

HANDELSHØYSKOLEN  
NMBU

# ORGANISASJONSTEORI - SYSTEM/BYTTEPERSPEKTIV –

AV

PER OVE RØKHOLT

## FORORD

Organisasjoner er svært komplekse og mangesidige fenomener. Bl.a. som følge av dette vil det, for de som ikke har erfaringer med organisasjoner gjennom direkte praktisk arbeid, ofte være vanskelig å "få et skikkelig tak på" organisasjonsfaget. Det kan være vanskelig å forstå teoriene hvis en ikke har praktiske "knagger" å henge dem på.

Det er de som derfor hevder at organisasjons- og ledelsesfag ikke er særlig egnet i det ordinære universitetsstudiet, men bør gis som videre- / etterutdanning.

Jeg er ikke enig i dette. Av minst tre viktige grunner. For det første lever vi alle, og det meste av tiden, i organisasjoner og med organisasjoner. Det gjelder selvfølgelig også studenter.

Organisasjoner, deres hensikt, oppbygging, logikk og virkemåter, har direkte innvirkning på oss og vår egen situasjon. En viss forståelse av fenomenet "organisasjon" er derfor generelt viktig for oss alle. Det er faktisk en forutsetning for å kunne mestre på en rimelig god måte vårt eget forhold til omgivelsene.

For det andre vil del være slik at mange av de som studerer ved universiteter har sentrale roller i organisasjoner – som tillitsvalgte i studentorganisasjoner, universitetsorganer, frivillige organisasjoner o.s.v.. Noen vil alt i studietida også være direkte involvert i forretningsorganisasjoner.

For det tredje vil i praksis alle ha si egen "karriere", både som arbeidstaker og samfunnsmenneske, i direkte tilknytning til konkrete organisasjoner. Det moderne menneskets livssituasjon og skjebne er uløselig knyttet til organisasjoner. Det første møtet med arbeidslivet er et møte med en organisasjon. En viss forståelse av hva organisasjoner er, hvordan de fungerer, hva som er normalt og ikke normalt, hvordan en sjøl skal reagere og oppføre seg o.s.v. er viktig for å mestre jobben. Det vil da være både risikabelt og plagsomt hvis en skal starte på "bar bakke", og prøve og feile seg fram til kunnskap og erkjennelse. Jeg mener det derfor er svært viktig at folk har et visst minimum av kunnskap og bevissthet om fenomenet før en møter det for alvor. Det er kanskje like viktig å utvikle motivasjon til å interessere seg for, og søke mer kunnskap om fenomenet. Men som vi vet, det er som regel nær sammenheng mellom motivasjon og kunnskap. Uten kunnskap og bevissthet om et fenomen, ingen motivasjon – selvfølgelig.

Organisasjonsfag hører så absolutt hjemme i et universitetsstudie. Utfordringen ligger i å kommunisere abstraksjoner på en slik måte at de som ikke umiddelbart kan relatere stoffet til egen erfaring, får en rimelig god (og varig) forståelse. Et svær mye brukt pedagogisk "knepp" i organisasjonsfaget er å anvende "metaforer", ( bilder). Det betyr i praksis at en sammenlikner organisasjoner med andre fenomener som vi har en forståelse av. En viser da til fellestrekk mellom for eksempel fenomenet "organisasjon" og våre forståelsesmodeller av helt andre fenomener. Organisasjon er et svært sammensatte og mangesidig fenomen. Det brukes derfor mange forskjellige "bilder" for å illustrere de forskjellige sidene ved organisasjoner. Dette illustreres på en god måte av G. Morgans bok : Images of Organizations fra 1986. Her beskriver Morgan organisasjoner med sju forskjellige bilder; organisasjon som "maskin", som "organisme", "hjerne", "kultur", "fengsel" osv.

De forskjellige bildene representerer forskjellige perspektiver eller vinklinger på analysen av fenomenet.

I dette notatet skal jeg ikke presentere et bilde av Morgans type, men et perspektiv eller forståelsesmodell. Forholdet som fokuseres er organisasjoners generelle tilpasningssituasjon, deres forhold til omgivelsene, og hvordan de tilpasser seg forandringer i sitt handlingsmiljø. Modellen tar riktig nok utgangspunkt i inspirasjon fra to "bilder", nemlig organisasjonen som

biologiske organismer, og som sosiale systemer. Ett tredje bilde er også med, nemlig organisasjoner som målsøkende, selvkorrigerende teknologiske systemer. Sentrale trekk ved disse fenomenene er forsøkt forklart gjennom det som kalles "generell systemteori". Modellen tar utgangspunkt i denne, og bygger i tillegg på det vi kan kalle en enkel "maktteori".

