

Mary Jo Hatch

ORGANISASJONS- TEORI

Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver

abstrakt forlag

kes bakover til stoff fra tidligere kapitler i boka, for å vise hvordan denne prosessen foregår, i alle fall for mitt eget vedkommende. Men en bør utforske sine egne assosiasjoner og koplinger. Det hører med til det å drive teoretisk tenkning. Dessuten er det morsomt.

Kapittel 9

Beslutninger, makt og politikk i organisasjoner

Studiet av organisasjoner som beslutningssystemer og som politiske systemer innfører en ny metafor i organisasjonsteorien – organisasjonen som politisk arena. Denne politiske metaforen kom inn i organisasjonsteorien på et svært tidlig stadium, men ble til å begynne med holdt tilbake av allmenne holdninger som søkte forklaringer basert på formelle autoritets- og legitimitetsstrukturer. Politikk ble av mange betraktet som noe uilbørlig i næringslivet fordi den undergraver rasjonaliteten.¹ Først da observasjonsstudier av organisatoriske beslutningsprosesser gav ugjendrivelige belegg for politisk atferd i organisasjoner, fikk politiske organisasjonsteorier større oppmerksomhet. Holdningsendringen skjedde langt på vei gjennom innflytelsen fra de amerikanske samfunnsforskerne Herbert Simon og James March. March var i særlig grad innflytelsesrik innen organisasjonsteorien, ikke bare ved å stimulere til debatt om organisasjonspolitikk, men også ved å utvikle studiet av beslutningsprosesser i organisasjoner, det som var hovedinteresseområdet hans. Holdningsendringen var så vidtrekkende at de amerikanske sosiologene Samuel Bacharach og Edward Lawler i 1980 kunne erklære følgende: «Å overleve i en organisasjon er en politisk handling. Bedrifter, universiteter og frivillige organisasjoner er arenaer for et politisk spill hver eneste dag.»²

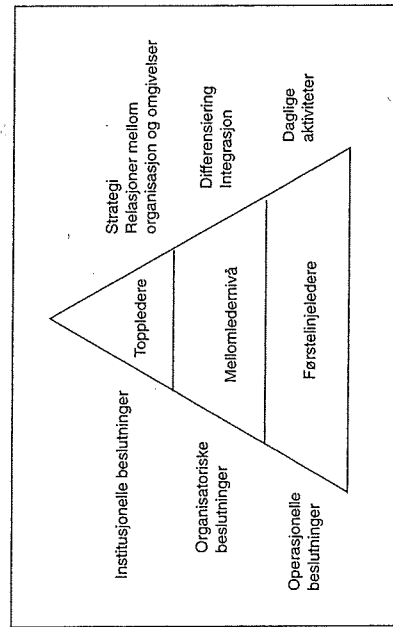
I dette kapitlet skal vi definere beslutningsprosesser på organisasjonsnivå og ta for oss teoretiske utfordringer av den rasjonelle modellen fra tre hold, i form av tre alternative modeller for organisatoriske beslutningsprosesser og deres implikasjoner for organisasjonsteori. Disse modellene beskriver når og hvordan makt og politikk inngår i organisasjonens daglige virksomhet. Etter å ha fokusert på politikk skal vi ta for oss makt definert i organisatorisk kon-

tekst, for deretter å se nærmere på en del organisasjonsteorier med basis i den politiske metaforen. Kapitlet avsluttes med et blikk på noen alternative syn på makt og politikk, med basis i feminisme og kritisk teori.

Beslutningsprosessen i organisasjoner

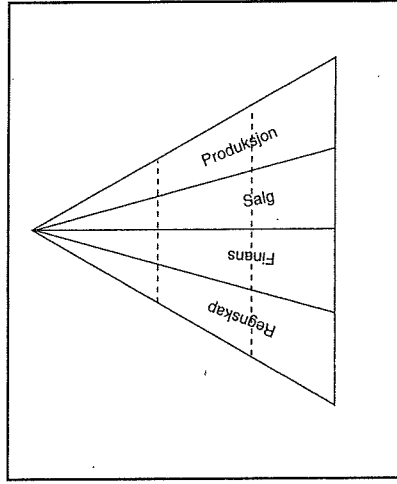
Beslutninger tas i alle organisasjoner. Nye produkter, nye teknologier, prissettingsstrategi, geografisk lokalisering av virksomheten, omstrukturering eller omprioritering av kulturelle verdier – alt dette er spørsmål som krever beslutningsprosesser, men det samme gjør spørsmål om hva slags datamaskiner som skal anskaffes, eller hvor mange som skal ansettes for høysesongen. Beslutninger av alle slag og ethvert omfang danner og former organisasjonen, og i så måte kan en organisasjon betraktes som en arena for beslutningstaking. Det er også perspektivet for teorier om organisatoriske beslutningsprosesser.³ Det blir naturligvis tatt beslutninger hele tiden, og derfor er det også mulig på et hvert tidspunkt å oppfatte en organisasjon som produktet av sin egen beslutningshistorie.

Når organisasjonsteoretikere snakker om beslutningsprosesser i organisasjoner, tenker de på beslutningsprosesser som foregår på alle nivåer og i alle enheter i en organisasjon. I de fleste tradisjonelle organisasjoner er beslutningsprosessen spesialisert. Toppledelsen fokuserer på strategiske beslutninger, mellomlederne vektlegger beslutninger om intern struktur og samordning mellom enheter, og førstelinjeledere er ansvarlige for beslutninger om aktiviteten fra dag til dag i de enhetene de har ansvar for (se figur 9.1). I funksjonsorganisasjoner er strukturen slik at beslutninger om markedsføring tas av markeds-

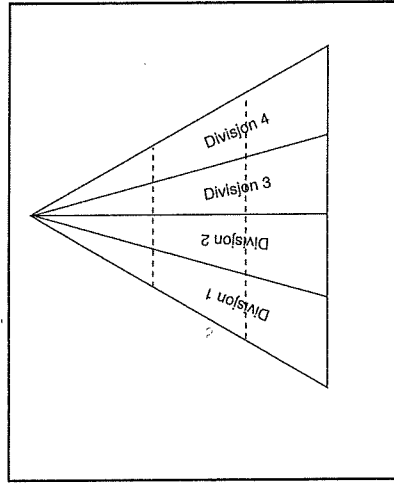


Figur 9.1 Beslutningsprosessen i en hierarkisk organisasjon

avdelingen, regnskapsavdelingen tar beslutninger om regnskapsspørsmål, og så videre (se figur 9.2). I divisjonsstrukturer følger beslutningene divisjonenes interesser og anliggender (se figur 9.3).



Figur 9.2 Beslutningsprosessen i en funksjonsorganisasjon



Figur 9.3 Beslutningsprosessen i en divisjonalisert organisasjon

Den samme spesialiseringen vil en se i strukturen av tradisjonelle økonomiske utdanninger, med fagtilbud inndelt i finans, regnskap, markedsføring og operasjonsanalyse, samt studier i administrasjon og ledelse rettet mot toppledernivået (strategisk ledelse), mellomledernivået (organisasjonsteori) eller det individuelle beslutningsnivået (organisasjonspysykologi). Studier av postindustrielle organisasjoner tyder på at en slik spesialisering ikke lenger er effektiv i

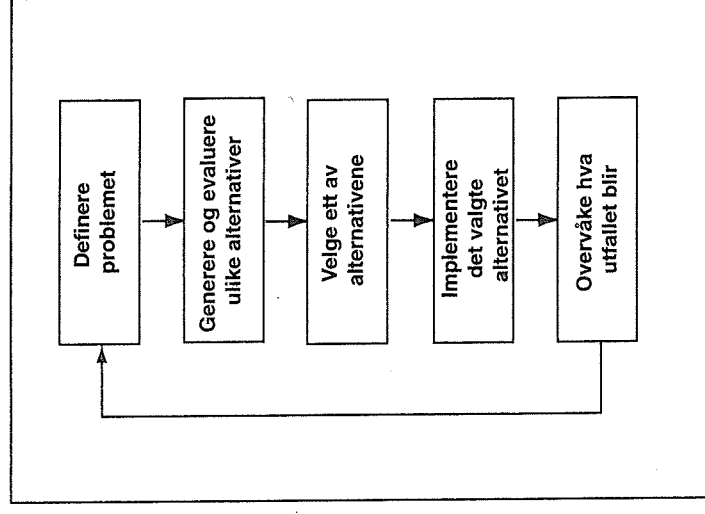
de fragmenterte og organiske strukturene i nye organisasjonsformer, som nettverk, samforetak og strategiske allianser. Som reaksjon på disse forandringene er mange økonomiske høyskoler i ferd med å legge om til et mindre funksjonelt strukturt, mer integrert studietilbud.

