personlig identifiering med organisationens identitet och en mission. Friheten är dock inte fullständig. I en stor fallstudie, som kan förstås som illustration av formaliserad frivillighet, har beskrivits hur organiska system är *high trust cultures* där medlemmarna förväntas ta egna initiativ och utveckla egna specialiserade roller allteftersom initiativen visar framgång (Maravelias 2001:115). Ledningen är konsulterande snarare än dirigeranden vilket får konsekvenser i form av frihetsgrader för motivationsbildning och rolldefinition. ”*You see, the feeling of not having a precise job, to work with and to be responsible for a lot of different and sometimes novel assignments, and at times even to conceive of these assignments yourself, that is a part of peoples daily procedures. It is not exactly that our managers tell us to constantly increase our level of commitment and responsibility, but you nevertheless feel that it is expected. It is simply the way things work here. I guess you can look at it in two ways. On the one hand you can say that we are given the opportunity to choose the role we wish to play in the company. We are not constrained by an official role given to us. Yet, on the other hand you can also say that so much is constantly up to ourselves. We do not have a specific role to play. We do not have the rights and duties that such a role would convey. Instead we continuously create and recreate more or less unique positions and roles for ourselves within the company, which are based on our specific fields of expertise*” (Ibid:121-122).

Även om ett ledande drag hos denna typ av organisation är den långt drivna individualiteten, frivilligheten och självständigheten i beslutsfattandet råder ingen frånvaro av normering. Emellertid tar normeringen eller formaliseringen sikte på andra beteenden och andra förväntningar. Den formalisering som finns döljs dock så att den ser ut att vara frivillighet. Beteendet i organiska organisationer liknar det som finns hos ickemedlemmar på gatan, i bussen, vid tillfälliga möten etc. men stora skillnader finns också. I organiska organisationer kan medlemmar ta för givet att de får gehör för sina förslag, att besluten utgås från på ett kollegialt sätt och att samarbete kan förväntas trots att överenskommelse ännu inte har träffats. Organiska organisationer är emellertid en, jämfört med oorganiserade sammanhang, speciell miljö för den frivilliga taxering av ömsesidig motivation till kommunikation, till teman och till mer materiella projekt. Också i organiska system finns formaliserade förväntningar som bestämmer motivationen hos medlemmarna för diverse företeelser som har betydelse för organisationen. Motivationsbildningen sker inte fullt ut i informella processer där personliga band dominerar, utan också opersonligt med förtäckta hänvisningar till medlemsrollen. De krav på lydnad som en byråkrati relativt öppet delger sina medlemmar motsvaras här av fordringar på gemensamma attityder, antaganden, eller sätt att se på världen. Den bristande lydnaden som här blir illojalitet är svårare att påvisa och förväntningarna kommuniceras i kognitiva termer. T ex. kan det gälla erfarenheter som organisationen ansamlat om sin omgivning i form av en framgångshistoria. Illojalitet i förhållande till dessa erfarenheter kan vara lika stort mått av olydnad som förkastandet av organisationens mål. Organisationer som är lågradigt formaliserade använder istället denna typ av förväntningar för att göra beteenden förutsägbara och styrbara.

Organiska system bygger på formalisering. De måste göra det likväl som byråkratier. Formaliseringens funktion är inte verktygets, utan systembildningens. Utan formalisering - ingen organisation. Skillnaden mot mekanistiska system är att de senare har

