

används vid studiet av kultur i organisationer. Det lades vikt vid att få fram hur skilda teoretiska ansatser fokuserar på olika egenskaper som organisationers kultur kan ha, och hur vi genom att kombinera flera perspektiv i våra analyser kan få en mer precis och helhetlig bild av vad som kännetecknar kulturen i den organisation som vi studerar. Flera teman har varit centrala för diskussionen i kapitlet. Vi har särskilt gått in för att klargöra vilka effekter organisationskulturen kan ha på organisationers sätt att fungera och vilka förhållanden som påverkar hur kultur utvecklas i organisationer. Vi har också bemödat oss om att få fram hur ledare kan påverka kulturen i den egna organisationen, eftersom detta är ett ämne som engagerar många. I diskussionen framgick bland annat klart att det inte är ovanligt att organisationer präglas av subkulturer och kulturell mångfald, något som kan skapa rivalitet och konflikt mellan olika grupper. Denna insikt aktualiserar frågor om makt i organisationer, vilket är temat för nästa kapitel.

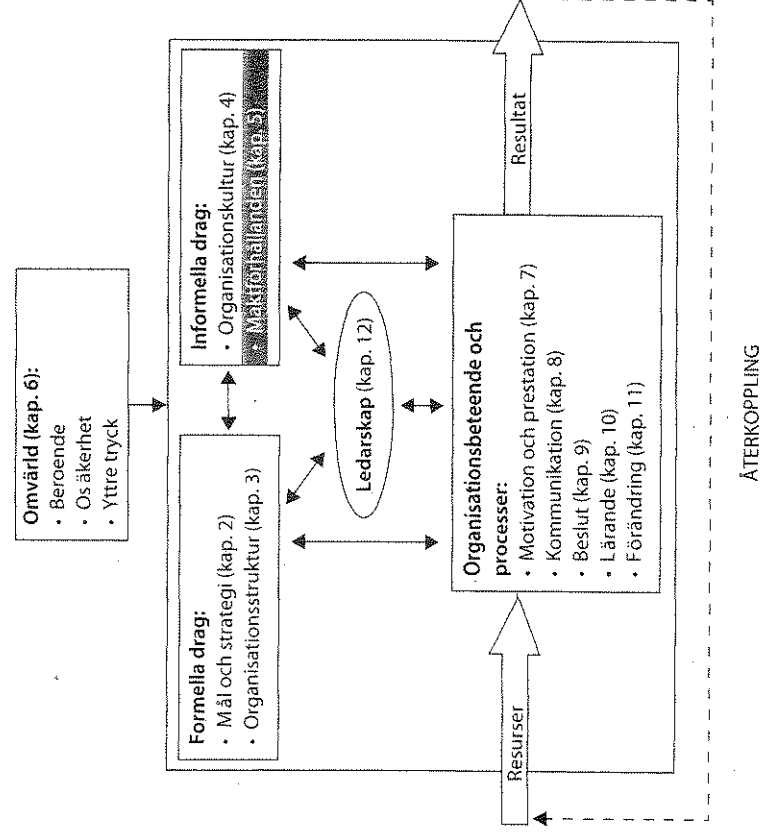
Dag Ingvar Jacobsen &
Jan Thorsvik

Hur moderna organisationer
fungerar Tredje upplagan

Studentlitteratur Lund 2008

ISBN: 978-91-44-04780-5

Makt och konflikt i organisationer



5.1 Inledning

Många av oss har en tendens att omtala organisationer som personer, det vill säga enhetliga aktörer. Vi säger "LO anser ..." eller "Telenor har följande finansiella mål för nästa period ..." etc.

Organisationer är emellertid långt ifrån så internt homogena och samstämmiga som vi ofta antar. Organisationer består av olika människor och

SPAREBANKEN 24 – OENIGHET OM FUSION

Efter långa förhandlingar träffade styrelserna för Sparebanken 24 och Sparebanken SG en avsiktsförklaring om fusion. Inställningen i de båda styrelserna var likväl långt ifrån enhällig. I den öppna diskussionen gav många uttryck för stor skepsis. Särskilt tidigare ägare till Sparebanken SG var mycket tvivlande. De menade att Sparebanken 24 var så stor och mäktig (mer än tre gånger så många anställda och mer än fyra gånger så stort förvaltat kapital) att den skulle "svälja" Sparebanken SG. Detta skulle leda till, menade skeptikerna, att filialer i det område som Sparebanken SG tidigare betjänat skulle läggas ner och att verksamheten skulle centraliseras till de städer där Sparebanken 24 traditionellt hade sin verksamhet. Även de anställda och deras organisationer i båda bankerna var skeptiska. De ansåg att detta var en åtgärd för att ledningen skulle kunna minska personalen och därmed gå med ännu större överskott. Ett annat problem var att de anställda hade högst olika arbetsvillkor i de båda bankerna. Anställda i Sparebanken 24 hade genomsnittligt högre lön, bättre pensionsavtal och flexibla arbetsregler. De såg sammanslagningen med Sparebanken SG som en tillfälle för ledningen att strama åt de goda arbetsvillkoren. Å andra sidan hade tre anställda i Sparebanken 24 med mycket eftertraktad kompetens – specialiserade på företagsmarknaden – hotat att sluta om fusionen inte blev av. Deras argument var att Sparebanken 24 hade för liten fackkunnig miljö för att kunna konkurrera med de stora affärsbankerna som var i färd med att etablera sig i området, och en av dessa stora affärsbanker hade kommit med ett anbud till de tre om att delta i uppbygget av just en näringslivssatsning där.

intressegrupper med olika syn på vad som är viktigt, hur saker och ting bör göras och vem som bör göra vad. Denna inre olikhet gör att livet i organisationer, såväl som förhållandet till olika aktörer i omvärlden, ofta bättre beskrivs som intressekonflikt än som harmoni och samarbete.

Historien om Sparebanken 24 är ett rätt typiskt exempel på vad som kan inträffa när beslut fattas i organisationer. Vi ser här att det inte finns någon som helst enighet om att en fusion mellan de båda sparbankerna är förnuftig eller bra. Samtidigt ser vi att det finns många källor till konflikt, just

eftersom fusionen kan leda till att vissa personer och grupper i organisationen förlorar något medan andra vinner något. Vissa anställda kan få bättre arbetsvillkor men på bekostnad av andra anställda. Vissa kommuner får bättre bankservice men för andra försämras den. Intäkterna blir kanske bättre men kanske därför att somliga anställda måste lämna sitt jobb. För att förstå varför människor uppträder så som beskrivs i exemplet måste vi förstå centrala fenomen som intressen, oenighet, konflikt och makt.

5.2 Organisationer som arenor för intressekamp

"Låt oss betrakta organisationen som sammansatt av olika intressegrupper och koalitioner snarare än som en enhetlig aktör med klara mål och konfliktfri rationalitet", skrev Cyert & March i början av 1960-talet.¹ Alla organisationer består av individer och grupper av individer, alla med sina särskilda intressen. Medan det förr var vanligt att betrakta organisationer som intressegemenskaper med gemensamma mål, påpekade Cyert & March sannolikheten för intressekonflikt. De anställda skulle till exempel kunna vilja maximera lön och andra arbetsplatsanknuten nyttigheter: god arbetsmiljö, trygghet, försäkringar och liknande. Ledningen kunde vilja ha en så stor organisation som möjligt för att få högre status – det upplätas som viktigare att leda ett stort företag än ett litet. Ägarna kunde för sin del önska sig maximal vinst och avkastning. Dessutom kunde grupper utanför organisationen ha intressen i den. Alla dessa grupper skulle kunna stå emot varandra och försöka maximera sina intressen, ofta på bekostnad av andra grupper. Konflikt, dragkamp och maktkamp skulle präglade organisationen. En sådan osäkerhet uppstår i organisationer särskilt när det handlar om fördelning av begränsade resurser: Vem ska få vad? Detta skapar ofta konflikt mellan personer och mellan grupper.

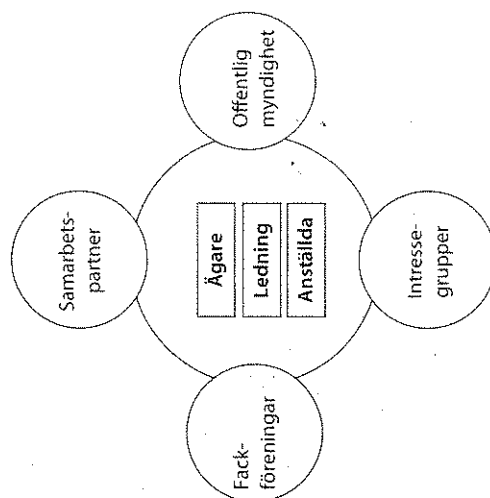
Begreppet "intressegrupp" syftar på en social grupp med gemensamma intressen som är förhållandevis stabil, medan begreppet "koalition" avser en sammanslutning av olika intressegrupper som har gemensamma intressen inom ett avgränsat ämnesområde. I det följande kommer vi för enkelhetens skull att behandla begreppen som synonyma.

¹ Cyert & March 1963.

Vi kan därför tänka oss organisationen som en arena där olika interna och externa koalitioner konkurrerar om resurser och inflytande och försöker tillägna sig mesta möjliga av det som är av värde för gruppen. Lite förenklat kan vi säga att de interna koalitioner i en organisation omfattar tre grupper: 1) de anställda, 2) ledningen och 3) ägarna. De externa koalitioner består av 1) samarbetspartner (till exempel underleverantörer och detaljister), 2) fackföreningar, 3) speciella intressegrupper (till exempel patientföreningar och konsumentorganisationer) samt 4) myndigheter, det vill säga statliga, regionala och primärkommunala organ. Alla dessa kan ha olika intressen i organisationen. Detta kan illustreras genom det som vi kan kalla "intressentmodellen" och som visas i figur 5.1.

Ju mer en organisation liknar en arena för makt- och intressekamp, desto mer präglas den av följande egenskaper:

- a) Oenighet om mål och medel och om hur resurser ska fördelas.
- b) Skiftande intressegrupper och koalitioner.
- c) Oöverskådliga beslutsprocesser präglade av konflikt, dragkamp och förhandling.³



FIGUR 5.1 Intressentmodellen.²

² Efter Rhenman 1969.

³ Pfeffer 1981, s. 31.

I en sådan organisation blir konflikt något naturligt, något som förväntas. Detta väcker oundvikligen frågor som: Vem vinner? Vem styr organisationen?