Opprinnelsen til beslutningsteorien i studiet av organisasjoner kan spores tilbake til March og Simons bok *Organizations*, som kom i 1958. Den ble etterfulgt i 1963 av *A Behavioral Theory of the Firm* av March og Richard Cyert, der fokus lå på politikken i organisatoriske beslutningsprosesser. Disse bøkene er uttrykk for en debatt mellom organisasjonsteoretikere og økonomer omkring de sosiale aspektene ved beslutningstaking. Økonomer har tradisjonelt bygd sine modeller av bedriften på en antakelse om rasjonalitet i organisatoriske beslutningsprosesser. Simon, March og Cyert satte dette utgangspunktet under tvil og anførte empiriske observasjoner som belegg for at beslutningsprosessene i en organisasjon bare kan kalles rasjonelle på sterkt begrensede vilkår. De la fram sin egen bedriftsteori som imøtegjikk økonomenes dominerende perspektiv. Denne debatten har hatt omfattende konsekvenser for hele det økonomiske fagområdet, noe vi kan se i framveksten og den raske utviklingen av fag som «behavioral economics».

Innenfor organisasjonsteori har temaet beslutningsprosesser fått enorm innflytelse på utviklingen av strategibegrepet (se kapittel 4), og har bidratt til det symbolsk–fortolkende perspektivet gjennom observasjonstudier av beslutningstakere i organisasjoner i praksis. Ved å sette spørsmålsteget ved den rasjonelle beslutningsmodellen har slike studier bidratt med viktige argumenter til debatten om rasjonalitet og inspirert forskere innenfor det symbolsk–fortolkende perspektivet til å sette det modernistiske perspektivets dominerende plass i organisasjonsteorien under tvil.

Begrenset rasjonalitet

Tradisjonelt går økonomer ut fra en forutsetning om at beslutninger i organisasjoner foregår etter den rasjonelle modellen. Som vi husker fra kapittel 4, begynner den rasjonelle modellen med en problemdefinisjon, etterfulgt av innsamling og analyse av relevant informasjon, som fungerer som ramme når beslutningen skal tas. Neste skritt er å generere og evaluere så mange alternativer som mulig, og vurdere sannsynligheten for positive og negative konsekvenser av hvert alternativ. Dette følges av et valg mellom alternativene, på basis av kriterier som er utarbeidet på forhånd, og som er knyttet til bedriftens mål. Til slutt blir det valgte alternativet implementert. Trinnene i den rasjonelle beslutningsprosessen er vist som et flytdiagram på figur 9.4.



Figur 9.4 En typisk rasjonell modell for beslutningsprosesser med tilbakemeldingskontroll

Nobelprisvinneren Herbert Simon identifiserte og satte spørsmålsteget ved grunnantakelsene i den rasjonelle modellen.⁴ Han påpekte for det første at den rasjonelle modellen legger til grunn at beslutningstakere har kunnskap om de aktuelle alternativene og om konsekvensene av å sette dem i verk, men at beslutningstakere i virkeligheten ofte sitter med ufullstendig og utilstrekkelig informasjon om alternativer og konsekvenser. For det andre mente han at den rasjonelle modellen ser bort fra organisasjonssystemets interne politikk. Den forutsetter at det fins en konsekvent prioriteringsrekkefølge blant beslutningstakere (det vil si at alle er enige om organisasjonens mål), og at beslutningsreglene er kjent og akseptert av alle involverte. Simon påpekte imidlertid at beslutningstakere i organisasjoner i virkeligheten ofte står overfor motstridende mål.

På grunnlag av sin sammenlikning mellom faktisk beslutningsatferd og idealet som presenteres i den rasjonelle beslutningsmodellen, hevdet Simon at bestrebelsene på å være rasjonell i organisasjoner begrenses av:

- (1) ufullstendig og utilstrekkelig informasjon
- (2) kompleksiteten i problemene
- (3) menneskets evne til å bearbeide informasjon
- (4) den tiden som er tilgjengelig for beslutningsprosessen
- (5) beslutningstakeres motsidende preferanser når det gjelder organisasjonens mål

Simon kalte disse begrensningene for problemet med *begrenset rasjonalitet*. Han valgte denne betegnelsen for å peke på at selv om beslutningstakere utvilsomt forsøker å være rasjonelle ved å prøve å leve opp til idealet i den rasjonelle modellen (de er intendert rasjonelle, ifølge Simon), hindres de i å være fullt ut rasjonelle av de nevnte begrensningene.

To implikasjoner av begrenset rasjonalitet er særlig viktige i et organisasjonsteoretisk perspektiv. Den første er at beslutningstakerne i enkelte situasjoner har for lite informasjon til å oppfylle kravene i den rasjonelle modellen. Dette problemet bør relateres til vår tidligere drøfting av usikkerhet i kapittel 3. Problemene knyttet til kompleksitet og forandring skaper usikkerhet (det vil si mangel på informasjon) og griper inn i en rasjonell beslutningsprosess. Når omgivelsene er stabile og enkle, er ikke organisasjonen nødt til å ta så mange beslutninger, og de beslutningene som må tas, er vanligvis mindre kompliserte enn de som organisasjoner i komplekse og raskt foranderlige omgivelser stilles overfor.

Kompleksitet og endringstakt er vilkår som ikke bare er knyttet til organisasjonens omgivelser, de kan også være knyttet til den tekniske kjernen. Organisasjoner som gjør bruk av enkle og stabile teknologier, møter langt færre og mindre kompliserte problemer som krever beslutninger, enn organisasjoner med teknologier som er komplekse og/eller raskt foranderlige. Fordi beslutningssituasjoner vil variere med omgivelsenes og/eller teknologiens kompleksitet og endringstakt, er det lett å se hvorfor usikkerhet er et sentralt tema for organisasjonsforskere som studerer beslutningstaking som en egenskap ved organisasjoner.

Den andre implikasjonen av begrenset rasjonalitet følger av oppfatninger om motstridende mål. Under vilkår som fremmer den rasjonelle modellen, er tolkningene uproblematiske, fordi det er enighet om rammene omkring beslutningstakernes valg; det vil si at det er konsensus om mål og verdier. Når denne enigheten ikke foreligger, er de problemene det skal tas beslutninger om, flertydige, fordi beslutningstakerne kan vurdere alternativene på mer enn én måte, noe de også som regel gjør. Forskjellen mellom *flertydighet* og usikkerhet er at mens mer informasjon vil redusere usikkerheten (siden det var mangel på informasjon som forårsaket den), vil flertydigheten ofte øke når en

får ytterligere informasjon, fordi den nye informasjonen gir beslutningstakerne enda flere punkter å være uenige om.

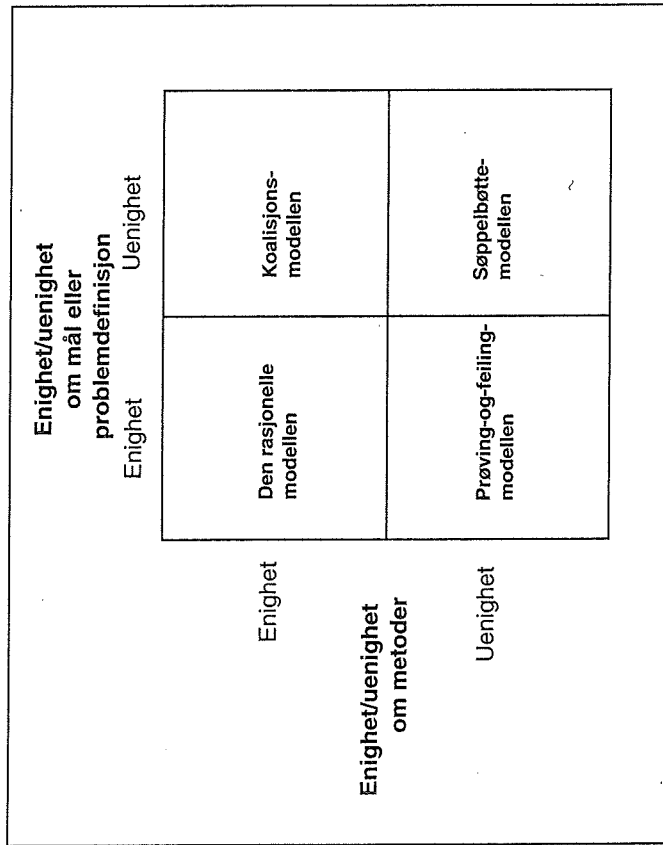
Uenighet (enten den har sammenheng med usikkerhet eller flertydighet) er en kritisk faktor som avgjør hva slags beslutningsprosess som vil utspille seg i en gitt situasjon. Er det enighet, har en større mulighet til å oppfylle den rasjonelle beslutningsmodellens krav enn hvis det er uenighet. Uenighet har, som Simon påpeker, flere aspekter. De to som er blitt fokusert av forskere som undersøker beslutningsprosesser, er (1) uenighet om hvilke mål det skal arbeides for, eller hvilke problemer som skal løses (hvilken kurs en skal velge), og (2) uenighet om hva slags kunnskap som skal anvendes i beslutningsprosessen, med andre ord hvordan målene skal oppnås. Den første formen for uenighet omfatter flertydighet, mens den andre vanligvis er et problem som gjelder usikkerhet (for lite informasjon). Disse to formene for enighet/uenighet danner grunnlaget for en firefeltsmatrise som James Thompson har utarbeidet.⁵ Matrisen viser fire beslutningssituasjoner, som hver for seg fremmer en bestemt beslutningsprosess, noe som framgår av modell 9.5 og blir beskrevet i det følgende.