formaliserat en auktoritetshierarki i flera nivåer, förväntningar om lika hierarkiska kommunikationsvägar, en specialiserad arbetsbeskrivning och den relativt större vikt som läggs vid skriftliga dokument. Organiska system har istället formaliserat andra beteendeförväntningar, som gäller sättet att tänka snarare än vissa förfaranden (jmf Maravelias, 2002). Istället för en ordning huvudsakligen inriktad mot direktiv och börförmer, är organiska system vinklade mot en kognitiv, eller lärbenägen inställning mot medlemmarna. Organisationsmedlemmarna förväntas ha en öppen inställning till omgivningens förslag, jämte en beredvillighet att ta egna initiativ till förändringar. Med ett begrepp som utvecklats av Galtung, kan skillnaden uttryckas enligt: I mekanistiska system finns huvudsakligen normativa förväntningar om normativa förväntningar, medan organiska system tenderar att mestadels normativt förvänta en kognitiv inställning hos medlemmarna (jmf. Galtung, 1959). Med normativa förväntningar menas förväntningar som är obenägna till lärande, dvs. en kontrafaktisk inställning och med kognitiva avses en benägenhet till anpassning vid avvikelser hos observationer. Olikheten hos kombinationerna av förväntningsstilar, kognitiva och normativa, mellan systemen är inte en skillnad mellan normativ och kognitiv, dvs. värdeorienterad, eller auktoritativ, respektive faktaorienterad, eller frivillig, utan en skillnad mellan den relativa vikt som läggs vid en normativ respektive kognitiv förväntningsstil. Mekanistiska system är förvisso huvudsakligen tvingande, direktivstyrande och initiativhämmande, men organiska system är inte helt och hållet deras motsats. Normativa förväntningar, dvs. formella förväntningar saknas alltså inte i organiska system. Snarare är det fråga om vilka förväntningar som har givits en normativ stil och vilka som därefter normativt har förväntats i en kognitiv stil. Sålunda förväntar man sig typiskt i en byråkrati att förfaranden ska följas, och man förväntar sig att andra förväntar sig att man ska ha denna inställning. Irritation uppstår både om de egna förväntningarna inte är normativa och om andras förväntningar om de egna förväntningarna inte har denna inriktning. Varje form av

slapphet hos förväntningsstilen riskerar att skada den normativa inriktningen hos hela systemet. Normativa förväntningar är starkt beroende av andra normativa förväntningar medan kognitiva förväntningar kan vila mer på egna meriter är en rättsociologisk observation. Liksom ett rättssystem måste kombinera normativa och kognitiva förväntningar är organisationer produkten av sådana kombinationer (Jmf Luhmann, 1990; Davis, 1994). Med systemteoretiska begrepp kan sammanfattas: Normeringen åstadkommer systembildningen, och är operativt slutande, medan kognitiva förväntningar åstadkommer anpassning till omgivningen och är operativt öppnande. I balansen mellan omvärldskänslighet och slutenhet kan organisationer välja tonvikt, men inte utesluta någondera sida helt.

Till skillnad från oorganiserade och helt frivilliga sammanhang sker i organisationer typiskt en utvärdering av medlemmarnas prestationer. Den risk för en medlem i ett mekanistiskt system som ligger i att utpekas som olydig motsvaras i organiska system av risken att ses som illojal mot organisationen genom att inte i tillräcklig grad vilja (eller kunna) se det sammanhang som leder till önskvärda resultat från organisationens perspektiv. Utvärderingen av enskilda underställda organisationsmedlemmar i organiska system omfattar sådana aspekter som endast skulle drabba relativt högt uppsatta personer i ett mekanistiskt system. Vid utvärderingen av en medlems prestation undersöks inte bara hur hårt eller samvetsgrant medlemmen har arbetat utan också hur han har översatt mål till medel, dvs. hur han har fattat sina beslut. För att kunna göra det måste två aspekter av besluten kunna fastställas. Den första är huruvida medlemmen har lyckats konkretisera organisationens mål på ett godtagbart sätt. Det är omöjligt att säga huruvida en abstrakt målformulering såsom, vårt mål är att betjäna de många behövande människorna med mat och kläder, kan konkretiseras i en annan formulering såsom, vi ska importera 5 000 liter spannmål från Afrika, dvs. att den andra formuleringen (beslutet) är sant eller falskt. Det enda som kan avgöras är huruvida det är etiskt eller normativt godtagbart, dvs. huruvida det i den

organisation för vilket målet gäller och beslutet skett är godtagbart. Som grund för bedömningen ligger en tät väv av faktakunskap och en historia av tidigare gjorda beslut och tolkningar som ansetts normativt godtagbara (jmf. Jorgensen 1938). Som grund för beslutet kan ligga logiska operationer såsom analogier eller motsatsslut som relaterar det aktuella beslutet till tidigare kända beslut, till värderingar, gemensamma antaganden eller organisationsmyter om hur ledningspersoner agerat i liknande situationer. Dessa övervägandens relevans är alla beroende av medlemsrollens utformning, och knutna till organisationsmålet. Med definitionen av formalitet som till medlemskapet villkorade förväntningar är därför de frivilliga förväntningarna i organiska organisationer i högsta grad formaliserade.