5.3 Varför studera makt och konflikt?

Flera betonar att organisationer är ett uttryck för maktfördelning mellan personer och grupper i ett socialt system.⁴ Organisationens mål och struktur kan dessutom betraktas som uttryck för vad en ledning eller en dominerande koalition i organisationen vill uppnå med den, och för hur den vill försöka realisera sina mål. I detta ligger att den dominerande koalitionen använder organisationen till att utöva makt över andra för att få dem att arbeta på ett sätt som ska bidra till att förverkliga målen. En organisation kommer alltid att vara ett redskap för en speciell grupp som försöker dominera organisationens verksamhet. Den första som påpekade detta förhållande var Karl Marx, som studerade produktionsförhållanden och maktfördelningen i kapitalistiska samhällen. Han hävdade att organisationer var ett sätt att undertrycka arbetarklassen.⁵ Senare har andra påpekat hur organisationer kan fungera som maktmedel för speciella etniska grupper, speciella utbildningsgrupper, speciella politiska grupper etc. Som vi var inne på i det förra kapitlet har det också visats hur organisationer kan favorisera män och fungera som redskap för maskulin dominans.

Det är emellertid bara undantagsvis som en ensam grupp har all makt i en organisation. Det existerar – som vi ska se – andra källor till makt än formell position, något som gör att det alltid finns "fickor" av makt överallt i organisationer. Denna makt kan organisationsmedlemmar utnyttja i försök att påverka den dominerande koalitionen eller för att motarbeta ledningen genom att inte rätta sig efter order och riktlinjer från administrativa överordnade. Därmed blir studiet av makt centralt för att förstå varför det inte alltid råder överensstämmelse mellan organisationers formella struktur och det faktiska beteendet i dem.⁶

⁴ Schattschneider 1960, Weber 1971, Clegg 1975 och 1990.

⁵ Marx 1975.

⁶ Crozier 1964, Pfeffer 1981, Perrow 1986, Clegg 1990.

Studiet av makt är också centralt för att förstå konflikt i organisationer. Det är inte ovanligt att individer och grupper är oense, att de krånglar och kämpar för att få igenom sina synpunkter. Ett sådant tillstånd är lika vanligt i organisationer som enighet och fredligt samarbete mellan individer och grupper. Bakom konflikter ligger alltid en maktfördelning. Innan vi går vidare till en fördjupning av dessa teman ska vi se på hur makt kan betraktas som en bytesrelation mellan två eller flera aktörer.

5.4 Vad är makt?

Begreppet "makt" har definierats på flera sätt som belyser olika sidor av fenomenet.⁷ I ett försök att hitta ett gemensamt element i olika definitioner av makt kan vi säga att frågan om vad makt är går att reducera till följande: "A" påverkar "B" på ett eller annat sätt. Att säga att en person eller grupp har makt är med andra ord samma sak som att säga att personen eller gruppen är i stånd att påverka en situation eller få något att hända som har betydelse för personens eller gruppens intressen.⁸

Inom organisationsteorin är det vanligt att definiera makt som en aktörs (en persons eller grupp) förmåga att övervinna *motstånd* för att uppnå ett önskat mål eller resultat.⁹ Maktbruk förekommer när en aktör lyckas få igenom sina synpunkter trots att andra inte håller med. I detta kapitel ska vi ändå nyansera en smula och även hävda att maktanvändning inte alltid behöver leda till motstånd. Vissa gånger är makten mera dold och därmed svårare att aktivera opposition mot.

Makt innefattar flera olika förhållanden, och behovet att använda makt varierar med vad som utmärker situationen. Vi ska precisera tre karaktäristiska sätt att använda makt:

- 1 Makt är något som används i *relationer* mellan olika aktörer. I organisationsteorin brukas alltså maktbegreppet för att beskriva en social relation, det vill säga en situation där en person eller grupp påverkar andra personer eller grupper. Vissa utövar alltså makt medan andra blir utsatta för maktanvändning.

7 Se för en översikt t.ex. Lukes 1995.

8 Lukes 1974.

9 Weber 1971.

- 2 Det blir aktuellt att använda makt först när olika aktörer är *beroende* av varandra. Om man kan göra allt själv och vill göra det på egen hand, är det ingen poäng med att utöva makt. Det är först när detta att genomföra något är beroende av andras bidrag som det är nödvändigt att använda makt för att påverka andra.
- 3 Makt är något som utövas när det föreligger *oenighet* mellan aktörer som är beroende av varandra. Om aktörerna är eniga – har samma mål och värderingar – blir samarbete mer sannolikt än maktanvändning.

Dessa tre kännetecken definierar själva maktbegreppet. Dessutom har det i empiriska studier påvisats att maktanvändning är vanligare i situationer där det råder *konkurrens* om knappa resurser. Om en organisation har ett överflöd av resurser kan de användas till att minska både konkurrensen om resurser och resursberoendet mellan olika aktörer, och därmed reduceras behovet att använda makt för att skaffa sig tillgång till resurser. Det har dessutom påvisats att graden av maktutövning varierar med *hur viktig* saken uppfattas vara för de berörda parterna.¹⁰

ÖPPEN MÅKTANVÄNDNING – TVÅNGSMÅKT, BYTESMÅKT OCH ÖVERTALNING

Maktutövning är i många fall starkt synlig i organisationer – maktanvändningen kan alltså observeras i synligt beteende. Människor kommer med öppna hot för att få igenom sina intressen, argumenterar högljutt för sina synpunkter och arbetar synligt för att bilda allianser och få en majoritet av rösterna på ett kommande styrelsemöte. Dessa synliga former av maktutövning baseras alla i en distinkt uppsättning resurser som en aktör har kontroll över.

Tvångsmakt innebär användning av fysisk eller psykisk makt för att tvinga någon att göra något som han eller hon annars inte skulle ha gjort. I moderna, civiliserade samhällen accepteras denna form av makt endast när den utövas i regi av det allmänna, och då oftast i anslutning till straffrättsapparaten och militären.¹¹ Begränsningarna för tvångsutövning finns

10 Pfeffer 1981 och 1992.

11 Etzioni 1982.

ofta formulerade i principer som slår fast att ingen kan ålägga någon något, eller göra något med någon, som inte är stadfäst i lagar. Därmed garanterar man att handlingsutrymmet för tvångsansvändning regleras demokratiskt. Denna form av maktanvändning är högst relevant också i dagens organisationer, där trakasserier och mobbing tycks vara omfattande problem.¹²

Bytesmakt bygger på att en aktör kontrollerar vissa resurser som andra aktörer vill ha.¹³ Det är en central poäng att grundvalen för makt finns i andras beroende av en aktör. "Beroende" blir det centrala begreppet för att förstå makt, och det är graden av beroende som bestämmer graden av makt i en relation. Med denna utgångspunkt formulerar Emerson tre antaganden om vilka förhållanden som bestämmer vem som har makt:

- 1 *En aktör A har makt över en annan aktör B i den utsträckning som A äger en nytthet som B vill ha.*

En arbetsgivare har till exempel kontroll över något som en anställd önskar sig, vanligtvis ett fast jobb och belöningar. Detta kan leda till att den anställda finner sig i saker som arbetsgivaren säger att han eller hon ska göra. En växeltelefonist finner sig i att bli utskäld av missnöjda kunder och svarar hövligt på de grövsta förolämpningar. Om vederbörande svarade med samma mynt skulle det nämligen leda till tillrättavisningar från ledningen. Växeltelefonistens beroende av arbetsgivaren leder till att han eller hon svarar på ett annat sätt än han eller hon annars skulle ha gjort.

- 2 *Ju mer en aktör B önskar sig den nytthet som en annan aktör A har, desto större makt får A över B.*

En person som exempelvis är starkt intresserad av att avancera kan göra mycket för att tillfredsställa den som har kontroll över "nyttigheten" av avancemang. En annan person med samma jobb är kanske totalt ointresserad av att avancera. De som har kontroll över avancemang i organisationen får därmed ingen större makt över en sådan person.

- 3 *Ju svårare det är för en aktör B att tillägna sig den nytthet som aktör A har kontroll över genom andra källor, desto mer makt får A över B.*

¹² Se t.ex. Folgerød & Fjeldstad 1995.

¹³ Detta perspektiv har vidareutvecklats av bl.a. Emerson 1962, Blau 1964, Pfeffer 1981 och 1992 samt Mintzberg 1983 – och i Norge av G. Hernes 1975.

En arbetsgivare får till exempel stor makt över anställda om de har mycket svårt att skaffa sig arbete på annat håll. Den dagen det uppstår möjlighet till nya jobb minskar ledningen mycket av makten över de anställda. Detta antagande om makt kan också förklara vilket slags makt ett monopol har. I en monopolsituation är en aktör totalt beroende av den andre (monopolet), eftersom det inte är möjligt att skaffa sig nyttheten från annat håll.

Emerson understryker att detta perspektiv på makt innebär a) att makt är en social relation mellan två eller flera aktörer, b) att alla äger en viss grad av makt och c) att makt är något som förändras med tiden. I fråga om den sista punkten kan vi se att maktförhållanden ändras om en aktör blir mindre intresserad av en nytthet som en annan har kontroll över, eller om det blir lättare att skaffa sig nyttheten från annat håll. Perspektivet öppnar också för att en person som relaterar sig till flera personer kan ha makt i förhållande till vissa individer och samtidigt vara maktlös i förhållande till andra. En ledare i en organisation kan ha makt över sina anställda men samtidigt vara maktlös i relation till exempelvis ägare och myndigheter. En föreläsare kan ha makt över studenterna men vara förhållandevis maktlös i relation till sina kolleger. Detta understryker att alla i en organisation kan ha makt, men att makten bara gäller i specifika relationer.

Bytesmakt bygger alltså på kontroll av resurser, men vilket slags resurser är det vanligt att kontrollera i moderna organisationer? Det vanligaste är *kontroll över materiella resurser och belöningar*. Vi ser att personer i organisationer ofta använder löften om belöning eller hot om att hålla inne belöning för att få anställda att utföra vissa uppgifter. Somliga utlovas några extra fridagar om de arbetar mer än avtalat under en period trots att de egentligen inte har lust till det. Andra utlovas rekommendation till en ny befattning om de underlåter att gå till medierna med något som de är missnöjda med, och andra hotar att neka övertidsarbete om de inte får bättre betalt för det. Exempelen är många. Vissa kallar detta "nyttomakt" eftersom makten baseras på kontroll över nyttheter som andra har glädje av: lön, budgetmedel och dylikt.¹⁴

¹⁴ Etzioni 1982.

Övertalning syftar på argumentationens kraft, där en aktör accepterar en annans argumentation som rimlig eller sann och därför ansluter sig till slutsatserna. I diskussioner lyckas vissa personer eller grupper framföra sina synpunkter på ett sådant sätt att andra ändrar sin uppfattning om saken.¹⁵ Övertalningens makt hänger samman med två skilda förhållanden: 1) argumentens innehåll och 2) hur argumentet framförs (retorik).¹⁶ Hur stort genomsnitt man får i en diskussion är alltså beroende av hur goda argumenten är rent sakligt – något som även innefattar hur väl man kan bemöta motståndarnas argument och försvara deras trovärdighet – och av hur bra man lyckas framföra sina argument. Ju mer en aktör behärskar både det innehållsmässiga och det retoriska, desto större makt får aktören ifråga.