Den rasjonelle beslutningsprosessen

Når det er enighet om målene eller om problemet en står overfor, og enighet om hvordan en skal gå fram for å nå målet eller behandle problemet, er usikkerheten og flertydigheten minimal, og forholdene ligger til rette for bruk av *den rasjonelle beslutningsmodellen*, som vist på figur 9.4. Tenk for eksempel på det ingeniører kaller systemanalyse, et verktøy for rasjonell beslutningstaking ved bruk av statistiske prosedyrer, blant annet lineære programmeringsteknikker eller PERT-diagrammer, for å løse kompliserte problemer. Disse hjelpemidlene gjør at den rasjonelle beslutningsmodellen fungerer godt selv når problemene er enormt kompliserte, men som ved alle former for rasjonelle beslutningsprosesser er forutsetningen at all nødvendig informasjon er enten kjent eller lar seg beregne.

Når vesentlige faktorer er ukjente eller ikke kan beregnes på forsvartlig vis, vil disse tekniske hjelpemidlene i beslutningsprosessen selvfølgelig slå feil, i likhet med alle prosesser som bygger på en rasjonell modell. Men det betyr ikke at ledere vil slutte å gjøre bruk av dem. Ved økende usikkerhet og flertydighet er det faktisk mange ledere som blir ekstra ansporet til å bruke disse metodene, for å få fram den symbolske følelsen av sikkerhet som er fraværende i beslutningsprosessen. Tilhengere av institusjonsteori vil kunne hevde at dette behovet springer ut av institusjonaliserte normer for rasjonalitet. Men ved å gi etter for normer for rasjonalitet kan en komme til å overse viktige

aspekter ved en beslutning eller en beslutningssituasjon, som bare kan forstås dersom en trer ut av den rasjonelle rammen. Å tre ut av den rasjonelle beslutningsprosessen åpner døren for en rekke alternative beslutningsmodeller, med de kjennetegn som framgår av de tre øvrige feltene på figur 9.5.



Figur 9.5 Firefeltsmatrise som viser forhold som fremmer ulike beslutningsprosesser. Basert på Thompson og Tuden (1959) og Thompson (1967).

Beslutninger gjennom prøving og feiling

Når det skal tas beslutninger i en organisasjon, kan en komme i situasjoner der partene er enige om målene og/eller om hva beslutningen dreier seg om, mens de er uenige om hvordan målene skal oppnås eller problemet løses. De fleste har vel stått i denne situasjonen flere ganger; den inntrer hver gang vi ikke vet hvordan vi skal gripe an et eller annet. Under slike forhold er usikkerheten (informasjonsmangelen) høy, men flertydigheten (mange mulige oppfatninger om hva prøver å få til) er ikke en kritisk faktor. Her vil beslutningsprosessen mest sannsynlig anta form av *læring ved prøving og feiling*.

Når det dreier seg om store og omfattende beslutninger, vil beslutningstakere under slike forhold som regel gå forsiktig fram; de vil ta en rekke trinnvise, avgrensede beslutninger som kan føyes sammen etter hvert og føre fram til en fullstendig løsning eller handlingsplan.⁶ Siden det under slike forhold ikke er mulig å finne og evaluere informasjon om alle tenkelige alternativer (for eksempel på grunn av begrenset rasjonalitet), må beslutningstakere som ikke kan enes om en handlingsplan, dessuten ofte nøye seg med å finne nok informasjon til å kunne gjøre begrensede sammenlikninger mellom noen få alternativer, som i de fleste tilfellene bare er trinnvise forlengelser av den seneste beslutningen. Denne beslutningsprosessen kan ses ved budsjettbeslutninger der forrige budsjett blir brukt som utgangspunkt.⁷ Den kalles ofte den trinnvise modellen.

Koalisjonsmodellen

Organisatoriske beslutningsprosesser tar av og til form av en manglende enighet om hvilke mål en bør arbeide for, eller hvilke problemer som foreligger. Denne situasjonen er en naturlig følge av organisatoriske realiteter som flerfoldige og motstridende mål, konkurranse om knappe ressurser, gjensidig avhengighet og andre kilder til konflikt og motsetninger (vi kommer tilbake til temaet i kapittel 10). Under slike forhold er de som sitter i maktposisjonene, tilbøyelige til å dominere beslutningsprosessen. Hvis beslutningstakerne er klar over om denne tendensen, kan de imidlertid gå inn for å styre eller manipulere beslutningsprosessen gjennom politiske prosesser.

I den politiske prosessen vil enkeltpersoner forene sine interesser og lansere alternativer som er til kollektiv fordel for dem. Disse interessegruppene avklarer så sin relative maktposisjon i forhold til andre interessegrupper på det aktuelle beslutningsområdet, og hvis de ikke er sterke nok til å nedjempe motstanden, forsøker de å gå sammen med andre interessegrupper for å danne en koalisjon. Som regel vil koalisjonen baseres på en del forhandlinger bak kulissene, der en forsøker å finne en posisjon som tar hensyn til samtlige parter i koalisjonen.

I tilfellet som passer med vilkårene for *koalisjonsmodellen* ved beslutningstaking, er flertydigheten langt mer problematisk enn usikkerheten. Under disse vilkårene fokuserer beslutningstakerne ikke primært på å lete etter problem-løsningsinformasjon, men vektlegger i stedet alternativer som kan imøtekomme de ulike interessene. Selv om mange mener at koalisjonsmodellen forteller at sunne og solide organisasjonsprosesser har brutt sammen, vil det å forsøke å jenke seg etter de ulike interessene være et rasjonelt grunnlag for beslutningsprosessen når interessekonfliktene er så sterke at en ikke kan bli enige om fel-

les mål. Vi skal komme tilbake til dette når vi ser nærmere på organisasjonspolitikk senere i kapitlet.

Søppelbøttemodellen

Når det ikke er enighet verken om målene (eller om hva som er problemet) eller om måten å gå fram på, står beslutningstakerne overfor både usikkerhet og flertydighet. Ved slike forhold kan *søppelbøttemodellen* være den beste beskrivelsen av den beslutningsprosessen som foregår i organisasjonen. Modellen passer særlig godt i situasjoner der omgivelser og teknologi er uklare, eller der nøkkelaktørene går ut og inn av beslutningsprosessen fordi andre aktiviteter konkurrerer om deres tid og oppmerksomhet. Betegnelsen «søppelbøttemodellen» framhever det vilkårlige i denne beslutningsprosessen. Selv om ingen organisasjon fungerer slik bestandig, vil enhver organisasjon fra tid til annen befinne seg i denne situasjonen. Dessuten kan det se ut til at enkelte organisasjoner er rikelig forsynt med denne formen for beslutningsprosesser. Universitetet er et godt eksempel.

March har beskrevet universiteter som organiserte anarkier på grunn av det kaotiske ved mange av deres beslutningsprosesser.⁸ March og hans kolleger beskriver søppelbøttemodellen som vilkårlige strømmer av begivenheter som griper inn i hverandre, og der enkelte løsninger lar seg kople til enkelte problemer i nærvær av vilkårlige individer på et vilkårlig tidspunkt. I søppelbøttemodellen utgjør problemer, løsninger, deltakere og valgmuligheter uavhengige begivenhetsstrømmer inn i og gjennom organisasjonen, omtrent som et vilkårlig utvalg av avfall som havner i en søppelbøtte og blandes der. Hver gang løsninger, deltakere og valgmuligheter kommer i kontakt med hverandre, kan et problem bli identifisert eller løst. Men på grunn av det vilkårlige ved prosessen hender det at et valg blir gjort uten at et problem dermed løses, enkelte problemer blir aldri løst, og det kan bli lansert løsninger uten at det foreligger noe problem (for eksempel at alle kontorer skal utstyres med datamaskiner). Like fullt vil en del problemer bli løst til og med i et organisert anarki, selv om det skjer rent tilfeldig.