Normeringen av vissa förväntningar genom formaliseringsfenomenet utgör en bunden frihet för organisationsmedlemmarna. Bundenheten är dock relativ. Upplevelsen av motvilja mot definitioner och förfäktandet av en relativt kaotisk miljö tvingar medlemmarna i organiska system till egna, åtminstone skenbart subjektiva, strukturbildningar. Medlemmen måste själv, vilket t ex begreppet 'intraprenör' syftar på, med egna medel bilda sådana relationer till kollegorna att medlemmens beslut går att sätta i verket och att andra medlemmar finner medlemmen nyttig också för sina projekt. I frånvaro av de mekanistiska systemens tyngre administrativa apparat till vilka medlemmarna kunde knyta sitt förtroende tvingas medlemmarna att lita till varandra på ett personligt plan för fattandet och verkställandet av beslut. Ett nätverk av ömsesidiga beroenden gör förtroende till ett centralt begrepp och fenomen (Bartlett & Goshal 1997, Holmqvist & Maravelias 1998, Lewin & Volberda 1999, Muller & Stein 2000). När motivation inte kan förväntas på normativa grunder, dvs. köpas och framtvingas inom ramen för en indifferenszon i anställningskontraktet eller i det tysta förväntandet av medlemmarna, blir det beroende av hur det kommuniceras mellan medlemmarna. Personförtroendet måste kompensera för den förlust av systemförtroende som

det mekanistiska systemet kan tillhandahålla (Luhmann 1995a:71 ff). Ledarskapet söker kompensera för risken för ett sönderfall av förtroende genom att övertyga medlemmarna att organisationen kommer att fungera, projekten kommer att mötas av framgång (Gambetta 1988). Transformativt ledarskap använder dessutom hellre diffusa mål än konkreta, vilka gör individernas tvivel angående målens genomförbarhet mindre relevanta (Bass, 1985). Övertygelsen syftar till att säkra medlemmarnas motivation som skulle kunnat utebli om känslan spred sig att ansträngning inte lönar sig eftersom de andra organisationsmedlemmarnas medverkan uteblir!

Avsaknaden av mer än ett minimum av formalisering av en verksamhets innehåll och former betalas alltså för med risken för konsumering av organisationens, eller medlemmarnas förtroendekapital. Endast så länge medlemmarna känner att deras insatser kommer att mötas av kollegornas motsvarande insatser kommer de att känna motivation att fortsätta. Sådant råder en direkt analogi med den oorganiserade situationen där individer måste värdera andras inställning till en kommunikation eller ett projekt för att se om en fortsättning är meningsfull. Där formalisering av inställningen till beslut inte föreskriver en underkastelse under överordnade kan ingen sådan förväntas. Förslag kommer därför regelmässigt att mötas av en större risk för motstånd. Medlemmarna måste övertygas med information snarare än direktiv. Medlemmarna förväntas dock ha en beredvillighet att delta i diskussionen, men inte att acceptera utgången om övertygelse saknas. Den personliga övertygelsen kan emellertid vara svår vunnen eftersom den involverar konsekvenser också för medlemmens självuppfattning (Shamir, et al., 1993).

Formaliseringens former i organiska organisationer har två konsekvenser. (1) Den självständiga inriktningen av organisationsmedlemmarnas motivation, dvs. att de förväntas vara självgående, ansvarstagande, kommunikativa deltagare leder till att de arbetar med en relativt komplex tolkning av organisationens mål och lämpliga medel (värden och

fakta). Deras självständighet och den därmed sammanhängande personliga involveringen avlägsnar möjligheten att hänvisa till sina överordnade vid irrationellt beslutsfattande utan måste acceptera personligt ansvar. Den komplexa tolkningen som i mekanistiska system enbart tillkommer ledningspersoner inbegriper kännedom inte bara om organisationens mål, och allmänbildning vad gäller kausalförhållanden mellan medel och mål. Medlemmarna måste också ha specialiserad kunskap om vilka tolkningar, konkretiseringar och situationsanpassningar av organisationens mål som är acceptabla ur organisationens perspektiv. De behöver också kunskap om vilka medel som hittills visat sig verkningsfulla och var gränserna går för krav på produktivitet, effektivitet och lönsamhet. En rad sådana avvägningar av vilka dessa enbart är ett fåtal exempel fordrar stöd av en detaljerad tolkningsregel som hjälper medlemmarna att agera utan säkerhetslina. De måste kunna lita till att konsekvenserna av deras beslut inte blir bestraffning, utan belöning. Förutsebarheten hos beslutens effekter inom organisationen fordrar att organisationen har utvecklat en sådan tolkningsmetod, eller annorlunda uttryckt en sådan organisationskultur, att den självständiga tolkningen blir förutsägbar. Grundläggande antaganden, som inte sällan beskylls för att utgöra orsaken till organisationers tröghet vid förändringar, har därför en för organiska system grundläggande funktion att möjliggöra separation och specificering av förhållandet mellan faktum och värde. Den tröghet som kan identifieras i förändringar som involverar grundläggande antaganden är därför hänförliga till svårigheterna att i ett slag lägga om kursen i de dag för dag löpande tolkningarna av vad organisationen är, vad den gör, hur och varför.

