

# Hjernekraft får gjerne makt:

## *Kunnskap og makt i arbeidslivet*

*Published in Søkelys på arbeidsmarkedet 2001, vol18: 111-118*

**Fredrik Engelstad, University of Oslo**  
fredrik.engelstad@sosgeo.uio.no



Department of Sociology and Human Geography  
**University of Oslo**

**P.O.Box 1096 Blindern**  
N-0317 OSLO Norway  
Telephone: + 47 22855257  
Fax: + 47 22855253  
Internet: <http://www.iss.uio.no>

Fredrik Engelstad

## Hjernekraft får gjerne makt Kunnskap og makt i arbeidslivet

Under overskriften «Forskningstema» tar vi opp temaer fra den internasjonale forskningslitteraturen. Formålet er ikke å gi fullstendige oversikter, men å formidle noen hovedidéer og knytte forbindelser til norsk forskning og virkelighet. Det foreliggende bidraget skisserer hvordan en generell forståelse av forholdet mellom makt og kunnskap kan overføres til produserende virksomheter, enten dette er private bedrifter eller offentlige forvaltningsorganer. Fra før foreligger det mange viktige modeller og teoriansatser, men det er sjelden at makt og kunnskap ses systematisk i sammenheng. Her pekes det på relevante mekanismer som gjør seg gjeldende i lønnsforhandlinger, koordinering av arbeidsprosesser og styring av virksomheter. Det konkluderes med at kunnskap gir makt, men uten motivasjon er kunnskapen død som ressurs. Den som skal motivere andre, må begrense sin egen utøvelse av makt.<sup>1</sup>

IT-revolusjonen har satt betydningen av kompetanse for bedrifters virkemåte på dagsordenen. Forestillingene om dens betydning har beveget seg i takt med børskursene. I fjor dominerte vyene om unge prosjektnomader i IT-bransjen, som jobber 80 timer i uken og har syvsifrede inntekter. Allerede etter noen måneder med kursfall på Nasdaq virker de utdatert. Nå ser det ut til at nomadene søker mot vanlige jobber og regulerte arbeidsforhold (Colbjørnsen 2001). Men det betyr ikke at trenden ikke vil snu igjen. Og i alle fall er ideene om kunnskap og makt flyttet høyere opp på dagsordenen.

I en litt mer generell versjon kan forestillingene om «den nye økonomien» sammenfattes omtrent slik: I fremtidens bedrift er mesteparten av kapitalen plassert i de ansattes hoder. Marx fikk rett, det er arbeidstakerne som kontrollerer bedriftens viktigste ressurs, om enn på en annen måte enn han tenkte seg det. Arbeidstakerne kan når som helst ta med seg sin kompetanse og melde overgang til konkurrenten. Dette gir dem en langt større makt enn de har hatt tidligere. Når ressursene er knyttet til personen, opptrer de individuelt, ikke gjennom fagforeninger. Likevel kan de stille krav til bedriften, presse opp lønninger, eventuelt kreve sin del av fremtidig verdistigning gjennom opsjonsprogrammer. Og de får

langt sterkere innflytelse på arbeidsforholdene og på bedriftens disposisjoner.

Selv om disse forestillingene gjerne får et nokså karikert preg, også i faglitteraturen (eks. Nordström og Ridderstråle 1999), setter de oppmerksomheten mot et mer generelt problemfelt, nemlig forholdet mellom kunnskap og makt og hvordan det blir utformet i arbeidslivet. I moderne samfunnsvitenskap er Michel Foucault (1970, 1976, 1980) den som sterkest har insistert på sammenhengen mellom kunnskap og makt. Han gir slående historiske analyser, som danner grunnlag for atskillig teoretisk refleksjon, men er lite systematisk i sin tenkning om makt (Sandmo 1999). Innen forskning om arbeidsliv har Alvesson (1996) anvendt Foucault-inspirert tenkning på strategiske beslutningsprosesser, men hans fremstilling har en nokså snever empirisk relevans.

