

# Power In and Around Organizations

Henry Mintzberg

Kap 8-14 (Kap 1-3 er dog medtaget for forståelse og fuldstændighed)

## Kapitel 1: Magt (Power)

Direkte oversat til det danske sprog er dette "Magt", men de fleste vil nok mene at det dækker bredere end som så. Mintzberg prøver ligeledes at diskutere definitionen af Power, herunder forskellene til indflydelse, kontrol, autoritet, osv.

Magt er en væsentlig faktor som ikke kan ignoreres af nogen som er interesseret i at forstå hvorledes en organisation fungerer.

Hvis vi ønsker at ændre organisationen, opnå kontrol eller på anden måde opnå indsigt, da må vi først forstå power relationerne i denne.

Med denne bog forsøges der ikke fundet en forklaring på hvorledes man arbejder med magten i relation til den individuelle og hvorledes den opnås. Der ses heller ikke på hvorledes magt interagerer mellem organisationer eller mere generelt i samfundet. Men der ses på perspektivet i organisationen. Dvs. bogen omhandler strukturen og flow'et af magten i og omkring organisationen. "Organisations magt"

Der defineres en generel betegnelse – "*Indflydelse*"

Som hvem er spillerne/parterne – dem der har *indflydelse* – Hvilke *midler eller systemer af indflydelse* anvender de til at opnå magt. – Og hvad er deres *mål og mål systemer* som er resultatet af deres indsats.

Bogen er opdelt i 5 afsnit. Del 1 ses der på magt omkring organisationen (*Ekstern indflydelse*). Del 2 ses der på magt i organisationen (intern indflydelse). Del 3 ses der på mål/målsætning, systemer af mål. Del 4 trækkes det hele sammen i nogle forskellige konfigurationer af organisatorisk magt. Del 5 er en slags appendiks hvor der ses på hvem der reelt skal kontrollere firmaet.

**Magt (Power) er defineret som kapaciteten til, at have indflydelse på, eller, at påvirke organisationens resultater.**

En af de meste anvendte definitioner for magt er: "A har magt over B i det omfang at han kan få B til udføre noget som B ellers ikke vil gøre."

Magt (power) betragtes ikke som et dækkende udtryk, hvorfor *indflydelse* eller *kontrol* anvendes i stedet. Indflydelse behandles derfor som synonymet for magt (power) i denne bog.

Mål/målsætning defineres som *intentionerne bag beslutningerne eller handlingerne*.

I kontrast til mål/målsætning, så beskriver mission organisationens basale funktioner i samfundet, i form af produkter og services som den producerer for kunderne.

Et objektiv er et mål/målsætning udtrykt i en form ved hvilket dets resultater er målbart. Og et operationelt mål er et der støtter sig til et sådant udtryk. (Det operationelle mål er at reducere omkostningerne og det objektive er at reducere budgettet)

## Kapitel 2: Fra mål/målsætning til magt

Forskellige kombinationer mellem aktører og mål/målsætning fremstilles kort i form af simple modeller.

En aktør – et mål/målsætning

En aktør – multiple mål/målsætninger

En autoritet – multiple mål/målsætninger, uden og med feedback

Multiple aktører – multiple mål/målsætninger

Multiple aktører – ingen mål/målsætninger

Fire fundamentale spørgsmål kan udledes, hvilke bogen er skrevet for at adressere:

- Hvorledes håndterer organisationen multiple mål/målsætning og konfliktende pres
- Er mål/målsætning uafhængige variable. Dvs., er organisationen instrumentet for nogle grupper – ejere, samfund, andre grupper, som påtvinger mål/målsætninger, eller er organisationen en politisk arena i hvilken individuelle kæmpes om magt. Eller er det måske et system i sig selv med dets egne indre mål/målsætninger.
- Kan organisationer siges at have mål/målsætning eller er det kun deres medlemmer
- Hvorledes kan alle de personlige mål/målsætning, værdier, intentioner, behov og forventninger fra alle de individuelle aktører blive oversat til organisatoriske beslutninger og handlinger.

## Kapitel 3: Magtspillet og deltagerne (spillerne)

### Exit, tale og loyalitet

Deltagere i ethvert system har en af 3 basale optioner:

- At blive og bidrage som forventet – loyalitet (hold mund og arbejd !)
- At forlade stedet – exit (pakke kufferten og smutte)
- At blive og forsøge at ændre tingene / systemet – tale (voice) (jeg vil hellere kæmpe end skifte)

Skulle hun eller han vælge *tale*, da bliver den pågældende hvad vi kalder en med indflydelse eller arbejdende herfor.

For at opnå indflydelse kræves der 1) *en kilde eller basis for magt*, koblet med 2) *et forbrug/overskud af energi* i en 3) *politiske færdigheder*, hvor behovet.

3 basale baser for magt er kontrol af 1) *en ressource*, 2) *en teknisk færdighed* eller 3) *en mængde af viden*, som er kritisk for organisationen. 4) *legal prærogativ* ("statsoverhoved"), *eksklusive rettigheder eller andre privilegier* som gør at de kan pålægge andre retninger. 5) Udledes simpelt som dem der har adgang til en eller flere af de 4 foregående.

Men at have basis for magt er ikke nok. Den enkelte skal også agere for at opnå indflydelse. Han eller hun må forbruge energi og bruge basis for magt.

Som nævnt skelnes der mellem henholdsvis intern samt ekstern indflydelse.

*Intern indflydelse* kommer fra fuldtidsansatte personer i organisationen. *Ekstern indflydelse* kommer fra ikke ansatte, som benytter deres baser for indflydelse til at forsøge opnå indflydelse på organisationen / de ansatte.

For at kunne skelne mellem den interne og den eksterne magt introduceres begrebet koalition. – *Intern koalition*, formet af de med intern indflydelse og *Ekstern koalition*, formet af de med ekstern indflydelse.

Magt spillet inkludere 10 grupper der kan have indflydelse.

Ekstern koalition

- 1) Ejerne,
- 2) Tilknyttede (leverandører, partnere, konkurrenter),
- 3) Medarbejder tilknyttede (fagforeninger og andre professionelle foreninger),
- 4) Andre offentlige organisationer, myndigheder eller interesse grupper.

Formel koalition

- 5) Repræsentanter for de foregående og med intern indflydelse er direktørerne af organisationen, udgørende en form for formel koalition

Intern koalition

- 6) CEO (Administrerende direktør)
- 7) Operatørerne (produktionsfolk i produktion, eller læger og sygeplejersker på hospital)
- 8) Mellem ledere
- 9) Analyse- og logistikfolk som er specialister i planlægning, design og håndtering af systemer
- 10) Support personale (specialister som supporterer resten af organisationen)
- 11) Ideologien i organisationen – det set af værdier i organisationen som adskiller den fra andre organisationer

