

Magt, kontrol og interesser - en bytteteoretisk approach

»I used to think that, if there was reincarnation, I wanted to come back as the president, or the pope. But now I want to be
bond market: you can intimidate every-
body»

James Carville

Leder af Clintons præsidentkampagne

Af Søren Peter Iversen

Resumé

Denne artikel rummer for det første en diskussion af magtbegrebet. For det andet giver den en relativt kortfattet præsentation af Gudmund Hernes byttemagtmodel. Det er forfatterens påstand, at byttemagtmodellen er en meget anvendelig og frugtbar model – også i erhvervsøkonomiske analyser. Artiklen har endvidere til formål at belyse byttemagtmodellens robusthed. Dette gøres ved, at der gives en række meget forskellige eksempler på, hvordan magtrelationer kan tolkes i et byttemagtperspektiv. Endelig præsenteres nogle få erhvervsøkonomiske implikationer.

Indledning

Magtbegrebet er først og fremmest udviklet inden for sociologien og politologien. Magt er for politikken, hvad penge er for økonomien (Habermas 1973 og Hague, Harrop og Bresslin 1993 p. 8). De begreber, der er udviklet inden for sociologien og politologien, er tilsyneladende i ret vid udstrækning overtaget af erhvervsøkonomien, herunder både organisationsteorien (Robbins 1988 og 1990, Wilson og Rosenfeld 1990 p. 161 ff. og Jones 1995 p. 499ff.) og afsætningsøkonomien (Kotler 1991 p. 519ff., Stern og El-Ansary 1992 p. 273ff. og Jobber 1995 p. 609ff.). For afsætningsøkonomerne er der dog tilsyneladende en re-

Magt, kontrol og interesser - en bytteteoretisk approach

»I used to think that, if there was reincarnation, I wanted to come back as the president, or the pope. But now I want to be a farmer. In a free market: you can intimidate everybody»

James Carville

Leder af Clintons præsidentkampagne

Af Søren Peter Iversen

Resumé

Denne artikel rummer for det første en diskussion af magtbegrebet. For det andet giver den en relativt kortfattet præsentation af Gudmund Hernes byttemagtmodel. Det er forfatterens påstand, at byttemagtmodellen er en meget anvendelig og frugtbar model – også i erhvervsøkonomiske analyser. Artiklen har endvidere til formål at belyse byttemagtmodellens robusthed. Dette gøres ved, at der gives en række meget forskellige eksempler på, hvordan magtrelationer kan tolkes i et byttemagtperspektiv. Endelig præsenteres nogle få erhvervsøkonomiske implikationer.

Indledning

Magtbegrebet er først og fremmest udviklet inden for sociologien og politologien. Magt er for politikken, hvad penge er for økonomien (Habermas 1973 og Hague, Harrop og Bresslin 1993 p. 8). De begreber, der er udviklet inden for sociologien og politologien, er tilsyneladende i ret vid udstrækning overtaget af erhvervsøkonomien, herunder både organisationsteorien (Robbins 1988 og 1990, Wilson og Rosenfeld 1990 p. 161 ff. og Jones 1995 p. 499ff.) og afsætningsøkonomien (Kotler 1991 p. 519ff., Stern og El-Ansary 1992 p. 273ff. og Jobber 1995 p. 609ff.). For afsætningsøkonomerne er der dog tilsyneladende en re-

lativt udbredt tendens til at basere magtbegrebet på en enkelt reference, nemlig French og Ravens artikel *The Bases of Social Power* fra midten af 1950'erne.

Sidste nummer af *Ledelse & Erhvervsøkonomi* bragte en artikel om magt og interesser i dyadiske relationer mellem køber og sælger på det industrielle marked (Freitag 1995). Intentionen med artiklen var ifølge forfatteren at bidrage til udviklingen af en begrebsramme/tolkningsramme. Når jeg har valgt at tage magtbegrebet op til behandling i det følgende, skyldes det *for det første*, at begrebet synes at være så centralt – også i den erhvervsøkonomiske forskning. *For det andet* at der findes en righoldig og meget spændende litteratur på området. Eksempelvis findes der et meget væsentligt skandinavisk bidrag til at udvikle en generel magtteori, nemlig Gudmund Hernes: *Magt og Aemagt* fra 1975 – ouverturen til det norske magtudredningsprojekt, som siden er eksporteret til Sverige (Petersson 1991) og nu også Danmark, omend i en noget amputeret form. Det særlige ved Hernes' bidrag til magtteorien er, at han forsøger at udvikle en generel magtteori, og at hans model er særdeles velegnet til at beskrive magten i dyadiske relationer.

I den følgende artikel vil jeg forsøge at diskutere magtbegrebet samt præsentere et af de mere håndfaste forsøg på at opstille en generel magtteori, som sandsynligvis vil kunne finde anvendelse inden for erhvervsøkonomisk analyse. Med en lettere omskrivning af Gudmund Hernes kan man sige, at det er med magt i erhvervsøkonomiske relationer som med leopardens pletter – den er født med dem. Formålet med den følgende lille artikel er for

det første at diskutere magtbegrebet og for det andet at give en kort introduktion til Gudmund Hernes' 'Byttemagtmodel'. Jeg håber, at artiklen kan tjene som en introduktion til et særdeles spændende og intellektuelt stimulerende forfatterskab. Den følgende fremstilling rummer en meget sammentrængt og summarisk præsentation af Gudmund Hernes' byttemagtmodel. Jeg ville være et skarn, hvis jeg påstod, at jeg yder modellen fuld retfærdighed.

Hvad er magt?

Generelt kan man sige, at magt er evnen til at frembringe ønskede resultater – evnen til at opnå det vi vil (Hague, Harrop og Bresslin 1993 p. 8). Magt kan også defineres som en aktørs evne til at realisere sine interesser (Poulantzas 1978 p. 104).

Inden for den moderne politologi lagde Robert A. Dahl (1957) i sin oprindelige magtdiskussion hovedvægten på magtens handlings- eller beslutningsaspekt. Aktøren A har således magt over aktøren B, hvis han eller hun er i stand til at få B til at gøre noget, som B ellers ikke ville have gjort. Det er det, man vil kunne kalde direkte magt. Magtudøvelse indebærer imidlertid ikke nødvendigvis en synlig påvirkning. Det kan dreje sig om en anticeret reaktion. B handler på en bestemt måde i forventning om, at A finder netop denne adfærd ønskelig. B tager på forhånd højde for A's reaktion. Det kan man kalde for indirekte magt.