Søppelbøttemodellen står i skarp motsetning til de antakelsene som ligger til grunn for den rasjonelle beslutningsmodellen. Den står i strid med antakelsen om at mål kan defineres enydig og at alternativene til dem er kjent på forhånd og kan vurderes ut fra de kriterier som anses som mest relevante (for eksempel effektivitet, kostnader, forventet avkastning på investeringer). I stedet antyder denne modellen at beslutningstaking er en arena der organisasjonens medlemmer utspiller sine konflikter og interesseforskjeller. Dette synet nedtoner det instrumentelle ved beslutningstaking, som her snarere beskrives

som et organisatorisk drama der beslutninger er sosiale konstruksjoner av virkeligheten.⁹

Et dynamisk syn på beslutningstaking i organisasjoner

Alle disse fire beslutningsprosessene kan forekomme i enhver organisasjon, og av og til samtidig. Dette kan en få en forestilling om ved å se for seg samtlige beslutninger som tas i en organisasjon, på organisasjonsnivået i analysen. Denne tankeøvelsen hjelper en til å se på organisasjonen som et system av beslutningsprosesser (det moderne perspektivet), som en kultur der beslutningstaking er en vesentlig symbolsk aktivitet (det symbolsk-fortolkende perspektivet) og som en kollasj av beslutninger tatt tidligere, som nå foreligger som en sedimentert historie (det postmoderne perspektivet). Uavhengig av hvilket perspektiv vi inntar, vil et dynamisk syn oppfatte samtlige beslutningsprosesser som midler til å forsere usikkerhet og flertydighet i prosessen der organisasjoner stadig skapes og gjenskapes. Gjennom beslutningsperspektivet koples flertydighet og usikkerhet sammen med uenighet om mål og metoder. Når beslutningstakerne arbeider seg igjennom usikkerheten i metodene, beveger organisasjonens beslutningsprosesser seg fra søppelbøtte- eller prøving-og-feiling-prosesser til koalisjons- eller rasjonelle prosesser. Når beslutningstakerne arbeider seg gjennom flertydigheten i definisjonen av målene, beveger organisasjonens beslutningsprosesser seg fra søppelbøtte- eller koalisjonsmodeller til læring ved prøving og feiling eller til rasjonelle prosesser. Men fordi organisasjoner alltid stilles overfor eller utspiller nye kilder til kompleksitet og forandring og forskjellige tolkninger av disse nye aspektene ved virkeligheten, vil beslutningstakerne uopphørlig oppleve ny usikkerhet og flertydighet, som vil drive andre beslutningsprosesser bort fra den rasjonelle modellen. Slik vil trolig alle de fire beslutningsprosessene være i virksomhet samtidig i organisasjonen.

Merk imidlertid at dette synet på beslutningsprosesser danner en stor fortelling, i den forstand at alle former for beslutningstaking samles innenfor ett situasjonsperspektiv. Videre forsterker det rasjonalitetsidealet som er knyttet til institusjonelle normer, og inngår dermed som et ledd i ledelsens hegemoni. Et mer radikalt syn på beslutningstaking, der situasjonsperspektivets hegemoni utfordres, er å finne i argumentet om beslutningsprosessens irrasjonalitet.

Irrasjonalitet i beslutningstaking

Den svenske organisasjonsteoretikeren Nils Brunsson kritiserer beslutningsteorien for å begrense sitt fokus til beslutninger, som han hevder er rent kognitive fenomener. Han hevder at det ikke er selve beslutningene som er ledernes primære anliggender, og at forskning omkring beslutningsprosessene føl-

gelig ikke får tak i det som har størst betydning i en organisasjon. Brunsson mener at beslutninger må settes inn i en handlingssammenheng, men han sier også at når det gjøres, vil beslutningsrasjonaliteten settes under tvil. For å bruke hans egne ord: «...rasjonelle beslutninger gir ikke alltid et godt grunnlag for hensiktsmessig og vellykket handling». ¹⁰ Brunsson tar i stedet til orde for *handlingsrasjonalitet*. Han hevder at når handlingsrasjonalitet påberopes, blir nytten av irrasjonalitet i beslutningsprosessen åpenbar.

Brunssons argumentasjon hviler på den observasjonen at organisatorisk handling avhenger av mer enn en beslutning om å handle, som er en ren kognisjon eller tanke. Handling avhenger også av motivasjon (det vil si en vilje til å yte noe) og forpliktelse (for eksempel offentlig tilslutning), som i sin tur krever positive forventninger. Han hevder at effektiv organisatorisk handling avhenger av at beslutninger blir implementert. Implementering krever at de som må handle, har positive forventninger til sin handling, for at de skal oppleve den nødvendige motivasjonen og den forpliktelsen som skal til for å gå i gang og gjennomføre det som skal gjøres. Men den rasjonelle beslutningsprosessen vil ifølge Brunsson faktisk undergrave de positive forventningene og dermed utvanne motivasjonen og ødelegge forpliktelsen.

Brunsson mener at rasjonelle beslutningsprosesser med leting etter handlingsalternativer og evaluering av alternativene skaper tvil og usikkerhet ved å forlange at beslutningstakerne aktivt skal overveie motstridende, kontradiktoriske eller uforenlige alternativer. Det å skulle fokusere på motstridende, kontradiktoriske eller uforenlige alternativer kan være handlingslammende ved at det undergraver forventningene om et vellykket utfall («kanskje vi skulle ha valgt et annet alternativ likevel»), noe som urvaner motivasjonen og svekker forpliktelsen til å gjennomføre det som er blitt bestemt. Når både sannsynlige positive og sannsynlige negative konsekvenser av samtlige alternativer skal tas i betraktning, vil usikkerheten og tvilen øke, med ytterligere negative følger for motivasjon og handlingsvilje. Brunsson hevder videre at det er ikke lar seg gjøre å vurdere alternativer ut fra forhåndsbestemte kriterier, slik den rasjonelle modellen forutsetter. Grunnen er at målene ofte ikke er konsistente, noe også Simon og andre som tar til orde for koalisjonsmodellen, har påpekt. Under disse forholdene er forsøk på å anvende forhåndsformulerte kriterier dømt til å mislykkes, fordi de bare vil føre til diskusjon og forvirring mellom beslutningstakere som oppdager at den nødvendige informasjonen enten mangler eller spriker i alle retninger. Diskusjon og forvirring vil i likhet med tvil og usikkerhet undergrave forventninger om et vellykket utfall, urvanne motivasjonen og drepe besluttsomheten.

Brunsson følger opp sin analyse av handlingsrasjonalitet kontra beslutningsrasjonalitet ved å formulere flere motforslag til den rasjonelle modellen. Han mener at når en beslutning skal tas, bør beslutningstakere i organisasjoner

- (1) analysere noen få alternativer, og det beste er om bare ett av disse har gode muligheter til å aksepteres (å foreslå *uakseptable* alternativer forsterker beslutningen om å godta det foretrukne alternativet, med positive følger når det gjelder forventninger om vellykket utfall, motivasjon og handlingsengasjement);
- (2) overveie bare positive konsekvenser av det foretrukne alternativet (dette reduserer tvilen, styrker forventningene om et vellykket utfall og skaper entusiasme og oppslutning om dette alternativet);
- (3) unngå å formulere målene på forhånd, og i stedet reformulere de forutsagte konsekvensene av det foretrukne alternativet som beslutningskriterier (dette støtter opp under motivasjonen og oppslutningen om det alternativet som er valgt).

Brunsson kaller disse trinnene *beslutningsirrasjonalitet* og hevder at observasjoner av beslutningstakers framgangsmåter viser modellens gyldighet. Brunssons observasjoner tyder altså på at beslutningstakere ofte overveier få alternativer, ser bort fra negative konsekvenser av det foretrukne alternativet og definerer kriteriene for valg av alternativ i form av forventede konsekvenser av dette alternativet. Han mener at denne tilsynelatende irrasjonaliteten legitimeres av behovet for å bygge positive forventninger som støtter opp under motivasjon og forpliktelse (det vil si ved å oppnå handlingsrasjonalitet).