### *Makt: ressurser og diskurser*

En generell oversikt over teorier og begreper i nyere maktforskning er gitt i boken *Om makt. Teori og kritikk* (se særlig kap. 1, Engelstad 1999a). Når det snakkes om makt i økonomisk sammenheng, er den forrige maktutredningens maktbegrep et nærliggende utgangspunkt: En aktør A har makt over en annen aktør B i den grad han kan

kontrollere begivenheter eller tilstander som B har interesse i (Hernes 1975).

En beslektet tankegang er fremme hos Foucault, når han karakteriserer makt som måter «visse handlinger påvirker andre handlinger på» (1983:219). I Foucaults (1975) beretning om fremveksten av moderne disiplinære organisasjoner på 1700-tallet beskriver han ulike former for maktutøvelse: Gjennom direkte kommandoforhold, tilrettelegging av fysiske rammebetingelser, overvåking og eller systemer for straff og belønning. Det er en slående likhet mellom Foucaults fremstilling og Frederick Taylors teori om «scientific management» (Taylor 1911), som dominerte arbeidslivet i store deler av det 20. århundre. I denne sammenhengen fungerer kunnskap om handlingsfeltet som en ressurs som er nødvendig for maktutøvelse.

Foucault diskuterer også en annen kilde til makt, som er av språklig art og ligger implisitt i måten vi former begreper, snakker og tenker om verden på. Dette kaller han «diskurser» (Foucault 1970). I mange sammenhenger er begrepet «definisjonsmakt» treffende for dette fenomenet. At noen aktører får gjennomslag for sine virkelighetsbeskrivelser og -oppfatninger gir dem samtidig et maktmessig overtak. I de fleste forhandlingssituasjoner er det for eksempel et vesentlig poeng for deltakerne å bevege motpartene til å se et stridsspørsmål under ens egen synsvinkel. Slike forståelsesformer er også produktive i en sterkere forstand. Gitte tankeformer frembringer en bestemt type kunnskap, samtidig som denne kunnskapen bidrar til å påvirke og endre de tenkemåter som finnes. I denne forstand er det et indre forhold mellom kunnskap og makt.

#### *Typer av kunnskap i arbeidslivet*

Kunnskap i arbeidslivet omfatter for det første den kunnskapen som ledelsen besitter, i form av generell organisasjonskunnskap og lokal kunnskap om bedriften og de ansatte. Den allmenne organisasjonskunnskapen er nedfelt i lærebøker og håndbøker i «management», samt viten om lov- og avtaleverk osv.

Lokal kunnskap om bedriften omfatter ikke bare objektive fakta og teknologisk innsikt, men også forståelse av bedriftens tradisjoner, særtrekk ved de ansatte og hva slags lederstil som blir akseptert (se også Doksrød 1998).

På den andre siden står kunnskapen som de ansatte benytter i sitt arbeid. Den er en produktiv ressurs, som også danner grunnlag for motmakt hos de ansatte i forhold til ledelsen. Produktiv kunnskap i litt snever forstand kan deles inn i to hovedtyper: Den som er generell og overførbart mellom mange situasjoner og den som er spesifikk og bundet til lokale forhold. Arbeidstakerne skiller seg dessuten fra hverandre etter hvor stort talent de har til å tilegne seg kunnskap, fornye og utvikle den, samt hvor motiverte de er til å anvende kunnskapen. Talent og motivasjon kan ses som rent subjektive størrelser, som er bundet til den enkelte, men de angår også den produktive kunnskapen fordi de påvirker i hvilken grad den faktisk blir brukt og omsatt i eksterne resultater.

Den generelle og den lokale formen for produktiv kunnskap danner utgangspunkt for de vanligste modellene for strategier knyttet til kunnskap i arbeidslivet. Da teorien om personkapital – «human capital» – i sin tid ble utformet, tok den utgangspunkt i generell, standardisert opplæring. En arbeidstaker forutsettes å skaffe seg den kompetanse som er nødvendig for å utføre en bestemt jobb. Kunnskapen er generaliserbar, slik at arbeidsgiveren kan kjøpe den på linje med andre innsatsfaktorer. Den enkelte innehaver av jobben kan nokså enkelt erstattes av andre, eventuelt med ikke alt for store opplæringskostnader. Arbeidstakeren, som har skaffet seg utdannelsen, vil kreve å kompenseres for studieutgifter og andre opplæringskostnader, inntektsbortfall i studietiden osv. Gitt at arbeidstakerne kan si opp jobben etter eget godtykke, er arbeidsgiveren ikke motivert til å påkoste ytterligere generell utdanning på sine arbeidstakere (Becker 1964).