(2) Den andra konsekvensen av frivillighetens formalisering har att göra med de begränsade möjligheterna till personlig avskärmning i organiska system. När ett personligt engagemang fordras av moderna organisationer kan det byråkratiska fjärmande förhållningssättet inte användas som frikoppling mellan arbetsrollen och den personliga självbilden. Överlappningen leder till att en förändring av den relativt trögörliga

självuppfattningen måste förändras i samma takt som organisationens roller. Organisationen tvingas att antingen anpassa förändringstakten nedåt eller accelerera möjligheterna för medlemmarna att förändra sina självbilder. Broar mellan det som är och det som ska komma att bli behövs. Det konventionella botemedlet är att involvera medlemmarna i beslut, att diskutera rikligt kring vad det kommer att innebära för var och en och att ta förändringarna i välisolerade små steg under tydlig försäkran om att allt inte kommer att ändras. Ledarskap blir en sorts kognitiv beteendeterapi för organisationsmedlemmar.

En gemensam nämnare för de två effekterna är involverandet av en personlig, tidigare privat sfär i organisationslivet. När människor accepterar medlemsrollen i moderna, organiska organisationer, kan de inte som i de byråkratiska systemen utelämnat sina personliga identiteter. Istället tvingas de att se sig själva som upphovsmän till handlingar genom att vara intresserade av sitt arbete. Den paradoxala effekten av medlemskap i en organisk organisation kan därför bli känslan av ett större tvång, mer mental stress och eventuell utbrändhet än i byråkratierna. Medan byråkratin tillåter relativt kallsinniga, begränsade medlemskap, fordrar organiska organisationer ett mer fullständigt engagerande av den personliga identiteten. Där byråkratin riktar fordringar mot en befattning fordrar det organiska systemet prestationer direkt av människan. Kritik, förändringstryck, bristande motivation, otillräcklig förståelse av organisationens omgivning etc. drabbar därför den enskilda människans identitet. På så sätt kan de organisationsformer som ska vara de mest frigörande, motiverande och självförverkligande också leda till de för individen mest ingripande, både positiva och negativa verkningarna.

Slutsatser och implikationer

En mycket vanlig uppfattning i ledarskapsstudier är att frivilligt handlande organisationsmedlemmar blir mer motiverade. En serie studier som använt begreppsparet inre

och yttre motivation, har dessutom visat att dessa motivationsformer motverkar varandra. Där inre motivation finns tenderar yttre att vara mindre betydelsefull och omvänt. Särskilt betydelsefull var upptäckten av att inre motivation kunde skadas av användningen av yttre belöning. När yttre belöningar används tenderar inre motivation inte att utvecklas, varför större betalningar måste erbjudas för samma motivation och arbetsinsats. Sedan 1980-talet har ledarskapsforskningen utvecklats kring skillnaden mellan transaktionellt och transformativt ledarskap som nära anknyter till tanken på inre motivation (jmf Shamir et al., 1993; 1998). Transformativt ledarskap kan förstås som huvudsakligen metodrecept på för motivation kryddstarka rätter även om andra ingredienser ingår.

Frivillighet har också nackdelar i förhållande till formalisering. I formaliserade system kan vissa förväntningar tas för givna eftersom underkastelse under dessa räknas som medlemsvillkor. I organisationer är t ex målet, missionen, auktoritetshierarkin vanligtvis att ta för givna på detta sätt. Dessutom kan ledare räkna med att deras beslut accepteras av underställda, dvs. att de kan ligga till grund för underställdas handlingar. Därmed kan rationalitet frigöras från motivationsbildning. Ledare kan fatta beslut utan att försäkra sig om medarbetarnas stöd. Systemet får en viss styrbarhet och det kan parera för uppdykande händelser. Frågan i denna studie har varit på vilket sätt fördelarna hos motivation genom frivillighet kan kombineras med styrbarhet och förutsebarhet genom formalisering?