Brunsson gir ikke helt avkall på beslutningsrasjonalitet, men han begrenser rasjonell beslutningstaking til situasjoner «der det er få ekstra fordeler å hente i motivasjon og forpliktelse – for eksempel når det dreier seg om handlinger som er mindre viktige, mindre kompliserte og mer kortsiktige». ¹¹ Brunsson anser med andre ord rasjonell beslutningstaking som mer hensiktsmessig ved begrensede og ubetydelige beslutninger enn ved beslutninger som er større eller av mer omfattende betydning. Han baserer denne overraskende konklusjonen på en overbevisning om at «de to formene for rasjonalitet [beslutningsrasjonalitet og handlingsrasjonalitet] er vanskelige å oppnå samtidig, fordi rasjonelle beslutningsprosedyrer er irrasjonelle i et handlingsperspektiv». ¹² Hvis beslutningen er viktig og krever handling, må beslutningsrasjonaliteten ifølge Brunsson ofte ofres på handlingsrasjonalitetens alter, dersom en skal komme noen vei. Hvis beslutninger som krever handling, dårlig kan baseres på rasjonalitet, hvilket grunnlag bør de ha i stedet? Brunsson hevder at ideologier (det vil si ideer som alle organisasjonens medlemmer deler) er et alternativ. Vi kommer tilbake til temaet ideologier i kapittel 11.

Makt og politikk

De alternativene til den rasjonelle beslutningsmodellen som er beskrevet foran, tyder på at når det er uenighet om målene eller om midlene å bruke for å nå dem, vil beslutningsprosessen være påvirkelig av makt og politikk. Makt og politikk vil med andre ord være sannsynlige faktorer i beslutningsprosessen i tre av de fire situasjonene som er framstilt på figur 9.5. Den amerikanske organisasjonsteoretikeren Jeffrey Pfeffer sier det slik: «Organisasjonspolitikk omfatter de handlinger som utføres i en organisasjon for å skaffe seg, utvikle og anvende makt og andre ressurser i den hensikt å oppnå egne ønskelige resultater i en situasjon der det er usikkerhet eller uenighet om hva som bør velges.»¹³

Fordi ulike interesser er bygd inn i en organisasjon (forskjeller mellom enheter eller mellom perspektiver på ulike nivåer i hierarkiet), vil enhver beslutning representere bare én mulighet til forhandling og reforhandling i den uopphørlige strømmen av politisk manøvrering som utgjør organisasjonen. Dette er det politiske perspektivet som beskriver organisasjoner som grunnleggende pluralistiske (delt i fraksjoner, enheter og subkulturer), og som tilsi-er at politiske aspekter ved beslutningsprosessen faller nøyte sammen med spørsmål om konflikt og motsetninger, som vi skal ta for oss i kapittel 10.

Politiske organisasjonsteorier fokuserte opprinnelig på forholdet mellom makt og strukturelle ordninger (for eksempel autoritetshierarkiet), eller på å forklare hvordan konfliktsituasjoner av typen omstridte beslutninger eller skjev fordeling av knappe ressurser blir løst. Men nyere forskning på området har lagt vekt på de skjulte aspektene ved makt i organisasjoner. I denne delen av kapitlet skal vi utforske problemer som inngår i det å definere makt, særlig i relasjon til begrepet autoritet.

Definisjon av makt

Modernistiske organisasjonsteoretikere med interesse for studiet av makt i organisasjoner tar ofte utgangspunkt i maktdefinisjonen til den amerikanske statsviteren Robert Dahl: «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 defineres som alle former for sosiale aktører (individer, grupper eller organisasjoner).¹⁴ Dahls definisjon peker på et viktig kjennetegn ved makt, nemlig at makten er relasjonsspesifikk (av og til sier vi at den er relasjonell). Makt eksisterer med andre ord i relasjonen mellom sosiale aktører, den ligger ikke hos aktørene selv.

Det forutsettes generelt at makt brukes for å oppnå et ønsket utfall. Det er her spørsmålet om egeninteresse kommer inn i diskusjonen om makt og po-

litikk. Makt kan brukes, og blir ofte brukt, for å fremme en individuell egeninteresse, men kan også brukes for å oppnå resultater som er gunstige for alle eller de fleste medlemmer av organisasjonen, eller for samfunnet generelt. Maktbruk er med andre ord ikke i seg selv noe selvsk eller ondt, men kan potensielt være det.

Makt kan omfatte tvangsbruk (trussel om fysisk makt), belønninger (kontroll over materielle ressurser som den andre ettertrakter), normer (legitimitet gjennom kulturelle grunnantakelser og verdier) og kunnskap (kontroll over unik og nødvendig informasjon). Den amerikanske sosiologen Amitai Etzioni har basert sin organisasjonstypologi på de forskjellige formene for maktutøvelse han anser som karakteristisk for ulike organisasjonsformer i samfunnet: tvangspregede organisasjoner (fengsler, psykiatriske sykehus), kalkulerende eller inntektsgivende organisasjoner (økonomiske organisasjoner, som fabrikk-er og andre foretak) og normative organisasjoner (kirker, gjenger, frivillige organisasjoner).¹⁵ Vi kunne føye postindustrielle organisasjoner (for eksempel nettverk, samforetak og strategiske allianser) til Etzionis liste, og la dem være karakterisert ved ekspertisebaserte innstillinger til makt.

Organisasjonsteoretikere er enige om at det fins mange kilder til makt. En av disse, nemlig autoritet, skiller seg i særlig grad ut ved å være knyttet til hierarkiet, som en del av den strukturelle definisjonen av organisasjoner. Dette synspunktet ankyder behovet for å skille mellom autoritet og andre maktkilder, noe vi skal gjøre i det følgende. Disse andre maktkildene i organisasjoner omfatter: personlige egenskaper (den mest innflytelsesrike av disse er en karismatisk personlighet), ekspertise og muligheter. Muligheter foreligger for eksempel når sjefssekretærer eller administrative assistenter bruker sin nærhet til mektige personer som en kilde til selv å oppnå makt. Bortsett fra autoritet følger ikke maktkildene nødvendigvis organisasjonshierarkiet, og som den amerikanske sosiologen Melville Dalton har påvist, kan også medlemmer på lavere nivåer i organisasjonen ha betydelig makt i sine arbeidsforhold.¹⁶

Makt og autoritet

Pfeffer betrakter organisasjonsstrukturen som et bilde av hvem som har kontroll over uunnværlige ressurser og bestemmer over viktige aktiviteter i organisasjonen. Han hevder at det er via strukturelle ordninger at kommunikasjonsnettet forordnes, rapporteringsforhold anskueliggjøres og informasjonsnettverk utformes. Det er gjennom denne strukturen av kommunikasjons-, relasjons- og informasjonen at toppladelsen får legitim autoritet til å bruke autoritativ makt for å sette opp mål, ta beslutninger og styre virksomheten.¹⁷ Autoriteten er følgelig avledet av den enkeltes strukturelle posisjon i hierarki-

et. En av hovedforskjellene mellom autoritet og andre former for makt er altså at autoritetsutøvelse har retning nedover i organisasjonen, mens andre former for maktutøvelse kan gå i mange forskjellige retninger.

Det er ikke alltid lett å skjelne mellom autoritet og andre maktformer. Mange teoretikere hevder at autoritet er makt i enhver form som er blitt legitimert innenfor organisasjonen, og følgelig at den primære forskjellen mellom autoritet og andre maktformer ligger i hvordan makten oppfattes i en gitt relasjon. Autoritet foreligger når utviklingen av normer og forventninger gjør maktutøvelsen både akseptert og forventet. Etter dette synet dannes organisasjoner gjennom en aktiv fordeling og refordeling av makt mellom enheter og individer, men når en bestemt fordeling blir akseptert som en normal del av organisasjonens daglige virksomhet, da har maktfordelingen utkrystallisert seg i en autoritetsstruktur skapt av forventninger om hvordan personer med autoritet vil oppføre, og hvordan andre vil oppføre overfor dem. Her sier sosialkonstruktivistisk teori at autoritet er vanskeligere å refordelle enn andre maktformer, fordi kulturelle krefter (verdier og forventninger) vil fastholde organisasjonsmedlemmenes virkelighetsoppfatninger.¹⁸

En annen viktig forskjell mellom autoritet og andre maktformer er at det er færre omkostninger ved autoritetsutøvelse. Å bruke ikke autorisert makt krever at en tar i bruk ressurser som ekspertise eller personlig oppmerksomhet, eller at en må inngå forpliktelser eller bestride ekstraplifter mot å få støtte i en gitt sak. Disse ressursene kan ikke gjenvinnes når de først er brukt, og maktutøveren må erstatte dem ved å bygge opp ekstra ekspertise eller finne nye muligheter, ellers vil maktgrunnlaget forvitte. Autoritet krever derimot færre omkostninger, fordi den er akseptert og forventet, og i enkelte situasjoner kan den faktisk forsterkes ved å utøves.