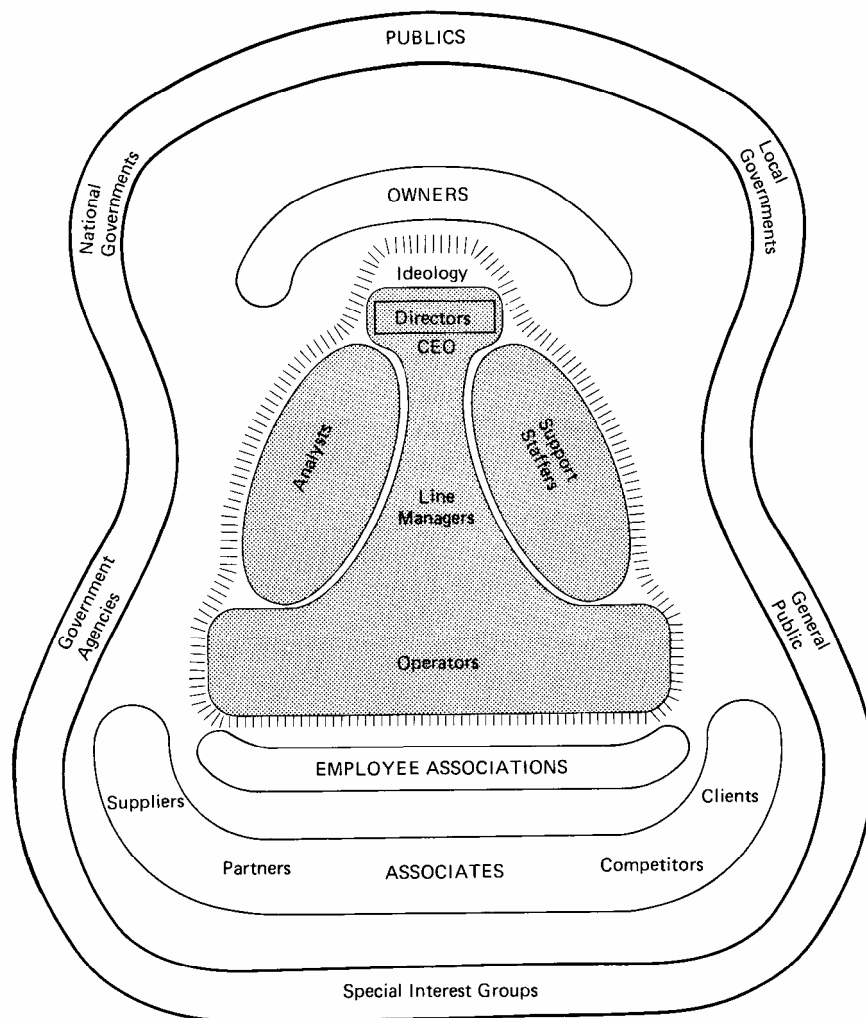


Figure 3-1. The Cast of Players

Figur 3-1 viser placeringen af hver af de beskrevne grupper og hvorledes de interagerer med hinanden.

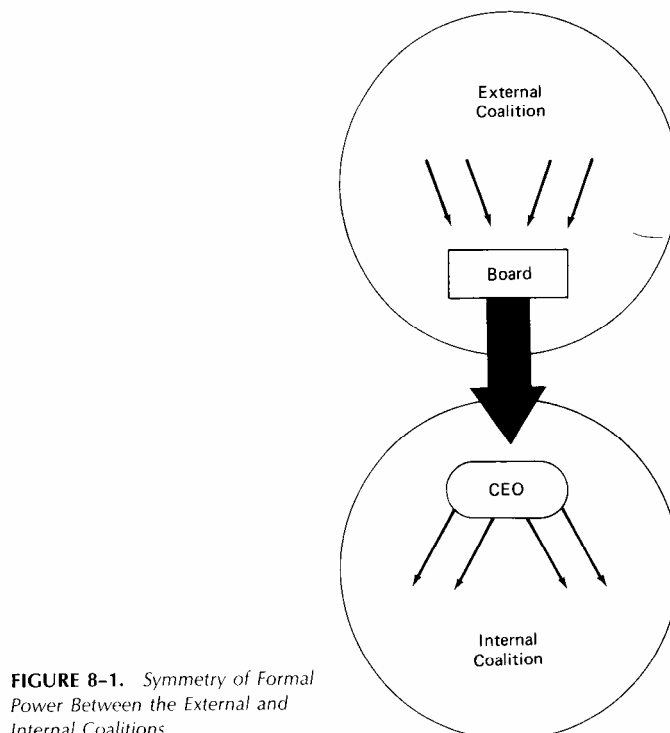
## Part II: Den interne Koalition

Når den interne koalition (de fuldtidsansatte med indflydelse) omtales, da skelnes der mellem individuelle på 3 fundamentale måder:

- 1) De tenderer til et seriøst engagement (commitment) til organisationen i kraft af at dens velbefindende afhænger af de.
- 2) De kender organisationen i detaljer i kraft af den mængde af tid de tilbringer der.
- 3) De er de som tager beslutninger og er igangsættere; Initiativet ligger hos dem; De med ekstern indflydelse må forsøge at få indflydelse på deres opførelse.

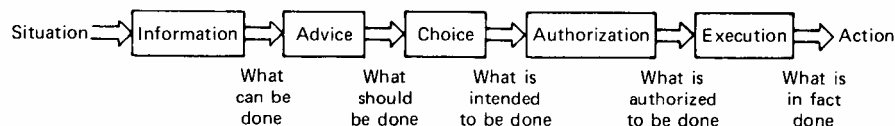
## Kapitel 8: Design af den interne koalition

I princippet skal direktørerne i firmaet, *den formelle koalition*, repræsentere magten fra den bestyrelsen, *den eksterne koalition*. Men generelt sætter man en CEO (Administrative direktør) til at være bindeled til og leder af virksomheden.



**FIGURE 8-1.** *Symmetry of Formal Power Between the External and Internal Coalitions*

Figur 8-1 viser symmetrien af den formelle magt mellem den eksterne og interne koalition.



**FIGURE 8-2.** *The Decision-Making/Action-Taking Process (from Mintzberg, 1979, p. 188)*

Figur 8-2 viser hvorledes indflydelse omsættes til handlinger.

Organisation er et udtryk for at dette er ud over hvad der er muligt for en person, så CEO'en må ansætte personer til at tage ansvaret for de forskellige dele af organisationen. – Han må designe organisationen.

Når CEO'en ansætter de forskellige mellemledere da skal han også uddelegere det formelle ansvar for de beslutninger og handlinger der skal foretages i de enkelte dele af organisationen.

Disse ledere under CEO'en danner en del af autoritetslinien, også kaldet midterlinien.

Ud over disse er der behov for øvrige grupper af personale i organisationen med ekspertise som hverken CEO eller mellemlederne har. Diverse service funktioner, osv. Dvs. en personale struktur. Disse kan opdeles i 2 grupper: De *analyserende tekniske eksperter*, der adviserer, designer og i et vist omfang styrer de formelle systemer for at opnå koordinering af

planlægning og kontrol. Og *support personalet* der adviserer i forbindelse med specielle beslutninger og også virker i forskellige support funktioner. Endeligt er der operatørerne, som udfører de basale opgaver. Tilsammen udgør de gruppen med intern indflydelse.

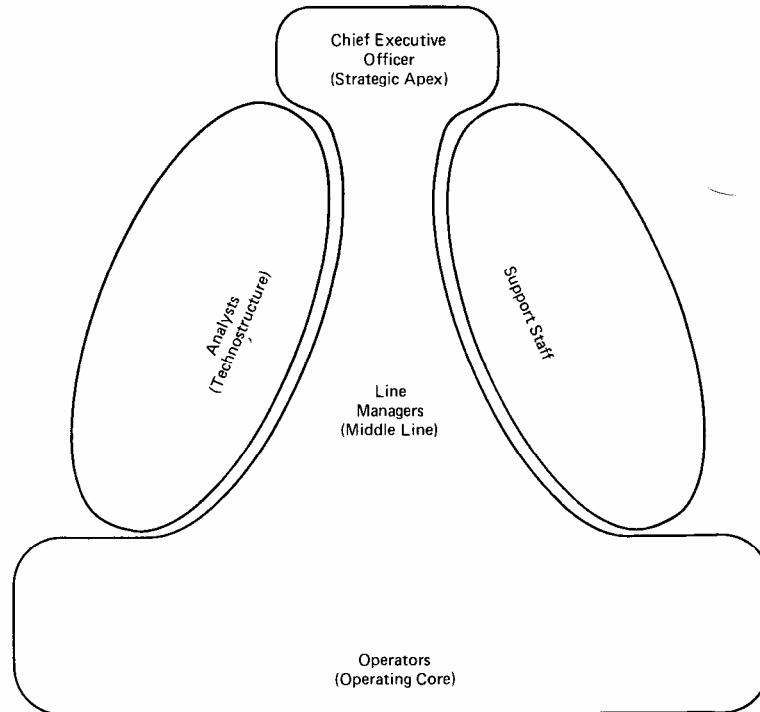


FIGURE 8-3. *The Internal Influencers*

#### THE SYSTEMS OF INFLUENCE IN THE INTERNAL COALITION

*Figur 8-3 Gruppen med intern indflydelse*

Hvorledes sikrer CEO'en så kontrol af disse personer, når han har uddelegeret magten. At de på trods af egne interesser, behov osv. repræsenterer organisationen som opsat af CEO og bestyrelsen.? Således et spørgsmål om at opretholde et *System af autoritet*, af formel magt. Her skelnes mellem to typer kontrol: Det *personlige kontrol system*, hvor ledelsen direkte kan styre de enkelte medarbejdere. Og *det bureaukratiske kontrol system*, hvor medarbejderne styres gennem opsatte rammer.

Der betragtes et system af ideologi, baseret på traditioner, tro, "firma ånd", historier og andet som medlemmerne af organisationen deler. - Og en loyalitet til organisationen.

Der opstår et system af viden / ekspertise / erfaring i den interne koalition. Som igen resulterer i en magt baseret på kompetencer og viden. Alt sammen resulterer det i et politisk system, der opstår i den interne koalition.

