

KAPITTEL 7

Makt og organisasjoner

Introduksjon

I alle organisasjoner finnes det motsetninger og interessekonflikter mellom aktører eller grupper av aktører. En organisasjon kan ses på som en politisk arena, hvor mye handler om å drive fram egne interesser. For å komme seg opp og fram i en organisasjon er det viktig at man kjenner til organisasjonens politikk og klarer å håndtere ulike maktrelasjoner. Makt er med andre ord sentralt i organisasjoner, og det er viktig å forstå hva som gir organisasjonens medlemmer makt, og hvordan makten utøves. I studier av organisasjoner har man vært spesielt opptatt av hva som gir *ledere* makt, og hvordan makten brukes over medarbeiderne.

LÆRINGSMÅL

I dette kapitlet skal vi lære mer om hvilken betydning makt har for organisasjoner, og særlig i samspillet mellom ledere og deres underordnede. Vi skal spesielt gå inn på ulike kilder til makt, uformelle versus formelle elementer av makt, autoritetsbegrepet sammenlignet med maktbegrepet, og til sist vil vi komme inn på hvilken rolle innflytelse spiller, og hvordan man tilegner seg innflytelse.

Etter å ha lest dette kapitlet skal du kunne gjøre rede for hva makt er, og hvorfor makt er et viktig begrep innenfor organisasjonsteori. Du skal kunne gjøre rede for de ulike måtene makt kan forstås og defineres på. Videre skal du kunne gjøre rede for ulike kilder til makt, altså hva som gir makt, og du skal ha lært om ulike innflytelsesteknikker.

Makt i organisasjonsteorien

Makt har vært et sentralt tema innenfor tidlige organisasjonsteorier. Spesielt knyttes maktbegrepet til Karl Marx (1818–1883) og hans framstilling av forhold-

det mellom kapitalister og arbeidere. Max Weber (1864–1920) var også i sin tid opptatt av makt i organisasjoner og belyste spesielt hvordan formelle strukturer ga makt og dominans gjennom hierarki og autoritet.

Etter annen verdenskrig var man innenfor organisasjonssosiologien spesielt opptatt av eliter og hvordan disse etablerte seg og over tid beholdt sine plasser på et høyere nivå enn underordnede. Videre interesserte man seg for hvordan eliteene kontrollerte og styrte arbeidene i ulike institusjoner og situasjoner. Man var også opptatt av arbeidernes motstand mot de regler og rutiner som var etablert av eliten. Makt i relasjoner blir belyst på flere måter og mellom flere ulike aktører innenfor organisasjonsteorien. Forskingen er i stadig større grad opptatt av hvordan ledere gjennom bruk av ulike innflytelsesmekanismer oppnår et effektivt lederskap (Yukl mfl. 1990, Cialdini og Goldstein 2004). En annen forskningsstradisjon innenfor dette feltet er opptatt av skillet mellom formelle og uformelle strukturer og disse strukturens betydning for makt (Brass 1984; Pfeffer 1981).

Hva er makt?

Weber (1978) definerer makt slik: «Evnen til å få gjennomslag for sin vilje, også der man møter motstand.» Modernistiske organisasjonsteoretikere som er opptatt av makt, tar ofte utgangspunkt i definisjon til Robert Dahl (1957): «A har makt over B i den grad han kan få B til å gjøre noe som B ellers ikke ville ha gjort.» A og B kan være alle slags typer aktører, alt fra enkeltpersoner og grupper til organisasjoner. Denne definisjonen viser at makten er knyttet til en relasjon, den eksisterer altså i relasjonen mellom aktører og er ikke alene knyttet til en aktør. Yukl, derimot, definerer makt som evnen til å influere andre (Yukl og Becker 2006).

En detaljert gjennomgang av litteraturen om makt viser at det finnes to ulike konsepter: «makt over» (Weber og Dahl) og «makt til», (Morris 2002), og at disse konseptene gjenspeiler to ulike tradisjoner innenfor maktforskningen. «Makt over» inngår i en rekke definisjoner av makt, blant annet Dahls definisjon nevnt over (A har makt over B hvis A får B til å gjøre noe han ellers ikke ville ha gjort) og bygger på en forståelse av at makt er noe som utgår fra en sosial relasjon. «Makt over» forstås ofte som negativ makt, men ikke alle sosiale relasjoner hvor makt over noen inngår, innebærer noe negativt. Dahl hører til dem som mener at «makt over» per se ikke bare har en negativ betydning. I hvert enkelt tilfelle må man evaluere den moralske status når man er i en sosial relasjon hvor

det utøves makt over noen andre. Når det gjelder «makt til», mener Morris (2002) at makt må ses i sammenheng med de mulighetene man har, snarere enn hvilke konsekvenser ens handlinger har på andre. Her er man opptatt av hva vi har makt til å gjøre, snarere enn hvem vi har makt over.

