

Normative vektorer.

Stat, marked og civilt samfund som organisatoriske ordningsformer

Skal private, offentlige og frivillige organisationer ledes på samme måde?

Af Kurt Klaudi Klausen

Resumé

Ofte betragtes organisation og ledelse som neutrale redskaber, der kan tilegnes og anvendes uafhængigt af hvilken organisation, man befinder sig i. Denne artikel argumenterer for, at der er stor forskel mellem organisationer i almindelighed og mellem organisationer i forskellige sektorer i særdeleshed. De ledelsesmæssige og organisatoriske forskelle mellem private virksomheder, offentlige institutioner og frivillige non-profit orienterede organisationer kan bl.a. forstås på baggrund af et forskelligt mix af de normative vektorer: stat, marked og civilt samfund. Men det er her afgørende, at man ikke opfatter de forskellige vektorer eller ordningsformer, som nogen der eksklusivt tilhører hver sine sektorer. Effektiv ledelse afhænger i vid udstrækning af evnen til på en afbalanceret måde at kombinere hensynet til de forskellige ordningsformer – eksempelvis er orienteringen i retning af det civile samfund afgørende for private og offentlige organisationers overlevelse, ikke kun for de frivillige organisationer.

Indledning

Hvordan har du det egentlig med det at stå op om morgenen og gå på arbejde? Gør du det fordi du skal, og der er nogen, som vil komme efter dig, hvis du ikke gør det; gør du det fordi du har en kontrakt på det

Normative vektorer.

Stat, marked og civilt samfund som organisatoriske ordningsformer

Skal private, offentlige og frivillige organisationer ledes på samme måde?

Af Kurt Klaudi Klausen

Resumé

Ofte betragtes organisation og ledelse som neutrale redskaber, der kan tilegnes og anvendes uafhængigt af hvilken organisation, man befinder sig i. Denne artikel argumenterer for, at der er stor forskel mellem organisationer i almindelighed og mellem organisationer i forskellige sektorer i særdeleshed. De ledelsesmæssige og organisatoriske forskelle mellem private virksomheder, offentlige institutioner og frivillige non-profit orienterede organisationer kan bl.a. forstås på baggrund af et forskelligt mix af de normative vektorer: stat, marked og civilt samfund. Men det er her afgørende, at man ikke opfatter de forskellige vektorer eller ordningsformer, som nogen der eksklusivt tilhører hver sine sektorer. Effektiv ledelse afhænger i vid udstrækning af evnen til på en afbalanceret måde at kombinere hensynet til de forskellige ordningsformer – eksempelvis er orienteringen i retning af det civile samfund afgørende for private og offentlige organisationers overlevelse, ikke kun for de frivillige organisationer.

Indledning

Hvordan har du det egentlig med det at stå op om morgenen og gå på arbejde? Gør du det fordi du skal, og der er nogen, som vil komme efter dig, hvis du ikke gør det; gør du det fordi du har en kontrakt på det

og må tjene dine penge ved det; eller gør du det fordi du har lyst og ikke kan lade være, fordi du hører til der, fordi det er en del af din identitet? Disse motiver står egentlig i skrigende modstrid med hinanden, og alligevel bliver vi sikkert tilskyndet af dem alle i en eller anden udstrækning. Men hvilket er ikke ligegyldigt. Det er hvad denne artikel drejer sig om.

Paradokser

Desværre er der ikke nogen, som har anlagt denne synsvinkel på organisation og ledelse tidligere, i al fald ikke når den føres tilbage til tre fundamentale ordningsformer: stat, marked og civilt samfund (Klausen 1990). Synsvinklen afspejler sig da heller ikke i lærebøgerne, og i det der undervises i på vore Handelshøjskoler og Universiteter.

Dette illustreres af en række paradokser. Det er et paradoks at offentlige ledere tidligere i vid udstrækning ikke havde nogen ledelsesmæssig uddannelse. De jurister og politologer, som blev ansat i statsadministrationen tidligere havde enten ingen eller meget lidt undervisning i organisation (administrative og ledelsesmæssige problemstillinger), økonomi og regnskabsvæsen. Noget tilsvarende gælder de kommunale kæmner. Det er der nu ved at blive rådet bod på, idet der i al fald på politologi-uddannelserne indgår organisation, men så sker det paradoksalt nok ofte ved, at der undervises i hvordan dette gøres i private virksomheder. Dette hænger, som bl.a. Torben Bech Jørgensen har gjort opmærksom på (Jørgensen 1990), sammen med at store dele af organisations- og ledelsesforskningen er udviklet ved amerikanske universiteter og business schools

på baggrund af analyser af (store) amerikanske virksomheder. Alligevel finder jeg det utroligt, at man bliver ved med på diverse uddannelser og efteruddannelseskurser at prædike for offentlige ledere, at de bare skal gøre som i det private (det oplevede jeg senest selv på et kursus for kommunale topchefer i fem kommuner i provinsen), og det er ligeledes utroligt, at man ikke fra ellers velrenommerede konsulentfirmaer, som McKinsey, kan finde på andre råd til offentlige institutioner end at foretage sig ting hvis egentlige budskab er »go private«.