Den britiske sosiologen og arbeidsprosessforskeren David Knights setter et viktig skille mellom autoritetsrelasjoner og tvangsrelasjoner. I sitatet under hevder Knights og Roberts at når personer i autoritative posisjoner griper til tvang, vil den autoritative relasjonen som organisasjoner avhenger av, bryte sammen:

Med «autoritativ» makt mener vi forhold der individene, i stedet for å motsette seg og prøve å unngå forsøk på å kontrollere handlingene deres, frivillig aksepterer andres råd og styring. I motsetning til tvang er autoritative maktrelasjoner karakterisert ved at de omfatter, og kan bare opprettholdes av, en gjensidig anerkjennelse av hverandre som subjekter, den ene part anerkjenner både sin egen avhengighet av den andres handlinger og den andres frihet til å handle. Det er dette som gjør autoritetsmakt til en moralsk relasjon og relasjon basert på tillit. Autoritet kan ikke påtvinges noen og ikke eies individuelt, men vil alltid være bare en egenskap ved relasjonen mellom mennesker, der *begge*

parter er personlig forpliktet på, og oppfatter som legitime, de gjensidige rettigheter og forpliktelser som realiseres gjennom interaksjonen. Så snart noen forsøker å sette sine egne instrumentelle mål over omtanke for den andre, vil den gjensidige tilliten raskt ødelegges og forvandles til forsøk på gjensidig manipulasjon. Interaksjonen forandres fra en anerkjennelse av hverandre som gjensidig avhengige subjekter til en interesse for å redusere hverandre til kjente og forutsigbare objekter.¹⁹

Symboler på makt og autoritet

Pfeffer påpeker at autoritet ofte tilskrives personer ut fra symboler som mektige medlemmer i organisasjonen skaffer seg gjennom politisk manøvrering. Disse symbolene omfatter plassering, størrelse og innredning av kontoret, retten til å være på fornavn med overordnede eller adgangen til å tvinge andre å tiltale en selv med tittel (for eksempel herr, fru, dr. eller professor). Andre autoritetssymboler kan være reserverte parkeringsplasser, luksuriøse kontorer, adgangen til egne lunsjrom for ledelsen, høy lønn og andre spesielle fordeler og hensyn.

Fordi det er mulig å skaffe seg autoritetens symboler uten å besitte den faktiske autoriteten som er knyttet til dem, gir autoritetssymboler opphav til et stort tolkningsproblem når det gjelder makt i organisasjoner. I enkelte organisasjoner kan derfor konkurransen om statussymboler være like sterk, eller til og med sterkere, enn konkurransen om den faktiske autoriteten som symbolene representerer. Musikalen «How to Succeed in Business without Really Trying» er en satire over dette fenomenet. Den handler om en ung mann som arbeider seg inn og oppover i en organisasjon ved systematisk å knytte til seg de symbolene for makt og suksess som anerkjennes i organisasjonen. Å tro at symboler er alt som trengs for å få makt, er å gå for langt, men det er en sannhet at symboler bidrar til å etablere og opprettholde makt ved å støtte opp under visse oppfatninger av hvem som har makt i organisasjonen.

Politiske organisasjonsteorier

Politiske organisasjonsteorier tar opp en rekke ulike problemstillinger: Hva er det som bestemmer makten hos de forskjellige sosiale aktørene i organisasjonen? Under hvilke vilkår brukes makten? Hvilke strategier kan en bruke for å utvikle og utnytte makt? Hvordan kan ledere øke sine muligheter til å få sin makt legitimert? En god del forskning omkring disse spørsmålene gjøres på individnivå, og mange forskere har lagt fram teorier om hvordan individuelle

ledere kan maksimere sin makt i forhold til andre aktører i organisasjonen (se for eksempel tabell 9.1).

Tabell 9.1 Noen vanlige strategier for utvikling og bruk av makt i organisasjoner

Makt kan utvikles slik:
Ved å skape avhengighet hos andre:
• arbeide på områder med stor usikkerhet • fremme sin egen sentrale posisjon ved å arbeide på kritiske områder • utvikle uerstattelig kompetanse
Ved å håndtere usikkerhet på vegne av andre:
• forebygge • forutsi • absorbere
Utvikle personlige netverk
Utvikle og kontinuert øke egen ekspertise.
Makt kan anvendes slik:
For å kontrollere informasjonsstrømmen til andre
Kontrollere dagsorden:
• definere sakene • kontrollere saksrekkefølgen • utelukke saker
Kontrollere beslutningskriteriene:
• kortsiktige kontra langsiktige overveielser • avkastning kontra risiko • velge kriterier som fremmes egen kompetanse og ytelse
Bygge allianser og koalisjoner:
• eksterne allianser (for eksempel med kunder eller leverandører, eller gjennom gjensidig styremedlemskap) • interne allianser • fremme lojale underordnede • utpeke medlemmer av komiteer og utvalg • oppnå sete i viktige utvalg
Hente inn eksperter (konsulenter) utenfra som støtter ens egen posisjon

Organisasjonsteoretikere har derimot vært mer interessert i å ta for seg makt og politikk på enhetsnivå eller på et nivå høyere, det vil si organisasjonsnivået. Av og til innebærer ikke dette noe annet enn at ulike organisasjonsteorier for-

tolkes fra en politisk synsvinkel. Populasjonssøkologi og institusjonsteori kan for eksempel fortolkes som forklaringer på maktfordeling mellom organisasjoner. Populasjonssøkologien dreier seg om maktfordeling basert på rving (fysiske ressurser), materiell belønning (økonomiske ressurser) og kunnskap (teknologiske ressurser), mens institusjonsteorien dreier seg om maktfordeling basert på institusjonaliserte forventninger og sosiale normer (sosiale, kulturelle og juridiske ressurser).

I resten av kapitlet skal vi undersøke fire politiske organisasjonsteorier. Den første er den såkalte strategiske situasjonsteorien, en modernistisk teori med fokus på å forklare hvordan usikkerhet kan fortelle hvilke sosiale aktører som får makt i en organisasjon. Deretter skal vi gå tilbake til ressursavhengighetsteorien (introdusert i kapittel 3) og se nærmere på hvordan den bygger på strategisk situasjonsteori for å gi en forklaring på sammenhengene mellom usikkerhet, makt og autoritetshierarkiet. Til slutt ser vi på den kritikken som er reist mot moderne tilnæringsmåter til studiet av makt og politikk i organisasjoner. Her skal vi ta for oss Bachrachs og Baratz' ideer om maktens skjulte ansikter, for så å vende oppmerksomheten mot feministiske kritikere og andre kritiske syn på maktbruk i organisasjoner. Kapitlet avsluttes med en drøfting av kjønn og politikk.

Strategisk situasjonsteori

Ifølge *strategisk situasjonsteori* er makt avledet fra evnen til å bidra med noe som organisasjonen verdsetter høyt, og som bare kan oppnås gjennom en bestemt sosial aktør, for eksempel en usedvanlig høy ytelsevne, en uerstattelig kompetanse eller en knapp eller uunnværlig ressurs. Den evnen som kan sies å være høyest verdsatt på organisasjonsnivå i analysen, er evnen til å skjerme andre aktører i organisasjonen fra usikkerhet. Pfeffer forklarer det slik:

Usikkerhetshåndtering oppfattes som en avgjørende viktig oppgave eller aktivitet i organisasjoner, delvis fordi organisasjoner oppfattes som sosiale størrelser der usikkerhet reduseres gjennom standardiserte driftsproedyrer, prognoser, bufferfunksjoner og andre aktiviteter som gjør det mulig å rasjonalisere organisasjonens virksomhet og samtidig holde organisasjonen i stand til å tilpasse seg eksterne begrensninger.²⁰

I sin studie av makt hos enhetene i en organisasjon påpeker den franske sosiologen Michel Crozier hvordan usikkerhet innvirket på maktrelasjonene i en fransk sigarettfabrikk med statlig eier og drevet som statsmonopol. Crozier oppdaget at vedlikeholdsfolkene som reparerte defekte maskiner, hadde uventet stor makt i en organisasjon som ellers var fullstendig byråkratisert og med li-

ten usikkerhet (det vil si at den fungerte med en høyt rutinisert teknologi og innenfor stabile omgivelser).²¹ Crozier observerte i fabrikkene hvordan vedlikeholdsarbeiderne var i stand til å utnytte sin makt for å realisere egeninteresser, for eksempel muligheten til å organisere sitt eget arbeid.