Modellen har som hensikt å gi et enkelt, logisk og lettfattelig bilde av organisasjoners tilpasningssituasjon. Den er som alle modeller en sterk forenkling av virkeligheten. Den er forhåpentlig rimelig relevant og realistisk. Reaksjonen fra folk som arbeider praktisk i organisasjoner tyder på at den gir en brukbar forståelse av dette aspektet ved organisasjoners virksomhet. Modellen tar ikke sikte på å si noe vesentlig utover å gi en forståelse av hvordan organisasjoner påvirkes av omgivelsene, og hvordan den i prinsippet tilpasser seg endringer i rammevilkårene. Den gir i denne sammenheng et grunnlag for å forstå utgangspunktet for den organisasjonsaktiviteten som kalles "strategisk planlegging".

Modellen ble første gang utviklet i et forelesningsnotat i begynnelsen av 1970 – åra. Den er videreutviklet flere ganger, siste gang i 1998.

## PERSPEKTIVGRUNNLAGET

### 1.1. SYSTEMPERSPEKTIVET

Det meste av moderne organisasjonsteori bygger på en eller annen måte på det vi kan kalle et systemteoretisk perspektiv. Dette er en bestemt måte å oppfatte organisasjoner som fenomen på. Det gir oss en hovedidé eller hovedmodell for vår forståelse av et komplekst fenomen.

Jeg skal her skissere de viktigste delene av modellen, dvs. de delene som får størst betydning for den organisasjonsteoretiske modellen som blir presentert i neste kapittel.

I et systemteoretisk perspektiv betraktes organisasjoner som en del av en større helhet, et system. Et system er en helhet som består av identifiserbare deler, og mellom delene eksisterer det visse forbindelser, eller det vi kan kalle relasjoner. Delene og forholdene mellom danner visse stabile mønstre eller trekk, altså en struktur. Den minste enheten et system er bygd opp av, kaller vi et element. Elementene har følgende egenskaper:

- De har virkning på systemet som helhet
- Ingen av elementene har en uavhengig virkning på systemet, men virker sammen med minst ett annet element

Vi kan følgelig ikke snakke om uavhengige elementer. Elementene kan vi så gruppere sammen i delsystemer. I en analyse fungerer delsystemene som hensiktsmessige måter å gruppere elementer sammen på.

Ut fra dette perspektivet vil ethvert system (for eksempel en bestemt organisasjon) vi velger å se på være en del av et større system, der i prinsippet alt henger sammen med alt. Dette virker kanskje intuitivt rimelig, men for praktisk analytisk formål vil en slik betraktningssmåte være umulig. En slik analyse, der alt henger sammen med alt, og alle systemene er "likeverdige" i den forstand at vi ikke tar utgangspunkt i noe spesifikt system, vil "eksplodere". Analysen vil

lett få karakter av ikke ha noen start eller slutt, eller den blir så generell at den er lite nyttig av den grunn. Vi velger derfor å ta utgangspunkt i et bestemt system, og avgrense dette fra andre systemer.

Alle de systemene som ligger utenfor "vår" organisasjon utgjør kaller vi omgivelsene. "Omgivelsene" omfatter altså alt som på en eller annen måte har eller kan ha betydning for det systemet vi har tatt utgangspunkt i. Betraktningssmåten vår innebærer imidlertid at omgivelsene oppfattes som viktige for "vårt" system. Nå vil det bestandig være slik at visse delsystemer i omgivelsene er viktigere enn andre fordi de i større grad har betydning for systemet vi betrakter. Disse utgjør en spesiell del av omgivelsene som vi kan kalle "vårt" systems handlingsmiljø.

Ut fra dette kan vi nå sette opp en enkelt modell:

## OMGIVELSER

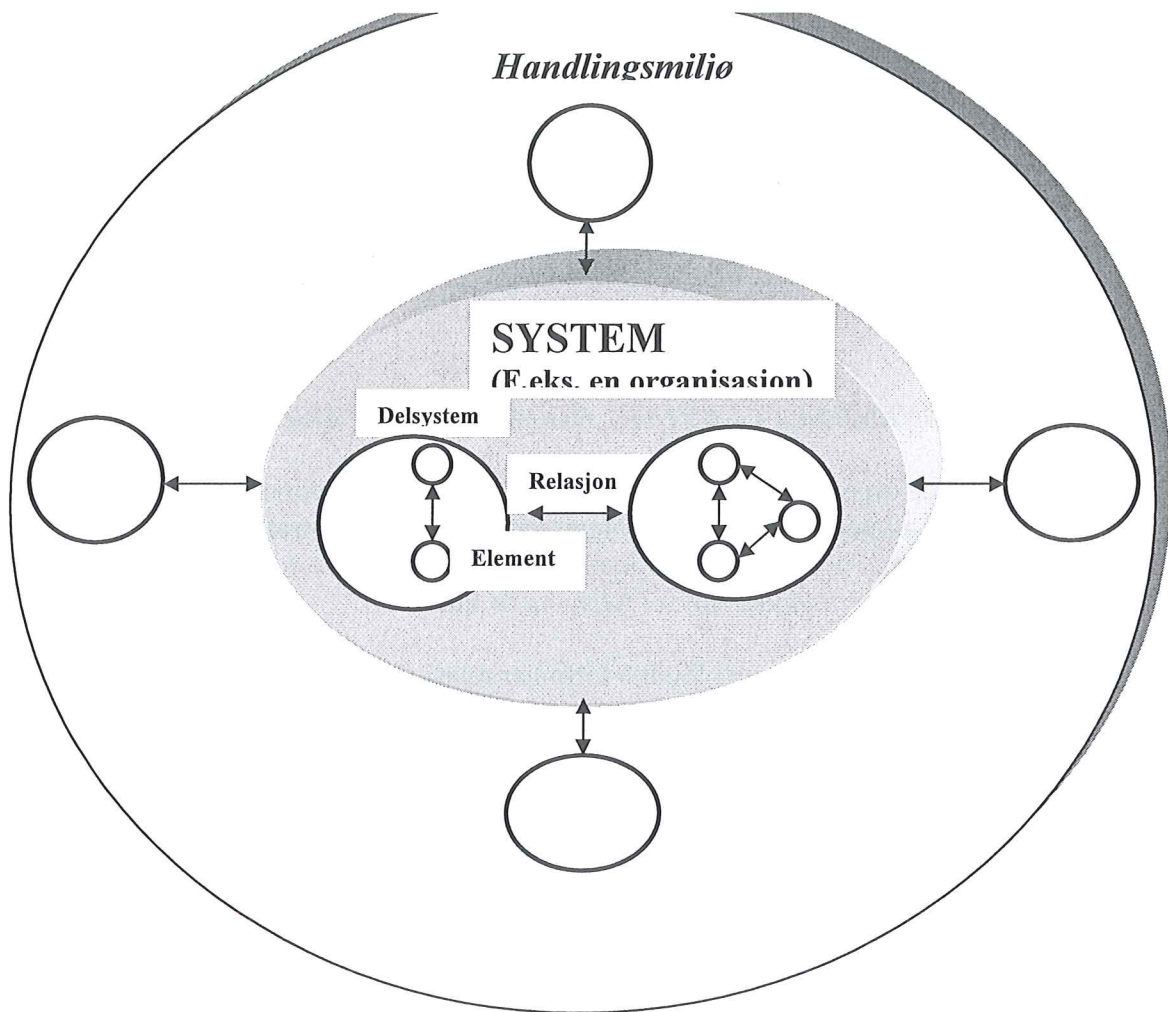


Fig.1. Prinsipiell struktur

I figuren er relasjonene mellom delene markert med ei to-veis pil. Dette illustrerer at vi betrakter relasjoner som gjensidig påvirkende aktiviteter. De aktivitetene i en del som får andre deler til å reagere, kan vi kalle reaktive aktiviteter. Slike samspill kan vi kalle prosesser. Den modellen jeg nå har bygd opp vil sannsynligvis gi folk med biologisk bakgrunn assosiasjoner til biologiske organismer.

Det systemteoretiske perspektivet anvendes i minst like stor grad på biologiske som på sosiale systemer (f. eks. organisasjoner). En rekke fundamentale systemegenskaper er felles for biologiske og sosiale systemer. Vi skal her fokusere det vi kan kalle grunnleggende egenskaper ved sosiale systemer:

1. Tilføres ressurser fra omgivelsene, og er avhengig av slik ressurstilførsel
2. Bevist målrettet, dvs. at de har evnen til bevisst å velge mål (ønsket tilstand) og virkemidler for å nå disse
3. Evne til å motta, lagre, bearbeide og benytte informasjon
4. Evne til å reagere på endringer i handlingsmiljøet ved tilpasning, for derved å korrigere avvik fra de mål en søker å realisere

5. Evne til å endre og utvikle sin interne struktur slik at det skjer betydelige endringer i systemet selv

Ut fra dette perspektivet kan vi si at organisasjoner kan betraktes som målrettede, åpne og adaptive systemer. Dette vil si at de er etablert og bygd opp (strukturert) med siktemål å realisere visse verdier eller mål. De står i et gjensidig avhengighetsforhold til andre systemer i omgivelsene, og endrer struktur og adferd som reaksjon på endringer i handlingsmiljøet. Dette gir oss følgende definisjon av en organisasjon

Sosial enhet (fellesskap) som er bevisst etablert og utformet for å realisere bestemte mål (verdier).

### **1.1.1 RELASJONENE SETT I BYTTE- OG MAKTTEORETISK PERSPEKTIV**

I definisjonen av en organisasjon sa vi at den har som oppgave å realisere verdier eller mål. Verdier og mål er knyttet til menneskers interesser. Vi kan altså betrakte organisasjonene som formelle arrangementer der mennesker forsøker å realisere sine interesser. Mennesker samhandler i og med en organisasjon for å tjene sine interesser.

Hvilke form har slik samhandling? Hvilke form har relasjonene mellom delsystemene i systemer av typen "organisasjon"? En fruktbar tilnærming kan være å betrakte relasjonene som et bytteforhold.