Skillet mellom disse to konseptene er likevel ikke alltid like klart. I noen tilfeller bruker man dem som konkurrerende syn på hva makt er, andre ganger blir de brukt for å forklare ulike tilfeller av maktbruk. Man kan også se de to konseptene som makt knyttet til henholdsvis noe moralsk legitimt og noe moralsk illegitimt. Noen har sett på «makt over» som et synonym for å dominere, og «makt til» som et synonym for empowerment eller innflytelse.

Det finnes en rekke definisjoner av makt, og man har ofte skilt mellom negativ og positiv makt. Maktforskningen var i starten opptatt av de mørke sidene av begrepet, og man la særlig vekt på at maktbruk var en uetisk og umoralsk handling, og at makt ble brukt for å nå egoistiske mål og for å holde andre mennesker nede. Makt var også innledningsvis knyttet til aggressiv handling.

Ord som dominans, manipulasjon og vold er ofte assosiert med makt, og det er ikke så overraskende ettersom det å ha makt lett kan lede til maktmisbruk. Men makt kan også være noe positivt. Keltner og hans kollegaer bidro i 2003 til utvikling av et teoretisk rammeverk som definerer makt som en positiv handling. Makt fører her til en handling som er positiv i den forstand at man kan gi andre belønninger og anerkjennelse hvis man har makt, mens man med det motsatte (mangel på makt) heller vil ty til truende handlinger. Det betyr at mer makt er positivt, mens mangel på makt er negativt.

Makt kan altså være noe som avler kreativitet og gir myndighet (empowerment) til ansatte. Går man enda lenger med resonnetmentet, kan makt føre til fantastiske ting som avskaffelse av krig og tyranni og til fred, demokrati og frihet til folk og nasjoner.

Et eksempel på positiv makt som har vært trukket fram mange ganger, er LIVE 8, konsertene som ble holdt for å bekjempe fattigdom og bedre levevilkårene i Afrika. Selv om musikk ikke i seg selv kan endre verden, kan de sette i bevegelse noe i bevisstheten til mennesker over hele verden. I den senere tid har søkelys på innovasjon og endring i organisasjoner vist at empowerment og myndiggjøring av ansatte bidrar til organisasjonens framgang og suksess. Dermed kan man si at makt i denne betydning er positiv.

I den senere tid har forskere vært opptatt av å definere forskjellen mellom makt og relaterte begreper som blant annet innflytelse, status og ledelse. Når det gjelder skillet mellom makt og innflytelse, vil innflytelse handle om å bli

møtt positivt på en et framsatt ønske, mens makt involverer adferd som kan knyttes til innflytelse, det vil si at innflytelse er en potensiell kilde til makt. Når det gjelder skillet mellom makt og status, tenker man at makt innebærer en strukturell posisjon som gir kontroll over ressurser, mens status innebærer en sosial posisjon som avfører beundring og respekt hos andre. Makt skiller seg fra ledelse ved at ledelse handler om å overtale de ansatte til å sette organisasjonens mål foran egne, personlige mål, samt en rekke andre oppgaver knyttet til det å løse problemer, planlegge, koordinere, motivere medarbeidere, osv. Det er ikke alltid slik at de individer som har makt, er ledere, men på den annen side er det neppe mulig å være leder uten å ha noen form for makt.

Observerbar versus uobserverbar makt

De amerikanske statsviterne Bachrach og Baratz (1962) kritiserte tradisjonelle studier av makt fordi disse studiene enten prøvde å forklare hvem som har makt, eller hvordan beslutninger fattes. De hevdet at man heller bør studere et annet aspekt ved makt som i stor grad har vært oversett, nemlig hvorfor enkelte saker aldri blir tatt opp til diskusjon. Bachrach og Baratz hevdet at dette kan forklares ved at makten brukes for å holde enkelte saker unna dagsordenen. Forfatterne lanserte det de kaller for «maktens to ansikter», det ene ligger i dagen og er observerbart, det andre er skjult og ikke-observerbart.