Bachrach og Baratz kritiserede i en nu klassisk artikel fra 1970 Dahls definition for at tillægge åben konflikt og faktisk adfærd og faktiske beslutninger for stor vægt. Magt kan også udøves gennem kon-

Tabel 1: Former for magt

	Tvang (‘the stick’)	Aftalen (‘the deal’)	Forpligtelsen (‘the kiss’)
Karakter	Trusler	Transaktioner	Integrative relationer
Motiv for underkastelse	Frygt	Gevinst	Engagement
Institutioner	Militæret og politiet	Økonomiske – markedet	Sociale

Kilde: Hague, Harrop og Bresslin (1993): *Comparative Government and Politics – An Introduction*, p. 10.

trol med den dagsorden, som ligger til grund for beslutninger og handlinger. Bachrach og Baratz taler således om *‘The second face of power’*. Dahl overser, ifølge Bachrach og Baratz, at det, at der ikke træffes nogen beslutning (non-decisions), også kan være udtryk for en betydelig magtudøvelse. Som Simpson (1967) formulerede det: »... community analysts must look behind overt decisions and ask how it is that certain issues are never brought up«. Den, der nyder godt af status quo, har ofte en åbenbar interesse i, at spørgsmål, som kan ændre tingenes tilstand, ikke kommer på dagsordenen (se også Ricci 1974 p. 175ff. og magtdiskussionen i Hernes 1978 p. 11ff.).

I *Power: A Radical View* fra 1974 argumenterer Steven Lukes for, at magt ud over et beslutnings- og ikke-beslutnings-aspekt også har et strukturelt aspekt. Lukes hævder, at magt udøves, når en aktørs interesser ignoreres – selv i de tilfælde, hvor den pågældende aktør ikke kender sine egne interesser. Magt kan således eksempelvis udøves gennem ideologisk hegemoni. Magtudøvelsen kan være anonym, den kan være indbygget i den sociale struktur, i spillets regler. Det er blandt andet denne form for magt, der har fået

Charles Lindblom (1977) til at hævde, at erhvervslivet har en særlig privilegeret magtposition i det moderne industrisamfund. Erhvervslivet har kontrollen over samfundets materielle produktion, investeringer og arbejdspladser. Det giver erhvervslivet gode kort på hånden i forhold til eksempelvis en regering, som ønsker at gennemføre miljøpolitiske stramninger.

Kenneth Boulding (1989) klassificerer magt i tre hovedkategorier (se tabel 1). En aktør kan udøve magt på tre måder, enten ved at bruge tvang (en stok), ved at indgå en aftale (en handel) eller ved at skabe forpligtelser (et kys).

Statsmagten er i sidste instans baseret på ‘the stick’. Max Weber mente således, at det, der karakteriserede staten, var statens monopol på udøvelsen af legitim fysisk vold (Skirbekk 1976 p. 207-208). I økonomien er ‘the deal’ den mest udbredte magtform, hvorimod ‘the kiss’ dominerer i socialsfæren.

Som det fremgår af det foregående, er magt et mangesidet og vanskeligt begreb at arbejde med. Så vanskeligt at enkelte samfundsforskere har foreslået, at man helt skulle opgive at bruge magtbegrebet til forskningsformål (March 1966 p. 70). Det løser ikke problemet med eventuel

manglende præcision, at man opgiver at anvende et begreb, som foreslået af March. Man opnår blot det, at man må udvikle et nyt begreb for det samme fænomen, og så vil nissen utvivlsomt flytte med. I det følgende vil jeg forsøge at give en kort præsentation af et af de mere helstøbte og håndfaste forsøg på at udvikle en generel magt teori, nemlig Gudmund Hernes Byttemagtmodel.

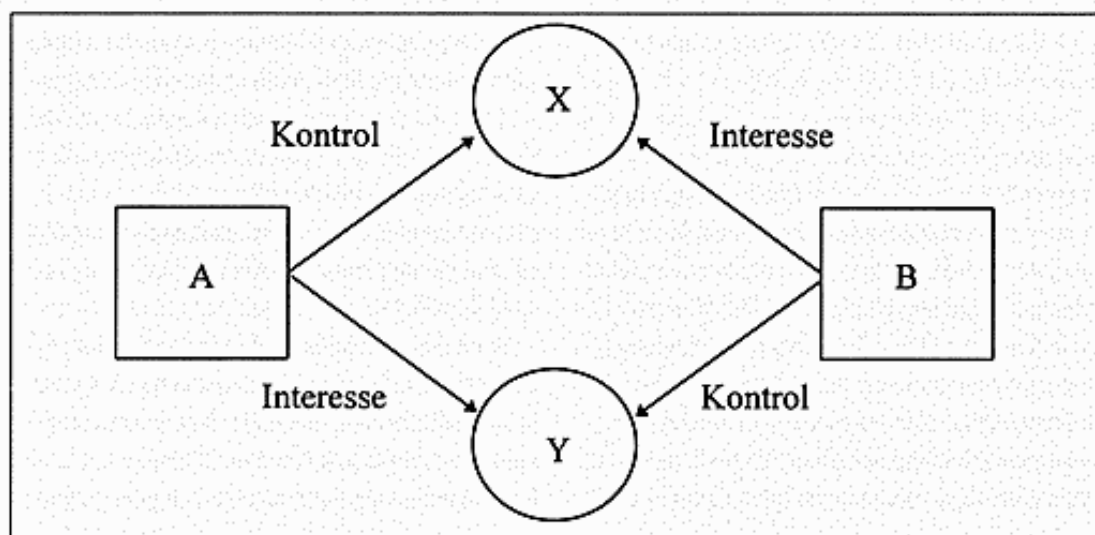
Byttemagtmodellen

Analyseramme

Hernes' byttemagtmodel kan karakteriseres som en modificeret *rational choice* model. Det grundlæggende i Hernes' magtmodel er forestillingen om magt som et bytte – en transaktion. Modellen kan mest enkelt beskrives i en situation, hvor der er to aktører A og B og to begivenheder eller hændelser X og Y. Modellens helt centrale begreber er kontrol og interesse.