Skillnaden mellan frivillighet och formalisering när det gäller motivationsbildningen går tillbaka till begreppen inre och yttre, men behöver inte inskränkas till dem. Även om utvecklingen av begreppen inre/yttre motivation har kritiserats och deras status i Decis () tappning är svag har en rad studier bekräftat att transformativt ledarskap systematiskt leder till högre motivation än transaktionellt ledarskap (Shamir et al., 1993). Dessa ledarskapseffekter går ut på att förändra organisationsmedlemmarnas inställning från egenintresse till kollektivt intresse, och därmed stimulera en upplevd frivillighet i förhållande

till organisationens mål. Förklaringen till motivationseffekterna har emellertid inte kunnat åstadkommas med huvudsakligen individualistiska och behovsorienterade modeller av motivation. Istället har tolkningen av motivationseffekterna av transformativt ledarskap sökts i identitetsbegreppet. I ett på teori om identitet (Tajfel & Turner, 1985; Ashforth & Mael, 1989) vilande förslag har Shamir et al. (1993) argumenterat för att flera av de kollektiva intressena hos individer kan fostras ur grundläggande funktioner hos det individuella psyket. Särskilt behovet, eller systemfunktionen, av en stabil självbild vid orienterandet av handlingar mot omvärlden har hävdats kunna leda till indentifiering med organisationer och därmed möjligheten till engagemang bortom vad en normativ medlemsroll skulle kunna kräva. Även i Shamir et al. (1993) står emellertid formalitet mot frivillighet som yttre och inre motivation. De förklarar transformativt ledarskap som sprungen ur motivation genom frivillighet och hävdar därmed en motsatsställning mellan yttre och inre belöning. Definitionen av formalitet förblir emellertid oklar och formaliseringens funktion betraktas enbart som skadlig.

Här har utvecklats en ny tolkning av formaliseringens funktion för motivationsbildningen vid transformativt ledarskap. Med en definition av formalitet som anknyter, inte som den konventionella uppfattningen till en uppräknning av förfaranden såsom t ex skriftlighet, målstyrning, hierarki, utan till en teori om medlemsrollens funktion för bildningen av förväntningar i organisationer får formalitet en annan betydelse. Sådana förfaranden som i konventionell betydelse skulle anses informella såsom personlig övertygelse, världsbild, vissa antaganden kan ges en tolkning som formella förväntningar genom sättet med vilket de anknytits till medlemsrollen i en organisation. Sådana förväntningar som enligt Shamir et al. (1993; 1998) och som anses utgöra produkten av transformativt ledarskap kan med det expanderade sättet att förstå formalitet bättre tolkas som formella och därmed med högre precision beskriva formaliseringens funktioner för motivationsbildningen i organisationer.

En skillnad mellan det analytiska formalitetsbegreppet och praktikers uppfattning om formalitet kan fördras. Teorin om det transformativa ledarskapets effekter på motivation fordrar inte att orsaken till organisationsmedlemmar ligger hos dem själva, utan enbart att de upplever kausaliteten som kommande från den egna identiteten. Därmed har organisationer fortfarande möjligheten att med formaliserade förväntningar göra medlemmarnas handlingar styrbara och förutsebara. Restriktionen är dock att organisationsmedlemmarna måste föras bakom ljuset på denna punkt. De får inte bli varse att de är föremål för en manipulation av normativa förväntningar som på ett mer abstrakt, analytiskt plan inte kan skiljas från de förfaranden som i konventionellt begreppsbruk kallas formella och vilka brukar anses medföra ett visst mått av tvång.