Övertalning som maktutövning hänger ofta samman med specialiserad kunskap och följer dessutom gärna den professionella statushierarkin på området, där senioritet eller formaliserad kompetens på hög nivå ger status som förvaltare av kunskap.¹⁷ Denna typ av makt är därmed ofta knuten till professionalisering, där just professionella anses som legitima kunskapsaktörer (det är de som vet mest om saken). Detta stöder även det som kan verka som en kliché, nämligen att "kunskap är makt". Läkare har stor makt på ett sjukhus därför att de i hög grad kontrollerar – och har monopol på – den medicinska kunskapen. En musiker med "konstnärlig begåvning" i en symfoniorkester kan ha stor makt därför att vederbörande uppfattas som en konstnärlig resurs som lyfter orkestern till stjärnklass. Både läkarens och musikerns argument tillmåts stor vikt på grund av den stora kunskap som de antas ha. Kunskap och retorisk förmåga hänger ofta samman med individens möjlighet att framföra ett argument och med deras välthet. Ett sådant synsätt förbiser att både kunskap och retorisk förmåga är något som individen kan "köpa sig", till exempel genom att inhandla utredningar från experter där man vet att slutsatserna kommer att stödja de egna synpunkterna, eller hyra in professionella talskrivare.

Alla dessa tre former av maktutövning är i hög grad synliga. Hot, löften om belöning och argument måste alla framföras öppet för att få effekt.

¹⁵ Clegg 1989.

¹⁶ Sillince 1999 och 2000.

¹⁷ Etzioni 1982.

Andra personer måste uppfatta hoten, löffena och argumenten innan det kan få någon effekt på deras handlande. Ändå är det inte alltid lätt att få syn på denna maktutövning. Retorik kan "blända" utan att man själv är klar över det,¹⁸ löften och hot kan vara dolda och underförstådda. Därför måste vi fokusera på den mer osynliga utövningen av makt.

DOLD MÅKTANVÄNDNING – MANIPULERING OCH SYSTEMMAKT

Dold maktanvändning innebär att människor utsätts för maktutövning utan att de själva är klara över det, eller att makt utövas utan att det är möjligt att tydligt identifiera de personer som utövar den. I det förra fallet säger vi att vissa aktörer manipulerar andra, medan vi i det senare talar om maktutövning genom att somliga kontrollerar språk, normer, värderingar och/eller struktur.

Manipulering kan förekomma i många sammanhang och anta många former. Gemensamt för alla manipuleringsformer är emellertid att den som manipuleras inte är medveten om andras försök att påverka. Denna form av maktutövning betraktas vanligen som oetisk och illegitim. Manipulering kan alltså anta många former, men de vanligaste tycks vara att vissa aktörer förmår att undanhålla olika ting eller sakupplysningar från offentlig diskussion. Somliga saker kommer aldrig upp på dagordningen medan vissa argument sällan eller aldrig dras fram i en diskussion. För att förstå maktförhållanden måste vi studera vilka saker som inte tas upp till behandling och vilka synpunkter som inte når fram och får uppmärksamhet när beslut ska fattas.¹⁹

Hitills har vi bara behandlat den makt som utövas direkt i mellanmänskliga relationer. Men makt kan också utövas mer *indirekt*, och därmed dolt. Vissa har kallat detta "maktens dolda ansikte",²⁰ andra talar om "implicit maktanvändning",²¹ "disciplinering"²² eller "systemmakt".²³ Vi

¹⁸ Symon 2000.

¹⁹ Bachrach & Baratz 1962 och 1963.

²⁰ Lukes 1974.

²¹ Clegg 1989.

²² Foucault 1977.

²³ Lawrence m.fl. 2001 och 2005.

ska fortsättningsvis använda oss av den sistnämnda beteckningen. *Systemmakt* innebär att någon har makt att utforma en struktur eller kultur i sitt eget intresse, så att andra personer arbetar för detta. En sådan maktanvändning är inte öppen och leder också sällan till öppet motstånd, eller till motstånd överhuvudtaget.

I kapitel 3 påpekades att organisationers formella struktur bestod av en uppsättning normer om vad som förväntas av den enskilde, och att ett utelivet infriande av dessa förväntningar kunde leda till sanktioner. I detta perspektiv ser vi att en struktur också är ett sätt att utöva makt, men att detta är stabilt och systembaserat, inget som sker då och då med konflikt som ett vanligt resultat (episodiskt). När anställda i en organisation har accepterat de förväntningar som är inbakade i den formella strukturen, har de också på många sätt underordnat sig en maktstruktur. Strukturen verkar därmed klart disciplinerande på individen, i den bemärkelsen att en anställd underlåter att göra något som går emot strukturen genom att man vet att man kommer att mötas med sanktioner. Detta kallas ofta "anteciperad makt" och handlar om att människor underlåter att göra något därför att de vet att det får obehagliga följder i framtiden. Vi kommer till jobbet på avtalad tid, inte nödvändigtvis för att någon har hotat eller lockat oss att komma utan för att vi vet att konsekvenserna av att inte komma i tid kan vara obehagliga. Detta kan kallas *strukturmakt*.

På samma sätt består det som vi förut kallade organisationskultur av normer för acceptabelt beteende, men då av mer informellt slag. Den eller de som har makt att forma organisationskulturen kan utöva en betydande *social och normativ makt*.²⁴ De kan därmed kontrollera och använda symboler och artefakter som ger dem en särskild ställning i organisationen, och de framstår ofta som informella ledare. Denna maktform baseras på människors behov av tillhörighet och behovet att identifiera sig med andra. En far har exempelvis makt över sina barn i den mån som de vill "bli som pappa". Samma sak kan ses i organisationer. Vissa identifierar sig med någon som de gillar och är villiga att göra vad som helst för att bli omtyckta av denna person. En grupp kan utöva makt över sina medlemmar genom att utnyttja behovet att vara "som de andra". Även detta kan verka starkt

24 Etzioni 1982.

disciplinerande genom att människor anpassar sig till de informella normerna för att undvika alla de obehagliga informella sanktioner som träder i kraft om man bryter mot dem. Samtidigt fungerar de disciplinerande genom att människor ofta uppträder antingen så att det de gör liknar det som görs av de sociala/normativa ledarna eller det som de sociala/normativa ledarna vill, så att de kan få informella belöningar av dessa (beröm, uppmärksamhet och dylikt).

Men systemmakten kan gå djupare än så. Gemensamt för de ansatser som vi nämnt är att de förutsätter att det föreligger en intresseskillnad för att makt ska användas. Vissa har däremot fokuserat att makt kan användas till att skapa gemensamma mål och intressen. Den dominerande koalitionen kan alltså utnyttja sina möjligheter att påverka andras åsikter och inställningar så att dessa mer liknar koalitionen egna.²⁵ Detta kan uttryckas som att makten är mest effektiv när den kan forma människors uppfattningar och preferenser på sådant sätt att de accepterar sin roll i organisationen, antingen för att de ser den som naturlig och omöjlig att förändra eller för att de värdesätter organisationen och den roll som de fått. Detta har av somliga kallats "älsktsmakt" eller "premisskontroll".²⁶

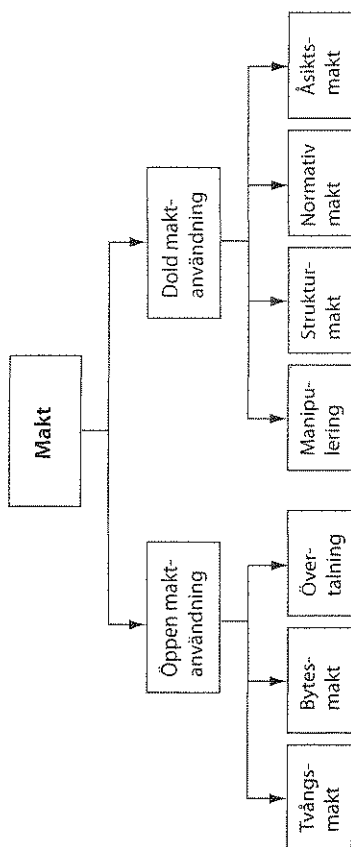
Som vi såg i förra kapitlet är tanken bakom kultur som styrmedel just att skapa en gemensam uppfattning om situationen och om vad som är bra och dåligt. Därmed blir en stark, gemensam och medvetet skapad organisationskultur ett uttryck för att den dominerande koalitionen har lyckats avlägsna många av de grundläggande intresseskillnaderna i organisationen.

MAKT – EN SAMMANFATTNING

Det har i organisationsteorin blivit allt vanligare att operera med ett utvidgat maktbegrepp, det vill säga en syn på makt där maktanvändning inte nödvändigtvis har att göra med motstånd och konflikt. Maktanvändning kan också vara mera dold och ofta svår att placera hos klart definierade

25 Lukes 1974, Mintzberg 1983.

26 Lukes 1974, Perrow 1986.



FIGUR 5.2 Olika former av makt.

personer eller grupper. Vi kan klassificera de olika formerna av makt så som det illustreras i figur 5.2.

Det är få begrepp i organisationsteorin som har varit så starkt omdiskuterade som makt.²⁷ En viktig orsak till detta är högst sannolikt att begreppet makt upplevs som en smula "obehagligt", något som används för att förtrycka eller för att undergräva lugn och ordning.²⁸ På detta kan man svara att makt i sig varken är positiv eller negativ. Det är vad man använder makten till som avgör om maktanvändningen är negativ eller positiv. På den positiva sidan är makt förmåga att genomföra något som många uppfattar som gott, till exempel när någon driver igenom att en organisation också måste ta ett socialt ansvar. På den negativa sidan kan makt användas till att mobba anställda, förtrycka grupper i organisationen, manipulera omvärlden och dylikt. Hur som helst är makt nödvändig för alla som vill göra något som inte alla andra håller med om. Och sådana situationer är knappast ovanliga.

Lika omdiskuterat har det varit att studera makt empiriskt. Om man bara fokuserar på personer som åstadkommer något är det mycket lätt att säga att de är personer med makt. Men de som uppnår något kan också göra detta genom tur, det vill säga att finnas på rätt plats vid rätt tidpunkt.²⁹

27 G. Hernes 1975, March 1988, Clegg 1989, Pfeffer 1992.

28 Pfeffer 1994.

29 Barry 1980.

För att studera vem som har makt måste vi kunna kartlägga vilket slags maktbaser personer och grupper besitter, det vill säga vilket slags resurser de kontrollerar som gör dem i stånd att utöva makt. Och vi måste kunna påvisa att dessa aktörer faktiskt använder dessa resurser för maktutövning.