Hvis en aktør selv kontrollerer den begivenhed eller de hændelser, han eller hun er interesseret i, da vil aktøren selv umiddelbart kunne realisere sine interesser. Hvis imidlertid interesserne og kontrollen er fordelt som i figur 1, kan interesserne kun realiseres gennem en transaktion, et bytte. I figur 1 har A kontrol over X, og B over Y. Imidlertid er A interesseret i Y og B interesseret i X. Forudsætter vi, at aktørerne er målrettede, kan vi forudsige, at de hver især vil opgive kontrollen over det, som interesserer dem mindst for at opnå kontrol over det, som interesserer dem mest. I eksemplet her kan A eventuelt overdrage kontrollen over X til B, mod at denne overdrager kontrollen over Y til A. På denne måde opnår begge aktører slutkontrol over den begivenhed, som interesserer dem mest, og begge vil være bedre stillet end i udgangssituationen (Hernes 1975 p. 41).

Figur 1: Hernes' Byttemagtmodel



Kilde: Hernes (1975) p. 41.

Tabel 2: Byttemagt

Situation	Eksempel	Løsning
To aktører med fælles interesse i to sager.	Fri handel mellem to eller flere lande.	Begge aktører arbejder for at realisere deres egen interesse og realiserer derved også den andens interesser. Problemer kan dog opstå, hvis der er tale om et kollektivt gode.
To aktører med interesse i hver deres sager.	Fakulteterne ved handels-højskolen. To ministre i regeringen.	Den ene aktør blander sig ikke i den andens sager.
To aktører med svagt modstridende interesser.	EF-landenes forlig i Luxembourg i 1966 (Frankrig mod de øvrige fem medlemmer af EEC). Parterne i en koalitionsregering.	Aktørerne får hver især kontrol over den sag, som betyder mest for den pågældende.
To aktører med stærkt modstridende interesser.	Gidseltagning Monopolsituationer OPEC's olieembargo i 1973.	Løsningen bliver asymmetrisk. Den, som har størst kontrol, kan tvinge eller afpresse den anden part. Parterne må bytte kontrol for at realisere deres interesser.

Kilde: Hernes (1975) pp. 42ff.

Hernes benytter herefter modellen til at analysere en række situationer, hvor en aktør kan realisere sine interesser ved en anden aktørs mellemkomst. Tabel 2 rummer en summarisk gennemgang af fire typiske situationer.

I Hernes' model kan en aktør B's magt over en anden aktør A defineres som A's afhængighed af B. A's afhængighed af B defineres som A's relative interesse i en hændelse multipliceret med B's andel af kontrollen over den pågældende hændelse. Aktører kan være gensidigt afhængige, men afhængigheden kan også være ensidig. Endelig er der den mulighed, at aktørerne er gensidigt uafhængige af hinanden.

En aktørs generelle magt defineres som aktørens kontrol over begivenheder eller hændelser, som andre aktører har en in-

tens interesse i. Sådanne begivenheder eller hændelser kan siges at have stor værdi.

»Den som har avgjørende kontroll over verdifulle hændelser er i ønskeposition i dobbelt forstand: fordi megtige andre er interessert og fordi det gir ressurser som han kan bruke til å realisere egne interesser. En får makt ved at ha makt over en annen makt, for å si det paradoksalt (Hernes 1975 p. 69)«

En aktør har som udgangspunkt kontrol over et givent sæt af begivenheder eller hændelser (udgangskontrol). Han kan eventuelt bytte sig frem til kontrol over de begivenheder eller hændelser, han er mest interesseret i, og opnår herved slutkontrol. Herved får aktøren realiseret sin interesse, han udøver magt.

Det følger umiddelbart af modellen, at

såfremt interesseforholdet er asymmetrisk, da vil magtforholdet også være det. Hernes henviser i denne sammenhæng til familiesociologen Willard Wallers 'princip om den mindste interesse'. Den har magten i et parforhold, som er mindst interesseret i at opretholde forholdet. Det samme gælder sandsynligvis også, alt andet lige, forholdet mellem virksomheder i et virksomhedssamarbejde og dyadiske relationer mellem køber og sælger på det industrielle marked.

Løsningsmulighederne i de enkelte situationer mangfoldiggøres, såfremt der er tale om flere sager, begivenheder eller hændelser. I sådanne situationer er der flere muligheder for at give indrømmelser, og man kan kæde sagerne sammen i større aftaler eller forlig (*logrolling*). I tilfælde, hvor der er flere aktører, opstår der mulighed for koalitionsdannelser. Hvis A kontrollerer noget af interesse for B, B kontrollerer noget af interesse for C, og C kontrollerer noget af interesse for A, så kan A realisere sine interesser indirekte via B.

Hernes (p. 86ff.) opstiller på baggrund af byttemagtmodellen en række generelle betingelser for magt. Disse er følgende:

- a) En aktørs magt afhænger af, om han kontrollerer noget som er af interesse for andre.
- b) En aktørs magt afhænger af, om andre aktører kontrollerer noget, som han er interesseret i.
- c) En aktørs magt afhænger af, om han har kontrol over de sager, der skal træffes beslutning om og de beslutningsprocedurer, der skal gælde.
- d) En aktørs magt afhænger af, om han har kontrol over hvilke andre aktører,

der skal medvirke i beslutningsprocessen.

- e) En aktørs magt afhænger af, om han effektivt kan deltage i beslutningsprocessen.

Heraf følger også en række strategier, som en aktør kan følge for at øge sin magt. Eksempelvis kan aktøren forsøge at øge andre aktørers interesse i det, han kontrollerer, eller forsøge at opnå eksklusiv kontrol med vigtige ressourcer. Aktøren kan også forsøge at reducere sin interesse i det, andre kontrollerer (*Rønnebærrene er sure sagde ræven – han kunne ikke nå dem*). Endelig er der den mulighed, at aktøren kan forsøge at finde substitutionsmuligheder.

Ifølge Hernes (1975 p. 65) har en aktør generelt to muligheder for at forbedre sin evne til at realisere sine interesser. For det første kan han forsøge at opnå magt over dem, han er afhængig af. For det andet kan han forsøge at forøge sin autonomi. Autonomi kan defineres som aktørens kontrol med sine egne interesser. I erhvervslivet kan en virksomhed eksempelvis øge sin autonomi gennem vertikal integration, opbygning af lagre, risikospredning og udvikling af mærkeloyalitet gennem reklame.

Det er blevet populært at tale om, at vi lever i et informationssamfund. Det betyder naturligvis også noget for magten og magtens fordeling. Viden er magt, siger man. Det er den også i den udstrækning, at en aktørs adfærd afhænger af om han handler under usikkerhed, eller om han har fuld information (Hernes 1975 p. 100). Magt afhænger af, om man kontrollerer noget, som andre aktører er interesseret i. Derfor er det vigtigt at have information

om de andre aktørers interesser. Den samme information er vigtig, hvis man overvejer at indgå en alliance med en anden aktør – en strategisk alliance. Gennem en strategisk alliance kan to eller flere virksomheder gå sammen og dermed opnå større udgangskontrol, men lige lidt hjælper det, hvis de ikke har samme interesser.

Magt afhænger også af, om andre aktører kontrollerer noget, som man selv er interesseret i. Derfor er det også vigtigt at vide, hvilke konsekvenser andre aktørers beslutninger har for ens interesser. Ofte er mangel på information og viden en vigtig kilde til afmagt. Problemet i informations-samfundet er ikke knaphed på information, men knaphed på analysekapacitet.

»Svært mange lever i omgivelser, som har overflod på data og underskudd på opmærksomhed og vurderingstid...

... Vi kan derfor snakke om modelrige og modelfattige aktører, og avmagtsfølelse bunner ofte i modelfattigdom» (Hernes 1975 p. 105)

Hvordan skal vi håndtere og forstå alle de informationer, vi bombarderes med i hverdagen? Vi overbelastes, vi mister overblikket og kan ikke forstå sammenhængene – vi føler os afmægtige.

Teknologi er på samme måde som viden en meget vigtig magtressource. Teknologi skaber afhængighed, idet teknologien både udvider og afgrænser en aktørs handlemuligheder. Det var formodentlig baggrunden for, at en række højere læreanstalter i Danmark i begyndelsen var meget tilbageholdende med at indskibe sig i det nu skandaleramte 'VUE-projekt' (Videregående Uddannelsers EDB-koordinering).

Teknologi stiller krav til den sociale organisation, og den sociale organisation fordeler ressourcekontrol og interesser og dermed magt. Tilsvarende vil den teknologiske udvikling i mange tilfælde medføre ændringer i den sociale organisation, hvilket ofte vil indebære ændringer i fordelingen af ressourcekontrol og interesser – det man kalder magtforskydninger.

Magtbegrebet er unægtelig meget kompliceret. Det var den erkendelse, som fik James March til at foreslå, at man skulle holde op med at bruge det i samfundsvidenskabelig forskning. Nogle forskere har foreslået, at man skulle bruge begrebet indflydelse i stedet. Men det løser, som jeg har redegjort for i indledningen, ikke problemet. Nissen flytter uvilkårligt med. Hos Hernes (1975 p. 107ff.) har begrebet indflydelse en helt selvstændig betydning. En aktør A kan, ifølge Hernes, siges at øve indflydelse på en anden aktør B, dersom A påvirker B's handlingsvalg ved at levere information om konsekvenser af B's handlingsvalg, som B finder ønskelig eller uønskelig. Det at øve indflydelse forudsætter, at man råder over både information og analysekapacitet, jævnfør det følgende eksempel med interesseorganisationernes inddragelse i de politiske beslutningsprocesser.

Afmagt

I anden del af *Makt og Avmagt* retter Gudmund Hernes opmærksomheden, mod hvad der sker, når forudsætningerne bag byttemagtmodellen brister. I så fald foreligger der en afmagtssituation. Afmagt er imidlertid ikke det samme som fravær af magt. Det, at en aktør ikke har magt, er ikke ensbetydende med, at han er afmægtig.

I den mikroøkonomiske model med fuldkommen konkurrence er aktørernes magt uendelig lille; men systemet er rationelt og fører til det bedste resultat for alle (Adam Smiths teorem om den 'Usynlige hånd'). Enhver handler for at varetage sin egen interesse, og derved realiseres fællesinteressen – det fælles bedste.

Afmagt opstår *for det første*, når aktørerne ikke har klare interesser, ikke kender deres interesser eller ikke kan overskue, hvordan de påvirkes af andre aktørers beslutninger. *For det andet* når der opstår interesseforvridning, når interesserne ikke bliver artikuleret og repræsenteret korrekt. *For det tredje* når der foreligger målkonflikter, og der opstår utilsigtede effekter. *For det fjerde* når aktører ikke har mulighed for at organisere sig for at varetage deres fælles interesser. Fælles interessevaretagelse er et kollektivt gode. Det betyder, at alle nyder godt af en fælles indsats, uanset om de bidrager eller ej. Den enkelte aktør har et incitament til at optræde som 'free-rider' (Olson 1965). *For det fjerde* forekommer afmagt, når summen af en række aktørers

uafhængige handlingsvalg fører til uønskede aggregat-virkninger (*den usynlige fod*). I forbindelse med sidstnævnte formulerer Hernes antitesen til Adam Smiths 'Usynlige hånd', nemlig teoremet om den 'Usynlige fod', der spænder ben for fællesinteressen.

Et godt eksempel på afmagt finder man i det klassiske 'fangernes dilemma'. Det kunne være to virksomheder A og B, som overvejer at investere i ny teknologi. Hvis virksomhed A er alene om at indføre den nye teknologi, opnår den en fordel på B's bekostning og omvendt. Hvis begge virksomheder indfører den nye teknologi, kan man forestille sig, at begge pådrager sig større produktionsomkostninger uden at opnå en større markedsandel. I en sådan situation vil den enkelte virksomhed være bedst tjent med at investere i den nye teknologi, uanset hvad den anden virksomhed måtte gøre. Det bedste for dem begge ville dog være, at ingen af dem tager den nye teknologi i brug. Eksemplet er forsøgt illustreret i figur 3, hvor virksomhed A's gevinst (pay-off) er markeret med fed skrift.

Tabel 3: Investeringsvang illustreret ved hjælp af 'Prisoners' dilemma'

		Virksomhed B investerer	
		Nej	Ja
Virksomhed A investerer	Nej	15	0
	Ja	0	5

Kilde: Hernes 1985 p. 43

Problemet er, at hver virksomhed kontrollerer sit eget handlingsvalg men knytter størst interesse til den anden virksomheds handlingsvalg. Det er vist i kontrol- og interessematrixerne i figur 4. Den interesse, en aktør knytter til et handlingsvalg, er den gevinststigning (nyttedifference), det pågældende handlingsvalg medfører for ham (Hernes 1985 p. 44-45).

»Men det betyr at begge aktører under de rådende handlingsvilkår kontrollerer det som interesserer dem mindst – sitt eget handlingsvalg. De er mest interessert i det den andre kontrollerer. Derfor ville de bli bedre stilt om de kunne utveksle kontroll og få bestemme hva den andre skal gjøre mot å oppgi kontrollen over eget valg (Hernes 1985 p. 45)«

Hvis B har lagt sig fast på et bestemt handlingsvalg, kan A ved at ændre sin beslutning ændre sin gevinst med 5. Hvis A har lagt sig fast på et bestemt handlingsvalg, kan B ved at ændre sin beslutning ændre A's gevinst med 15.

Hvis ikke aktørerne har mulighed for at indgå en transaktion, hvor de kan bytte kontrol med hinandens handlingsvalg, er de fanget i en afmagtssituation – i fanger-

nes dilemma.

I virkeligheden er det ikke realistisk at forestille sig, at alle aktører tinger om alt mellem himmel og jord. Usikkerheden og transaktionsomkostningerne ville blive prohibitivt høje. Det ville ikke være rationelt at forhandle nye vilkår og regler hver dag (Hernes 1975 p. 52). Men netop transaktionsomkostninger og usikkerhed reduceres gennem opbygning af institutioner, organisationer, love, regler, traditioner, rutiner og vaner. Transaktionsomkostninger og usikkerhed reduceres ved, at der etableres regelmæssige forbindelser mellem handlinger og konsekvenser. Der er imidlertid både fordele og omkostninger forbundet med givne institutioner, organisationer, love, regler, traditioner, rutiner og vaner. Derfor må man forvente, at disse ændres, når de alternativomkostninger, der er forbundet med dem, bliver for store (Hernes 1985). De institutionelle alternativomkostninger, der er forbundet med at blive i *fangerens dilemma*, er 10 for de to virksomheder i eksemplet overfor. Hernes byttemagtmodel er således ikke blot en magtmodel, den rummer også betydelige elementer af en generel samfunds- og virksomhedsteori.

Tabel 4: Kontrol og interessematrix for 'Prisoners dilemma'

		Kontrolmatrice		Interessematrice	
		A's handlingsvalg	B's handlingsvalg	A's handlingsvalg	B's handlingsvalg
A		1	0	5	15
B		0	1	15	5

Kilde: Hernes 1985 p. 45

Byttemagt – nogle eksempler

Politik og økonomi

Et aktuelt eksempel på byttemagt er fra krigen i Eks-Jugoslavien. Serberne fik på et tidspunkt kontrollen over de muslimske enklaver i Bosnien. De såkaldte sikre zoner. FN truede serberne med luftangreb og kontrollerede dermed de serbiske områder eller stillinger, der eventuelt skulle bombes. Serbernes reaktion var at tage et antal FN-soldater som gidsler. Hermed havde man pludselig noget at bytte med, som landene bag FN-aktionen i Eks-Jugoslavien havde en meget intens interesse i.

Et mere fredeligt eksempel på byttemagt finder man i de korporative beslutningssystemer i de skandinaviske velfærdsstater. De korporative beslutningssystemer involverer interesseorganisationer på den ene side og regering og centraladministration på den anden side (Damgård 1980, Buksti 1980 og 1983 og Grønnegaard Christensen 1980). Regeringen og centraladministrationen kontrollerer eksempelvis den præcise udformning af et nyt sæt arbejdsmiljøregler, som erhvervslivets interesseorganisationer har en intens interesse i. Til gengæld har erhvervslivets interesseorganisationer måske kontrol over en særlig ekspertise på området samt medlemmernes tilslutning. Begge dele er måske af stor værdi for regeringen og centraladministrationen. Situationen lægger umiddelbart op til, at regering og centraladministration tilbyder erhvervslivets interesseorganisationer indflydelse på arbejdsmiljøreglernes udformning i bytte for interesseorganisationernes ekspertise og tilslutning.

Inden for økonomisk politik er den Økonomiske og Monetære Union (ØMU) et godt eksempel på byttemagt. Sat på

spidsen kan man sige, at magtesløsheden i dansk økonomisk politik består i, at vi kontrollerer den økonomiske politik, som vi selv fører. Imidlertid afficeres Danmark i langt højere grad af den økonomiske politik, som føres i Tyskland. ØMU'en kan således analyseres i et byttemagtperspektiv: Vi bytter (den formelle) kontrol med vores egen økonomiske politik mod at få lidt (reel?) indflydelse på den økonomiske politik i hele EU (Det Økonomiske Råd 1991 p. 127ff.).

»Betragter man valutaunionsperspektivet alene ud fra en økonomisk synsvinkel, kan tilslutning til en valutaunion, set fra det enkelte medlemslands side, ses som en form for indgåelse af en »handel«, hvor landet giver afkald på eller i hvert fald reducerer sin mulighed for at tilrettelægge en selvstændig økonomisk politik, herunder valutakurspolitik, mod til gengæld at få medindflydelse på de andre medlemslandes økonomiske politik og dermed på de ydre vilkår for dets egen økonomiske udvikling (p. 128)«

I nogle situationer kan det være svært at se, om en aktør udøver magt eller indflydelse. Hvis eksempelvis Dansk Industri betyder, at danske virksomheder vil flytte produktion og arbejdspladser til udlandet, hvis Danmark fastholder sine forbehold over for dansk deltagelse i ØMU's tredje fase, kan det være meget svært at afgøre, om det er en neutral forudsigtelse eller en trussel.

Magt og afmagt i erhvervslivet

Magt

Nogle erhvervspolitiske iagttagere bekymrer sig for tiden over den magt, som amerikanske producenter af computer-software,

først og fremmest Microsoft, er ved at få. De amerikanske software-producenters markedsandel i Europa er meget stor – europæerne er i den grad blevet afhængige af amerikansk produceret computer-software. Flere og flere virksomheders og institutioners aktiviteter og rutiner er bygget op omkring amerikansk computer-software. Det betyder, at europæerne har en betydelig interesse i fortsatte leverancer af programmer og service. Det stiller europæerne utrolig svagt i tilfælde af en eventuel konfliktsituation, påstår man. Om afhængigheden i virkeligheden er så stor, kan man naturligvis stille spørgsmålstegn ved.

Et andet eksempel på byttemagt i erhvervsøkonomisk sammenhæng er forholdet mellem producenter/leverandører og dagligvarekæder på konsumentmarkedet. Flere forfattere har konstateret, at der er sket en magtforskydning til dagligvarekædernes fordel (Secher 1993 p. 220ff.). En væsentlig forklaring herpå synes at være den, at dagligvarekæderne kontrollerer flere og flere ressourcer, som producenterne/leverandørerne har en intens interesse i, herunder distributionsnet, forbrugerinformationer og ny teknologi (Electronic Data Interchange (EDI), Direct Product Profitability (DPP) og Space Management). Endvidere har dagligvarekæderne kontrollen over, hvordan produkterne bliver præsenteret for publikum. Samtidig bliver konkurrencen mellem producenterne/leverandørerne større og større, hvorved deres ressourcekontrol svækkes (Gammelgård 1995 p. 54).

Et af de klassiske problemer inden for organisationsteorien er adskillelsen mellem *'ownership and control'* (se eksempelvis

Penrose 1976 og Douma og Schreuder 1991 p. 78). Store virksomheder ledes ikke af ejerne, aktionærerne, men af en eller flere ansatte direktører og de ledere, som direktionen udnævner. Aktionærerne må formodes at have interesse i størst muligt afkast af deres investering i form af udbytte og stigende aktiekurser. Direktionen derimod har ofte andre interesser. Direktørlønningerne kan tænkes at afhænge af virksomhedens og organisationens størrelse. Det giver direktørerne en interesse i vækst frem for profit. Direktionen kan på denne baggrund tænkes at gennemføre store markedsføringskampagner – også selv om det eventuelt strider mod aktionærernes interesser. Vi har hermed et klassisk 'principal-agent' problem (Moe 1984 p. 756ff.). Problemet diskuteres ofte i mikroøkonomisk teori i forbindelse med antagelsen om at virksomheder eller producenter profitmaximerer (se eksempelvis Frank 1994 p. 394ff. og Parkin og King 1994 p. 220ff.). Aktionærerne har naturligvis formelt ret til at afskedige direktionen, men det sker sjældent. Direktionen består af eksperter, som kontrollerer analysekapacitet og information om virksomhedens forhold – vi har tillige en situation med asymmetrisk information. Problemet kan dog afhjælpes ved, at direktørerne bliver medejere af virksomheden. Hvis direktørerne får en del af aktierne, vil de have delvis sammenfaldende interesser med de øvrige aktionærer.

Tilsvarende vil man kunne finde byttemagsrelationer mellem eksempelvis produktionskernen og ledelsen inden for et professionelt bureaukrati (Mintzberg 1983), mellem økonomifunktionen og forsknings- og udviklingsafdelingen inden

for en funktionel struktur, mellem produktgrupper inden for en produktorganisation, mellem enhederne i en matrixorganisation og endelig mellem projekter i en projektorganisation (Jones 1995 p. 128ff. og Bakka og Fivelsdal 1986 p. 45ff.). I byttemagtperspektivet er organisationer en sammenkobling af interesser og kontrol. Organisationer er interesser, som man har søgt at sætte magt bag.

Afmagt

Afmagt foreligger blandt andet, når strukturen i beslutningssituationen medfører, at det samlede resultat af flere enkeltbeslutninger ikke bliver optimalt, selv om aktørerne hver især handler rationelt (fangerens dilemma). De klassiske eksempler er investeringstvung, som jeg allerede har været inde på, og 'reklametvung'. Reklametvung foreligger, når konkurrencen byder virksomhederne i en branche at gennemføre ressourcekrævende reklamekampagner, selv om det ville være bedst, hvis alle lod være. Ud over de klassiske eksempler, som tager deres udgangspunkt i fangerens dilemma, kan det umiddelbart være lidt vanskeligt at finde gode eksempler på afmagt i erhvervslivet.

En mere generel afmagtssituation synes imidlertid at præge forholdet mellem de mange små og mellemstore virksomheder og de offentlige myndigheder i Danmark. Peter Munk Christiansen (1993) viser således i en større undersøgelse af forholdet mellem erhvervslivet og det politiske system i Danmark, at virksomhederne generelt oplever de politiske omgivelser som uoverskuelige, fragmenterede og kaotiske. Især lederne af små virksomheder er frustrerede over forholdet til de offentlige

myndigheder. Direkte adspurgt svarer mange af dem, at viden om offentlig politik er lige så vigtig som viden om erhvervsmæssige forhold. Undersøgelsen konkluderer også, at kun et fåtal af virksomhederne formulerer egentlige strategier i forhold til de offentlige myndigheder. De fleste tackler problemerne på ad hoc basis. De små og mellemstore virksomheder befinder sig i en afmagtssituation på grund af modelfattigdom og manglende analysekapacitet. De kender ikke deres interesser eller ikke kan overskue, hvordan de påvirkes af offentlige myndigheds beslutninger. Dansk Industri, erhvervslivets store interesseorganisation, taler for tiden med beklagelse om, at en veritabel lovbyge er på vej til erhvervslivet (Ugemagasinet Industrien 1995).

»Mange af DI's virksomheder har forsøgt at gøre politikerne opmærksomme på, at grænsen er ved at være nået. Ikke mindst de mindre og mellemstore virksomheder har simpelt hen ikke mulighed for at følge med tempoet i lov møllen«

De store virksomheder har derimod som i så mange andre henseender bedre muligheder for at gå professionelt til værks. De store virksomheder råder typisk over flere organisatoriske ressourcer. De har en større intern specialisering og arbejdsdeling og har dermed mulighed for at lade bestemte medarbejdere tage sig af forholdet til bygge- og brandmyndighederne, Arbejds- og miljøtilsynet, Told- og skatteforvaltningen og alle de andre offentlige instanser, som virksomheden mere eller mindre hyppigt kommer i berøring med. De store virksomheder har i den henseende mere magt over tingene.

Nogle erhvervsøkonomiske implikationer

Ønsker man at analysere virksomhedssamarbejde ud fra et magt- og interesseperspektiv, er implikationerne af byttemagtmodellen den, at man først og fremmest må identificere de relevante aktører. Dernæst må man forsøge at kortlægge aktørernes interesser og undersøge, hvilke ressourcer (begivenheder, hændelser etc.) de kontrollerer, samt hvilke informationer og teknologier de råder over, og endelig hvilke muligheder de har for at realisere deres interesser ved at udveksle kontrol.

Freytag (1995 p. 159) opstiller på baggrund af Pedlers (1976) tre strategier i et virksomhedssamarbejde, nemlig:

»1. Konkurrencestrategien, der i sin rendyrkede form baserer sig på magtanvendelse, der nærmer sig tvang.

2. Kompromiset, der har karakter af at give efter for at få noget til gengæld (studehandel) og

3. Kollaboration, hvor der søges efter løsninger i fællesskab uden dog at tabe egne interesser af syne«

Disse forhandlingsstrategier synes alle blot at være specialtilfælde af byttemagtmodellen. Forskellen er imidlertid den, at byttemagtmodellen er en meget mere rendyrket model baseret på eksplicite forudsætninger. Byttemagtmodellen giver både indsigt og principper at organisere dataindsamling efter. Samtidig er byttemagtmodellen åben over for kritik, herunder kritik af det begrebsmæssige grundlag (begrebskritik), den logiske struktur (konsistenskritik), modellens empiriske relevans (kor-

respondancekritik) og endelig modellens videnskabsteoretiske grundlag (paradigmekritik). Endelig kan byttemagtmodellen bidrage til at blotlægge ligheder mellem forskellige områder af samfundsforskningen, hvilket jeg har forsøgt at gøre ved at give nogle eksempler på byttemagt inden for udenrigs- og sikkerhedspolitik, indenrigspolitik, makroøkonomi, afsætningsøkonomi og organisationsteori.

Tillid spiller en stor rolle i forbindelse med virksomhedssamarbejde (Freytag 1995 p. 153ff.). Spørgsmålet er, hvordan et sådant tillidsforhold kan opbygges. Når man er ved at opbygge en ny forretningsforbindelse foreligger der naturligvis nogen usikkerhed med hensyn til, i hvilken udstrækning parterne er villige til at opfylde deres forpligtelser. I en sådan situation kan man naturligvis overveje værdien af en række relevante tillidsskabende foranstaltninger. I det bytteteoretiske perspektiv er den mest effektive tillidsskabende foranstaltning den, at man etablerer en trussel mod sig selv (Hernes 1985 p. 106ff.):

»Det er rationelt å etablere en trussel mot seg selv når det kan skape tillit hos andre. Det gøres ved å gi den andre kontroll over saksforhold som de vet jeg har en større interesse av enn den utestående fordring, som ved pant. En viktig – og riktig – betydning af ordet 'sikkerhet' er nettopp som betegnelse på noe en har overlatt andre kontrollen over, som garanti for at en vill oppfylle et løfte«

Som eksempel nævner Hernes de trusler, som visse professioner tager initiativ til at etablere mod sig selv. Et konkret eksempel er psykologer, som kræver lovbestem-

melser om tavshedspligt. Truslen om strafretlige sanktioner garanterer klienterne, at psykologerne vil behandle de personlige oplysninger, de får under terapi, med fortrolighed (se også Aubert 1976 som taler om ressourcelovgivning).

I økonomisk teori taler man undertiden om, at en aktør kan begrænse sit fremtidige handlingsvalg gennem 'pre-commitments'. 'Pre-commitments' er en mulig løsning på det spil, som går under navnet 'Chicken game': Top aktører A og B kører i hver sit automobil mod hinanden med høj hastighed. Den, som først drejer fra, er *Chicken* (en kylling). 'Chicken game' kan vindes af eksempelvis A, hvis han tager bind for øjnene og viser B, at han har bind for øjnene. Under disse betingelser vil det naturligtvis være rationelt for B at dreje fra. Det mest berømte eksempel på 'Chicken game' er beskrevet af Graham T. Allison i *The Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis* (1971). Hovedbudskabet er, at en aktør kan øge sin troværdighed ved at binde sig til et bestemt handlingsmønster.

I forbindelse med længerevarende forretningsforbindelser eksempelvis virksomhedssamarbejde har en deltager mulighed for at bekæmpe opportunistisk adfærd gennem en 'tit-for-tat' strategi, som beskrevet af Axelrod (1984). 'Tit-for-tat' strategien er anvendelig i forbindelse med gentagne spil (*Sequential games*). Strategien går kort fortalt ud på, at man samarbejder første gang man er i interaktion med en anden aktør. Hvis den anden aktør også samarbejder, holder man fast ved samarbejdsstrategien. Hvis imidlertid den anden aktør udviser opportunistisk adfærd allerede ved første interaktion vælger man selv

opportunistisk adfærd ved anden interaktion og så videre. Hvis antallet af fremtidige interaktioner er ukendt vil det være rationelt for 'modparten' at vælge en samarbejdsstrategi.

Trusler mod sig selv, pre-commitments og 'tit-for-tat' kan være en yderst effektiv garanti mod opportunistisk adfærd fra »modparten«.

Afslutning

Magt er et kompliceret begreb. Alligevel synes begrebet uundværligt i moderne samfundsanalyse. Der findes ikke umiddelbart noget anvendeligt alternativ.

Byttemagtmodellen synes imidlertid at være et frugtbart og operationelt alternativ til den mere filosofiske magtanalyse. Byttemagtmodellen er en modificeret *rational choice* model, som bygger på nogle få klare forudsætninger.

Modellens centrale begreber er *kontrol* og *interesser*. En aktør har som udgangspunkt kontrol over et givent sæt af begivenheder, hændelser eller ressourcer (udgangskontrol) og kan eventuelt bytte sig frem til kontrol over de begivenheder, hændelser eller ressourcer, han er mest interesseret i og opnår herved slutkontrol. Herved får aktøren realiseret sin interesse, han udøver magt.

I de foregående afsnit har jeg forsøgt at illustrere modellens generelle anvendelighed gennem en række forskellige eksempler.

Byttemagtmodellen fremstår på denne baggrund som særdeles operationel. Byttemagtmodellens store styrke ligger dog i dens klarhed, enkelthed og stringens. Byttemagtmodellen bygger på nogle få klare og eksplicite forudsætninger, som gør den åben over for kritik og revision.

Summary

First, the article discusses the concept of power. Second, a brief introduction is given to the transaction power model advanced by Gudmund Hernes. The author claims that this transaction power model is an extremely viable and productive model – also in business econom-

ics analyses. The aim of the article is also to elucidate the robustness of the transaction power model. This is done by giving a number of very different examples of how power relations may be interpreted in a transaction power perspective. Finally, business economics implications are presented.