Referenser

- Ashforth B. E. & Mael, F. (1989) "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, 14 (1): 20-39.
- Back, K. W. (1973) *Beyond Words: The Story of Sensitivity Training and the Encounter Movement*. Baltimore: Penguin Books.
- Bakke, W. E. (1950) *Bonds of Organization*. New York.
- Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E. K. (1996) "Effects of transformational leadership training and attitudinal and fiscal outcomes: A field experiment", *Journal of Applied Psychology*, 81: 827-832.
- Barnard, C. (1938) *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bartlett, C. & Goshal, S. (1997) "The Individualized Corporation", New York: Harper.
- Bass, B. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*, New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1989), *Manual for the multifactor leadership questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bengtsson, L., Holmqvist, M. & Larsson, R. (1998) *Strategiska Allianser: Från marknadsmisslyckande till lärande samarbete*. Malmö: Liber.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985), *Leaders: The strategies for taking charge*, Harper and Row, New York.
- Beugelsdijk, S. & Slangen, A. (2002) "Shapes of Organizational Change: The Case of Heineken Inc.", *Journal of Organizational Change Management*, 15 (3): 311-326.
- Beyer, J. M. (1981) "Ideologies, Values and Decision Making in Organizations", s 166-202 i Nystrom, P. C. & Starbuck, W. H. (red.) *Handbook of Organizational Design 2*, New York: Oxford University Press.

- Burns, J. M. (1978) *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Burns, T., Stalker, G., M. (1961) *The Management of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995), "Further assessment of Bass' (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership", *Journal of Applied Psychology*, 80: 468-478.
- Calder, B. J. & Staw, B. M. (1975a) "Self-perception of intrinsic and extrinsic motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 31: 599-605.
- Calder, B. J. & Staw, B. M. (1975b) "Interaction of intrinsic and extrinsic motivation: Some methodological notes", *Journal of Personality and Social Psychology*, 31: 76-80.
- Conner, D. (1992) "The Difference Between Winners and Losers", *Training and Development*, mars: 34-35.
- Cyert, Richard M. March, James G. (1992) *A Behavioral Theory of the Firm*. Malden: Blackwell Publishers.
- Deal, T., och Kennedy, A., 1982, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading MA: Addison Wesley.
- Daniel, T. L. & Esser, J. K. (1980) "Intrinsic motivation as influenced by rewards, task interest, and task structure", *Journal of Applied Psychology*, 65: 599-605.
- Davis, J., 1994, "Toward a Theory of Law in Society", i K. Rokumoto (red.), *Sociological Theories of Law*, Aldershot: Dartmouth Publishing.
- DeCharms, R. (1968) *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*, New York: Academic Press.
- Deci, E. L. (1971) "Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 18: 105-115.

- Deci, E. L. (1972a) "Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity", *Journal of Personality and Social Psychology*, 22: 113-120.
- Deci, E. L. (1972b) "The effects of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 8: 217-229.
- Deci, E. L. (1975a) *Intrinsic motivation*, New York: Plenum.
- Deci, E. L. (1975b) "Notes on the theory and metatheory of intrinsic motivation", *Organizational Behavior and Human Performance*, 15: 130-145.
- Deci, E. L. (1976) "The hidden costs of rewards", *Organizational Dynamics*, 4 (3): 61-72.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. & Koopman, P. L. (1997), Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (1): 19-29.
- Dervitiotis, K. N. (1998) "The Challenge of Managing Organizational Change: Exploring the Relationship of Re-Engineering, Developing Learning Organizations, and Total Quality Management", *Total Quality Management*, 9 (1): 109-14.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russel, J. E. A. & Gaby, S. H. (2000) "Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-Based Selling", *Human Relations*, 53 (3): 419-28
- Etzioni, A. (1961) *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: The Free Press.
- Etzioni, A. (1964) *Modern Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Etzioni, A. (1965) "Organizational Control Structure", i March, J. G., *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally.
- Galtung, J. (1959) "Expectations and Interaction Processes", *Inquiry*, 2: 213-234
- Gambetta, H. (red), (1988) *Trust, Making and Braking Cooperative Relations*. Oxford: Blackwell.