Så lenge arbeidstakeren bringer inn rent generelle kunnskaper i arbeidsforholdet, foreligger det ikke noe maktforhold mellom partene. Men en viktig kilde til makt ligger i muligheten til å regulere markedet, ved

ordninger som minner om oligopoler eller monopoler. Det skjer typisk gjennom kollektive strategier. Fagforeninger og profesjonsorganisasjoner ser seg vanligvis tjent med å få kontroll med tilbudet av kompetent arbeidskraft. Det styrker deres markedsposisjon generelt og deres makt overfor den enkelte arbeidsgiver. Profesjonene kan øke sin makt ytterligere ved selv å stå for videreutdanning, slik for eksempel Lægeforeningen gjør det i Norge.

Den andre grunnformen er kunnskap som er blitt overført til arbeidstakeren gjennom opplæring på arbeidsplassen. I dette tilfellet er det arbeidsgiveren som har bekostet utdannelsen for arbeidstakeren. Dermed foreligger det en interessekonflikt, som også kan utkrystalliseres i et maktforhold: Bedriften har interesser i at arbeidstakeren ikke tar med seg den kunnskapen som hun eller han har fått i arbeidsforholdet, og går over til konkurrenten. Arbeidsgiveren har derfor et motiv til å utvide sin egen makt ved å utforme opplæringen slik at den er mest mulig tilpasset den gitte bedriften og vanskelig kan overføres til andre arbeidsplasser. Denne strategien kan vanskelig lykkes fullt ut, men er mest virksom i bedrifter med en spesialisert produksjonsprosess med høy grad av arbeidsdeling, ikke minst i omfattende innovasjonsprosjekter. Resultatet kan også opptre som en bivirkning av nisjeproduksjon, der arbeidstakerne mer utilsiktet opparbeider en kompetanse som ikke uten videre kan omsettes i markedet.

Det subjektive forholdet til kunnskapen har nokså liten betydning dersom den skal settes direkte inn i produksjonen. Det gjelder mye manuelt arbeid, men også mye saksbehandling som er rutinisert i form av regel-anvendelse, kalkyler eller liknende, selv om det forutsetter et nokså høyt kunnskapsnivå. Da er det hurtighet og presisjon som teller. Talent og motivasjon er derimot viktig for kunnskapsanvendelse i to tilfeller: (i) Kunnskapen er formalisert i forholdsvis høy grad, men det forutsettes et betydelig skjønn for å anvende den. Pasientbehandling, rådgivning eller konsulenttjenester er typiske eksempler. Bedriften kan møte dette ved å redusere

betydningen av skjønn ved å standardisere kunnskapen i ekspertsystemer (Gulbrandsen 1999). (ii) Det overordnede mål med den foreliggende kunnskapen er å utvikle ny kunnskap. Innovasjon er hovedsaken. Her vil arbeidsgiverens makt ligge i tilrettelegging av den kreative prosessen.

#### *Overføringsverdi*

En viktig implikasjon av Hernes' teori om makt er at A's makt over B avhenger av de alternativene B kan velge mellom. Alternativene til å fortsette i en bedrift er enten å ta seg jobb et annet sted, eller starte egen virksomhet.

I mange beskrivelser av IT-sektoren er konkurranse mellom bedrifter om hjerne-kraften en hovedgrunn til økt makt hos de ansatte. Prosjektnomader føler ingen lojalitet til sin nåværende arbeidsgiver. Men beskrivelsen blir lett for enkel. Derfor kan det være interessant å gå tilbake i tiden. En situasjon som minner om dagens preget den ekspansive jern- og metallindustrien ved overgangen fra det 19. til det 20. århundre. Under ledelse av Jern og Metalls formann Marius Ormestad meislet jern- og metallarbeiderne ut en moderne arbeidstakerstrategi, i opposisjon til tidligere tiders bedriftspaternalisme: Bryt gamle lojalitetsbånd. Hvis du kan få høyere lønn hos konkurrenten, så ikke nøl med å gå over (Olstad 1990). Det interessante med denne strategien er ikke bare at arbeidskraftens markedspotensiale ble utnyttet strategisk, men at den ledet opp til den første omfattende tariffavtalen i 1907, som ble et mønster for senere tariffavtaler i andre bransjer i Norge. Det viktige med denne avtalen var ikke bare at den regulerte en hel bransje, men at den utvetydig fastslo arbeidsgivers styringsrett. Sagt i mer generelle termer: Når arbeidstakerne blir mer mobile og mindre kontrollerbare vil bedriften insistere på tydelige og stabile maktforhold. Og da konjunktorene snudde, ble Jern og Metalls strategi lagt om. Situasjonen har muligens noen av de samme trekkene i dag.