Maktens første ansikt omfatter makt som utøves for å sikre en beslutning knyttet til observerbare konflikter eller uenigheter. Maktutøvelsen kjennetegnes her ved at den er observerbar gjennom synlige handlinger knyttet til ulike beslutningsprosesser. Et eksempel kan være sersjanten som bestemmer at de menige skal straffes hvis de ikke rekker å bli ferdig med dagens gjøremål før midnatt. Sersjantens ord og instruksjoner er observerbare, og man kan se effekten av denne formen for makt.

Maktens andre og skjulte ansikt omfatter den makt som utøves for å forhindre at visse saker eller spørsmål kommer opp til diskusjon og beslutning. Dette gjøres for å unngå at latente konflikter kommer fram i dagen. Dette aspektet ved makt er mindre tilgjengelig for observasjon. Det som ikke blir diskutert og tatt opp av saker, kan jo ikke observeres. Man tenker seg her at enkeltpersoners eller grupperingers interesser helt kan bli utelatt fra beslutningsarenaene, og at denne formen for makt kan forhindre at enkelte saker kommer ut i offentligheten.

Steven Lukes (2005) har videreutviklet disse to dimensjonene ved å legge til et tredje ansikt. Det tredje ansiktet omfatter det som kalles for *institusjonalisert*

makt. Dette er makt som brukes for å definere virkeligheten: hva som er sant og hva som er usant, hva som er rett og hva som er galt. Det brukes med andre ord makt for å utvikle normer og meninger som i neste omgang blir internalisert av de ansatte. Det betyr at de ansatte vil opptre i overensstemmelse med disse normene, selv om de skulle være i strid med deres egne interesser. Institusjonell makt kan sørge for at de ansatte ikke blir for opptatt av egeninteresser og lettere kan styres etter organisasjonens normer, hvilke handlinger som blir oppfattet som bra og mindre bra, osv. I mange sammenhenger er dette noe som er til beste for organisasjonen som helhet.

Institusjonisert makt innebærer også at de ansatte tar for gitt hvem som har makt i organisasjonen, noe som kan føre til at maktstrukturen blir lite synlig. I slike organisasjoner trenger man ikke noe «bevis» for at man har makt. Hvem som har makt, blir ikke diskutert, men tas som en selvfølge av alle.

Makt i organisasjoner er særlig knyttet til ledere og organisasjonsstruktur. Vi skal i det følgende ta for oss hvilken rolle disse spiller i utøvelsen av makt. Først skal vi ta opp et viktig aspekt ved ledelse og makt, nemlig legitimitet.

Legitimitet: retten til å bestemme

Legitim makt er makt som er tildelt gjennom lover og regler. I organisasjoner og bedrifter bygger slik makt på en gjensidig forståelse mellom ledere og underordnede om at lederen skal ha innflytelse over de underordnede.

Begrepene «legitim makt» og «formell autoritet» brukes ofte om hverandre, og begge inkluderer ansvar, makt og autoritet. Det må dessuten være et samsvarende mellom det å ha makt og det å ta ansvar for arbeidet og organisasjonen.

Legitim makt innebærer å bruke organisasjonens ressurser for å nå organisasjonens mål. For eksempel kan man tenke seg en bedrift der styret gir den daglige lederen av bedriften makt. Makten blir dermed legitim, og lederen får gjennom den autoritet over organisasjonens ressurser. Daglige ledere har gjennom sin autoritet også mulighet til å delegerer makt til mellomledere. Mellomledere har derfor legitim makt over sine underordnede og må gjennom sine formelle autoritet også ta ansvar for å nå organisasjonens mål. Legitim makt innebærer altså at man ikke bare utøver makt, men at man samtidig tar ansvar for bedriftens utvikling og måloppnåelse. Det er midlertidig ikke nødvendigvis bare personer med en overordnet posisjon i organisasjonens hierarki som har legitim makt. Ofte gir man legitim makt til personer som har ansvar for bestemte prosesser i en organisasjon. Det kan for eksempel være en dataingeniør

som gis legitim makt i forbindelse med at han eller hun skal lede et større IT-prosjekt i bedriften, og ingeniørens plassering kan være helt utenfor den etablerte maktstrukturen («linjen») i bedriften.