- Gardner, W. L. & Cleavenger, D. (1998), "The impression management strategies associated with transformational leadership at the world-class level: a psychohistorical assessment", *Management Communication Quarterly*, 12 (1): 3-41.
- Graen, G. & Cashman, J. F. (1975) "A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach", I Hunt, J. G. & Larson, L. L. (red.), *Leadership Frontiers*, Kent. OH: Kent State University Press, p. 143-165.
- Greene, D. & Lepper, M. R. (1974) "Effects of intrinsic rewards on children's subsequent intrinsic interests", *Child Development*, 45: 1141-1145.
- Greiner, L. E. (1992) "Resistance to Change During Restructuring", *Journal of Management Inquiry* 1, s. 61-5. Goldstein, J. (1988) "A Far-From Equilibrium Approach to Resistance to Change", *Organizational Dynamics*, 17: 16-26.
- Hall, R., Clark, J. P., Giordano, P. C., Johnson, P. V. & van Roekel, M. (1977) "Patterns of Interorganizational Relationships", *Administrative Science Quarterly*, 22: 457-474.
- Harrigan, K. R. (1988) "Strategic Alliances and Partner Assymetries" *International Management Review*, 28: 53-72.
- Hater, J. J. & Bass, M. (1988) "Supervisor's evaluations and subordinate's perceptions of transformational leadership", *Journal of Applied Psychology*, 73: 695-702.
- Hedberg, B., (1981), "How Organizations Learn and Unlearn", *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, s. 3-27, Oxford: Oxford University Press.
- Hedberg, B., Baumard, P. & Yakhlef, A. (2002) *Investigating Imaginary Organizations*, New York: Elsevier.
- Hedberg, B., Dahgren, G., Hansson, J. & Olve, N. G. (1997) *Virtual Organizations and Beyond: Discover Imaginary Systems*. London: Wiley.
- Hodgkinson, P. E. & Stewart, M. (1991) *Coping with Catastrophe*. London: Routledge
- Hollander, E. P. (1964) *Leaders, groups, and influence*, New York: Oxford University Press.

- Holmqvist, M. & Maravelias, C. (1998) "Imaginary Organizations: Effective Partner Interactions Through Strategic Use of Trust", presenterat vid konferensen Beyond Convergence, 12th Biennial Conference, Stockholm.
- Lewin, A. & Volberda, H. (1999) "Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms", *Organization Science*, 10 (5): 519-534.
- Homans, G. C. (1961) *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York.
- Hopfl, H. et.al. (1992) "Values and Valuations: The Conflicts Between Culture Change and Job Cuts", *Personnel Review*, 21 (1), s. 24-38..
- House, R. J. (1971) "A path goal theory of leader effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 16 (3): 321-338.
- House, R. J. (1977) "A 1976 theory of charismatic leadership", Hunt, J. G. & Larson, L. L. (red.), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Jorgensen, J. (1938) "Imperatives and Logic", *Erkenntnis*, 7: 288-296.
- Kelsen, H., 1967, *Pure Theory of Law*, Berkeley: University of California Press.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (1995), *The leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Lakomski, G. (2001) "Organizational Change, Leadership and Learning: Culture as Cognitive Process", *The International Journal of Educational Management*, 15 (7): 68-77.
- Lewicki, R. J. (1981) "Organizational Seduction: Building Commitment to Organizations", *Organizational Dynamics*, 10 (2): 5-20.
- Lewin, A. & Volberda, H. (1999) "Prolegomena on Coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms", *Organization Science*, 10 (5): 519-534.
- Luhmann, N., (1990) *Essays on Self-Reference*, New York: Columbia University Press.
- Luhmann, N., (1995a) *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, 4:e uppl., Berlin: Duncker & Humblot.

- Luhmann, N. (1995b) *Social Systems*, Stanford: Stanford University Press.
- Maravelias, C. (2001) *Managing Network Organizations*. Akademisk Avhandling, Stockholm: Stockholms Universitet.
- March, J. G. & Simon, H. L. A. 1958, *Organizations*, New York: John Wiley & Sons.
- March, J. G. (1999) *The Pursuit of Organizational Intelligence*. Malden: Blackwell.
- Martin, J. & Powers, M. E. (1983) "Truth of Corporate Propaganda: The Value of a Good War Story", Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G. & Dandridge, T. (red.) *Organizational Symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Maturana, H., och Varela, F., 1980, *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*, Boston, D. Reidel.
- Mayo, E. (1933) *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York.
- Miller, P. & Rose, N. (1990) "Governing Economic Life", Gane, M & Johnson T. (red.) *Foucault's New Domains*. New York: Routledge.
- Miller, R. L. (1992) "Managing Before the Re-Organization", *Training and Development*, juli: 57-60.
- Mitchell, T. R. (1982) "Motivation: New directions for theory, research, and practice", *Academy of Management Review*, 2 (1): 80-88.
- Müllern, T. & Stein, J. (2000) *Ledarskap i den nya ekonomin*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Osterman, P. (2000) "Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare", *Industrial and Labor Relations Review*, 52: 179-99.
- Ouchi, W. G. (1980) "Markets, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly* 25: 129-141.
- Ouchi, W., G., 1981, "Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge", Reading, MA: Addison Wesley.

