

Figur 157 De to yderpunkter mellem samfund med lille magtdistance og samfund med stor magtdistance.

Lille magtdistance	Stor magtdistance
Ulighed i samfundet skal være så lille som muligt	Der bør være en rangorden i denne verden, hvor enheder har sin rette plads. Høj og lav beskyttes af denne inddeling
Alle bør have samme rettigheder	Magthaverne har privilegier
Indfødte ledelsesteorier fokuserer på medarbejderrolle	Indfødte ledelsesteorier fokuserer på lederens rolle
Underordnede er mennesker som jeg	Overordnede betragter underordnede som en anden „slags“ mennesker
Overordnede er mennesker som jeg	Underordnede betragter overordnede som en anden „slags“ mennesker
Overordnede er tilgængelige	Overordnede er utilgængelige
Brugen af magt bør være legitim og er genstand for skelnen mellem godt og ondt	Magt er en grundlæggende samfunds faktor, der går forud for godt og ondt. Legitimiteten er underordnet.

Figur 158 Ledelse og indflydelse.

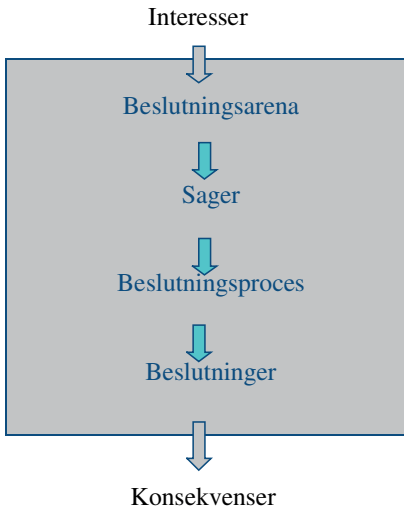
Ledelsens beslutningsrum			Medarbejderens beslutningsrum		
Autoritær	Patriarkalsk	Rådgivende	Kooperativ	Partici- perende	Demo- kratisk
Den overordnede beslutter og giver instrukser; De underordnede udfører instrukser uden at stille spørgsmål.	Den overordnede beslutter men tilstræber at overbevise sine underordnede om beslutninger, før hun giver instrukser om dem: de underordnede kan stille spørgsmål og udfører instrukserne.	Den overordnede beslutter; hun tillader dog spørgsmål vedrørende sine beslutninger, for gennem besvarelsen heraf at opnå accept.	Den overordnede underretter sine underordnede om de beslutninger hun har til hensigt at træffe: de underordnede har mulighed for at give udtryk for deres mening, før den overordnede træffer den endelige beslutning.	Medarbejderne udvikler forslag på grundlag af de mulige problem-løsninger der er fundet og accepteret i fællesskab, beslutter den overordnede sig for den løsning hun synes bedst om.	Medarbejderne træffer beslutning efter, at den overordnede først har klarlagt problemet og fastlagt grænserne for beslutningsspille-rummet. Medarbejderne træffer beslutning, den overordnede fungerer som koordinator udadtil og indadtil.

Kilde: Forfatterens egen tilvirkning.

Figur 159 Ledelsens primære magtbaser og medarbejdernes primære magtbaser.

Ledelsens primære magtbaser	Medarbejdernes primære magtbaser
Motivation (interesse i at deltage)	Motivation (interesse i at deltage)
Disponibel tid, energi og opmærksomhed	Disponibel tid, energi og opmærksomhed
<u>Belønningsmagt.</u> Kontrol over forskellige slags belønninger f.eks. løn, arbejdstid, frynsegoder og lignende.	<u>Ekspertmagt.</u> Den magt og indflydelse, der kan ligge i specialist viden på forskellige områder.
<u>Tvangsmidler.</u> Kontrol over tvangsmidler eller straffemidler f.eks. påtale, advarsel, fyring og lignende.	<u>Tiltræknings magt.</u> Det drejer sig her om forskellige personlige egenskaber, der kan virke gunstige på omgivelserne f.eks. karisma, offentlig kendt person og lignende.
<u>Legitimitetsmagt.</u> Den ret til at påvirke, der er knyttet til en bestemt stilling. Retten til at lede og fordele arbejdet.	<u>Informationsmagt.</u> Her tænkes på den viden, der kan opnås ved at deltage i forskellige sociale samspil eller netværk, og som kan danne grundlag for indflydelse.
<u>Politisk magt.</u> Det drejer sig om den politiske position i organisationen f.eks. lønforhandler, ledelsesrepræsentant i SU og lignende.	<u>Politisk magt.</u> Det drejer sig om den politiske position i organisationen. F.eks. tillidsmand/kvinde, repræsentant i SU og lignende.
<u>Informationsmagt.</u> Her tænkes på den viden, der kan opnås ved at deltage i forskellige sociale samspil eller netværk, og som kan danne grundlag for indflydelse	
<u>Tiltrækningsmagt.</u> Det drejer sig her om forskellige personlige egenskaber, der kan virke gunstige på omgivelserne f.eks. karisma, en offentlig kendt person og lignende.	

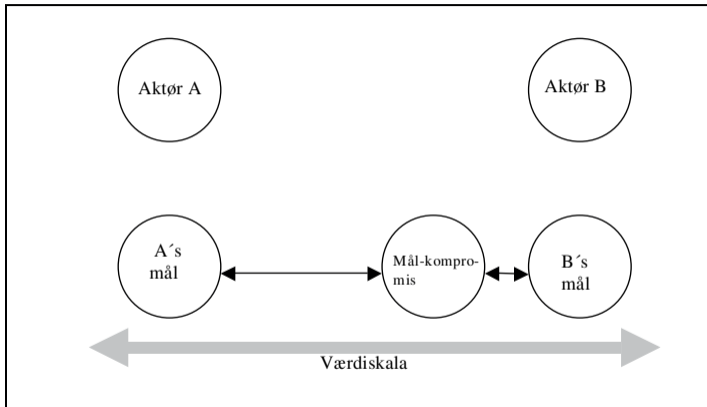
Figur 160 Direkte magt, der udøves direkte i beslutningsprocessen.



Figur 161 Beslutningsmodeller – et overblik.

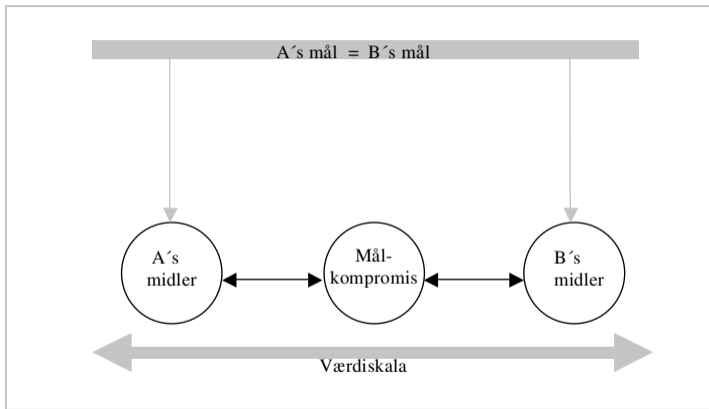
Beslutningsmodel Beslutningsfase	Rationelle modeller • Economic Man • Administrativ Man	Politiske modeller • Målkompromis • Middelkompromis	Anarkiske modeller • Lindbloms Muddling through model • Skraldespandsmodellen
Fase 1 Problemformulering	Deltagerne er orienteret mod resultatet. Problemet er velafgrænset. Deltagerne har klare mål og der er enighed om målene. Fællesinteresser forudsættes.	Deltagerne har klare mål og er uenige om disse eller de midler, der skal bringes i anvendelse. Problemet er delvist klart og afgrænset. Hver varetager særinteresser.	Problemet er uklart formuleret og deltagerne har uklare mål. Der er både fællesinteresser og særinteresser i spil.
Fase 2- 4 Beslutning	Beslutningsprocessen er præget af klarhed og systematik. Processen er objektiv og ethvert alternativ løsning analyseres og fordele og ulemper kortlægges med henblik på optimal beslutning.	Der forhandles om mulige løsninger på problemet, hvor følelser og subjektivitet indgår. Det drejer sig om at placere sig godt i forhold til modparten og være sine magtbaser/forhandlingsmandat bevidst. Der indgås kompromis eller en af parterne vinder.	Kaotisk beslutningsproces præget af tilfældigheder, tidspres og uenighed. Det er spørgsmålet om, hvad man kan blive enige om i situationen.
Fase 5 Udførelse af beslutning	Der forudsættes harmoni mellem de enkelte interessenter. Accept kan opnås ved tilstrækkelig udveksling af byttemidler.	Der forudsættes ikke harmoni mellem de enkelte interessenter – særinteresser skal varetages. Accept af beslutningen, når denne er truffet eller bevidst omgåelse eller udskydning.	Der gøres meget for at beslutningen accepteres af de der skal realisere den. Derfor lægges der vægt på feedback og søge-lære-processer.

Figur 162 Målkompromis i forhold til 2 parters udgangsmål.



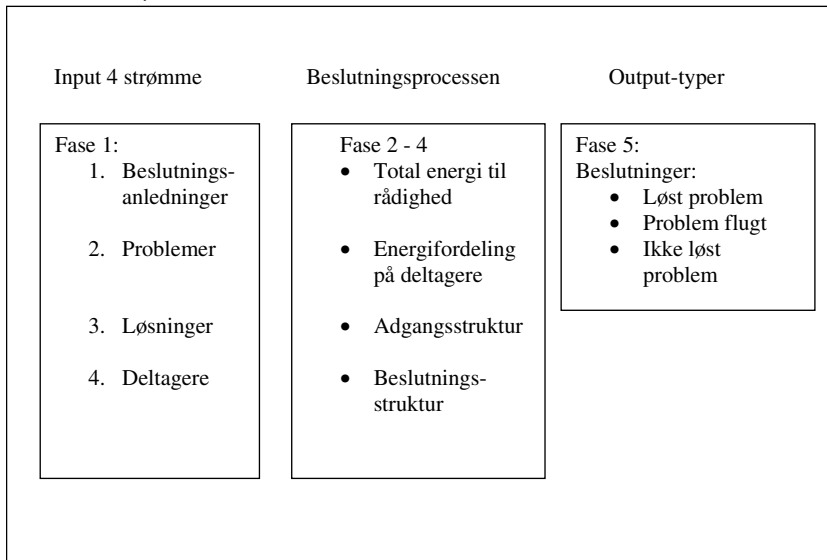
Kilde: Enderud, 1993, p. 78.

Figur 163 Middelkonflikter.



Kilde: Enderud, 1993, p. 80.

Figur 164 Skraldespandsmodellen.

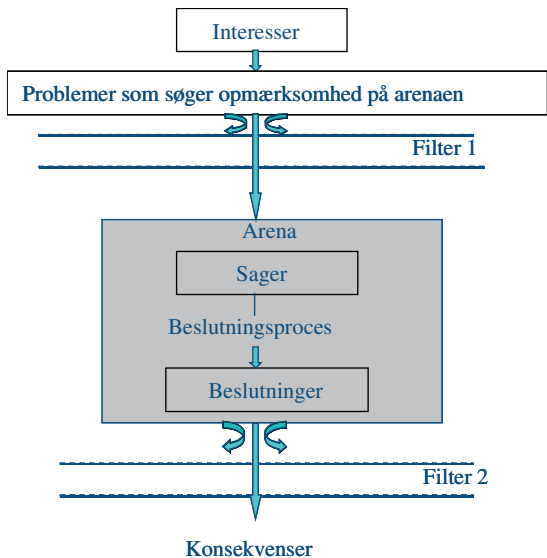






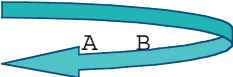
Figur 165 Deltagelsesstrategier i forhold til anvendelsen af de forskellige beslutningsmodeller.

<b>Beslutningsmodeller</b>	<b>Påvirkningsmuligheder</b>
Economic Man modellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gør målsætning klar</li> <li>• Operationaliser målsætningen</li> <li>• Indsamling af information om alternative muligheder og deres konsekvenser</li> <li>• Beregningsmodel til optimering af beslutning</li> </ul>
Administrative Man modellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke mål skal være aktive hvilke passive?</li> <li>• Fastsættelse af tilfredsstillende løsningsniveau</li> <li>• Definere kriser (når målopfyldelse er under tilfredsstillende niveau)</li> <li>• Definere udgangspunkt og retning for informationsindhentning</li> </ul>
Målkompromis modellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Målsætningsdiskussioner og konfrontationer</li> <li>• Tolkning af målkompromis i forbindelse med vurdering af løsningsforslag</li> </ul>
Middel-kompromis modellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Startforslag til kompromisløsning og senere tilrettede forslag</li> <li>• Bygge op og aktivere magtbaser, herunder belønninger, straffemidler, koalitions partnere, information om modpart og lignende.</li> <li>• Forhandlingstaktik inkl. "timing" og "dosering" og anden strategisk anvendelse af magtbaser</li> </ul>
Muddling through modellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Påpege dårligheder man skal bort fra</li> <li>• Anvise acceptable løsninger tæt på det bestående</li> <li>• Anvise retningen, hvor sådanne løsninger bør søges eller ikke søges</li> <li>• Undgå store og radikale beslutninger</li> </ul>
Skraldespandsmodellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrollere "timing" af inputstrømme af problemer, løsninger, deltagere og skraldespande</li> <li>• Sammenkoble inputstrømme f.eks. via organisationsstrukturen</li> <li>• Skabe nye spande ved behov</li> </ul>

Figur 166 Beslutningsarenaen ved indirekte magt.

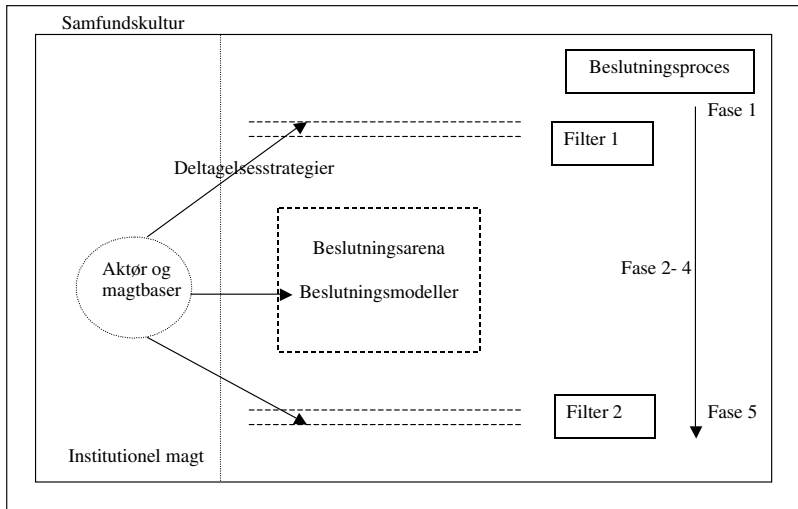


Figur 167 Magtens påvirkninger.

1. Dimension	Direkte magt	
2. Dimension	Indirekte magt	
3. Dimension	Institutionel magt	

Kilde: Christensen og Daugaard Jensen, 2004, p. 68.

Figur 168 Opsummering på vores afsnit om magt og beslutninger.



Kilde: Forfatterens egen tilvirkning.