Produksjonsarbeiderne i fabrikkene hadde akkordlønn, slik at det var en trussel mot inntektsnivået deres hver gang en maskin brøt sammen. Også ledelsen var avhengig av vedlikeholdsarbeiderne, fordi det hadde følger for fabrikkens produksjonsnivå når maskinene ikke fungerte, og dette var kritisk for vurderingen av ledernes prestasjonsnivå. Croziers arbeid illustrerer hvordan evnen til å håndtere en kritisk avgjørende usikkerhet gir enheter eller enkeltpersoner makt. I dette tilfellet var det vedlikeholdsarbeiderne som fikk makt, en makt de opprettholdt ved å holde kritisk informasjon om hvordan maskinene fungerte, innenfor egne rekke. Liknende funn når det gjelder evnen til å håndtere avgjørende viktig usikkerhet er gjort i studier av universiteter, der det er påvist hvordan makten tilflytter de fakultetene som har størst tilstrømning av studenter, eller som skaffer seg flest forskningsmidler eller andre bevilgninger utenfra.²²

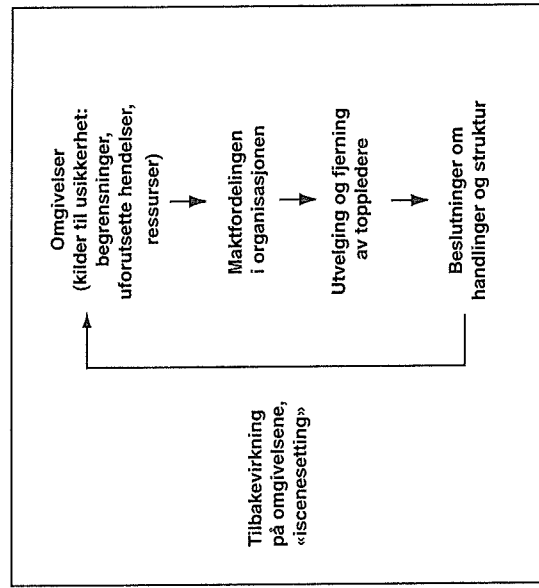
De britiske organisasjonsforskerne David Hickson, C.R. Hinings og deres kolleger har påpekt at det ikke er selve usikkerheten som skaper makt, men snarere evnen til å mestre de kildene til usikkerhet som ellers ville påvirke organisasjonen negativt.²³ De nevner tre mestringsstrategier som delvis bestemmer om usikkerheten vil slå ut i maktforskjeller: forebygging (å komme usikkerheten i forkjøpet), prognoser (å skaffe informasjon) og absorpsjon (å sette inn tiltak i etterkant, for å hindre negative konsekvenser for andre enheter i organisasjonen). Deres teori sier videre at usikkerthetshåndtering vil føre til maktforskjeller bare når den dominerende enhetens oppgave er sentral for organisasjonens virksomhet, og når det bare er den dominerende enheten som kan ta seg av håndteringen (med andre ord at den er uerstattelig). Teorien kalles strategisk situasjonsteori fordi den beskriver de situasjoner eller betingelser som forteller hvilke sosiale aktører i en organisasjon som vil få størst makt.

Teorien om ressursavhengighet

Ressursavhengighetsteorien fører den strategiske situasjonsteorien videre til en forklaring av hvordan omgivelsene er forbundet med virksomheten i organisasjonen gjennom politiske prosesser. Ifølge strategisk situasjonsteori fører begrensninger og uforutsette hendelser i omgivelsene (for eksempel knapphet på uunnværlige ressurser) til usikkerhet, og gir dermed muligheter til å håndtere denne usikkerheten på organisasjonens vegne. Evnen til å takle usikkerhet kan så omdannes til makt internt i organisasjonen. Fordelingen av uforut-

sette omstendigheter i omgivelsene avfører altså en bestemt fordeling av muligheter til å utvikle makt, som vil påvirke maktfordelingen internt i organisasjonen.

I den grad denne omgivelses-kontekstualiserte maktfordelingen blir legitimert, kan avhengighet av omgivelsene forklare formelle strukturer. Den makten som er avledet av evnen til å håndtere usikkerhet, blir altså omdannet til posisjonell autoritet ved at den blir brukt til å oppnå formelle posisjoner i hierarkiet. På dette punktet fokuserer makten på å ta beslutninger og utføre handlinger som får tilbakevirkning på omgivelsene, slik blant annet iscenesettingsteorien forklarer (se figur 9.6).



Figur 9.6 *Teorien om ressursavhengighet anvendt på fordelingen av makt og autoritet i organisasjoner. Basert på Pfeffer og Salancik (1978, side 229).*

Merk at ifølge teorien om ressursavhengighet foregår interne politiske prosesser i noen grad uavhengig av det som skjer i omgivelsene, fordi forskjellige personer og enheter i organisasjonen utnytter mulighetene til å håndtere usikkerhet forskjellig. Pfeffer og Salancik sier at «organisasjoner er bare løst forbundet med sine omgivelser, og ... makt er én viktig mellomliggende variabel mellom omgivelser og organisasjon».²⁴ Ifølge ressursavhengighetsteorien er maktfordelingen en fordeling av muligheter til håndtering av usikkerhet, som realiseres forskjellig av forskjellige aktører i organisasjonen. Maktfordelingen forklarer dermed utfallene av seleksjons- og eliminasjonsprosesser der enkelte

lederes makt blir legitimert som autoritet, og der andres makt blir delegitimert. Deretter brukes autoritetsstrukturen for å ta beslutninger som påvirker etterfølgende handlinger i organisasjonen, handlinger som i neste omgang får tilbakevirkning på omgivelsene.

Organisasjonsmaktens skjulte ansikt

Tradisjonelle studier av makt og politikk i organisasjonen fokuserer enten på å forklare hvem som har makt (den sosiologiske tilnærmingsmåten), eller på hvordan utfallet av en bestemt beslutning kom i stand (den statsvitenskapelige tilnærmingsmåten). De amerikanske statsviterne Peter Bachrach og Morton Baratz har kritisert begge de to tilnærmingsmåtene ved å påpeke at det er et aspekt ved makten som begge har oversett, nemlig at enkelte saker aldri kommer på dagsorden fordi makten brukes til å holde dem unna. I sin innflytelsesrike artikkel «The two faces of power» sier Bachrach og Baratz:

Selvsagt er det maktutøvelse når A deltar i beslutningsprosesser som får konsekvenser for B. Men det er også maktutøvelse når A legger seg i selen for å skape eller forsterke sosiale og politiske verdier og en institusjonell praksis som begrenser rekkevidden av de politiske prosessene, slik at bare de saker som er relativt ufarlige for A, når fram til offentlig diskusjon. I den grad A lykkes i dette, er B i praksis avskåret fra å bringe på bordet saker som, hvis de fikk sin løsning, ville være til alvorlig skade for As interesser.²⁵

Her definerer Bachrach og Baratz *makts to ansikter*. Det første er det ansiktet vi kjenner som maktutøvelse for å oppnå ønskede resultater på en direkte og synlig måte. Det er dette ansiktet Dahl presenterer når han definerer makt som en relasjon mellom A og B som gjør det mulig å påvirke Bs handlinger. Maktens andre ansikt henleder derimot oppmerksomheten på bevisste eller ubevisste forsøk på å bygge eller opprettholde hindringer for selve den politiske prosessen. Dette aspektet ved makt er mindre tilgjengelig for observasjon, for det er synlig bare i hva som *ikke* blir åpent diskutert, eller det viser seg bare indirekte.

Husk at Bachrach og Baratz, sammen med de sosiologer og statsvitere argumentasjonen deres er rettet mot, refererer til en bestemt form for sosial organisasjon, nemlig samfunnet eller fellesskapet. Hvis vi låner ideene deres og anvender dem på økonomiske organisasjoner, må vi være oppmerksomme på forskjellene så vel som likhetene mellom samfunn og næringsliv som teoretiske områder. For vårt formål består hovedforskjellen mellom et samfunn og en økonomisk organisasjon i at den sistnevnte i høy grad er preget av en stabil og legitimert maktstruktur (det vil si autoritetshierarkiet), mens et samfunn of-

tere kan karakteriseres ved mer vekslende interessestrukturer. Den grad av vekslende interesser som Bachrach og Baratz legger til grunn i sin argumentasjon, kan altså være noe begrenset i en økonomisk organisasjon. Dette gjør imidlertid deres poeng om maktens andre ansikt bare enda viktigere for den som vil studere slike organisasjoner.

I organisasjoner som har et strengt hierarki, blir mange saker og problemer brakt til taushet ved å rubriseres som uvedkommende for bedriftens interesser, som intil nylig har hatt en tendens til å være sterkt fokusert om lønnsomhet og effektivitet. Men etter hvert som organisasjoner blir mer uensartede og pluralistiske, viser det seg at saker som tidligere, av høyere autoritetsnivåer, har vært definert ut av organisasjonens interesseområde, framstilles som avgjørende viktige, for eksempel omsorgstilbud for barn, foreldrepermisjoner og bedriftens sosiale ansvar. Kanskje ser vi her tegn på at organisasjonene i den postindustrielle verden begynner å likne mer på samfunn. I så fall vil politiske organisasjonsteorier komme til å bli stadig viktigere.

Feministisk og annen kritikk av makt i organisasjoner

I debatten om den politiske organisasjonsmodellen ser vi de første signalene om at et postmoderne syn er under framvekst på det organisasjonsteoretiske området. Et eksempel er følgende sitat fra *Power in Organizations* av Jeffrey Pfeffer:

Ideologien om funksjonell rasjonalitet – en beslutningsprosess innrettet mot økt effektivitet eller ytelsesevne – fungerer som legitimering av formelle organisasjoner, for allmennheten så vel som for dem som arbeider innenfor konkrete organisasjoner ... Legitimeringen og rettferdiggjøringen av disse maktkonsentrasjonene fremmes klart av teorier som sier at dyktighet, produktivitet og effektivitet er den dominerende dynamikken bak organisasjonenes virksomhet ... Å hevde om organisasjoner at de ikke er hundre prosent innrettet mot dyktighet, effektivitet eller markedsinnsats, er ensbetydende med å anyde at det er legitimt å sette spørsmålsteget ved hensiktsmessigheten ved den konsentrasjonen av makt og energi som de representerer, og gjør det mulig å inkludere politiske spørsmål blant de saker som henhører under bedriftsledelsens domene ... Argumentet er altså at selve faglitteraturen om ledelse og organisasjonsatferd (og mye om økonomi også, kan vi tilføye) i seg selv er politisk (Edelman 1964) og fører til økt støtte og redusert motstand etter hvert som forskjellige organisasjonsbegreper skapes og opprettholdes, delvis rett og slett ved å gjentas.²⁶

Pfeffer innvarsler den postmoderne vendingen mot kritisk og selvrefleksiv tenkning ved å reise spørsmålet om hvorvidt det å sette ledelse og organisasjoner

under debatt i seg selv er en politisk handling. Andre har imidlertid gått atskillig lenger i retning av postmoderne oppfatninger om makt i organisasjoner. Radikale feministar har foretatt noen av de første streiftogene ut i dette terrenget, sammen med representanter for kritisk teori som tenker langs de linjer Anthony Giddens trekker opp med sin strukturasjonsteori.

Feminister som bygger på Marx' skrifter, og særlig på nymarxistisk kritisk teori, hevder at makt brukes til å *marginalisere* de maktløse. Det vil si at de som har en autoritetsposisjon, opprettholder sine påstander om legitimitet ved å bruke sin makt til å undertrykke stemmer som ellers ville ha hevet seg i protest mot påstandene om autoritet. Det postmoderne slagordet om å «gi stemme til tausheten» er et motangrep mot dem som ser sine interesser tjent med at disse marginaliserte synspunktene undertrykkes.

Feministiske syn på makt skiller seg radikalt fra modernistiske synsmåter. Makt i modernistiske termer er nær knyttet til spørsmål om dominans og underkastelse. I feministiske tekster og i postmoderne perspektiver generelt får maktbegrepet et langt videre innhold. Det refererer fortsatt til situasjoner med dominans og underkastelse, men anvendes også om viljesbestemt handling (for eksempel om alle former for kreativ virksomhet). Det vil si at feministar anerkjenner en ny maktdimensjon som strekker seg mellom to handlingspoler: handling som følger av påtrykk fra dem som sitter i autoritetsposisjoner, og handling som springer ut av ens egen autoritet. Etter dette synet blir makt, for å bruke Giddens' ord, den transformativt kapasiteten som «aktører [har] til å sette sin vilje igjennom».²⁷

Vi husker fra kapittel 6 at Giddens forsøker å overskride dualismen mellom struktur og handling som er innebygd i våre vanlige tanke- og talemåter. I dette perspektivet inngår strukturen ifølge Giddens i maktrelasjonene, og maktrelasjonene inngår i strukturen – de to kan ikke skilles. Makt er ikke i seg selv en ressurs; ressurser er bare de mediene som makten utøves gjennom. Giddens anerkjenner imidlertid også at makrutøvelse gjennom ressurser kan reproduisere dominansstrukturer. Makt erfares altså både som en transformativ kapasitet (evnen til å handle sett fra aktørenes perspektiv) og som dominans (makten til å sette grenser for andres handlinger, sett fra det strukturelle perspektivet). Giddens bemerker videre at «maktrelasjoner er relasjoner av autonomi og avhengighet, men selv den mest autonome aktør er til en viss grad avhengig, og den mest avhengige aktør eller part i en relasjon har en viss autonomi».²⁸ Slik strukturens dualitet hos Giddens gir et bilde av organisasjoner basert på spenningen mellom struktur og handling, slik framstiller hans behandling av maktorganisasjonene som fanget i spenningen mellom autonomi og avhengighet, et syn som ligger nær det vi møter i feministisk teori.

Kjønnspolitikk i organisasjoner

En av de fremste anvendelsene av feministisk teori har vært analysen av *kjønnsom sosial konstruksjon* og av *kjønnsrelasjoner* i organisasjoner. Den amerikanske feministiske sosiologen Joan Acker definerer sosialt kjønn som «strukturelle, sosialt produserte distinksjoner mellom kvinnelig og mannlig, feminint og maskulint».²⁹ Dagens feministiske teori blir gjerne sporet tilbake til den kampen om forholdet mellom kjønnene som gjenoppstod med stor politisk kraft i slutten av 1960-årene. Et utgangspunkt for mye av forskningen omkring forholdet mellom kjønnene i samfunnet og organisasjonene er en innlysende, men overbevisende observasjon: «Det meste av arbeidet med å styre og bestemme – ta beslutninger, utforme politikken og lovene, drive institusjonene, administrere mediene og lede profesjonelle systemer – utføres av menn, og de fleste menn som styrer, beites av kvinner, på kontoret (sekretærer) og i hjemmet (hjemmeverende hustruer)».³⁰ Den amerikanske postmoderne feministen Jane Flax sier det slik:

... sosialistiske feministar har brukt begrepet arbeidsdeling for å vise at arbeidskraften er segmentert både ut fra kjønn og ut fra skillet mellom eiere og produksjonsarbeidere. Det er en «kjønnsbasert arbeidsdeling» i organiseringen av produksjonen. Mange kvinner er sysselsatt i yrker der 70 prosent eller mer er kvinner. Ifølge feministene er det ingen tilfældighet at disse yrkene også er lavere lønnet enn yrker som krever samme utdanning og kompetanse, men der mennene er i flertall. Disse forfatterne diskuterer sammenfallet mellom kjønnsrollestereotyper og en del av den kompetansen og atferden som kreves i «kvinneryker» – for eksempel i arbeid med barn (grunnskolelærere) eller organisering av og rydding etter menn (kontorarbeid). Disse stereotypene får det til å fortone seg naturlig at kvinner utfører visse typer av arbeid og ikke andre. I neste omgang vil devalueringen av det stereotypet kvinnelige medvirke til og forsterke en devaluering av «kvinneryker» og av lønnsnivået som kan kreves der.³¹

Selv om feministisk litteratur er omfattende og langt fra enhetlig, ser dekonstruksjonen av og kampen mot denne «organisatoriske livsloven» ut til å være felles for alle feministiske teoretikeres interesser, uavhengig av filosofisk posisjon. På organisasjonsteoriens område har feministenes interesser sluttet rekene sammen med marxistisk og kritisk teori under paroler som marginalisering, stemme og mangfold (vi kommer tilbake til mangfold i kapittel 10). Likevel er det et spenningsforhold mellom disse gruppene. Det er særlig feministar som Flax som mener at marxister, nymarkister, tilhengere av kritisk teori og til og med postmodernister gjør seg skyldige i å se bort fra den rollen