- Pettigrew, A. M. (1979) "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly* 24: 570-581.
- Pinder, C. C. (1976) "Additivity versus nonadditivity of intrinsic and extrinsic incentives: Implications for work motivation", *Journal of Applied Psychology*, 61: 693-700.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990) "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors", *Leadership Quarterly*, 1 (2): 107-142.
- Ranson, S., Hinings, B. & Greenwood, R. (1980) "The Structuring of Organizational Structures", *Administrative Science Quarterly*, 25: 1-17.
- Roberts, N. C. & Bradley, R. T. (1988) "The limits of charisma", I J. A. Conger & R. N. Kanungo (red.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*, San Francisco: Jossey Bass.
- Roberts, N., (1985), "Transformational leadership: A process of collective action", *Human Relations*, 38: 1023-1046.
- Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939) *Management and the Worker*. Cambridge Mass.
- Ross, M. (1975) "Salience of reward and intrinsic motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 32: 245-254.
- Sashkin, M. (1977) "A 1976 theory of charismatic leadership." In J. G. Hunt & L. L. Larsson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Saunders, G. (1984) *The Committed Organization: How to Develop Companies to Compete Successfully in the 1990s*. Aldershot: Gower.
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. H. (1999) *The Corporate Culture Survival Guide. Sense and Nonsense About Cultural Change*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Shamir, B. and Howell, J. M. (1999) "Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership", *Leadership Quarterly*, 10 (2): 257-83.
- Shamir, B. House, R. J. & Arthur, M. B. (1993), "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory", *Organization Science*, 4 (4): 577-594.
- Shamir, B. Zakay, E. Breinin, E. and Popper, M. (1998) "Correlates of charismatic leader behavior in military units: subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance", *Academy of Management Journal*, 41 (4): 387-409.
- Shamir, B. Zakay, E. Breinin, E. and Popper, M. (1998) "Correlates of charismatic leader behavior in military units: subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance", *Academy of Management Journal*, 41 (4): 387-409.
- Simon, H. A. (1997) *Administrative Behavior*. 4th ed. New York: The Free Press.
- Simonin, B. L. (1999) "Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, 20: 595-623.
- Simons, T. (1999), "Behavioural integrity as a critical ingredient for the transformational leadership", *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2): 89-104.
- Sorauren, I. F. (2000) "Non-monetary incentives: Do people work only for money?", *Business Ethics Quarterly*, 10 (4): 925-944.
- Spencer, S. & Adams, A. (1990) *Life Changes: Growing Through Personal Transitions*. San Luis Obispo, CA: Impact Publishers.
- Staw, B. M., Calder, B. J., Hess, R. K. & Sandelands, L. E. (1980) "Intrinsic motivation and norms about payment", *Journal of Personality*, 48: 1-14.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1985) "Social identity theory and intergroup behavior" s 7-24 i Worchel, S. & Austin, W. G. (eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, 2nd ed., Chicago: Nelson-Hall, p. 7-24.

- Taylor, F., W. (1911) *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper and Brothers.
- Torpman, J. (2002) *Rättssystemets lärande*. Akad. Avh. Stockholm: Stockholms universitet.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1986) "Charisma and its routinization in two social movement organizations", s 113-164 i Staw, B. M. & Cummings, L. L. (red.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Turpin, D. (1993) "Strategic Alliances With Japanese Firms: Myths and Realities", *Long Range Planning*, 26 (4): 11-15.
- Walsh, J. P. & Ungson, G. R. (1991) "Organizational Memory", *Academy of Management Review* 16 (1): 57-91.
- Warner, W. L. & Low, J. O. (1947) *The Social System of the Modern Factory*. New Haven, Gouldner, A. W. (1954) *Wildcat Strike*. Yellow Springs, Ohio.
- Weick, K. E. (1979a) *The Social Psychology of Organizing*. 2:a uppl. New York: McGraw-Hill.
- Weick, K. E. (1979b) "Cognitive Processes in Organizations", *Research in Organizational Behavior* 1: 41-74.
- Wilkins, A. L. & Ouchi, W. G. (1983) "Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly* 28: 468-481.
- Wills, G. (1993) *Your Enterprise School of Management*. Buckingham: MCB.