Når ledere bruker makt i for utstrakt grad, kan dette føre til motstand og mistriivsel blant de ansatte. Det er viktig å huske at dersom maktbruken skal være legitim, må den være tuftet på frivillighet, og at det er de underordnede som gir autoritet til lederen (ved at de går inn i et ansettelsesforhold hvor man forholder seg til en leder). Det betyr at en lederposisjon i seg selv ikke vil gi legitim makt. Autoritet er knyttet til noe som er nyttebasert, det vil si at begge parter fjerner på en slik relasjon. Det inngås kontrakter, både formelle og uformelle, som inneholder en definisjon av hva arbeidsgiveren skal kunne forvente av arbeidstakeren. Innenfor disse grensene finner man det som kalles for «aksepteringssonen», det vil si at partene aksepterer utøvelse av maktbruk. Så lenge lederen holder seg innenfor «aksepteringssonen», vil ansatte oppfatte ordrer og retningsslinjer som legitime. Forsøker derimot lederen å overskride grensene, vil dette bli oppfattet som ullegitimt og møtt med motstand.

Ledere og makt

Man er uenige om hvorvidt det er personlige egenskaper eller formelle posisjoner som er de viktigste kildene til makt. Ifølge Clegg mfl. (2007) er ledere «dømt til makt», og i den forstand at de er forpliktet til å motta, utøve, forhandle og fastholde makt. Makt er rett og slett en uunngåelig del av det å lede.

Andre (Anderson og Brion 2014) er opptatt av å vise at det ikke bare er formelle posisjoner som gir makt, men at makt også er noe man oppnår gjennom mer personlige egenskaper, uavhengig av hvilken posisjon man har. Det er imidlertid vanskelig å sammenligne hvor stor makt man har gjennom henholdsvis personlige egenskaper og formell posisjon. Hvor stor innflytelse får man ved å kunne «lese andre», og hvor mye makt oppnår man gjennom å ha stor personlig energi?

Som diskutert over kan makten være mangelfullt, og det er kanskje lettere å identifisere maktnivået hos en formell leder enn hos en ansatt som gjennom sine personlige egenskaper har makt. Dette kan også ses i sammenheng med fenomenet institusjonisert makt, hvor det rett og slett tas for gitt hvem som har makt i organisasjonen, og hvor man ikke trenger maktsymboler i form av posisjoner i den formelle strukturen for å identifisere ledere. Det kan være at «uformelle» ledere har størst innflytelse og makt, uten at de har fått sin makt

gjennom posisjon og plassering i det formelle hierarkiet. En uformell leder kan være hvem som helst i den formelle strukturen, men kjennetegnes ved at de ansatte gir ham eller henne makt på grunn av personlige egenskaper, og at det er overenstemmelse mellom vedkommendes personlige egenskaper og de ansattes verdier og normer.

Lederens fem maktbasar

Når individer eller grupper utvikler en relasjon til hverandre over tid, utvikles også makt. Mekten en aktør utvikler gjennom relasjoner, er ifølge John French og Bertram Raven (1959) av fem ulike former, som de kaller «makthasere». Dette er makt som oppnås gjennom belønning, gjennom tvang, gjennom å være et forbilde, gjennom legitimitet og gjennom kompetanse. I dette perspektivet er det sentralt hvordan de involverte oppfatter hverandre. En person kan for eksempel ha mulighet til å gi belønninger, men det gir likevel ikke makt hvis de andre ikke opplever at personen har adgang til å gi belønninger. Ettersom situasjonen involverer (minst) to parter og hvordan disse opplever hverandre, vil makten som finnes være knyttet til en relasjon. En person som i virkeligheten mangler disse maktbasene, kan gjennom manipulasjon likevel overbevise andre aktører om at han besitter dem.

Nedenfor oppsummeres de fem maktbasene:

- Makt gjennom belønning – baserer seg på at individer tror at for eksempel en leder har tilgang til verdifulle belønninger som man får hvis man følger instruksjoner og befalinger fra lederen
- Makt gjennom straff – baserer seg på at underordnede tror at lederen sitter på sanksjoner hvis de ikke følger instruksjoner
- Makt gjennom forbilde – referentmakt – baserer seg på at underordnede tror at lederen har riktig personlighet og de rette egenskapene
- Makt gjennom legitimitet – baserer seg på at underordnede tror at lederen har autoritet til å gi instruksjoner
- Makt gjennom kompetanse – baserer seg på at underordnede tror lederen har en overlegen kunnskap som er relevant for oppgavene som skal gjøres

Selv om dette bildet sier noe om makt i relasjon mellom flere, og da gjerne mellom en leder og en ansatt, påpeker Buchanan og Huczynski noe viktig, nemlig at makt er dynamisk. Den vil hele tiden endres i formen og påvirkes av de ulike situasjonene som aktørene er oppe i:

... the amount of power possessed is not fixed. Organizational members both gain and lose power depending on what they do or fail to do, as well as what those around them do (Buchanan og Huczynski 2010: 704).