Å starte egen virksomhet er spesielt nærliggende i kunnskapsintensive bransjer. Fordelen for de som bryter ut, er at ny-

etablering ikke krever store utlegg til kapitalutstyr. Sett fra arbeidsgiversiden kan det at det startes ny virksomhet i noen tilfeller få karakter av «outsourcing», som når medarbeidere bryter ut av statsforvaltningen og selger de samme tjenestene tilbake til sin gamle arbeidsgiver. De viktigste hindringene vil derfor ligge i omfattende krav til organisering og markedsføring. Disse varierer sterkt mellom bransjer. I virksomheter som er basert på spesialisert teamarbeid, blir overførbarheten begrenset, som allerede påpekt. Men det hender selvsagt at en hel gruppe bryter ut sammen og starter sitt eget.

I noen bransjer vil det være vanskelig å starte nye virksomheter fordi kunder eller oppdragsgivere ønsker å forholde seg til organisasjoner heller enn til enkeltpersoner. Det er organisasjonen som forvalter kunnskapen, snarere enn den enkelte medarbeider. Forskningsinstitutter eller revisorfirmaer er typiske eksempler (Gulbrandsen 1999). I andre bransjer er kundene individualisert, og knyttet til enkeltpersoner i bedriften. Da kan de ta med seg sin opparbeidede kundekrets hvis de går ut. Dette er bl.a. kjent fra advokatvirksomhet. I forlagsverdenen er det ikke uvanlig at redaktører tar med seg noen av «sine» forfattere når de skifter forlag. I deler av IT-bransjen har det vært nokså enkelt for nye firmaer å skaffe seg kunder, men det skyldes mer vekst i markedet enn individualiserte kundeforhold.

#### *Makt og kunnskap i lønnsfastsettelse*

I praksis vil de generelle og lokale formene for kunnskap delvis overlappe hverandre. Det kommer også til uttrykk i mange lønnsystemer, som i tillegg til utdanning gir uttelling for generell arbeidserfaring og tilknytning til den enkelte bedrift, gjennom ansienhetsopprykk eller på annen måte. I empiriske studier av avkastning av personkapital blir vanligvis alle de tre formene trukket inn og spesifisert (kf. Schøne 1996).

Virksomheter som baserer seg på generell kunnskap, har vanligvis temmelig formaliserte lønnsystemer. Arbeidstakerne har primært interesse i å hevde seg gjennom kollektive forhandlinger. Individuelle ord-

ninger er hovedsakelig begrunnet i knapphet på kompetent arbeidskraft. Slike systemer er typiske for offentlig forvaltning, selv om de er myket noe opp i de senere år.

Bedrifter med rent bedriftsspesifikk kunnskap behøver ikke by opp lønnen, fordi denne kunnskapen ikke er overførbar. Men når store deler av den lokale kunnskapen kan anvendes i andre deler av bransjen, er det en nærliggende strategi for bedriften å by lønnen opp over gjennomsnittet i bransjen, såkalt effektivitetslønn. Det er bedre å betale en noe høyere lønn enn å måtte bære nye opplæringskostnader fordi dyktige medarbeidere slutter. Dette reflekterer at kunnskapsrike arbeidstakere får makt. Men det er også en maktmekanisme som går den andre veien. Ved å «sette pris på» arbeidstakeren ved å by over markedslønn skaper arbeidsgiver et lojalitetsbånd til bedriften. Gaver binder, det gjelder i private forhold så vel som i arbeidslivet (Blau 1964).