Vi velger å ta utgangspunkt i at individer eller grupper av individer er målrettede aktører (dvs. de søker å realisere interesser). De søker å realisere sine interesser gjennom å oppnå mest mulig kontroll med de saker, hendelser eller beslutninger som har betydning for (påvirker) disse interessene. Kontroll betyr her de forhold som setter en aktør i stand til å påvirke utfallet av en sak eller en beslutning.

Vi kan kalle aktører som forsøker å realisere sine interesser gjennom relasjoner eller samhandling med en organisasjon for interessenter.

Siden enhver organisasjon er avhengig av tilførsler av ressurser fra sitt handlingsmiljø, kan det være naturlig å betrakte relasjonene mellom en aktør (f. eks. en bestemt organisasjon) og andre aktører (f. eks. andre organisasjoner eller aktører) som et bytteforhold. Aktørene har behov for ressurser (f. eks. penger, arbeidskraft, råvarer, ) som andre aktører kontrollerer. For å få disse ressursene må aktøren kunne tilby visse motytelser, nemlig noe som en selv diaponerer / kontrollerer, og som samtidig andre aktører har behov for. Relasjoner kan altså betraktes som prosesser der aktører bytter kontroll over saker/ ressurser .

Ideen her er altså at aktører som er gjensidig avhengig av hverandre innleder (hvis de vet om hverandre, og blir enige) et bytteforhold.. En aktør bytter kontroll ved å sikre at andre aktører handler på en bestemt måte ved til gjengjeld selv å handle som andre aktører ønsker.

Gjennom slike samhandlingsprosesser søker hver aktør å få et nettoutbytte som kan brukes til å realisere egne mål/interesser

Det vil som regel være slik at noen aktører i sterk grad kontrollerer noe som andre har behov for, samtidig som det de selv har behov for ikke kontrolleres særlig sterkt av noen andre.

Kontroll og dermed avhengigheten er skjevt fordelt, - forskjellige aktører har forskjellige muligheter til å realisere sine interesser. De har ulik grad av makt.

Makt kan vi definere som: "Muligheten en aktør har til å realisere sine interesser". Makt og maktfordeling står altså meget sentralt når vi skal betrakte relasjonene mellom delsystemer i sosiale systemer.

Slike bytterelasjoner vil selvsagt hele tiden representere et konfliktpotensiale. En aktør kan jo forsøke å bedre sitt bytteforhold på bekostning av andre. Forutsetningen for at en relasjon skal opprettholdes er at de partene som er involvert har (eller tror de har) et positivt utbytte for seg sjøl. Hvis dette ikke er tilfelle, vil noen bryte relasjonene, og i stedet etablere relasjoner til andre – som de tror gir et bedre resultat. Hvis forholdene ble statiske, kan vi tenke oss at relasjonene mellom ulike aktører etter en stund ville bli helt stabile. Ingen ville bryte relasjoner, ingen ville opprette nye. Dette betyr imidlertid ikke at utbytte ville bli likt og "rimelig" fordelt mellom aktørene. Det ville stabilisere seg i forhold til de eksisterende maktforholdene (avhengighetsstrukturen).

Den samfunnsmessige virkelighet er imidlertid svært sjelden helt stabil. Tvert om skjer det stadig endringer som raskt kan endre maktfordelingen mellom aktørene. Teknologiske, økonomiske, politiske og sosiale endringer i en aktørs omgivelser fører til at forutsetningene for bytterelasjonene til andre aktører hele tiden forandrer seg. En aktør må hele tiden tilpasse seg slik at nettoresultatet av hans bytterelasjoner fortsatt er positive. Det er forutsetningen for å "overleve" på lengre sikt. Tilpasningen skjer ved at en bevisst søker å endre bytterelasjonene til andre aktører, ved f.eks. bryte / etablere nye relasjoner, eller søke å reforhandle betingelsene i relasjonen.

Vi har nå lagt et visst perspektivmessig grunnlag for å utvikle en mer eksplisitt organisasjonsmodell. Organisasjonsmodellen vil bli en utdyping og konkretisering innenfor den rammen det perspektivet jeg nå har presentert.

## 2. ORGANISASJONSTEORETISK HOVEDMODELL

### 2.1 PRINSIPIELL SKISSE

Vi har tidligere sagt at en organisasjon er et sosialt system som er bevisst etablert og utformet for å realisere bestemte mål (verdier). Målene søkes realisert ved at det i organisasjonen skjer aktiviteter eller prosesser (f. eks. produksjon, ledelse, administrasjon) som omformer "input" av tilførte ressurser og egne ressurser til et "output" (produkter, tjenester) som andre etterspør. Dette kan vi kalle organisasjonens "produksjon".

Vi har påpekt at det kan være fruktbart å oppfatte organisasjoner som miljøavhengige systemer som må produsere noe andre er villige til å gi organisasjonen støtte for å få. Organisasjonen må gjennom sine aktiviteter generere tilstrekkelig støtte for å overleve. Den må til enhver tid tjene sin legitimitet (Eksistensberettigelse). For å overleve og realisere egne mål må organisasjonenes bytteforhold med omgivelsene gi et netto utbytte, eller overskudd.