## Kapitel 9: Den interne indflydelse

Her diskuteres magten blandt de 5 basale grupper med intern indflydelse. – CEO'en, mellemliderne, de analyserende tekniske eksperter, support personalet og operatørerne.

### **CEO**

CEO'en er uundgåeligt det mest magtfulde individ i systemet af magt i organisationen. Dermed ikke sagt at han kan dominere enhver anden, men at der ikke er noget andet enkelt individ med større magt.

Han er den formelle repræsentant for bestyrelsen og dermed den legale hersker af organisationen.

Men derudover forventes andre egenskaber som også reelt gør ham til lederen. Karisma, besiddelse af en indre magt, politiske evner, overtalelsesevner, forhandlingsevner, osv.

CEO'en er i kontakt med alle mellemlidere og væsentlige knudepunkter i organisationen, hvilket gør ham til den person der har størst viden og dermed er den eneste der kan opnå et totalt billede af organisationen.

Han ved ikke alt, men ved typisk mere end nogen anden. – og Viden er magt.

CEO'en har intern indflydelse og er den mest magtfulde af disse.

CEO'en har sine interesser meget tæt forbundet med organisationen. Hvis den fejler – da fejler han og overlevelse af organisationen er et hoved mål/målsætning for ham.

En CEO er den der er placeret i toppen af organisationen og kan således ikke forfremmes yderligere. Hans mulighed for at udvide præstationerne er således gennem yderligere vækst af organisationen. Hvilket resulterer i 2 hoved mål/målsætninger for CEO'en – overlevelse og vækst af organisationen.

En vis profit (overskud) er selvfølgelig også nødvendig for at der kan opnås vækst i organisationen, men vækst betragtes som det reelle mål/målsætning for ledelsen.

Totalt set har CEO'en en unik mulighed for at orientere organisationen i retning mod de mål/målsætninger som han har opsat.

### **Mellemliderne**

Mellemliderne ligger meget tæt op af CEO'en og alt det foregående er ligeledes gældende for dem, men dog i en lidt mindre grad.

De mellemlidere der er placeret tæt på toppen deler CEO'ens mål/målsætninger, hans magt, og det interne system af indflydelse. Jo længere fra toppen, jo mere aftager dette.

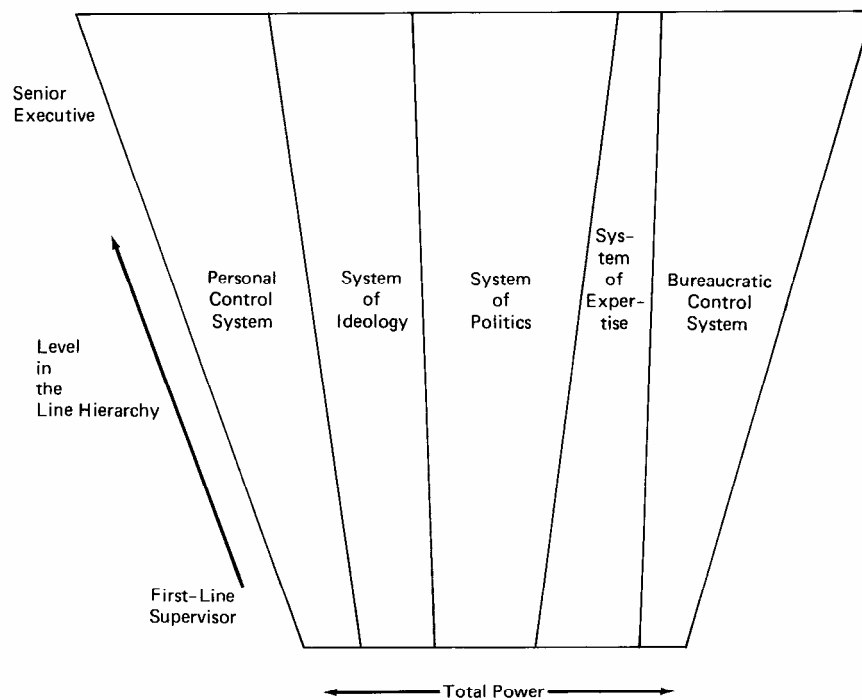
Den enkelte mellemlider er som en mini CEO for hans respektive afdeling, division eller hvad han ellers leder.

Dog kan mellemliderne længere nede i hierarkiet ikke reelt betragtes som rigtige ledere i form af reelt at styre deres afdelinger. Dertil er de for meget styret i form af den personlige kontrol fra deres egne ledere og af den bureaukratiske kontrol.

Kontrol systemerne virker således både til at give magt, men også ved at fjerne den igen.

Jo længere nede i hierarkiet en leder er placeret, jo mere tilbøjelighed har han til at blot at parerer ordre, men også til at sortere i information eller udnytte denne.

Det ironiske er at selvom det er de ledere på lavere niveau der har størst tilskyndelse til at benytte det politiske system, da er det de ledere på højere niveau som bedst er i stand til at benytte sig af dette.



**FIGURE 9-1.** Reliance on Systems of Influence by Level in the Line Hierarchy

*Figur 9-1 Niveau af tillid til systemet af indflydelse ud fra placeringen i hierarkiet.*

Figuren viser forholdet mellem placering i hierarkiet, magt og de forskellige faktorer der indgår. Således kan ses at den relative tillid til det politiske stiger med faldende placering i hierarkiet. (selvom den faktiske indflydelse falder)

Det samme ses for tillid til ekspertise – her aktuelt såvel som relativt. Men brugen af systemet af autoritet – personlig og bureaukratisk kontrol falder.

Endeligt ses den samlede figur at blive indsnævret mod bunden som udtryk for at den samlede magt falder med niveauet af ledelsen.

Hvis mellemliderne betragtes, da ses der en refleksion af de mål/målsætninger som CEO'en har opsat, specielt overlevelse og vækst.

Jo højere lederen er placeret i hierarkiet, jo stærkere er hans engagement til organisationen, og jo vigtigere er overlevelse for ham. Hans belønning består i at han fortsat kan klatrer op gennem hierarkiet.

Vækst i organisationen er muligvis endnu mere væsentligt for mellemliderne end for CEO'en, idet der således adderes nye enheder der igen åbner nye muligheder for forfremmelse. Så det er af interesse for den ambitiøse mellemlider at være med til at skabe vækst.

Magt, status og løn er nogle af de faktorer der følger med størrelsen af den enhed de leder.

Endeligt kan mellemlidernes egne mål/målsætninger betragtes som bl.a. vækst af deres specifikke enheder.

**Operatørerne** (De der foretage simpelt og rutine præget arbejde i organisationen)

Operatørerne følger generelt meget specifikke anvisninger ved udførelse af deres arbejde.



Generelt kan siges at det eneste system af indflydelse som er muligt for operatørerne, er det politiske system, som kan give dem en anseelig magt hvis de agerer sammen.

Operatørerne kan ikke forvente opfylde høj ordens behovene, som status og selvrealisering. Men mere sandsynligt ernæringsmæssige og sikkerhedsmæssige behov, samt de sociale behov.

**Professionelle operatører** (De der foretager arbejde som kræver et højt niveau af viden eller erfaring)

De professionelle operatører sætter i høj grad deres lid til *ekspertise systemet* som det primære middel for at opnå indflydelse.

De professionelle operatører kan samles for at udøve gruppe magt i den interne koalition ved anvendelse af det politiske system, eller gennem den magt der ligger i deres professionelle foreninger (eksterne koalition)

Det er således også vanskeligt for ledelsen af anvende de bureaukratiske standarder på de professionelle operatører.

De analyserende tekniske eksperter (De der er beskæftiget med design og udførelse af de formelle systemer for kontrol og adaptering) (Logistik, bogholderi, økonomi afdeling, osv.)

For at forstå den analyserendes indflydelse er der 4 punkter som skal indses: 1) Den analyserende formodes ikke at have nogen formel autoritet til at tage beslutninger. 2) at de normalt er professionelle. 3) at de i kraft af det arbejde de laver er engageret i organisationsændringer men helst ser stabilitet. 4) at de kræver operationelle mål/målsætninger for at kunne anvende deres teknikker.

Lederen har de politiske evner, informationen og den formelle autoritet til at tage beslutninger og allokere ressourcer, men den analyserende ekspert er ikke magtløs. Han er en ekspert, en professionel og han er ansat af organisationen til at anvende de komplekse teknikker som han er oplært i.

Den analyserende ekspert er ansat til at erstatte personlig kontrol med bureaukratisk kontrol. Så derved kan den analyserende ekspert reelt opnå noget magt over ledere.

Den analyserende ekspert må fæste sin lid til ekspertise systemet som han primære middel til at opnå indflydelse, men samtidigt opnå magt i et omfang der gør det muligt at opbygge systemet for bureaukratisk kontrol.

## **Support personalet**

Ufaglærte – Meget tilsvarende operatørerne. (Det svageste medlem af den interne koalition) Disse service er normalt ikke særlig kritiske for virksomheden da den i de fleste tilfælde selv kan afgøre om den selv skal sørge for dette eller blot købe det udefra. Som regel ikke stærke som gruppe grundet ovenstående og så fordi der som regel ikke er særligt mange af dem. (Kantinepersonel; reception; osv.)

Faglærte – Meget tilsvarende de professionelle operatører. De benytter sig af *ekspertise systemet* for at opnå magt. Men der er ingen særlig grund for dem til at foretrække bureaukratisk kontrol.

De har en interesse i at få engagement i beslutnings processerne. Samarbejde er vigtigt for det faglærte support personale.

Hvor de analyserende eksperter arbejder med organisatoriske ændringer arbejder det faglærte support personale nærmere med virksomheds miljømæssige ændringer.

## **Kapitel 10: Det autoritære system**

Autoritet er magt som besiddes i form af titel eller position, hvilket også er refereret til som formel magt – en form for legitimeret magt.

CEO'en må sikre at der opnås en integration mellem de ansattes personlige mål / målsætninger og de overordnede mål / målsætninger i organisationen – de formelle mål / målsætninger.

CEO'en må designe organisationen i dens form, afdelinger, ansvar, osv. Og uddelegere ansvar og autoritet til de enkelte personer med ansvar for de enkelte områder.

### ***Det personlige kontrol system***

- 1) *Give direkte ordrer.* En leder kan fortælle en underordnet direkte hvad han skal gøre. Reelt foretager han beslutningerne og den underordnede eksekverer ordren.
- 2) *Fastlæggelse af beslutningspræmisserne.* I stedet for at give direkte ordrer fastsætter lederen de retningslinier og rammer hvorunder beslutningerne skal tages af hans underordnede. Dvs. guidelines eller direkte begrænsninger.
- 3) *Review (evaluering) af beslutninger.* Lederen uddelegerer magten til at udføre opgaven, men foretager review undervejs i forløbet. Dvs. overvågning af proces og resultat.
- 4) *Allokering af ressourcer* - Uddelegering af magt, men med begrænsning af ressourcerne og dermed i et vist omfang af rammerne for den underordnede. Dvs. en form for personlig kontrol, men indirekte.

### ***Det bureaukratiske kontrol system***

I princippet kan der opsættes og introduceres 3 forskellige standarder for medarbejderne.

- 1) Gennem formalisering af regler, procedurer, job beskrivelser og lignende bliver arbejdet standardiseret for den enkelte.
- 2) Ved anvendelse af planlægnings- og kontrolsystemer bliver performance for den individuelle arbejde standardiseret.
- 3) De evner og viden som den enkelte opnår i form af sit arbejde bliver standardiseret i form af procedurer for træning og udvælgelse.

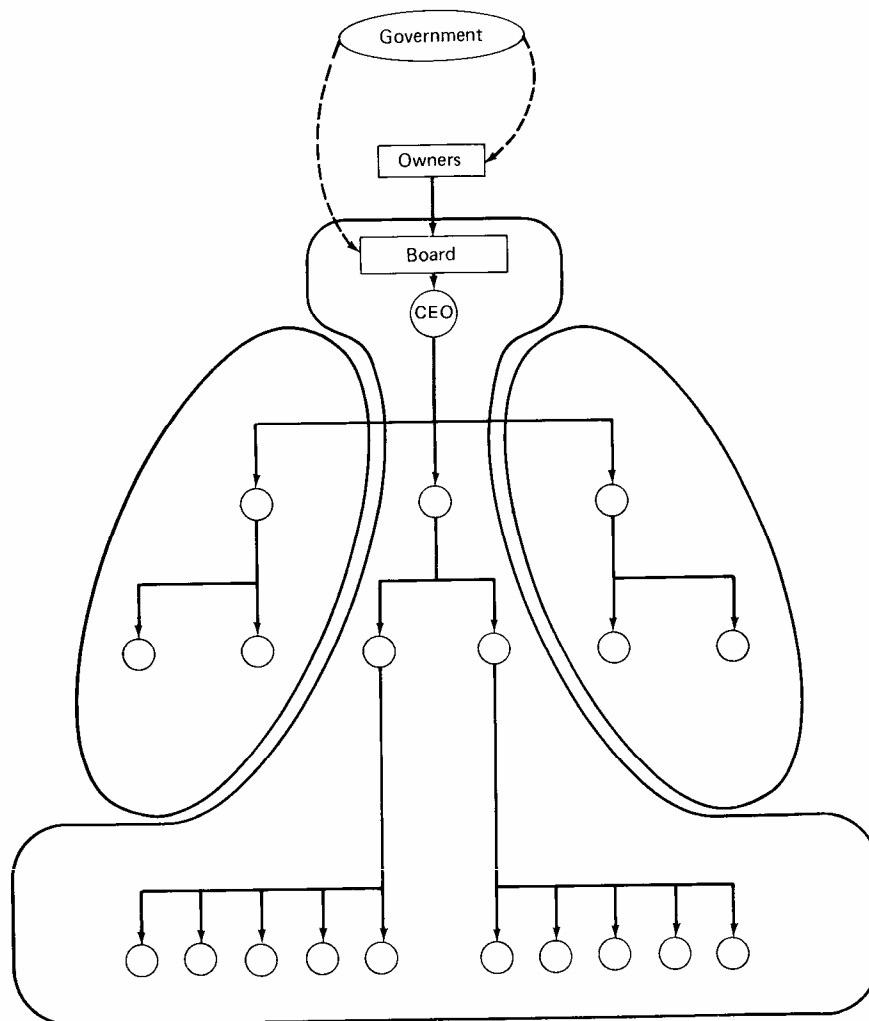


FIGURE 10-2. *The Full Chain of Authority*

*Figur 10-2 Viser den komplette kæde af autoritet.*

Modellen viser at konkrete mål/målsætninger sættes i toppen og hele organisationen er designet som logisk sammensatte kæder ned gennem hierarkiet.

Men dette er en "ideal" model med de fordele og ulemper som det medfører. Og den viser ikke de eventuelle andre forbindelse der kan tilsidesætte eller forstyrre det der er udtrykt gennem det autoritære system.

## Kapitel 11: Ideologi systemet

Udover det autoritære system, eksisterer der også andet system for kontrol og koordination - *ideologi systemet*.

Synergi gør ofte at tingene summerer op til mere end enkeltdelene og at  $2+2$  dermed lig 5. Således også i organisationen, hvor samlingen af de rette ressourcer i form af maskiner, mennesker mm. resulterer i at man kan lave nogle ting som ellers ikke var muligt.

Organisations ideologien kan betragtes som noget u håndgribeligt men alligevel meget reelt. Et

system af tro omkring organisationen, båret og delt af medlemmerne i organisationen, hvor dette adskiller denne fra andre organisationer. Dette defineres også som *en stil, en kultur, en karakter*. Opstået i form af historik, de sociale processer, som den er undergået osv.

Udviklingen af en organisations ideologi:

- 1) Rødderne af ideologien findes ud fra en sans for missionen. Hvor missionen sandsynligvis er grundlæggende defineret af grundlæggeren af firmaet. Dvs. at der udover den reelt definerede mission også findes en "følelse" af mission som deles af gruppen af personer i organisationen. Ofte opstået ved det sammenhold, tro, osv. der eksisterer i et lille nystartet firma som senere vokser sig stort.
- 2) Udviklingen af ideologien gennem traditioner og sagaer. Hvor den gradvise udvikling af organisationen medfører forskellige beslutninger, handlinger, hændelse osv. Dette medfører ofte historier "myter" baseret på fortidens hændelser. Og gradvist udvikler organisationen sin egen historie baseret på præcedens, vaner, myter, historie der alt sammen former en fælles base, traditioner som organisationen deler.
- 3) Forstærkning af ideologien gennem identifikation.  
Hvis en ny person entrerer i en organisation, da er det ikke en samling af individuelle personer han møder, men et levende system med historie og traditioner – egen ideologi. Han kan komme med egne mål, men er nødt til at tage del i organisationens ideologi. Udtrykkes ved at han udvikler en *identifikation* med, eller en *loyalitet* til organisationen.

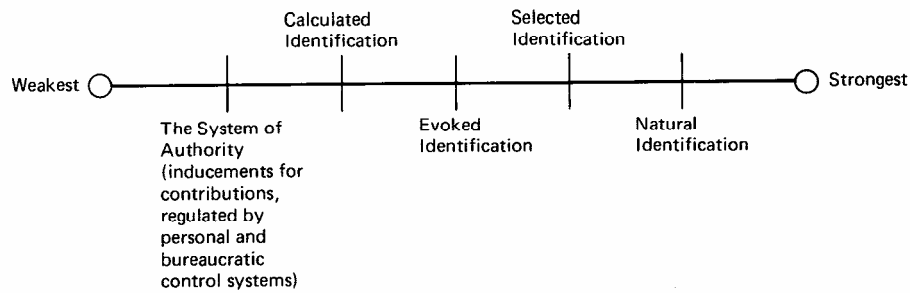
*Naturlig identifikation.* Den pågældende bliver tiltrukket af ideologien i organisationen.

*Udvalgt identifikation ved rekruttering og forfremmelse.* Mange organisationer kan ikke nøjes med den naturligt udviklede identifikation, men har behov for en høj grad af loyalitet og at nye folk matcher til ideologien. Rekruttering bliver derved midlet til at forstærke identificering med ideologien i organisationen.

*Forstærket identifikation ved socialisering og indoktrinering.* Ud over de nævnte, kan der være et behov for en forstærket identifikation af personer allerede i organisationen. Dette kan opnås ved indoktrinering ved eks. At "pumpe" entusiasme og stolthed ind i de pågældende, eller ved kurser hvor der udover viden også fokuseres på ideologien. Ved socialisering, hvor der eks. påvirkes på forskellige måder men med det ene mål at tilpasse til ideologien.

*Kalkuleret identifikation.* Hvad med den person der er uanfægtet af ovenstående og fastholder egne mål/målsætninger. Han opnår ingen naturlig identifikation med organisationen. Her eksisterer 3 forslag for at komme overens – Ved at den ene part påtvinger sin vilje på den anden; Ved et kompromis; Ved at parterne finder en fælles løsning der tilfredsstillende de samlede behov.

Organisationens succes bliver det enkelte medlems succes. Den ansatte der ønsker at komme fremad finder derfor oftest i bedste interesse at acceptere organisationens ideologi.



**FIGURE 11-1.** *A Continuum of the Means of Integrating Individual and Organizational Goals*

*Figur 11-1 Illustration af målet med at integrere individuelle og organisatoriske mål/målsætninger.*

Når det ideologiske system er stærkt, da vil det autoritære, ekspertise og det politiske system alle tendere til at svækkes.

I en organisation med en stærk ideologi har alle samme mål/målsætninger og kan alle tage beslutninger. Dvs. magten tenderer til at blive ligeligt distribueret.

## Kapitel 12: Ekspertise systemet

Komplekst arbejde udført af professionelle eller eksperter kan ikke koordineres og kontrolleres ud fra hverken de bureaukratiske eller personlige kontrol systemer. Idet med komplekst menes at arbejdet ikke nemt kan forstås eller kontrolleres af dem der ikke reelt udfører dette. Dermed må overgives yderligere magt til eksperterne.

Ydermere så må eksperterne ofte danne små grupper for at være i stand til at være innovative. Struktur og styring bliver i en konfiguration - *adhocracy*.

### Forestilling om kritiske funktioner

Hvis en person udfører arbejde som er relativt simpelt, således at enhver kan forstå og udføre dette, da opnår disse personer kun relativt lille magt, idet denne person er substituerbar. For at funktionen kan være kritisk kræves det at sjældnen og specialiseret ekspertise kræves.

"Ethvert medlem af en organisation er en ekspert på sin egen måde."

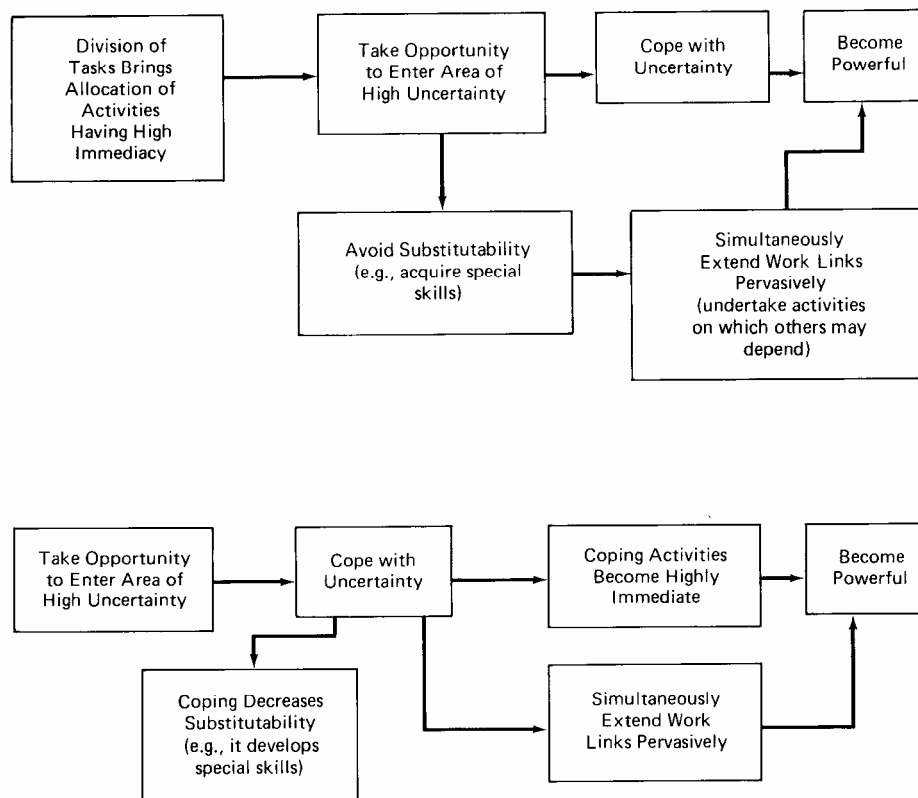
Men kun de der leverer en ekspertise som er svær at erstatte opnår magt.

Dimensionerne af magt:

- Mulighed for at substitutioner. Hvor nemt er det at finde substitut personale.?
- Arbejdsudførelse gennemtrængning. I hvilken grad er arbejdsudførelsen i en enhed sammenhængende med den af andre enheder.
- Arbejdsudførelse umiddelbarhed. Hvor kraftig og hvor hurtig kan arbejdsudførelsen af en enhed siges at have effekt på det endelige resultat af organisationen.

- Ubestemmelighed. I hvor høj grad mangler den enkelte afdeling informationer om fremtiden – forudsigelighed.
- At kopiere. Effektiv håndtering af usikkerheder. – Ved at undgå det, forudsige det , håndtere det.
- At gøre det til rutiner. Processen for at rationalisere og konvertere til procedurer.
- Magt. En enhed bestemmer adfærden af en anden.

Magten i en organisation overdrages til dem der som kan finde en kritisk funktion i hvilken de kan praktisere deres ikke kopierbar ekspertise.



**Figure 12-1.** Two Routes to Power in the Internal Coalition  
(from Hinings, et al, 1974)

Figur 12-1 To veje til at opnå magt i den interne koalition.

## Kapitel 13: Det politiske system

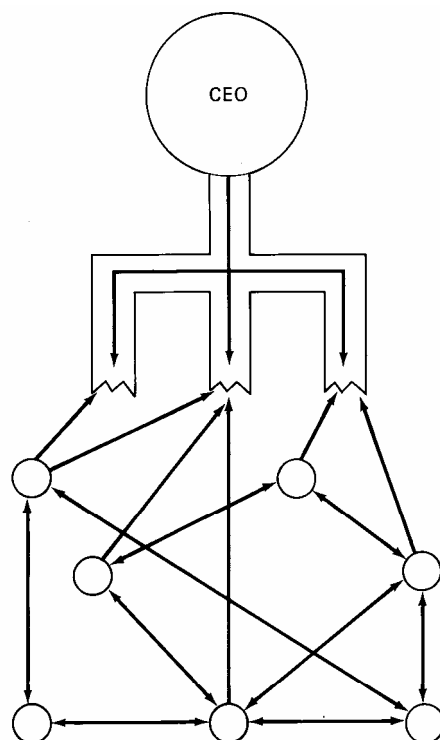
De interne der arbejder stringent indenfor de eksisterende grænser for det autoritære system, det ideologiske system eller ekspertise systemet bidrager generelt direkte til organisationens behov. Men de med intern indflydelse er ikke altid så lydige. De har indflydelse og har egne behov som skal opfyldes og de er i besiddelse af magt til at foretage beslutninger og handlinger.

Politik betyder normalt 3 ting:

1. Adfærd udenfor de legitime indflydelses systemer (eller i det mindste udenfor deres legitime brug) og ofte i opposition til dem.
2. Adfærd der specifikt anvendes for at opnå fordele for den enkelte eller gruppen tilsyneladende ofte på bekostning af organisationen (men dog ikke altid).
3. Som et resultat af de 2 foregående punkter resulterer denne adfærd typisk i splittelse eller konflikter mellem individuelle eller grupper op mod organisationen eller mellem hinanden.

Mere specifikt kan derfor siges at *politik refererer til individuel eller gruppe adfærd, som er uformel og tilsyneladende snæversynet, typisk splittende og overordnet set må denne betegnes som værende illegal uden at blive sanktioneret af den formelle autoritet, den accepterede ideologi eller den certificerede ekspertise.*

Det politiske system opstår gerne ved misligholdelse, ved svagheder i de 3 andre indflydelses systemer, eller planlagt – for at modstå eller udvide dem.



**Figure 13-1.** *The Displacement of Legitimate Power by Politics*

*Figur 13-1 Forskydningen af den legitime magt ved anvendelse af politik*

Som vist symbolsk i figur 13-1, så flyder formel magt ned gennem organisationen men bliver blokeret eller *forskydning* i en anden retning end oprindeligt tilsigtet. I stedet kommer substitueret magt i en form som kaldes *det politiske spil*. Det spil som de interne spiller med hinanden. Den uofficielle proces uden sanktioner.

### **Hvorfor spille det politiske spil ? – Forskydningen af den legitime magt.**

Der eksisterer 6 basale årsager til forskydningen af den legitime magt ved anvendelse af politik:

1. Fordrejning af målet – Ved operationalisering af de formelle mål / målsætninger vil der være en tendens til at disse bliver drejet i en for den enkelte fordelagtig retning i stedet for den af ledelsen oprindeligt tilsigtede.
2. Sub-optimering – I organisationen vil superstrukturen ofte blive benyttet til placering af ansvaret i den enkelte afdeling. Den basale mission og de formelle mål bliver derved til delmål for den enkelte afdeling som det forventes at de forfølger uafhængigt af de øvrige. Dvs. det forventes at de sub-optimerer ved at arbejde målrettet mod egne mål uafhængigt af alle andre.
3. Middel - afslutning invertering – beskrives som tilsvarende sub-optimering, men hvor den enkelte ansatte ser egne opgaver som det endelige, men for egen fordel.
4. Gruppe pres – Det at der opstår et socialt gruppepres, hvor den enkelte fokuserer mere på at tilfredsstille gruppebehovet end egne behov og at være en del af gruppen.
5. Direkte adgang til ekstern indflydelse - Der vil naturligvis være enheder i organisationen, som skal varetage bestemte funktioner, markeder eller mål. Disse skal i teorien referere til det led der ligger lige over dem, men i praksis så arbejder flere af disse direkte sammen med eksterne med indflydelse og får derved deres interesser repræsenteret.
6. De internes egne behov – Den ansatte forvrænger / misbruger den legitime magt for at følge egne behov.

Med hvilke metoder spilles det politiske spil.? Nogle politiske midler for opnåelse af indflydelse.

1. Politisk vilje og kundskaber – kræves for at kunne deltage.
2. Privilegeret information: mellemlid og centralitet – Der ligger magt i information.
3. Privilegeret adgang til indflydelse – Direkte og unik adgang kan være nok til at opnå en position af magt.
4. Potentiale til at udvikle de legitime systemer for indflydelse – Ved at udvikle de legitime midler (autoritet, ideologi, ekspertise,...) kan disse anvendes som politiske midler.

### **Hvorledes spiller man det politiske spil – Det politiske spil fra den interne koalition**

Den bedste måde at karakterisere det politiske system i organisationen er umiddelbart ved en samling af "spil" der foregår i den interne koalition. - Komplicerede og spidsfindige, samtidige, overlappende.



De pågældende spil er karakteriseret i det følgende og ligeledes er årsagen til spillet.

Spillene for at modstå autoritet:

Det imødegående oprørske spil

Spillene til at imødegå modstanden mod autoriteten:

Fadderskab spillet (med overordnede)

Spillene til at bygge magt baser:

Det alliance opbyggende spil (med ligemænd)

Det herredømme opbyggende spil (med underordnede)

Budget spillet (med ressourcer)

Ekspertise spillet (med viden og færdigheder)

Det herskende spil (med autoritet)

Spillene til at besejre rivaler:

Mellemlider kontra personale spillet

De rivaliserende lejres spil

Spillene til at fremkalde organisatoriske ændringer:

De strategiske kandidaters spil

De advarselsfløjtendes spil

De unge uregerliges spil

Det oprørske spil

Det oprørske spil – spilles som regel for at modstå autoritet eller ekspertise, ideologi eller andet. Kan også bruges som et middel til at opnå ændringer i organisationen. Dette kan i praksis ske ved at en ordre på en handling udføres anderledes end ordret, forsinkes, begrænses, eller slet ikke udføres.

Det imødegående oprørske spil – Sædvanligvis kæmper dem med autoritet tilbage når de oplever oprøret. I det imperialistiske Kina skete dette ved: a) forøget straf for bevist udførelse. b) øge sandsynligheden for opdagelse af de der ikke agerede korrekt. c) forbedring af metoderne for overvågning og kontrol for at hindre svindel.

Fadderskab spillet (med overordnede) – (benyttes til at opbygge magt baser) – Den enkelte hæfter sig selv fast på en "rising star" eller en der allerede er i toppen af organisationen og tilbyder loyalitet til gengæld for andel i magten.

Det alliance opbyggende spil (med ligemænd) - (benyttes til at opbygge magt baser) – Spilles mellem ligemænd, ofte mellemledere - men sommetider eksperter eller operatør funktioner – som benytter implicite aftaler til at supportere hinanden. Med tiden og væksten bliver det en alliance og kan betyde at gruppen som en helhed løfter sig.

Det herredømme opbyggende spil (med underordnede) - (benyttes til at opbygge magt baser) – Spilles af individuelle, typisk en mellemlider, der arbejder for at udvide deres magtbase ved at samle underordnede og underenheder. Målene er at opnå flere ressourcer, magt, mere løn, osv. Dette kan også ske ved at hele afdelinger overtages af den ene eller anden og det derfor er en kamp mellemlederne imellem.

Budget spillet (med ressourcer) - (benyttes til at opbygge magt baser) – Formålet er her at udvide den position og de enheder som lederen allerede er i besiddelse af. Dvs. at opnå mere – positioner, plads, udstyr, ressourcer, og specielt flere penge. Da det hele som regel er begrænset den kapital der er til rådighed - budgetterne.

Ekspertise spillet (med viden og færdigheder) - (benyttes til at opbygge magt baser) - Hvor der skelnes mellem former. Den udstillede ekspertise fra de professionelle og den foregivende ekspertise fra de ikke professionelle.

De professionelle der reelt har højt udviklede færdigheder og viden – spiller offensivt ved at udnytte deres aktiver til grænsen, ved at understrege deres unikke evner, vigtigheden af disse for organisationen og det nærmest umulige i at erstatte disse.

Det herskende spil (med autoritet) - (benyttes til at opbygge magt baser) – Dette er et spil hvor den legitime magt udvides til ulegitime metoder. Det kan være ved at tvinge andre til handlinger, at opnå en formel magt ved at fremmane organisatoriske regler, ved at anvende en bestemt ekspertise, eller lignende.

Mellemløbet kontra personale spillet – (besejre rivaler) – Også betegnet nul-sum spillet, idet en spiller vinder på bekostning af en anden. Basalt set er mellemløbet kontra personale spillet et sammenstød mellem formel og uformel magt. Lederne forsøger at benytte deres autoritet som medlemmer ledergruppen mens personalet forsøger at modarbejde dette ved udnyttelse af deres ekspertise.