Omvendt kan man undre sig over at uddannelserne af vore erhvervsledere ikke rummer elementer, der gør dem i stand til bedre at spille sammen med det offentlige. Dette bliver der dog også, omend langsom ændret ved. Der bliver i stigende grad ansat universitetsuddannede på vore handelshøjskoler, der bliver langsomt blødt op herfor ved etableringen af jøk og spræk (jura-økonomi; sprog-økonomi) studier og f.eks. ligger sådanne tanker til grund for MPA uddannelsen på Handelshøjskolen i København. På Odense Universitet er der tale om en reel opblødning, med fælles studienævn og mulighed for samlæsning mellem cand.merc. og cand.oecon. studerende. Men generelt set er det stadig som om grænserne mellem universitetet og handelshøjskolerne er hermetisk lukkede.

Dertil må føjes, at det, i betragtning af den store samfundsmæssige betydning frivillige organisationer og større non-profit foretagender har, er et paradoks, at ingen på vore højere læreanstalter tidligere har interesseret sig særligt for organisation og ledelse i disse organisationer, og at i den udstrækning det er sket – igen hovedsage-

ligt i de anglo-amerikanske lande – at det også der sker på de præmisser, som udstikkes af forskningen i private virksomheders vilkår (Klausen 1993). I den efterhånden meget omfattende (anglo/amerikanske) litteratur om voluntary non-profit organizations er det ganske sjældent, at der ikke tages et generisk udgangspunkt ved studiet af f.eks. organisation og ledelse (undtagelser er bl.a. Walker 1983; Knocke and Prensky 1984; Gardner 1987; Young 1987; Berg og Johnsson 1991) det gælder så godt som alle lære- og håndbøger i såvel non-profit management (Espy 1984; Grayson and Tompkins 1984; Unterman and Davis 1984; McLaughlin 1986), som når det drejer sig om marketing i frivillige non-profit organisationer (Lovelock and Weinberg 1984; Kotler and Andreasen 1987 – for en kritik se Klausen 1992).

I stedet for denne såkaldte generiske approach (Harmon and Mayer 1986) – byggende på en antagelse om at organisationer stort set er ens – er der brug for udarbejdelsen af en forståelsesramme, som på samme tid: 1) kan bibringe en indsigt i de fundamentale forskelle der er mellem forskellige idealtypiske organisationsformer; 2) kan muliggøre en analyse af de faktiske organisatoriske blandformer vi finder og 3) kan medvirke til at anvise hvordan dette har betydning for den daglige og strategiske beslutningstagning i forskellige organisationer.

Tre ordningsformer – normative vektorer

Hvad er det der motiverer os i det daglige, blev der spurgt indledningsvist. De tre muligheder, som blev angivet efterfølgende, svarer til de tre ordningsformer, jeg

skal beskrive i det følgende. De tre ordningsformer: stat, marked og civilt samfund skal forstås som ordningsformer, dvs. som bagvedliggende logikker eller rationaler for handling, der sætter rammer for, dvs. er med til at strukturere vores adfærd, at bestemme hvad der opfattes som rigtigt og forkert, ønskeligt og uønskeligt, muligt og hensigtsmæssigt i den givne situation. I første omgang beder jeg altså om, at man glemmer at staten, markedet og det civile samfund også ind i mellem betragtes som sektorer.

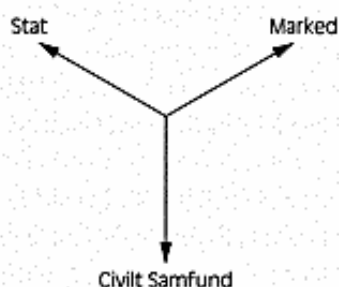
I politologien (eller statskundskaben) lærer vi, at politiske processer udspilles på baggrund af de (demokratiske) politiske spilleregler, og at det finder sted gennem anvendelse og udnyttelse af magt(baser) og via *regler*. I økonomien lærer vi, at det er bytterelationer som via kontraktsskabelse sikrer vareproduktion og udveksling – bindemidlet i markedet er *penge*. I sociologien lærer vi om hvordan menneskelige relationer i samfund såvel som i mindre grupper af mennesker bygges op omkring socialisering af normer og værdier, der skaber baggrund for *tillidsrelationer*.

De tre centrale kategorier svarer til samfundsmæssige ordningsformer, hvor *statslogikken* bygger på magt og regler, *markedslogikken* baseres på penge og kontrakter og *civilsamfundslogikken* hviler på gensidighed og tillid som ordningsformer. Juraen understøtter de to første men er ikke nødvendig i det sidste tilfælde. I den udstrækning juraen benyttes til at sikre mellem menneskelige relationer, er der tale om at stat/marked logikken sætter sig igennem på dette område. Det er hvad bl.a. den tyske sociolog Jürgen Habermas har analyseret i snart en menneskealder

(Habermas 1985).

Disse tre ordningsformer kan betragtes som normative vektorer, der trækker i hver sin retning. Dette er illustreret i figur 1 (efter Klausen 1990).

Figur 1: Stat, marked og civilt samfund som normative vektorer



Det forhold, at man kan beskrive de tre ordningsformer som normative vektorer, betyder ikke at den ene eller den anden af de tre er mere rigtig end de andre. Det er en god ting, og et skridt i retning af »det gode samfund«, som tidligere tiders stats-teoretikere og økonomer, nemlig filosofferne, altid var på udgik efter, hvis vi har en samfundsmæssig ordning, der hviler på alle styringsmekanismer. Dvs., at der sker en overordnet planlægning og sikring af de borgerlige friheds- og lighedsrettigheder, at der rummes plads for det private initiativ og den personlige vinding, samt at det kan ske på baggrund af gensidig anerkendelse og omkring fælles værdier. Set ud fra det enkelte individ er de positive sider heraf, at man sikres som borger (lige rettigheder), som forbruger (bedste og billigste varer) og som menneske (at høre til). Men blandingsforholdet skal være i orden.

Til trods for, at der findes forskellige samfundsformer og forskellig konsensus herom i forskellige lande vil de fleste vel-

uddannede vestligt orienterede vel være enige i, at det ganske vist er nødvendigt at styre økonomi og produktion, men at der også kan blive for megen statslig styring. For meget stat som i diverse diktaturer eller a la den tidligere østlige model er en skade. Endnu mere konkret: de offentlige bureaukratier i det tidligere Østeuropa er gode eksempler på hvordan det er umyndiggørende, ineffektivt og demotiverende at styre organisationer ved hjælp af magt og regler. *For meget stat tager initiativet fra folk.*

På den anden side vil få vel være uenig i, at det rene markedssamfund (for så vidt det nogen sinde skulle have eksisteret) producerer for mange utilsigtede forhold som overudbytning, forurening m.v. (monopoler, externaliteter, kollektive goder, merit goods, makroøkonomiske balanceproblemer, omfordeling – Petersen 1982)). For meget marked a la det markeds- og kontrakttyrani, som udfoldes i USA, er heller ikke hensigtsmæssigt. Endnu mere konkret: når ledelsesadfærden som i mange amerikanske virksomheder styres af kortsigtede profitinteresser, og der bruges megen energi på spekulation i tomme selskaber, samt når betydelige dele af offentlige, private og frivillige non-profit organisationers ledelseskapacitet og økonomiske ressourcer går tabt i transaktionsomkostninger til sikring af kontraktens overholdelse, ja så fungerer penge og kontrakter ikke længere, som det eneste fornuftige smøremiddel i virksomheder og i samfund. *For meget marked skaber utilsigtede og uønskede bieffekter.*

Endelig kan de færreste vel være uenige i, at det samfund hvor både stats og markedsstyring er sat ud af kraft, og hvor

det eneste der tæller er den gensidige tillid mellem mennesker, grupper eller netværk af mennesker nemt ender i et uhen-sigtsmæssigt anarki. For meget civil samfund, som i det nuværende Østeuropa (for det er jo den styringsmekanisme der har erstattet staten – de har endnu ikke etableret et marked, det kræver nemlig en vel-fungerende stat!) eller som den klientilis-me vi kender fra mange tredjeverdenslan-de ja for den sags skyld også eksemplarisk fra Italien, for meget civil samfund skaber anarki. Endnu mere konkret: når det ikke længere er nok at være dygtig og have de »rigtige« produkter, men det bliver alt af-gørende hvem man kender, og det er nød-vendigt at betale penge under bordet, når mafiaer styrer samfundet og økonomien så er både markedet og de værdier, som er knyttet til statens sikring af lige rettigheder sat ud af kraft – og det er ikke hen-sigtsmæssigt for hverken samfund, borgere eller virksomheder. *For meget civil samfund skaber korruption, omgår markedsmekanismen og bryder med fundamentale friheds- og lig-hedsideal.*

Hvad er så det rette blandingsforhold? Det afhænger af hvad vi taler om. Det vil variere fra en tidsperiode til en anden, fra kontinent til kontinent, fra land til land, fra sektor til sektor og fra organisation til organisation. I det følgende skal jeg gå nærmere ind på de to sidste: sektorer og organisationer.

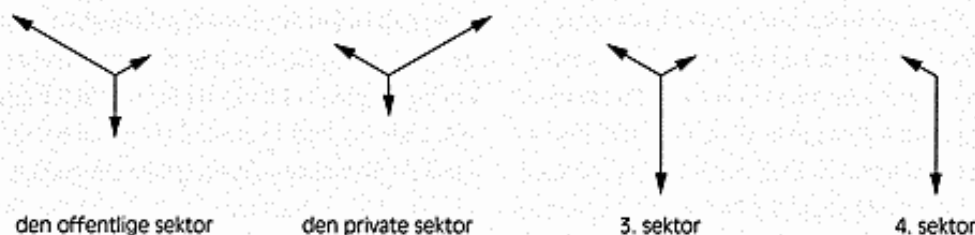
Fire sektorer: forskellige mix af normative vektorer

I de fleste klassiske såvel som moderne værker om økonomi og politik sondres der mellem to sektorer: staten og markedet. Modstillingen findes eksemplarisk i Adam

Smith's tro på markedet (1776) og Karl Marx's (1867) opfattelse af, at det kapitali-stiske marked førte til planløshed, udbyt-ning og undertrykkelse, hvilket skulle ændres gennem revolution og statslig sty-ring. Men i både klassiske og moderne værker åbnes der også op for en tredje sektor. Det illustreres af at Smith helliger en hel bog til moralstudier (1759), af Emil Durchein's analyse af »corps entermedia-ere« (1893), af Antonio Gramsci's analyser af det »civile samfund« (1971), og af mere moderne værker som Kenneth Building's bog om »grants economics, the economy of love and fear« (1973). Men dette får li-gesom ingen konsekvenser for analysen af relationen mellem de forskellige sektorer. I Berry Bozemans forsøg på at slå bro mel-lem det offentlige og det private (1989), er der heller ikke skyggen af noget ved siden af disse to sektorer.

Mange har kaldt den tredje ordnings-form – det civile samfund – for den tredje sektor (Leavitt 1973; Anheier and Seibel eds. 1990). Når vi analyserer dette ud fra en organisatorisk og sociologisk synsvin-kel, mener jeg dog (som bl.a. Streck og Smitter eds. 1985), at man med fordel kan operere med fire sektorer. Disse fire sek-torer består så af: 1) den offentlige sektor med offentlige organisationer; 2) den pri-vate sektor med private profit orienterede virksomheder; 3) den tredje sektor med formaliserede non-profit orienterede orga-nisationer herunder også frivillige organi-sationer (som foreninger, interesseorgani-sationer, hjælpeorganisationer og fonde) og 4) den fjerde sektor med mere løst forma-liserede sociale grupper og netværk af per-soner. I hver af disse sektorer og i de til-hørende organisationer vil de normative

Figur 2. Fire sektorer – forskellige mix af normative vektorer



vektorer udgøre forskellige mix af mikrodynamiske trækmechanismer som illustreret i figur 2. Det præcise mix vil variere fra organisation til organisation. Det afgørende er imidlertid, at afhængigt af hvilken sektor den enkelte organisation primært befinder sig i, vil den dominerende grundform være forskellig. I udgangspunktet er der altså tale om nogle idealtypiske forskelle. Disse forskelle rummer muligheder såvel som begrænsninger for organisation og ledelse.

Disse forskelle viser sig bl.a. i forhold til mål, opgaver, finansiering, lovgrundlag, arbejdskraft, evalueringskriterier m.v. og disse afspejler igen fundamentalt forskellige grundlæggende værdier og rationaler for handling og beslutningstagning. I figur 3 har jeg søgt at opregne nogle af disse forskelle.

Med rationaler for handling tænker jeg på, hvad man anser for rigtigt og forkert og dermed for den passende handlemåde i en given situation. Rationalerne er bundet til de normative vektorer. Rationalerne for handling er dermed også forskellige i forskellige organisationer. Pointen er, at der heller ikke nødvendigvis skal vælges den samme løsning på problemer af samme karakter i en offentlig, en privat og en frivillig organisation.

Med »tame« and »wicked problems« (Harmon & Mayer 1986), tænkes på, at der er stor forskel på om problemer er af teknisk art, hvor der findes en »rationel/bedste« løsning (tame) eller om problemerne er af politisk art, hvor der altid vil kunne diskuteres for og imod (wicked). Med »distant others« (Wolfe 1989) tænkes på de mennesker, som vi ikke kender, men som vi alligevel kan føle medynk, sympati m.v. for.

Jeg ville gerne have diskuteret de muligheder og begrænsninger dette giver i det organisatoriske og ledelsesmæssige råderum, men det tillader pladsen ikke (se Klausen 1990; 1992).

Noget af det, man med fordel kunne diskutere på baggrund af ovenstående, er de typer af krydspres og dilemmaer det stiller ledere i, at der kan være tale om at skulle tage flere hensyn på samme tid. Tænk f.eks. på børnehaveledere, som med de nye beføjelser skal tage politiske, økonomiske, professionelle og kollegiale hensyn, dvs. skal arbejde sammen med både det politiske system (arbejdsgiveren) medarbejderne, bestyrelsen og forældrene og børnene (brugerne) – uden at det må gå ud over den ligelige behandling af alle. Et andet eksempel på krydspres er de (tidligere) kooperative/andels organisationer

Figur 3. Idealtypiske forskelle i betingelser for organisation og ledelse

sektor/dimension	offentlig sektor	privat sektor	3. sektor	4. sektor
mål	brede, tvetydige, resultat af politisk proces	veldefinerede	brede, idealistiske (medlems-, klient eller samfundsdefinerede)	selektive, personbundne
opgaver	sikring af orden, demokrati, uddannelse, infrastruktur, social velfærd, »wicked problems«	alt der kan tjenes penge på, »tame problems«	udvalgt ift. medlems, klient eller samfundsorientering samt »distant others«	gensidig sikring og hjælp af slægt og venner samt »distant others«
finansiering	skatter og afgifter (nu også i begrænset omfang salg af ydelser)	handel, produktion og spekulation (nu også i vid udstrækning offentlige tilskud)	medlemsbidrag, offentlige og private donationer (nu også sponsorerings- og salg af ydelser)	gaver (den ene ydelse den anden værd)
lovgrundlag	bl.a. børsretlig regulering, kommunal styrelseslov, arbejderbeskyttelseslovgivning	bl.a. skatteret, børsretlig regulering, aktieselskabs-, konkurrence-, miljø-, arbejder og forbrugerbeskyttelseslovgivning	bl.a. fondslovgivning	privatret (familie- og arveret samt formuleret og købslovgivning m.v.)
arbejdskraft	ansættelse og overenskomster, få selektive incitamenter	ansættelse og overenskomster, mange selektive incitamenter	frivillig arbejdskraft samt ansættelse, få selektive lønincitamenter, processen og deltagelsen det vigtigste	frivillig, processen og deltagelsen det vigtigste
evalueringskriterier	effektivitet og produktivitet (skatteborgernes penge), politisk legitimitet, åbenhed i forvaltningen	overskud til ejere og aktionærer (ikke nødvendigvis effektivitet og produktivitet)	overensstemmelse med værdigrundlag (ikke nødvendigvis overskud, produktivitet og effektivitet)	kan du stå inde for det du har lavet
værdigrundlag/rationale for handling	demokrati, velfærdsstat, målrationel handling	profithensyn, målrationel handling	ideel målsætning, norm- og værdirationel handling samt i en vis udstrækning emotionel rationalitet	de sociale bånd, norm- og værdirationel samt megen emotionel/affektuel rationalitet

(FDB, andelsslagterier, -mejerier m.v.), som på samme måde skal stille disse grupper tilfreds og samtidig forsøge at være troværdige som bruger(hensyns)styrede for profit virksomheder. Et tredje eksempel på krydspres og dilemmaer er dem, som ledere og bestyrelser i frivillige foreninger

står i, når de gerne skulle sikre sig offentlig støtte, tjene til det der giver slack gennem sponsormidler og salg af visse produkter og ydelser, og samtidig gerne skulle sikre sig, at foreningen bliver betragtet, som en uafhængig frivillig non-profit orienteret organisation.

Det kan ikke undgås at der fra tid til anden opstår situationer, hvor de grundlæggende rationaler for handling er uforenelige og skaber konflikter, som er vanskelige at håndtere. Dette kan jeg ikke uddybe her (se Klausen 1994a; 1994b); men jeg ønsker at understrege, at netop i situationer, hvor der skal træffes afgørende strategiske valg, vil det være af stor betydning, hvilken vægt de implicerede personer lægger på de tre normative vektorer.

Hvad betyder dette i en privat virksomhed?

Jeg vil hævde, at man i danske virksomheder i vid udstrækning har lagt vægten på den ene af de normative vektorer, nemlig markedet, og at man har underbetonet hensynet til de to andre vektorer, stat og civil samfund. Jeg siger ikke, at man ikke skal lade sig styre af »the bottom line«, det er trods alt stadig den ultimative målestok i en privat virksomhed (i modsætning til en offentlig eller frivillig organisation). Det jeg siger er, at man også skal være opmærksom på de andre hensyn.

At der skal tages mere hensyn til overordnede forhold i samfundet og på lokalt plan, og at private virksomheder skal lære at spille sammen med det offentlige er vel efterhånden alment anerkendt. Der er med andre ord opmærksomhed omkring dette, uanset at vore højere læreanstalter har været lidt lang tid om at indse nødvendigheden af at slå bro mellem Handelshøjskolen og Universitetet, og uanset om private virksomheder faktisk er særlig gode til at gøre dette. Jeg skal derfor undlade at komme nærmere ind på, hvad det betyder, at private virksomheder har et samfundsansvar.

Men den tredje normative vektor, de muligheder der ligger i civilsamfundstankegangen er i vid udstrækning overset. Denne tankegang har betydning såvel internt i virksomheden, dvs. i relationen til medarbejderne, og eksternt, ift. organisationens omverden. Jeg skal gøre mest ud af førstnævnte.

I forhold til *medarbejderne og den interne organisation* understreger perspektivet om det civile samfund som ordningsform nogle grundlæggende forhold, vi kender fra bl.a. sociologi (gruppeadfærd og normdannelse), motivationsteori (ansvar og personlig udvikling) og ledelsesteori (om ledelse – medarbejder relationer og organisationsudvikling).

Den grundlæggende antagelse i civilsamfundslogikken er, at relationen mellem mennesker bør være præget af *tillid og gensidighed*. Det indebærer, at man tror på andre mennesker, at man føler *sympati* med og kan glæde sig over andres fremgang, og at man opfatter dette som vigtigt for fælles fremgang (det er altså det modsatte af et individualiseret syn, hvor enhver er sig selv nok og sin egen lykkes smed). Dette skaber samtidig mulighed for at den enkelte bliver *respekteret* og hører til i *et fællesskab*, som vedkommende kan identificere sig med og derfor også får sin *identitet* igennem.

Hvis det er sådan, vil den enkelte også være *motiveret* til at yde en indsats, fordi det mere er *processen*, det at være med til noget, som man føler sig hjemme i og godt tilpas med, end det er resultatet, der er afgørende for, at man deltager. Der kommer med andre ord en høj grad af *frivillighed* ind i at gå på arbejde, man *gør det ikke fordi man skal, men fordi man har lyst*. Det, at

opholde sig på arbejdspladsen, og gøre sit arbejde så godt som muligt, bliver *et mål i sig selv* og ikke blot et middel for noget andet (løn, advancement, social prestige m.v.) – det at være med rummer altså en belønning i sig selv (intrinsisk motivation).

En sådan holdning blandt medarbejderne vil være et radikalt brud med den såkaldte *lønarbejderbevidsthed*, en bevidsthed, som er præget af modsætningsforholdet mellem arbejderne og (kapitalisterne eller deres repræsentanter) ledelsen, en bevidsthed, som betyder at arbejdet er et middel for noget andet, og at arbejdsdagen starter og slutter på minutter.

Modsat med en arbejdsplads som er præget af civilsamfundstankegangen. Her deltager men frivilligt, man kan identificere sig med kollegerne og med virksomheden, og den enkelte er derfor *villig til at yde en ekstra indsats*. Det betyder også, at man er *stolt* af sit arbejde og sin virksomhed og sætter en *ære* i, at gøre det så godt som muligt samt, at man (hvis ellers børnepasning m.v. tillader det) er villig til at blive ud over normeret arbejdstid, og det vel at mærke uden nødvendigvis at skulle have ekstrabetaling for det! Relationen er jo ifølge rationalet for det civile samfund ikke en *quid pro quo* – noget for noget – relation men en relation, hvor man gør det fordi, det er naturligt, fordi man har lyst til det, og fordi man ved, at de andre og virksomheden vil gøre det samme – altså bakke op – hvis man selv får brug for det. Det er netop en tillids og gensidigheds præget relation.

Det betyder også, at reaktionen blandt medarbejdere i en kritisk situation, eller hvis der er noget, de er utilfredse med, vil være enten loyalty eller voice (for nu at

bruge Hirschmans berømte begreber) – ikke exit. Medarbejderne vil være loyale og bakke op hvis det er nødvendigt, eller de vil på en konstruktiv måde gøre opmærksomme på, hvad de er utilfredse med. De vil ikke forlade den synkende skude – exit muligheden – eller smække med døren ved offentlig at træde frem og prøve at få virksomheden ned i sølet.

Orienteringen i retning af det civile samfund er mao. med til at skabe et positivt, fleksibelt og fremadrettet arbejdsmiljø, hvor de menneskelige ressourcer virkelig bliver et aktiv. Det jeg siger er altså at *frivilligheden er en skjult ressource* i virksomheden.

Med hensyn til *virksomhedens forhold til omverdenen* er civilsamfundsorienteringen heller ikke uden betydning. Når det drejer sig om organisation-omverdenproblematikken leverer markedsorienteringen forståelsen og analyserne af den strategiske situation (med focus på det som Dill og Evan har kaldt the task environment og the organizational set eller de tekniske omgivelser cf. Scott 1987 – dvs. relationen til brugere/aftagere, leverandører og konkurrenter), mens statsorienteringen leverer forståelsen af organisationen som en del af et politiske system (med focus på den politiske logik: organisationer som pluralistiske systemer, der spiller en samfundspolitisk rolle). Civilsamfundsorienteringen skærper opmærksomheden om den institutionelle omverden (dvs. historisk skabte og kulturelt funderede og institutionæliserede normer og værdier i og omkring organisationen cf. March and Olsen 1989, Scott 1987, et hjemligt eksempel på analyser i det institutionelle perspektiv er Jørgensen og Melander ed. 1993). Det er

for så vidt nogle af de samme mekanismer, der gør sig gældende hvis virksomheden skal have et positivt forhold til det omkringliggende samfund, det politiske system, vigtige interesser herunder konkurrenter og samarbejdspartnere, som dem der gør sig gældende i virksomheden. Tankgangen er den grundlæggende for netværkssamarbejder (Hedaa 1990) og vi finder den i personlige kontaktnet og mere formaliserede foreningsdannelser (herunder brancheforeninger, handelsstandsforeninger, broderskaber o.lign.).

Hvordan gøres det?

Præcist hvordan dette gøres afhænger naturligvis af situationen, dvs. af medarbejdere og ledelse, af organisatoriske, tekniske, økonomiske ressourcer, branche, omverdenssituation, hidtidige traditioner osv. Men der er ingen tvivl om, at det afgørende er, hvordan man opfatter og behandler hinanden, dvs. hvordan virksomhedskulturen er.

Lad os prøve kort at se dette ud fra en af utallige typologiseringer af organisationer. Bruger man f.eks. Charles B. Handy's sondring mellem en magtkultur (svarende til Mintzbergs simple struktur), en rollekultur (fag- og maskinbureaukrati), en opgavekultur (adhocrati og fagbureaukrati) og en personkultur (individualiseret adhocrati) bliver nogle af mulighederne og faldgruberne åbenbare. I magtkulturen, hvor en person er den centrale, kan det både gå godt og skidt. Hvis lederen er karismatisk og dynamisk (f.eks. streng men fair), er det sandsynligt at kulturen fungerer hensigtsmæssigt for medarbejderne, som jo også typisk vil være rekrutteret af og omkring denne person. Og modsat hvis

personen er en tyrannisk hersker nepotismen og vilkårligheden og tilliden brydes. I rollekulturen vil det være vigtigt at styrke og respektere de faglige professionelle kulturer og at decentralisere og uddelegere så meget som muligt. Dette er netop fordelene ved opgavekulturen, hvorimod personkulturen vil have vanskeligt ved at etablere dette positive og gensidige forhold (i al fald hvis den fremherskende holdning er every man for himself).

Man kunne lave lange analyser af, hvad dette perspektiv betyder for personaleadministration, organisationsudvikling, politiske processer osv. – det tillader pladsen ikke.

Afslutning

Afslutningsvist vil jeg pege på, at det civile samfund som ordningsform ikke i sig selv er nogen lykke – det afhænger fuldstændig af, hvordan man gør, og hvordan denne normative vektor står i forhold til de øvrige vektorer.

Den negative side af civilsamfundsstyringen ser vi både i samfund og organisationer. Det er det nepotistiske, korrupte og anarkistiske system (som det er fremherskende i Italien, Grækenland, Rusland, Japan og en række 3. verdenslande – i regeringer såvel som organisationer i den offentlige, private, 3. og 4. sektor).

Vi ser det også herhjemme, både i sin mere uskyldige form, og når det bliver kriminelt.

Lad mig nævne et par eksempler. Når visse idrætsklubber kan komme så langt ud, som de gør økonomisk når fallitten truer, så hænger det langt hen sammen med, at de har været gode til at udnytte den goodwill, der er forbundet med, at de er

(har været) frivillige non-profit organisationer. De lever så at sige af et vellykket spil på civilsamfundslogikken. Kreditorerne bærer længere over med manglende betalinger, end de normalt ville gøre, og klubberne kommer dermed længere ud, før de virkelig ser skriften på væggen.

Når banker, medarbejdere og bestyrelser har for stor tillid til formanden for en forening eller direktøren for et privat firma, sker det, at der bliver givet lån, der ikke er dækning for, at medarbejdere undlader at råbe vagt i gevær og at bestyrelsen undlader at checke regnskaber og revisor-påtegninger – så kan det gå grueligt galt, og det er ligegyldigt, om man hedder Alberti eller Petersen.

Når venner og broderskaber holder hånden over hinanden, ser igennem fingre med ulovligheder, placerer ordrer, som ikke er optimale, lader stå hvad burde falde osv., så ophæves både statslogikken og markedsløgheden af hensynet til civilsamfundslogikken.

Det rette mix af de tre normative vektorer er afgørende, og ikke mindre i private end i offentlige og frivillige organisationer.

Summary

Organisation and management are often regarded as neutral tools that can be acquired and applied to any type of organisation. This article argues that there is a great difference between organisations in general, and between organisations of different sectors in particular. The managerial and organisational differences between private enterprises, public institutions and voluntary non-profit organisations can be interpreted on the basis of a varied mixture of normative vectors: State, market, and civil society. But it is of great importance that the various vectors and guiding rationales are not regarded as belonging exclusively to their respective sectors. Effective management depends extensively on its capacity to integrate the various rationales in a balanced manner; thus the way in which not only voluntary organisations but also private and public organisations approach civil society is vital to their survival.

Litteratur

Anheier, Helmut K. and Seibel, Wolfgang eds.: *The Third Sector. Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1990.

Berg, Per Olof og Jonsson, Christer: *Strategisk ledning på politiska marknader*, Lund: Studentlitteratur, 1991.

Bozeman, Barry: *All Organizations Are Public. Bridging Public and Private Organizational Theories*, San Francisco, London: Jossey Bass Publishers, 1989.

Building, Kenneth: *A Preface to Grants Economics. The Economy of Love and Fear*, New York: Praeger, 1981.

Durkheim, Emile: *The Division of Labor in Society*, New York: The Free Press, 1893.

Espy, Siri N.: *Handbook of Strategic Planning for Nonprofit Organizations*, New York, 1986.

Erzioni, Amitai: *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Revised and Enlarged Edition, New York: The Free Press 1975, 1961.

Gardner, Jerome Richardson: The Ethics and Responsibilities of the Not-for-profit Manager, pp 6-14 in *Journal of Voluntary Action Research* 16 no 4, 1987.

Gramsci, Antonio: *Selections from Prison Notebooks*, London: Lawrence & Wishart, 1971.

(har været) frivillige non-profit organisationer. De lever så at sige af et vellykket spil på civilsamfundslogikken. Kreditorerne bærer længere over med manglende betalinger, end de normalt ville gøre, og klubberne kommer dermed længere ud, før de virkelig ser skriften på væggen.

Når banker, medarbejdere og bestyrelser har for stor tillid til formanden for en forening eller direktøren for et privat firma, sker det, at der bliver givet lån, der ikke er dækning for, at medarbejdere undlader at råbe vagt i gevær og at bestyrelsen undlader at checke regnskaber og revisor-påtegninger – så kan det gå grueligt galt, og det er ligegyldigt, om man hedder Alberti eller Petersen.

Når venner og broderskaber holder hånden over hinanden, ser igennem fingre med ulovligheder, placerer ordrer, som ikke er optimale, lader stå hvad burde falde osv., så ophæves både statslogikken og markedsløgheden af hensynet til civilsamfundslogikken.

Det rette mix af de tre normative vektorer er afgørende, og ikke mindre i private end i offentlige og frivillige organisationer.

Summary

Organisation and management are often regarded as neutral tools that can be acquired and applied to any type of organisation. This article argues that there is a great difference between organisations in general, and between organisations of different sectors in particular. The managerial and organisational differences between private enterprises, public institutions and voluntary non-profit organisations can be interpreted on the basis of a varied mixture of normative vectors: State, market, and civil society. But it is of great importance that the various vectors and guiding rationales are not regarded as belonging exclusively to their respective sectors. Effective management depends extensively on its capacity to integrate the various rationales in a balanced manner; thus the way in which not only voluntary organisations but also private and public organisations approach civil society is vital to their survival.

Litteratur

Anheier, Helmut K. and Seibel, Wolfgang eds.: *The Third Sector. Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1990.

Berg, Per Olof og Jonsson, Christer: *Strategisk ledning på politiska marknader*, Lund: Studentlitteratur, 1991.

Bozeman, Barry: *All Organizations Are Public. Bridging Public and Private Organizational Theories*, San Francisco, London: Jossey Bass Publishers, 1989.

Building, Kenneth: *A Preface to Grants Economics. The Economy of Love and Fear*, New York: Praeger, 1981.

Durkheim, Emile: *The Division of Labor in Society*, New York: The Free Press, 1893.

Espy, Siri N.: *Handbook of Strategic Planning for Nonprofit Organizations*, New York, 1986.

Erzioni, Amitai: *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Revised and Enlarged Edition, New York: The Free Press 1975, 1961.

Gardner, Jerome Richardson: The Ethics and Responsibilities of the Not-for-profit Manager, pp 6-14 in *Journal of Voluntary Action Research* 16 no 4, 1987.

Gramsci, Antonio: *Selections from Prison Notebooks*, London: Lawrence & Wishart, 1971.

- Grayson E. Leslie and Tompkins, Curtis eds.: *Management of Public Sector and Nonprofit Organizations*, Reston: Reston Publishing Company Inc., 1984.
- Habermas, Jürgen: *Theori des kommunikativen Handelns* Suhrkamp, 1985.
- Handy, Charles B.: *Understanding Organizations*, Penguin Business Library, 1985.
- Harmon, Michael M. and Mayer, Richard T.: *Organization Theory for Public Administration*, Glenview, London: Scott, Foresman and Company, 1986.
- Hedaa, Laurids: *Netværksperspektivet på organisationer*, pp. 171-202 in Roed-Thorsen, Hardy red. (1990) *Artikler til organisations-teori*. Bd 1. Struktur, Gylling: Samfundslitteratur, 1990.
- Hirschman, Albert O.: *Exit Voice and Loyalty*, Cambridge, Mass.: Havard University Press, 1970.
- Jørgensen, Torben Bech: Theory of Public Organisation – Demands and Possibilities of Development, pp 357-391 in Knudsen, Tim red. (1990): *Welfare Administration in Denmark*, Copenhagen: Finansministeriet, 1990.
- Jørgensen, Torben Beck og Melander, Preben red.: *Livet i offentlige organisationer. Institutionsdrift i spændingsfeltet mellem stat, profession og marked*, Charlottenlund, Jurist- og Økonomforbundets Forlag 1993.
- Klausen, Kurt Klaudi: *Organisatorisk inert og mikrodynamiske processer. Organisatoriske og ledelsesmæssige processer i frivillige organisationer*, Samfundslitteratur, København 1990.
- Klausen, Kurt Klaudi: Management und Marketing im Sportsverein, pp 95-134 in Zimmer, Anette ed. (1992): *Vereine heute – zwischen Tradition og Innovation. Ein Beitrag zur Dritten Sektor Forschung*, Basel: Birkhäuser Verlag, 1992.
- Klausen, Kurt Klaudi: Gør det nogen forskel om det er en forening eller en virksomhed, forthcoming 1994, 1994a.
- Klausen, Kurt Klaudi: On the Malfunction of the Generic Approach in Small Voluntary Associations, forthcoming in *Nonprofit Management & Leadership* 1994, 1994b.
- Knoke, David and Prensky, David: What relevance do organization theories have for voluntary associations?, pp 3-20 in *Social Science Quarterly* 65 (1), 1984.
- Kotler, Philip and Andreasen, Alan R.: *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, New Jersey: Englewood Cliffs, 1987.
- Levitt, Theodor: *The Third Sector. New Tactics for a Responsive Society* New York: Amacom, 1973.
- Lovelock, Christopher H. and Weinberg, Charles B.: *Marketing For Public and Nonprofit Managers*, New York: John Wiley & Sons, 1984.
- Mareh, James G. and Olsen, Johan P.: *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*, London, The Free Press 1989.
- Marx, Karl: *Das Kapital. Kritik der politischen Oekonomie*, Berlin: Dietz Verlag 1973, 1867.
- McLaughlin, Curtis P.: *The management of Nonprofit Organizations*, New York: John Wiley & Sons, 1986.
- Mintzberg, Henry: *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.
- Petersen, Jørn Henrik: Økonomisk teori og offentlig sektor, in *Nationaløkonomisk Tidsskrift*, nr 1, 1982.
- Unterman, Israel and Davis, Richard H.: *Strategic Management of Not-For-Profit Organizations*, New York: Praeger, 1984.
- Scott, Richard W.: *Organizations: rational, natural and open systems*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall 1987.
- Smith, Adam: *The Theory of Moral Sentiments*, Millar, Kincaid and Bell, Faksimile-Ausgabe, Düsseldorf/Frankfurt: Verlag Wirtschaft und Finanzen GmbH, 1759.
- Smith, Adam: *Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Penguin Books, 1776.
- Streek, Wolfgang and Schmitter, Philippe C. eds.: *Private Interest Government: Beyond Market and State*, London, Beverly Hills: SAGE, 1985.
- Walker, J. Malcolm: Limits of Strategic Management in Voluntary Organizations, pp 39-56 in *Journal of Voluntary Action Research* 1983:112.
- Weber, Max: *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Verstehenden Soziologie, besorgt von Johannes Winkelmann*, Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), 1921.