5.5 Maktbaser – vem har makt i organisationer?

Alla som utövar makt måste ha en bas för att utöva den makten. De måste med andra ord kontrollera eller "äga" något som gör dem mäktigare än andra. Med alla de olika former av makt som vi beskrev i det förra avsnittet är det också naturligt att det finns många olika underlag för makt, det som vi i det följande kommer att kalla *maktbaser*.

Maktbas nr 1: *Hierarkisk position*. Det vanligaste sättet att kartlägga maktförhållanden har varit att fokusera på vem som innehar formella positioner och värv som ger dem vad vi kan kalla formell makt.³⁰ Genom sin ställning får positionens innehavare kontroll över ett antal viktiga resurser. För det första får han eller hon möjlighet att delta i beslutssituationer där man väljer mellan olika alternativ.³¹ Detta kan ge utslag i förhållanden som att man får rösträtt i ett visst läge, medan de som inte deltar saknar tillfälle att rösta på det alternativ som de föredrar. För det andra ger formell position ofta kontroll över de belönings- och bestraffningsmedel som organisationen använder i sitt styrsystem. Det betyder att den som innehar en ledarställning ofta också är den som bestämmer vem som ska befordras till en högre befattning, vem som ska få tjänstledigt eller ej, vem som ska få löneförhöjning. Detta utgör ett viktigt bytesmedel som man kan använda för att utöva makt.

Maktbas nr 2: *Kontroll över "dagordningen"*. Denna makt består i en förmåga att definiera vem som är legitim deltagare i en beslutsprocess, och därmed vilka synpunkter som ska representeras. Om någon till exempel lyckas definiera att chefen för marknadsavdelningen inte bör sitta i ledningsgruppen, är det högst sannolikt att marknadsavdelningens synpunkter

30 Dahl 1957, Hunter 1963.

31 Cohen m.fl. 1972.

ter nedprioriteras systematiskt. I en kommun kan man genom att definiera att brukare inte bör sitta i styrelsen för en vårdinstitution åstadkomma att brukarnas synpunkter systematiskt utestängs. Genom att definiera vem som ska kunna delta respektive inte delta får organisationer ofta en "slagsida", där vissa synpunkter systematiskt ges större vikt än andra.³² Denna form av makt hänger nära samman med i hur hög grad vissa grupper har kontroll över hur organisationsstrukturen utformas.

Maktbas nr 3: *Kontroll över information*. Information kan på två olika sätt användas i maktsammanhang. För det första kan den vara ett maktmedel om en person har information som andra inte vill att den ska komma ut. Detta är den klassiska utpressningssituationen, där någon får andra att göra något som de annars inte skulle ha gjort under hot om att "läcka information". Här är information ett bytesmedel. Men informationskontroll hänger kanske oftare samman med olika former av manipulering. Centrala begrepp är här ofullständig och asymmetrisk information.³³ Ofullständig information handlar om att ingen människa kan ha full information om en sak (om inte saken är mycket enkel). Ska man anställa en person är det omöjligt för arbetsgivaren att ha full överblick över dennes kvalifikationer. Denna bristande kunskap kan jobbsökare utnyttja just för att information inte är jämnt fördelad (asymmetrisk). Den jobbsökande är förstas den som vet mest om sig själv, samtidigt som han eller hon vet att den eventuella arbetsgivaren inte kan ha fullständig kunskap om förmåga, arbetskapacitet och liknande. Därmed kan jobbsökaren underlätta att säga vissa saker om sig själv – man brukar vilja undertrycka eventuella negativa sidor och framhäva de positiva – och på detta sätt manipulera den blivande arbetsgivaren till att få ett bättre intryck av den sökande än vad som kanske är det verkliga.

Maktbas nr 4: *Kontroll över arbetsuppgifter*. Som vi påpekade i kapitel 3 om formell struktur är det ett grunddrag hos alla organisationer att de består av deluppgifter som i större eller mindre grad är beroende av varandra. I sådana "uppgiftskedjor" är vissa uppgifter mer *centrala* än andra, i den bemärkelsen att om en deluppgift slutar fungera så stoppar hela pro-

32 Schattschneider 1960.

33 Simon 1945/1976, Akerlof 1970.

duktionen.³⁴ På en flygplats kan man stå ut ganska länge med att städpersonalen inställer arbetet, men planen stannar mycket snabbt om det inte finns flygledare. I de flesta organisationer har man blivit så beroende av informationsteknik, att de grupper som kontrollerar datasystem (IT) ofta har kontroll över en mycket central uppgift. Ju mer central en uppgift är, desto större makt får de som kontrollerar den, och ju starkare monopol en grupp har över en uppgift, desto mäktigare blir gruppen. Detta är den viktigaste grunden för det som vi kan kalla professionellas makt.³⁵ I fallet med professioner är det ofta så att en grupp med speciell kunskap (och formell utbildning) även har kontroll över ett antal centrala uppgifter. Flygledare har nämnts, läkare kunde vara ett annat exempel.

Maktbas nr 5: *Kontroll över socialisationsprocesser*. Normativ makt baseras på att vissa personer uppfattas som informella ledare, som de främsta representanterna för en organisations dominerande kultur. I den mån som kulturer kan skapas blir detta att ha kontroll över socialisationsprocesser en viktig källa till makt. I sådana processer formas anställdas uppfattning om vad som är rätt och riktigt, vem som är "inne" och "ute", och det antyds också ofta hur man bör reagera på personer och grupper som inte följer de informella normerna. En form av kontroll över socialisationsprocesser kan vara styra över olika former av introduktions- och inskolningsprogram i organisationen.³⁶ Här inpräntas nyanställda med vad som är organisationens värderingar och oskrivna regler. En annan form är att kunna bestämma vem som ska ta sig an nykomlingar, och därmed vem som ska forma deras värderingar och normer under organisationskarriärens första fas.

Maktbas nr 6: *Personliga resurser*. Det kan mellan individer i organisationen finnas stora variationer i kunskap, informationstillgång, sociala färdigheter, retorisk förmåga och personlig utstrålning (karisma). Sådana individuella drag kan också vara en viktig maktbas. Dessutom kan personer upparbeta sig ett rykte som ger makt. Vilket slags rykte man har upparbetat sig i en organisation påverkar både hur man själv handlar och hur

34 Pfeffer 1981.

35 Abbott 1988, Zuboff 1988.

36 Van Maanen & Schein 1979.

andra handlar tillsammans med en själv.³⁷ Ett rykte – oavsett om det i utgångspunkten är sant eller falskt – kan bli en självuppfyllande profetia. De allra flesta uppträder annorlunda inför en person som gäller för att vara kunskapsrik och mäktig respektive en som sägs varken ha någon större makt eller något annat att bidra med.

Maktbas nr 7: *Allianser och nätverk*. Denna form av makt bygger på tillgång till de sex ovannämnda maktbaserna. En aktör kan enskilt ha ringa makt men ingå allianser med andra som kontrollerar någon eller flera av maktbaserna. I organisationer kan vi se att personer eller grupper som vi trodde hade liten makt lyckas ingå allianser med andra och därmed få stor makt. I politiken är detta välkänt. Partierna ingår koalitioner med varandra för att få makt. I uppbygget av allianser och nätverk är symboler som kan skapa uppslutning och legitimitet ofta centrala verktyg.

Dessa olika former av makt eller maktbaser som vi kan finna i en organisation säger bara något om en aktörs *potentiella* makt. För att kunna säga något säkert om vilken makt som *faktiskt* utövas, måste vi studera aktörernas förmåga och vilja att använda makten. En aktör kan ha potentiellt stor makt (till exempel kontroll över budgetfördelningen i en organisation), men kan ändå vara relativt begränsat inflytelserik. Det kan vara så att han eller hon inte ser möjligheten att använda sin makt, eller inte vill använda den. Här kommer vi in på maktens personliga aspekt.³⁸ För att få makt måste en aktör ha viss förmåga. Han eller hon måste kunna analysera vilket slags potentiell makt som existerar och se hur den kan användas för att uppnå önskade resultat. Effektiva maktutövare kännetecknas ofta bland annat av god artikuleringsförmåga, lyhördhet och känslighet. De kombinerar goda fackkunskaper med social samverkan.

5.6 Makt och auktoritet

Omfattande och kontinuerligt bruk av makt, det vill säga att underordnade tvingas eller manipuleras, kan få flera olyckliga konsekvenser. Det kan leda till alienation, vilket innebär att man distanserar sig från organisationen

och från det arbete man ska utföra.³⁹ Konsekvenserna är ofta svag motivation och försök att dra sig undan arbetet. Dessutom kan det innebära en stark psykisk belastning på individen. För det andra kan bruk av makt leda till motstånd när åtgärder ska genomföras.

Effektivt ledarskap förutsätter att ledningens användning av makt uppfattas som "riktig" av dem som blir utsatt för den. När maktbruk uppfattas som riktigt talar vi om *legitim makt* eller *auktoritet*. Auktoritet är inget som kommer "uppifrån", från ledningen i en organisation.⁴⁰ Auktoritet är något som underordnade ger ledningen. Det är de underordnade som är källan till auktoritet. Auktoritet innebär att man inte ifrågasätter alla förmer av beslut, och att inte alla beslut som det råder oenighet om möts med motstånd. Maktanvändning accepteras även om man är oense.

Under vilka omständigheter uppfattas då maktanvändning som legitim? En möjlighet är att maktutövning grundas på ett *frivilligt kontrakt* mellan aktörer.⁴¹ Organisationer kan betraktas som ett nätverk av frivilliga kontrakt mellan en arbetsgivare och en arbetstagare. När en person börjar arbeta i en organisation accepterar han eller hon att avstå något av sin frihet. Motprestationen är lön eller andra nyttigheter. I många fall upprättas det formella kontrakt där både prestation och motprestation specificeras (till exempel vad arbetet består av, vem man är underordnad och vilken lön man ska få). I andra fall är kontrakten mer informella.⁴² En organisation är präglad av auktoritet när den enskilda arbetstagaren känner att det råder balans mellan arbetsinsatsen och det man får tillbaka. Auktoritet förutsätter med andra ord en kontraktsmässig *jämvikt* mellan prestation och belöning.

Sådana kontrakt – formella eller informella – innehåller i regel en definition av gränser för vad en arbetsgivare kan förvänta sig av en arbetstagare. Inom dessa gränser befinner man sig i "acceptanszonen", det vill säga att man går med på att makt används. Så länge som en arbetsgivare håller sig inom "acceptanszonen" uppfattar anställda order och riktlinjer

39 Etzioni 1982, Clegg 1989.

40 Barnard 1938.

41 Barnard 1938.

42 March & Simon 1958, Williamson 1990a, Rousseau 1995.

37 Enz 1989, Dowding m.fl. 1995.

38 Pfeffer 1981 och 1992.

som legitima. Försöker arbetsgivaren överskrida gränserna, uppfattas det däremot som illegitimt och möts med motstånd.

Detta auktoritetsbegrepp bygger på ett frivilligt avtal mellan två likställda parter. Det innebär att parterna i utgångsläget har förhållandevis jämbördig makt. Legitimiteten uppstår därför att situationen präglas av att det råder balans mellan vad man ger och vad man får. Auktoriteten är *nyttobaserad*, båda parter tjänar på att ingå en sådan relation. Detta auktoritetsbegrepp har varit en central byggsten i nyare ekonomiska organisationsteorier.⁴³

Flera har emellertid pekat på att förhållandet mellan parter i organisationer sällan eller aldrig präglas av jämlikhet. Ofta har en av parterna makt att tvinga anställda in i kontrakt som inte alltid uppfattas som legitima.⁴⁴ Max Weber påpekade tidigt att en nyttobaserad auktoritet blir relativt instabil och bara fungerar så länge som parterna finner det nyttigt att föga sig i maktanvändning.⁴⁵ Stabil auktoritet förutsätter, enligt Weber, andra former av legitimering, och detta är de tre viktigaste:

1. *Legal auktoritet*. Denna form innebär att man accepterar maktbruk på grund av att det har sitt ursprung i allmänt accepterade lagar och regler. Man lyder inte personer utan regler. Här blir det centralt att lagarna är utarbetade och stiftade på ett sådant sätt att alla uppfattar dem som "rätta och riktiga". Denna typ av auktoritet hänger nära samman med byråkrati som organisationsform, eftersom byråkratin lägger stor vikt vid formella regler och procedurer.
2. *Traditionell auktoritet*. Här accepteras maktbruk på grund av att man har en tro på att de styrsystem och den makt som sedan gammalt existerar är så som det bör vara. Till exempel hör den roll som mannen ofta spelade i familjen och den roll som olika kårer hade i samhället (till exempel präster och lärare).
3. *Karismatisk auktoritet*. Denna typ av auktoritet innebär att man lyder en ledare därför att vederbörande som person upplevs ha särskilda "nådegåvor" eller en "utstrålning" som fascinerar och får andra att

43 Milgrom & Roberts 1992.

44 Perrow 1981.

45 Weber 1971, s. 91.

vilja följa honom eller henne. Karismatisk auktoritet är med andra ord direkt knuten till personliga egenskaper. Exemplet på karismatiska personer är många och kan hämtas från alla delar av samhället: politik, företag, idrott etc.

Utöver Webers tre typer av auktoritet anförs ofta *professionell auktoritet*.⁴⁶ Detta innebär att underordnade accepterar maktbruk därför att den som utövar makten anses besitta den rätta kunskapen. En patient godtar det som läkaren säger därför att "doktorn vet bäst". En forskningsassistent godtar professors förslag därför att "professorn kan det här bättre än jag". Den professionella auktoriteten bygger alltså på formell kunskap.

Ett skrämande exempel på vad utövandet av professionell auktoritet kan föra med sig finner vi i Milgrams klassiska laboratorieförsök.⁴⁷ Avsikten var att studera lydnad inför professionell auktoritet. Milgram påvisade här att väldigt många av de personer som deltog i experimentet var villiga att ge en okänd person nästan dödliga elstötar så länge som en professionell auktoritet garanterade att allt var under kontroll. Även om många deltagare protesterade under tiden och hade stora svårigheter att delta i försöket, lät de övertala sig att fortsätta när det preciserades för dem att det var helt avgörande för detta vetenskapliga experiment att de inte gav upp.

För Milgram var det särskilt viktigt att försöket genomfördes i en omgivning som gav intryck av fackkompetens (Yaleuniversitetet), och att de som styrde försöket utgav sig för att vara forskare och gick klädda som sådana (i vita rockar och försedda med anteckningsblock). Inför deltagarna betonades också noga att försöket hade stor betydelse för forskningen. Alla ramar kring försöket förmedlade en stark professionell och vetenskaplig auktoritet.

De flesta organisationer baserar sin maktutövning på flera former av auktoritet. Organisationer har en tradition som fortplantat sig i kulturen ("Det är så vi alltid har gjort hos oss"), de har regler och procedurer som ska följas ("Vi har ju regler för detta! Du kan bara inte göra som du vill"), de kan ha grupper med kunskap som uppfattas som speciell och värdefull

46 Etzioni 1982, Abbott 1988.

47 Milgram 1963.

(”Gör som hon, hon är den som kan detta bäst av oss”), och ledare med karisma, förutom att organisationer kan ha ett stort inslag av frivilliga kon-trakt. Makt kan sålunda utövas på ett nästan rutinartat sätt utan att det varje gång uppstår stora protester och något större motstånd.

5.7 Kön, makt och organisation

Organisationsteoriens framväxt hänger nära samman med industrialisering och uppkomst av stora formella organisationer. Det var studier av stora industriföretag eller statliga myndighetsorgan som utgjorde den empiriska basen för den tidiga organisationsteorin. Historiskt sett har därmed organisationer och organisationsteori varit knutna till maskulinitet.⁴⁸ Det var män som arbetade i dessa organisationer, och dessa var utformade till att passa i ett samhälle med klara könsroller (far arbetar borta, mor är hemma).

En av de tydligaste förändringar som försiggått i västländernas arbetsliv under de senaste decennierna hänger samman med kvinnornas ”inträde i arbetslivet”. Idag är det nästan lika vanligt för kvinnor som för män att gå in i lönearbete, och i den högre utbildningen finns det numera fler kvinnor än män.⁴⁹ Samtidigt finns det stora skillnader i yrkesaktivitet mellan män och kvinnor. För det första är det väldigt många kvinnor som arbetar deltid, något som i hög grad gör dem mindre integrerade i organisationer än de som arbetar heltid (och som då oftare är män).⁵⁰ För det andra är arbetslivet starkt segmenterat i ”kvinno- och mansyrken”, till exempel så att omsorgsyrken är starkt kvinnodominerade medan ingenjörsyrket kraftigt domineras av män.⁵¹

Kvinnor har därmed under en längre period utgjort en minoritet i många organisationer. Kvinnor är fortfarande mer underrepresenterade ju högre upp man kommer i den formella hierarkin, och bland toppledare i både näringsliv och offentlig förvaltning är kvinnorna mycket få.⁵² Dess-

48 Ferguson 1984, Calas & Smircich 1996.

49 www.likestilling.no/underetema.html?id=38 (nertaddat 29 januari 2007).

50 Raaum 1995, D.I. Jacobsen 2000.

51 Kvande & Rasmussen 1993, NOU 1997:10.

52 Gulbrandsen m.fl. 2002.

utom kan det hävdas att kvinnor ofta har innehaft jobb och funktioner med relativt låg social status, till exempel omsorgsarbete.⁵³ Detta har skapat en situation där kvinnor i hög utsträckning har varit utsatta för mäns makt-användning.

En sådan manlig maktutövning kan anta många olika former. Tvångs-mässig maktanvändning – både fysisk och psykisk – har varit starkt uppmärksam, då i form av sexuella trakasserier. Män har utnyttjat sin fysiska överlägsenhet, detta att de varit i klar majoritet och ofta har innehaft formella positioner med formell makt till att trakassera kvinnor sexuellt. Trakasserier kan anta olika former, från rent fysiska övergrepp via sexuell utpressning och slippriga kommentarer till mer dolda gester och rörelser. Empiriska studier visar att sådana former av trakasserier är mycket vanliga, och att det nästan utan undantag är kvinnor som är offer.⁵⁴

Sexuella trakasserier är en form av maktanvändning som är relativt synlig och öppen, ofta baserad på kontroll över resurser (position) och social status. Detta kan emellertid också betraktas som ett systematiskt förtryck, där kvinnor förvandlas till sexobjekt och därmed systematiskt betraktas som mindre värda än män.⁵⁵ Men ofta är den maktutövning som kvinnor utsätts för i organisationer mera dold.

Det har hävdats att organisationer ofta utvecklar ett ”titta bort-syn-drom” i den bemärkelsen, att kvinnors klagomål om diskriminering och trakasserier inte kommer upp till ytan, och därmed hålls borta från organisationens dagordning.⁵⁶ Detta skylls ofta på strukturella förhållanden, att det i organisationen inte finns några goda och tydliga definitioner på vad som faktiskt är sexuella trakasserier, att det finns få eller inga planer inom området och att rapporteringskanalerna är krångliga eller inte existerar. Detta kan leda till att många finner det så tungt att framföra ett klagomål att man heller låter bli. Det kan emellertid också bero på mer kulturella förhållanden. Sexuella övergrepp förnekas ofta av ledningen eftersom de upplevs som ett hot mot både cheferna, andra medarbetare och organisationen i allmänhet. Och i vissa fall anklagas offret för osanningar, ”att vara

53 Brennan 2005.

54 Ot.prp. nr 77 2000–2001, Wilson & Thompson 2001.

55 Holter 1992.

56 Martin & Meyerson 1997, Pierce m.fl. 1998.

pryd" eller "inte kunna fatta ett skämt" och kan till och med få möta straffreaktioner.

Därför är vägen relativt kort till att hävda att organisationsstruktur och kultur ofta formas utifrån mäns intressen, och att organisationer är system för systematisk disciplinering och förtryck av kvinnor.⁵⁷ Organisationer är "könade" i den bemärkelsen att de favoriserar det ena könets intressen, i regel männens. Det mest kända begreppet i detta sammanhang hänger samman med fenomenet "glastaket". I organisationer finns det en gräns för hur högt upp en kvinna kan komma i hierarkin men den är i hög grad osynlig – därav namnet glastak.⁵⁸ Detta glastak kan bestå av informella inställningar och normer ("det här jobbet är lite för tuft för kvinnor"), eller att organisationer utformar krav på ledningsjobb så att de inte passar för andra än män som kan arbeta tjugo timmar om dagen sju dagar i veckan hela året.⁵⁹

Den sistnämnda insikten har varit en viktig drivkraft i den feministiska och kritiska organisationsteorin, där det centrala syftet är att avslöja sådana dolda förtrycksmekanismer som är mycket svårt att få grepp om.⁶⁰ I detta ligger det ett viktigt arbete med att reda ut hur organisationsstrukturer och -kulturer kan fungera som rena förtrycksmekanismer, regimer som inte bara förtrycker kvinnor utan också andra minoriteter i organisationer.

5.8 Vad är konflikt?

Det hävdas ibland att *konflikt* uppstår när det är svårt att förena olika intressen.⁶¹ Men en sådan definition blir för vag. Vilken är till exempel skillnaden mellan konflikt och konkurrens eller mellan konflikt och oenighet? I en konkurrenssituation är det så att det som en part förlorar vinnas av en annan part. Om marknaden för läkartjänster var given betydde en ny läkare att han eller hon tog en del av de andra läkarnas marknad. Enligt definitionen av konflikt vore då även konkurrens mellan läkare definitions-

57 Ferguson 1994, Townsley 2003.

58 Drake & Solberg 1995.

59 Se Martin 1994.

60 Calas & Smircich 1991, Alvesson & Billing 1997, Martin & Collinson 2002.

61 Schmidt & Kochan 1972, Banner & Gagne 1995.

mässigt en konflikt, även om många inte upplevde det så. Det är heller inte ovanligt att personer med skilda intressen är oense men kan diskutera på ett relativt förnuftigt sätt utan att kalla det konflikt.

Konflikt har därmed inte bara att göra med att det är svårt att förena olika intressen utan också med beroende mellan parterna.⁶² När begreppet beroende förs in förbinds konfliktbegreppet med att en part på ett eller annat sätt kan uppträda så att det hindrar andra från att nå sina mål. Med en sådan inriktning fokuseras på att konflikt även innehåller en beteendekomponent. Konflikt uppstår kanske inte för att två personer är oense om hur de ska utföra en uppgift utan först när en av parterna inte gör det som den andra väntar sig, eller gör något som den andra menar är fel. Om en av parterna i en sådan diskussion bara kunde dra sig ur och säga "Jag bryr mig inte längre" hade man inte fått en konflikt. Det måste finnas något som binder personerna samman, som tvingar dem att handla gemensamt. Ju starkare beroende, desto starkare kan också konflikten bli.

Många har dessutom sagt, att för att något ska kunna kallas konflikt måste man införa ett emotionellt element.⁶³ Därmed blir konflikt något subjektivt, något personligt. Detta kan till exempel förklara att man i en situation kan uppleva att en person beskriver den som konfliktladdad, medan en annan inte tycker att det egentligen är någon konflikt. Oenighet och detta att man gör något som andra inte värdesätter kan diskuteras och lösas på ett relativt rationellt sätt. När det däremot läggs in känslor i oenigheten, och man till exempel upplever den andra partens beteende som "problematiskt", "hotfullt" eller "otäckt", blockeras ofta en diskussion.⁶⁴

I figur 5.3 presenterar vi en modell som sammanfattar vilka olika slags orsaker en konflikt kan ha.

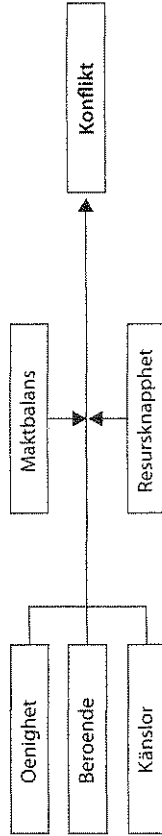
Centralt i alla konflikter är frågan om konfliktens "intensitet" eller "styrka". Två förhållanden tycks kunna påverka hur intensiv konflikten är.

1. *Hur mycket som står på spel.* Detta är ofta en fråga om hur knappa resurser det är strid om och hur mycket intresse eller prestige som par-

62 Tjosvold 1997.

63 Hotvet 1997.

64 Bartunek m.fl. 1992.



FIGUR 5.3 Olika orsaker till konflikt.

terna lägger in i konflikten.⁶⁵ Ju knappare resurser, desto starkare blir ofta intressena och desto intensivare konflikten. Förklaringen är enkel. Om "kakan" man ska dela är liten ökar sannolikheten för att en av parterna inte får något alls.

2. *Hur styrkeförhållandet mellan parterna är.* Om en av parterna i en konfliktrelation har stor makt, har den parten också möjlighet att undertrycka konflikt.⁶⁶ Det betyder inte att konflikten försvinner eller blir löst, bara att den trycks ner och blir en icke-fråga. Det kan illustreras med ett exempel. En femtonåring får sommarjobb i en kiosk. Chefen säger direkt: "Om du inte jobbar tolv timmar om dagen så hittar jag någon annan till arbetet." Femtonåringen har ingen annan möjlighet att få jobb och står ensam. I stället för att börja krångla finner han sig i chefens krav. Detta fortsätter ända tills LO:s "sommarpatrull" besöker kiosken för att undersöka arbetsförhållandena. Femtonåringen berättar om förhållandena och får patrullens stöd. Från den dagen törs han säga ifrån till chefen om de förhållanden som han inte håller med om. Konflikten har blivit öppen eftersom femtonåringen stärkt sin makt genom det stöd han fått från sommarpatrullen.

Samtidigt är konfliktnivån beroende av andra inslag. Starkt beroende mellan grupper leder ofta till att konflikterna blir mer intensiva.⁶⁷ Detta beror på att ju starkare beroendet blir, desto större konsekvenser har det som någon gör i relation till andra, och med stora konsekvenser följer ofta starka

65 Pfeffer 1981.

66 Bachrach & Baratz 1963, Perrow 1970, Lukes 1974, Bies & Tripp 1998.

67 J.D. Thompson 1967.

konflikter. Det är också högst sannolikt att ju fler formella enheter och enheter en organisation har – ju mer differentierad den är – desto oftare uppstår konflikter. Ju starkare differentiering, desto fler särintressen och desto större risk för konflikter mellan olika intressen.

Graden av formalisering kan också påverka konfliktnivån i en organisation. Det ligger en potentiell konflikt i alla situationer där det föreligger osäkerhet (det vill säga när det inte finns ett av alla accepterat svar på vad som är eller fel). En organisations formella regler, rutiner och procedurer kan i många fall fungera som en uppsättning gemensamma normer för vad som är riktigt. I organisationer med omfattande användning av formalisering kan man i många fall ha vad som uppfattas som "objektiva" och "opartiska" regler att hänvisa till. I den mån som reglerna accepteras kan man på detta sätt undvika att konflikter uppstår. I organisationer med låg grad av formalisering (till exempel organiska, innovativa organisationer) blir konflikter mer sannolika. Mintzberg hävdar i detta sammanhang att "konflikt och aggressivitet är nödvändiga element i innovativa organisationer".⁶⁸ Detta betyder inte att konflikt aldrig förekommer i starkt formaliserade strukturer, bara att risken för konflikt minskar med växande formaliseringsgrad. Osäkerhet kan även förknippas med hur tydlig organisationskulturen är, och i hur hög grad det finns en stark och dominerande kultur i organisationen.⁶⁹ Ju starkare och enhetligare kulturen är, desto lägre blir den interna konfliktnivån i organisationen. Mycket intensiva konflikter finner man ofta i organisationer med några få men starka subkulturer. När konflikt uppstår mellan två subkulturer kan detta av medlemmarna i de båda kulturerna uppfattas som att man blir hotad. Det är ens egen identitet och självkänsla som står på spel, och därmed kan konflikter mellan olika subkulturer lätt bli personliga och mycket intensiva.

Hittills har vi talat om reella konflikter, det vill säga konfliktsituationer som präglas av oenighet, beroende och känslor, där utfallet betyder att en part vinner något medan den andra förlorar. I många fall kan det uppstå vad man brukar kalla en "skenkonflikt" eller ett "missförstånd". Detta är en konflikt där parterna tror att de är oense därför att de har för liten informa-

68 Mintzberg 1979a, s. 143.

69 Deal & Kennedy 1969.

tion om varandra. Vi ska därför längre fram i kapitlet gå närmare in på olika konflikttyper och skilja mellan olika stadier av konflikt.

5.9 Olika typer av konflikt

Vi har ovan beskrivit hur konflikt kan hänga samman med oenighet och beroende och i skiftande grad präglas av känslor. Vi har också varit inne på att konflikternas karaktär kan förändras med tiden och anta olika grad av intensitet. Därför är det ändamålsenligt att kunna skilja mellan olika konflikttyper, att indela konflikter i fyra olika faser efter intensitetsgraden.⁷⁰ Många vill reservera begreppet konflikt för de två sista faserna, men vi tror det är viktigt att ha med de tidigare faserna för att skapa en helhetsbild.

- 1 *Latent konflikt*. I alla situationer där människor är beroende av varandra finns en konfliktkälla. Beroende kan dock även lösas genom samarbete och behöver inte bryta ut i konflikt. Det kan mycket väl vara så att personer även om de har olika intressen lyckas samarbeta om en uppgift.
- 2 *Oenighet*. I denna fas upplever parterna att de är oense om vad man ska uppnå eller hur en viss uppgift bör utföras. Det börjar uppstå öppna diskussioner om vad man ska göra, vad som är bäst och vem som ska göra vad. Oenigheten handlar fortfarande om olika sätt att se på saken, det vill säga hur uppgiften ska lösas på bästa sätt.
- 3 *Känslomässig konflikt*. På detta stadium får konflikten en emotionell komponent. Människor känner sig hotade, blir osäkra och utvecklar antipatier till andra personer. Man börjar diskutera de personer som är inblandade i situationen utöver själva saken.
- 4 *Manifesterad konflikt*. De parter som är inblandade i situationen genomför handlingar som är ute efter att förstöra för motparten. Det kan innebära sådant som förtal, ryktesspridning, sabotage av jobbet och mycket annat.

Det är dessutom viktigt att dela in konflikter efter den *nivå* där de uppstår. Konflikter kan uppstå på alla nivåer, mellan individer, grupper och organi-

70 Pondy 1967.

sationer. Dessutom skiljer vi mellan "rollkonflikt", "mellanpersonella konflikter" och "konflikter mellan grupper".

När en person möts med skilda förväntningar och vissa av dem är svåra att uppfylla utan att det sker på bekostnad av en annan, talar man ofta om att individen upplever en *rollkonflikt*, eller en *konflikt mellan olika identiteter*.⁷¹ Organisationsteorin är full av exempel på rollkonflikter. Det kommer sig av att organisationsstrukturen skapar ett antal förväntningar om hur innehavaren av en position ska handla, och de sammanfaller inte alltid med förväntningarna hos andra personer i och utanför organisationen. Ett av de klassiska exemplen på denna typ av rollkonflikt finner vi i studier av förmän i amerikanska industriföretag.⁷² Å ena sidan skulle förmännen vara ledningens förlängda arm och kontrollera arbetarna. Å andra sidan var han i regel en arbetare som hade avancerat till denna position, och de andra arbetarna förväntade sig att han skulle vara "en av grabbarna". I många fall var det svårt att uppfylla dessa båda motstridiga roller, kamrattrollen och ledarrollen. Denna typ av rollkonflikt är inte ovanlig på små arbetsplatser. Här blir nämligen de sociala relationerna mellan ledare och underlydande ofrånkomligen mycket intima, och ledaren är beroende av ett gott personligt förhållande till de underlydande för att få sina sociala behov tillfredsställda på arbetsplatsen.⁷³

Oftare beskrivet i organisationsteorin är det som vi kan kalla *mellanpersonliga konflikter*. Det handlar om att konflikten står mellan personer eller grupper av personer. Konflikter mellan individer kallas ofta personliga konflikter. Sådana konflikter finner vi överallt där människor samlas, därför att de har olika inställningar, inte gillar varandra eller av andra skäl inte lyckas samarbeta. En vanlig konflikt i organisationer av denna typ hänger samman med kamp om ledarbefattningar. Alla hierarkiska organisationer måste ofrånkomligen ha färre ledare än anställda, och ju högre upp i hierarkin man kommer, desto färre positioner blir tillgängliga. Nyttigheten blir allt knappare. Därmed kan det uppstå konflikt mellan organisationsmedlemmar som anser sig förtjänta av en högre position.⁷⁴ Ju fler

71 Ashfort & Mael 1989.

72 Roethlisberger & Dickson 1939.

73 Thorsvik 1984.

74 Stinchcombe 1986.

som konkurrerar om belöningen, desto starkare kan konflikten bli. Men konflikt kan även uppstå mellan dem som innehar en position och dem som är potentiella innehavare.⁷⁵ I organisationer där ledare sitter länge på samma position blockeras beföringsmöjligheterna för andra. Det kan tänkas att en sådan situation ökar konflikterna i hela organisationen, och då mellan dem som har en position och dem som anser att de borde ha en.

Organisationsteorin har mest fokuserat på *konflikter mellan grupper*. Konflikter har ofta sitt upphov såväl i den formella strukturen, där man kan uppleva konflikter mellan olika avdelningar och divisioner, som i organisationskulturen, där man erfar konflikt mellan olika subkulturer. Vi har tidigare sett att det i alla organisationer finns tendenser till en upplevelse att det som man arbetar med i den egna enheten är viktigare än det som andra sysslar med. Detta var vad vi kallade suboptimering, en form av mål-förskjutning. Vi såg också att det fanns en stark tendens att det utvecklades subkulturer kring speciella uppgifter, olika hierarkinivåer och skilda organisatoriska enheter. Allt detta verkar i riktning mot att utvecklas skilda intressen i olika grupper och på olika organisationsnivåer.

Därmed kan det uppstå konflikter mellan grupper i samband med hur resurser bör fördelas (vem har till exempel störst behov att få en extra anställd?), vilka grupper som bör vara representerade i olika beslutsföra (vem ska till exempel sitta i ledningsgruppen?) eller vem som bör få en toppbefattning. Ju fler formella enheter och ju fler subkulturer man finner i en organisation, desto fler konflikter av detta slag måste man räkna med att finna.

Det kan naturligtvis även förekomma *mellanorganisatoriska konflikter*, det vill säga konflikter mellan självständiga organisationer. Detta bottnar ofta i en oenighet om domäner och samarbetsförhållanden, något som vi ska se närmare på i nästa kapitel.

Men konflikter kan också indelas efter sitt innehåll. En traditionell åtskillnad har varit *konflikt om mål och medel*.⁷⁶ I en målkonflikt är man oense om vilken grundläggande utveckling en organisation ska ha. Ett norskt exempel på en målkonflikt finner vi i konflikten mellan Kværner

75 Pfeffer 1982.

76 Enderud 1976.

och Aker Maritime på våren 2001. Aker Maritime ville gå samman med Kværner för att skapa ett starkt, nationellt företag medan Kværner inte ville detta. Kværner hade som mål att bli en stor internationell aktör och upptade en fusion med Aker Maritime som ett "blindspår". Medelkonflikter är nog vanligare. Där är man ense om målet men inte om vad som måste till för att förverkliga det. Ett exempel kan vara lärare som är oeniga om vad som är den bästa uppläggnings av undervisningen för en klass men överens om målen för undervisningen.

5.10 Hur fungerar konflikter?

Den vanliga uppfattningen om konflikt är att det är något negativt, något oönskat och obehagligt. Det tycks vara en vanlig mänsklig reaktion i vitt skilda kulturer att försöka undvika konflikt.⁷⁷ På individnivå är detta inte så svårt att förstå. Flera undersökningar har visat att rollkonflikter sliter på den enskilde. I många fall kan de leda till dåligt samvete, stress, utbrändhet och missnöje.⁷⁸ Också konflikter mellan personer uppfattas vanligen som obehagliga. Att någon trivs med konflikter är snarare undantag än regel. Eftersom det är denna sida av konflikter som de flesta av oss möter och ser, är det lätt att tillskriva dem enbart negativa konsekvenser.

Redan den tyske filosofen Kant pekade emellertid på att konflikt inte bara är negativt. I sin filosofi om historiens utveckling hävdar han att *social konflikt* är en av de viktigaste mekanismer som gör att människor utträttar allt mer. Eftersom människor sätter upp mål som möter motstånd och vill forma samhället efter sitt eget huvud, tvingas de utveckla sin förmåga och förkovra sig så att de kan röja motståndet ur vägen.⁷⁹

I organisationsteorin började man också på 1960-talet skilja mellan "funktionell konflikt", som definitionsmässigt är positiv för organisationer, och "dysfunktionell konflikt", som är destruktiv och nedbrytande.⁸⁰ I en ofta åberopad studie påpekade Lawrence & Lorsch att en viss konflikt mellan avdelningar i en organisation såg ut att fungera som en "kraftinjek-

77 Argiris 1982.

78 French m.fl. 1982.

79 Malnes & Midtgaard 1993.

80 M. Deutsch 1969.

tion" på de avdelningar som var involverade.⁸¹ För det första skapade konflikten en starkare enighet och sammanhållning internt inom avdelningarna. Denna effekt är välkänd från andra undersökningsområden, till exempel internationell politik. Där påpekas det att ingenting stärker den nationella sammanhållningen mer än att ha en gemensam yttre fiende. För det andra skapade konflikten en viss form av konkurrens – och därmed också innovation. Det lades ner mycket resurser på att finna nya sätt att göra saker så att man kunde komma ur konflikten. För det tredje medförde konflikten en starkare medvetenhet om enhetens egentliga verksamhet. Mål, resursförbrukning och medel granskades kritiskt.

I förlängningen av detta perspektiv ligger ett antagande om att det finns en "optimal konfliktnivå".⁸² Vi kan här tänka oss en skala där vi i den ena ytterpunkten har "ingen konflikt" och i den andra ytterpunkten "mycket intensiv konflikt". Helt konfliktfria organisationer befinner sig med stor sannolikhet i stagnation, eftersom innovation oftast leder till konflikt.⁸³ Förmågan till självkritik är förmodligen också i bottenläge. Organisationer som ligger i skalans andra ände, där konflikten är starkt intensiv, upplever denna som dysfunktionell. Intensiva konflikter sliter hårt på individer i organisationen. Mycket tid och resurser läggs på att upprätthålla och försöka vinna konflikten. Organisationens huvudfokus förskjuts från uppgiftslösning till konflikt. Effektiva organisationer är alltså sådana som hittar en "optimal konfliktnivå". Detta ligger enligt många mitt på den konfliktskala som vi beskrivit.

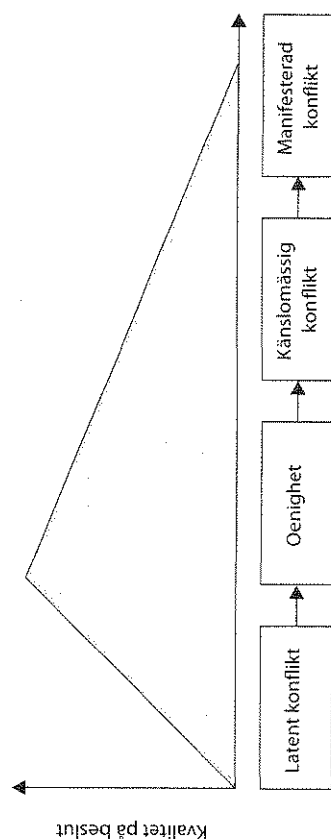
Det är idag väl dokumenterat att konflikt har flera positiva effekter. Den viktigaste är att oenighet ofta tycks leda till kvalitativt bättre beslut eftersom många synpunkter lyfts fram, synsätt ifrågasätts och ny information kommer till. Nyare forskning har ytterligare nyanserat denna insikt genom att relatera den till olika stadier i en konflikt.⁸⁴ Utgångspunkten är ofta att en viss grad av oenighet är väsentligt för att hindra att ett "grupptänkande" uppstår. Frånvaro av konflikt kan vara ett tecken på att ingen förs komma fram med alternativa synpunkter, något som ofta gör att beslutsunderlaget

81 Lawrence & Lorsch 1967.

82 Robbins 1983, Pondy 1992.

83 Staw 1996.

84 De Dreu & Van de Vliert 1997.



FIGUR 5.4 Samband mellan olika konfliktstadier och besluts kvaliteten.

blir otillräckligt. När konflikter däremot får utvecklas och antar en känslomässig prägel, och när grupper börjar motarbeta varandra aktivt, blir konflikten dysfunktionell. Resonemanget kan enkelt illustreras så som vi har gjort i figur 5.4. Modellen knyter an till beskrivningen i förra avsnittet av olika stadier i en konflikt.

Vilka konsekvenser för ledningen kan vi dra av detta? Två punkter framstår som helt centrala. Försök inte till varje pris att undvika konflikt. Organisationer kan tvärtom tjäna på att stimulera till oenighet och diskussion. Men det är samtidigt viktigt att ordna förhållandena så att man undviker att oenighet, diskussion och konflikt får en känslomässig karaktär.

5.11 Några centrala utvecklingsdrag

De senaste åren har allt fler hävdats att det håller på att ske betydande interna maktförskjutningar i formella organisationer.⁸⁵ Orsakerna till dessa förskjutningar finner vi i den växande betydelsen av informations- och kommunikationsteknik (IT) och den stadigt ökande turbulensen i marknader och ramvillkor.

85 Nordström & Ridderstråle 1999.

Många väntade sig att informationstekniken skulle leda till plattare, mer demokratiska organisationer, eftersom IT gör att alla får lättare tillgång till information.⁸⁶ Idag tycks forsknings slutsats vara att IT kan skapa både mer centraliserade och mer decentraliserade organisationer. I vissa organisationer har IT-introduktionen lett till att man fått färre nivåer i hierarkin och att större beslutsamhet lagts på låg nivå och hos självständiga team.⁸⁷ Men många studier visar att IT har resulterat i fler hierarkiska nivåer, ökad kontroll och minskade befogenheter att fatta beslut på lägre nivå i organisationen.⁸⁸ Det avgörande för vilken effekt IT får på organisationsstrukturen är därför inte själva IT-egenskaperna utan hur man väljer att använda sig av dem. Det är hur tekniken tillämpas som betyder något.

Ett centralt utvecklingsdrag är, åtminstone i västerländska organisationer, tjänsteutövningens allt större betydelse. Produktionen av fysiska produkter automatiseras alltmer eller flyttas till länder med lägre arbetskostnader (lönerna). Därmed har också den intellektuella aktiviteten ökat i betydelse. Organisationer blir då alltmer beroende av att rekrytera och behålla personer med speciell kunskap och förmåga att använda den kunskapen. De anställda blir organisationens viktigaste teknik och därmed också dess viktigaste kapital.⁸⁹

Detta har enligt somliga lett till en dramatisk maktförskjutning i de flesta organisationer. När intellektuellt kapital blir viktigare än fysiskt kapital, förändras också makten över produktionsmedlen. Medan ägare och ledning kunde kontrollera det fysiska kapitalet – maskiner och annat sådant – är det de anställda som kontrollerar sitt eget intellekt. Därmed förskjuts makten nedåt i organisationen. Detta är inget annat än det som man länge har observerat i professionella organisationer, bara det att det nu blir allt fler organisationstyper där makten förflyttas till lägre nivåer.⁹⁰

Det har under senare år också funnits en tydlig tendens att ge anställda i alla delar av organisationen större befogenhet att fatta viktiga beslut, samtidigt som de fått ansvar för resultaten. I organisationslitteraturen kallas

86 Quinn & Paquette 1990, Collins m.fl. 1999.

87 Zeffane 1989, Dean & Sussman 1989, Burckhardt & Brass 1990.

88 Role & Attewell 1989, Burris 1989.

89 Drucker 1993, Nordström & Ridderstråle 1999, Roos m.fl. 2005.

90 Blackler 1995.

detta *empowerment*. Begreppet *empower* kan översättas med "att ge makt åt någon, bemyndiga" och innebär i praktiken att traditionella sätt att fördela makt i organisationer förändras till fördel för anställda på den operativa nivån.

Det finns flera orsaker till att bemyndigande har blivit så populärt. De flesta argumenten handlar om nackdelarna med centralisering av beslutsamhet. Centralisering innebär ofta att man inte fullt ut kan utnyttja den kunskap, insikt och erfarenhet som finns hos anställda på olika ställen i organisationen. Centralisering minskar dessutom utrymmet för lokal initiativkraft och kreativitet och fungerar ofta avmotiverande på de anställda. Bemyndigande visar sig också vara en förutsättning för lärande i organisationer, eftersom handlingsfrihet förlöser initiativ och kreativitet och ger de anställda anledning att experimentera och finna nya sätt att lösa sina uppgifter. Dessutom visar studier att när ledare ger makt till sina anställda kan det bidra till att stimulera motivation, lojalitet och uppslutning kring organisatoriska mål.⁹¹

Många åtgärder kan genomföras i organisationer för att ge anställda större makt och kontroll över sin egen arbetssituation, och vi kan tala om grader av bemyndigande allt efter åtgärdernas innehåll. Om vi tänker oss en skala som anger de anställdas grad av makt, får vi på den ena ytterpunkten en situation där de har så gott som ingen beslutsamhet (till exempel starkt rutiniserade och formaliserade uppgifter). I sådana situationer kan man genomföra arbetsberikande åtgärder som ger individen större handlingsfrihet. På den andra ytterpunkten får vi till exempel självstyrande arbetsgrupper där de anställda har ansvar för att både utveckla strategi, fatta beslut och genomföra uppgifter. Mellan dessa båda ytterpunkter har vi åtgärder som i växande grad ger de anställda tillfälle att fatta beslut inom definierade områden. Den faktor som i de flesta fall är bestämmande för hur stor makt och kontroll man ger medarbetarna är kompetenskrav i samband med arbetsuppgifterna. Dagens tendens är att växande kompetenskrav leder till åtgärder som ger de anställda allt större makt i organisationer.

91 Daft 2001.

Men bemyndigande tycks även leda till skärpta konflikter i många fall. Ett brett deltagande i beslutsprocesser från organisationens medlemmar ser ut att vara konfliktfrämjande.⁹² För somliga kan detta verka paradoxalt, eftersom många uppfattar ett brett deltagande i beslutsprocesser som en form av demokratisering av arbetsplatsen och ett sätt att avvärja konflikter.⁹³ Förklaringen av sambandet mellan brett deltagande och konflikt tycks vara att deltagande ofta leder till att konflikter kommer fram i dagen, det vill säga att de lyfts från det dolda till det synliga. Därmed kan det vara så att organisationer med demokratisk ledning har färre dolda men fler manifesterade konflikter (det vill säga latenta konflikter som kommer till uttryck) än organisationer med mindre brett deltagande i beslutsprocesserna.

5.12 Sammanfattning

Makt och konflikt är en integrerad del av alla formella organisationer. Att tro att man kan undvika konflikter är en illusion, eftersom människor som arbetar med olika uppgifter, har olika ansvar och är medlemmar av olika subkulturer ofta har olika intressen. Därför råder det i de flesta organisationer alltid en kamp mellan skilda grupper om fördelning av resurser och uppmärksamhet.

Som vi har påpekat i hela detta kapitel finns det ett nära samband mellan struktur, kultur och makt. Den formella strukturen fördelar makt i anslutning till position och genom att fördela mer eller mindre centrala uppgifter till olika grupper. Samtidigt har strukturen stor betydelse för vad som kommer upp på dagordningen och vad som systematiskt utelämnas genom sin organisering av uppmärksamhet och rättigheter att delta. Den formella strukturen är alltså inte neutral utan favoriserar systematiskt vissa grupper.⁹⁴ Organisationsstrukturen kommer alltid att favorisera somliga grupper med vissa synpunkter och åsikter på bekostnad av andra grupper. All organisering innebär en slagsida, att något ges större vikt än något

annat.⁹⁵ Också kultur är en form av dominans. När någon säger att en kultur består av en uppsättning dominerande normer och värderingar måste man alltid fråga: "Vems värderingar är det som dominerar?" Inte heller kulturer är några neutrala fenomen utan favoriserar vissa grupper synsätt, världsuppfattning och intressen.

Därmed är struktur och kultur något mer än enbart instrument för att skapa effektiva organisationer, vilket man ofta har tenderat att framställa det som i vissa delar av organisationslitteraturen.⁹⁶ Frågan som man måste ställa sig lyder: "Effektivitet för vem?" Vilka grupper är det som tjänar på en viss strategi, en särskild struktur eller kultur? Låt oss ta ett exempel. När det inrättas en ny formell enhet betyder det också att man accepterar ett nytt ämnesområde.⁹⁷ Genom att 1973 inrätta Miljöverndepartementet satte den norska regeringen miljöfrågor på den formella dagordningen. Det betydde att miljögrupper och deras synpunkter infogades i den ordinarie sakbehandlingen. Detsamma sker när en organisation inrättar en personalavdelning. Det är en signal om att personalförhållanden är en del av den formella organisationens verksamhet. Omvänt medverkar den formella strukturen till att vissa saker, intressen och problem inte sätts på dagordningen. Saker som inte har en inkörsväg genom en organisatorisk avdelning avvisas i många fall som "irrelevanta".⁹⁸ Därmed uppstår det ofta en kamp om hur organisationsstrukturen ska se ut, och alla kämpar för sin egen sak eller för att deras egen synpunkt ska väga tungt i organisationen. Samtidigt blir organisationsstrukturers utformning en kamp om vems synpunkter och intressen som ska dominera. Det som det mest har forskats kring är konflikt mellan professioner i organisationer, och för Norges del kan detta illustreras med diskussionen om vem som bör leda sjukvårdsinrättningarna.⁹⁹ Kan en sjuksköterska vara chef för en läkare? Detta var en av de stora diskussionerna kring hur vårdavdelningar skulle ledas. Läkarna, som traditionellt hade innehållit ledarställningar, menade att detta var föga ändamålsenligt medan sjuksköterskorna ansåg motsatsen. Lika

95 Schattschneider 1960.

96 Pfeffer & Salancik 1978, Hardy & Clegg 1996, Clegg 2003.

97 Egeberg 1984.

98 Roness 1979.

99 H. Hernes 1996, Borum 2003, Gjerberg & Sørensen 2006.

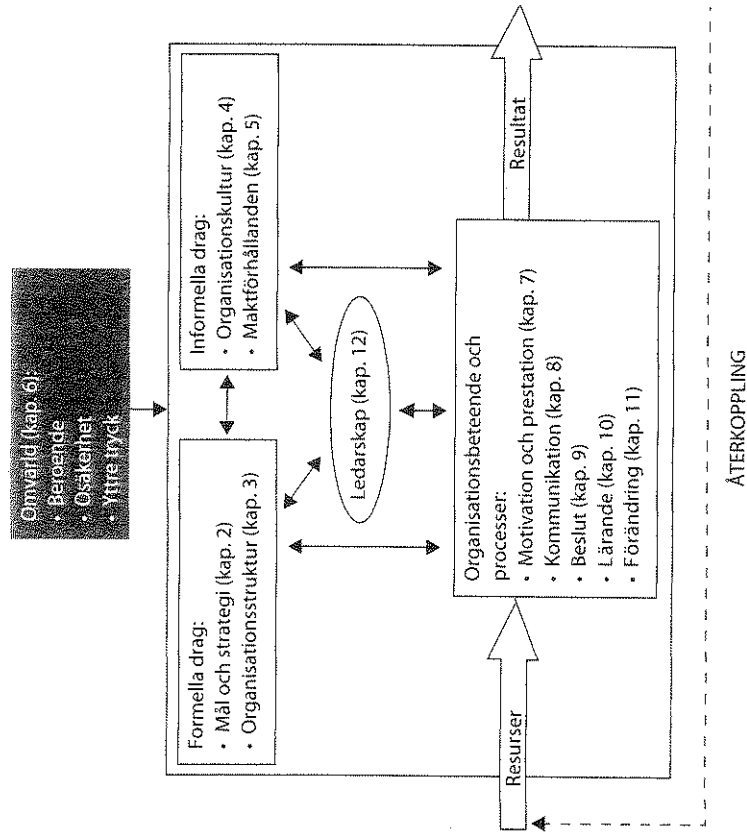
92 Zald 1962.

93 French & Bell 1984.

94 Pfeffer 1981 och 1992, Mintzberg 1983, Clegg 1990.

viktig har diskussionen varit om vem som kan leda ett sjukvårdsföretag. Måste det vara en medicinare eller sjuksköterska, eller kan det till exempel vara en ekonom eller jurist? Här ser vi klart att struktur inte är något neutralt utan något som olika grupper knyter olika intressen till.

Organisation och omvärld



6.1 Inledning

Generellt gäller för alla organisationer att de är *beroende* av sin omvärld för att överleva, eftersom det är där de måste hämta resurser i form av kapital, arbetskraft, råvaror, information och annat som de behöver för att producera det som krävs för att de ska nå sina mål. Detta kommer klart till uttryck