I kunnskapsintensive virksomheter der de ansatte har oppgaver som gir dem personlige utfoldelsesmuligheter, ligger de viktigste bindingene kanskje ikke i lønnen, men i arbeidsforholdene. Dersom de ansatte får god anledning til å investere i sin egen kunnskapsutvikling innenfor bedriften, vil de også langt på vei binde seg til å bli, til tross for at alternative jobber kunne gi høyere lønn.

I kunnskapsbaserte bedrifter vil de ansatte oftere enn ellers ha individuelle lønnsavtaler heller enn kollektive. Dette ligger i betydningen av personlig motivasjon og talent. Hvis bedriftens inntekter er direkte relatert til medarbeidernes talent, slik det for eksempel kan være i advokatfirmaer eller konsulentselskaper med en stor og individualisert kundekrets, vil presset på individuell avlønning og bonuser bli meget stort. I slike virksomheter er det vanlig med partnerskapsordninger, som innebærer at de dyktigste skifter posisjon og blir eiere (Gulbrandsen 1999).

Belønning for spesiell motivasjon og talent er samtidig en kilde til spenning. Selv om alle vet at det er ulikheter i dyktighet og er enige om at dyktighet skal belønnes, kan

det være vanskelig å gi et presist mål på hvor store forskjellene er. Samtidig er det grenser for hvor store ulikheter i avlønning som aksepteres i en stab, så lenge den skal fungere som en gruppe. Fenomenet kalles ofte «gullsnipp»-problemet (Colbjørnsen et al. 2001). Selv om de spesielt dyktige er en ressurs for gruppen som helhet, oppstår det lett strid om likebehandling. I denne sammenhengen blir kampen om definisjonsmakt særlig viktig, fordi det langt på vei er et tolkningsspørsmål hvilken lønnsstruktur som bør oppfattes som rimelig og velbegrunnet.

#### *IT-bransjen – alternative belønningsformer*

Ikke minst i IT-bedrifter er avlønning gjennom aksjeopsjoner blitt forholdsvis vanlig (Thoresen 2001). Sett fra bedriftens side er det en dobbel grunn til det. I etablerte bedrifter bidrar opsjoner til å holde på folk, fordi det går en tid før de kan innløses. Nye bedrifter, på sin side, har ikke økonomisk bærekraft til det forventede lønnsnivået i bransjen og kompenseres med å dele ut opsjoner til de ansatte. I heldige fall kan mottakerne innløse opsjonene med betydelig fortjeneste på et noe senere tidspunkt. Dermed kan bedriften holde på medarbeidere til tross for relativt lavt lønnsnivå.

Sett fra arbeidsgivers side er opsjoner også attraktive fordi de demper en del av konfliktene ved individuelle produktivitetsvurderinger som ble nevnt foran. Hvis alle ansatte i en gitt stillingsgruppe får like mange opsjoner, føres en del av ansvaret for den enkeltes totale inntekt over fra arbeidsgiveren til arbeidstakeren selv, fordi det er han eller hun som velger når opsjonene eventuelt skal innløses. Hver enkelt må selv bære en betydelig risiko, samtidig som sammenlikningen nøytraliseres ved at den skyves frem i tid.

En annen side dreier seg om forholdet mellom de ansatte og bedriftens eiere. Det er blitt sagt at bedriftens kapital befinner seg i de ansattes hoder. Det er en sannhet med atskillige modifikasjoner. Innsatsfaktorene i bedriften er også administrativ ekspertise og infrastruktur, forretningsideer og markedsføring, nettverk og strategier, foruten start-

kapitalen. Disse utgjør eiernes ressurser i forholdet til de ansatte, og de må belønnes ved en verdistigning. Men dersom kunnskapskapitalen utgjør en vesentlig del av bedriftens samlede kapital, har de ansatte makt til å gjøre krav på en betydelig del av denne verdistigningen.