Litteratur:

Allison, G. T.: *The Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston, 1971.

Axelrod, R.: *The Evolution of Cooperation*. New York, 1994.

Aubert, V.: *Retten sociale funksjon*. Oslo, 1976.

Bachrach og Baratz: Two faces of Power, *American Political Science Review*, 56 pp. 947-52, 1962.

Bakka, J. F. og E. Fivelsdal: *Organisationsteori. Struktur, kultur og prosesser*. København, 1986.

Boulding, K.: *Three Faces of Power*. London, 1989.

Buksti, J. A.: Interesseorganisatio-
nerne, den politiske beslutnings-
prosess og samspillet med sam-
fundsudviklingen, i Buksti, J. A.
(1980): *Organisationer under foran-
dring*, Århus, 1980.

Buksti, J. A.: *Organisationer under
forandring*. Århus, 1980.

Summary

First, the article discusses the concept of power. Second, a brief introduction is given to the transaction power model advanced by Gudmund Hernes. The author claims that this transaction power model is an extremely viable and productive model – also in business econom-

ics analyses. The aim of the article is also to elucidate the robustness of the transaction power model. This is done by giving a number of very different examples of how power relations may be interpreted in a transaction power perspective. Finally, business economics implications are presented.

Litteratur:

Allison, G. T.: *The Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston, 1971.

Axelrod, R.: *The Evolution of Cooperation*. New York, 1994.

Aubert, V.: *Retten sociale funksjon*. Oslo, 1976.

Bachrach og Baratz: Two faces of Power, *American Political Science Review*, 56 pp. 947-52, 1962.

Bakka, J. F. og E. Fivelsdal: *Organisationsteori. Struktur, kultur og prosesser*. København, 1986.

Boulding, K.: *Three Faces of Power*. London, 1989.

Buksti, J. A.: Interesseorganisatio-
nerne, den politiske beslutnings-
prosess og samspillet med sam-
fundsudviklingen, i Buksti, J. A.
(1980): *Organisationer under foran-
dring*, Århus, 1980.

Buksti, J. A.: *Organisationer under
forandring*. Århus, 1980.

- Buksti, J. A.: Organisationer og offentlig politik, *Nordisk Administrativ Tidsskrift*, nr. 3. pp. 191-213, 1983.
- Dahl, R.: The Concept of Power, *Behavioural Science* 2 201-215, 1957.
- Damgaard, E.: Politiske sektorer: Jerntrekanter – eller løse netværk? *Nordisk Administrativ Tidsskrift*, nr. 4 pp. 396-411, 1980.
- Det Økonomiske Råd: Dansk Økonomisk Politik Maj 1991. København, 1991.
- Douma, S. og H. Schreuder: *Economic Approaches to Organizations*. New York, 1991.
- Grønnegård Christensen, J.: *Centraladministrationen: organisation og politisk placering*. København, 1980.
- Frank, R. H.: *Microeconomics and Behaviour*. New York, 1994.
- French, J. R. P. og B. Raven: The Bases of Social Power, i Cartwright, D. ed. 1959: *Studies in Social Power*. Michigan, 1959.
- Freytag, P. V.: Virksomhedssamarbejde i et interesse- og magtperspektiv, *Ledelse & Erhvervsøkonomi* 59. årg. nr. 3, 1995.
- Gammelgård, I.: *Markedet for Kattegrus i Danmark, Norge og Sverige*. Kandidatafhandling fra Handelshøjskole Syd, 1995.
- Habermas: *Legitimationsproblemer i senkapitalismen*. København, 1973.
- Hague, Harrop og Bresslin: *Comparative Government and Politics – An Introduction*. London, 1993.
- Helleiner, G. K. ed.: *A World Divided. The Less Developed Countries in The International Economy*, Cambridge, 1976.
- Hernes, G.: *Magt og Avmagt*. Oslo, 1975.
- Hernes, G.: *Forhandlingsøkonomi og blandingsadministration*. Oslo, 1978.
- Hernes, G.: *Økonomisk Organisering*. Oslo, 1985.
- Jobber, D.: *Principles and Practices of Marketing*. London, 1995.
- Jones, G.: *Organizational Theory*. New York, 1995.
- Kotler, P.: *Marketing Management*. London, 1991.
- Lindblom C.: *Politics and Markets*. New York, 1977.
- Lukes, S.: *Power. A Radical View*. London, 1974.
- March, J. G.: The Power of Power, i David Easton ed. 1966: *Varieties of Political Theory*. Englewood Cliffs, 1966.
- Mintzberg, H.: *Structures in Five. Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, 1983.
- Moe, T.: The New Economics of Organization. *American Journal of Political Science*, Vol. 28 No. 4 Nov. 1984.
- Olson, M.: *The Logic of Collective Action*. New York, 1965.
- Parkin, M. og D. King: *Economics*. 2. eds. Workingham, 1994.
- Pedler, M. J.: The Resolution of Conflict and the Negotiation Process. *Journal of European Industrial Training*, 1. 6. 1976.
- Penrose, E.: Ownership and Control: Multinational Firms in Less Developed Countries. I Helleiner, G. K. ed. 1976: *A World Divided. The Less Developed Countries in The International Economy*, Cambridge, 1976.
- Petersson, O.: *Magt. En sammanfattning av maktutredningen*. Stockholm, 1991.
- Poulantzas: *Political Power and Social Classes*. London, 1976.
- Ricci, D.: *Community Power and Democratic Theory: The Logic of Political Analysis*. New York, 1971.
- Robbins, S. P.: *Essentials of Organizational Behaviour*. London, 1988.
- Robbins, S. P.: *Organization Theory. Structure, Design and Applications*. London, 1990.
- Secher, H.: *Udviklingen i dagligvarehandlen i Danmark og Europa*. Dansk Dagligvareleverandørforening, 1993.
- Simpson, R. L.: Comment by a Sociologist, *Southwest Social Science Quarterly*, December 1967 p. 287ff, 1967.
- Skirbekk, G.: *Politisk Filosofi 2*. Oslo, 1976.
- Stern og El-Ansary: *Marketing Channels*. London, 1992.
- Wilson og Rosenfeld: *Managing Organizations*. London, 1990.
- Ugemagasinet Industrien* Nr. 31, 9. oktober 1995.