De rivaliserende lejres spil - (besejre rivaler) – Uanset opbygning af alliancer, fælles herredømme eller andet, så vil der nødvendigvis også være kamp mellem disse. Også betegnet nul-sum spil, idet hvor der bliver en vinder der vil der også være en / flere tabere. Kampene kan være meget varieret og omkring enheder, personligheder, mellem dem for eller imod en væsentlig ændring. Meget ofte mellem rivaliserende personligheder.

De strategiske kandidaters spil – (med det mål at gennemføre ændringer i organisationen) – En individuel eller en gruppe forsøger at gennemføre en strategisk ændring ved - gennem systemet af legitim magt - at fremme egne forslag eller projekter, dets *strategiske kandidat*.

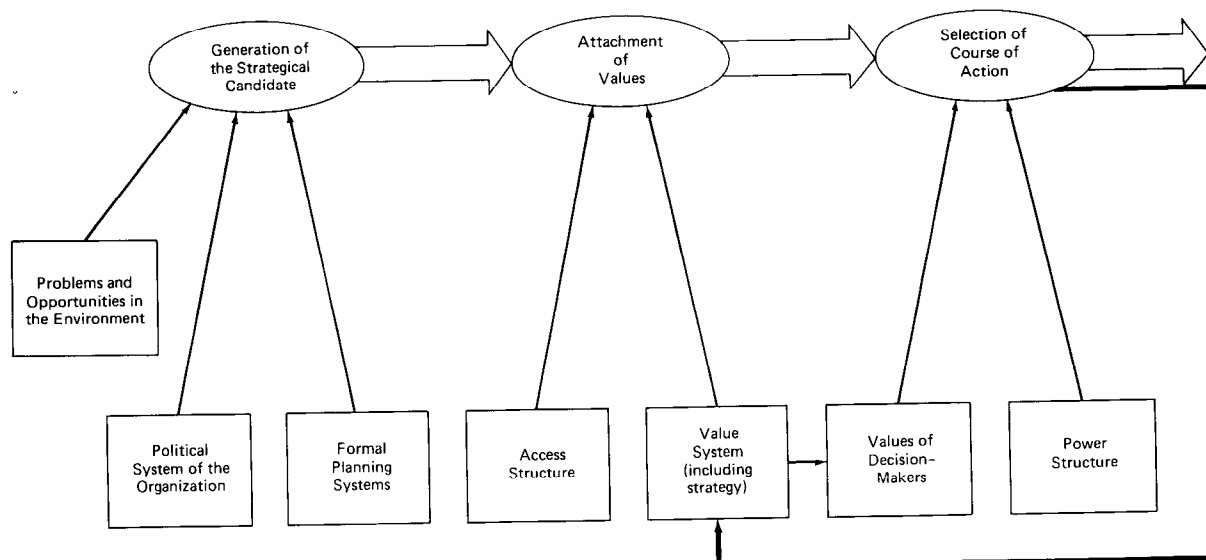


Figure 13-3. Steps in the Strategic Candidates Game (from Stymne, 1975)

Figur 13-3 De anvendte trin i de strategiske kandidaters spil

De advarselsfløjtendes spil – (med det mål at gennemføre ændringer i organisationen) – Sædvanligvis med et ikke strategisk formål, men hvor er stilles spørgsmålstejn ved den legitime magt. Og hvor personer med intern indflydelse går til den eksterne koalition for at få

support. Ofte er personen placeret lavt i hierarkiet og udnytter sin viden til at tage kontakt til en ekstern for at opnå eller hindre ændringer. Han informerer, men ofte hemmeligt eller endda anonymt.

De *unge uregerliges* spil – (med det mål at gennemføre ændringer i organisationen) – En gruppe af unge uregerlige forsøger at ændre basis for organisationens strategi eller struktur eller helt at vælte dens centrale autoritet eller ideologi.

De unge uregerlige er ofte placeret relativt højt i organisationen og forsøger at indføre ændringer så fundamentale at det stiller spørgsmålstegn ved den grundlæggende legitime magt.

Andre mulige er: "*Organizational coup d'etat*" Infiltrering af en lille men kritisk gruppe med det formål – ikke at vælte det autoritære system, men nærmere de der har autoriteten. Eksempelvist ved adgang til bestyrelsen og derved magten til at erstatte CEO'en.

### Det politiske spil i konteksten af legitim magt

De politiske spil interagerer. Ikke på bestemte måder eller på bestemte tider, men usystematisk og abrupt. I forskellige relationer og med det legitime system som indflydelse. Disse relationer kan beskrives ved 3 brede former:

- Spil der *koeksisterer* med det legitime system af indflydelse. – Milde former for spil og ikke nogen reel trussel til den legitime magt.
- Spil der *modarbejder* det legitime system af indflydelse. – Er baseret på et legitimt system af indflydelse og arbejder for at svække eller helt at ødelægge dette.
- Spil der er *substitutter* for de legitime systemer af indflydelse, hvor disse er svage. – Opstår hvor der er en ikke eksistens af et stærkt autoritært system, en ideologi eller en ekspertise.

TABLE 13-1. Some Characteristics of the Political Games of the Internal Coalition

Game	Main Players	Common Political Means of Influence	Reason Played	Relationship to Other Systems of Influence
Insurgency	Unskilled operators (in large groups), lower-level managers and sometimes professionals (singly or in small groups)	Political will and skill, privileged information	To resist authority (or other legitimate power)	Antagonistic to legitimate systems
Counterinsurgency	Senior managers	Privileged information, exploitation of authority, political skill	To counter resistance to authority	Coexistent with legitimate systems
Sponsorship	Any subordinate or junior, usually managers, personal staff, or younger professionals	Privileged access	To build power base (with superiors or seniors)	Coexistent with authority or expertise
Alliance Building	Line managers	Political will and skill, exploitation of legitimate systems of influence	To build power base (with peers)	Substitutable for legitimate systems, or else coexistent with authority or expertise
Empire Building	Line managers	All, but especially privileged access and political will	To build power base (with subordinates)	Coexistent with authority or expertise; sometimes substitutable for legitimate systems
Budgeting	Line managers	Privileged access and information, and political skill	To build power base (with resources)	Coexistent with authority or expertise
Expertise	Operators and staff specialists	Exploitation of expertise or else political will and skill to feign it	To build power base (with real or feigned knowledge and skills)	Coexistent with expertise, or substitutable for it

Lording	Unskilled operators and their managers (sometimes professionals)	Exploitation of authority (or expertise or ideology)	To build power base (usually with authority, especially bureaucratic rules)	Coexistent with authority (or expertise or ideology)
Line versus Staff	Line managers and staff analysts (sometimes support staff)	Exploitation of authority and expertise, privileged information and access	To defeat rivals	Coexistent with authority for line, antagonistic to it for staff
Rival Camps	Any alliances or empires, usually in middle line	Privileged information and access, exploitation of legitimate power, political will and skill	To defeat rivals	Substitutable for legitimate systems
Strategic Candidates	Line managers, CEO, professional staffers and operators	Political will, privileged access, also political skill and privileged information	To effect organizational change	Coexistent with legitimate systems, sometimes substitutable for them
Whistle-Blowing	Usually lower-level operators or analysts	Privileged information	To effect organizational change	Antagonistic to legitimate systems
Young Turks	Usually higher-level line managers and/or staffers, sometimes professional operators	Privileged access, privileged information, also political will and skill	To effect organizational change	Antagonistic to legitimate systems

*Tabel 13-1 Nogle karakteristika for det politiske spil i den interne koalition*

Tilstedeværelsen af disse 3 mulige relationer af politiske spil og den legitime magt – koeksisterer med det, modarbejder det, eller er substitut for det og medfører 2 basale niveauer til det politiske system:

- Det kan eksistere som en slags femte magt kolonne i den interne koalition – tilstede men ikke dominerende.

Det politiske system kan fremkomme som den dominerende kraft i den interne koalition. Den der svækker de øvrige og derefter fremstår som det legitime system af indflydelse eller simpelthen opstår for at erstatte dem efter de har svækket sig selv.

## Kapitel 14: Forsoning af indflydelses systemerne i den interne koalition

I dette kapitel beskrives hvorledes indflydelses systemerne arbejder i overensstemmelse med hinanden samt hvorledes den enkelte kan komme til at dominere de andre (dog uden at overensstemmelsen mellem de andre kan nødvendigvis ophører). Dette fører til en beskrivelse af 5 basale typer af interne koalitioner.

### De interne systemer af indflydelse i overensstemmelse med hinanden

1. De interne systemer af indflydelse kan til tider agere i overensstemmelse for at koncentrere magt i den interne koalition og derved for at tjene behovene i organisationen. – Magten i organisationen kan betragtes som et pulserende fænomen, der til tider koncentrerer omkring et center og til andre tider spredes i periferien.
2. De interne systemer af indflydelse kan til andre tider agere i overensstemmelse for at diffundere magten og derved tjene behovene i organisationen.
3. I det autoritære system leverer den personlige kontrol det nødvendige fokuserede ansvar og besejrer trægheden af de andre systemer i den interne koalition. – Endog under normale forhold kræver organisationen nogen grad af personlig autoritet for at bevare en vis orden og troværdighed.
4. I det autoritære system leverer den bureaukratiske kontrol stabilitet og regularitet og besejrer ineffektivitet i de andre systemer af indflydelse. – Enhver organisation kræver en vis grad af stabilitet, rationalitet, standardisering hvis den skal være i stand til at

udføre sin mission effektivt. Og det eneste system der kan sikre alt dette er den bureaukratiske kontrol.

5. Det er et krav til det ideologiske system at det tilføjer liv til de organisatoriske rammer som er skabt af autoritet og ekspertise og at det besejrer snæversynede tendenser i de andre indflydelses systemer, således at de indviede personer overvejer hele organisationens behov. – Alle årsager til en forskydelse af mål – nogle som følge af autoritet, andre som følge af ekspertise eller politik – har tendens til at forsvinde under påvirkning af en stærk ideologi.
6. Det kræves af ekspertise systemet at det sikrer at magten er placeret de steder hvor den for organisationen kritiske tekniske viden og færdigheder er lokaliseret. I stedet for at denne placeres tilfældigt efter afdelinger eller regler.
7. Det politiske system er nødvendigt for korrigerer for bestemte mangler og funktions problemer i det legitime system af autoritet, ideologi og ekspertise – At sørge for bestemte former for fleksibilitet der hvor de andre systemer af indflydelse fornægter sig. – Magt er som et to ægget sværd. Den kan benyttes til løse vigtige organisatoriske problemer. Og på den anden side kan magt misbruges til at bevare problemer.
  - 7a. Det politiske system agerer i en Darwinistisk måde for at sikre at organisationens stærkeste medlemmer kommer i position som ledere.
  - 7b. Det politiske system kan sikre at alle sider af et emne bliver fuldt debatteret, hvor det autoritære - , det ideologiske - og sommetider endda ekspertise systemet har tendens til kun at promovere et. – Således benyttes den politiske magt ofte til support af hvad som er bedst for organisationen.
  - 7c. Det politiske system er ofte nødvendigt for at promovere nødvendige organisatoriske ændringer der ellers er blokeret af det autoritære -, det ideologiske og / eller ekspertise systemet.
  - 7d. Det politiske system kan lette vejen for udførelsen af beslutninger.

### **De interne systemer af indflydelse i dominans: 5 typer af interne koalitioner**

De forskellige systemer kan betragtes som vægtede systemer der afbalanceres efter hinanden. Det vil sige at det ene indflydelsessystem sagtens kan være dominerende i forhold til de andre. Og at de andres indflydelse så afvejes efter behov. Dette behov kan igen svinge således et anden indflydelsessystem godt kan være dominerende for en overgang indtil en ny balance findes.

Ligeledes kan vægten af de forskellige systemer være afhængig af afdeling og funktioner i organisationen.

TABLE 14-1. The Internal Influencers and Their Play of Power

	Chief Executive Officer	Line Managers	Staff Analysts	Support Staffers	Professional Operators	Unskilled Operators
Their role in the Internal Coalition	Overall management of it	Management of its individual units	Design and operation of its systems of bureaucratic control and adaptation	Indirect support of its operating functions	Provision of its operating functions	Provision of its operating functions
The goals they favor	Survival and growth	Growth above all (of units and organization), survival, balkanization	Bureaucratization, economic efficiency, perpetual but moderate and well-regulated change, professional excellence	For professional staff: collaboration, perpetual but moderate change, professional excellence; for unskilled staff: protection of social group	Autonomy, enhancement of specialty, professional excellence, mission	Protection of social group
Their prime means of influence	Authority (personal and bureaucratic), privileged knowledge, privileged access to the influential, political skills, sometimes ideology as well	Authority (decreasing as descend hierarchy), privileged information, political skills, sometimes expertise	Bureaucratic controls, expertise	Expertise (for professional staff), political will (for unskilled staff, when act in concert)	Expertise	Political will (when act in concert)
Their main reasons for displacement of legitimate power	Maintain personal power	Distortions in objectives, suboptimization, direct links to external influencers	Means-ends inversion, direct links to external influencers	Suboptimization, means-ends inversion, direct links to external influencers	Means-ends inversion, direct links to external influencers	Group means-ends inversion
Their fields of play of internal power	Decision making	Decision making, advice giving, and execution (with respect to upper levels)	Advice giving	Advice giving	Decision making, execution	Execution
Their favorite political games	Strategic candidate, counter-insurgency	Sponsorship, alliance and empire building, budgeting, line vs. staff, strategic candidate, rival camps, sometimes lording, insurgency, and young Turks	Expertise, line vs. staff, strategic candidate, sometimes whistle blowing and young Turks	Expertise, strategic candidate (for professional staff)	Expertise, strategic candidate, sometimes young Turks	Insurgency, lording, whistle blowing

Tabel 14-1 De med intern indflydelse og deres magt spil

Så når et system er særligt stærkt da vil de andre som oftest være relativt svage. Dog kan der godt være to stærke systemer – en hybrid. Således antages der i følgende at der gerne er et stærkt system der i det mindste for en periode dominerer de andre og de resterende er svage.

8. Når den personlige kontrol dominerer den interne koalition i det autoritære system, da vil det politiske system tendere til at blive udelukket og de der kommer fra ekspertise - samt det bureaukratiske kontrol systemer bliver modløse. En mild form for ideologisk system kan forstærke den personlige autoritet. – Hvad kaldes den personaliserede Interne koalition (IC) opstår. – Når en individuel kontrollerer det hele, da vil de øvrige have små chancer for at spille det politiske spil. Den personaliserede IC fremkommer derved som en af de mindst politiske. (også betegnet simpel struktur)

9. Når den bureaukratiske kontrol dominerer i det autoritære system, da vil det ideologiske system tendere til at blive udelukket og ekspertise systemet bliver modløse. Personlig kontrol kan dog forstærke den bureaukratiske på et højere niveau og det politiske system koeksisterer i en mild form for at modstå eller udvikle bestemte aspekter af autoritet og for at korrigere dets mangler. – Hvad kaldes den bureaukratiske IC opstår. – Autoriteten er opretholdt primært ved standardisering af arbejdsprocesser og resultater. (også betegnet maskine bureaukrati)
10. Når det ideologiske system dominerer, vil det autoritære - (i personlig og bureaukratisk form) og det politiske system i stort omfang være udelukket og ekspertise systemet er normalt modløst. Hvad kaldes det ideologiske IC opstår. – En tæt integration omkring centrale organisatoriske mål / målsætninger er resultatet. Her bliver mål / målsætninger delt eller betragtet som egne mål / målsætninger, og derfor ofte en stærk koalition.
11. Når ekspertise systemet dominerer, da vil det ideologiske – og det autoritære system (i personlig og bureaukratisk form) normalt være modløse, men det politiske system koeksisterer som en sekundær kraft i den interne koalition. Hvad kaldes den professionelle IC opstår. – Det arbejde der er meget komplekst kan ikke styres personligt af en leder eller af bureaukrati og magt må nødvendigvis uddelegeres til de folk der har ekspertise. (også betegnet professionel bureaukrati eller adhokrati alt efter om det er standardiseret eller om det er et mindre innovativt team der arbejder på ad hoc basis)
12. Når det politiske system dominerer, da tenderer det til at alle andre legitime systemer af indflydelse bliver modløse. (eller det opstår ved svaghed af disse). Hvad der kaldes politiseret IC opstår. – Her er det ikke i nogen af de legitime systemer at indflydelsen ligger men i politikken. Kan også defineres som den interne koalition uden fokus på magten, men hvor denne kommer til den der kan vinde det enkelte politiske spil.

Efterfølgende kan man kombinere de interne koalition med de eksterne og yderligt betragte de forskellige nuancer af kombinationerne.