På den annen side kan det forholdet at kunnskapen utgjør en meget stor del av kapitalen også bli en kilde til svakhet for arbeidstakerne. Så lenge det er god tilgang på arbeidskraft kan bedriftene få en sterkere maktposisjon fordi de ikke blir presset til kapitalkrevende investeringer i infrastruktur og teknologi. De kan ansette flere team som konkurrerer om å finne den beste løsningen på et innovasjonsproblem, uten at det koster alt for mye. Og i nedgangstider kan de raskt omstille seg ved å si opp folk, uten å tape på tidligere investeringer. I bedrifter som driver omfattende innovasjonsprosjekter, som i de internasjonale IT-firmaene, utgjør organisasjon og markedsføring så omfattende og komplekse deler av virksomheten at muligheten for å starte konkurrerende virksomhet i praksis er ytterst begrenset. I kontrast til de panegyriske vyer om IT-bransjen, peker Sennett (1998) på denne situasjonen som en betydningsfull kilde til avmakt.

#### *Arbeidsprosess, informasjon og ledelse*

Max Webers idealtipe av det moderne byråkratiet (Weber 1971) er en tidlig beskrivelse av én type relasjon mellom kunnskap og makt. Den byråkratiske organisasjonsstruktur er den mest effektive form for kontroll med de som arbeider der fordi den bare har én arbeidsform: Korrekt regel-anvendelse. Det er liten eller ingen plass for skjønn. Derfor blir også den interne organisasjonsstrukturen meget stabil. Organisasjonen er fullt oversiktlig og makten er nedfelt i systemet for saksbehandling og arbeidsdeling. I tilslutning til Foucault (1975) kan dette systemet kalles for «panoptisk», dvs. at alt er synlig ovenfra.

Men i praksis er det bare unntaksvis at ledelsen kan ha full oversikt over de ansatte. I de fleste bedrifter har de ansatte kunnskap om sitt arbeid som ikke er tilgjengelig for

ledelsen. Det oppstår asymmetrisk informasjon om utførelsen av arbeidet, noe som fører til prinsippal-agent-problemer (Arrow 1985, Petersen 1993). De gjør seg mest gjeldende i virksomheter som har sterke innslag av skjønnssanvendelse. De ansatte får en spesiell maktstilling når det er vanskelig å vurdere om de arbeider effektivt, og særlig om det er vanskelig for utenforstående å vurdere resultatet. Medisinen er et skoleeksempel. Det nytter ikke å gi legene ekstra bonus for å få dem til å gjøre en god jobb, slik for eksempel ledere får aksjer i bedriften, så lenge det bare er de selv som kan vurdere kvaliteten på resultatet. De får en spesiell maktstilling overfor ledelsen, fordi de kan argumentere ut fra pasientenes interesser og ikke bare sine egne.

Jo mer kunnskapsbedrifter er innrettet på skjønnsutøvelse, og enda mer om de har innovasjon som formål – med andre ord, jo mer kreative de er – jo sterkere vil de presses i retning av en fleksibel struktur. Arbeidssituasjoner der det hersker stor grad av usikkerhet med hensyn til den beste bruk av metoder, eller hva slags resultater det overhodet er mulig å frembringe, vil gi en betydelig makt til arbeidstakerne. De krever rom til å følge sine egne ideer og vil ofte motsette seg koordinerende tiltak som de opplever som unødvendige for sin egen virksomhet.

Dette stiller spesielle krav til ledelsen om å ivareta talent og motivasjon (Engelstad 1999b, Colbjørnsen et al. 2001). Utnyttelse av skapende krefter hos arbeidstakerne forutsetter at de i størst mulig grad får gjøre ting på sin egen måte. Ledelse får sterke innslag av tilrettelegging, og tilsvarende mindre av kommandering. Men det betyr ikke at ledelse blir mindre viktig. Langsiktig koordinering og ivaretagelse av rammene rundt virksomheten er avgjørende for at bedriften kan fungere og de ansatte kan utfolde sin kreativitet (Horn 1998). Dette forutsetter en åpen eller implisitt kontrakt, der ledelsen tilordnes legitim makt, som gjør det mulig å virke styrende inn på innovasjonsprosessene uten å svekke dem.