For eksempel kan individers ønske om ulike belønninger og innholdet av dem endre seg. Tidligere var man opptatt av lønn som belønning, men i dag er man mer opptatt av anerkjennelse. Dette har endret maktforholdet mellom leder og underordnet. Lederen må altså besitte den belønningen som til enhver tid er ønsket av de underordnede. Cohen og Bradford (2005) viser til syv typer belønninger som en leder kan råde over, og som kan gi ham/henne makt i organisasjonen:

- ressurser (penger, tid, ferie, utstyr osv.)
- informasjon (spesifikk kunnskap)
- opprykk
- kontakter i nettverk
- personlig støtte
- hjelp til å løse oppgaver
- samarbeid (svare på forespørsler, godkjenne prosjekter osv.)

Organisasjoners makt over medlemmene

Det er ikke bare i relasjonen mellom leder og ansatt at makt blir utøvet. Organisasjoner utøver også makt over sine medlemmer. Don Hellriegel og John Slocum (1978) beskriver syv ulike makstrategier organisasjoner har overfor sine medlemmer, og som ikke nødvendigvis er så synlige og åpenbare.

Makt gjennom strukturer. Store organisasjoner kontrollerer og utøver makt over sine ansatte gjennom stillingsbeskrivelser med varierende grad av detaljert og spissing. Stillingsbeskrivelser bestemmer også hvem som kan kommunisere med hverandre, og videre hvem som har beslutningsmyndighet.

Makt gjennom policy og regler. Nedskrevne retningslinjer beskriver hvordan de ansatte skal handle, og hvordan de skal opptre overfor hverandre. Reglens formål er å få satt en standard for hva som er akseptabel adferd, og for hva som er forventet prestasjonsnivå for medlemmene.

Makt gjennom rekruttering og opplæring av organisasjonsmedlemmer. Organisasjoner ønsker å unngå medlemmer som er ustabile og uforutsigbare. For å oppnå forutsigbarhet velger organisasjoner bevisst ut stødige, pålitelige individer som gjennom trening og opplæring vil innfri organisasjonens forventninger.

Makt gjennom belønning og straff. Organisasjonsmedlemmer og ansatte får belønninger som stimulerer enten den ytre motivasjon (materielle goder som for eksempel firmabil og gratis lunser og middager) eller den indre motivasjon (tilfredsstillende arbeidsoppgaver, personlig ansvar, autonomi). Ved å tilby eller trekke tilbake noen av disse belønningene vil organisasjonen oppnå at medlemmene gjør som organisasjonen ønsker.

Makt gjennom budsjettstyring. Organisasjonen bestemmer hva de ansatte må prestere gjennom budsjetter knyttet til blant annet salgsvolum, utgifter ved utvikling av nye produkter og antall arbeidstimer man skal bidra med.

Makt gjennom teknologi. Gjennom organisasjonens valg av teknologi (maskiner, verktøy, utstyr) legges føringer for de ansattes arbeidsoppgaver, men også for relasjonene mellom dem (sosial teknologi).

Makt gjennom formell posisjon og autoritet. Organisasjonen gir makt til personer som besitter en posisjon høyt oppe i hierarkiet. Slike posisjoner gir vanligvis tilgang til informasjon og ressurser, noe som forsterker den formelle makten.

Makt som en naturlig gave

Makt må ikke nødvendigvis være knyttet til den formelle stillingen man besitter eller ressurser som andre er avhengige av. Ifølge Robert Cialdini og Noah Goldstein (2004) er makt knyttet til en gave fra naturens hånd – et talent – som man enten har eller ikke har. «A handful of gifted 'naturals' simply know how to capture the audience, sway the undecided, and convert the opposition.» Folk med denne gaven får innflytelse, og med innflytelse følger makt.