En hver organisasjon eller foretak er altså avhengig av å få støtte i en eller annen form. Støtten genereres gjennom samhandling med andre aktører. Den står i et gjensidig avhengighetsforhold til andre aktører (f. eks. kunder, konkurrenter, politiske myndigheter osv.) Den delen av omgivelsene en organisasjon har samhandling (relasjoner) med kan vi

kalle dens handlingsmiljø. De konkrete aktørene i handlingsmiljøet kan vi kalle interessenter. Organisasjonens relasjoner med handlingsmiljøet består i at den "bytter" sitt output (produksjon) mot støtte i form av ressurser (råvarer, kapital, arbeidskraft), eller i form av medlemskap, politisk bestemte rammebetingelser osv.

Alt etter hva slags organisasjon (dens hensikt og virksomhet) vi betrakter, vil dens produksjon eller "output" kunne være svært forskjellig, og spenner i prinsippet over hele spektret av varer og tjenester som er etterspurt i markedet. Noen har produksjon av "ideologi" eller politikk som hovedproduksjon (for eksempel politiske partier).

Interesseorganisasjoner søker å legitimere seg gjennom å arbeide for å ivareta spesielle gruppeinteresser. Et universitet produserer og "selger" kunnskap. En restaurant produserer mat og sosialt miljø. En kommune produserer kollektive servicetjenester som for eksempel søppeltømming, elektrisitet, barnehageplasser o.l. En pølsefabrikk produserer og selger en vare, O.S.V., O.S.V. Felles for dem alle er at de er avhengig av å få ressurstilførsel (støtte) fra aktører (interessenter) utenfor organisasjonen. Slik støtte får den bare så lenge den har et "output" som noen er villige til å "betale" tilstrekkelig for å få. Den må altså legitimere (gjøre seg fortjent) sin eksistens.

Hva som er en organisasjons output er imidlertid ikke så enkelt som disse eksemplene kanskje kan få en til å tro. Dermed er det heller ikke entydig og enkelt å si hvilke aktører i handlingsmiljøet som er organisasjonens interessenter.

En organisasjons output er alltid sammensatt fordi det, ved siden av dens "hovedproduksjon", alltid vil komme andre "biprodukter" som følge av dens aktiviteter. Vår enkle pølsefabrikk vil ikke bare produsere pølser. Den "produserer" også effekter som forurensning, arbeidsplasser, industri-miljø i lokalsamfunnet osv. Dessuten produserer den effekter av betydning for forhold som arbeidsmiljø, likestilling osv. Disse effektene eller output fra virksomheten vil ofte ha forskjellige interessenter i handlingsmiljøet som "kunder".

Pølsekonsumentene er kanskje spesielt interessert i pølsene, deres kvalitet og pris. Men vi ser lett at lokalpolitikere, rikspolitikere, fagbevegelsen, miljøorganisasjoner osv også kan være interessert i pølsefabrikken output. Ikke først og fremst pølsene, men måten de er produsert på, lokalisering av produksjonen, arbeidsforholdene på fabrikk osv. Pølsespiserne kan også være interessert i mer enn pølsenes smak og pris. Måten den er produsert på, tilsetningsstoffer, hvor råvarene kommer fra, at de er produsert lokalt osv. kan være svært viktig for en del av pølsekonsumentene.

Konklusjonen er at de aller fleste organisasjoner har en sammensatt output, at ulike deler av output interesserer ulike deler av handlingsmiljøet, og at organisasjonens legitimeringsgrunnlag ofte er svært sammensatt.

Det vi skal merke oss er at organisasjonens sammensatte "output" i form av varer, tjenester, sideeffekter politiske standpunkt eller lignende som i neste omgang er avgjørende både for hvilke støtte den får, og fra hvilke interessenter støtten kommer.

Det er i praksis umulig for organisasjonen å tilfredsstille alle krav som stilles til den. Kravene er ofte motstridende og konkurrerende. Det betyr at organisasjonen må prioritere mellom ulike krav. Det betyr at en må prioritere hvilke interessenter den søker støtte fra. Dette er det sentrale i det vi kaller strategivalg.

Vi har nå forsøkt å vise de mer praktiske konsekvensene av det systemteoretiske perspektivet vi startet opp med. En organisasjon som et delsystem i et større system. Det betyr at den står i et gjensidig avhengighetsforhold til sitt handlingsmiljø. Avhengighetsforholdet eller relasjonene til handlingsmiljøet har jeg behandlet som et bytteforhold (krav-støtte relasjoner). Samtidig oppfatter vi organisasjonen som et beslutnings- og produksjonssystem. Det utfører beslutnings- og produksjonsaktiviteter for å oppnå et gunstigst mulig bytteforhold til omgivelsene.

### **2.1.2 DEN ENDELIGE ORGANISASJONSMODELLEN**

En organisasjon kan betraktes som "eiernes" middel til å realisere sine interesser. Eierne har da også som regel visse organisasjonsmessige posisjoner som sikrer dem større kontroll over organisasjonen enn andre interessenter. De har legitime rettigheter f. eks. i form av å ha sine representanter i styrende organer. De vil dermed ha en formell mulighet for bestemme organisasjonens hovedmål, og kontrollere at organisasjonen tjener eiernes interesser. Vi vet at organisasjoner kan komme i et slikt avhengighetsforhold til andre interessenter (kunder, politiske myndigheter, kreditleverandører osv.) at det er disse interessentenes krav som må gis høyest prioritet i organisasjonen. Organisasjonen kan "tvinges" til å tilpasse seg slike krav selv om det er direkte i strid / konkurranse med eiernes interesser.

I tradisjonell organisasjonsteori er det en tendens til å knytte organisasjonens målsetting direkte til eierens eller eiernes interesser. En oppfatter det naturlig, riktig, og mulig for eksempel å betrakte de ansatte som lojale overfor organisasjonens mål (eiernes mål). Nyere organisasjonstenking reiser spørsmål ved dette. For det første vil det ofte være uklart hva som er eiernes mål. For det andre er det åpenbart at andre interessenter, herunder de ansatte, har bestemte interesser de søker å realisere gjennom sine relasjoner til organisasjonen. Den faktiske makt- / avhengighetsforholdet i organisasjonen kan, som nevnt ovenfor, utvikle seg slik at det kan reises spørsmål om i hvilken grad "eierne" makter å ivareta sine interesser i forhold til konkurrerende krav fra andre interessenter.

Ut fra dette kan det være fruktbar å betrakte organisasjoner som "multimål koalisjoner", med skiftende "dominerende koalisjoner". Det første indikerer at organisasjoner egentlig er en koalisjon av mange interessenter med ulike og til dels konkurrerende mål. Det siste indikerer at organisasjonens mål skifter over tid alt etter hvilke grupper som makter å få gjennomslag for sine interesser.

Samtidig er det også klart at aktører utenfor organisasjonen både direkte (f. eks. ved lov og reguleringer) og indirekte (jfr. avhengighet-makt i krav-støtte modellen) i høy grad påvirker organisasjonens tilpasning.

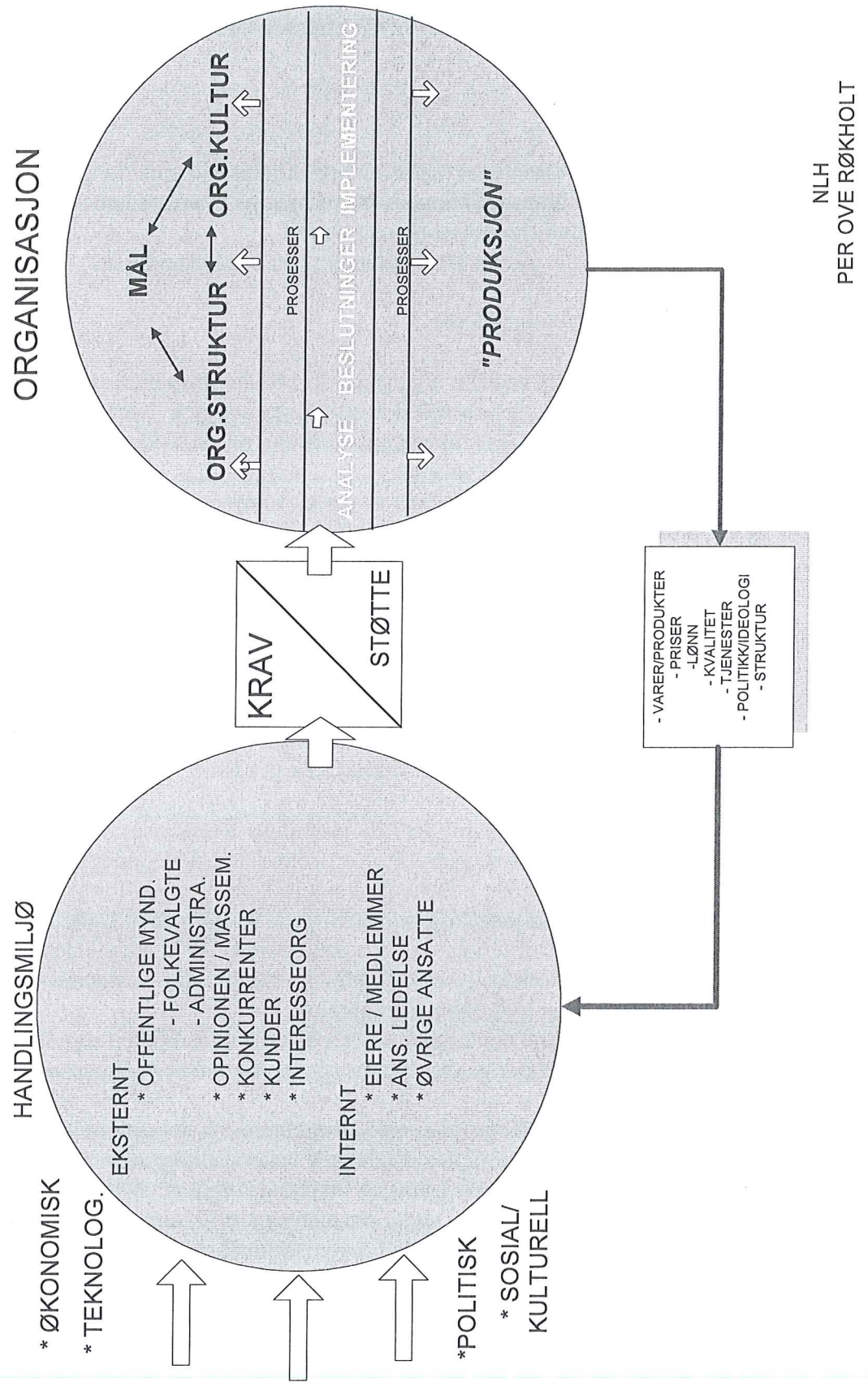
Vi står altså overfor et lite dilemma. Skal vi betrakte ei bestemt gruppe interessenter (eierne) som en sentralinteressent? Dvs. at vi betrakter eierne (f. eks. aksjonærer eller medlemmer) som ei interessegruppe som har forrang m.h.t. å få sine interesser realisert gjennom organisasjonen. Dette ville utvilsomt være enklest, fordi det gir den mest ryddige analysen. Samtidig vet vi, som nevnt, at denne gruppens evne til å få realisert sine interesser er

avhengig av i hvilken grad de har kontroll (makt) over organisasjonen. Videre vet vi at interessene blant eiergruppa (f. eks. mellom medlemmer) kan sprike temmelig mye.

Ut fra dette, og for å understreke organisasjoners avhengighet av sitt handlingsmiljø, skal vi her i prinsippet sidestille "eierne" med andre interessenter. Det innebærer at vi som utgangspunkt betrakter organisasjonen som et abstrakt fenomen, eller "mekanisme" som produserer beslutninger. Den har en generell organisasjonsstruktur, interessestruktur og målstruktur. Disse strukturene kan betraktes som variable. Dette vil si at vi ser beslutningene som en funksjon (påvirket) av den organisasjons-, interesse- og målstrukturen som til enhver tid eksisterer. Disse strukturene er igjen et resultat av en "maktfordelingsprosess" i organisasjonen.

Ut fra dette kan vi nå sette opp en endelig modell (Fig. 2).

FIG. 2 GENERELL TILPASNINGSMODELL



I modellen betraktes organisasjonens relasjoner til handlingsmiljøet som et bytte – (krav/støtte-) forhold. Videre forutsetter vi at dens tilpasningssituasjon påvirkes av tre dynamiske forhold.

1. Interessentenes reaksjoner på organisasjonens "output"
2. Samfunnsutviklingens påvirkning på interessentenes relasjoner (krav-støtteforhold) til organisasjonen
3. Den organisasjonsinterne beslutningsdynamikken

Vi skal nå se litt nærmere på pkt. 3

Vi skal illustrere dette ved å ta utgangspunkt i beslutningsprosessen i organisasjonen. Det første trinnet i beslutningsprosessen er situasjonsanalysen. I denne delprosessen analyserer og vurderer en organisasjonens tilpasningssituasjon, og avdekker muligheter og problemer organisasjonen synes å stå overfor.

Det er uten videre klart at resultatet av denne analysen bl.a., er påvirket av hvem som foretar den. Folk med ulik bakgrunn har en tendens til å rette oppmerksomheten mot forskjellige forhold, vektlegge forskjellig, se forskjellig.

Selve beslutningen skjer i prinsippet ved at en vurderer ulike tilpasningsalternativer i lys av "organisasjonens mål". "Organisasjonens mål" er, som nevnt tidligere, ikke entydig.

Organisasjonen har ikke mål – det har aktørene som har interesser de ønsker å ivareta gjennom sine relasjoner til organisasjonen. Beslutningen vil derfor være påvirket av hvilke (ofte motstridende eller konkurrerende) interesser (mål som blir prioritert av de som fatter beslutningene). Gjennomføringen av beslutninger påvirkes selvsagt av tolkningen og interessene til de som skal sette beslutningene ut i livet.

Beslutninger og gjennomføring får ofte virkninger å organisasjonens formelle og uformelle struktur ( f. eks. at beslutningsmyndighet omfordes, funksjoner etableres, avdelinger opprettes og nedlegges osv ). Dette får i sin tur konsekvenser for hvilke interesser som er representert i organisasjonen, og prioriteringene mellom dem. Dette får i sin tur får følger for både målstruktur, -prioritering, og situasjonsanalyse. Vi kan kalle denne dynamiske sammenhengen mellom analyse –beslutning, -org.struktur – interesse-/målstruktur for den organisasjons-interne beslutningsdynamikken.

Dette da til forskjell fra den organisasjonseksterne dynamikken som har å gjøre med hvordan handlingsmiljøet reagerer på det organisasjonen foretar seg (organisasjonens output).

Et annet element i modellen, som må kommenteres, er det som er kalt "formelle rettigheter". Med dette mener vi de formelle rettighetene enkelte aktørgrupper har i organisasjonen. Dette kan være medlemmenes representasjon i styrende organer, ansattes representasjon, ansatt ledelses fullmakter (autoritet), regler om statens rett til innsyn og kontroll osv. De formelle rettighetene vil ofte vise seg direkte i organisasjonens oppbygging (struktur).

Det er viktig å være klar over at det som regel er forskjell på formelle rettigheter og reell makt eller innflytelse. Grupper som er sikret formelle rettigheter, har bedre forutsetninger enn andre til å ivareta sine interesser på visse områder. Men den formelle rettigheten sikrer ikke at dette skjer automatisk.

Som nevnt tidligere må en organisasjon (aktør) for å overleve og realisere sine mål ha en positiv bytterelasjon med sine omgivelser. Den må ha et overskudd som kan anvendes til å realisere egne "mål".

Vi har også sagt at det er vanskelig å bestemme hva som egentlig er en organisasjons mål. Uansett hva som kan sies å være organisasjonens "opprinnelige mål" eller "eiernes mål" vil organisasjonen i stor grad måtte "tjene" de aktørene den er mest avhengig av. Organisasjonens målorientering er altså avhengig av maktfordelingen.

Ut fra dette vil en organisasjons tilpasning kunne deles i to hoveddeler: Måltilpasning og ressurstilpasning. Gjennom målutvikling tilpasses organisasjonens mål de endringene som skjer i arbeidsbetingelsene. Gjennom ressurstilpasning søker en å skaffe nye/omfordele eksisterende ressurser (know-how, kapital, råvarer osv.).

Hvis "eierne" ikke presiserer et overordnet mål for organisasjonens virksomhet, eller ikke har tilstrekkelig makt til å få gjennomslag for det, vil organisasjonen i prinsippet kunne utvikle seg i hvilken som helst retning. Den kan til og med tenkes å utvikle seg på en slik måte at eiernes interesser blir direkte skadelidende.

La oss nå vende tilbake til begrepet sentralinteressenter. Dette er de interessentene vi tar utgangspunkt i når vi analyserer organisasjonen. Det er disse som bestemmer organisasjonens overordnede (ultimære) mål, eller som vi i vår analyse kaller "organisasjonens mål". Dette kan være eierne, bestemte grupper eiere, eller andre "dominerende koalisjoner". Når vi snakker om organisasjonens mål må vi altså knytte dette til bestemte interessenter. Organisasjonen forsøker å få et størst mulig utbytte eller overskudd av bytterelasjonene til andre aktører i handlingsmiljøet for å realisere sentralinteressentenes interesser.

Den teorien om organisasjoners tilpasning som er presentert her, innebærer at interessekonflikter oppfattes å være normalt. Alle interessenter søker å realisere sine interesser gjennom organisasjonens aktiviteter. Det betyr at alle søker å gjøre sin samhandling med organisasjonen så gunstig som mulig for seg selv. Selve forutsetningen for at en aktør melder seg som interessent i forhold til en organisasjon er jo forventningen om at en skal kunne tjene egne interesser gjennom relasjonene.

Alle bytterelasjonene som skjer mellom interessentene innen organisasjonens rammer innebærer potensielle konflikter. Konflikten blir åpen når en interessent oppfatter at deres utbytte blir mindre enn hva som er rimelig. Det fører til at interessenten aktiviserer seg for å bedre bytteforholdet. Aktiviteten kan få form av argumentasjon, organisasjonspolitiske tiltak, og kan ende med at relasjonene til organisasjonen brytes. En annen måte å komme ut av en slik situasjon på er at interessenten reduserer sine krav. Dette er i virkeligheten et maktspill. (Jfr. definisjon av makt: Evnen til å kontrollere saker, hendelser som har betydning for egne interesser).

Begrepet makt og avhengighet står i direkte samband med hverandre. Jo mer avhengig organisasjonen er av en bestemt interessent, jo større makt har interessenten over organisasjons tilpasning. M.a.o. henger spørsmålet om hvilke krav organisasjonen søker å imøtekomme sammen med organisasjonens avhengighet av å få støtte fra den / de som stiller kravene. Organisasjonen kan på den annen side øke sin egen selvstendighet i forhold til bestemte interessenter gjennom å redusere sin avhengighet til disse.

Maktoverlegne aktører i organisasjonens handlingsmiljø kan tvinge den til en tilpasning som fører til at utbytte for organisasjonen av bytteforholdet blir negativt. Det betyr i neste omgang at sentralinteressentene ikke lenger får noe overskudd å dele. Deres formål med organisasjonen blir ikke realisert. De reagerer med å bryte sine relasjoner med organisasjonen (Utmelding, salg av aksjer / andeler, formell beslutning om nedlegging eller salg). Dette fører til at organisasjonen stadig svekkes fordi den ikke klarer å generere tilstrekkelig støtte.