Å etablere og vedlikeholde denne implisitte kontrakten er en vesentlig utfordring for ledelsen. Det kan skje gjennom administrativ effektivitet, basert i selve tilretteleggingsfunksjonen, som utgjør den utvendige kunnskapen hos ledelsen. Eller ved faglig autoritet ut fra samme type kunnskap og kreative kilder som de ansatte øser av. Det siste er utvilsomt det mest virksomme. Det ser en for eksempel i teatrene, der teatersjefen svært ofte er en kunstner på høyt nivå, og må være det for å ha tillit i den kunstneriske staben. Likeledes blir forskningsinstitusjoner vanligvis ledet av personer med forskerkompetanse. Det samme er tilfelle i forlag. De fleste toppledere i forlagene tar del i litterære avgjørelser, selv om det ikke er deres mest omfattende oppgaver.

#### *Overordnet styring og strategi*

Ansattes deltakelse i bedriftens styring er ofte blitt analysert ut fra en underliggende antakelse om kooptering: Det eksisterer en grunnleggende interessenmotsetning mellom ledere og ansatte, men dersom de ansatte blir invitert inn i varmen og får lov å sitte ved styrebordet, blir de så fascinert at de glemmer sin opprinnelige forståelse av motsetningsforholdet og overtar de styrendes definisjon av situasjonen (Selznick 1949).

Stein Bråten (1973) har utviklet en teori om «modellmakt» som representerer en kunnskapsbasert versjon av denne tanken. Modellmakt henviser til en aktørs evne til å organisere kunnskap på et felt, og få andre til å oppfatte feltet på samme måte. Slektskapet til begreper som diskurs og hegemoni er åpenbart. Men det er også forskjeller. Det er ikke noe i veien for at innflytelse innen modellmakt-modellen kan strømme i flere retninger, for eksempel slik at de ansattes representant blir påvirket av styreformannens forståelse av markedet, mens styreformannen overtar de ansattes forståelse av hva som foregår på gulvet i bedriften. Kunnskapspresset blir størst når (i) den ene parten behersker en kunnskap som er nødvendig, men esoterisk, mens (ii) den andre parten ikke har motekspertise å støtte seg på. I noen grad er dette tilfelle i bedrif-

tenes styrer, når det treffes beslutninger som forutsetter detaljkunnskap om internasjonale markeder eller høy kompetanse i forretningsjuss. På andre områder, der kunnskapen er allment tilgjengelig og gjenstand for alminnelig debatt, er det åpent for klarere motsetninger.

Beslektede problemstillinger kan komme frem i virksomheter med store innslag av kunnskap og kreativitet. Hva skal være virksomhetens målestokk, skapende arbeid eller ekstern lønnsomhet? Bedriftens langsiktige strategier avhenger av en skjør balanse mellom dem, mellom skapende aktivitet og administrativ koordinering. Ekstern tilpasning til markeder, oppdragsgivere og publikum er også områder som krever betydelige innslag av skjønnsbasert kunnskap, men de fungerer likevel forskjellig fra de internt kreative prosessene. Dilemmaet finnes over alt. Franske bedrifter var for eksempel lenge kjent for å utvikle teknisk og estetisk avanserte løsninger, men med et begrenset markedspotensiale. De notoriske problemene med underskudd i mange høysubsidierte norske kulturbedrifter vitner om det samme problemet. «Børs og katedral» er blitt et gjengs løsenord (Engelstad 1991). Men det representerer ingen stabil løsning, selv om det setter navn på et allment dilemma.

Et uunngåelig dilemma blir samtidig en arena for maktkamper. I noen tilfeller utspilles det klart interessebaserte konflikter mellom kreative og administrative hensyn. Men vel så ofte dreier det seg om strid om hegemoni, eller – med Foucaults begrep – om en strid mellom diskurser. Hva skal være den herskende tenkemåte innenfor virksomheten, er det avgjørende spørsmålet. Hvilke selvbilder og symboler er det som skal presenteres? Et klart svar vil vi neppe få noen gang.

#### Konklusjon

Kunnskap er makt. Men kunnskapen omsettes bare i makt innenfor bestemte kontekster. Den blir en kilde til makt fordi den er en ressurs som én aktør kontrollerer og en annen har interesser i å utnytte. Denne

kampen om kontroll blir både tilspisset og ekstra subtil fordi kunnskapen ikke er en ressurs som de fleste andre. For å fungere effektivt er kunnskapen avhengig av motivasjonen til den som kontrollerer den. Uten motivasjon er kunnskapen nesten død som ressurs. Og den som vil motivere andre, må legge begrensninger på sin egen utøvelse av makt og tilpasse seg den som forvalter kunnskapen.