Cialdini har identifisert flere såkalte «prinsipper for innflytelse», som kan ses på som innflytelsesmekanismer. Han har observert ulike yrker hvor jobben går ut på å overtale andre, dette gjelder blant annet selgere, fund-raisers, reklamefolk, politiske lobbyister og hodejegere. Ifølge Cialdini har vi lært oss en rekke automatiske responser på sosiale signaler, og utøvere av de nevnte yrkene utnytter denne programmerte adferden hos folk. For eksempel mener Cialdini at sosial intelligens er viktig for å oppnå noe. Han bruker som eksempel servitøren som får mest tips. Denne servitøren vet akkurat hvilken personlighet han skal spille på når han serverer de forskjellige kundekategoriene. Dreier det seg om en barnefamilie, er han varm og hjemmekjær, er det tenåringer, er han hoven og avvisende, og når han serverer voksne kvinner som er ute alene, vil han opptre diskret og høflig. Man kan altså anta at alle spiller ulike roller ut fra hvilke situasjoner vi befinner oss i, og hva vi ønsker å oppnå

i de ulike sosiale settingene. Vi må derfor kunne definere situasjonene vi står i til enhver tid, og jo mer presist vi klarer å gjøre dette, desto mer passende vil vi kunne opptre.

Cialdinis seks prinsipper for innflytelse eller overtalelse er noe han mener man kan bruke i arbeidslivet for å oppnå noe man ønsker:

Likhet. Man liker dem som liker en selv. Cialdini viser til eksemplet «home party» for Tupperware-artikler, hvor man blir påvirket til å kjøpe mer av vertens vennlighet enn av produktkvaliteten. Forskning har vist at det er to faktorer som forsterker følelsen av å like noe: likhet og ros. Likhet er noe som fører folk sammen, og man har lettere for å få støtte hos folk som er lik en selv. Ledere kan bevisst bruke dette i lederskapet, ved at de spiller på likhet. Det er lettere å overtale mennesker til å være med på et nytt prosjekt hvis de allerede er i din indre krets, som er definert etter hvor lik man er. Ros er viktig for å sjarmere og avværpe. Det er spesielt viktig å rose dem som ikke har tillit til deg som leder, eller som går sine egne veier. Ved ros kan de snu og gjøre som lederen sier.

Gjensidighet. Vi er alle opptatt av at de krav som stilles til oss og de innrømmelser som gis oss, er i samsvar med hva andre innfrir. Vi ser på hva andre gjør, og legger listen på samme nivå. Det handler i stor grad om gjensidighet: Vi følger gjerne opp en forespørsel eller et krav fra andre hvis vi har mottatt en gave eller en tjeneste først. Vi er opplært til å tenke gjensidig plikt; å gi noe tilbake, selv når gaven er uønsket. For eksempel viser det seg at svarprosenten på spørreundersøkelser blir større hvis man tilbyr delakerne en liten sum for å svare. Man ser også at restaurantgjester gir mer tips hvis de får litt søtsaker sammen med regningen.

Sosial tilhørighet. Vi er alle sosiale vesener (i alle fall nesten alle). Vi er avhengige av å se hva de andre rundt oss gjør, og sammenligne det med hvordan vi selv tenker, føler og handler.

Skriftlighet. Ifølge Cialdini er det ikke bare viktig at man er likt, men også at folk har en form for forpliktelse til deg. En studie gjort av Cioffi og Garner (1996) viser hvor mye mer en skriftlig, eller på annen måte eksplisitt, bekræftelse betyr sammenlignet med en muntlig. De ba studenter om å delta i et informasjonsprosjekt om aids. Prosjektets påmeldingsskjema hadde et avkrysningsfelt for «Ja, jeg vil delta» og et felt for «Nei, jeg vil ikke delta». En gruppe studenter skulle bekræfte sin deltakelse aktivt ved å hake av i «ja»-ruten på påmeldingsskjemaet, en annen gruppe skulle bekræfte deltakelsen passivt, gjennom bare å *umlate å hake av* på «nei»-ruten. Det viste seg at hele 74 prosent av de studentene som møtte opp når prosjektet startet, hørte til gruppen som aktivt hadde

bekreftet deltagelsen. Studien viser at dersom ledere vil at ansatte skal være med på prosjekter eller melde seg på kurs, så gjelder det å få dem til å forplikte seg skriftlig. Skriftlige bekræftelser som til og med er gjort offentlig, blir enda mer forpliktende. Med andre ord bør nytårsforsetter skrives ned og offentliggjøres hvis man virkelig ønsker at de skal være forpliktende.

Dyktighet. Man må synliggjøre sin kompetanse om man vil oppnå innflytelse over andre. Studier viser at dersom en fageksperts syn blir eksponert på radio eller tv, kan det endre oppfatningen til store deler av befolkningen. Chialdini (2001) viser til en studie gjort på et sykehus og som viser at pasientene ikke følger legenes råd uten videre. Men hvis legene henger opp sine utmerkelsers diplomer og sertifikater på kontoret, blir pasientene mer mottagelige for legens anbefalinger. Legenes kompetanse var der hele tiden, den måtte bare bli mer synlig for at pasientene skulle tro på den. Ledere har en vanskeligere oppgave når de skal synliggjøre sin kompetanse, for de kan jo ikke bare henge opp sine skole diplomer på veggen og forvente at alle ansatte skal se dem.

Knapphet. Vi vil alltid ha mer av det som det er lite av. Ifølge Chialdini (2001) blir gode og muligheter mer verdifulle hvis de i utgangspunktet er lite tilgjengelige. Ansattes redsel for å miste etablerte gode vil alltid gi større innflytelse til ledere som disponerer attraktive gode. Ledere har større innflytelse ved å ha kontroll over gode de ansatte er redd for å miste, sammenlignet med midler de ansatte ønsker å oppnå. Prinsippet gjelder også for informasjon: Ledere vil oppnå større innflytelse ved å holde tilbake informasjon enn ved å gi fra seg mye informasjon.

Chialdinis prinsipper er hver for seg enkle å forstå. Han påpeker også at dersom en leder for eksempel kombinerer flere av prinsippene, vil de sammen være mer effektive enn hver for seg.

Også Yukl er opptatt av en leders evne til å ha innflytelse. «One of the most important determinants of managerial effectiveness is success in influencing people» (Yukl 2012, s. 349). Forskning viser at makt er relatert til lederskap på flere måter. Effektive ledere utvikler for eksempel en stor posisjon makt bygd på kunnskap og kompetanse og andres ønske om tilhørighet til lederen. Forskingen viser at medarbeidere er mer opptatt av å følge ledere som har makt i kraft av sin person snarere enn i kraft av sin formelle posisjon. Samtidig ser man at en leders posisjon ikke er helt uten betydning, og dette gjelder spesielt når det gjelder å ha makt til å gi belønninger til sine medarbeidere, sette i gang store endringer i organisasjonen eller avsette medarbeidere som ikke passer inn eller gjør en god jobb.

Hvor finner vi makten?

Ifølge Foucault lar det seg ikke gjøre å kvantifisere, lokalisere eller «mate» makten (Morris og Patton 1979). Han mener også at det er misvisende å påstå at noen har mer makt enn andre. Maktutøvelse er ikke lenger så enkelt og oversiktlig som det var tidligere. Hvis man i dagens samfunn får et problem med sjefen, kan man bytte arbeidsplass. Og en leder må følge arbeidsmiljøloven, ellers vil han få fagforeningen på nakken og bli hengt ut i media. Maktutøvelsen er i dag med andre ord langt mer sofistikert enn i føydalsamfunnet, med sine maktrelasjoner mellom fyrsten og hans hjelpere, og mellom kirken og dens medlemmer. I dag er samfunnet mye mer pluralistisk, og en rekke institusjoner, grupper og kulturelle ideer spiller en stor rolle. Med dette som bakteppe mener Foucault at maktrelasjoner best forstås gjennom de praksiser og teknikker som maktutøvere anvender. Makten gjenspeiles gjennom disse praksisene og teknikkene og påvirker våre handlinger.

En slik praksis kan for eksempel være anvendelsen av transformasjonsledelse i en organisasjon. Makten ligger da i kunnskap om denne typen ledelse. Hvis man mener at denne typen ledelse er den beste måten å lede på, vil kunnskap om denne ledelsesformen gi makt i denne organisasjonen. Foucault mener altså at makten ligger i kunnskap om hva som blir antatt (tatt for gitt) å være den beste måten å gjøre ting på.

Et viktig element i denne formen for makt er muligheten til å gjøre motstand mot en etablert kunnskap, eller mangelen på denne muligheten. Normalt ser vi oss selv som «frie» og selvstendige mennesker, og vi mener at vi ikke lar noen utøve makt over oss. Vi tar for gitt at vi frivillig ønsker å gjøre karriere, være gode medarbeidere eller gode og reflekterte borgere og konsumenter. Men hvor frie er vi egentlig, og hvem er det som «bestemmer» hva som er godt og dårlig, hva som er idealer?

Maktbegrepet er hos Foucault temmelig uhandgripelig fordi det er vanskelig å si noe eksakt om hvor mye makt den enkelte har, og hvor mye makt «systemet» har. Det er vanskelig å vite hvor mye «makten» former våre tanker og vår selvopfatning, og hvor den utøves. Ifølge Foucault finnes makten i prinsippet overalt, og gjennom de idealene som skapes former den våre handlinger. På bakgrunn av dette mener Foucault at det er ekspertene, forskerne, forfatterne og psykologene som former og regulerer våre handlinger. Det er disse som har makt, og ikke den øverste lederen.

En ulemp ved dette synet på makt er at maktbegrepet ikke lar seg avgrense eller definere. Makten er hos Foucault knyttet til ideer, kunnskap og spesialister.

Sammenheng

Makt er sentralt for å forstå hva som skjer i organisasjoner og mellom organisasjonens medlemmer. Det er viktig å gå inn i begrepet makt og de ulike tilnærmingene man har til begrepet, for å forstå innholdet. Vi lanserer tre ulike definisjoner av makt, og vi trekker videre fram to ulike tilnærminger til makt: «makt over» og «makt til», som er sentrale i organisasjonsfaget. Vi har også kommet inn på skillet mellom observerbar og ubobserverbar makt og på det som kalles for institusjonalisert makt.

Videre har vi beskrevet det som kalles for legitim makt, altså «retten» til å bestemme. Vi har omtalt French og Ravens bidrag om lederens makthaser, og sett på organisasjonens makt over dens medlemmer gjennom organisasjonens struktur. Vi har videre beskrevet Cialdinis tilnærming til makt som en «naturlig gave» der makten er noe som oppnås gjennom innflytelse.

Til sist har vi sett på Foucaults bidrag, som er noe mer komplekst og subtilt. I hans tilnærming kan ikke makt knyttes til formelle stillinger, men snarere til kunnskap om hva som gjelder av ledelsesteorier osv. Det betyr at en leder ikke automatisk vil ha makt gjennom sin formelle lederposisjon hvis han eller hun mangler kunnskap om hva som er idealet når det gjelder god ledelse.

Forslag til videre lesning

Anderson, Cameron og Brion, Sebastian (2014). Perspectives on Power in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1: 67–97.

Clegg, Stewart R., Courpasson, David og Phillips, Nelson (2006). *Power and organizations*. London: Sage.

Hauggaard, Mark (2012). Rethinking the four dimensions of power: domination and empowerment. *Journal of Political Power*, 5 (1): 33–54.

Lukes, Steven (2005). *Power: A radical view* (2. utg.). Hampshire og New York: Palgrave Macmillan.

KAPITTEL 8

Organisasjon og omgivelser

Introduksjon

Organisasjoner kan oppfattes som åpne systemer som er avhengig av ressurser og aksept fra omverdenen. Derfor blir organisasjoners utforming og egenskaper betinget av omgivelsene. *Omgivelser* kan oppfattes på flere måter, og i dette kapitlet skal vi komme nærmere inn på den tveidigheten og usikkerheten organisasjonsmedlemmer opplever med hensyn til omgivelsene, og at tolkingen av omgivelsene og hva omgivelsene ønsker, legger føringer for hvordan de utformer sin egen organisasjon. Medlemmene leter etter den «beste måten» å organisere på. Utgangspunktet for omgivelsesorienterte perspektiver er at de ser på organisasjoner som systemer – organiske, sosiale og iblant mekaniske. I dette kapitlet beskriver vi flere ulike omgivelsesorienterte perspektiver – de fleste bygger på systemteorier, situasjonsavhengig teori og økonomiske teorier, som alle ble utviklet i løpet 1960-årene.

LÆRINGSMÅL

Etter å ha lest dette kapitlet skal du kunne gjøre rede for hvordan organisasjoner kan forstås som systemer. Du skal kunne gjøre rede for hva systemteori går ut på, og hvilke bidrag som er viktige innenfor systemtenkningen. Det er viktig at du forstår hva organisatorisk differensiering og integrasjoner er, og kan skille mellom mekaniske og organiske strukturer. I tillegg bør du kunne si noe om betydningen av teknologiens kompleksitet når det gjelder organisasjonsutforming. Begreper som begrenset rasjonalitet, usikkerhet og informasjon er viktige å forstå i forbindelse med organisasjonen og dens omgivelser.

Du skal kunne gjøre rede for Mintzberg og hans syn på strukturer og dessuten for hans typiske organisasjonsformer.