Kunnskap er ikke bare en ressurs, den inngår i formende virksomhet. I mange sammenhenger er dette det viktigste poenget. Kunnskapen endrer gjenstander, tilstander og tenkemåter. Den endrer også ofte sine omgivelser i mer bastant forstand. Her ligger en viktig kilde til kamp om definisjonsmakt og hegemoni.

#### Noter

1. Takk til Trygve Gulbrandsen og Hege Torp for konstruktive kommentarer.

#### Litteratur

- Alvesson, M. (1996), *Communication, Power, and Organization*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Arrow, K. (1985), «The economics of agency.» I: J.W. Pratt og R.J. Zeckhauser, red., *Principals and Agents: The Structure of Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Becker, G. ([1964] 1993), *Human Capital*. Chicago: University of Chicago Press.
- Blau, P. (1964), *Power and exchange in social life*. New York: Wiley.
- Bråten, S. (1973), «Model Monopoly and Communication: Systems Theoretical Notes on Democratization». *Acta Sociologica*, 98–107.
- Colbjørnsen, T. (2001), ««Fast post» blir kult». Intervju i *Aftenposten* 25.1.2001.
- Colbjørnsen, T., I. Drake og W. Haukedal (2001), *Norske ledere i omskiftelige tider*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Doksrød, H., red. (1998), *Kunnskap i arbeid – status og fremtidsutsikter*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Engelstad, F. (1991), «Børs og katedral». *Nytt Norsk Tidsskrift*, 6:299–311.
- Engelstad, F. (1999a), «Maktbegrepet etter Max Weber». I: F. Engelstad, red., *Om makt. Teori og kritikk*. Oslo: AdNotam Gyldendal.
- Engelstad, F. (1999b), «Er forskningsplanlegging og –ledelse en forutsetning for å utføre forskning av høy kvalitet?». *Forskningsmeldingen –*



- oppfølging og konsekvenser*. Konferanse-rapport. Oslo: Forskerforbundet.
- Foucault, M. ([1970] 1999), *Diskursens orden*. Oslo: Spartacus.
- Foucault, M. ([1975] 1994), *Overvåkning og straff*. Oslo: Gyldendal.
- Foucault, M. ([1976] 1995), *Seksualitetens historie 1: Viljen til viten*. Halden: Exil.
- Foucault, M. (1980), *Power/knowledge*. New York: Pantheon.
- Foucault, M. (1983), «The Subject and Power. I: H. Dreyfus og P. Rabinow, *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Gulbrandsen, T. (1999), *Eiere og kolleger. Medieierskap i norsk arbeidsliv*. Rapport 99:5. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Hernes, G. (1975), *Makt og avmakt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Horn, E. (1998), «God styring gir kunstnerisk frihet». I: H. Doksrød, red., *Kunnskap i arbeid – status og fremtidsutsikter*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Nordstöm K.A. og J. Ridderstråle (1999), *Funky Business. Med talent danser kapitalen*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Olstad, F. (1990), *Jern og Metall 100 år*. Oslo: Tiden.
- Petersen, T. (1993), «The Economics of Organization: The Principal-Agent Relationship». *Acta Sociologica*, 36:277–293.
- Sandmo, E. (1999), «Michel Foucault som makteoretiker». I F. Engelstad, red., *Om makt. Teori og kritikk*. Oslo: AdNotam Gyldendal.
- Schøne, P. (1996), *Virksomhetsintern opplæring – bedriftsspesifikk eller overførbar kompetanse?* Rapport 96:3. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Sennett, R. (1998), *The Corrosion of Character*. New York: Norton.
- Selznick, P. (1949), *TVA and the Grass Roots*. New York: Harper and Row.
- Taylor, F.W. ([1911] 1967), *The Principles of Scientific Management*. New York: Norton.
- Thoresen, H. (2001), *Opsjoner i arbeidsforhold*. Makt- og demokratiutredningen, Rapport 27. Oslo: UniPub.
- Weber, M. (1971), *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal.