Företagsdemokratin och MBL

EFI

* grundades år 1929

* är en vetenskaplig forskningsinstitution vid Handelshögskolan i Stockholm

* bedriver teoretisk och empirisk forskning inom företagsekonomins och samhällsekonomins olika områden och ger i samband därmed avancerad utbildning

* söker välja forskningsobjekt efter forskningsområdenas behov av teoretisk och praktisk vidareutveckling, projektens metodologiska intresse samt problemställningarnas generalitet

* offentliggör alla forskningsresultat; detta sker i institutets skriftserier och seminarier, genom tidskriftsartiklar samt via undervisning vid Handelshögskolan och annorstädes samt ofta också i artikelform

* består av ett 100-tal forskare, främst ekonomer men också psykologer, sociologer och statistiker

* har organiserat sin forskningsverksamhet i följande sektioner och fristående program

A	Arbetslivs- och personalfrågor
B	Redovisning och finansiering
C	Ekonomisk analys och styrning
D	Distributionsekonomi, strukturekonomi och marknadspolitik
F	Förvaltningsekonomi
G	Ekonomisk geografi
I	Ekonomisk informationsbehandling
P	Ekonomisk psykologi
S	Samhällsekonomi
PMO	Forskningsprogrammet människa och organisation
FDR	Fonden för handels- och distributionsforskning
AFT	Avdelningen för forskningstillämpning

Ytterligare information om EFI:s pågående forskning och publicerade forskningsrapporter återfinns i institutets projektkatalog, som kan rekvireras direkt från EFI.

Företagsdemokratin och MBL

En empirisk och organisationsteoretisk utvärdering av en arbetsrättsreform

Anders Aspling

EFI EKONOMISKA FORSKNINGSINSTITUTET VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM HHS

Akademisk avhandling för avläggande av ekonomisk doktorsexamen vid Handelshögskolan i Stockholm

Stockholm 1986

Omslag: "Demonstration", Albin Amelin, olja 1938
Folkets hus, Stockholm. Foto: John Wahlbärj

©EFI och författaren

ISBN 91.7258.213.8
UDK 658.315 (485)
331.152 (485)
65.01 (485)
331.15:347.454

gotab Stockholm 1986 84806

Företal

Föreliggande arbete utgör resultatet av ett forskningsprojekt som bedrivits vid Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Som brukligt är vid Ekonomiska Forskningsinstitutet har författaren haft full frihet att självständigt utforma projekt och resultatredovisning.

Institutet är tacksamt för det finansiella stöd från Arbetarskyddsfonden, som möjliggjort projektets genomförande.

Stockholm i maj 1986

Lars Östman
Institutets chef

Sven-Erik Sjöstrand
Chef för sektionen
för personal- och
företagsledningsfrågor

Förord

Alla de personer som medverkat vid tillkomsten av denna bok är jag skyldig ett stort tack.

Ett första tack riktar jag till de företagsledningar och fackliga organisationer som låtit mig följa deras arbete på företagsdemokratins område.

I de delar där forskningsprojektets tidiga teoretiska och empiriska arbete beskrivs och kommenteras talar jag i boken om "vi". I det inledande teoretiska arbetet och under de två första empiriska omgångarna deltog Lars Lindestad. I den tredje och avslutande empiriska fasen hjälpte mig Eva Brodén med intervjuer och enkätsammanställningar. Tack Lars och Eva!

När detta mitt arbete nu står inför sin avslutning känns det särskilt viktigt att rikta ett tack till min vän och handledare Sven-Erik Sjöstrand. Både som professor och människa har han förmedlat inspiration och kunskap. För mitt arbete har det varit ovärderligt!

Jag har under de gångna åren tillhört sektionen för Personal- och företagsledningsfrågor vid Handelshögskolans Ekonomiska Forskningsinstitut (EFI) och Institutet för företagsledning (IFL). Naturligtvis har mina tankegångar påverkats av värdefulla kontakter med arbetskamraterna. Tack för den påverkan!

I alla faser då mina tankar formulerats skriftligt har ett viktigt arbete utförts av många personer. Tack för ett värdefullt samarbete - Tina Hasselgren, Ann-Charlotte Edgren, Elisabet Forsslund, Anita Hallgren, Britt Jacobsson, Kerstin Lindskog och Birgitta Strömberg! Tack till Marie Martinsson för administrationen av tryckningen!

Den utan tvekan största inspirationen har jag fått av var och en av dem som deltagit i forskningsprojektet. Tack till Gösta, Monika, Leif, Jan, Hugo, Sture, Ingvar, Håkan, Göran, Kurt, Lasse, Håkan, Bosse, Kent, Sven, Brita, Börje, Jan, Torbjörn, Seppo, Bo, Lennart, Monica, Erik, Martin, Ivar, Johan, Gunnar, Berndt, Karl-Erik, Ulf, Erik, Allan, Gustav, Uno, Anders, Eivor, Kjell, Svante, Björn, Jan, Dan, Bengt, Iréne, Maths, Sven, Leif, Ebbe, Runo, Gösta, Nils-Erik, Seppo, Birgitta, Sten, Nils och alla ni andra som lärt mig mer än vad denna skrift kan förmedla. Utan er hjälp och era insatser har boken inte blivit till.

Boken baseras på ett forskningsprojekt finansierat av Arbetarskyddsfonden. Tack till Bo Oscarsson och Erland Ribbing för ert stora tålamod!

Till sist, tack till Heléna - för allt du hjälpt till med - och till Carl Johan!

Viksjö i mars 1986

Anders Aspling

Innehållsförteckning

Kapitel 1 Bokens uppläggning 1

1.1 Forskningsprojektet 1

1.2 Kunskapssyn och organisationsteoretiska utgångspunkter 5

1.3 Studiens centrala delar 10

1.4 Bokens kapitel 15

1.5 Forskningsuppgiften och bokens syften 18

DEL I OM TIDEN INNAN MBL

Kapitel 2 Parternas allmänna ställningstagande i företagsdemokratifrågan 25

2.1 Reformarbetet startar 25

2.2 Företagsnämndens befogenheter 27

2.3 Arbetsgivarnas teoretiska angreppssätt 29

2.4 Arbetsgivarnas synsätt ställt mot arbetstagarparternas 34

2.5 Den första forskningsfrågan 37

Kapitel 3 Om formerna för inflytandet 38

3.1 Inflytandets omfattning 38

3.2 Kommentarer och åsikter om representativt respektive direkt inflytande 39

3.3 Försöksverksamheten under slutet av 1960-talet ... 41

3.4 Försöksverksamheten utvärderas 43

3.5 Företagsnämnderna utvärderas och nya krav formuleras 44

3.5.1 Arbetstagarparterna 44

3.5.2 Arbetsgivarparten SAF 50

3.6 Situationen inför 1970-talet 52

3.7 Den andra forskningsfrågan 53

Kapitel 4 Om graden av inflytande

4.1 Inledning 54
4.2 Situationen innan 1970-talets arbetsrättsformer . 55
4.3 1970-talet - stärkta krav på inflytande 58
4.4 Den tredje forskningsfrågan 58

Kapitel 5 Organisationsteoretiska utgångspunkter 64

5.1 Inledning 64
5.2 Värderingars betydelse 64
5.3 Formella medbestämmandesystem 66
5.3.1 Om struktur 67
5.3.2 Om beslutsfattande 69
5.4 Avslutande kommentar 71

Kapitel 6 Om forskningsmetodiken 73

6.1 Inledning 73
6.2 Inflytandemått 73
6.3 Datainsamlingsmetoder 76
6.4 Utval av undersökningsobjekt 87
6.5 Intervjun 88
6.6 Utvärderingsforskning 89
6.7 Avslutande kommentarer 93

DEL II OM TIDEN EFTER MBLs IKRAFTTRÄDANDE
- EN EMPIRISK REDOGÖRELSE

Kapitel 7 Uppläggningen av det empiriska materialets presentation 99
7.1 Tre centrala frågeställningar 99
7.2 De deltagande organisationerna 100
7.3 Värderingar 101
7.4 Samverkansformer 103
7.5 Subjektivt uppfattat inflytande 105

Kapitel 8 En beskrivning av förändringar med avseende på inflytande och medbestämmande mellan 1976 och 1982 - en organisationsbeskrivning 110

8.1 Inledning 110

8.2 Sparbanken 112

8.2.1 Sparbankens utveckling fram till 1976 112

8.2.2 Sparbankens utveckling efter 1976 114

8.2.3 Arbetsorganisationens utveckling sammanfattad . 117

8.2.4 Den fackliga organisationen 123

8.2.5 Samverkansorganisationen 124

8.2.6 Faktorer som påverkar samverkansorganisationens utseende och funktion - en allmän reflektion .. 131

8.2.7 Värderingar med avseende på medbestämmande /inflytande 133

8.2.8 Åsikter om MBL - röster från Sparbanken 1982 .. 137

8.2.9 Samverkansorganisationen 1976 - en genomgång av extisterande arenor 139

8.2.10 Samverkansorganisationen 1982 - en genomgång av existerande arenor 141

8.2.11 Uppfattat inflytande 145

8.2.12 Konsekvenser av MBL - röster från Sparbanken 1982 148

Kapitel 9 En beskrivning av förändringar med avseende på inflytande och medbestämmande mellan 1976 och 1982 - det samlade empiriska materialet 150

9.1 Inledning 150

9.2 Värderingar med avseende på medbestämmande 150

9.3 Samverkansformer och samverkansorganisation 156

9.4 Subjektivt uppfattat inflytande 159

Kapitel 10 Hur har det gått med företagsdemokratin? 177

10.1 En övergripande analys av det empiriska materialet 177

10.2 Sammanfattning och slutsatser 182

DEL III OM TIDEN EFTER MBLs IKRAFTTRÄDANDE - EN ORGANISATIONSTEORETISK REDOGÖRELSE

Kapitel 11 På väg mot en annorlunda organisationssyn 191

11.1 Det historiska arvet 191

11.2 Individ och organisation 193

11.3 Traditionella funktionsföreställningar 195

11.4 En aktörbaserad intresseföreställning 201

11.5 En formell organisation för intresseagerandet ... 204

11.6 Den aktörbaserade intresseföreställningen vidareutvecklad 206

11.7 Enskilda intressen organiseras tydligt 213

11.8 Formella kollektiva intressegrupperingar som en del av organisationen 212

11.9 Ett aktörsperspektiv på organisationen 213

11.10 Ett första steg mot en aktörsföreställning 217

Kapitel 12 En genomgång av olika organisationsteoretiska föreställningar 219

12.1 Inledning 219

12.2 Klassisk organisatorisk rationalitet 221

12.3 Begränsad organisatorisk rationalitet 224

12.4 Den organisatoriska rationaliteten ytterligare beskuren 236

12.5 Organisationen som ett anarkistiskt system 244

12.6 Fenomenologi och omvänd rationalitet 249

12.7 Konsekvenser av den beskrivna organisationsteoretiska utvecklingen 262

12.8 Om organisation och makt - ett aktörsperspektiv . 265

Kapitel 13 Makt och inflytande i organisationer 269

13.1 Inledning 269

13.2 Makroperspektivet 274

13.3 Viktiga klargöranden inför mikroperspektivet 280

13.4 Mikroperspektivet 290
13.4.1 Inledning 290
13.4.2 Organisationsföreställningen 292
13.4.2.1 Intraorganisatoriskt perspektiv 293
13.4.2.2 Struktur och handling 295
13.4.2.3 Helhets- och förändringsperspektiv 305
13.4.2.4 Aktörsperspektiv 306
13.4.2.5 Sammanfattning 309
13.4.3 Om relation: Beroende och påverkan 310
13.4.4 Beroenderelationens karakterisktika 322
13.4.4.1 Den är en instrumentell relation 322
13.4.4.2 Den är en ömsesidig och ickesymmetrisk (assymetrisk) relation 323
13.4.4.3 Den är en utbytesrelation 323
13.4.4.4 Den är en förhandlingsrelation 330
13.4.4.5 Den är en icke-transitiv relation 331
13.4.4.6 Den är en relation där handlingsunderlag och handlingsfriheter utbyts 331
13.4.4.7 Den är en relation där ingendera parten är totalt "maktlös" 338
13.4.4.8 Sammanfattning 339
13.4.5 Två handlingsnivåer: Den morfologiska och den strategiskt aktörsanknutna 342
13.4.5 Den första viktiga maktresursen identifieras .. 349

Kapitel 14 En teori om viktiga makt- och inflytanderesurser 352

14.1 Traditionella resursteorier 352
14.2 Makt ur ett objektiverat organisatoriskt perspektiv 356
14.3 Makt ur ett strategiskt aktörsperspektiv 359
14.4 Maktkällor och maktförutsättningar som anknyter till min resursteori 361
14.4.1 Inledning 361
14.4.2 Makt genom tillhandahållandet av resurser 362
14.4.3 Makt genom att hantera osäkerhet 363
14.4.4 Makt genom att påverka beslutsprocessen 364
14.4.5 Makt ur ett kompletterande perspektiv 371

14.4.6 Sammanfattning 375
14.5 Den andra viktiga matkresursen identifieras 376
14.6 Den tredje viktiga matkresursen identifieras 384

Kapitel 15 Teorin presenteras 387

15.1 Inledning 387
15.2 Förutsättning för påverkan 389
15.3 Arsenal för påverkan 392
15.4 Mobilisering för påverkan 394
15.5 Tre beskrivningar av teorin i praktiken 398
15.6 En företagsekonomisk morfologi 406

Kapitel 16 Sammanfattning och företagsdemokratin i framtiden 414

16.1 Inledning 414
16.2 Makt och inflytande i arbetslivet 414
16.3 Maktbegreppet 417
16.4 En vetenskaplig och samhällelig tradition 418
16.5 En företagsdemokratisk tradition 420
16.6 Makt- och inflytanderesurser 423
16.7 Bokens fyra syften 427
16.8 Begreppet "organisatorisk karta" 432
16.9 Ett förslag till operationalisering och vetenskaplig prövning av teorin om viktiga makt- och inflytanderesurser 436
16.10 Två slutsatser 441
16.11 Två forskningsfrågor 445

SUMMARY 448

Appendix I: Om paritcipation och grad av inflytande 465

Appendix II: Organisationsbeskrivningar - i särtryck

Appendix III: Ett annorlunda perspektiv på medbestämmandet - i särtryck

Bilaga 1: Frågeformulär 477
Bilaga 2: Intervjun (-intervjuguide) 519

Fotnoter sorterade kapitelvis 537
Litteraturförteckning 646

1. Bokens uppläggning

1.1 Forskningsprojektet

En tillbakablick på hur forskningsprojektet som ligger till grund för denna bok utvecklats ger en första antydan om bokens struktur och innehåll. En sådan tillbakablick kan betraktas som den struktur och ordning jag som forskare i efterhand har möjlighet att ge ett skeende som säkerligen varit fyllt av motsägelsefulla handlingar och sannerligen osäkerhet. Jag betraktar den själv som en rationalisering av en process där jag 'krånglat, sökt och prövat mig fram' (jfr organisationsteorin och begreppet "muddling-through", se bl a avsnitt 12.5).

När projektet "Parts- och medarbetarroller i framtida organisationsmiljöer" startade 1976 fanns vissa grundläggande föreställningar som bas i projektet. Arbetet syftade till att beskriva och utvärdera utvecklingen av medbestämmandet i ett antal svenska organisationer.

Som en grund för denna utvärdering fanns en föreställning om att en organisation inte går att betrakta i ett ensartat perspektiv. När det gäller den organisatoriska strukturen formulerades detta förhållande i vad vi kallade 'mångformstanken' [1]. Arbetsorganisationen, samverkansorganisationen och den fackliga organisationen bedömdes som tre samtidiga och för medbestämmandet viktiga organisationsstrukturer. Inom dessa tre organisationer går det utöver olika organisatoriska

former att identifiera ytterligare strukturfaktorer; bl a olika normer och formella spelregler. Spelreglerna och de tre organisationsstrukturerna antog vi vara viktiga konstituerande faktorer för relationerna mellan olika parter. Medbestämmandelagen syftade direkt till att ändra spelreglerna och indirekt till att även påverka organisationsstrukturerna; främst inom samverkansorganisationens ram, men ehuru på längre sikt - även inom arbetsorganisationen och möjligen även den fackliga organisationen.

En ytterligare viktig utgångspunkt var att skilja på det som finns formellt och det som finns informellt uttryckt i en organisation. Därmed blev det viktigt att inte bara fånga t ex en företagslednings eller en facklig lednings 'officiella' föreställningar om verksamheten, dess strukturer och spelregler. För att komma åt det informella skeendet i organisationen anlades ett metodologiskt angreppssätt som syftade till att fånga enskilda aktörers subjektiva tolkningar av och uppfattningar om de olika organisationsstrukturer och spelregler vi identifierat som viktiga för medbestämmandets utveckling.

Som en tredje viktig utgångspunkt fanns en föresats att inte bara följa och utvärdera medbestämmandet i organisatorisk bemärkelse. Som demokratireform kräver medbestämmandelagstiftningen att dess konsekvenser ytterst utvärderas av berörda individer. Vi kompletterade således den organisatoriska uppföljningen med att också följa upp enskilda aktörers subjektiva bedömningar av sitt inflytande vid de tre undersökningstillfällena (1976, 1978 och 1982).

De resultat som arbetet visade på vid den första avstämningen 1978 stämde med våra förväntningar. De organisatoriska förändringarna var måttliga - företagsnämndssystemen ersattes dock efterhand; men i långsam takt och med relativt likartade konstruktioner. Inga genomgripande förändringar, utifrån t ex lokala medbestämmandeavtal, kom till. Spelreglerna förändrades. Medbestämmandelagens paragrafer blev i många fall, och alltmer i efterhand, ett medvetet inslag i de rena partsrelationerna. Även om denna medvetenhet fanns, så manifesterades dock närvaron av lagstiftningens regelverk oftast mindre

tydligt i konkreta handlingar. De deltagande aktörernas uppfattade grad av inflytande steg för de reformen i första hand var avsedd för - nämligen de obefordrade. Medbestämmandet var på väg; om än i begränsad utsträckning och takt.

1982 hade de förändrade förhållanden inträtt som vi inför den tredje undersökningsomgången väntat på. Två lokala medbestämmandeavtal, och därutöver två centrala avtal, hade slutits i de deltagande organisationerna. Tre organisationer stod emellertid fortfarande utan vare sig centrala eller lokala avtal. Vi närmade oss således i den tredje undersökningsomgången en verklighet där förutsättningar för en ytterligare positiv utveckling av de enskilda aktörernas subjektivt uppfattade inflytande syntes vara för handen. Organisationsstrukturer och formella spelregler hade nu i högre grad än 1978 förändrats i riktning mot medbestämmandelagens intentioner. Medbestämmandeavtalen, men även rent lokalt baserade initiativ, hade medfört väsentligt utbyggda samverkansorganisationer i majoriteten av de deltagande organisationerna. Spelreglerna olika parter emellan var väsentligt förändrade jämfört med 1976. Både medbestämmandelagens paragrafer och egna regler i organisationerna sträckte befogenheterna för de anställda utöver vad som varit fallet 1976.

Våra förväntningar var således att finna en utveckling där det uppfattade inflytandet för de deltagande aktörerna, och då i första hand de i lägre befattningar, fortsatte att öka. Så hade inte skett.

Den information som ursprungligen var avsedd att komplettera de sammantagna (sammanställda av information från hela gruppen av deltagande aktörer i varje organisation) - och i flertalet avseenden också formellt uttryckta - bilderna av arbetsorganisationen framstod i detta skede som mer intressant än vi förväntat. Eftersom de genomförda intervjuerna konsekvent försökt fånga varje enskild aktörs subjektiva tolkning av de arbetsorganisatoriska, samverkans- och fackliga förhållanden vi velat belysa, och eftersom vi dessutom hållit varje avsnitt öppet för alternativa perspektiv på förutsättningarna för det egna inflytandet, hade vi redan efter undersökningsomgången 1978 inkidationer på faktorer som ur ett rent aktörsperspektiv

kopplade till olika möjligheter för inflytande. Inför omgången 1982 både preciserade och utvidgade vi ett antal sådana avsnitt i vår undersökning (- avsnitt som tidigare varit formulerade mer öppet); fortfarande utan att ha någon uppfattning om deras relativa betydelse för inflytandet. Efter omgången 1982 var det till detta undersökningsområde jag med allt större intresse kom att vända mig.

I den information som gällde de enskilda aktörernas engagemang, kunskap och informella relationer fanns antydningar till ett mönster, som i högre grad än de formella och övergripande systemens utveckling sammanföll med den uppfattade graden av inflytande. Den rent aktörsknutna - och sina väsentliga delar gällande informella förhållanden - informationen, som från början var tänkt att komplettera informationen om de mer övergripande strukturella och formella förhållandena, visade på det samband med inflytandeutvecklingen som de senare i så hög grad saknade.

Vid sidan av de formella förutsättningarna för inflytande framstod allt tydligare ett mönster av informella och aktörsanknutna förutsättningar, som syntes ha större betydelse för det uppfattade inflytandet än vi någonsin anat.

Därav kom projektets fortsättning att delvis ändra karaktär. Beskrivningen av medbestämmandets utveckling - utifrån de ursprungligen prioriterade frågeställningarna (bokens del I och II) - och analysen av medbestämmandelagens direkta konsekvenser blev något mindre intressanta och viktiga. Istället framstod det som en viktig uppgift att söka fånga och sammanställa de alternativa förklaringar till de enskilda aktörernas uppfattade inflytande, som undersökningsmaterialet så tydligt efter den empiriska omgången 1982 antydde som avgörande för en bredare och positiv utveckling av företagsdemokratin.

Därmed innehåller boken inte bara en utvärdering av medbestämmandelagstiftningens konsekvenser som demokratiserande reform. Den presenterar dessutom en organisationsföreställning som leder till annorlunda föreställningar om vad som konstituerar makt och inflytande i organisationer än vad merparten av medbestämmandelagens olika inslag utgår från. För att angripa makt- och inflytandeförhållanden i organisationer - vilket

i hög grad saknas i medbestämmandelagstiftningens material[2]; det krävs också en annorlunda föreställning än vad merparten av medbestämmandelagens regler implicit baserar sig på. Forskningsarbetets resultat vad gäller den enskilde aktörens förutsättningar för - och möjligheter till - inflytande pekar på andra förhållanden som betydelsefulla än de som fokuseras i de strävanden mot ökad företagsdemokrati som historiskt och företrädesvis förts. Praktiskt utgör de teoretiska resultaten underlag för nya, annorlunda och kompletterande strategier för förändring av makt- och inflytandeförhållandena i arbetsliv och organisationer.

1.2 Kunskapssyn och organisationsteoretiska utgångspunkter

Forskningsarbetet har bedrivits på sektionen för arbetslivs- och personalfrågor vid Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm. Följande målsättning tillskriver professor Sven-Erik Sjöstrand sektionens arbete.

> "Målsättningen är att de rapporter och avhandlingar som produceras på sektionen skall äga ett betydande intresse för minimum en skandinavisk forskarpublik eller (helst) en internationell dito. Forskningen avser vidare att stärka kompetensen hos olika aktörskategorier i ett samhälle - särskilt uppmärksammas i detta avseende de resurssvagares situation. Därtill kommer föreställningen att forskningsarbetet vid sektionen skall skapa en stabil plattform för en kritisk-konstruktiv analys av händelser och handlingar som inträffar/utförs i organisationer och samhälle."3)

Utifrån denna formulering har forskningsarbetet varit inriktat på att studera makten och inflytandet i organisationer i relation till MBLs införande, och utifrån den enskilde arbetstagarens perspektiv - dels när det gäller den uppfattade graden av inflytande dels med avseende på möjligheterna till (jfr viktiga resurser för) makt och inflytande.

Min uppfattning om min roll som samhällsforskare baserar sig på tre grundläggande värderingar. Dels att forskningens uppgift är att belysa, dvs betrakta på ett förtydligande sätt, den utveckling vi på olika områden alla är del av; dels att de nya insikterna eller den nya kunskapen skall återföras

till aktörer i den studerade verkligheten i syfte att utveckla och förändra; och dels att dessa två uppgifter kräver en intim koppling, i form av ett samspel och en växelverkan, mellan teoretiska, mer eller mindre abstrakta bilder och en empirisk verklighet - där det ena fortgående verifierar eller falsifierar det andra.[4)] Följande konstaterande gäller enligt min uppfattning, även för organisationsteoretikern och organisationsteorin.

> "During the course of research in a particular substansive area, a sociologist is ordinarily confronted with phenomena for which there are no theories. His job (at least at the current stage of development of sociology) is primarily to invent theories, and only secondary to test them. But theories ought not to be invented in the abstract by conceptual specialists; they should be adequate to the tasks of explanation posed by the data. ...
> The crucial question to ask of a strategy is not whether it is true, but whether it is sometimes useful. ...
> If one approach does not work for explaining a particular phenomenon, the theorist should try another. He ought to be trained so good at the various approaches that he is never at a loss for alternative explanations."
> (Stinchcombe, 1968[5)])

En konsekvens av denna uppfattning är att den uppsättning teoretiska föreställningar med vilka mitt forskningsarbete startade inte är desamma som de arbetet avslutas med. Den empiriska verkligheten har påkallat en kontinuerlig revidering av teorin.

Boken består utöver denna introduktion av tre delar. De delarna avbildar de centrala faserna i den kunskapsutveckling boken som helhet syftar till att förmedla. Delarna är mer än en för läsaren ordnad struktur. Även om strukturen renodlats i efterhand (och kunskapen självfallet utvecklats under hand och i högre grad sammanvävt) ger de tre delarna en god övergripande bild av hur kunskapen de facto vuxit fram - från en teoretisk förföreställning via empirisk prövning till en reviderad teori. Delarna representerar som helhet också ett kunskapsteoretiskt angreppssätt. Den bärande idén är av dialektisk[6)] art; på så sätt att teori och empiri fortgående ställs mot vartannat i syfte att skapa ny kunskap. Jag betecknar detta som ett interaktivt förhållningssätt.

Det teoretiska arbetet är inget ändamål i sig; det är ett arbete som syftar till ökad förståelse för och insikt om den empiriska verkligheten. Teorins användbarhet, och därmed även dess oanvändbarhet, framstår endast i ett interaktivt förhållande till dess subjekt - den iakttagna och relaterade verkligheten. Det teoretiska arbete som genomförs i bokens del III både baseras på och drivs av forskningsprojektets empiriska material och underlag.

De tre delarna - Del I, II och III - kan utifrån detta synsätt betraktas som en del med teoretiskt fokus (Del I), en del med empiriskt fokus (Del II) och ytterligare en del med teoretiskt fokus (Del III). Sammanfogade visar de tre delarna på en interaktiv kunskapsutveckling som går att beskriva i form av en dominerande teoretisk förföreställning (se kapitel 5), en därpå följande empirisk undersökning (Del II) och en därpå reviderad teori (Del III).

Viktigt att understryka är att redan vid forskningsprojektets start 1976 fanns ett vidare teoretiskt perspektiv formulerat än vad den dominerande förföreställningen (jfr traditionella organisationsföreställningar - kapitel 11 och 12 samt även kapitel 5) innefattar.

För det första betraktas en speciell organisationsutformning som ett val. Konsekvensen av detta val är att vissa problem eller frågor identifieras och prioriteras som viktiga i verksamheten. Samtidigt innebär en viss organisationslösning att andra frågor nedtonas, eller t o m utesluts från organisationens uppgiftsrepertoar; man är - enkelt uttryckt - inte organiserad för att reagera på vissa indikationer eller i vissa frågor. En tanke (framförallt hos arbetstagarparternas organisationer) - och nära nog en förväntning - inför medbestämmandelagens ikraftträdande var att flera och nya intressenter skulle både ges möjligheter och komma att agera i organisationsfrågor. Organisationsutformningen skulle kunna bli en förhandlings- och avtalsfråga.

För det andra fanns en föreställning om att organisationen levandegörs i form av en mångfald subjektiva verklighetsuppfattningar. Vi ställde oss således kritiska mot traditionen

att betrakta organisationen utifrån förenklade helhetsföreställningar. Genom begreppet 'mångformsorganisation' (Sjöstrand, 1975 och 1977) betonade vi en uppmärksamhet på delars självständighet och relativa autonomi. Teoretiska utgångspunkter fanns bl a i form av teorier om olika enheters funktionella självständighet (jfr t ex Gouldner, 1959[7]), organisatorisk anarki, oklara mål och vaga eller oprecisa preferenser (jfr t ex Cohen & March, 1974[8]) samt organisationens pluralitet (jfr t ex Brown, 1965[9] och 1972[10]), Burns, 1972[11] och Johnsen, 1975[12]). Dessa 'mångformstankar' skulle under arbetets gång fortlöpande ställas mot de dominerande helhetsbaserade organisationsuppfattningarnas betydelse som underlag för olika organisationsmedlemmars agerande.

Mångformsbegreppet byggde delvis på till forskningsprojektet förberedande intervjuer med företagslednings- och arbetstagarrepresentanter. Under projektets två första empiriska undersökningsomgångar utvecklades denna teoretiska grund. I tilläggsansökan 1979 understryks aktörsperspektivet (jfr Arbnor & Bjerke, 1977[13]) som vägledande för projektets fortsättning. Framför allt diskuteras där subjektivitet i förhållande till objektivering, samt den enskilde aktörens inflytande som baserat på olika uppsättningar av resurser.

Vid arbetet med den reviderade teorin har jag i hög grad vänt mig till andra teorier och organisationsteoretiska föreställningar än vad den dominerande förföreställningen (se kapitel 5) baseras på (- och ur vilken de två första frågeställningarna inför den empiriska beskrivningen i Del II är härledda). De därvid tyngst vägande bidragen är samtliga publicerade under perioden 1976 till 1985 (jfr bl a Giddens, 1976[14]), Clegg, 1979[15]), Weick, 1979[16]), Crozier & Friedberg, 1980[17]), Pfeffer, 1981[18]) och 1982[19]), Burns, Baumgartner & De Ville, 1982[20]), Daudi, 1984[21]) samt Sjöstrand, 1985[22]). Således har de i forskningsprojektet alternativa (till den dominerande förföreställningen - Del II) teoretiska utgångspunkterna dels induktivt befästs som viktiga (den empiriska undersökningen - Del II, samt de empiriska kopplingarna i Del III) och dels deduktivt förädlats (den teoretiska revideringen - Del III) under perioden 1976 till 1982/1985 (jfr figur 2, kapitel 14).

Avslutningsvis i del III formuleras en teori om viktiga makt och inflytanderesurser i organisationer (kapitel 12 och - framför allt - kapitel 13). Följande citat beskriver hur jag själv vill betrakta den teorin.

> "... attention on what might be called theories of the middle range: theories intermediate to the minor working hypotheses involved in abundance during the day-by-day routines of research, and the all-inclusive speculation comprising a master conceptual scheme from which it is hoped to derive a very large number of empirically observed uniformities of social behavior." (Merton, 1957[23]).

Att vara företagsekonom och organisationsteoretiker och studera makt och inflytande i organisationer är för den sökande och ifrågasättande ett alldeles speciellt företag. Åtminstone tre grundläggande uppgifter uppenbarar sig omgående. För det första att undersöka den rådande ordningens ursprung. Ifrågasättandets första fas är att försöka förstå orsakerna och bakgrunden till de befintliga förhållandena. Den uppgiften är detsamma som att spåra det historiska arvet och identifiera historiens nutida avlagringar. För det andra att finna nya perspektiv, som antyder vägar ur det otillräckliga i den - dominerande - befintliga kunskapens teorier, modeller och förklaringar.[24] Denna andra uppgift föranleder en tredje uppgift. När det nya söks, eller när det dominerande ifrågasätts, blir min värderingsgrund och kunskaps-/vetenskapsteoretiska inställning avgörande för såväl de val jag gör under sökandets gång som det sätt på vilket jag söker. Den påverkar både var och hur jag söker och var jag positionerar mig i den kunskap jag lyckas ta till mig (se vidare kapitel 6).

En grundläggande värdering kan både ses som ett skäl till detta arbete och som en förklaring till dess utformning. Jag betraktar organisationer som mentala och fysiska mänskliga konstruktioner. Därav följer att dagens organisationer och arbetsliv långt ifrån med nödvändighet blir morgondagens. Möjligheten och friheten att påverka framtiden kräver såväl genomtänkta föreställningar om hur arbetslivet önskas förändras och hur det skall utformas, som strategier för hur förändringarna skall åstadkommas.

> "The search for alternatives is based on the view that the future is not necessarily a projection of the present order; rather the future is full of possibilities

> and one of them has to be made. This is not an unrealistic or utopian task; rather, it must be tied to an empirically grounded understanding of limits and possibilities in the present ...
> The commitment to social reconstruction is toward the freeing of the process of social construction from blockages and limitations occasioned by dominance." (Benson, 1977[25])

> "To restore the liberty of men, we must free them from the domination of powerful organisations ..." (Blau & Schoenherr, 1971[26])

1.3 Studiens centrala delar

Forskning ser jag som att söka ny kunskap. Den sökprocessen går ur forskarens perspektiv att beskriva på olika sätt. Med utgångspunkt från den ovan gjorda beskrivningen av bokens olika delar vill jag betrakta mitt arbete som en parallellt teoretisk och empirisk studie; i efterhand möjlig att sortera i bokens härpå följande tre delar - Del I, II och III.

Jag ser dessa delar som en helhet. Den helhet de är delar av blir iakttagbar på ett tydligt sätt först i en reflekterande efterhand. Då bildar de sammantagna en vågrörelse över tiden och över teori och empiri. Tonvikten på empiri respektive teori har varierat över tiden. De empiriska respektive teoretiska delarna har utvecklats i interaktion med varandra. Därmed går forskningsarbetets slutsatser att beteckna som resultatet av en teoretiskt och empiriskt interaktiv process (se figur 6.3).[27]

1976 startade forskningsprojektet "Parts- och medarbetarroller i framtida organisationsmiljöer". Projektet syftade till att i olika avseenden följa upp eventuella konsekvenser av den lagstiftning om medbestämmande i arbetslivet som trädde i kraft 1977. Formuleringen "framtida organisationsmiljöer" syftar just på förväntade eventuella förändringar i av lagstiftningen berörda organisationer. I formuleringen ligger även - implicit - en grundläggande forskningsstrategi. Projektet avsåg att följa utvecklingen under en längre tidsperiod (jfr longitudinell studie, se kapitel 6). Ett grundläggande skäl till detta är en föreställning om att förändringar av

sådan övergripande och generell karaktär som en förändrad lagstiftning utgör, innefattar dels ett visst mått av tröghet vid den praktiska appliceringen - det är då fråga om en lärprocess, och dels ett väsentligt inslag av anpassning från de berörda parternas sida - det är då fråga om ett strategiskt skeende där en reform påverkas, och t o m i delar kan förändras till sin tänkta (jfr. MBL som ramlagstiftning) innebörd. Formuleringen "parts- och medarbetarroller" ger uttryck för tre viktiga delar av projektets inriktning. Dels att de fackliga systemen och de fackliga organisationernas agerande och roller i de enskilda organisationerna skulle följas, och dels att förändringar i arbetsorganisationen och därmed rollfördelningen när det gäller verksamhetens direkta och dagliga arbete skulle följas. Dessutom avser denna formulering att tydliggöra ett speciellt angreppssätt. Projektet hade redan från starten som grundläggande princip att så långt möjligt söka komma bakom de föreställningar som formellt eller officiellt uttalas på övergripande organisationsnivå. Våra frågeställningar skulle bemötas av enskilda individer; och så långt möjligt utifrån deras egna personliga perspektiv och uppfattningar. Därmed kom det empiriska arbetet att i sin mest väsentliga del bestå av omfattande intervjuer med ett stort antal personer i var och en av de sju deltagande organisationerna (se vidare kapitel 6 och 7). Intervjuerna kompletterades med en enkät där var och en bedömer sin grad av inflytande på ett antal områden (se bl a kapitel 7).

Studiens första centrala del består av en historisk genomgång av företagsdemokratins utveckling - från det första företagsnämndsavtalet 1946 och fram till de krav som av olika parter formulerades inför medbestämmandelagstiftningen i mitten av 1970-talet. Tre frågor formuleras utifrån de formellt uttalade och historiskt förankrade föreställningar om företagsdemokrati som parterna under denna period företrädde. De två första frågeställningarna (kapitel 2 och 3) baseras på en organisationssyn (behandlad i kapitel 5) och den tredje frågeställningen (kapitel 4) på en demokratisyn. Jag betraktar denna del som teoretisk. Den går att beteckna som en teoretisk förföreställning om för företagsdemokratin viktiga utvecklingsdimensioner. Denna del I av boken avslutas i kapi-

tel 5 med ett försök till en inventering av viktiga - i hög grad implicita - organisationsteoretiska antaganden förbundna med den teoretiska förföreställningen.

Studiens andra centrala del utgörs av den i kapitel 2, 3 och 4 presenterade förföreställningens konfrontation med en empirisk verklighet vid tre tillfällen; dels 1976 - innan medbestämmandelagens ikraftträdande, och dels 1978 och 1982. Den teoretiska förföreställningen leder dels till motsägelsefulla empiriska resultat, och dels - den kanske viktigaste lärdomen - framstår den som ytterst begränsad när det gäller att fånga det skeende som av aktörerna uppfattas som viktigt för utvecklingen av deras inflytande. De avslutande reflektioner som följer efter den empiriska redovisningen består av en övergripande analys av de empiriska resultaten (kapitel 10).

Lärdomen efter dessa studiens två första delar - en med teoretisk tonvikt och en med empirisk tonvikt - är uppenbar. Med målsättningen ökat inflytande för enskilda aktörer i arbetslivet krävs annorlunda medel än de som traditionellt hävdats. Dessa medel måste bygga på en annorlunda organisationssyn. De drivkrafter (jfr kapitel 2 och 5) och de medel (jfr kapitel 3 och 5) som traditionellt hävdats visar på ett lågt samband med utvecklingen av de anställdas inflytande så som jag fångat det i form av enskilda aktörers uppfattade inflytande. I avsnitt 6.2 diskuterar jag olika sätt att utvärdera graden av demokrati i arbetslivet. Merparten av de studier som följde både på företagsnämndsavtalen under 1940-talet och 1950-talet och medbestämmandelagstiftningen 1976 har fokuserat på organisatoriska system- och regelförändringar. Konsekvensen är att dessa utvärderingar följer upp i vilken utsträckning de beslutade medlen för ökat arbetstagarinflytande kommit att tas i bruk snarare än i hur hög grad den åsyftade målsättningen infriats. Utifrån den empiriska studie som presenteras i del II uppenbarar sig ett tydligt behov. Nya teorier krävs för att identifiera mera ändamålsenliga och kraftfulla medel för en utvidgad företagsdemokrati. Målet nås inte med de strategier som baseras på den organisationsteoretiska förföreställningen. Det centrala konstaterandet är att det

föreligger ett uppenbart behov av annorlunda föreställningar och angreppssätt för att nå ökad insikt i frågan om makt och inflytande i organisationer.

Studiens tredje centrala del innebär således att jag återvänder från empirin till teorin - för att där utveckla en organisationsteoretisk föreställning som i högre grad än den tidigare stämmer överens med den av mig studerade verkligheten. Under hela detta arbete återvänder jag till de perspektiv och beskrivningar som delgivits mig under studiens andra - empiriska - del. Jag fokuserar då på de avvikelser och oklarheter som uppstår när den organisationsteoretiska förföreställningen konfronteras med den empiriska verkligheten i form av de deltagande aktörernas uppfattningar om villkoren för sitt inflytande.[28)]

Denna andra teoretiska undersökning består av fyra delar. En första del där jag försöker ange en teoretisk färdriktning (kapitel 11). Denna del är till sin karaktär en första försiktig, och relativt allmänt hållen, uppgörelse med den organisationsteoretiska förföreställningen. Sett ur hela studiens perspektiv kan denna del betraktas som ett sökande avsnitt, där jag försöker argumentera för - och motivera och mobilisera mig själv för - en mer konkret och inträngande fortsättning. I den andra delen (kapitel 12) beskriver jag - i högre grad detaljerat - en organisationsteoretisk utveckling. Jag går därefter vidare och formulerar en föreställning om makt och inflytande i organisationer (kapital 13). Därmed positionerar jag mig själv i förhållande till de föreställningar som presenterats i kapitlet om den organisationsteoretiska utvecklingen. Min egen positionering sker utifrån de lärdomar och insikter empirin givit mig; och som också vägleder mig i genomgången av föreställningarna om makt och inflytande i organisationer. (Se vidare kapitel 6.) Därefter formulerar jag i den fjärde delen (kapitel 14 och 15) en teori om viktiga makt- och inflytanderesurser för aktörer i en organisation.

Teorin om viktiga makt- och inflytanderesurser för aktörer i en organisation har vuxit fram i ett samspel mellan mina

teoretiska reflektioner och empiriska iakttagelser. Den prövas inte i denna studie. Däremot framgår bl a i delar av kapitel 6 och i avsnitten 15.5, 16.7 och 16.8 hur teorin är empiriskt underbyggd. Bl a försöker jag visa hur de centrala begreppen i teorin är kopplade till det empiriska materialet. I avsnitt 16.8 presenterar jag en bland många möjliga tekniker att operationellt pröva min teoretiska föreställning.

Boken följer i kronologisk ordning forskningsprojektets olika faser och utveckling. När den empiriska verkligheten inte svarat mot de teoretiska föreställningarnas innehåll och antaganden har jag ifrågasatt teorierna. Jag har sökt bland ett stort spektrum av annorlunda teoretiska föreställningar och undan för undan funnit och utvecklat en teori med vilken jag kunnat orientera mig i den empiri projektet innefattar. Att återföra denna kunskap till den empiriska verkligheten, och där direkt berörda aktörer, utgör den för mig - i detta sammanhang - avslutande uppgiften. Jag gör det i form av en teori om för enskilda aktörer (individer eller grupper och koalitioner av individer)[29] viktiga resurser för makt och inflytande i organisationer. Teoretiska föreställningar i form av idéer, planer, strategier och modeller - utgör ett handlingsunderlag. Samhällsvetenskapliga teorier är alltid normativa i sin funktion. För tydlighetens skull tecknar jag i avsnitt 15.6 utifrån min teori en företagsekonomisk morfologi (begreppet behandlas bl a i avsnitt 13.4.5). Med den som utgångspunkt öppnar sig möjligheter att formulera praktiska strategier för att åstadkomma en vidare spridning av resurser för makt och inflytande bland en organisations medlemmar.

Den beskrivna studiens tre centrala delar - och därmed även bokens uppläggning - går att sammanfatta i följande rubriker och uppställning.

Del	Rubrik	Undersökningsfokus
I.	INNAN MBL	Teori
	- Teoretisk förföreställning	
II.	EFTER MBLs IKRAFTTRÄDANDE	Empiri
	- Empirisk undersökning	
III.	EFTER MBLs IKRAFTTRÄDANDE	Teori
	- Teoretisk vidareutveckling; om makt och inflytande i organisationer	
	- En teori om makt- och inflytanderesurser presenterad och empiriskt relaterad	

Figur 1.1 Bokens uppläggning.

1.4 Bokens kapitel

Vid forskningsprojektets start fanns ett antal utgångspunkter. De var dels av teoretisk och dels av metodologisk art. För det första baserades uppläggningen på den dominerande kunskapen vid denna tidpunkt. Denna kunskap manifesterades i och genom medbestämmandelagens utformning och tillkomst och bygger på en företagsdemokratisk tradition. Utifrån den traditionen formulerades tre grundläggande frågeställningar. De två första berör drivkrafterna bakom respektive medlen för en utvidgad företagsdemokrati. Den tredje berör målet och därmed både utvärderingen av den demokratiska utvecklingen och de identifierade drivkrafternas och medlens relevans. De tre frågeställningarna behandlas i kapitel 2, 3 och 4. Ur den företagsdemokratiska traditionen går en dominerande organisationssyn att härleda (se kapitel 5). De två första frågeställninarna (kapitel 2 och 3) avspeglar denna syn.

Vid forskningsprojektets start fanns som utgångspunkt även ett antal teorier som i olika utsträckning och med varierande grad av precision ifrågasatte den dominerande organisations-

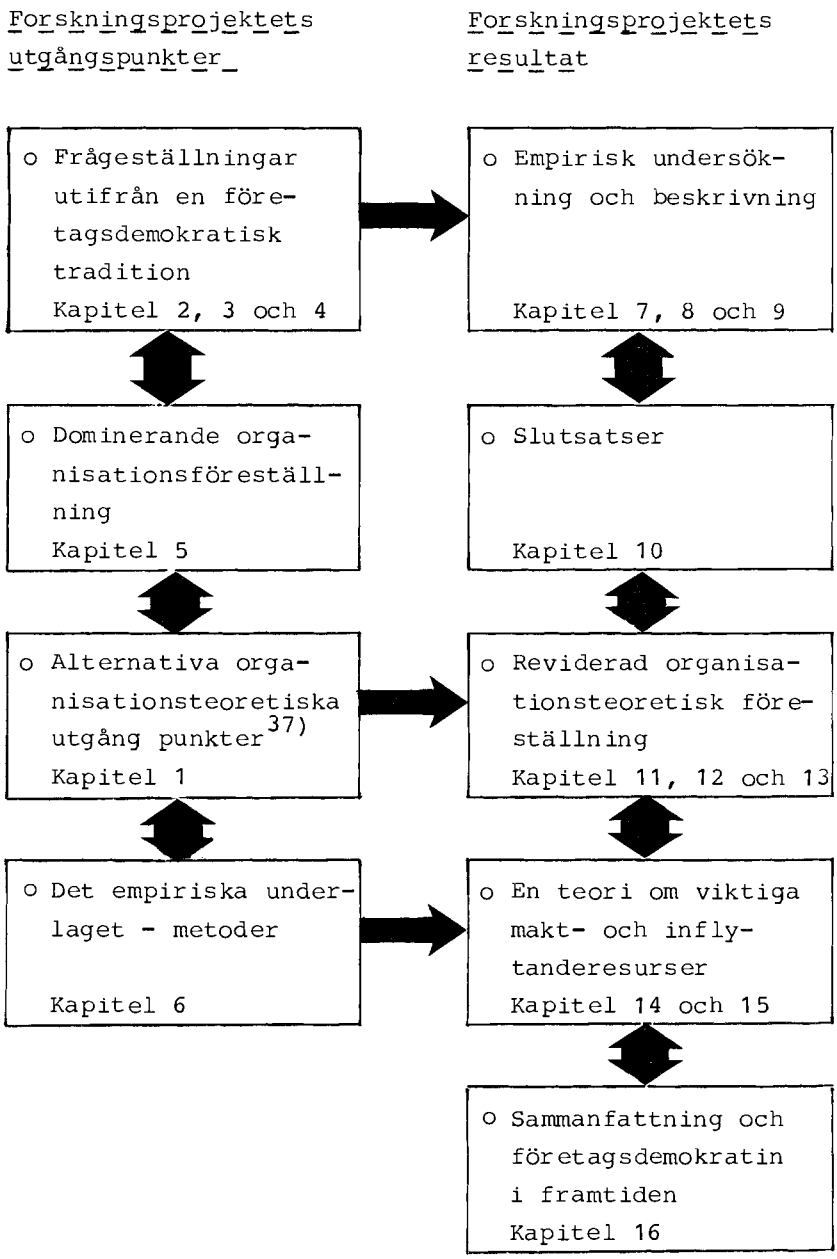
synens praktiska relevans. Dessa teorier utgjorde ett alternativt inslag i projektets teoretiska fundament. I korthet presenterade jag de viktigaste delarna av dessa ovan i avsnitt 1.2.

Med dessa teoretiska utgångspunkter - både den dominerande traditionen och olika alternativa teoretiska föreställningar - konstruerades, för det andra, forskningsprojektets metoder. Jag beskriver dessa i kapitel 6. Till metodvalet bör även fogas det vetenskapsteoretiska synsätt jag berörde ovan i avsnitt 1.2. Jag återkommer till det i kapitel 6.

Med dessa utgångspunkter har forskningsarbetet givit ett antal resultat. Bl a i form av den empiriska beskrivning som baseras på de av den företagsdemokratiska traditionen givna tre frågeställningarna. Den undersökningen och beskrivningen redovisas i kapitel 7, 8 och 9. I kapitel 10 sammanfattar jag undersökningen och drar vissa slutsatser.

De till den dominerande organisationsföreställningen alternativa teorierna utvecklas i kapitel 11 och 12. I kapitel 13 presenterar jag den organisationsföreställning de empiriska och teoretiska studierna i samverkan givit som resultat. Med denna föreställning som grund formulerar jag avslutningsvis en teori om viktiga makt- och inflytanderesurser i organisationer av olika slag. Den teorin utgör forskningsprojektets i denna bok avslutande resultat och sammanfattas i kapitel 15.

Sambandet mellan bokens olika kapitel går utifrån denna beskrivning att åskådliggöra med hjälp av följande figur.



Figur 1.2 Bokens kapitel och deras samband.

1.5 Forskningsuppgiften och bokens syften

Forskningsprojektets karaktär som longitudinell studie (se kapitel 6) ger alldeles speciella möjligheter till lärande och kunskapsutveckling. Projektet innefattar en dynamisk dimension som direkt avspeglar sig i arbetets syften. Denna dynamik innebär att mitt fokus efterhand förflyttats över i kronologisk ordning sorterade syften.

Forskningsarbetet innehåller två grundläggande - och ursprungliga - syften. För det första att undersöka medbestämmandelagstiftningens demokratiserande effekter. I ansökan 1976 formulerades detta syfte på följande sätt.

> "För det första syftar forskningsarbetet till att söka identifiera, beskriva, analysera och utvärdera de delvis unika förändringsprocesser, som aktualiseras i företag och andra slag av organisationer främst under perioden 1976 till 1978. ... Studiens huvudsakligen longitudinella kraktär medför ett speciellt betonande också av förberedelser och förväntningar i relation till förändringar och utfall (praxis)."

Vid projektets start var denna utvärdering av lagstiftningens konsekvenser tänkt att utifrån ett utgångsläge 1976 (undersökningsomgång 1) genomföras vid två tidpunkter. Dels i en situation då lag- och avtalsregler just introducerats som en ny ordning i respektive deltagande organisation; och dels i en situation där organisationerna anpassat ramlagstiftningen via centrala avtal - eventuellt förbundsvisa avtal - och lokala avtal till sina speciella förhållanden; och där olika parter vunnit viss erfarenhet av de nya arbetssätten. Projektets tidsram bedömdes som alltför snävt tilltagen i ursprungsansökan, och denna plan betraktades efter den första undersökningsomgången som möjlig att genomföra över en femårsperiod (- fram till 1980).

Nu blev introduktionen av den tänkta medbestämmandeordningen fördröjd; och möjligen även innehållsmässigt annorlunda än vad lagstiftaren avsett (- jag syftar då på de intentioner förarbetena och propositionen innehåller). Detta fick som konsekvens att utvärderingen dels gjordes 1977/1978 i en avtalslös situation och dels 1981/1982 - sju år efter projektets start - i en situation då avtal slutits på samtliga de-

lar av arbetsmarknaden utom den privata. Tre av våra sju deltagande organisationer stod utan centrala medbestämmandeavtal.

Det andra grundläggande - och ursprungliga - syftet formulerades 1976 på följande sätt.

> "För det andra syftar detta forskningsarbete till att pröva föreställningen om organisationers huvudsakligen plurala karaktär ('mångformsorganisation'). Hypotetiskt betraktas denna pluralitet som trefaldig: mångfaldsorganisation ..., flerprinciporganisation (mer än en organisationsfilosofi existerar samtidigt i en viss enhet) samt 'subjektiv' organisation."

Efter hand har detta syfte teoretiskt förädlats och framförallt preciserats. Det sätt på vilket jag behandlar syftet i denna bok går att åskådliggöra i form av följande frågeställning. Förklaras vår bild av medbestämmandelagens konsekvenser av de teorier eller de teoretiska föreställningar som ligger bakom dess tillkomst och utformning, eller behöver alternativa teorier tillföras alternativt utvecklas?

I en första fas prövas således de organisationsteoretiska föreställningar som den företagsdemokratiska traditionen innefattar (jfr kapitel 5). I en andra fas utvecklas en reviderad teori. Den teorin är resultatet av en strävan att söka förstå den utveckling vi iakttagit. Därmed äger den ett gentemot de empiriska iakttagelserna till synes bättre förklaringsvärde än de utsprungliga teoretiska föreställningarna. Den andra fasen rymmer två syften.

Den rådande ordningen i ett samhälle går att betrakta utifrån de ideologier, tankesystem, filosofier, myter och visioner som människorna företräder.[30] Ordningen bygger på att vi som människor har stabila föreställningar som vårt agerande baseras på. För att bli enkelt kognitivt förnimbart reifieras[31] många företeelser i samhället. Organisationer av olika slag betraktas ofta som reifierade objekt.[32] När det gäller företagsdemokratin och medbestämmandet diskuteras t ex relationen mellan individen och organisationen. Socialpsykologiska teorier talar om utbytet mellan individen och organisationen. Organisationen betraktas som det reifierade objekt den är i vårt 'common sense' medvetande.[33] Den beskrivs då

ofta som system av regler och relationer. Dessa beskrivningar påläggs verkligheten som formella strukturer. Den traditionella beskrivningen och reifieringen av organisationen återges ofta i form av enkla hierarkiska bilder.[34)]

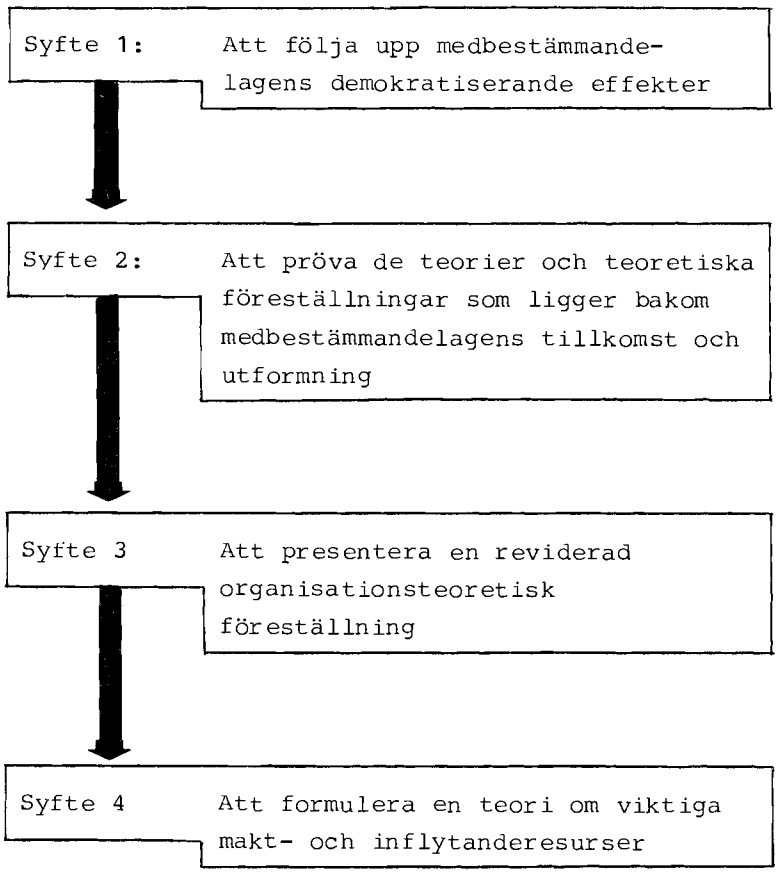
Utvecklingen och formulerandet av en reviderad organisationsföreställning har följande två syften. För det första syftar den till att förändra synen på organisationer. Ur både ett vetenskapligt och praktiskt perspektiv hävdar jag det felaktiga i att betrakta organisationen som ett reifierat objekt. Individer agerar i praktiken inte mot organisationer utan mot andra människor. I vårt agerande mot andra människor ryms våra möjligheter till påverkan; våra möjligheter till kontroll över framtida handlingsvillkor, vår frihet och vår trygghet. Annorlunda föreställningar uttrycker en strukturens dominans och medför risk för individuell resignation.[35)] Människorna konstituerar organisationen; organisationen tar form och utvecklas genom deras agerande gentemot varandra. Detta agerande skapar strukturförhållanden i form av specifika språk, relationer och interaktionsmöjligheter, ideologier och idéer, planer, fysiska förhållanden och arrangemang, arbetsordningar, produktions- och administrativa teknologier, besluts-, arbets- och beteenderegler, mm genom den tolkning aktörerna gör av agerandets villkor. På detta sätt ges den rådande samhälleliga ordningens tankesystem ett normativt innehåll.[36)] I denna transformation rymmer individens agerande frihet och individens tolkning subjektivitet. Därmed rekonstitueras strukturförhållandena kontinuerligt genom den fortlöpande interaktionen. Organisationen förändras; och det praktiska skeendet svarar i olika utsträckning mot de för tillfället dominerande värderingarna i både den specifika organisationen och samhället i stort. Därmed menar jag att det kan föreligga låg grad av överensstämmelse mellan på en övergripande - och ofta sammanfattande - nivå företrädda och uttalade föreställningar och vad som praktiskt sker i vardagen i t ex en organisation.[37)]

Det andra syftet - eller den andra följaktliga uppgiften - blir att formulera en teori om makt- och inflytande i organisationer som baseras på den reviderade organisationsföreställningen. Den teorin bygger på ett interaktionsperspek-

tiv - där utbytet aktörer emellan baseras på ett strategiskt[38] agerande och resulterar i en transformation av villkoren för agerandet. Därmed är teorin aktörsanknuten och dynamisk. Jag menar att dessa två rekvisit är oundgängliga för en samhällsvetenskaplig, social eller organisationsteoretisk föreställnings praktiska användbarhet. Framförallt om den skall svara mot de intressen - både rent individuella och kollektiva - som varje människa personligen företräder i sina dagliga strävanden.

Min syn på organisationen och makten och inflytandet går att beteckna som ett strategiskt aktörsperspektiv. Medan organisationen ur den traditionella administrativa ordningens[39] perspektiv kan beläggas med attribut som programorienterat agerande, 'följa regler', ' måste' - kultur, defensiv energi, stabilitet och styrning och kontroll genom system och roller blir nu istället attribut som målorienterat agerande, 'nå resultat', 'vilja välja' - kultur, offensiv energi, dynamik och styrning och kontroll genom människor och genuina relationer förslag som bör ingå i våra 'common sense' föreställningar om organisationen.[40]

Forskningsprojektets och bokens syften går att åskådliggöra i en figur där utgångspunkten är de två ursprungliga syftena De två ytterligare syftena bör ses som resultat av projektets longitudinella uppläggning.



Figur 1.3 Bokens syften

Del I
OM TIDEN FÖRE MBL

2. Parternas allmänna ställningstaganden i företagsdemokratifrågan

2.1 Reformarbetet startar

Frågan om arbetslivets demokratisering är gammal. Fackföreningsrörelsen har aktivt drivit den sedan början av detta sekel[1]. I arbetarrörelsens efterkrigsprogram fördes frågan om "ökat arbetarinflytande över produktionens ledning" fram som en av de s k "27 punkterna"[2]. Det ökade inflytandet skulle i första hand komma till stånd genom överenskommelser mellan den fackliga rörelsen och arbetsgivarna. Ett sådant samarbete mellan Landsorganisationen (LO) och Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF) hade börjat växa fram som en konsekvens av Huvudavtalet från 1938. De s k Saltsjöbadsavtalen under 1940-talet markerade att ett samarbetssystem allt mer började ta form. Förutsättningar för en konkret överenskommelse i företagsdemokratifrågan förelåg[3]. 1946 slöts avtal om företagsnämnder, dels mellan SAF och LO och dels mellan SAF och Tjänstemännens Centralorganisation (TCO).

Företagsnämndsverksamheten har därefter kommit att följas upp i återkommande undersökningar. Under 1950-talet utförde bl a LO:s avdelning för företagsnämnder undersökningar om hur de centrala ramavtalen utvecklats lokalt - i vilken takt företagsnämnder skapats, deras sammanträdesfrekvens,

dessa sammanträdens utformning och ledamöternas upplevelse av sammanträdenas funktion. Den bild av samrådsförfarandet som därvid växte fram visade på mycket varierande förhållanden mellan olika arbetsplatser. LO menade dock att de mindre förskjutningar som kunde konstateras mellan undersökningarna trots allt visade på en positiv utveckling[4]. Undersökningarnas resultat motsvarade dock generellt sett inte de målsättningar och förväntningar som avtalet grundats på. "Men det är också uppenbart att stora praktiska brister fortfarande återstår att rätta till i nämndernas verksamhet"[5], "Utvecklingstempot kan därför på intet sätt betraktas som tillfredsställande"[6]. LO underströk att avtalet om företagsnämnder endast utgör en formell grund för företagsnämndens arbete - den praktiska tillämpningen avgörs genom parternas gemensamma ansvarstagande[7]. "Avgörande för nämndernas arbete är den ömsesidiga viljan att åstadkomma resultat av arbetet"[8].

En utredning från 1953 gjord av Handelshögskolans företagsekonomiska forskningsinstitut (på uppdrag av SAF, LO och TCO) pekade på den viktiga skillnaden mellan ett formellt företagsnämndssamråd och det samråd som bygger på mer av gemensamt agerande, ställningstagande och konkreta resultat än "enbart ett 'tankeutbyte' till intet förpliktigande"[9]. Företagsnämndens roll som icke beslutande organ leder lätt till det senare (även om en rådgivande funktion borde kunna ses som moraliskt och ansvarsmässigt lika förpliktigande[10]).

Avgörande för företagsnämndernas sätt att fungera blir således tillvägagångssättet vid och formerna för det samråd som skall följa på informationen i företagsnämnden. Detta var inte reglerat i avtalet. I det reviderade företagsnämndsavtalet från 1958 noterades därför följande i den inledande allmänna motiveringen. "Ett förverkligande av avtalets syften kan icke uppnås enbart genom den formella tillämpningen. För att alla de möjligheter till värdefulla resultat av företagsnämndernas verksamhet, som avtalet erbjuder, skola kunna tillvaratagas, är viljan till samförstånd och samarbete mellan berörda parter avgörande" [11].

2.2 Företagsnämndens befogenheter

Redan i dessa tidiga utvärderingar av företagsnämnderna förekom åsikter om en förändrad roll för företagsnämnden. Dock fortfarande inom ramen för sin "principiellt rådgivande funktion"[12]. I den ovan refererade LO-skriften talades det om betydelsen av de anställdas medverkan i övergripande policybeslut - framförallt när det gäller företagets personalpolitik. Företagsnämnden ansågs kunna utgöra ett sådant policyskapande organ. Därutöver menade man att det också fanns möjligheter för företagsledningen att delegera beslutanderätten i vissa frågor till företagsnämnden, nära till hands låg frågor som berör personaladministrativa principer[13]. Både LO och TCO menade i början av 60-talet att frågan om direkt beslutsdeltagande i företagsledningsfrågor inte föll inom ramen för företagsnämndens verksamhet. Ett sådant inflytande ansågs skilja sig från den rådgivande - och i vissa begränsade och på förhand angivna frågor beslutande - funktion företagsnämnden dittills givits[14]. Frågan om en medverkan i de direktbeslutande företagsorganen måste angripas från ett annat perspektiv. LO menade att frågan om en ökad medverkan i företagspolitiken och en mer genomgripande utvidgning av den "industriella demokratin" kräver "en grundläggande förändring av den nuvarande interna företagsorganisationen"[15]. Därmed berördes bolagslagstiftningen[16].

Även tjänstemännens organisationer hade efter den första tidens erfarenheter av företagsnämndsverksamheten synpunkter på hur företagsnämnderna i praktiken fungerat. TCO underströk liksom LO, hur avgörande viljan till samförstånd och samarbete var. Man noterade kritiskt att informationen i företagsnämnderna ofta "har formen av rapporter om redan beslutade och/eller vidtagna åtgärder"[17]. Här bör noteras att skepticismen och rädslan från arbetsgivarhåll var stor i anslutning till avtalet 1946. Effekterna av dessa förväntningar på utvecklingen därefter är svår att utvärdera. Dock påminner utvecklingen som följde om tiden efter MBL:s ikraftträdande 1977 - arbetsgivarnas stora oro övergick genom praktisk erfarenhet i en efter hand mera balanserad bedömning av företagsnämndernas konsekvenser[18].

Liksom LO talade TCO om behovet av att förändra företagsnämndens roll. Man påtalade möjligheten att i vissa frågor delegera beslutanderätten till företagsnämnden (t ex arbetstrivselfrågor och när det gäller förslagsverksamheten), samt underströk att förslag och yrkanden alltid borde leda till ställningstaganden; och att dessa rekommendationer också borde vidarebefordras till och aktivt beaktas av företagsledningen[19]. TCO menade att detta var viktigt för ett reellt inflytande och för att stimulera nämndens arbete[20]. Ett decentraliserat system för nämndarbetet förordades också. "Undernämnder" under en s k "huvudnämnd" skulle engagera flera anställda och samtidigt kunna arbeta mer kontinuerligt än "huvudnämnden". Även kommittéer och utskott föreslogs som medel för en breddning och fördjupning av nämndarbetet[21]. Som en ideologisk grundprincip fastslog både LO och TCO att samarbetsverksamheten syftar till att jämställa arbetets och ägandets rätt.

SAF framförde en annan syn på frågan om ett ökat "arbetstagarinflytande"[22] då man 1965 också gjorde en kritisk utvärdering av den utveckling som dittills skett när det gäller arbetslivets demokratisering. Med avseende på företagsnämndsverksamheten menade SAF att denna "formella" och "generella" form av samarbete endast är en del av det samarbete som är önskvärt i ett företag. Man ansåg att former som är lokalt framtagna och anpassade till företagets ordinarie verksamhet innebär möjligheter till ett mera framgångsrikt samarbete[23]. Inom ramen för den ordinarie företagsadministrationen understryker SAF betydelsen av att det informella samarbetet utvecklas - t ex mellan chef och underställd i det dagliga arbetet[24]. En utveckling av den formella företagsnämndsverksamheten borde således endast äga rum där denna samarbetsform utifrån den speciella situationen bedöms som lämplig. I dessa fall ansåg SAF att företagsnämnden borde "ses som en del av företaget och en viktig faktor i dess organisation"[25] (jfr LO, 1961) och att decentraliserade nämndsystem skulle kunna prövas[26] (jfr TCO, 1964)[27]. SAF:s uppfattning om arbetstagarorganisationernas ideologiska utgångspunkt för kraven på ett ökat inflytande för de anställda var otvetydig. Utifrån SAF:s företagsekonomiska och företagsadministrativa perspektiv blev frågan om

arbetets rätt ställd mot ägandets rätt ovidkommande. Den övergripande målsättningen var produktiviteten. Därmed blev även de anställdas arbetstillfredsställelse viktig. Den kan ses som ett mål i sig, men också som en viktig förutsättning för den effektiva produktionen. Inflytandet för de anställda bedömdes enligt en föreställning om intressebalans mellan de anställda och företaget (och mellan företagets intressenter överhuvudtaget; se nedan avsnitt 2.3). Både ägare och anställda "skall ha ungefär samma möjligheter att få legitima anspråk tillgodosedda"[28]. Ur ett företagsekonomiskt perspektiv blev produktivitet, arbetstillfredsställelse och intressebalans målen - medlet blev en bättre företagsadministration. Denna förbättrade företagsadministration innefattade frågan om samarbete mellan de anställda och företaget - frågan om företagsdemokratin och om företagsnämnden.

2.3 Arbetsgivarpartens teoretiska angreppssätt

SAF:s uppfattning om det viktiga i att bevara en intressebalans - som bl a bygger på att intressenternas "marknads- och maktställning är någorlunda jämn"[29] (se vidare nedan) - utgick från en teori i Sverige presenterad 1964 av Rhenman[30]. Kärnan i denna är att ett företag har flera intressenter[31]. Dessa har dels gemensamma mål och dels motstridiga mål när det gäller företagets verksamhet. Samtidigt står de i ett beroendeförhållande till varandra. Detta leder till behov av samordning och av att utjämna konflikter (företagsledningens uppgift). De grundläggande intressekonflikterna - "en ofrånkomlig följd av att det i ett företag inte är möjligt att i obegränsad omfattning tillgodose intressenternas ofta motstridiga krav"[32] kan regleras eller utjämnas på olika sätt. De institutioner eller metoder för en etablerad samverkan mellan intressenterna som Rhenman anger är den fria marknaden, gemensamt beslutsfattande, adjungering och koalition. I samtliga dessa fall intar företagsledningen den medlande rollen. De två sistnämnda metoderna innebär att intressenterna knyts till företagsledningen - i koalitionen avlägsnas motsättningarna genom att de berörda intressenterna förändrar sina ursprungliga mål. En parts intressen går att hävda inte bara genom institutioner och metoder internt i det enskilda företaget. En generell lagstiftning, en

arbetsmarknad med full sysselsättning och en stark fackföreningsrörelse kan påverka de anställdas möjligheter till inflytande i företaget. "Gemensamt beslutsfattande" i företaget är dock den metod som företagsdemokratin mera direkt handlar om enligt Rhenmans tolkning. Denna metod för utjämning av intressekonflikter och för samordning av olika intressen behandlas ingående i boken "Företagsdemokrati och företagsorganisation".

Utöver den ursprungliga intressekonflikten uppstår nya akuta konflikter när man försöker få till stånd ett gemensamt beslutsfattande - dels till följd av förväntningar om hur motparten skall bete sig (formella konflikter) och dels till följd av olika och begränsad tillgång till information (sakkonflikter). Dessa formella konflikter och sakkonflikter kan fylla en funktion genom att tydliggöra roller och spelregler - dock är de knappast vare sig önskvärda eller oundvikliga. Däremot är intressekonflikterna ofrånkomliga. Dessa bygger på ett erkännande av de olika intressenas berättigande. Kraven är legitima. I intressekonflikten ligger möjligheterna att särskilja och hävda sina speciella intressen. Konflikter är således inte något entydigt negativt.

Ett ökat medbestämmande för någon intressent innebär enligt detta synsätt att även medansvaret[33)] ökar. Därmed kan möjligherna att tillvarata de ursprungliga intressena minska, och även den inre sammanhållningen i intressegruppen kan avta till följd av en minskad tydlighet i vilka intressen som bevakas[34)].

> "Mot bakgrund av den teori som utvecklades i kapitel III och exemplifierades i kapitel IV kan man emellertid också vänta sig att fackföreningsrörelsen, likaväl som företagsledningen, skall vara ganska reserverad till flera av det demokratiseringsförslag som berör maktbalansen i företaget. Motivet är att man upplever det som ganska svårt att avgöra huruvida en viss förändring av mekanismen för konfliktutjämning skall öka eller minska de egna möjligheterna att hävda berättigade intressen. Vi såg, sålunda, att det ingalunda är självklart att en regel, som ger företagsnämnden en formell beslutanderätt i vissa frågor, kommer att öka de anställdas makt och inflytande. Detsamma gäller arbetstagarrepresentation i företagsledningen eller styrelsen." 35)

> "Trots att alltså fackföreningsrörelsens krav på ökat inflytande står öga mot öga mot företagsledningens krav på bevarad handlingsfrihet, kan förväntas, som redan konstaterats i detta kapitel, att båda parter skall vara ganska reserverade till flera av de demokratiseringsförslag som nära berör intressebalansproblematiken. Bakgrunden är ju bl a det förhållandet som tidigare analyserats i de teoretiska avsnitten, nämligen att det är ganska svårt att avgöra huruvida en viss förändring av förhandlingssituationen ökar eller minskar en parts möjligheter att tillvarata sina intressen." 36)

Om en viktig uppgift i ett företag är att balansera olika intressen mot varandra (demokratisk[37)] och företagsekonomisk[38)] värdering) - för att inte förbigå eller riskera den gemensamma målsättningen om företagets överlevnad[39)] (observera - i sin nuvarande form och utifrån sina nuvarande förutsättningar) - och om de tydliga intressekonflikterna samtidigt är en förutsättning för att kunna särskilja och hävda sina speciella intressen, blir konsekvensen att ett förändrat styrkeförhållande mellan olika intressen i företaget är av ondo. Målet ökat inflytande för de anställda blir underordnat målet om en balans mellan olika intressen. Att upprätthålla denna balans blir en fråga om "att uppnå sådana arbets- och ledningsmetoder för verksamheten i företaget att det som av intressenterna avkrävs företaget kan åstadkommas med största möjliga effektivitet (produktivitetskravet) - samtidigt som produktivitetsbegreppet måste omdefinieras"[40)].

SAF:s uppfattning om när denna intressebalans föreligger byggde på två förhållanden

a) Inom det samhälle där företaget verkar, råder en värdegemenskap, som bl a innebär att det finns allmänt erkända normer om hur fördelningen av företagets resultat skall ske, d v s som anger vilka krav från intressenter som är legitima.

b) Varje intressegrupp har möjlighet få legitima krav tillgodosedda.[41)]

Två förhållanden som i sin tur förutsätter "att intressenternas marknads- och maktställning är någorlunda jämn"[42] och att "företagsledningen känner till dessa normer och känner sig ansvarig för normernas tillämpning"[43]. Företagsledningen spelar således den centrala rollen av mäklare mellan olika intressenter. Framförallt menade SAF att detta är viktigt "i alla de frågor, där intressenterna inte har möjlighet att med makt underbygga sina krav"[44]. "Detta förutsätter sannolikt, att företagsledningen känner sig ansvarig inför samtliga intressenter"[45]; "...ett villkor för intressebalans i företaget är, att även företagsledningens legitima krav blir beaktade. Ett sådant krav gäller handlingsfrihet att utforma organisation, välja produktionsmetoder etc. Ett annat är att i företaget få bevara vinster, ..."[46]. Denna företagsledningens handlingsfrihet blir av avgörande betydelse när olika intressenters krav skall vägas mot varandra, vilket dessutom innefattar "att försöka balansera de långsiktiga intressena mot de kortsiktiga"[47].

SAF:s uppfattning om LO-TCO:s ideologiska grund för kraven på företagsdemokrati - jämställdheten mellan arbetets rätt och kapitalets rätt - byggde på det ovanförda resonemanget. De anställda och ägarna är endast två av flera intressenter med krav på företagets verksamhet. Det är företagsledningens uppgift att samordna deras krav med övriga intressenters krav - allt utifrån 'legitimiteten' i de olika kraven, dvs utifrån vad vårt samhälle - uttalat eller outtalat - tydligt eller mer eller mindre otydligt - får oss att se som accepterade förhållanden.

> "Om kravet på jämställdhet mellan arbete och kapital däremot formuleras som ett krav på att både ägarna och de anställda skall ha ungefär samma möjligheter att få legitima anspråk tillgodosedda, är vi villiga att acceptera det som ett mål för utvecklingen av förhållandet mellan de anställda och företaget. Det utgör då ingenting annat än det som vi tidigare kallat kravet på intressebalans." 48)

Företagsdemokratin blev därmed en fråga om företagsadministration, och ansvaret för denna låg hos företagsledningen. De institutioner och metoder som finns för balansering av olika intressen och för konfliktutjämning - t ex arbetsmarknaden, förhandlingssystemet och relationen chef - underställd - gav enligt SAF arbetstagarparten betydande

möjligheter att hävda sina intressen. Man ifrågasatte samtidigt om intressebalansen egentligen skulle påverkas av de förslag till samverkan som föreslagits i form av styrelserepresentation och företagsnämnder. I styrelsen begränsas möjligheterna att framställa vissa typer av krav genom medansvaret. Företagsnämndens rådgivande funktion innebär att intressebalansen inte nämnvärt berörs. Däremot menade SAF att debatten kring företagsnämnderna påverkat intressebalansen på ett viktigt sätt genom att legitimera vissa krav från de anställda, t ex kravet på information, kravet på samråd före driftsinskränkningar etc[49].

> "I ett samhälle, där man inte är beredd att låta de olika intressenternas makt vara avgörande för deras möjligheter att hävda sina intressen i företaget, blir det framförallt genom den offentliga diskussionen och genom påverkan av normer och värderingar, som man har möjligheter att göra sina intressen gällande och att få nya krav tillgodosedda." 50)

> "Det viktigaste som uppnåtts genom den politiska demokratin är en metod att balasera olika samhällsgruppers intressen och krav. Motsvarande fördelar har med andra metoder i mycket stor utsträckning också uppnåtts inom företagen. Där sker redan nu och ofta mycket systematiskt en avvägning mellan olika intressegruppers krav och de anställda har där vid betydande möjligheter att hävda sina intressen." 51)

SAF:s principer - eller om vi så vill "ideologi" - i frågan om arbetslivets demokratisering kan sammanfattas i följande meningar. Samarbetet och informationen på en arbetsplats kan behöva vidareutvecklas. Därvidlag kan företagsdemokratin ses som ett viktigt inslag i en effektiv företagsadministration. De övergripande målen produktivitet, arbetstillfredsställelse och bevarad intressebalans måste dock vara den måttstock mot vilken ett eventuellt utvidgat samarbete ställs. Vissa former av samarbete (framförallt informellt mellan chef och underställda) kan vara en viktig del i en effektiv företagsadministration[52]. Men målen produktivitet, arbetstillfredsställelse och intressebalans får inte rubbas. Samarbetet får aldrig bli ett självändamål[53]. Ansvaret för företagsadministrationen åvilar företagsledningen och samordningen och balanseringen av olika intressenters krav förutsätter handlingsfrihet gentemot dessa intressenter.

2.4 Arbetsgivarpartens synsätt ställt mot arbetstagarparternas

Jag har ägnat stort utrymme åt SAF:s teoretiska - och ideologiska - inställning till företagsdemokratin. Skälet till detta är att den leder fram till ett ofrånkomligt krav på företagsledningens fria ansvar och handlingsfrihet. Detta nära nog naturlagsbundna rekvisit för en effektiv och demokratisk verksamhet har legat till grund för SAF:s agerande i företagsdemokratifrågan under hela 1900-talet, och gör så än idag; även om det nu i vissa sammanhang omformulerats i kontraktsteoretiska termer (jfr kontrakt som avtalsform).

Det bör noteras att kontraktsteorin så som SAF använder den utesluter en viktig distinktion. Kontraktsteorin går att betrakta dels ur ett ägarperspektiv - där de kontraktsslutande parterna är ägare och exekutiv, och dels ur ett allmänt perspektiv - där de kontraktsslutande parterna är exekutiven och de olika parter exekutiven är beroende av för fullgörandet av sitt uppdrag. I det första perspektivet utgör ägandet av kapital ett överordnat kontrakt (ägarteori); i det andra perspektivet är kontrakten jämställda (intresseteori). Den ideologiska inställningen till företagsdemokratin har inte förändrats genom att intressentteorin som beskrivande och eventuellt förklarande teori byggts på. Det normativa inslaget ligger oförändrat fast, om inte de kontraktsslutande parternas olika roller diskuteras i helt nya och annorlunda ordalag. Kontrakten sluts utifrån ett maktförhållande parterna emellan. På samma sätt som intressenterna sällan är jämlika[54], besitter de olika kontraktsslutande parterna olika makt och inflytande relativt varandra[55]. För att kontraktsteorin skall innebära ett nytt förhållningssätt vis-à-vis företagsdemokratin krävs en annorlunda och ingående behandling av dessa maktförhållanden. Kontraktsteorin bygger på att kontrakt (jfr avtal) sluts endast om de är till fördel för alla parter. I huvudsak är dessa fördelar formulerade i ekonomiska termer. I vilken utsträckning en överenskommelse är till fördel för de berörda parterna är mer än en ekonomisk fråga, och dessutom är det en relativ bedömning. Således skulle den kritik som - utifrån ett maktperspektiv - riktats mot intressentmodellen kunna omformuleras och även gälla för kontraktsteorin som företagsmodell.

> "Den s k balansen - 'kontraktsrätten' - är beroende av vad som i samhället ifråga betraktas som legitima krav och av den aktuella maktsituationen. Vad som vid en viss tidpunkt betraktas som legitimt är i sin tur avhängigt av en maktsituation i ett föregående tidsskeende... Kravet på intressebalans - 'den fria kontraktsrätten' - är bara en förskönande omskrivning för att för närvarande dominerande föreställningar om vad som är legitimt inte får ändras." 56)

Från arbetstagarhåll är företagsdemokratin ett mål i sig - en förutsättning på den utveckling mot ökad demokratisering på ett samhälles alla områden som fastlagts genom erkännandet av vårt samhälle som grundats på demokratiska ideal och värderingar. Det går således inte att i förväg ha någon uppfattning i detalj om hur denna demokrati skall se ut, och inte heller går det att sätta bestämda gränser för den. Denna inställning till företagsdemokratin deklarerades redan 1923 av Ernst Wigforss (i betänkandet "Den industriella demokratins problem - förslag till lag om driftsnämnder"). Han kommenterade de olika försöken att föreställa sig vad industriell demokrati är på följande sätt.

> "I mångt och mycket äro nämligen dessa föreställningar inga klart och bestämt utformade bilder av en ny industriell organisation, med detaljerna fastslagna och gränserna väl uppdragna. Man har snarare att göra med vissa allmänna tendenser, som försöksvis ta sig uttryck i konkret gestalt, vissa allmänna banor utefter vilka tanken rör sig." 57)

Denna inställning till företagsdemokratin har legat fast[58]. Allt eftersom inflytandet i olika avseenden ökat har nya mål satts upp. Samtidigt har nya vägar fått prövas när arbetet för ökat arbetstagarinflytande visat sig ej ge de sökta resultaten. Ett exempel på det sistnämnda ges av inställningen till företagsnämnderna i slutet av 1960-talet och början av 1970-talet. Företagsnämnderna "... förblev ett de outnyttjade möjligheternas organ"[59]. Företagsdemokratin handlar enligt arbetstagarparterna om en fortgående utveckling där människors bedömningar och upplevelser och förändrade krav[60] skall vara den drivande kraften och där gränser inte är absoluta utan sätts från tid till tid utifrån de speciella förutsättningar som föreligger.

> "Underligt nog har det odefinierbara målet för företagsdemokratin blivit mer diskuterat än de betingelser som måste föreligga för att en utveckling över huvudtaget skall komma till stånd. Det senare borde vara det viktigare." 61)

Arbetstagarnas syn på dessa "betingelser" skiljde sig från SAF:s bild av en rådande intressebalans. De menade att intressenterna ägare och företagsledning besitter mångt större makt än intressenten de anställda och att det är makten som avgör i vilken utsträckning en part kan hävda sina intressen[62]. (och ställa krav när kontrakt/avtal sluts - jfr ovan). Arbetet för företagsdemokrati blir således i grunden en fråga om att angripa och påverka en ojämn fördelning av maktresurser i samhället - och då sett ur arbetstagarnas synvinkel i första hand en fråga om att jämställa arbetets och ägandets rätt. Den frågan berör mycket mer än ett företags interna administration; och den utmanar bilden av företagsledningen som en fri medlare av en stor mängd jämställda intressenters krav. Den intressentteori som SAF använde som underlag för sin argumentering och sina ställningstaganden i företagsdemokratifrågan kommenterades på följande sätt av Ernst Wigforss vid en föreläsning på institutet för arbetsmarknadsfrågor 1970. Det citerade är ett utdrag ur ett referat av nämnda föreläsning, och belyser arbetarrörelsens inställning till de av arbetsgivarna förfäktade ståndpunkterna.

> "Erik Rhenmans teorier om företagsdemokrati gav Ernst Wigforss inte mycket för. Han menade att det är en felsyn att Rhenmans teorier om en rad intressenter i företagen, alla med krav på visst inflytande, skulle ha något med företagsdemokrati att göra.
> - De tankegångar som Rhenman & Co framför har ingenting med företagsdemokrati att göra. I företagsdemokratin gäller endast förhållandet mellan arbetsgivare och anställda." 63)

I ett avseende redovisade arbetsgivare- och arbetstagarparten en gemensam uppfattning om företagsdemokratin. Arbetsgivarna menade att samhälleliga normer och värderingar är av betydelse för vad som legitimerar olika krav i arbetslivet. Dessa normer och värderingar har företagsledningen att bevaka i sitt arbete. Det betyder att företagsdemokratin beror

av de existerande värderingarna med avseende på olika parters inflytande över ett företags verksamhet. Arbetstagarna menade att människors värderingar och normer är den kraft som skall utvärdera och driva demokratiseringen av arbetslivet.

2.5 Den första forskningsfrågan

Utifrån de resonemang som förts ovan blir den första frågan att besvara i denna studie: Vilka värderingar företräddes beträffande inflytandet i arbetslivet - dels 1976 innan MBL, och dels 1982, fem år efter lagens ikraftträdande?

Dessa värderingar blir utgångspunkter för en utvärdering av rådande förhållanden. Samtidigt utgör de en måttstock på förutsättningarna för och viljan till ett engagemang för en fortsatt demokratisering av arbetslivet.

3. Om formerna för inflytandet

3.1 Inflytandets omfattning

> "Det andra avsnittet av detta problemkomplex rörde vad som kunde betecknas såsom den industriella demokratien. Det gällde här frågan om att giva arbetarna någon form av medbestämmanderätt i företagen på ett eller annat sätt." 1)

På detta sätt formulerade LO-ordföranden arbetstagarpartens krav inför de förhandlingar som ledde fram till 1946 års företagsnämndavtal. Att detta krav inte bara innefattade "medbestämmanderätt" över det nära dagliga arbetet utan även över frågor av företagsövergripande och företagsledande karaktär hade fastslagits redan i det Wigforsska betänkandet om den industriella demokratien 1923. "Om den sista tankegången rimligtvis endast kan föra till ett krav på andel i ledningen, vid sidan av representanter för kapitalet, finnes däremot utefter den första av de behandlade tankelinjerna ingen naturlig gräns för arbetarekraven."[2)] I statsrådsprotokollet vid kommitténs för industriell demokrati tillsättande skrev statsministern följande:

> "Under de senaste åren ha i olika länder och från olika håll uppslag givits till en ny gestaltning av förhållandet inom industrien och jämförliga företag mellan produktionsmedlens ägare, produktionens tekniska ledare och de i produktionen i olika ställningar medverkande, varigenom åt dessa sistnämnda grupper skulle beredas ett tryggat inflytande på vederbörande företags förvaltning och allmänna utveckling och därigenom främjas en ny ofta saknad solidaritet hos industriens arbetare med den produktion, som deras arbete skapar." 3)

Arbetstagarparternas krav på en utveckling av företagsdemokratin har alltsedan dessa tidiga formuleringar innefattat både den direkta arbetsprocessen och företagets övergripande politik och skötsel.

3.2 Kommentarer och åsikter om representativt respektive direkt inflytande

Denna uppdelning av företagsdemokratifrågan har också gått igen i den forskning kring företagsdemokratin som växte fram under 1960-talet.[4] Inflytandet i övergripande företagsfrågor har formmässigt kommit att behandlas via olika formella representativa system medan inflytande över det direkta egna arbetet oftast försökt att ges formen av ett inflytande direkt för var och en av arbetstagarna. Inflytande över den omedelbara arbetsprocessen förekommer dock ibland även i form av representativa system, beroende på arbetsgruppens storlek. Grovt sett talar vi dock om två former av inflytande - representativt och direkt.
Den dominerande traditionen i Sverige är att grunden för representationen utgörs av de fackliga organisationerna[5].
Direkt medarbetarrepresentation - utanför det fackliga systemet - förekommer dock i frågor som rör en begränsad arbetsgrupp, men där gruppen ändå är så stor att det är förenat med svårigheter att låta var och en av medarbetarna hela tiden delta i de sammankomster som föreskrivits.

I en förenklad uppdelning ser vi således två typer av inflytande. Dels direkt inflytande i nära egna arbetsfrågor och dels representativt inflytande i företagsövergripande frågor. Sambandet mellan dessa olika typer (dels formen och dels området) av inflytande har sett många kommentarer.

Dahlström (1970) talar om "goda cirklar" både på området för självbestämmande (direkt inflytande)[6] och området för beslutsinflytande (det respresentativa systemet)[7]. Att ett växande intresse och engagemang inom det ena systemet stöds av tillgång till och framgång även inom det andra en slutsats som Dahlström drar av de norska försöken

med självstyrande grupper[8]. "Tolkat på ett annat sätt skulle resultatet av försöksverksamheten kunna hävdas tala för parallell dubbelsatsning, ökat självbestämmande genom ökad samverkan i det representativa systemet"[9]. Det viktiga i en parallell förekomst av båda typerna av inflytande poängteras också av Lange i en kommentar till de norska samarbetsförsöken[10]. Möjligheten till direkt inflytande över de egna arbetsvillkoren är ett "hovedelement" i demokratidebatten "både som en verdi i seg selv, og som tingelse for at formelle medvirkningsformer ikke skal bli hengende i luften, uten reell kontakt tilbake til dem som skal representeres". Även svensk forskning har belyst detta samband. Utan att dra några helt säkra slutsatser menar Gardell (1976)[11] följande utifrån sina arbetsmiljöstudier:

> "Som jag sökt redovisa i det föregående ger tillgängliga undersökningar och försök inte något stöd för tanken att ökat inflytande över det egna arbetet skulle dra bort intresset och uppmärksamheten från de mer övergripande beslutsprocesserna på arbetsplatsen. Snarare stöder dessa erfarenheter hypotesen om att medvetande - och anspråksnivån höjs också vad avser det kollektiva inflytandet" (sid 123)
> "Av detta material att döma tycks det alltså inte föreligga någon motsättning mellan en framgångsrik representativ demokrati och anspråken på direkt demokrati utan snarare tycks en stark representativ demokrati vara en förutsättning för eller åtminstone bidra till att de enskilda utvecklar anspråk på och intresse för eget deltagande i företagets beslutsprocesser." (sid 126-127)

Sett ur ett fackligt perspektiv hör dessa två dimensioner av företagsdemokratibegreppet intimt samman - oavsett deras inbördes beroendeförhållande.[12] Vikten av att samtidigt bevaka inflytandet på flera nivåer av en organisations verksamhet betonas bl a i flera av de artiklar som ingår i Arbetarskyddsfondens forskningsöversikt "Arbetsorganisation och medbestämmande"[13].

I kommentarer till kapitlet om företagsnämndens ställning och uppgifter i 1966 års avtal säger parterna följande: "Samarbetet på arbetsplatsen kan principiellt ske på två olika sätt, dels genom en engagerande arbetsledning, varigenom den enskilde individen ges tillfälle att i det

dagliga arbetet bidraga till utformningen av sin egen arbetssituation, dels genom organiserad samverkan mellan företagsledningen och valda representanter för fackligt organiserade grupper. Företagsnämnden är ett exempel på samarbete av det senare slaget"[14].

3.3 Försöksöksverksamheten under slutet av 1960-talet och början av 1970-talet

Den försöksverksamhet med nya arbetsformer som bedrevs under slutet av 1960-talet och början av 1970-talet[15] berörde i huvudsak den första delen av företagsdemokratibegreppet. När det gäller den andra delen låg det reviderade företagsnämndsavtalet från 1966 under denna tid fast som dominerande norm för form och grad av inflytande över mer övergripande företagsfrågor. Inom de statliga bolagen och den statliga förvaltningen innebar dock de försök med "fördjupad företagsdemokrati" som regeringen initierade 1968 och 1969 att även företagsnämndens befogenheter skulle kunna ökas och att även "andra institutionella verksamhetsformer" skulle kunna prövas[16].

1966 hade - i anslutning till företagsnämndsavtalen - LO, TCO och SAF slutit en överenskommelse om främjande av samarbetet mellan företagsledning och anställda.[17] Utvecklingsrådet för samarbetsfrågor hade bildats. 1969 inrättade rådet en arbetsgrupp för forskning - URAF (Utvecklingsrådets arbetsgrupp för forskning). Arbetsgruppens främsta uppgift formulerades som "att ta initiativ till och följa den vetenskapliga forskning med fördjupad företagsdemokrati som pågår inom det enskilda näringslivet"[18].

Ett försök till sammanfattning och karaktärisering av den försöksverksamhet som förekom i slutet av 1960-talet och början av 1970-talet skulle kunna se ut på följande sätt.

SAF:s tekniska avdelning, handhade under denna tid en stor mängd försök som var huvudsakligen lokalt initierade. Detta innebar att försöken oftast byggde på en konkret upplevelse av något problem. Denna upplevelse stod alltid åtminstone

företagsledningen för. Den stora majoriteten av dessa försök berörde arbetsorganisationsproblem och kom därmed att innebära olika experiment i första hand med nya arbetsformer i direkta produktionsgrupper. Uppläggningen av förändringsarbetet (oftast olika typer av projektorganisation) tilldrog sig självfallet stort intresse ur inflytandesynvinkel. URAF-försöken byggde även de i första hand på arbetorganisationsproblem. Med forskarna som drivande engagerades i olika grad de lokala parterna. De försök som redovisade mest positiva resultat var de där de lokala parterna visade störst engagemang. Liksom SAF-försöken handlade URAF-försöken i första hand om nya tekniska och arbetsorganisatoriska lösningar. Parallellt med URAF:s arbete publicerade Utvecklingsrådet för samarbetsfrågor information om samrådsaktiviteten i företag utöver de där forskning bedrevs. Både URAF-försöken[19] men framförallt Utvecklingsrådets rapporter innehåller exempel på företag där inflytandet i övergripande företagsfrågor behandlats. De fall som redovisas bygger på den möjlighet till "delegering av beslutsrätt i vissa frågor"[20] som företagsnämndsavtalet innehåller. Således är det vissa personaladministrativa frågor ("sociala frågor") som berörs[21]. Även företagsnämndsavtalets uttalande om "Där företagets storlek eller organisation så motiverar, må företagsnämnden efter överenskommelse mellan representanterna å ömse sidor inrätta ett mindre arbetsutskott som kan fungera mellan nämndens sammanträden, ävensom underkommittéer antingen avdelningsvis eller för särskilt angivna uppgifter"[22] visar sig ha annammats i många av de rapporterade fallen. Företagsspecifika system av kommittéer och samrådsgrupper hade i början på 1970-talet börjat växa fram i olika företag. Gränserna för beslutsbefogenheterna sattes dock av företagsnämndens rådgivande funktion - förutom i de fall då en begränsad delegering av beslutsrätten inom personal-, trivsel- och förslagsverksamheten förekom.

Den försöksverksamhet som förekom inom de statliga bolagen och den statliga förvaltningen skiljde sig från SAF och URAF-verksamheten. För det första var den genomgående centralt iscensatt, dessutom ofta stödd endast av de centrala

och/eller lokala fackliga organisationerna. För det andra följde den de direktiv som getts (av regeringen) för utvecklingen av företagsdemokratin på de statliga områdena. Därmed var försöken mindre kopplade till upplevelsen av konkreta problem, och dessutom berörde de inte i första hand arbetsorganisationens utformning. Istället innebar dessa försök i hög grad en utveckling av det representativa inflytandet - av företagsnämndsystemen, både med avseende på formerna för inflytandet och befogenheterna.[23] Enligt Sandberg (1982)[24] var den viktigaste lärdomen från försöken och utvecklingen på det statliga området (Sandberg kommenterar försöken i de statliga bolagen) att den enskildes och arbetsgruppens inflytande över det dagliga arbetet kunde ökas genom ett indirekt (representativt) inflytande i frågor på högre nivå.[25]

3.4 Försöksverksamheten utvärderas

Av de försök som under denna tid bedrevs var de som SAF:s tekniska avdelning administrerade och stöttade i stor majoritet. URAF-försöken och de statliga utvecklingsprojekten utgjorde inte mer än ett tiotal tillsammans. Det är därmed lätt att förstå den kritik mot utvecklingen av företagsdemokratin som både LO och TCO framförde i början av 1970-talet. De försök som bedrivits hade i övervägande majoritet berört endast den första delen av företagsdemonkratibegreppet - inflytandet i nära direkta arbetsfrågor. Större delen av de försök som där gjorts med nya arbetsformer upplevde man dessutom som starkt arbetsgivarstyrda, och resultaten med avseende på ett stärkt arbetstagarinflytande ifrågasattes[26]. Men framförallt pekade man på behovet av att koppla samman frågan om inflytande över den egna arbetssituationen med möjligheterna att påverka företaget som helhet.

> LO: "Självständigheten och självstyrelsen i organisationens lägsta nivåer kan inte utvecklas om inte formerna för arbetsledningen, planeringen och styrningen av produktionen och budgeterings- och redovisningsmetoderna etc anpassas till den nya arbetsorganisationen" 27).

> TCO: "I diskussionen om demokratisering av arbetslivet har under senare år alltmer betonats nödvändigheten av att den enskilde anställde måste få ökade möjligheter att påverka sin egen arbetssituation. Den frågan skulle enligt mångas mening vara den mest väsentliga ... Kommittéen ansluter sig till denna bedömning och understryker att ökat inflytande för de anställda genom representation i beslutsorgan och i företagsnämnd inte i sig självt täcker det behov av arbetsplatsdemokrati 28) det här gäller. Å andra sidan är det viktigt att se olika former av inflytande som komplement till varandra. Ökat inflytande genom representation i olika organ syftar sålunda mot samma mål som en utvidgad arbetsplatsdemokrati." 29)

Den försöksverksamhet som bedrivits bedömdes inte ha inneburit någon väsentlig förändring av inflytandet i "de företagsledande uppgifterna" (LO-1961) eller "företagets förvaltning" (Wigforss - 1923). Kraven på en förändring därvidlag kvarstod således under det att försöksverksamheten fortgick.

> "De organ vi vanligen förknippar med begreppet företagsdemokrati - företagsnämnder, arbetarskyddskommittéer, yrkesutbildningsnämnder etc - skapades vid 40-talets slut. Sedan dess har inget avgörande hänt. Avtalen har byggts ut, men fortfarande inom ramen för samma maktförhållanden - de anställda i enbart rådgivande roller." 30)

3.5 Företagsnämnderna utvärderas och nya krav formuleras

3.5.1 Arbetstagarparterna

Det nya företagsnämndsavtalet (1966) utvärderades 1968 och 1970 av LO. Ojämnheten i tillämpning var i stort sett densamma som innan det reviderade avtalet. Endast i begränsad omfattning hade de nya skrivningarna om decentraliserade och nya former för samarbete och om delegering av beslutanderätt inom vissa avgränsade områden slagit igenom. Kritiken mot att något reellt inflytande för arbetstagarna egentligen inte fanns enligt den existerande ordningen ökade. Inför 1970-talet formulerade både LO och TCO starka krav på en utvidgning av företagsdemokratin - såsom den här tidigare behandlats - i båda dess delar.

LO föreskrev i sin rapport till kongressen 1971 att tyngdpunkten i demokratiseringsarbetet bör läggas på frågor som personligen berör varje anställd nära och dagligen. Därmed uppnås "en snabb utveckling av det faktiska inflytandet" och "på denna nivå av företagsorganisationen är det möjligt att skapa inflytandeformer som många kan engagera sig i direkt"[31]. Otillfredsställelse i arbetet skulle kunna angripas och kunskap skulle kunna tas tillvara. De områden som angavs för detta inflytande var bl a arbetets organisation och ledning, personalpolitiken, arbetsmiljön och tryggheten i arbetet.

En förändrad och mer demokratisk arbetsorganisation såg LO som grundläggande för den enskildes frihet och självständighet. "Arbetsorganisation, arbetsledning och personalpolitik är följdaktligen områden som de anställda bör ha reell medbestämmanderätt över"[32]. Därmed berördes arbetsgivarnas gamla "§32-rättigheter" om att fritt leda och fördela arbetet. LO förordade här en lagstadgad utvidgning av förhandlingsrätten. Man påtalade också möjligheten att i vissa fall fastslå ett större inflytande genom t ex vetorätt i frågor om löneform.

Ett viktigt komplement till en utvidgad förhandlingsrätt är möjligheterna till "insyn i allt som har att göra med arbetsförhållandenas utformning"[33]. LO upplevde 1971 möjligheterna att komma tillrätta med arbetsgivarnas gamla "§32-rättigheter" som mycket små. Därför stödde man också den motion om en översyn av arbetsrättslagsstiftningen som inlämnats till riksdagen i januari 1971. Där intog avvecklingen av "§32-rättigheterna" en central roll. Frånsett det behov av lagstiftning som LO ansåg borde prövas, menade man att frågor om de anställdas inflytande i ökad omfattning borde bli föremål för avtalsregleringar. "Det finns starka skäl att avtalsreglera en betydligt vidare sfär av arbetsförhållanden än nu".[34] Man avsåg då bl a ämnena arbetsorganisation och arbetsledning och personalpolitik.

"Arbetsorganisationen måste utvecklas så, att det sociala systemets krav tillgodoses bättre än hittills"[35]. Den ovan citerade formuleringen angav en målsättning om en "mänskligare arbetsorganisation". I samordningen mellan tekniska och sociala krav måste de praktiska lösningarna på enskilda arbetsplatser bli olika. Dessutom förändras fortlöpande både de tekniska och sociala förutsättningarna. Det blir enligt LO således omöjligt att generellt och absolut konkretisera hur denna arbetsorganisation skall se ut. Det viktiga blir att kunna följa och påverka en fortgående utveckling. Som vägledande principer angav man dock en ökad arbetsutvidgning, ökad arbetsrotation, mer av grupporganisation och delvis självstyrande grupper samt en förändrad relation mellan arbetstagare och arbetsledning. Om det sistnämnda sa LO följande: "Alla viktiga beslut skall fattas först efter samråd. I frågor som gäller organisationen, fördelningen av arbetsuppgifter och i personalfrågor, skall beslut fattas gemensamt av arbetsledaren och den eller de fackliga ombud som avdelningens arbetstagare valt".[36]

Personalpolitiken intar enligt LO en nyckelställning i företagsdemokratin. "De personalpolitiska frågorna berör den enskilde lika nära och direkt som arbetets organisation och ledning"[37]. Personalpolitiken såg LO som en gemensam angelägenhet för företagsledningen och de fackliga organisationerna. Man menade att centrala principavtal borde följas av lokala avtal om personalfrågornas handläggning. I vissa särskilt viktiga enskilda fall borde även en primär förhandlingsskyldighet kunna föreligga. I företag med speciella personalfunktioner borde dessutom beslutande personalkommittéer kunna bildas under företagsnämnden. Personalfrågorna omfattar bl a personalplanering, planering för den enskilde, rekrytering, anställning, introduktion, intern rörlighet i arbetsplaceringen och utbildning. LO betonade den viktiga roll personalarbetet spelar för hur arbetet och företagets organisation kan utformas och utvecklas. Tryggheten i anställningen var liksom arbetsmiljöfrågorna under utredning 1971 och LO underströk i rapporten om demokratin i företagen kraven på en stärkt anställningstrygghet[38] och betonade vikten av ett ökat inflytande för skyddsombud och skyddskommittér.

Tryggheten i anställningen berör enligt LO direkt frågan om inflytande på företagsledningen och i företagets övergripande förvaltning. LO menade att företagsnämnderna "bör bibehållas och utvecklas som det centrala samarbetsorganet i företagen",[39] med inriktning på de stora och framtidsinriktade frågorna. De kortsiktiga problemen kan tas upp och lösas inom förhandlingssystemets ram".[40] Eftersom förändringar i produktion och organisation allt oftare planeras och genomförs i form av projektorganisationer med särskilt tillsatta projektgrupper menade LO att arbetstagarna borde ha rätt till representation i sådana projektarbeten. Vidare underströk man det viktiga i att få information om och möjligheter att medverka i planerings- och budgeteringsarbete, dels i företagsnämnden och dels i lokala samarbetsorgan på enskilda avdelningar. I anknytning till företagets ekonomiska planerings- och redovisningsarbete föreslog LO lagstiftning om rätt för de anställda i företag av en viss storlek att utse egen arbetstagarrevisor. Som en sista åtgärd med avseende på "insynen och inflytandet över företagets ledning"[41] framförde LO ett krav på representation i styrelsen. "Det har ofta uttryckts tveksamhet om värdet av en styrelserepresentation. Den tveksamheten kan vara motiverad om styrelserepresentationen ses som en isolerad åtgärd. Insatt i ett program - där de övriga åtgärdernas effektivitet kan vara beroende av att den fackliga organisationen har insyn i styrelsearbetet - blir bedömningen en annan. Då kan styrelserepresentationen vara av stort värde både ur insyns- och inflytandesynpunkt samt ur rättvisesynpunkt".[42]

LO framförde i rapporten 1971 en helhetssyn på frågan om företagsdemokratin. De olika förslagen till åtgärder kompletterade varandra i syfte att täcka båda delarna av begreppet företagsdemokrati som det presenterats här tidigare. I detta avseende var 1971 års program för en ökad demokrati i företagen banbrytande och dittills unikt.

Arbetet med en förändrad och mer demokratisk arbetsorganisation (det direkta inflytandet i det nära dagliga arbetet)

sågs som en första viktig del av demokratiseringen av arbetslivet. Således förespråkade LO en fortsatt försöksverksamhet inom det området. För den enskilde arbetstagarens självständighet, trygghet och utveckling i arbetet och inflytande över arbetsvillkoren spelar företagets personalpolitik en avgörande roll. Det blev därför naturligt att samtidigt kräva "medbestämmanderätt" över personalpolitiken.

LO menade att ett bibehållande av företagsnämnden kräver en utveckling av dess roll som centralt samarbetsorgan i företaget. Styrelserepresentation i minoritet ansågs som ett viktigt komplement till en fördjupad verksamhet i företagsnämnden (representativt inflytande i övergripande företagsfrågor).

För att stärka den fackliga organisationen inom ramen för en ökad demokratisering enligt den ovan skisserade helhetssynen krävde LO ett direkt medbestämmande genom en betydligt utvidgad förhandlingsrätt (vilket innefattar ett avskaffande av arbetsgivarnas gamla §32-rättigheter).

Även TCO framförde i början av 1970-talet starkt höjda krav på ett ökat inflytande för de anställda. Kongressen 1970 godkände följande riktlinjer för företagsdemokratins utveckling:

- "De anställdas inflytande skall avse alla beslutsnivåer i företaget
- Den anställde skall ges ökade möjligheter att påverka sin egen arbetssituation (självbestämmande).
- Företagsnämnderna skall utvecklas till reguljära organ i företagets organisation med vidgad beslutsrätt
- De anställda skall genom representation i olika beslutsorgan, bl a i styrelsen, få ökad möjlighet till insyn och inflytande". 43)

När det gällde den utvidgade beslutsrätten för företagsnämnderna hänvisade TCO till avtalen på den statliga sektorn och menade dels att företagsnämnden själv borde avgöra frågan om delegering av beslutsrätten i "vissa sociala frågor"[44] och dels att området för beslutsdelegering borde utvidgas.[45]

Liksom LO menade TCO att styrelserepresentationen borde ses som ett komplement till övriga demokratiseringsåtgärder. De betänkligheter som tidigare anförts mot styrelserepresentationen - olika föreställningar om den "dubbla lojaliteten" - upplevdes inte längre starka nog för att bromsa vidareutvecklingen av demokratin även in i styrelserummen. På grund av de fackliga organisationernas utveckling och ställning och mot bakgrund av helheten i arbetstagarparternas föreslagna åtgärdspaket för den fortsatta demokratiseringen av arbetslivet menade man att frågan om styrelserepresentation nu hamnat i en annan dager. TCO sa följande: "Emellertid har ett annat synsätt vuxit fram med krav på ett mera likvärdigt inflytande för de anställda i takt med ökat kunnande och de fackliga organens tilltagande styrka och ansvarsmedvetenhet".[46)]

LO framförde följande uppfattning om styrelserepresentationen: "Om den fackliga organisationen effektivt bevakar de anställdas intressen i förhandlingar med företaget - och visar resultat av samråd i företagsnämnden och diskussioner i styrelsen - borde det inte längre finnas plats för någon misstanke om att kombinationen intressebevakare och deltagare i företagsledningen hämmar möjligheterna att tillgodose arbetstagarintressena".[47)] LO angav således en positiv syn på hur medlemmarnas förtroende för den fackliga organisationen och de representanter som har till uppgift att tillvarata deras intressen, skulle bestå ett deltagande och medansvar i ett av motpartens högsta formella beslutande organ. Den intressekonflikt som i och med styrelserepresentationen konkret förs in i styrelsearbetet berör direkt de valda styrelseledamöterna. LO kommenterade deras roll på följande sätt: "Mycket talar för att de inte kommer att känna sig besvärade av någon sådan intressekonflikt. Det är nämligen helt felaktigt att ställa de anställdas intressen mot företagets. De anställda är en del av företaget och kan knappast vara i konflikt med detta. Däremot kan de anställda ha intresse av att företaget leds eller utvecklas på ett annat sätt än dess ägare vill. I den situationen skall givetvis de anställdas representanter i styrelsen hävda den mening

de anställda har om hur företaget skall skötas och följden blir en samråds- eller förhandlingssituation av vanligt slag".[48)]

Trots denna optimism om hur styrelserepresentationen skall komma att fungera, går det inte att bortse från de svårigheter som föreligger när den fackliga parten delvis inträder i ett medpartsförhållande med företaget. Svårigheterna blir tydliga i tider då grundläggande fackliga krav om solidaritet, sysselsättning och trygghet i arbetet blir allt svårare att kombinera med företagsekonomiska bedömningar och överväganden. Konflikten mellan ekonomiska och sociala intressen, mellan affärsmässighet och fackliga krav kan ofta blir svår att hantera - både för den facklige representanten själv och gentemot medlemmarna. Dessutom är komplexiteten i många beslutssituationer på företagsledningsnivå hög. Det rör sig ofta om komplexa och otydliga samband med svåröverblickbara konsekvenser. Den facklige representanten hamnar i en mer komplicerad situation än företagsledningen. Medan företagsledningen har det ekonomiska ansvaret att slutligen falla tillbaka på måste de fackliga representanterna göra en avvägning mot de ursprungliga fackliga uppgifterna.

TCO menade liksom LO att demokratiseringen av arbetslivet i första hand skulle grundas på avtal mellan parterna på arbetsmarknaden. Samtidigt underströk man "att därest så skulle vara fallet, sådana ändringar i lagstiftning och förordningar måste vidtas att den önskade demokratiseringen av arbetslivet kan förverkligas".[49)] TCO tillskrev arbetstagarparten en stor del av ansvaret för att företagsnämndsverksamheten ofta inte gett de resultat som den syftade till.[50)] Man föreslog därför inför 1970-talets fortsättning en ökad satsning på utbildning och information om samarbetsfrågorna på arbetsplatsen.[51)]

3.5.2 Arbetsgivarparten

Arbetslivets demokratisering som ett mål i sig utgör arbetstagarparternas grund för kraven på ett vidgat inflytande för de anställda. Man menar dock att arbetstillfredsställelsen

och produktiviteten samtidigt bör påverkas positivt. Således är företagsdemokratin även ett medel för en både socialt och ekonomiskt effektivare verksamhet. Arbetsgivarna (SAF) stod vid början av 1970-talet kvar vid att se företagsdemokratin som i första hand ett medel för en effektivare verksamhet - som ett bland flera inslag i en effektiv företagsadministration. Deras syn på hur framtiden borde gestalta sig begränsades således av att arbetsgivarintressena och den företagsekonomiska effektiviteten skulle bevakas enligt traditionella normer och med traditionella medel, där dock företagets administration och organisation nu borde innehålla ett ökat inslag av samarbete.

Följande rubriker från debattskriften "Om samarbete i företagen"[52] anger tydligt SAF:s ståndpunkter i företagsdemokratifrågan vid början av 1970-talet:

"Utforma samarbetet så att det främjar effektiviteten".

"Demokratisera arbetsformerna"

"Lägg tonvikten ifråga om samarbetet på den enskildes arbetssituation"

"Anpassa samarbetet till förutsättningarna vid det egna företaget men tumma inte på effektivitetskravet"

"Samarbeta i projektgrupper"

"Lägg stor vikt vid företagsnämndsverksamheten"

"Företagsnämnden bör få behandla väsentliga frågor"

"Aktivera nämndarbetet genom ökad utskottsverksamhet"

"Håll fast vid att företagsnämnden i huvudsak är ett samrådsorgan"

"Gör inte frågan om styrelserepresentation för de anställda till en samarbetsfråga"

"Slå vakt om rätten att få bestämma personalbehovet och anställa och avskeda arbetstagare"

"Medverka till god anställningstrygghet"

SAF menade således att en "ökad vardagsdemokrati"[53] - samarbetet mellan företagsledningen och de anställda i det dagliga arbetet - är det som primärt borde eftersträvas när vi ser på samarbetsfrågorna i företagen[54]. Det innebär att mer demokratiska arbetsformer "än vad den 'hierarkiska' modellen i sig själv innebär"[55] borde prövas. Medverkan i projektarbeten utgör här ett medel för "praktiskt samarbete"[56]

något som SAF menade bidrar mer till arbetstillfredsställelse och effektivitet än "samarbete genom representanter i formella organ".[57]

Företagsnämndens verksamhet borde utvecklas. Företagsledningen har ett stort ansvar för att väsentliga frågor ("personalpolitik, organisation, långsiktsplanering, kapitalförsörjning, rationalisering, produktval och marknadsföring"[58] där behandlas med information och samråd före företagsledningens beslut. Om så inte görs påtalade SAF att det föreligger en risk för att samarbetskraven driver fram en utveckling på andra och mindre flexibla vägar än vad företagsnämndsavtalen anger. Avslutningsvis angav SAF att medlen för en god anställningstrygghet borde vara "en god planering på såväl lång som kort sikt av personalpolitiken"[59] samt utvidgade trygghetsavtal, snarare än lagstiftning. Man menade att den "tvångskaraktär" som lagstiftning har lätt leder till "stelhet och administrativa svårigheter".[60]

3.6 Situationen inför 1970-talet

När anslagen inför 1970-talets utveckling av företagsdemokratin görs, ser vi tydligt att arbetsmarknadens parter inte längre endast har skilda ideologiska uppfattningar. Nu går dessutom meningarna starkt isär när det gäller vilka praktiska åtgärder som bör vidtas för att utveckla demokratin i arbetslivet. Arbetstagarparterna förespråkar "att de anställda garanteras insyn och inflytande på verksamheten på alla nivåer i företaget" - såväl företagsledningsfrågor som nära arbetsfrågor. Medlen är dels en mer demokratisk arbetsorganisation och dels en utvidgad förhandlingsrätt och insyn, vidgade be slutsbefogenheter för företagsnämnden och styrelserepresentation. Arbetsgivarparten ser den tidigare behandlade intressebalansen som hotad, och menar att ett ökat inflytande för de anställda i första hand bör avse "personligt inflytande över den egna arbetssituationen". Medlet är en mer demokratisk arbetsorganisation och ett bättre tillvaratagande av informations- och samrådsrätten i företagsnämnden. Man avvisar således arbetstagarparternas

krav på utvidgad beslutsmedverkan genom förhandlingar och representation i partsammansatta beslutsorgan. Båda parter såg dock tydligt begränsningar i det dittillsvarande företagsnämndssystemets betydelse för demokratiseringen och samarbetet i företagen.

Under den första hälften av 1970-talet fortgick utvecklingen av formerna för de anställdas inflytande ute i företag, myndigheter och förvaltningar. Utvidgade avtal och ny lagstiftning tillkom under perioden. Alltfler organisationer utvecklade egna system för samverkan och samarbete mellan företagsledningen och de anställda. Arbetstagarparterna vidhöll att tillgången till olika beslutsarenor var avgörande för demokratiseringens vidareutveckling. Detta innefattade både krav på tillträde till redan befintliga beslutsorgan och skapandet av nya former - både på företagsledningsområdet och i det dagliga arbetet.

Företagsdemokratin omfattar ur arbetstagarnas synvinkel således både ett representativt inflytande i företagsövergripande frågor och ett direkt inflytande i nära egna arbetsfrågor. Det blir fråga om att parallellt utveckla olika kompletterande former för inflytande i olika frågor.[61)]

3.7 Den andra forskningsfrågan

Utifrån de resonemang som förts ovan blir den andra frågan att besvara i denna studie:
Vilka samverksansformer förekom - dels 1976, innan MBL, och dels 1982, fem år efter lagstiftningens ikraftträdande?

4. Om graden av inflytande

4.1 Inledning

En genomgående grund för bedömningarna av hur företagsdemokratin utvecklats har varit den grad av inflytande som på olika sätt förelegat för arbetstagarna. Företagsnämndsavtalen har företrädesvis talat om information och samråd. Den praktiska tolkningen av begreppens innebörder har lämnats till de berörda avtalsslutande parterna. De fackliga organisationerna har tolkat och jämställt samråd med begreppet medinflytande, vilket står för rätten att diskutera och framföra åsikter innan beslut fattas av motparten.[1)]

Även SAF ger begreppet samråd denna innebörd[2)]. De i de föregående kapitlen redovisade omdömena om företagsnämndernas verkliga funktion menade att företagsnämnderna inte alltid nått så långt med avseende på inflytandet. Arbetstagarorganisationerna menade att det ofta handlade om information och rapporter efter företagsledningens beslut.[3)] SAF noterade 1965 att diskussion före beslut förekom "i större utsträckning endast i disciplin- och trivselfrågor".[4)] Begreppet medbestämmande definierade LO tidigt[5)] som ett förhållande där beslut ej går att fatta utan att båda parter godkänner det, exempelvis en förhandling med avtal som resultat.

4.2 Situationen innan 1970-talets arbetsrättsreformer

Med avseende på graden av inflytande kan vi både utifrån företagsnämndsverksamheten och försöken med utvidgade företagsanpassade samarbetsformer[6] notera att inflytandet huvudsakligen pendlar mellan information efter beslut till samråd före beslut. I begränsade frågor finns den direkta beslutanderätten hos företagsnämnden eller i den speciella samarbetsgruppen. I företagsnämnden gäller det vissa arbetsmiljö- och trivselfrågor och förslagsverksamheten. I de olika utvecklingsprojekten finns exempel där beslut om t ex löneform, arbetsutformning och vissa personalpolitiska frågor tagits i samrådsgrupper eller speciella kommittéer eller projektgrupper.[7] Framförallt har en utveckling mot större inflytande än samråd i vissa frågor förekommit inom statsförvaltningen,[8] och de statliga bolagen[9].

4.3 1970-talet - Stärkta krav på inflytande

Utöver de former för inflytande (se kapitel 2 och 4) som finns måste en bedömning av graden av inflytande och vilka områden inflytandet gäller läggas in i en utvärdering av företagsdemokratiutvecklingen. Formerna är viktiga, men den avgörande utvärderingen måste självfallet innefatta en bedömning av den grad av inflytande som faktiskt går att utöva (jfr diskussionen i appendix I; "Om participation och grad av inflytande").

Verkligheten i dagens organisationer innehåller på olika sätt och i olika utsträckning konsekvenser av de demokratiseringskrav som formulerades i början av 1970-talet. De uppfattningar om inflytandets grad och omfattning som då framfördes av olika parter finns sammanfattade i figur 4.1.[10] Vi ser där tydligt att kraven från arbetstagarorganisationerna och riktlinjerna för företagsdemokratiutvecklingen inom statsförvaltningen, de statliga bolagen och kooperationen sträcker sig längre än det samråd som företagsnämnderna i vissa fall medfört. Kraven på inflytandets omfattning är också sträckta långt utöver, och även närmare preciserade än i de företagsnämndsavtal som

fram till dess utgjort det dominerande - om inte enda - företagsdemokratiska inslaget i arbetslivet. Under 1970-talets första hälft såg vi både försöksverksamhet, avtal och lagstiftningsarbete som syftade till att förverkliga en stor del av dessa krav. Den arbetsrättsliga reform som för den stora gruppen arbetstagare skulle innebära den slutliga bekräftelsen på en förändrad ordning var lagen om medbestämmande i arbetslivet (MBL). Lagen trädde i kraft den 1 januari 1977.

Följande citat ger en bild av hur lagstiftaren tänkt sig företagsdemokratins utveckling genom MBL.

Grad: "Varje form av inflytande för arbetstagarsidan i frågor som rör förhållandet till arbetsgivaren och arbetsgivarens verksamhet hör in under lagens term medbestämmande alltifrån rätt till information till självbestämmanderätt i skilda former" 11)

"Bestämmer parterna t ex att arbetstagarna skall ha direkt inflytande över arbetsgivarens beslut i form av vetorätt eller självbestämmanderätt på ett närmare angivet område kan ett sådant avtal vara avsett att ersätta lagens regler om primär förhandlingsrätt" 12)

Områden/ omfattning "Inom tillämpningsområdet för §32 faller alltså frågor som brukar anses höra in under begreppet arbetets ledning och fördelning. Hit hör allmänt sett alla frågor rörande arten av arbetstagarnas arbetsuppgifter och sättet för arbetets utförande. Inom den ramen hör under begreppet in frågor om arbetets utformning, om fördelningen av arbetet inom en grupp, om växling av arbetsuppgifter, om planering av arbetslokalen vad avser teknisk inredning, maskinplacering och rationaliseringsåtgärder, frågor om produktionens uppläggning inom den egna lokalen, om produktionsväxling, om självstyrande grupper, om arbetsmiljö i övrigt.
Även frågor om arbetstidens förläggning, arbetsstudiefrågor, personalutbildning och personalstatistik av betydelse för arbetets bedrivande hör in under begreppet. Inom paragrafens tillämpningsområde faller dessutom frågor om vad som skall produceras och t ex försäljnings-, reklam- och andra liknande frågor rörande produktavyttring, leverans-, order- och lagerhållningsfrågor, frågor om verksamhetens omfattning och valet mellan tillgängliga former för dess bedrivande, och sådana

företagsekonomiska frågor som rör t ex, finansiering, budget, investeringar etc. Motsvarande frågor inom andra verksamheter än den varuproducerande industrin ligger också inom paragrafens tillämpningsområde" 13)

"Även frågor av betydelse för bedrivandet på arbetsplatsen av facklig eller politisk verksamhet, eller om de praktiska förutsättningarna för sådan verksamhet, kommer att falla under 32§ i den mån frågorna kan sägas höra till företagslednings- eller arbetsledningsområdet. Sådana aspekter kan läggas t ex på frågor om rätt att utnyttja lokaler för dessa ändamål, ordnings- och säkerhetsfrågor, frågor om arbetstidens förläggning. Därmed faller frågorna också in under lagens regler om förhanlingsrätt m m och paragrafer om medbestämmandeavtal" 14)

"Frågor om ingående och upphörande av anställningsavtal har också förts in under 32§. Liksom enligt kommitténs förslag åsyftas härmed främst inflytande för arbetstagarsidan vid tillämpningen av materiella regler på området. Inom ramen för denna punkt i 32§ faller även t ex meritvärderingsfrågor, frågor om arbetsbetyg, personalstatistik och andra liknande frågor på personalpolitikens område." 15)

Lägsta grad: "I övrigt har lagstiftningen fått en sådan utformning att den ger arbetstagarna en förstärkt förhandlingsrätt, när längre gående medbestämmanderätt inte har avtalats, samt rätt till information. Dessa rättigheter skall gälla frågor som rör förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare, alltså både arbetsledningsfrågor och företagsledningsfrågor. Den förstärkta förhandlingsrätten skall ge de anställda en med arbetsgivaren mer jämbördig ställning" 16)

"I paragrafen föreskrivs att arbetsgivarens förhandlingsskylighet skall fullgöras innan 'beslut' fattas. Syftet är att markera, att förhandlingen skall tas upp och genomföras innan arbetsgivaren själv har tagit ställning till den fråga förhandlingen avser. Förhandlingen skall ingå som ett led i beredandet av arbetsgivarens beslut". 17)

Takt: "I lagtexten sägs att medbestämmandeavtal bör träffas om arbetstagarpart begär det. Därmed ges också uttryck för tanken att det bör ankomma på arbetstagarna och deras organisationer att bestämma i vilken takt och på vilka särskilda områden avtal om medbestämmanderätt bör komma till". 18)

Dessa föresatser fanns således 1976 inte bara hos en stor del av parterna på arbetsmarknaden, utan även hos lagstiftaren. I detta avseende var givetvis den 2 juni 1976, när medbestämmandelagen togs i riksdagen, "en historisk dag"[19].

4.4 Den tredje forskningsfrågan

En utvärdering av hur långt företagsdemokratin utvecklats handlar i sin grundläggande mening om att fånga arbetstagarnas uppfattade inflytande på olika områden. En tredje viktig fråga att besvara i denna studie blir således:
Hur bedömde de anställda inflytandet i olika frågor dels 1976 innan MBL, och dels 1982 fem år efter lagens ikraftträdande?

FIGUR 4:1

	Grad	Områden
Företagsnämndsavtalet	Information och samråd (§6)	Produktionsfrågor (§8) - teknik, organisation, planering och utveckling - viktigare förändringar av drifts- eller arbetsförhållanden Ekonomiska frågor (§9) - ställning och resultat, framtidsplaner och branschens marknadsutveckling (Förslagsrätt i frågor rörande företaget) Personalfrågor (§10) - de allmänna riktlinjerna för företagets personalpolitik bl a o principer och metoder för rekrytering, urval och befordran o allmän planering av rekrytering och utbildning o uppgörande av introduktionsprogram o principer för omplacering och omskolning av äldre arbetskraft och betingat arbetsföra samt omflyttning av personal i samband med strukturförändringar
	Av arbetsgivaren till företagsnämnden delegerad beslutanderätt (§4)	Inom vissa avgränsade områden - "t ex sociala frågor inom en given budgetram och ersättning för inlämnade förslag"
LO	Självbestämmande och vetorätt	I nära arbetsfrågor och t ex löneform
	Medbestämmanderätt (genom reellt utvidgade avtal, beslutande personalkommitté och demokratisk grupporganisation med delegerade beslutsbefogenheter)	Arbetsorganisation och arbetsledning Personalpolitik - Principer för det lokala arbetet med personalfrågorna omfattande bl a o personalplanering o nyanställning o omplacering o introduktion o utbildning och utveckling för den enskilde
	(även genom lagstiftning om längre varsel- och uppsägningstider, förändrade urvalsregler och fullständigare skydd mot obefogade uppsägningar)	Anställningstrygghet Arbetsmiljö och hälsovård

	Grad	Områden
	Medinflytande och ökade möjligheter till insyn och information (genom utvidgad företagsnämndsverksamhet, genom övriga samarbetsorgan, genom styrelserepresentation, lagstiftning deltagande i informationsutbyte mellan företag och samhälle, deltagande i projektgrupper, tillsättande av arbetstagarrevisor, genom tillgång till beslutsunderlag på anfordran och genom utredningar inom skäliga gränser på begäran.)	Företagsledande uppgifter - rätt att ta initiativ till samverkan kring långsiktiga projekt - rätt till medverkan i det kort- och långsiktiga planerings- och budgeteringsarbetet - rätt till insyn i företagets ekonomiska förvaltning; dess interna redovisning, ekonomi och framtidsutsikter
	Insyn	"i allt som har att göra med arbetsförhållandenas utformning"
	(Tolkningsföreträde	- arbetsskyldigheten ("i övervägande fall") - vid fruktan för skada eller ohälsa - vid övertidsarbete)
TCO	Självbestämmande (genom en demokratisk arbetsorganisation) Inflytandesystem:	Formerna för hur den egna arbetsuppgiften skall lösas Inom inflytandesystemets ram skall såväl frågor på företagsledningens-, mellan- och självbestämmandenivå som långsiktiga riktlinjer, program och detaljer behandlas
	A) Medbestämmande/Beslutsmedverkan (genom reell förhandlingsrätt - lagstiftning, vidgade avtal och genom representation i beslutsorgan - antingen beslutsgrupper inordnade i företagsorganisation eller företagsnämnd med vidgad beslutsrätt och aktiva kommittéer och utskott)	Inflytandet skall omfatta o Personalpolitik och personoladministration - förändringar kräver de anställdas beslutsmedverkan o Arbetsmiljö - en förbättring av arbetsmiljön i vid mening (såväl tekniskt/fysiskt som social/psykiskt) kräver att de anställda får medbestämmande.
	B) Samråd och information (genom vidgade avtal, genom styrelserepresentation, genom den utbyggda företagsnämndsorganisationen och genom att utse löntagarrevisor som företrädare och rådgivare i frågor som gäller företagets ekonomi)	O Organisation - en decentralisering av beslutsfattande och ansvar är en förutsättning för att inflytande skall kunna säkerställas o Produktion/verksamhet - ex produktionens inriktning, inskränkningar resp utvidgningar i produktionen och lokaliseringsfrågor - för en vidgad syn på effektivitet (produktionen/verksamheten värderad på längre sikt och med större hänsyn till de personella resurserna) krävs ett ökat inflytande för de anställda

	Grad	Områden
		o Ekonomi - insyn och inflytande i ett decentraliserat budgetarbete samt full insyn i den ekonomiska redovisningen
	"Vidare måste arbetsgivarens rätt såsom den fastlagts i rättspraxis upphävas	att anta och avskeda personal samt leda och fördela arbetet
	(Tolkningsföreträde	- ej längre ensidigt gynna arbetsgivarsidan)
Företagsdemokratidelegationen - FÖDD	Frågor som kan vara av intresse för de anställda: - Full egen beslutsrätt - Rätt att inlägga veto mot beslut - Medbestämmande i beslut - Samrådsmöjlighet före beslut - Information före beslut - Information efter beslut (genom demokratisk arbetsorganisation - ex självstyrande grupper, och genom representativa former - ex utbyggnad och intensifierad företagsnämndsverksamhet, avdelningsnämnder, arbetsutskott, projektgrupper, information och diskussioner på personalmöten och styrelserepresentation)	o Frågor som berör den anställde som individ - ex arbetstempo, arbetsplanering, arbetsmetoder, val av uppgifter, roster, arbetsplatsens utformning, prestationsmål o Frågor som berör de anställda som grupp - ex nyanställningar, avskedanden, beford- och omplaceringar, metoder för arbetsledning, principer för lönesättning, organisationens, arbetsmiljöns och arbetsprocessens utformning, utbildning, ordningsregler och disciplinåtgärder, arbetsstudier, arbets- och meritvärdering, produktivitet, sociala frågor och hälsovård o Företagsledande frågor - ex investeringar, budgetbehandling, försäljnings- och inköpspolitik, produktionsinriktning, ombyggnader och utvidgningar, produktionsinskränkningar.
	"I ett utbyggt företagsdemokratiskt system måste man tänka sig olika grader av inflytande i olika frågor"	
Delegationen för förvaltningsdemokrati - DEFF	- Självbestämmande - Medbestämmande - Samråd och information "Medbestämmanderätt - förvaltningsdemokratins kärna" "Medbestämmande innebär i detta sammanhang att representanter för de anställda som deltar i beslutets fattande är jämställda med övriga i beslutet deltagande enligt principen 'en man - en röst'" "En rätt för de anställda att delta i	o Personalpolitik och personaladministrativa frågor - ex arbetsuppgifternas, arbetsmetodernas och arbetsmiljöns utformning, arbetsledningens metoder och uppträdande, urval till vidareutbildning och fortbildning, amplaceringar, rekrytering, befordringar, permitteringar och entlediganden samt framtagandet av regler och rutiner

	Grad	Områden
	myndigheternas beslutsfattande är enligt DEFF kärnan i förvaltningsdemokratin, medan andra former för representativt inflytande liksom vissa former av självstyrande grupper bör ses som nödvändigo och önskvärda komplement" (Genom demokratisk arbetsorganisation, paritetiskt sammansatt företagsnämnd med visso beslutsbefogenheter, medverkan i särskilda beslutsorgan inbyggda på allo nivåer i myndigheternas befintliga organisation och medverkan i styrelse och direktion)	för det personaladministrativa arbetet, bl a personalpolitikens riktlinjer, tillämpningen av nya personaladministrativa tekniker, personal- u bildningens inriktning och omfattning och utvecklingen av det interna samverkansarbetet o Organisations- och rationaliseringsfrågor o Större frågor rörande verksamhetsplanering och teknisk och administrativ utveckling - ex planering, produktion, ekonomi och teknik
KOOPERATIONEN	Fördjupat samråd och utökat medinflytande (genom förstärkning och utbyggnad av den samrådsverksamhet som företagsnämndsavtalet lagt grunden till - bl a i form av orbetsutskott och lokalo samrådsgrupper; samt genom både formell och informell medverkan i lednings-, styr-, projekt- och arbetsgrupper på olika nivåer	Övergripande företags- och administrativa frågor samt det löpande dagliga arbetet
	I samråd mellan företagsledning, de anställdo och deras lokala fackliga organisationer (Delvis inom företagsnämndens arbetsrom, se exempel nedan)	o Personalpolitiken o Organisationsprinciper samt ekonomiska och administrativa styrsystem o Personalplanering o Rekrytering o Introduktion o Personalutveckling o Förändringar av verksamheten inom ett företag ("strukturförändringar") - omflyttnings-, omplacerings- och ovvecklingsåtgärder o Företagshälsovården o Informationsarbetet inom företagen
	Företagsnämnd eller av nämnden tillsatt permanent kommitté för personalfrågor	Tillämpningen av personalpolitiken, bl a personalplanering, rekrytering, utbildning och omplaceringsåtgärder
	I samråd mellan chef och anställda inom enheten	o Formerna för samråd och information inom enheten o Arbetsfördelning, ansvar och befogenheter inom enheten o Utveckling ov de anställda
	Information ("Den interna informationsverksamheten inom företagen ör inget självändamål. Den kanske viktigaste målsättningen för den interna informationen är att lägga grunden till en fördjupad samverkan mellan företagsledning och de anställda. Utan en	o Om verksamheten och planer o Ge de anställda kunskap om företagets situation och villkoren för verksamheten o Ge företagsledningen kunskap om de anställdas situation och om deras synpunkter på verksamheten

	Grad	Områden
	effektiv intern information är möjligheterna till en meningsfull samverkan i ledningS- och projektgrupper, inom företagsnämndsorganisationen, starkt begränsade.")	o Ge underlag för samråd och medinflytande i för de anställdo och företagsledningen väsentliga frågor o Ge en bättre och allsidigare förståelse för krav och åtgärder o Genom bättre kunskap om helheten och samspelet och beroendet inom företaget skall grunden läggas för en meningsfull och motiverande arbetssituation
SAF	Av arbetsgivaren delegerad beslutanderätt (till företagsnämnden)	"... t ex i sociala frågor inom en angiven budgetram och i ersättningsfrågor i samband med förslagsverksamheten. Även i andra frågor kan det vara lämpligt att inom givna direktiv delegera beslutanderätt till nämnden."
	Samråd och information (genom företagsnämnden och arbetsutskotten genom att företagets experter vid behov informeror och gör utredningar för nämndens räkning; när så kan vara lämpligt genom koncernnämnden, avdelningsnämnder, informationskommittéer etc och olika slag av tillfälliga kommittéer i frågor som enbart rör vissa delar av företagets verksamhet och genom deltagande i projektgrupper)	o Riktlinjer för personalpolitiken o Organisation o Långtidsplanering o Kapitalförsörjning o Rationalisering o Produktavtal o Marknadsföring
	Ökat personligt inflytande för den enskilde arbetstagaren	Den egna arbetssituationen
	Förändrade regler (genom avtal)	Anställningstryggheten - ett väl utbyggt system med varseltider, uppsägningsregler och regler i samband med anställningens upphörande

Källor Figur 3.1[20]: Företagsnämndsavtalet 1966
LO -71
TCO -70 och TCO -7
DEFF:s rapporter nr 1-10
FÖDD:s skrifter
"Riktlinjer för personalpolitik", KFO-Fackförbundens Centralnämnd, 1974
SAF -71

5. Organisationsteoretiska utgångspunkter

5.1 Inledning

De två första forskningsfrågorna berör dels drivkrafter (värderingar) bakom och medel (samverkansformer) för ett ökat arbetstagarinflytande i företag och organisationer av olika slag. (Den tredje forskningsfrågan diskuteras bl a i avsnitt 13.2.) Båda dessa frågor bygger på vissa föreställningar om hur agerandet i organisationer ser ut och kan påverkas. Detta kapitel syftar till att urskilja de teoretiska - företrädesvis organisationsteoretiska - föreställningar som ligger bakom för det första den första forskningsfrågan och för det andra den andra forskningsfrågan.

5.2 Värderingars betydelse

Värderingar är detsamma som de tankesystem eller idéer vi som människor dels strukturerar våra upplevelser med hjälp av och dels söker bruka som vägledning och underlag för vårt framtida agerande. Begreppet anknyter till ideologi; dvs olika tankemässiga föreställningar om verkligheten - som vi formulerar handlingsinriktade övertygelser utifrån.

> "An ideology is a set of beliefs about the social world and how it operates, containing statements about the rightness of certain social arrangements and what action would be undertaken in the light of those statements,"[1)]

Bierstedt (1957/1970)[2] identifierar tre grundläggande komponenter i ett samhälles kultur. Han definierar begreppet kultur på följande sätt.

> "Culture is the complex whole that consists of all the ways we think and do and everything we have as members of society."[3]

Kulturbegreppet är även applicerbart på en specifik organisation.

> "... organisations are as different and varied as the nations and societies of the world. They have differing cultures - sets of values and norms and beliefs - reflected in different structures and systems."[4]

Pettigrew (1977)[5] definierar begreppet kultur för en organisation på följande sätt.

> "... in order for people to function within any given setting, they must have an ongoing sense of what that reality is all about, what it 'means', how it is to be mapped in some cognitive sense and felt about, in order to be acted upon. A culture is the system of such publicly and collectively subscribed to meanings operating for a given group at a given time. The system of terms, forms, categories and images which function to interpret a people's own situation to themselves."[6]

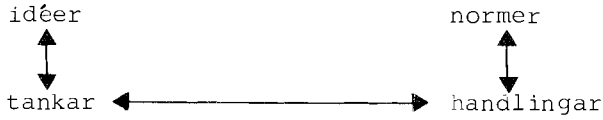
De tre grundläggande komponenter Bierstedt urskiljer som kulturens innehåll är idéer ("ideas"), normer ("norms") och material ("material"). Värderingar hänför sig till idéerna i ett samhälle eller en organisation. Den första forskningsfrågan baseras på ett antagande om att idéutvecklingen i ett samhälle - och en organisation - 'enkelt' kausalt påverkar människors agerande. Pettigrew säger följande om sambandet mellan idéer och handling.

> "Indeed what is supposed to be distinctive about man compared with other animals is his capacity to invent and communicate determinants of his own behaviour.[7]

Ideologier anses allmänt - på ett vägledande sätt - frammana specifika handlingar.

> "In discussing above the role of symbols in general and language systems in particular, one of the key attributes mentioned was their potential for impelling men to action. Ideologies and their component systems of beliefs are also widely accepted to have such action impelling qualities."[8]

Bierstedt förbinder kulturens tre komponenter med tre verb - ett för vardera idéerna, normerna och materian. Dessa tre är tänka ("thinking"), göra ("doing") och ha ("having"). Den första forskningsfrågan baseras på en föreställning om ett entydigt och direkt samband mellan vad vi som människor tänker (i form av föresatser, övertygelser och accepterade regler) och vad vi gör; mellan våra värderingar och vårt agerande. Med Bierstedts begrepp går den teoretiska grunden för den första forskningsfrågan att illustrera på följande sätt. Pilarna markerar samband.



Figur 5.1 Sambanden mellan idéer, tankar, normer och handlingar (bygger på Bierstedt, 1957/1970) - pilarna markerar samband.

5.3 Formella medbestämmandesystem

Den i kapitel 2, 3 och 4 beskrivna utvecklingen av företagsdemokratin innehåller en stark - dominerande - tradition. För det första utgår strävandena från en föreställning om en ojämlik fördelning av makt och inflytande mellan olika grupper i arbetslivet och i en organisation. Den föreställningen baseras i sin tur på bilden av organisationen som en hierarki av befogenheter och ansvar. Föreställningen är att de få i toppen av hierarkin[9] fattar beslut i frågor av avgörande betydelse för organisationen som helhet; och att de därmed begränsar handlingsutrymmet och inflytandet för de många längre ned i hierarkin (jfr makten som ett 'nollsummespel'[10]). Dessutom innebär hierarkin att inflytandet rent explicit - ofta formellt uttryckt - blir mindre ju längre ned i hierarkin vi rör oss. Den hierarkiska arbetsordningen (både som ansvars- och befogenhetsstruktur och arbetsfördelningsprincip[11]) har kommit att beteckna en maktstruktur[12]. Denna föreställning är en av utgångspunkterna för kraven på en ökad demokratisering av arbetslivet[13].

Bilden av organisationen som en hierarki går även att använda som utgångspunkt för beskrivningar av hur olika intressen företräds i arbetslivet. Enkelt uttryckt står ett av arbetsgivarparterna prioriterat intresse av organisationen som en ekonomisk helhet mot ett av arbetstagarparterna prioriterat intresse av organisationen som arbetsplats - som en hemvist för många människor och deras arbete. De få i toppen av hierarkin företräder i huvudsak det första intresset och de många i hierarkins nedre delar det andra. I den utsträckning hierarkin avbildar en maktstruktur följer att det ekonomiska intresset intar en dominerande ställning. Även detta resonemang bygger på organisationen som en hierarkisk struktur och förklarar - i den utsträckning intressena står mot varandra - ytterligare de krav på en förändrad makt- och inflytande i arbetslivet som arbetstagarparterna under lång tid framfört; andra intressen - arbetstagarnas - måste få möjligheter att starkare hävda sig.

Eftersom den föreställning kraven på förändrade makt- och inflytandeförhållanden bygger på utgår från organisationen som en formell hierarki och som en enkel och gripbar helhet har självfallet åtgärdsförslagen kommit att inriktas på förändringar i denna formella ordning[14]. Under i stort sett hela efterkrigstiden har formella (ofta representativa och grundade på facklig tillhörighet och lokal organisation) system för arbetstagarinflytande i organisationer av olika slag vuxit fram baserade på både centrala initiativ (lagstiftning och centrala avtal) och lokala initiativ och lokal tradition. De strävanden som beskrivits i kapitel 2 3 och 4 går att sammanfatta, sortera och omformulera i termer av de organisationsteoretiska teser - eller antaganden - de utgår från. Dessa konstituerar tillsammans en alldeles speciell organisationsteoretisk föreställning.

5.3.1 Om struktur

Strävandena mot en utökad företagsdemokrati innehåller bl a krav på medverkan i samverkansorgan - eller idealt beslutsinstanser (se vidare nedan) - på olika hierarkiska nivåer i organisationen. Betydelsen - i maktmening - av en medverkan

antas öka med nivån på de föreslagna och inrättade arenorna. Utgångspunkten är att hierarkin avbildar en reell maktfördelning. Viktigare, eller större, beslut fattas på högre hierarkisk nivå; medan mer begränsade möjligheter till inflytande är givet medverkan i arenor på lägre nivå. Dessa krav på deltagande bygger på en föreställning om organisationen som en hierarki. Ur de företagsdemokratiska strävandena går således en första organisationsteoretisk tes att härleda:

o Organisationen som en hierarki

Det ovan sagda bygger bl a på att befogenheterna är lägre på lägre nivåer i hierarkin. Makten baserar sig på en hierarkisk fördelning av formella befogenheter. Därav följer att makten kan förändras genom att fördela befogenheterna på ett annorlunda sätt parter och aktörer emellan. Medverkan i arenor på de olika nivåerna kan ges olika underlag. Medverkan i en formell grupp kan specificeras i olika grader av befogenheter - och därmed inflytande. Beslutsgrupper, beredningsgrupper, etc inrättas, och därmed fastslås dels nivå i hierarkin (omfattningen på inflytandet) och dels graden av inflytande (-tillsammans befogenheten).

Både företagsnämndsavtalen och medbestämmandelagstiftningen vänder sig till en verklighet bestående av ett stort antal och i många avseenden olika organisationer. Samma idé eller tankesätt och ett och samma medel appliceras på en mångsskiftande verklighet. Strukturer är det övergripande 'universala', förändringsredskapet; processer är ett 'lokalt' förändringsverktyg. Strukturbegreppet betecknar mönster i form av språk, interaktionsmöjligheter, ideologi/idéer, fysiska förhållanden och arrangemang, planer, arbetsordning, produktions- och administrativ teknologi, besluts-, arbets- och beteenderegler, etc. Lagstiftningen är en strukturell åtgärd. Medbestämmandeavtalet är den strukturella konstruktion med vilken lagstiftningen menar sig beakta de lokala olikheterna.

Den företagsdemokratiska traditionen redovisar huvudsakligen strukturåtgärder (Bl a formella organisationslösningar och regelsystem) av olika slag som medel för förändrade makt- och inflytandeförhållanden. Ur de faktiska åtgärder den före-

tagsdemokratiska utvecklingen rymmer går ett dominerande organisationsteoretiskt förhållningssätt att identifiera:

o Organisationen som konstituerad av olika formella strukturer

5.3.2 Om beslutsfattande

Redan långt innan de praktiska erfarenheterna av samrådsförfarandets begränsade effekter med avseende på makten och inflytandet i arbetslivet (jfr företagsnämndsavtalen, avsnitt 2.1, 2.2, 3.4 och 3.5) stod klara, syftade arbetstagarparternas strävanden till ett 'reellt' inflytande över "företagens förvaltning"-- eller till "andel i ledningen"[15]. Vad som åsyftades redan i 1923 års betänkande "Den industriella demokratins problem - förslag till lag om driftsnämnder" var ett reellt deltagande (tillsammans med representanter för kapitalet) i företagens beslutsfattande. Vid 1970-talets början stärktes och konkretiserades dessa krav. Ur de krav som fördes fram går det därför att härleda en föreställning om hur beslut fattas i en organisation. Olika föreställningar om beslutsfattandet utgör ett centralt inslag i den organisationsteoretiska utvecklingen (se kapitel 12). Följande fyra teser - eller antaganden - går att härleda ur framför allt 1970-talets företagsdemokratiska strävanden och faktiska åtgärder:

o Beslut som resultatet av en planerad kedja av aktiviteter.

Beslutet är resultatet av en formellt planerad process. Ju tidigare i denna process en medverkan kan garanteras, desto större möjligheter att aktivt och på lika villkor delta i det slutgiltiga beslutet. Detta antagandes riktighet förutsätter att den osäkerhet en organisation hanterar är möjlig att planera bort. Framtiden antas genom planeringsinstrumentet i hög grad bli förutsägbar; framtiden går att möta med väl underbyggda och genomarbetade, och i god tid planerade, beslut.

o Beslut tas i speciella beslutssituationer och vid speciella beslutstillfällen.

Beslutsfattandet ses som identifierbart till både plats och tid. Det existerar fora, eller arenor, där besluten fattas. De aktörer som deltar i dessa fora är de som fattar besluten. Inflytandet blir därmed i ett första steg en fråga om att få rätten att delta där besluten fattas. Men det handlar också om förutsättningarna för deltagandet (jfr MBLs informationsplikt) och deltagandets villkor - med andra ord, reglerna för hur besluten skall tas och vilka befogenheter olika aktörer skall ges (jfr organisationen som formella strukturer, avsnittet ovan).

- Olika frågor och beslut som relativt oberoende av varandra.

Bl a uppdelningen i indirekt och direkt inflytande indikerar en föreställning om att organisationen fattar beslut om olika saker på olika nivåer. Genom det indirekta (representativa) inflytandet skall större frågor på övergripande organisatorisk nivå hanteras - det kan gälla verksamhetens omfattning, produktval och marknadsföring, finansiering eller investeringar. Genom det direkta inflytandet skall nära dagliga frågor hanteras - det kan gälla t ex arbetsfördelningen i en grupp, produktionens uppläggning i den egna lokalen, arbetsmiljön och även inrättandet och utvecklingen av system med självstyrande grupper. Olika förhållanden är således åtkomliga för påverkan på olika nivåer och på olika arenor i organisationen. S k företagsledningfrågor kan bevakas och påverkas t ex i en ledningsgrupp eller i en bolagsstyrelse. Mindre, nära frågor kan bevakas och påverkas t ex i en arbetsplatsträff. (För en diskussion om frågor och beslut på olika organisatoriska nivåer se t ex Aspling & Sjöstrand 1982[16].)

- Ett taget beslut leder till handlingar i enlighet med beslutets innebörd och beslutsfattarnas gemensamt formulerade avsikter.

De tre första antagandena om beslutsfattandet - och därtill kopplade företagsdemokratiska åtgärder - utgår från beslutens avgörande betydelse för de handlingar som utförs i en organisation. Följande tre förhållanden förutsätts därmed gälla: Beslut leder till handling (1), handlingar utförs inte obe-

roende av (tidigare) beslut (2) eller utan att beslut först fattats. Detta antagande baserar sig i vidare mening på en föreställning om ett direkt samband mellan uttalade syften och utförda handlingar. Därmed berörs den i kapitel 2 formulerade första forskningsfrågan. Enligt denna föreställning - om sambandet mellan den uttalade tanken och de utförda handlingarna - blir de värderingar med avseende på medbestämmande som företräds i arbetslivet av stor betydelse för den faktiska företagsdemokratiska utvecklingen (jfr avsnitt 5.1 ovan).

5.4 Avslutande kommentar

Utöver dessa organisationsteoretiska konstateranden föranleder den i kapitel 2, 3 och 4 beskrivna utvecklingen ytterligare en reflektion. Medbestämmandelagstiftningen är i hög grad utformad utifrån tidigare gjorda investeringar. Dessa investeringar går att betrakta som befintliga samhälleliga infrastrukturer. I anslutning till medbestämmandet går åtminstone två sådana strukturer att identifiera; både ett tankemässigt och organisatoriskt arv styr den vidare utvecklingen. Den tankemässiga infrastrukturen syns bl a i de ovan presenterade organisationsteoretiska antagandena. Den organisatoriska infrastrukturen syns bl a i den avtalsordning som skall förverkliga medbestämmandet - arbetsmarknadens parters organisationer sluter först centrala avtal, därefter eventuellt förbundsvisa avtal och slutligen lokala avtal. Dessutom är de fackliga organisationerna den grund på vilken medbestämmandet skall byggas. Medbestämmandelagen bygger både i tanke och i sitt konkreta praktiska innehåll på en under lång tid framvuxen tradition. Den är ur detta perspektiv inte något speciellt revolutionerande grepp, utan snarare en enligt svensk tradition försiktig och historietrogen reform.

De ovan redovisade organisationsteoretiska antagandena är långt ifrån självklarheter. Den forskningsmässiga fronten inom organisationsteorin markerar mängder av ofullständigheter i dessa antaganden. Till att börja med låter jag antagandena prövas mot den utveckling av företagsdemokratin som empiriskt beskrivs i bokens följande del II. Viktigt notera är att dessa organisationsteoretiska antaganden baserar sig

på den dominerande traditionen när det gäller hur företagsdemokratin sökt hävdas och stärkas. Även om de antagandena är utgångspunkter (jfr frågeställning 1 och 2; kapitel 2 respektive 3) för denna studie innefattar forskningsprojektets teoretiska grund öppningar mot alternativa föreställningar. Kapitel 11, 12, 13, 14 och 15 visar hur teorin utvecklats under och till följd av det empiriska arbetet. Kapitel 6 visar hur arbetet relativt empirin successivt förändrats till följd av den teoretiska utvecklingen. Det empiriska och det teoretiska arbetet har interaktivt utvecklats under projektets gång (jfr figur 6.3). Resultatet i form av en teori om makt- och inflytande i organisationer och ett förslag till instrument för empiriskt prövning (se kapitel 16) av den i kapitel 15 specificerade resursteorin är föranlett av det kontinurliga samspelet och avstämningarna mellan teoretiska resonemang och empiriska iakttagelser.

6. Om forskningsmetodiken

6.1 Inledning

Som inledning till detta kapitel om forskningsmetodiken bakom denna bok kan läsaren med fördel återvända till och rekapitulera innehållet i avsnitt 1.1 om "Forskningsprojektet". Där beskrivs hur arbetet fortskridit och frågeställningar utvecklats över projektets olika faser. I detta kapitel går jag igenom de använda metoderna och övervägandena bakom metodvalen. (I kapitel 16 föreslår jag en teknik för prövning av den teori om makt och inflytande som presenteras i bokens fortsättning - se närmare kapitel 13, 14 och 15.)

6.2 Inflytandemått

Utifrån den inflytandefördelning de deltagande aktörerna tecknat för (enkäten - se bilaga 1) och genom (intervjun, se bilaga 2) oss har jag sökt faktorer som sammanfaller med en hög respektive låg grad av inflytande[1]. Innan jag beskriver det arbetet skall jag göra några kommentarer kring det sätt på vilket vi 'mäter' inflytandet.

Utgångspunkten för forskningsprojektet som ligger till grund för denna bok var att följa upp en demokratireform - lagen om medbestämmande i arbetslivet. Utvärderingen av en sådan åtgärd kan fokuseras på organisatoriska system- och regelförändringar[2]. Därmed följer man upp de föreslagna medlens

genomslagskraft. Medbestämmandelagstiftningen har dock en långt vidare syftning än att endast åstadkomma nya former för umgänget mellan olika parter i arbetslivet. Bl a med anledning därav gavs få konkreta förslag till hur den förändrade ordningen i arbetslivet skulle kunna se ut (- jfr ramlagstiftning i allmänhet). Den vida syftningen bakom lagen var ett utökat reellt inflytande för stora grupper av anställda (- jfr jämställa kapitalets och arbetets rätt, se t ex Fahlbeck, 1981[3]). För hela denna diskussion kring lagstiftningens konkreta innehåll kontra dess vida syftning, se Aspling (1979)[4]. Att lagstiftningen sedan kommit att i första hand följas upp och diskuteras i termer av formella organisatoriska förändringar (- medel eller instrument för ökat arbetstagarinflytande) svarar mot min tidigare beskrivning av att traditionella klassiskt rationella organisationsföreställningar dominerar som norm för organisatoriskt betraktande både bland teoretiker och praktiker. Icke desto mindre finns det skäl att ta fasta på lagstiftningens vida syftning (- jfr dess ideologi[5]). Därmed måste en utvärdering söka fånga olika parters och aktörers förändrade inflytande (- målsättningen) - eventuellt som konsekvens av de föreslagna, tolkade och utifrån lagstiftningens paragrafer vidareutvecklade medlen.

Tre huvudsakliga tillvägagångssätt finns att tillgå. För det första en subjektiv värdering, eller bedömning, gjord av de berörda aktörerna själva. Denna värdering kan dels syfta på det egna inflytandet och dels på uppfattningar om andra aktörers eller gruppers inflytande (- jfr Pfeffer, bl a 1981, samt Hinings, Hickson, Pennings & Schmeck, 1974, IDE, 1981, Perrow, 1970, Tannenbaum, 1968 m fl). Det sistnämnda sättet innebär svårigheter både på grund av att aktörerna kan vara ovilliga att åskådliggöra förhållanden som direkt berör den egna strategiska positionen relativt andra aktörer och att svaren anpassas till och ensidigt avspeglar en officiellt legitimerad ordning (jfr Pfeffers, 1981[6]). Att samtala kring och fråga om det egna inflytandet innehåller åtminstone det andra av dessa två problem. På olika sätt kan forskaren försöka hantera det. T ex genom att innan inflytandet bedöms föra en diskussion med aktören där man tillsammans ordentligt rann-

sakar de officiellt identifierade och legitimerade förhållandena och söker komma åt det som aktören betraktar som det praktiska skeendet och sina praktiska intressen. Att låta en stor grupp av aktörer från olika delar av en verksamhet (inklusive den fackliga) bedöma sitt eget inflytande är möjligen som demokratiutvärdering den mest riktiga metoden. Det subjektiva i den egna bedömningen är dessutom immanent i demokratins innebörd om vi betraktar demokrati som en process där enskilda människors uppfattningar, värderingar, kunskaper och krav rättfärdigar en kontinuerlig förändring och utveckling (jfr kapitel 4).

För det andra går inflytandet att bedöma utifrån den intresserepresentation (jfr Lewin, 1977[7]), och Söder & Ressner, 1982[8]) olika aktörer uppfattar att den rådande ordningen innefattar. Denna går att fånga inom ramen för det ovan beskrivna subjektiva inflytandet; genom att låta intresserepresentationen ur den enskilde aktörens perspektiv beteckna en grad av inflytande. Den går också att fånga genom ett renodlat organisatoriskt strukturellt angreppssätt (jfr t ex Pfeffers, 1981, "represential indicators"); helt enkelt genom att betrakta olika aktörers och parters representation i olika enligt den officiella och legitimerade föreställningen för makten och inflytandet centrala sammanhang (- därmed följs snarare olika medel för inflytande än dess syften och konsekvenser upp, jfr ovan). Dessutom går intresserepresentationen att studera genom en teoretisk formulering och definition av dess innebörd, och därefter en operationalisering av de i modellen ingående begreppen - se Lewin, 1977.

För det tredje går inflytandet att bedöma genom att forskaren följer skeendet och olika parters eller aktörers roller och agerande i ett speciellt ärende (jfr "the pluralist method"[9]) och Pfeffers, 1981, "assessing power by its consequences"). Olika modeller kan användas för att följa ärendet (se t ex Abell, 1975, IDE, 1979 och 1983, samt studier av kritiska händelser, t ex Kjellén & Söderman, 1980, och Danielsson, 1974). Några av problemen med dessa angreppssätt belyser Pfeffer (1981) när han kommenterar de metoder som söker fånga inflytandefördelningen i organisationen genom att studera maktens och inflytandets konsekvenser i olika beslutssituationer.

> "First, it must be possible to recognize those situations in which resources or decisions are likely to be determined on the basis of power in the organization. Second, it must be possible to assess which social actors have gained or lost in the decisions that are made on such critical and contested issues. Thus, one must be able to diagnose both those circumstances in which power has an effect, and who has won or lost in the political contests.
> There is another reason why the outcome of organizational politics may not be too readily visible...., it is in the interests of all who share the belief in the myth of rational choice that decisions appear to be made rationally rather than to be based on power and politics. ... In the absence of hard indicators representing decision outcomes, the belief in rational choice processes will be more easily maintained and the norm of rationality preserved as a socially shared myth."[10)]

I forskningsprojektet som ligger till grund för slutsatserna i denna bok har vi använt oss av metoden att låta enskilda aktörer bedöma sitt eget inflytande. Det har skett i form av en enkät som varje aktör fyllt i efter avslutad intervju vid vart och ett av de tre intervjutillfällena (-1976, 1978 och 1982). (Den skala vi använt oss av diskuteras i avsnitt 7.5 och appendix I.) I samband med intervjun har vi muntligen berört enkätens frågeställningar; och därmed i efterhand haft möjlighet att i viss utsträckning validera enkätresultaten. När det gäller reliabiliteten i både detta förfarande och i intervjuerna som helhet betraktade har vi till och från bisuttit vid varandras intervjuer, och därefter gjort avstämningar. Denna 'träning' av varandra har också haft till syfte att öka sensibiliteten i intervjuandet. Intervjuerna är utformade för att så nära som möjligt fånga den enskilde aktörens subjektiva och praktiska uppfattning om olika organisatoriska förhållanden och de egna möjligheterna till påverkan på olika områden (- betraktade i ett historiskt, nutida och framtida perspektiv). Jag återkommer nedan till intervjuns innehåll.

6.3 Datainsamlingsmetoder

Empirin har varit vägledande för den teoretiska studie som företagits i kapitel 11, 12, 13 och 14. De tre resursfaktorer

den presenterade teorin innehåller bygger således på ett empiriskt underlag.

> "I prefer to start by asking a question with a slightly different emphasis - how could one detect, in the on-going social processes of an organisation, that a given individual or group is powerful or influential. Then, and only then, I will go on to ask why he/it is powerful: that is to provide an explanation of the power in terms of resources controlled"[11)]

Utifrån inflytandefördelningen i de olika organisationerna har jag identifierat aktörer med tydligt låg uppfattad grad av inflytande respektive tydligt hög grad av inflytande (- jfr "många upplysningar och få undersökningsobjekt" i uppställningen nedan). (I undersökningen i bokens del I och II betraktas förändringar i inflytandet över åren 1976, 1978 och 1982.) För dessa aktörer har jag därefter sökt efter faktorer som - bortsett från den formella hierarkiska positionen - sammanfaller med högt respektive lågt inflytande. Tillvägagångssättet påminner om det Pfeffer (1981) i följande ord - som ett omvänt sätt att 'mäta' inflytande - tillskriver bl a Gamson (1968).

> "One method for assessing power described by Gamson (1968) and others involves developing an understanding of what causes power in the social system under study. This method then evaluates the various actors by determining how much of each of these causes of power they posses."[12))]

Metodologiskt väger framför allt två inslag tungt som grund för hur den empiriska kunskap som avhandlingen bygger på samlats. De empiriskt grundade insikter som ligger bakom teoriutvecklingen i de senare kapitlen bygger dels på en närhet till de studerade objekten - de deltagande aktörerna och deras organisationer, och dels på den tidsdimension som möjliggör för forskaren att både utveckla och följa upp kunskapen om de företeelser som formuleras i de teoretiska begreppen, deras innebörder och samband. Tidsdimensionen understöder dessutom närhetsdimensionen. Studiens longitudinella inslag möjliggör för forskaren att betrakta det organisatoriska skeendet i ett reellt då-, nu- och framtidsperspektiv.

> "The longitudinal-processual approach to the study of organizations recognizes that an organization or any other social system may profitably be explored as an ongoing system with a past, a present, and a future."[13)]

Den longitudinella studien rekommenderas framför allt när förändringar i en organisations omvärld skall följas upp med avseende på dess konsekvenser för skeendet i organisationen (se Hickson & Lammers, 1979[14)]) - jfr medbestämmandelagstiftningen. Bl a Price (1968[15)] menar att den longitudinella studien även underlättar för forskaren att upptäcka, bedöma och hantera eventuella relationer mellan olika studerade variabler. Tidsdimensionen ger vidare forskaren möjligheter att reducera bakomliggande eller tillfälligt störande variablers genomslag. Ofta kritiseras den longitudinella studien för dess 'dyrbarhet'. Det mervärde den ger svarar inte mot dess merkostnad (se t ex Starbruck, 1968[16)]). Oavsett värdet av denna boks innehåll och resultat konstaterar jag att utan tidsdimensionen i det empiriska arbetet och materialet hade insikterna definitivt blivit annorlunda och i hög grad avspeglande förföreställningarna (- jfr t ex situationen 1978 i projektbeskrivningen ovan; vid den tidpunkten syntes förföreställningarna på väg att bekräftas).

Förenklat sorteras ofta samhällsvetenskapliga studier som kvantitativa eller kvalitativa. Respektive metodval antas avspegla en studies inriktning och forskarens förhållningssätt till det studerade. Följande uppställning lånar jag från Madsen (1979)[17)]. Eftersom forskningsarbetet i sin helhet i högre grad bygger på kvalitativa bedömningar än kvantitativa sammanställningar återger jag de egenskaper hon tillskriver ett kvalitativt angreppssätt. Madsens uppställning söker tydliggöra skillnaderna mellan kvantitativa och kvalitativa metoder. Hon menar själv att skillnaderna är nära nog "karrikerade". Uppställningen är således tänkt att beteckna de kvalitativa metodernas olika inslag i sina ytterligheter.

KVALITATIVA METODER

1. Följsamhet (snarare än precision)
2. Många upplysningar om få undersökningsobjekt
3. Mer osystematisk och ostrukturerad datainsamling; t ex intervjuer med låg grad av standardisering, strukturering och med öppna frågor
4. Verklighetsnärhet (- datainsamlingen nära den verklighet som undersöks)
5. Intresse för sammanhang och helheter
6. Beskrivning och förståelse
7. Forskaren som subjektiv betraktare tillsammans med undersökningspersonerna
8. Jag-du förhållande mellan forskare och undersökningspersoner (jfr jag-det förhållande och studieobjekt istället för undersökningspersoner).

Figur 6.1 Kvalitativa metoders karakteristika.

De konkreta metoderna för datainsamling går att sortera på ett likartat sätt; som kvantitativt respektive kvalitativt inriktade. De kvantitativa metoderna svarar mot en situation där forskaren 'kontrollerar' sitt forskningsobjekt utifrån en uttryckt och strukturerad förföreställning. I ett kontinuum från den situationen till en där forskarens förföreställning är mer eller mindre oklar, ostrukturerad och 'öppen' går olika datainsamlingsmetoder att placera. Ett exempel på en sådan sortering hämtar jag från Laursen (1979)[18]. Med utgångspunkt från Galtung (1967)[19] betecknar han undersökningssituationen som antingen informell (både osystematisk/ostrukturerad stimuli och respons), formell och ostrukturerad, formell och strukturerad eller informell och strukturerad. Mot dessa situationer svarar olika datainsamlingsmetoder. (Texten i matrisen har jag för tydlighets skull formulerat något annorlunda än i källan.)

Respons / Stimuli	Icke verbal	Verbal i tal	Verbal i skrift
informell situation	(deltagande) observation	samtal	brev, artiklar, biografier, etc
formell och ostrukturerad situation	systematisk observation	intervjuer med öppna frågor och låg grad av standardisering och strukturering	frågeformulär med öppna frågor/svarsalternativ
formell och strukturerad situation	kontrollerat experiment	intervjuer med slutna svarsalternativ och hög grad av standardisering och strukturering	frågeformulär med slutna svarsalternativ
informell och strukturerad situation	observation med slutet sorterings- och analysschema	———	textanalys med slutet sorterings- och analysschema

Figur 6.2 Olika situationer och olika datainsamlingsmetoder.

Forskarens utgångspunkt inför valet av datainsamlingsmetoder är de förhållanden han kommit betrakta som oklara, otillräckligt belysta eller av någon annan anledning angelägna att studera. I det arbetet finns hela arsenalen av olika metoder att tillgå. Det blir inte en generell fråga om att välja antingen datainsamlingsmetoder som är av kvantitativ eller kvalitativ karaktär. Syftet med studien, och de olika inslag av kunskapsbehov som föreligger, avgör vilka olika datainsamlingsmetoder som i olika faser och med olika syften kan bli aktuella att användas. De kvantitativa och de kvalitativa metoderna kompletterar varandra. Datainsamlingsmetoderna är pragmatiska redskap och avspeglar inte en kunskapsteoretisk inställning i dess helhet. Den blottläggs däremot när resultaten presenteras; när datan tolkas och slutsatser dras.

"Nok virker selve kvantificeringen objektiverende, jfr standpunkt (2)'s kritik; men dette at-gøre-til-objekt er et vaesentraek ved al erkendelse. Hvorvidt objektiveringen bliver undertrykkende, afhaenger af andre forhold end selve kvantificeringen."[20]

"Att observera något implicerar att detta 'något ... måste objektiveras ... Återigen gäller frågan inte om det är riktigt att objektivera, för man kunne inte uppleva världen omkring sig om man inte gjorde det ..."[21]

I det föreliggande forskningsarbetet har kunskapen genererats i olika steg. Behovet av kunskap har både till innehåll och karaktär varierat över tiden (jfr kapitel 1 och appendix III). Därmed har olika datainsamlingsmetoder använts i samverkan. Dessutom har den insamlade empirin i olika skeden brukats på skilda sätt och med skilda syften. I forskningsarbetets första konkreta delar eftersträvades en beskrivning av utvecklingen av medbestämmandet i de deltagande organisationerna. Som utgångspunkt för den beskrivningen förelåg en förföreställning om värderingars och samverkansorganisationers centrala betydelse för utvecklingen av en ordning som arbetstagarna i organisationen bedömer som i olika utsträckning demokratisk (subjektivt bedömd utifrån det egna inflytandet; jfr aktörsperspektivet).

För att ge underlag till beskrivningen av medbestämmandeutvecklingen (- huvudsakligen betraktad utifrån de tre centrala frågeställningarna i kapitel 2, 3 och 4 -) har dels ett frågeformulär med slutna svarsalternativ, dels en standardiserad intervju och dels formell dokumentation kring arbetssätt och arbetsorganisation, samverkansorganisation, facklig verksamhet och aktiviteter till följd av medbestämmandelagstiftningen använts[22]. I intervjun har vi eftersträvat en subjektiv standardisering (se t ex Rosengren, 1971[23]). Det innebär att vi haft en övergripande struktur i intervjun. Intervjun omfattar sju frågeområden (A till G, se bilaga 2), som i sin tur är strukturerade i ett antal huvudfrågor som anger riktningen för vår informations-/kunskapssökning. Frågorna är i olika utsträckning strukturerade och så gott som genomgående öppna. Utformningen av intervjun - både till innehåll och genomförande - (samt även frågeformulärets utformning

och framförallt förberedelsen i intervjun) är givetvis föranledd av att vi sökt fånga de enskilda aktörernas subjektiva uppfattning (- jfr deras personliga handlingsunderlag-) om de olika förhållanden vi samtalat kring. Vi har helt enkelt eftersträvat information som avspeglar aktörernas egna föreställningar. I intervjusituationen har vi därmed sökt minimera inflytandet från våra egna eller olika officiella förföreställningar.

Materialet från intervjuerna har i efterhand strukturerats (- jfr 'objektiverats', citaten ovan). Vi har därvid sökt begränsa struktureringen till de tre övergripande frågeställningarna; och inom de ramarna - samt delvis därutöver - låta helheten av subjektiva uppfattningar komma fram. Därmed är de fyra organisationsbeskrivningarna i kapitel 6 både omfattande och möjligen svårgripbara som bilder att utvärdera ur medbestämmandesynvinkel. Den struktur som ger oss möjlighet att göra en utvärdering består av de tre centrala frågeställningarna. Den strukturen återfinns både i organisationsbeskrivningarna och i sammanfattningen av materialet från samtliga sju organisationer (kapitel 9).

Den struktur som materialet därmed utifrån förföreställningarna beläggs med visar på motsägelsefulla samband; och ger en svårförståelig bild av företagsdemokratins utveckling under MBLs sex första år. Annorlunda strukturer - eller teorier och teoretiska föreställningar - krävs uppenbarligen för att förstå den utveckling av inflytandet som det empiriska materialet i bokens andra del beskriver. Den teori, eller struktur, jag presenterar i bokens tredje del har genererats genom en interaktiv sökprocess, där jag sökt teoretiska föreställningar som ger mig möjlighet att bättre förstå den empiriska verkligheten de deltagande aktörerna uttryckt för oss. Över åren 1976, 1978 och 1982 har denna teoretiska föreställning undan för undan blivit allt tydligare; och därmed i ökad utsträckning preciserats och stämts av i de genomförda intervjuerna. (Jfr teorigenerering som en process - Glaser & Strauss, 1967[24]) - och därmed styrkan i att driva en longitudinell studie parallellt med teorigenereringen.) Den ökade precisionen avspeglas i delvis förändrade frågor, men framför-

allt genom en ökad precision och sensibilitet hos mig själv och mina medhjälpare i intervjuarbetet.

> "First, a theory should be accurate: within its domain, that is, consequences deducible from a theory should be in demonstrated agreement with the results of existing experiments and observations. Second, a theory should be consistent, not only internally or with itself, but also with other currently accepted theories applicable to related aspects of nature. Third, it should have broad scope: in particular, a theory's consequences should extend far beyond the particular observations, laws or subtheories it was initially designed to explain. Fourth, and closely related, it should be simple, bringing order to phenomena that in its absence would be individually isolated, and as a set, confused. Fifth, a somewhat less standard item, but one of special importance to actual scientific decisions, a theory should, that is, disclose new phenomena or previously unnoted relationships among those already known."[25]

Glaser & Strauss (1967) hävdar att teorigenerering är viktigare än teoriverifiering. Det första är dessutom en förutsättning för det andra. Jag menar att båda är viktiga. Vi kan inte generera nya teorier utan att på något sätt och i något avseende falsifiera tidigare teorier.

> "Att bilda kunskaper är på de flesta områden den enda rimliga uppgiften. Först sedan man skapat teori över ett område är det ju möjligt att pröva den." [26]

Glaser & Strauss menar dessutom att det inom socialvetenskaperna i hög utsträckning saknas empiriskt förankrade teorier värda att pröva. Deras föreställning om karaktären på de teorier som behövs påminner om Mertons (1957) "theories of the middle-range".

> "Both types of theories may be considered as 'middle-range'. That is, they fall between the 'minor working hypotheses' of everyday life and the 'all-inclusive' grand theories."[27]

Hela forskningsprojektet har en - enligt uppställningen ovan (från Madsen, 1979) - kvalitativ inriktning. I forskningsarbetets senare - teorigenererande - delar är det kvalitativa närmandet till och användandet av både det empiriska och teoretiska underlaget uppenbart.

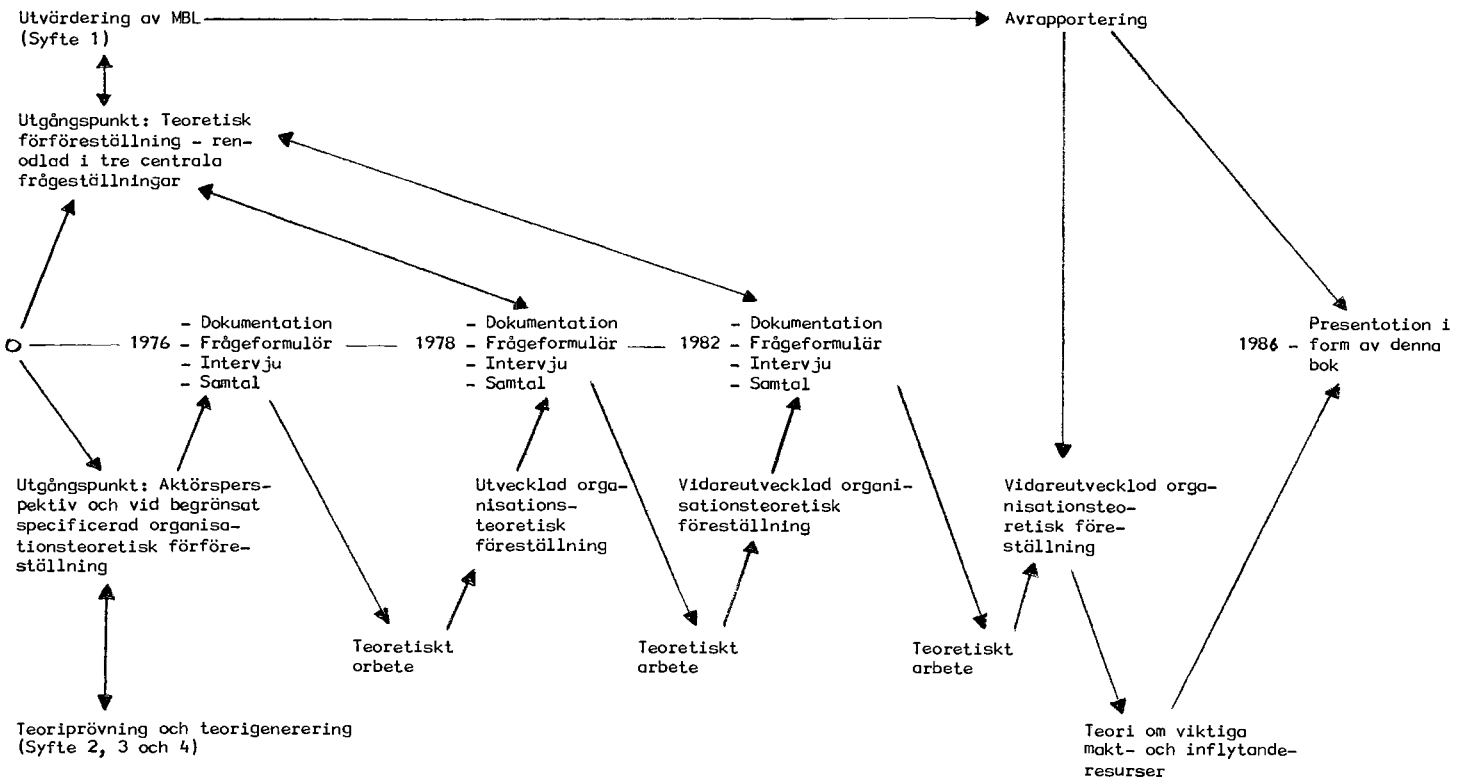
> "Theoretical sampling is the process of data collection for generating theory whereby the analyst jointly collects, codes, and analyzes his data and decides what data to collect next and where to find them, in order

> to develop his theory as it emerges. This process of data collection is controlled by the emerging theory, whether substantive or formal. The initial decisions for theoretical collection of data are based only on a general sociological perspective and on a general subject or problem area ... The initial decisions are not based on a preconceived theoretical framework."[28]

De två studier som forskningsprojektet i sin helhet innefattar går att beskriva som två över tiden parallella teoretiska och empiriska arbeten. Följande figur ger en förenklad bild över de två arbetenas utveckling över åren 1976, 1978, 1982 och fram till slutrapporteringen i denna bok. Självfallet är - som jag tidigare påpekat - den struktur jag i efterhand ger hela arbetet till viss grad en efterrationalisering. Dessutom är de två arbetena mer sammanvävda än figuren ger vid handen. Den syftar till att renodla de parallella arbetenas karaktär.

I de senare delarna av forskningsarbetet har mitt forskningsuppdrag specificerats till ett sökande efter ökad förståelse av (jfr ökad kunskap om) enskilda aktörers förutsättningar för makt och inflytande i organisationer. Målsättningen har därvid varit en teorigenerering på empirisk grund. Mitt tillvägagångssätt påminner om det Glaser & Strauss beskriver i boken "The Discovery of Grounded Theory" (1967).

> "Theoretical sampling is done in order to discover categories and their properties, and to suggest the interrelationships into a theory."[29]



Figur 6.3 Två parallella arbeten - ett med empirisk tonvikt och ett med teoretisk tonvikt.

En från början vid och ospecificerad föreställning har efter hand (jfr projektbeskrivningen i kapitel 1 samt figuren ovan) fått alltmer av en specificerad struktur allt eftersom min förståelse av de enskilda aktörernas inflytandeförutsättningar ökat. Behovet av djup[30] information har ökat, och intervjun - och därtill kopplade mer 'öppna' samtal - har kommit att bli det centrala redskapet för den datainsamling som ligger till grund för teorigenereringen.

> "In theoretical sampling no one kind of data on a category nor technique for data collection is necessarily appropriate. Different kinds of data give the analyst different views or vantage points from which to understand a category and to develop its properties; these different views we have called slices of data. While the sociologist may use one technique of data collection primarily, theoretical sampling for saturation of a category allows a multi-faceted investigation, in which there are no limits to the techniques of data collection, the way they are used, or the types of data acquired."[31]

Den kvalitativa (jfr uppställningen från Madsen, 1979, ovan) tonvikten är i forskningsarbetet som helhet given av det valda aktörsperspektivet (jfr t ex 'närhet' och 'jag-du förhållande') och i de senare delarna given av behovet av en empiriskt grundad teori som ger möjlighet att förstå den i bokens andra del presenterade beskrivningen av maktens och inflytandets utveckling i de sju organisationerna (jfr t ex 'intresse för sammanhang och helheter', 'beskrivning och förståelse' samt 'mer osystematiserad och ostrukturerad datainsamling'). Forskningsarbetet kan, som det uttrycks i de senare teoriutvecklande delarna av boken (del III), ses som ett relativt öppet sökande - både teoretiskt och empiriskt - utifrån ett aktörsperspektiv och vissa gundläggande vetenskaps- eller kunskapsteoretiska ställningstaganden (se kapitel 1).

> "En af grundene til, at kvalitative metoder på mange områder giver mere gyldige data, er, at man bestandigt søger at forstå faenomenerne i deres sammenhaeng og helhed. Allerede i dataindsamlingsfasen har man denne helhed for øje i langt højere grad, end tilfaeldet er ved kvantitative metoder."[32]

De datainsamlingsmetoder som använts i forskningsprojektet som helhet går inte att betrakta i termer av en kvantitativ

- kvalitativ dikotomi. De kompletterar varandra snarare än står i motsattsställning till varandra.

> "Kvanitative og kvalitative metoder er i princippet lige videnskabelige eller uvidenskabelige, men egner sig til at fremdrage forskellige aspekter af virkeligheden og må derfor i sidste instans suppiere hinanden."33)

> "Our position in this book is as follows: there is no fundamental clash between the purposes and capacities of qualitative and quantitative methods or data. What clash there is concerns the primacy of emphasis on verification or generation of theory - to which heated discussions on qualitative versus quantitative data have been linked historically. We believe that each form of data is useful for both verification and generation of theory, whatever the primacy of emphasis. Primacy depends only on the circumstances of research, on the interests and training of the researcher, and on the kinds of material he needs for his theory."34)

6.4 Urval av undersökningsobjekt

Med avseende på forskningsarbetets syften (se avsnitt 1.5) har en bestämd urvalsstrategi tillämpats. Empirin består (utöver skriftliga dokument) av ca 150 personer från sju organisationer. De har samtliga intervjuats samt uppmanats besvara frågeformuläret vid de tre undersökningstillfällena - 1976, 1978 och 1982. De sju organisationerna skiljer sig till storlek, verksamhet och huvudmannaskap. De i varje organisation (av oss) utvalda personerna skiljer sig med avseende på både vertikal och horisontell position i organisationen; vi täcker således in såväl den hierarkiska differentieringen - från verkställande direktör eller motsvarande till helt obefordrad tjänsteman och/eller arbetare - som den vertikala differentieringen - spridning över organisationens olika funktioner. I de fall organisationerna också innefattat en geografisk differentiering har även den dimensionen inkluderats i urvalet. När personer i samma befattning (t ex två arbetare i samma arbetslag) varit med i urvalet har de differentierats med avseende på tid i organisationen. Urvalsstrategin har därmed varit att maximera skillnader mellan de i undersökningen deltagande personerna; dels med avseende på hierarkisk placering, dels med avseende på funktion och dels med avseende på tid i organisationen. Denna 'olikhetsstrategi' gäller även

urvalet av organisationer (olikhet med avseende på verksamhetsområde, storlek och huvudmannaskap - se vidare avsnitt 7.2). Följande sju organisationer har deltagit: Verkstadsföretaget (privatägt och ca 20 anställda), Transportföretaget (privatägt och ca 270 anställda), Försäljningsbolaget (del i Privatägd koncern, ca 160 anställda - i koncernen ca 10.000 anställda), Statsföretagets division (del av ett företag tillhörande Statsföretag/Procordia; ca 360 anställda - företaget totalt ca 1.100 anställda), Myndigheten (del av ett statligt verk; ca 180 anställda - verket totalt ca 3.000 anställda), Sparbanken (ca 330 anställda) och Det Kooperativa företaget (ca 470 anställda). Den eftersökta datan (jfr 'undersökningsredskapen' konstanta över samtliga organisationer och personer) har varit densamma över hela det diversifierade urvalet. Syftet har varit att söka identifiera likformigheter eller överensstämmelser; som slår igenom trots skillnaderna i urvalet. Dessa likformigheter ("uniformities") kan betraktas som hypotetiskt centrala dimensioner i en teori (jfr det fjärde syftet, avsnitt 1.5).

> "... maximizing differences among comparison groups, increases the probability that the researcher will collect different and varied data bearing on a category, while yet finding strategic similarities among the groups. The similarities that occur, throuhg many diverse kinds of groups, provides, of course, the most general uniformities of scope within his theory."[35)]

6.5 Intervjun

I bilaga 2 återges hela den intervju som använts i forskningsprojektet (- 'upplaga 1982'). Den innehåller 7 frågeområden markerade från A till G. Därunder fördelar sig ett stort antal enskilda frågor; sorterade i block. Jag återger frågorna i kronologisk ordning och i sin fullständiga form. Detta innebär att även de stödnoteringar och anvisningar vi som intervjuare använts oss av finns med. Det enda som inte framkommer i uppställningen är den 'lay-out'-mässiga utformningen. Vi har genom att använda oss av olika stora utrymmen för anteckningar givit intervjun en rytm som understryker olika frågors betydelse relativt resursteorin. I genomgången noterar jag med versalet när frågan berör någon av de tre faktorer jag

i bokens tredje del identifierar som viktiga makt- och inflytanderesurser. Dessa noteringar sker med hjälp av de tre sammanfattande resursbeteckningarna interaktionsförutsättningar, kunskapsarsenal och engagemang, samt beteckningen ledande aktör (se bl a avsnitt 15.2). Med ledande aktör avses sådana personer som uppfattas som centrala aktörer i anslutning till organisationsförändringar och organisationsfrågor.

6.6 Utvärderingsforskning

Denna bok beskriver ett forskningsarbete som kan betraktas som en - ur ett organisatoriskt aktörsperspektiv (se bl a avsnitt 13.4.2) genomförd - utvärdering av 1976 års medbestämmandelagstiftning. Hermerén (1984)[36] diskuterar utvärderingsforskning utifrån tre grundläggande frågeställningar; som jag menar att även detta forskningsarbete innefattar. De tre frågorna är följande[37].

1. Beskriva - "Hur gick det sedan (reformen beslutades)?"
2. Förklara - "Varför gick det så?"
3. Värdera - "Var det som hände bra eller dåligt?"

I del I av boken beskriver jag reformens bakgrund, innehåll och syfte. I del II beskriver jag 'hur det gick sedan'. Hermerén påpekar att värderingar måste följa på beskrivningen. Han säger följande.

> "Medan den första frågan efterlyser en beskrivning av vad som hänt under en viss tidsperiod, söker den som ställer den andra frågan en förklaring till det som hänt - eller inte hänt. Svaret på den sista frågan kan ge upphov till följdfrågor om vem som bör klandras, vad som kan göras för att förbättra situationen etc."[38]

I anslutning till del II (kapitel 9) värderar jag det som skett på ett sätt som går att betrakta som en måluppfyllelseanalys[39]. För att kunna föreslå åtgärder "för att förbättra situationen" måste den andra frågan - förklaringen - noggrant gås igenom. Genom att försöka besvara frågan 'Varför gick det så?' kan vi lära och vilka alternativa insatser som krävs för att nå den uppsatta målsättningen. Del III av boken bygger på en kritisk värdering av vad som hänt efter - och i olika utsträckning till följd av ; reformen. Hela del III ägnas

åt att dels söka tydliggöra skälen till varför det gått som det gått och dels till att föreslå förändrade utgångspunkter för eventuella framtida beslut och insatser för att nå de ytterst avsedda resultaten.

Därmed blir det naturligt att också presentera några av de olika frågeställningar och analyser som ett utvärderingsprojekt kan innefatta. Nilsthun (1984) menar att det går att skilja på sex olika typer av utvärderingsanalyser[40].

Analystyp	Frågeställning
1. Insatsanalys	Genomfördes några insatser för att förverkliga syftet med reformen?
2. Effektanalys	Har dessa insatser fått några effekter inom utvalda områden?
3. Processanalys	Genom vilka serier av händelser är insatserna relaterade till effekterna?
4. Måluppfyllelseanalys	Vilka är reformens mål och har de förverkligats?
5. Orsaksanalys	Vilka reformexterna faktorer gynnade, respektive hindrade målens förverkligande?
6. Effektivitetsanalys	Skulle acceptabel grad av måluppfyllelse kunnat realiseras på ett effektivare sätt?

Mot bakgrund av dessa sex analystyper säger Nilsthun följande.

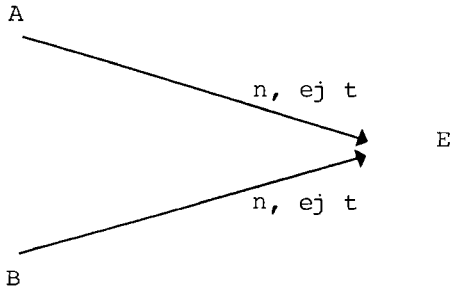
> "Jag föreställer mig att en fullständig utvärdering av en rättslig reform består i att kartlägga reformens bakgrund, innehåll och syfte; att konkretisera problemramen med avseende på just denna reforms variabler: samt att genomföra en insats-, en effekt-, en process-, en måluppfyllelse, en orsaks- och en effektivitetsanalys. Men att genomföra alla dessa sex analyser i samband med en utvärdering av en reform skulle ta mycket stora reresurser i anspråk och blir därför ofta av praktiska skäl omöjligt. Något urval måste alltså göras ... Personligen är jag benägen att uppfatta effekt-, måluppfyllelse- och effektivitetsanalyserna som primära i utvärderingssammanhang, medan insats-, process- och orsaksanalyserna främst ses som kompletterande utvärderingsanalyser. I de undersökningar där enbart insats- och processanalysen genomförs skulle jag snarare vilja tala om "implementeringsanalys".[41]

Jag hävdar att just de av Nilsthun föreslagna tre analystyperna avspeglas i forskningsarbetets uppläggning och denna boks grundläggande struktur.

I Effektanalysen - I del II av boken beskrivs vad som följde på lagstiftningen i form av (1) förändrade värderingar (drivkraft-medel), (2) förändrade samverkansformer (medel) och (3) enskilda aktörers uppfattade grader av inflytande (mål). Frågan som skall ställas blir: - Har dessa insatser (lagstiftningen) fått några effekter inom utvalda områden (de två medlen angivna ovan) och då framförallt det andra? Den frågan besvaras med ett ja. Med avseende på de värderingsförändringar som beskrivits i bokens del II kan det inte uteslutas att det råder ett speciellt samband relativt lagstiftningen. Hermerén beskriver det på följande sätt.

> "Man kan inte utesluta att lagstiftningen ibland kommer som bekräftelse post factum på en utveckling som startat långt tidigare och att de aktuella effekterna ändå skulle inträffat. I ett sådant fall förefaller det riktigare att säga att lagarna var moment i en nödvändig betingelse."[42)]

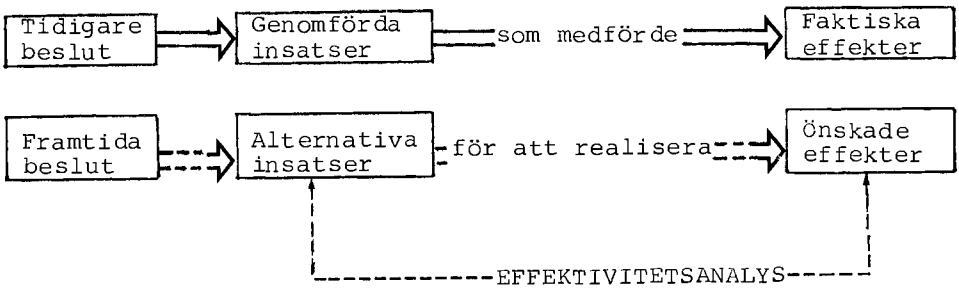
När det gäller förändringarna i samverkansformerna i de studerade organisationerna går det däremot anta att mer av ett direkt kausalt samband föreligger. Enligt Hermerens resonemang kring kausala samband går lagstiftningen då att se som ett av flera kausalt relevanta villkor för den studerade förändringen. Förändringarna av samverkansorganisationerna går därmed att betrakta som en effekt av bl a lagstiftningen; en kombination av kausalt relevanta faktorer ligger bakom förändringarna. Utifrån en av Hermerens figurer går förhållandet att illustrera på följande sätt (A=lagstiftningen, B= andra faktorer, "n, ej t" = nödvändigt, ej tillräckligt villkor och E = förändrade samverkansformer).



"En vanlig och viktig kombination är den då ett antal kausalt relevanta faktorer, A och B, föreligger, vilka var för sig är nödvändiga men ingen ensam tillräcklig för att åstadkomma effekten E (i den aktuella situationen S); ..."[43]

II Måluppfyllelseanalysen - I del I av boken definieras reformens yttersta mål som en ökad grad av uppfattat inflytande för enskilda arbetstagare (se t ex kapitel 4). I bl a kapitel 9 diskuteras huruvida detta mål uppnåtts. Jag konstaterar att de i studien deltagande aktörernas uppfattade inflytande inte stärkts på något mera påtagligt sätt under perioden 1976 till 1982; och framförallt inte i korrelation med hur de tänkta medlen (värderingar och formella samverkansformer) för detta stärkta inflytande utvecklats. Därmed besvaras frågan "(Vilka är) reformens mål (och) har de förverkligats?" med ett nej.

III Effektivitetsanalysen - Hela del III av boken ägnas åt frågan "Skulle acceptabel grad av måluppfyllelse kunnat realiseras på ett effektivare sätt?". Nilsthun beskriver effektivitetsanalysen med hjälp av följande figur och figurtext.



"Effektivitetsanalys. Dubbla pilar anger faktiska kausala samband (heldragna) och förväntade kausala samband (streckade), medan de enkla streckade pilarna anger effektivitetsanalysens studieobjekt."44)

Utöver dessa tre centrala analyser innehåller del II av boken inslag av både insatsanalys och processanalys (jfr de fyra organisationsbeskrivningarna). Jag hävdar dessutom att min analys av den organisationsföreställning som ligger till grund för lagstiftningens utformning (kapitel 5) är en form av orsaksanalys.

Denna genomgång har baserats på Nilsthun & Hermeréns skrifter kring metoder för utvärdering av reformen i arbetslivet. Boken "Företagsdemokratin och MBL" är ett försök till en organisationsteoretisk analys och utvärdering av företagsdemokratins utveckling mot bakgrund av 1976 års medbestämmandelagstiftning.

6.7 Avslutande metodkommentar

Genom hela denna bok löper - från och till olika tydligt markerad - en kunskapsanalys som baseras på en interaktion mellan teori och empiri. I det kontinuerliga växelspelet vill jag själv uppfatta det som att mitt intresse i grunden fokuserar på praktiska förhållanden.

> "The real difficulty in the relation of theory to praxis does not arise from this new function of science as technological force, but rather from the fact that we are no longer able to distinguish between practical and technical power. Yet even a civilization that has been rendered scientific is not granted dispensation from practical questions: therefore a peculiar danger arises when the process of scientification transgresses the limit of technical questions without, however, departing from the level of reflection of a rationality confined to the technological horizon. For then no attempt at all is made to attain a rational consensus on the part of citizens concerned with the practical control of their destiny. Its place is taken by the attempt to technical control over history by perfecting the administration of society, an attempt that is just as impractical as it is unhistorical."45)

> "... this ideological" conscousness which seeks to suppress the distinction between the practical and the technical, and to treat all problems of action as technical."46)

Teorin om makt- och inflytande tecknas utifrån ett interaktionsperspektiv och presenteras i ambitionen att ge underlag för annorlunda handlingsstrategier i syfte att åstadkomma förändrade makt- och inflytandeförhållanden i organisationer av olika slag. Den är resultatet av iakttagelser i en verklighet där det tekniska intresset dominerar som förklarande rationaliserande norm, men där skeendet i hög grad avspeglar andra intressen och handlingsförklarande faktorer (jfr Daudi, 1984 - den primitiva maktdiskursen kontra hans alternativa sätt att förstå och studera makt; baserad på hur människor handlar och inte hur de 'konceptualiserar' makten).

> "A full understanding of the practical, in particular, involves reflection: it requires a hermeneutic Verstehen in understanding the true social circumstance of human interaction, of the fulfilment of the citizen through his social and political (in the original Greek sense) existence. ....
> The displacement which has taken place, which replace practical interest in the eye of the societal beholder with technical interest, make actions which are not in accordance with technical effectiveness seemingly irrational. In fact they are not irrational: they are simply leading towards the practical interest of man, and they happen to consist of that subset of such actions which are not consonent with the technical interest."47)

Jag uppfattar att jag följt en anvisning som går att formulera på följande sätt.

> "It is not enough to accept a social formation and understand man's role within it; nor is it enough within that social formation to go beyond this and consider man's control of his environment (whether social or natural) in such a way as to optimise his relation to it; but rather the nature of man within his social environment should itself be the subject of enquiry, the criterion for consideration, and the basis of theorising about the world."[48)]

Att teori och praktik är två sammanvävda delar av vår verklighet understryker jag återkommande i bokens tredje del. Verkligheten är lika mycket teori, modeller, tankar och i olika utsträckning reflekterade och genomtänkta målsättningar (som handlingsunderlag) som handling. Den verkliga prövningen av den presenterade teorin äger därmed rum genom de handlingar och de handlingsstrategier den kan ge underlag till. Förhoppningsvis är även den andra delen av följande påstående korrekt.

> "There is an interweaving of theory and practice - much more than we perhaps suppose - and it is only at the level of theoretical research that managerial praxis can be led to improvement of the human condition."[49)]

Del II
OM TIDEN EFTER MBLs IKRAFTTRÄDANDE
En empirisk redogörelse

7. Om presentationen av det empiriska materialet

7.1 Tre centrala frågeställningar

Bokens första syfte är att beskriva medbestämmandelagens demokratiserande effekter. Den utvärderingen har preciserats i form av tre centrala frågeställningar. I kapitel 2, 3 och 4 presenterades de tre frågeställningar som det empiriska arbetet därmed skulle belysa. Följande tre frågor formulerades.

Frågeställning 1 - Vilka värderingar företrädde de anställda beträffande inflytande i arbetslivet - dels 1976, innan MBL och dels 1982, fem år efter lagens ikraftträdande?

Frågeställning 2 - Vilka samverkansformer förekom - dels 1976, innan MBL, och dels 1982, fem år efter lagstiftningens ikraftträdande?

Frågeställning 3 - Hur bedömde de anställda inflytandet i olika frågor dels 1976 innan MBL, och dels 1982 - fem år efter lagens ikraftträdande?

De tre frågorna leder i ett första steg till beskrivande svar. De beskrivningar jag skall presentera bygger på en studie som

startade 1976. Det ger oss möjligheten att jämföra situationen innan MBL med situationen 1982 - fem år efter lagens ikraftträdande. Studien skall också i första hand ses som just en sådan jämförelse, snarare än en allmän beskrivning av hur medbestämmandet idag fungerar i svenska företag och organisationer. Samma organisationer och befattningshavare deltar 1982 som 1976[1]. I meningen jämförelse mellan de två tidpunkterna föreligger således fullständig representativitet. De undersökningsmetoder som studien baserar sig på diskuteras mer ingående i kapitel 6 (- för framförallt inflytandeskalan, se även appendix I).

7.2 De deltagande organisationerna

Personer från sju organisationer har deltagit i studien. Organisationerna är valda att vara så olika varandra som möjligt i vissa dimensioner. Detta för att företagsdemokratin skall få en så bred belysning som möjligt. Det innebär möjligheter att fånga olikheternas eventuella betydelse för företagsdemokratins utveckling; men framförallt leder 'olikhetsansatsen' till att gemensamma tendenser över de sju organisationerna erhåller högre sannolikhet att gälla som förhållanden med allmän bäring.[2]

Utöver de olikheter som alltid förekommer organisationer emellan - såsom tradition och normer och värderingar i det sociala umgänget - representerar urvalet olika verksamhetsområden, olika storlek och olika huvudmannaskap (se även kapitel 6).

Olikheten i verksamhetsområde innebär att organisationerna verkar på olika marknader, har olikartade ekonomiska förutsättningar, innefattar olika teknologi och har olika personalsammansättning. Det sistnämnda förhållandet innebär att både rena tjänstemannaorganisationer och organisationer med i huvudsak kollektivanställda finns med. En tonvikt mot tjänstemannaintensiva organisationer finns dock i urvalet.

Olikheten i storlek innebär att organisationerna innehåller olika typer av styr-, kontroll- och kommunikationssystem. Den organisatoriska strukturen uppvisar också olika grader av komplexitet och formalisering.

Olikheter i huvudmannaskapet innebär olika förutsättningar för och krav på den ekonomiska förvaltningen, men har också konsekvenser för den organisatoriska uppbyggnaden och för vilka värden som betonas i det dagliga arbetet. I avsnitt 3.2 och 3.3 visade jag också att den företagsdemokratiska utvecklingen drivits med varierande medel och intensitet och med olika föresatser inom olika sektorer av arbetslivet. Dessa olikheter innebär dessutom att studien täcker in olika avtalsområden.

Olikheterna mellan organisationerna är således medvetet stora. Frågan om vilka konsekvenser det har haft för företagsdemokratins utveckling under den senare delen av 1970-talet och 1980-talets början ligger - tills vidare - i bakgrunden när jag här i första hand syftar till att beskriva företagsdemokratiutvecklingen i de tre avseenden som föreslogs i kapitel 2, 3 och 4.

7.3 Värderingar

Värderingsförändringarna mellan 1976 och 1982 kommer att åskådliggöras med hjälp av ett antal enkla frågor. Vi har inlett med att låta de deltagande personerna ange i vilken utsträckning de bedömer medbestämmandet[3)] som en viktig arbetslivsfråga. Därefter har vi gått vidare och frågat om personens bedömning innefattar några villkor, och i så fall vilka[4)]. Svaren har blivit sådana att vi kan identifiera fem grupper eller kategorier, av svar. Till att börja med har vi en grupp som anser medbestämmande som villkorslöst viktigt och en grupp som anser att det förutsätter vissa villkor.[5)] Dessa villkor formerar sig, i sin tur, i fyra tydligt identifierbara svarskategorier. För det första de svar som anger medbestämmande som viktigt förutsatt att det leder till bättre samarbete och trivsel i arbetet. För det andra de svar som anger tydligt förstärkt bevakning av arbetstagarintressen som ett villkor. För det tredje de som anger att bevakningen av de företagsekonomiska intressena inte får rubbas, och för det fjärde de som anger en icke ökad byråkrati[6)] som villkor.

Därefter har vi försökt fånga ytterligare två förhållanden som berör värderingsaspekten av medbestämmandet.

1) Vi har frågat om de deltagande personernas tro och förväntningar om det möjliga i att få till stånd en inflytandeordning som närmar sig MBL:s intentioner. Även här har vi gått vidare, och frågat om vilka medel som personerna anser vara av störst betydelse för att detta medbestämmande skall kunna förverkligas. Svaren har grupperat sig i dels de som anser att det villkorslöst blir så (typsvar: "allmän samhällelig utveckling"), dels de som anser att lagar och avtal är avgörande, dels de som anser att det kollektiva organiserandet i den speciella organisationen (agerande inom arbetsorganisationen, den fackliga organisationen respektive samverkansorganisationen) är av störst betydelse och dels de som anser att enskilda aktörers/personers engagemang och kompetens är mest väsentligt. En person kan naturligtvis se flera av dessa medel som både naturliga och viktiga komplement till varandra. Vi har därvidlag gått på personens bedömning av vad som är den grundläggande kraften eller vad han/hon prioriterar som mest väsentligt.

2) Vi har också frågat om personernas vilja till eget engagemang för ett ökat medbestämmande. Både det prioriterade redskapet/medlet (jfr punkt 1 ovan) för detta engagemang, och eventuella villkor (jfr föregående sida) för engagemanget har fångats.

Jag använder procentangivelser vid beskrivningarna av värderingsutvecklingen i organisationerna. Detta görs för att eliminera de små variationer i antalet deltagare som finns mellan de två tidpunkterna som jämförs. Att använda procentsatser på ett så litet material som det rör sig om i var och en av organisationerna kan vilseleda läsaren. I inledningen till varje värderingsbeskrivning anges därför tydligt det absoluta antalet aktörer som procentsatserna hänför sig till. Än en gång bör understrykas att redovisningen är en jämförelse av samma population vid två tillfällen. Syftet är att visa eventuella förändringar mellan de två tidpunkterna - 1976 och 1982.[7)]

Avslutningsvis innehåller värderingsdelen av de empiriska beskrivningarna de enskilda aktörernas förväntningar m a p MBL:s konsekvenser på den egna arbetsplatsen (1976) och deras utvärderingar av vad MBL har inneburit (1982). Sist i avsnittet om värderingar ger varje deltagare genom ett direkt citat uttryck för sin åsikt om MBL 1982.

Viktigt att notera i anslutning till värderingsbeskrivningen är att den bygger på människors utsagor. I vilken utsträckning och på vilket sätt dessa ligger till grund för agerandet i organisationen är en annan - och mer komplicerad - fråga[8]. Värderingsbeskrivningarna fångar snarare det 'moraliska' kapital med avseende på medbestämmande och en demokratisering av arbetslivet som finns i organisationerna, än förhållanden som direkt återspeglar sig i personers faktiska agerande. Det är ett kapital som kräver omsorgsfull förvaltning för att praktiskt utvecklas till sin potential. Därmed får vi en naturlig övergång till den andra delen av de empiriska beskrivningarna; som visar hur en viktig del av denna förvaltning utvecklats.

7.4 Samverkansformer

Utvecklingen av samverkansformerna kommer att beskrivas dels med hjälp av en modell över en formell/officiell samverkansorganisation (se punkt 1 nedan) och dels - i de fall då detta förekommer - beskrivningar av de tydliga former som ligger utanför denna organisation (t ex kontinuerliga informella kontakter mellan olika parter och förhandlingar vid sidan av denna organisation).

Om de arenor som ingår i den officiella samverkansorganisationen ges följande information:

1) Dels om arenan är att hänföra till en från arbetsorganisationen separat samverkansorganisation eller till en i arbetsorganisationen integrerad samverkansorganisation, (eller till det mellanting jag kallar "varken eller") - jfr avsnitt 10.8

2) Dels om grunden för representation är tillhörigheten i arbetsorganisationen, den fackliga hemvisten eller bådadera samtidigt. Dessa tre typer av representation markeras med M(medarbetarskap), F(facklig representation) respektive B(båda). I de fall det är fråga om direkt medverkan - icke via representation - föregås markeringen av bokstaven D

3) Dels anges - när det rör sig om en partsammansatt grupp - sammansättningen av gruppen; antingen arbetsgivaren i majoritet(I), paritet mellan arbetsgivaren och arbetstagarna(II) eller arbetstagarna i majoritet(III). De tre förhållandena markeras med beteckningarna inom parentes; således I, II respektive III

4) Dels anges gruppens befogenheter sådana de upplevs av de deltagande aktörerna. I de fall då denna upplevelse skiljer sig mellan arbetsgivar- och arbetstagarrepresentanterna anges detta med AG (arbetsgivarpartens uppfattning) respektive AT(arbetstagarpartens uppfattning) framför de två skilda upplevelserna av gruppens befogenheter. Gruppernas befogenheter anges i följande skala:

   1 Beslut tas
   2 Förhandlingar förs
   3 Rekommendationer och råd ges
   4 Diskussioner förs
   5 Information ges

5) Dels anges gruppens befogenhetsområden.

6) Dels anges sammanträdesfrekvens

En detaljerad beskrivning enligt dessa sex punkter görs för fyra (se förklaring i avsnitt 8.1) av de sju deltagande organisationerna. Beskrivningarna och sammanställningarna av samverkansorganisationerna bygger på den samlade information våra aktörer givit oss under våra samtal. Olika aktörer bidrar med olika mycket information. Självfallet ges de tydligaste föreställningarna av de som själva deltar i ett speciellt forum. Vi har hela tiden sökt så mycket information

som möjligt från respektive part. Vi har också försökt få den så detaljerad och preciserad som möjligt. I de fall informationen skiljer sig mellan parterna anges det i sammanställningen. Detta förfaringssätt innebär också att det för mindre tydliga (ur aktörernas perspektiv) forum kan saknas information om en eller flera av de dimensioner som ovan redovisats som ram för beskrivningarna. På detta sätt ger sammanställningarna således även en bild över olika forums synlighet.[9] Bland våra deltagare/aktörer finns alltid företagsledningen och den fackliga ledningen med.

Utöver den ovan beskrivna informationen (som ges i en sammanställning för 1976 och en för 1982) ges för varje organisation även en bredare beskrivning av hur samverkansorganisationen utvecklats under åren fram till 1982. Denna beskrivning varierar i omfattning mellan de olika organisationerna, och innehåller i varierande utsträckning parters uppfattning om vad som föranlett olika forums bildande och i vilken utsträckning man upplever att de fyller sin funktion.

7.5 Subjektivt uppfattat inflytande

I och med att officiellt uttalade föreställningar endast ger en begränsad bild av verkligheten i arbetslivet blir officiella föreskrifter om inflytande otillräckliga som mått på företagsdemokratins utveckling. Beskrivningen av samverkansorganisationerna fångar till stor del dessa officiella 'föresatser'. Genom att ta varje enskild arbetstagares egen uppfattning om graden av sitt inflytande - eventuellt direkt eller indirekt upplevt genom de officiella formerna - som utgångspunkt, får vi en kompletterande beskrivning av inflytandesituationen i organisationerna. Detta sätt att fånga inflytandet stämmer väl överens med de uppfattningar om hur en demokratisk utveckling skall utvärderas som framförallt arbetstagarparterna gett uttryck för (jfr kapitel 2 och kapitel 3). Det är utvecklingen av detta inflytande som redovisas i beskrivningarna under rubriken "uppfattat inflytande".

Den presentation som följer under rubriken "uppfattat inflytande" grundar sig således på det inflytande som varje aktör subjektivt bedömer för sig själv. Bedömningen har skett dels 1976, dels 1978 och dels 1982. När det gäller det uppfattade inflytandet ställer vi tre tidpunkter mot varandra istället för två. Vi följer utvecklingen från 1976 till 1982 via en avstämning 1978. Varje aktör har vid dessa tillfällen tagit ställning till graden av inflytande i 16 olika frågor.

Inflytandet har bedömts med utgångspunkt från följande skala (jfr diskussionens i appendix I).

1 Självbestämmande: Rätt att själv bestämma

2 Vetorätt: Rätt att stoppa ett beslut

3 Direkt medbestämmande: Rätt att besluta tillsammans med andra

4 Indirekt medbestämmande: Rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra

5 Samrådsrätt: Rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)

6 Initiativrätt: Rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)

7 Informationsrätt - före: Rätt till information före beslut (av andra)

8 Informationsrätt - efter: Rätt till information efter beslut (av andra)

9 Ingen speciell rätt

När materialet presenteras används den siffra som står framför respektive grad av inflytande. De värden som ingår i beskrivningarna av inflytandeutvecklingen är beräknade medelvärden för olika grupper av deltagare. Anledningen till att förhandlingsrätten inte ingår i skalan är uppenbar. De aktörer vi samtalat med har samtliga upplevt förhandlingen som en form för inflytande (jfr Fahlbeck, 1981[11]). En form som i inflytandemening kan upplevas få ett utfall alltifrån deltagande i beslutsfattandet till ett - t o m ytterst begränsat - informationsutbyte.[12]

Varje aktör tar ställning till inflytandet i följande 16 frågor.

1. Arbetsmiljöfrågor i allmänhet i organisationen (t ex hälsovård, skydd, fysisk och psykisk arbetsmiljö.
2. Din egen arbetsmiljö
3. Förläggningen av Din egen arbetstid
4. Rationaliseringar som berör stora delar av Din arbetsenhet
5. Fördelningen av arbetsuppgifter inom Din arbetsenhet
6. Att utse Din närmaste chef
7. En omorganisation som berör mer än Din arbetsenhet
8. Hur mycket resurser som skall satsas på det personalpolitiska området i Din organisation
9. Fastställandet av riktlinjer/policies för rekrytering och urval av medarbetare till hela organisationen
10. Val av utbildning för Dig själv
11. Beslut om en större investering i organisationen
12. Långsiktsplaneringen i Din organisation
13. Val av sätt att marknadsföra organisationens produkter/tjänster
14. Regler för omplacering av personal mellan olika enheter i organisationen
15. Den ekonomiska planeringen för den enhet Du tillhör
16. Din organisations sätt att finansiera verksamheten.

Dessa 16 frågor går att sortera på två sätt. Dels efter en indelning i företagsledningsfrågor, personalfrågor, arbetsledningsfrågor och av arbetstagarparterna inför MBL prioriterade frågor; dels efter en indelning i frågor som avser egna eller egen arbetsenhets förhållanden och sådana som berör organisationen som helhet. Dessa sorteringar eller indelningar använder vi som stöd vid presentationen av resultaten.

I den första indelningen överlappar områdena i viss utsträckning varandra (några bland flera möjliga överlappningar är angivna nedan inom parentes) - men i stort faller fyra frågor inom vardera av följande kategorier.

Företagsledningsfrågor (FL):

11. större investering
12. långsiktsplaneringen
13. marknadsföring
14. finansiering
(7. omorganisation)

Personalfrågor (Pers):

7. omorganisation
8. resurser personal
9. riktlinjer rekrytering och urval
14. omplacering
(6. utse chef)

Arbetsledningsfrågor (AL):

6. utse chef
4. rationaliseringsfrågor
5. fördelning av arbetsuppgifter
15. ekonomiska planeringen
(14. omplacering)
(7. omorganisation)

Prioriterade frågor (Prio):

1. arbetsmiljöfrågor
2. egen arbetsmiljö
3. egen arbetstid
10. utbildning
(7. omorganisation)

I de figurer över det uppfattade inflytandets förändring över åren 1976, 1978 och 1982 som presenteras nedan betecknas företagsledningsfrågorna med FL, personalfrågorna med Pers, arbetsledningsfrågorna med AL och de prioriterade frågorna med Prio. Indelningen skall ses som ett stöd för presentationen av resultaten. Genom hela presentationen är de enskilda frågorna identifierbara. Det är viktigt notera att en indelning av denna typ aldrig är absolut eller blir 'objektiv'. Indelningen är vårt val, och på 'marginalen' går - som parenteserna exemplifierar - frågorna att sortera annorlunda.

Den andra indelningen är enklare och mindre tvetydig.

Frågor som berör organisationen som helhet (H):

11. större investering
12. långsiktsplaneringen
13. marknadsföring
16. finansiering
7. omorganisation
8. resurser personal
9. riktlinjer rekrytering och urval
14. omplacering
1. arbetsmiljöfrågor

Frågor som i första hand berör egna eller egen arbetsenhets förhållanden:

6. utse chef
4. rationaliseringar
5. fördelningen av arbetsuppgifter
15. ekonomiska planeringen
2. egen arbetsmiljö
3. egen arbetstid
10. utbildning

De frågor som avser hela organisationen anges i presentationerna med ett H framför den siffra som anger vilken frågan är.

I beskrivningarna av inflytandeutvecklingen från 1976 till 1982 indelas de deltagande aktörerna i olika kategorier. Indelningen är ett uttryck för hur organisationerna själva grovt 'nomenklaturplacerar' de anställda. Kategorierna är arbetare (1), arbetsledare (2), lägre tjänstemän (3), mellantjänstemän (4), högre tjänstemän (5) och VD eller motsvarande (6).[13)]

På samma sätt som värderingsavsnittet för var och en av de sju organisationerna innehåller en avslutande del där varje aktör i den aktuella organisationen ger sin åsikt om MBL, innehåller avsnittet om det uppfattade inflytande avslutningsvis en del där varje aktör ger sin syn på MBL konsekvenser med avseende på inflytandesituationen i organisationen.

8. Förändringar avseende inflytande och medbestämmande mellan 1976 och 1982 – en organisationsbeskrivning

8.1 Inledning

Jag har valt att presentera materialet från var och en av de deltagande organisationerna på följande sätt. Fyra organisationer beskrivs utförligt med avseende både på organisationernas allmänna utveckling och de tre frågeställningarna. En av beskrivningarna följer här. De tre övriga återfinns i appendix II. Beskrivningarna är upplagda enligt en enhetlig modell. Inledningsvis beskrivs verksamhetens historia kortfattat, arbetsorganisationen, den fackliga verksamheten och samverkansorganisationen; därefter utvecklingen av värderingar med avseende på medbestämmande/inflytande (frågeställning 1), utvecklingen av samverkansformerna (frågeställning 2) och utvecklingen av det uppfattade inflytandet (frågeställning 3).

Dessa fyra beskrivningar syftar till att - utöver det förmedlade beskrivningsvärdet - ge en bild av hur ingående den empiriska verkligheten studerats. En presentation av samtliga sju organisationer enligt denna beskrivningsmodell har jag bedömt som dels alltför omfattande att

rymmas i boken och dels som av begränsat värde för de teoretiska syften som under projektets gång kommit att alltmer framstå som forskningsuppgiftens viktigaste och mest angelägna delar att utveckla.

Utvecklingen i de tre övriga organisationerna sammanfattas med avseende på de tre grundläggande frågeställningarna. Denna sammanfattande beskrivning återfinns avslutningsvis i appendix II.

8.2 Sparbanken

8.2.1 Sparbankens utveckling fram till 1976

Sparbankens verksamhet går tillbaka till början av 1800-talet. 1822 startades bankverksamhet i A-stad.
Utifrån denna har sparbanken vuxit och är idag en medelstor sparbank med ca 400 anställda. Länets landsting är en av bankens huvudmän. A-stads sparbank ombildades till länssparbank 1969.
Sparbanken har verksamhet över ett helt län. Huvudkontoret (HK) ligger i länets residensstad och de ca 40 kontoren finns på 1-30 mils avstånd från HK. Kontoren har mellan 1 och 30 anställda. Endast ett tiotal kontor har sex eller flera anställda.

Sparbanken har under 70-talet fusionerat med två mindre sparbanker i länet; B-stads sparbank 1975 och Östra länets sparbank 1976. Genom den första fusionen tillfördes banken två kontor i B-stad och fyra kontor i Östra delen av länet. Genom den andra fusionen tillfördes ett kontor i C-stad. Ytterligare fusionner har diskuterats. Sedan början av 70-talet har banken så gott som fördubblats både personellt och omsättningsmässigt. Detta har lett till stora organisatoriska snedbelastningar då organisationen under denna tid strukturmässigt varit intakt. Rörelsesidan (kontorssidan) har vuxit samtidigt som den centrala administrativa organisationen i stort endast genomgått personförändringar.

	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981
Antal anställda (årsarbetare)	—[2]	214	208	—[2]	—[2]	—[2]	—[2]		311[4]	312[4]	326[5]	328[6]	323[7]	309[7]
Därav i ren sparbankstjänst	—[2]	174	168	240[3]	249[3]	254[3]	365[3]	277[3]	293[4]	293[4]	305[5]	308[6]	311[7]	295[7]
Omsättning i tkr[1] (ränte- och övriga intäkter)	36,900	44,500	55,600	55,100	56,300	65,400	111,500	129,600	150,200	194,800	200,400	237,600	319,500	301,100
Resultat före avsättningar och skatter	4,250	1,688	2,650	3,828	4,196	6,904	10,382	9,591	12,944	11,557	19,126-19,192	24,674 (24,843)	13,385 (13,490)	34,173 (33,976)

1) avrundade siffror (samt inkluderade är egna hyror i egna lokaler)
2) siffror saknas
3) från 1971 anger siffrorna medelantalet anställda beräknat på grundval av timtidsuppgifterna till Riksförsäkringsverket (total arbetstid dividerad med arbetstiden per år 1.700 tim.)
4) beräknat på arbetstiden per år 1.660 tim
5) beräknat på arbetstiden per år 1.600 tim
6) beräknat på arbetstiden per år 1.585 tim
7) beräknat på arbetstiden per år 1.570 tim

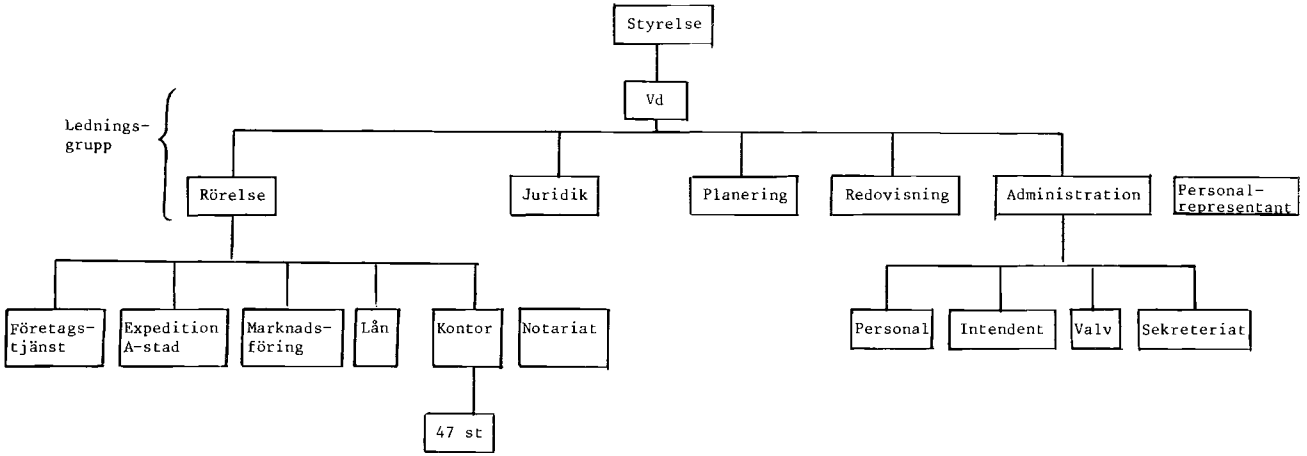
Tabell 8.2.1

När nuvarande VD kom till företaget 1969 som administrativ chef fanns ingen formell organisation fastslagen eller nedtecknad - "Det fanns helt enkelt ingen fastlagd organisation" (Vd, 1976). Efter en kommunikationsundersökning gjordes en organisation enligt Sparbanksföreningens "mallar" i samband med uppförandet av en ny huvudkontorsbyggnad 1971. Efter en tid som vVD och ansvarig för rörelsesidan (kontorens verksamhet) inträdde nuvarande VD i sin tjänst 1975. Han tillsatte omgående en rörelsechef - vilket kan ses som en direkt följd av den utvidgade kontorsverksamheten. Rörelsesidans vikt markerades och den centrala ledningen i banken delades upp i en rörelsesida och administrativ sida. Allteftersom banken växte ökade också kraven på ekonomisk styrning och uppföljning. 1975 började denna del av verksamheten ta fastare form. Budget- och lönsamhetsansvar tillfördes respektive kontor, och avspeglade tanken att varje kontor bör betraktas som en "bank i banken".

För Sparbankens organisation, se figur 8.2.1 omstående sida.

8.2.2 Sparbankens utveckling efter 1976

Under åren efter 1976 har sparbankens verksamhet fortsatt att växa. Tjänster har adderats. Företagskreditsidan har ökat i omfång och betydelse. Det stora "all-service" kontoret



Figur 8.2.1 Sparbankens organisation 1976

har kommit att uppvisa den största konkurrensmässiga och ekonomiska styrkan i en tid av hårdnande konkurrens. Sju en-manskontor har under perioden lagts ned.

Omorganisation

"Endast personalförändringar hitintills under 1970-talet, vi står nu inför strukturförändringar" (Vd, 1976). 1977 togs inititativet till en i vissa stycken genomgripande organisationsförändring (den berör olika delar av företaget i olika stor utsträckning). Med start i ett "framtidsseminarium" tillsattes en grupp med parter och berörda för att arbeta fram ett organisationsförslag. Under hösten gick det lagda förslaget ut på remiss till dels den fackliga organisationen och dels till alla berörda. I december 1977 togs beslutet om den nya organisationen, så när som på en punkt där den fackliga organisationen, med majoriteten av kontorsföreståndarna bakom sig, reserverade sig. Frågan gällde bankens planeringsfunktion. Den fackliga organisationen och kontorsföreståndarna förespråkade en planeringsgrupp i stabsposition och med personalrepresentation. Företagsledningen förordade en befattning. Tills vidare "bärs" planeringsfunktionen av den i och med omorganisationen nytillsatte biträdande rörelsechefen.

Den nya organisationen markerar ytterligare rörelsesidans vikt genom tillsättandet av en biträdande rörelsechef med marknadsinriktning. Den ordinarie rörelsechefen är idag även vVd och kan mer än tidigare koncentrera sig på företagssektorn genom den avbelastning gentemot kontorsverksamheten som den nya tjänsten innebär. Företags kreditfunktionen är i och med den nya organisationen således förstärkt. När det gäller organisationen av centrala serviceorgan har denna renodlats och jurist-, ekonomi-, personal- och administrationsfunktionerna ligger idag alla direkt under Vd. Vidare har huvudkontoret tidigare bestått av centrala ledningsfunktioner för hela banken och ett (det största) på samma plats och i samma hus beläget bankkontor integrerade - ej åtskilda. Den centrala ledningen har samtidigt varit bankkontoret HK, och vice versa. I och med den nya organisationen har en central ledningsenhet, ett HK, bildats separat från kontorsverksamheten i A-stad. Eller kanske mer riktigt

bankkontoret på "HK" (fortsättningsvis benämnt A-stadskontoret) har fått status av "eget" kontor med budget- och resultatansvar och egen kontorsföreståndare. Under sig har detta kontor fem stycken "stadskontor". De är de enda kontor i den nya organisationen som ej har status av "eget" kontor med eget ekonomiskt ansvar. Även denna fråga var föremål för facklig kritik i samband med förändringarna.

Den omorganisation som sker på "gamla A-stad HK" innebär stora förändringar för många. Den "centrala" låneavdelningen försvinner och blir låneavdelning på A-stadkontoret, den "centrala" notariatavdelningen försvinner och blir notariatavdelning på A-stadkontoret, tjänster förändras, mellan A-stadkontoret och Vd inträder en kontorsföreståndartjänst, övriga kontors kontakter med "ledningen" eller "HK" kan förväntas bli tvungna att tas via andra kanaler än de på det "gamla HK (nu "nya" A-stadkontoret) inarbetatade, m m. Dessutom sker förflyttningar av arbetsplatser. En ombyggnad av "gamla HK" sker så att A-stadkontorets funktioner integreras - sammanförs i samma lokal ("allexpedition"), och de centrala ledningsfunktionerna förs samman i en annan del av byggnaden. Begreppet "allexpedition" innebär att inlån, utlån och notariat integreras i en och samma arbetsgrupp. Sparbanken avsåg att skapa tre stycken sådana arbetsgrupper; gamla "skrågränser" bryts upp och arbetsuppgifter, arbetsrutiner och arbetsrelationer förändras. 1982 arbetar man på A-stadkontoret med två arbetsgrupper där in- och utlåningsverksamheten har integrerats. Vid sidan av de två "all-service" grupperna finns - efter att tidigare ha varit integrerad - notariatverksamheten särskild i en egen arbetsgrupp. Det är således i en något beskuren betydelse som "all-service" kontoret eller "allexpeditionen" idag existerar.

8.2.3 Arbetsorganisationens utveckling sammanfattad

Generellt kan förändringarna i Sparbankens arbetsorganisation ses som marknadsinitierade och konkurrensbaserade. Under första hälften av 70-talet har företaget vuxit genom att öka

sin andel av en marknad som ej varit mättad, och där sparbanksidén inneburit en nisch. Dessutom har maknaden varit relativt oförändrad när det gäller kundernas krav. Banken har samtidigt vänt sig mot en speciell typ av bankkund. Idag kräver en ytterligare utveckling av företaget inbrytning på nya marknader, att man närmar sig nya kundkategorier och p g a en hårdnande konkurrens även en annorlunda behandling av "gamla" kunder. Självfallet bygger Sparbankens verksamhet på ett kundbaserat tänkande - en kundorienterad organisation. Det faktum att banken blivit allt större innebär också i sig att nya kunder med krav på speciell behandling kommer in och att de "gamla" kunderna förändrar sina krav.

Rörelsesidan av Sparbankens verksamhet består förenklat av en växande företagssektor och av en kontorsverksamhet stadd i förändring. Inbrytningen på företagssektorn innebär stora möjligheter men ställer också stora och nya krav på banken, bl a i form av en ökad och annorlunda specialistkunskap än tidigare. Sparbanken går in och konkurrerar på en marknad som sedan gammalt varit vikt för affärsbankerna. Nya externa kontakter får direkt stor betydelse.

När det gäller kontorsverksamheten sker idag stora förändringar inom hela bankväsendet. Det gäller att vara med i den utveckling som äger rum. Det lilla, ofta enmansbemannade, kontoret spelar både ur service- och ekonomisk synvinkel allt snabbare ut sin roll. Åtminstone på Sparbanken upplever man sig vara på väg mot större och färre kontor. Skälen därtill är flera. Ekonomin spelar in, men framför allt är kundernas krav på ökad service av betydelse. Dessa krav innebär bl a ökad automatik och bredare kunskap på det enskilda kontoret - "all-service"-begreppet. Inbrytningen på företagssektorn gör också att det lilla kontoret med sin begränsade kapacitet får svårare att leva upp till företagets affärsidé.

Det större kontoret kan däremot rymma både den bredd och specialistkunskap som en ny och förändrad marknad kräver - som företag och en allmänhet med andra ärenden än insättningar och uttag kräver. Samtidigt finns dock både en ideologi och

en tradition och profil gentemot marknaden/kunderna som gör att mindre kontor på mindre orter ändock kvarstår som viktiga att behålla.

Sparbanken har organisatoriskt löst problemet med en växande rörelsesida genom ökad delegering av ansvar kopplat till en förstärkt ledning ("Bl a fler chefer", citat kontorsföreståndare på ett mindre kontor). Behovet av folk i ledningen ökar så länge en regionindelning ej geomförs. Under slutet av 1970-talet gjordes förändringar i organisationen som ledde mot en stärkt HK-ledning och därunder ett färre antal stora strikt kundorienterade kontor med stor självständighet - de större kontoren bl a med egna lokalstyrelser. Därmed närmade man sig innebörden i begreppet "bank i banken". Samtidigt talar alltfler aktörer 1982 om en "mer centraliserad och toppstyrd bank" än tidigare.

Medverkan från de anställdas sida

I samband med de stora förändringar som äger rum i Sparbanken ställs det krav på insyn och medverkan från de anställda. (Omorganisation i A-stad med "HK" delat i central ledning och A-stadkontor, förstärkt ledning genom nya befattningar och trender mot självständiga större och därmed färre kontor är för banken genomgripande förändringar.) Denna medverkan och insyn har också givits i form av den projektgrupp som arbetat med förändringarna ("organisationsutredningen" - bestående av bankledningen, en AR-konsult och en representant från personalklubben), genom ett remissförfarande (där organisationsförslaget remitterades till den berörda personalen på HK och det nya A-stadkontoret, bankkontoren och personalklubben) samt genom den arbetsgrupp (kontorsledning och representanter för berörd personal) som kom att svara för verkställandet, eller genomförandet, av förändringarna på A-stadkontoret. Omdömena om den verkliga medverkan varierar. T ex efterfrågar en stor del av de fackliga medlemmarna bättre och utökad information från sina representanter, eller direkt från grupperna, om vad som sker i förändringsarbetet. En allmän tendens mot medverkan från de anställdas sida vid förändringar som berör deras arbetssituation finns. Den betecknas av det stora flertalet som föranledd av "en allmän utveckling i dagens samhälle". Ett fåtal personer ser MBL som orsak.

Sammanfattad kan en sortering av förändringar i Sparbankens organisation se ut på följande sätt:

Denna medverkan och insyn har också givits i form av den projektgrupp som arbetat med förändringarna ("organisationsutredningen" - bestående av bankledningen, en AR-konsult och en representant för personalklubben), genom ett remissförfarande (där organisationsförslaget remitterades till den berörda personalen på HK och det nya A-stadkontoret, bankkontoren och personalklubben) samt genom den arbetsgrupp (kontorsledning och representanter för beröd personal) som kom att svara för verkställandet, eller genomförandet, av förändringarna på A-stadkontoret.

I Växt

- Rationaliseringar i syfte att frigöra resurser och kapital för utveckling av de delar av verksamheten som kräver utvidgningar/investeringar för bibehållen, helst ökad, konkurrenskraft (ett stort AR-arbete pågår.

- Rörelsesidan förändras (decentralisering, "bank i banken"-idé, stärkt ledning, förändringar mot "balans" i organisationen).

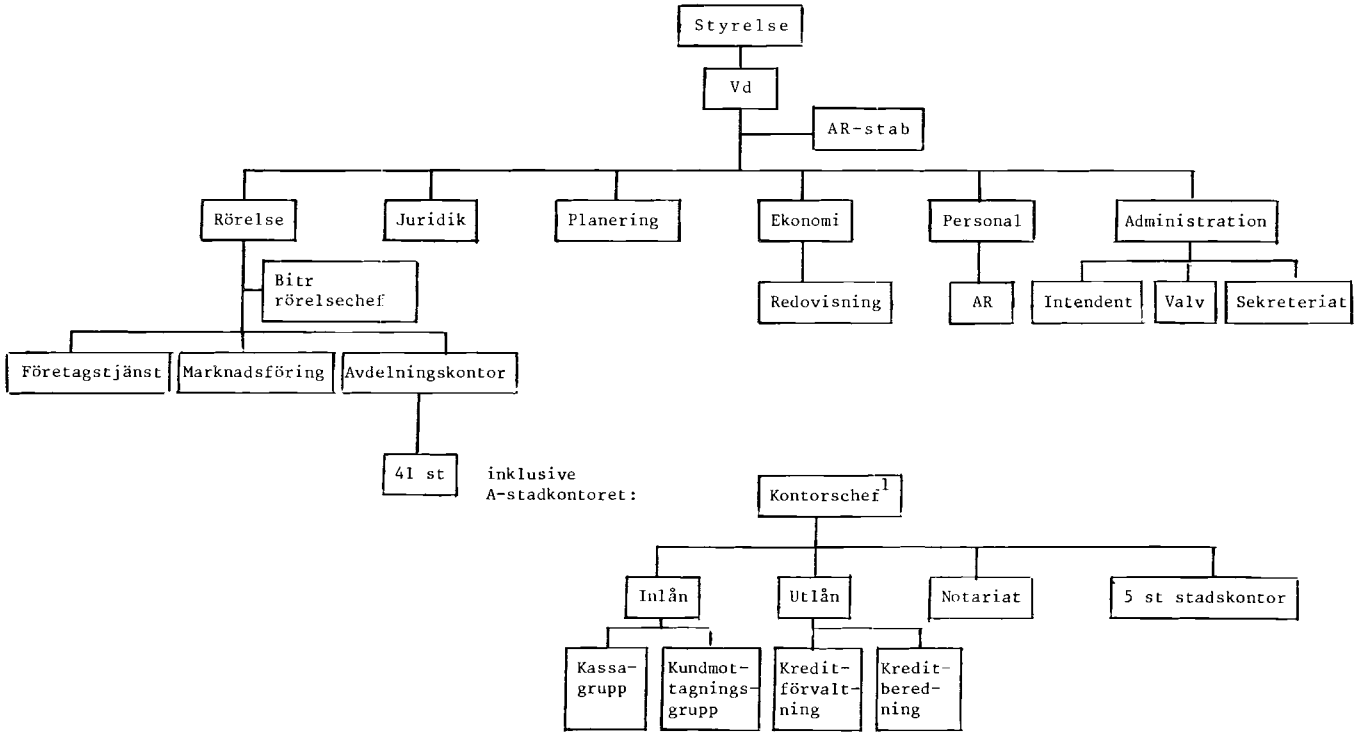
II Kundorientering

- "Allexpedition" (kompetens hos personalen ökar (måste öka), samarbete över "skrågränserna" inom kontoren ökar (måste öka).

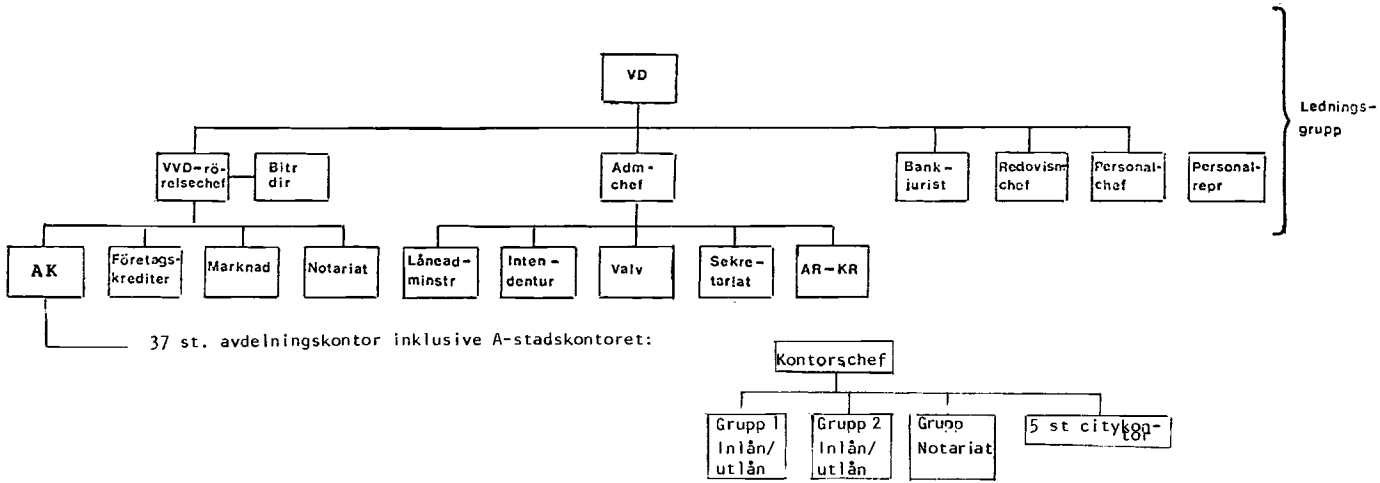
- Företagssektorn växer (beslut att satsa på den, ökade personella resurser (ledningsfolk!)).

III "Stora" förändringar - krav på demokrati

- Projektgrupper/temporära organ bildas (OU-projekt, arbetsgrupp för genomförandet av förändringar till "nytt" A-stadkontor, "på-minuten"-projekt, "data-on-line"-projekt).



Figur 8.2.2 Sparbankens organisation enligt det förslag som låg för beslut i december 1977 - omorganisationen av A-stadskontoret beräknas vara helt genomförd under 1980.



Figur 8.2.3 Sparbankens organisation

8.2.4 Den fackliga organisationen

Fram till 1970-talet var personalen i Sparbanken oorganiserad - det fanns ingen lokal facklig klubb. I början på 1970-talet bildades en klubb tillhörande Svenska Bankmannaförbundet (SBmf). Övrig personal (m a o de utöver banktjänstemännen: jurister, lokalvårdare etc) är än idag utan lokal organisation. Den fackliga anslutningen inom SBmf är 100%. Samtliga kontorsföreståndare är anslutna. Klubbordförande har fram till för ca två år sedan varit en kontorsföreståndare. Ordföranden 1982 är andre-man på ett av de fem "city-kontoren" under det nya A-stadkontoret.

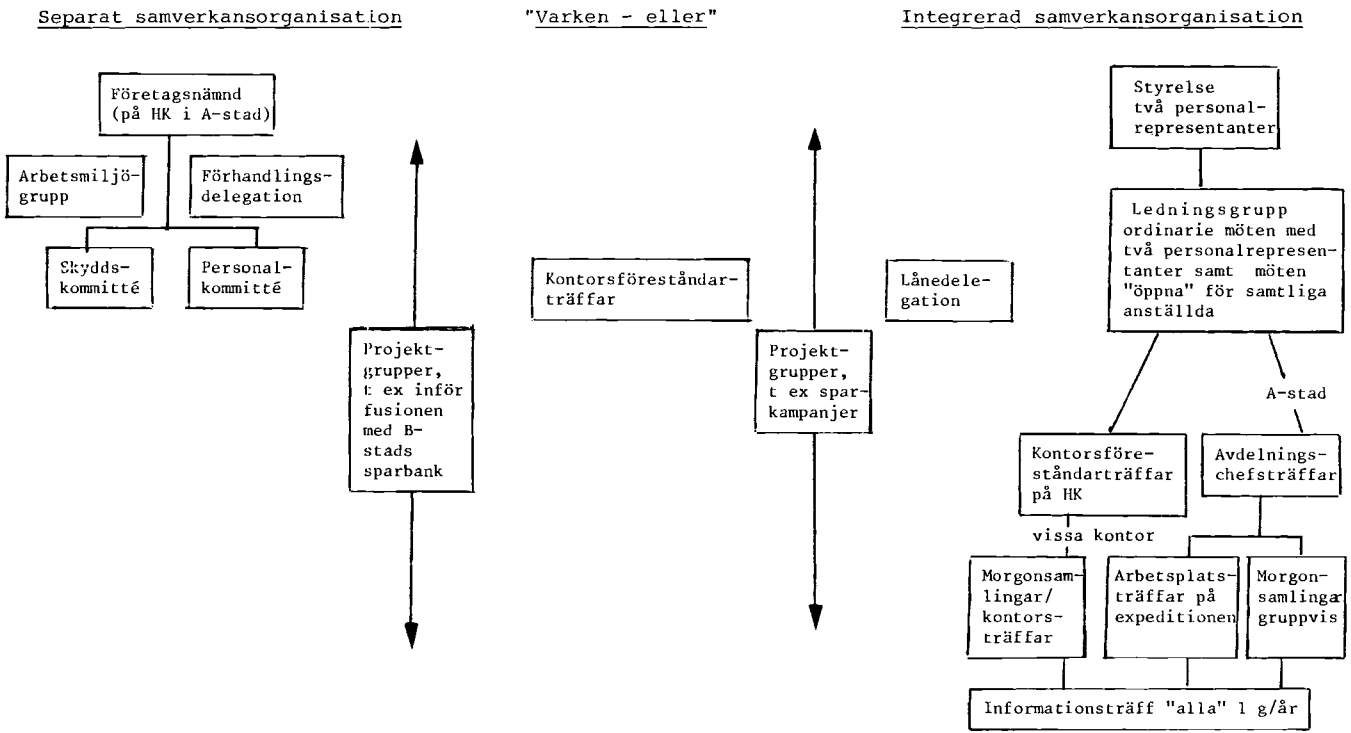
Den fackliga organisationen innefattade redan 1976 ett system av kontaktmän på var och en av bankens arbetsplatser (kontoren). 1978 hade denna verksamhet utvecklats; dels genom återkommande "kontaktombudsträffar" och dels genom ett ökat antal fackliga möten på kontoren - med kontaktombudet som sammankallande. 1982 har kontaktombuden - enligt det centrala medbestämmande-avtalet på banksidan och genom det lokala avtalet på Sparbanken 1980 - fått en preciserad och utvidgad uppgift. Enligt avtalet är kontaktombudet facklig förtroendeman enligt 1974 års förtroendemannalag. Inom de ramar och villkor som följer av att det enskilda kontoret ingår i en överordnad enhet skall information och samråd i förändringar och beslut som rör kontorets arbetsförhållanden äga rum mellan arbetsledningen och kontaktombudet. Information skall fortlöpande ges när det gäller kontorets ekonomiska utveckling, personal- och utbildningsfrågor samt organisations- och resursfrågor. Informationsträffar om det som berör det löpande arbetet skall äga rum på varje enhet minst var 14:e dag. När det gäller beslut bör gemensam ståndpunkt mellan arbetsledningen och kontaktombudet eftersträvas. Om inte enighet nås i en viss fråga kan den på begäran av kontaktombudet hänskjutas till högre organisatorisk nivå (banknivån). Beslutet är fattat då beslutsanteckningarna är undertecknade. Informations- och förhandlingsskyldigheten enligt MBL §§ 19, 11, 12 och 38 är genom denna ordning uppfylld på beslutsnivån kontoren (arbetsplatsnivå).

I två av det tidigare nämnda organisationsförslagets delar fördes vid årskiftet 1977/1978 förhandlingar mellan företagsledningen och personalklubben. Det gällde dels den nya chefsbefattningen för A-stadkontoret och dels planeringsfunktionens utseende. Vd säger bl a följande om omorganisationen: "Jag kunde på ett par dagar ha lagt ett förslag och vi hade sedan MBL-förhandlat. Det hade gått snabbare och blivit billigare. Nu valde vi att arbeta fram förslaget under ett år, ändå står vi nu i förhandlingar med facket. Det nedlagda arbetet och de nedlagda kostnaderna får inte kastas bort nu!" Personalklubbens dåvarande ordförande vittnar om att organisationsförslaget ej rymmer några större kontroverser: "Förslaget är mycket väl förankrat. Jag har haft ett 20-tal små medlemsmöten på kontor och avdelningar i höst - där vi diskuterat förslaget. Det går igenom nu i slutet av december."

Personalklubben på Sparbanken består i sina tunga poster av kontorsföreståndare. Detta kombinerat med den tidigare diskuterade "enparts"-känslan hos många i banken kan förklara den status den besitter. "Fackstyrelsen består av mycket duktiga bankmänniskor" är ett yttrande som många motiverar sin positiva inställning till den lokala fackliga organisationen med. Det finns tendenser som tyder på att fackklubben upplevs något annorlunda av de obefordrade tjänstemännen. Röster som "företräder inte oss" och "vi får ingen information" hörs. Fackklubben ligger ur arbetsorganisationsperspektiv hierarkiskt ett steg ovanför majoriteten av medlemmarna. Det kan således vara ett "skenbart" koncensus som råder mellan företagsledningen och personalklubben i Sparbanken. Problemet är uppmärksammat och klubbordföranden 1978 menade att hans efterträdare borde vara en obefordrad tjänsteman. Det blev en andre-man på ett av city-kontoren under det nya A-stadkontoret.

8.2.5 Samverkansorganisationen

Samverkansorganisationen har under 70-talet utvecklats från i stort sett endast en företagsnämnd till ett omfattande system av grupper.



Figur 8.2.4 Samverkansorganisationen 1976 i Sparbanken

I Sparbanken har samverksansorganisationen förändrats parallellt med arbetsorganisationen. Det relativt omfattande samråd (både mellan parterna och med direkt berörda) som föregått förändringarna i arbetsorganisationen har även föranlett förändringar i samverksanssystemet. Dels hänger detta samman med att samverkansorganisationen varit delvis inbyggd i arbetsorganisationen (t ex ledningsgruppen och kontorsföreståndarträffarna), dels är det följden av att samverkansorganisationen efter uttalad önskan från både företagsledning ("företasledaren måste bilda team med sina medarbetare", "ser hellre medarbetarrepresentation än partsrepresentation - samrådet hålls mer levande och flexibelt då", citat personalklubbens ordförande) och personalklubb ("samrådet måste placeras naturligt i arbetet, annars varken hinns det eller funkar det", citat personalklubbens ordförande) nu ytterligare kopplat till arbetsorganisationen.

Denna syn på samråd/samverkan finns även formulerad av enskilda personer utanför företagsledningen och personalklubbens ledning:

"samråd sker i jobbet"

"alla borde inte gå med allt till facket, det borde lösas mellan de direkt berörda"

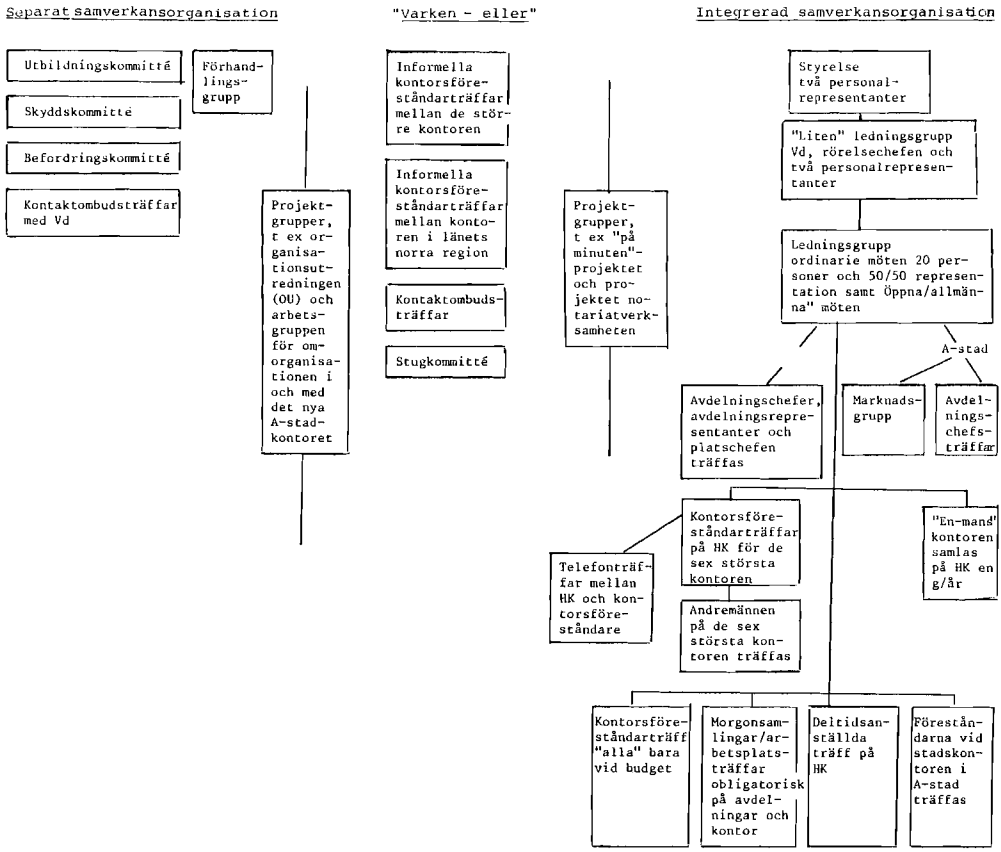
"vill bygga in i arbetsorganisationen helt och hållet; önskar ingen separat organisation"

"Det bör bli (= behövs) bättre samråd på (arbets-)gruppnivå"

"samråd uppstår ur behov - pekar på behov. Spontaniteten ger betydelsen. Det ska vara öppna saker, får inte bli underground"

"skulle vilja ha inskrivet i arbetsorganisationsplanen var personalrepresentanter kommer in - grundning MBL"

Vad som är mest intressant är dock att samverkansorganisationen på ett tydligt sätt varit föremål för först en diskussion parterna emellan och därefter översyn och förändring. Orsakerna till att så varit fallet är givetvis beroende av att samrådet mellan företagsledning och personalklubb sedan tidigare varit relativt väl utbyggt (omfattande informell kontakt mellan bankens ledning och fackklubbens ledning). Båda parterna har i samband med förändringarna i arbetsorganisationen funnit det angeläget att se över samverkansorganisationen. Kravet på förändringar har både kommit från företagsledningen ("Mer policydiskussion i en stor ledningsgrupp, löpande ärenden som kräver snabba beslut i en mindre ledningsgrupp - direktion", "Förhandlingsgrupp") och personalklubb ("Fler representanter i ledningsgruppen", "Förhandlingsgrupp, "Mest information idag - borde vara mer beslutanderätt i samrådssystemet"). Men dessutom går det att spekulera i att MBL funnits i bakgrunden vid skapandet av det nya samverkanssystemet.



Figur 8.2.5 Samverkansorganisation i Sparbanken 1978

I det avtalslösa tillstånd som förelegat under åren 1977 och 1978 har Sparbanken skapat en förhandlingsgrupp, integrerat samverkansorgan i arbetsorganisationen och delegerat samråd till avdelnings- och kontorsnivå genom obligatoriska morgonsamlingar. Fackklubben har följt upp och ytterligare understrukit decentraliseringstanken genom att bygga ut sin kontaktombudsverksamhet. Dessutom är den fackl ga organisationens krav på beslutsmedverkan - i första hand i personalfrågor - infriade i den utsträckningen att åtminstone sådana målsättningar är uttalade för ett antal av grupperna i den nya samverkansorganisationen. Alla dessa initiativ följer de diskussioner BAO (Bankernas Arbetsgivareorganisation) och Sbmf (Svenska Bankmannaförbundet) fört i samband med avtalsförhandlingarna på medbestämmandeområdet. Dessutom svarar de upp mot grundidéerna i det centrala medbestämmandeavtal som slöts i januari 1979.

Att förändringarna i arbets- och samverkansorganisationen startat i ett behov av att se över arbetsorganisationen är otvetydigt. Det är utifrån denna översyn som förändringar även i samverkansorganisationen kommit till. Hela processen springer ur en alltmer "urvuxen" arbetsorganisation - som i sin tur i ett första steg ledde till ett framtidsseminarium med den vidgade frågeställningen; "Hur vill vi ha vår bank?" Behovet av och kraven (ur konkurrens- och ekonomisk synvinkel) på att se över arbetsorganisationen gav möjligheten att också se över samverkansorganisationen. Dessa möjligheter togs också tillvara. Både företagsledningen och fackklubben låg bakom att så blev fallet. Företagsledningen önskade decentraliserad och integrerad samrådsverksamhet inom ramen för arbetsorganisationen, man ville ha en förhandlingsgrupp och man ville ur ledningsgruppen dels få en större policydiskuterande grupp och en mindre mer lättarbetad beslutande grupp. Fackklubben önskade fler representanter i ledningsgruppen, beslut i samverkansorganen (framför allt när det gäller personalfrågor) och ett system med decentraliserad samrådsverksamhet på lokal- eller gruppnivå. Dessutom ville fackklubben skapa en planeringsgrupp med personalrepresentanter i stället för den planeringsfunktion som idag genom en man "ombesörjer" bankens

"officiella" framåtblickande. Detta sista fackkrav motsatte sig ledningen och 1982 sköts planeringsfunktionen av den biträdande rörelsechefen.

Den goda överensstämmelsen mellan företagsledningens och personalklubbens krav är i stor utsträckning formad av den gemensamma upplevelse och erfarenhet man har av det gamla samverkanssystemet. Att man tidigare arbetat tillsammans i många sammanhang betyder att man "vet" motpartens önskningar (och inställning) och därigenom i hög grad anpassar sina egna önskemål och krav efter dessa (- detta uttalas av båda parter. Man anpassar sina krav till den verklighet man har att tillsammans nå successivt bättre lösningar i. En reformistisk anda präglar onekligen skeendet i Sparbanken. Detta förhållande går också att formulera som att de principiella inställningar både företagsledning och personalklubb har när det gäller samverkan är formade av en gemensam utveckling i den egna banken snarare än en stark central facklig organisation - med mer ideologiskt underbyggda krav utifrån ett större samhällsperpektiv som många andra fackliga organisationer företräder; eller av en företagsledning med ett starkt hävdande av den traditionella arbetsgivarintegriteten. Bankens huvudmannaskap påverkar detta genom att folkrörelseidén (och traditionen) är starkt förankrad hos den verkställande ledningen.

Vid diskussionerna kring förändringarna i Sparbankens arbetsorganisation avhandlades även samverkansorganisationens utseende och funktion. Utvecklingen av samverkansorganisationen utgör en integrerad del av det totala organisationsarbetet. Partsrelationerna ses inte som något från den övriga/ordinarie verksamheten särskilt. Att det är så i Sparbanken beror dels på att det är en bank med en arbetsgivareorganisation (BAO) och en ledning som förespråkar samverkan som en integrerad del i den ordinarie arbetsorganisationen, och en facklig organisation (både SBmf och personalklubben i Sparbanken) som inte principiellt motsätter sig detta, och dels på att det lokalt i Sparbanken finns ett fårhållande mellan företagsledning och

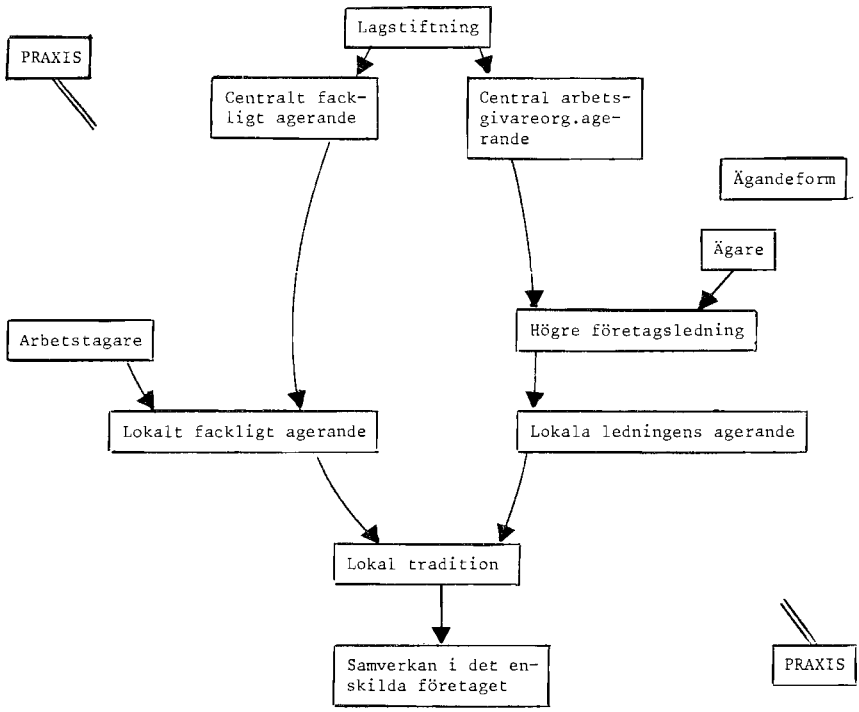
facklig organisation som är "mjukt" - "verksamheten", som det heter, sätts uttalat i första rummet från båda parternas sida. Citat som "Banken är en part" och "Facket kan aldrig bli någon kamporganisation inom bankväsendet" från fackligt aktiva personer belyser detta.

8.2.6 Faktorer som påverkar samverkansorganisationens utseende och funktion - en allmän reflektion

Samverkansorganisationens utseende och funktion beror på många faktorer. Av stor betydelse är den lokala ledningens och den lokala fackliga organisationens agerande, och tradition dessa har på samverkansområdet. Den lokala företagsledningens agerande är därutöver i olika stor utsträckning påverkat av lagstiftning, centrala arbetsgivareorganisationers agerande, ägare (olika ägandeformer eller huvudmannaskap påverkar organisationens mälsättningar, värderingar och praktiskt handlande) och högre företagsledning (om den finns, t ex koncernorganisationer). Dessutom påverkas en företagsledning av motpartens agerande och förväntningar - bl a uttryckt genom centrala fackliga organisationers agerande. Den lokala fackliga organisationens agerande är i olika utsträckning påverkat av lagstiftning, centrala fackliga organisationer och förbunds agerande, och indirekt av motpartens förväntningar och förhållningssätt relativt den egna lokala organisationen - bl a uttryckt genom ägandeform och central arbetsgivareorganisations agerande.

Enskilda personers natur och agerande är av stor betydelse för hur samverkan fungerar på det lokala planet. En mycket viktig roll spelar personerna som representanter för ägare (företagsledningen) respektive arbetstagare (den lokala fackliga ledningen). Dessa väljs utifrån ägarnas respektive arbetstagarnas krav. Typ av person styrs genom det agerande man förespråkar. Man väljer "sina" män - personligheter som stämmer med de krav man har på sina representanter. Om "misstag" begås i detta avseende korrigeras det vanligen vid nästa val.

Om vi ser samverkan som en relation mellan lokal ledning och lokal facklig organisation finns följande faktorer som i olika (från organisation till organisation) hög grad påverkar hur samverkanssystemet ser ut och fungerar i det enskilda företaget (och implicit även vilka personer som deltar, se ovan):



Figur 8.2.6 Faktorer som påverkar samverkan i det enskilda företaget

8.2.7 Värderingar med avseende på medbestämmande/inflytande

	VIKTIGT MED MEDBESTÄMMANDE?[1]		
	Ja	"Sådar"	Nej
1976[2]	70%	30%	0%
1982[3]	73%	27%	0%

Betydelsen av ett fungerande medbestämmande bedöms som oförändrat stor i Sparbanken 1982. Den stora förändringen mellan 1976 och 1982 består i att 40% anger det som tveklöst (Ja) och villkorslöst viktigt 1982, jamfört med 15% 1976. Av de angivna villkoren för att medbestämmandet skall utgöra ett viktigt inslag i arbetet dominerar vid båda tillfällena (1976 och 1982) "bättre samarbete och trivsel". Villkoren "ökad intressebevakning" och orubbad eller stärkt "företagsekonomisk bevakning" anges inte av någon 1982 (bland de "tveklöst" positivt inställda), däremot anger ett par personer villkoret som "ej ökad byråkrati".

Medbestämmandet går enligt merparten av arbetstagarna att utvidga ytterligare 1982. Emedan en stor del 1976 ansåg att detta var beroende av personers engagemang och kompetens, framträder en mer splittrad bild 1982. Det medel som flest antal personer anger är en utvecklad arbetsorganisation. Även MBL och det lokala medbestämmandeavtalet anges 1982 (lagstiftningen fanns inte alls med i bedömningarna 1976). Detta tyder på att åtminstone vissa personer upplever MBL:s konsekvenser i Sparbanken

	MÖJLIGT MED MER MEDBESTÄMMANDE ÄN IDAG?[4] (kvalitet)			
	Ja	Kanske	Nej	"Vet ej"
1976	35%	55%	0%	10%
1982	45,5%	41%	4,5%	9%

---

1) Svarskategorin "Så där" är nödvändig för att fånga den tydliga grupp av aktörer som inte kan eller vill uttrycka en säker uppfattning. Svarskategorin "vet ej" avser de fall då uppfattning/åsikt saknas

2) Absolut antal aktörer: 20 st

3) Absolut antal aktörer: 22 st

4) Svarskategorin "kanske" är med för att visa att den osäkra inställningen är genomtänkt och inte bottnar i ovetskap eller brist på åsikt - till skillnad från svarskategorin "Vet ej" (=ingen uppfattning/åsikt)

som positiva och möjliga att bygga vidare på. Att arbetsorganisationen anges av så relativt många stämmer väl med de intentioner både bankens ledning och den fackliga klubben haft, och det överensstämmer med bankens tradition med avseende på samrådsverksamheten och tidigare prioriterade inflytandeformer.

Möjligheterna att öka kvalitén i medbestämmandet och samrådsförfarandet bedöms således som goda. Bilden ser annorlunda ut när det gäller bedömningen av hur samrådandet kvantitetsmässigt kommer att utvecklas. Denna bedömning gäller den relativa tid och den relativa mängd resurser som inom verksamhetens ram kommer att läggas på samrådsverksamhet.

MER SAMRÅDSVERKSAMHET I FRAMTIDEN? (kvantitet)

	Ja	Kanske	Nej	"Vet ej"
1982	23%	9%	59%	9%

När det gäller viljan till eget ökat engagemang för ett stärkt inflytande för de anställda är bilden likartad 1976 pch 1982. Fördelningen är jämn mellan de som säger Ja. respektive Nej. Bland osäkra anges den fackliga arenan tydligast som den väg ett möjligt framtida engagemang skulle ta. 1976 angavs det inte lika tydligt på vilket sätt engagemanget skulle kunna kanaliseras.

ÖKAT EGET ENGAGEMANG?[1)]

	Ja	Kanske	Nej
1976	40%	20%	40%
1982	32%	27%	41%

Förväntningarna inför MBL (1976) grupperade sig i två kategorier. En majoritet av de deltagande uttryckte uppfattningen att MBL:s intentioner redan var uppfyllda eller att de med lätthet och endast mindre förändringar skulle kunna förverkligas. Den andra gruppen var osäkra antingen om MBL:s intentioner eller i vilken utsträckning förhållandena på banken redan överensstämde med dessa.

---

1) Svarsalternativet "Vet ej" är irrelevant i denna fråga - aktören har alltid någon grad eller form av uppfattning om sig själv

Utvärderingen av förhållandena 1982 ser ut på följande sätt:

HAR FÅTT INKL HADE	"PÅ GÅNG"	INGET HÄNT	TRÖGT/SVÅRT HOS OSS	OSÄKER/ VET EJ
50%	13,6%	13,6%	27,4%	0%

Ingen deltagare undviker bedömningen av hur medbestämmande gestaltar sig 1982. Det föreligger inte någon osäkerhet om vad MBL syftar till och hur nära banken ligger dessa syftningar bland de personer vi samtalat med.

När det gäller direkta tydligt synliga konsekvenser av MBL ser bilden annorlunda ut - trots det lokala medbestämmandeavtalet.

MÄRKT NÅGOT AV MBL I ORGANISATIONEN?[1)]

Ja	Nej	Osäker
31,8%	63,5%	4,5%

GRAD AV FÖRÄNDRING?

Stor	Måttlig	Liten	Ingen
0%	18,2%	50%	31,8%

---

1) För åsikter om vad som märkts, jfr "Konsekvenser av MBL-röster från Sparbanken 1982" (avslutningsvis i detta avsnitt 7.2).

Gruppen som märkt något avser företrädesvis att lagstiftningen omtalats och använts i något konkret sammanhang (som aktören känner till). Vi har i intervjuerna sökt få aktörerna att specificera vad de märkt; dels öppet och dels i en konsekvensuppställning som ser ut på följande sätt:

Markering av partsperspektivet?	1/22 - ja
Samarbete - konflikt?	4/22 - samarbete
Förändrad grad av inflytande för arbetstagarparten?	1/22 - ökad
Klimatförändring?	2/22 - konfrontation
Ökad information?	4/22 - ja
Annorlunda sätt att arbeta?	2/22 - mer samråd
Ökad insyn?	2/22 - ja
Ökad mängd förhandlingar?	4/22 - ja
Förändrad arbetsorganisation?	0/22
Förändrad samverkansorganisation?	8/22 - MBA
Förändrat fackligt arbete?	5/22 - representerade i fler sammanhang

(Kontaktombudssystemet känner samtliga aktörer till; men ser det som föranlett av Sparbankens organisation snarare än MBL.)

Att se sådana - till lagstiftningen möjligen härledbara - specificerade förändringar är svårare för aktörerna. De i Sparbanken angivna uppfattningarna redovisas till höger i uppställningen ovan. Där är både uppfattningens innehåll och antalet aktörer som uttryckt den redovisade. De aktörer som uppmärksammar övergripande strukturförändringar (samverkansorganisationen och därtill kopplat fackligt arbetssätt) är samtliga antingen befordrade tjänstemän eller fackliga styrelsemedlemmar.

Resultaten verifierar att det lokala medbestämmandeavtalet mera har karaktären av en kodifiering av praxis än en genomgripande förändring av arbetssätt och arbetsformer. En mer korrekt formulering kanske är att den "gamla" traditionen rymt en utveckling mot något som åtminstone en stor del av våra deltagande aktörer tolkar och upplever som MBL:s avsikt. 59% av de deltagande aktörerna 1982 menar också att avtal snarare än lagstiftning är den riktiga och bäst vägen mot ett ökat arbetstagarinflytande i företag och organisationer. Detta bör till viss del spegla en tillfredsställelse med det egna lokala medbestämmandeavtalet. Den låga graden av märkbara eller identifierbara konsekvenser av lagstiftningen går att tolka antingen som att majoriteten av aktörerna inte ägnar någon större uppmärksamhet åt förhållanden som rör medbestämmande eller som att inga förändringar egentligen skett. Båda falen indikerar samma sak; att aktörerna inte uppfattat några direkta aktiviteter, eller någon mobiliserande effekt, till följd av MBL.

8.2.8 Åsikter om MBL - röster från Sparbanken 1982

"Både hämmande - fastnar i texten, och hjälpande - debatt och formalisering" (6[1])

"Ingen störning ännu" (5)

"Det lokala medbestämmandeavtalet är bra - ger ordning" (5)

"Bra ty centralt avtal snabbt som ger lokal frihet. Vi har använt den friheten" (5)

"Fel på oss om vi inte klarar att lösa problemen innan det går till förhandling. Jag var kritisk, men vi jobbar smidigt nu" (5)

"Tanken bra, men verkar inte som något händer" (4)

"Rätt använd så OK, annars fördröjning av beslut som arbetsgivaren ändå tar" (4)

"Rätt utnyttjad av arbetsgivaren så är det mycket bra - många goda idéer kommer fram och så ger det förankring" (4)

"Nödvändig trygghet och medverkan" (4)

"Diskussion och information alltid bra, men kan fungera som broms" (4)

"Inte dåligt i alla fall, men parternas goda vilja avgör" (4[2])

"För långtgående" (4)

"Trodde på något, men blivit magert" (4)

"Bra, har stärkt facket" (4[2])

"Bra, har gett oss avtalet" (3[2])

"Trodde det skulle vara mer för mig och inte bara för den lilla fackliga klicken" (3)

---

1) Befattning anges enligt samma indelning och med samma siffror som i avsnittet som fastslogs i avsnitt 7.2.8 om subjektivt uppfattat inflytande och återkommer nedan i avsnittet om uppfattat inflytande i Sparbanken.

1=arbetare, 2=arbetsledare, 3=lägre tjänsteman, 4=mellantjänsteman, 5=högre tjänsteman och 6=VD eller motsvarande (se även avsnitt 7.5).

2) Facklig styrelsemedlem

"Bra att den kom till och OK med förhandlingsmöjligheten, men löjligt kalla det medbestämmande. Vi är ju inte med och bestämmer, säger bara vår mening" (3)

"Viktigt för påverkan, men fara att facket blir för starkt" (3)

"Tanken god, men dröjer nog något år" (3)

"Ingen åsikt, vet inget" (3)

"Ingen åsikt, vet inget" (3)

"Bra som räddningsplanka" (3)

8.2.9 Samverkansorganisationen 1976 - en genomgång av existerande arenor

Arena	Representation	Sammansättning	Befogenheter	Områden
Separat Samverkansorganisation				
Företagsnämnd (1g/kv)	F	I	5	Miljöfrågor - säkerhet och trivsel
Personalkommitté	F	II	AG:1 AT:1-5	Övergripande personalfrågor Befordran Anställning
Skyddskommitté	F	I		
Arbetsmiljögrupp (nystartad)	F	I		
Förhandlingsdelegation	F	II	2	Löner
"varken eller"				
Erfa-grupp (kontorsföreståndarna vid de större kontoren vid behov)	DM	kontorschefer	3	"allt"
Fusionsgruppen	M och F	I	3	Organisation
Projektgrupper allmänt	M		5	Affärskampanjer
Integrerad samverkanorganisation				
Bankstyrelsen	F	I	AG:1-4 AT:5	Övergripande ekonomiska och organisatoriska frågor

Arena	Representation	Sammansättning	Befogenheter	Områden
Ledningsgrupp				
-ordinarie (minst 2ggr/mån)	F	I	AG:1:4 AT:5	Organisation Tjänster Kreditärenden Löpande arbetsfrågor
-offentlig	DM		5	Aktuella frågor
Lånedelegation	DM			Större låneärenden
Avdelningschefsträffar (vid behov)	DM		4	Affärs- och arbetsfrågor
Kontorsföreståndarträffar på HK	DM		5	
Arbetsplats-/kontorsträffar (inkl "Morgonsamlingar")	DM		1 5	"Små" arbetsfrågor Företagsledningsinformation
(varje dag-1 g/14:e dag)				-ekonomi -organisation -arbetsmiljö -affärsmässiga projekt och satsningar
Informationsträff HK (1g/år)	M		5	Allmänt -ex. ränteläge och kreditläge

8.2.10 Samverkansorganisation 1982 - en genomgång av existerande arenor

Arena	Representation	Sammansättning	Befogenheter	Områden
Separat samverkanorganisation				
Skyddskommitté[1] (vid behov minst 1g/kv)	F	II	enligt arbetsmiljölagen	
Förhandlingsdelegation	F	II	2	Löner Dimensioneringsfrågor Anställnings- och omplaceringsfrågor
Stugkommitté	M			Planering utlottning semester stugor
"Varken eller"				
Kontorsföreståndarträffar med alla kontoren på HK	M		4-5	
Kontorsföreståndarträffar -geografisk - de fem större kontoren	DM			

1) Fast kommitté enligt medbestämmandeavtal

Arena	Representation	Sammansättning	Befogenheter	Områden
Niogrupp (fd Erfagrupp)	DM	kontorsföreståndare de större kontoren, VD och vVD	1-4	"hela banken" -frågor -förberedande för ledningsgrupp och bankstyrelsen
Organisationsgrupp för förändringar A-stadkontoret	M och F	III	4	Införande av beslutad ny organisation
Kontorsdataprojekt 1)	F	I	3-4	Datafrågor och arbetsinnehåll och arbetsrutiner
Planerings- och policydiskussioner (budget och lång sikt)	F	I	4	
Kontaktombudsträffar (2ggr/år)	F	Fackliga förtroendemän		Fackliga frågor och aktuella arbetsfrågor - t ex studier och det framtida bankkontoret

1) Enligt medbestämmandeavtalet äger personalklubben vara representerad i utredningen samt arbets- och projektgrupper som tillsätts av ledningsgruppen eller de fasta kommittéerna.

Arena	Representation	Sammansättning	Befogenheter	Områden
Integrerad samverkanorganisation				
Bankstyrelsen	F	I	1	Övergripande ekonomiska organisatoriska och personalfrågor(bl.a. vissa tillsättningar
Ledningsgrupp 2) (vid behov minst 2ggr/mån)	F	I	1	Verksamhetsfrågor under bankstyrelsen "allt utom affärsbeslut"
Direktion	DM	Bankledningen		
Lånedelegation	DM		1	Kreditärenden
Befordringskommitté 1)	F	II	1-4	Befordran Rekrytering Rekommendationer till ledningsgruppen och bankstyrelsen (ex. vid tillsättning av tjänster) Personalpolitik i vid mening Semester
Utbildningskommitté 1) (1 g/kv)	F	II	1-4	Utbildning för enskilda arbetstagare Utbildningspolicy
Marknadskommitté 1) (vid behov minst 1g/tertial)	F	II	4	Marknadsfrågor -policy kampanjer

1) Fasta kommittéer enligt medbestämmandeavtal

2) Reglerad i medbestämmandeavtal

Arena	Representation	Sammansättning	Befogenheter	Områden
Telefonträffar	DM	Kontorsföreståndare och HK	4	Löpande arbetet
A-stadskontoret -kontorsföreståndarträffar och gruppchefer (1ggr/mån)	M		4	Kampanjer Gemensamma A-stadsfrågor Arbetsfrågor
Arbetsplatsträffar 1) -kontors-	DM		1-4	Arbetsfrågor
och gruppvis (A-stadskontoret ("Morgonböner") 1ggr/v)			5	Kampanjer och ekonomi
Lokal förhandlingsorganisation	F	Kontorsföreståndare och kontaktombud	enligt avtal	Lokalt medbestämmande arbetsplatsnivå 2)
A-stadskontoret	DM		5	
Planeringsdag (1ggr/år) (nystartat)				

1) Enligt det lokala medbestämmandeavtalet skall "informationsträffar som berör det löpande arbetet äga rum på varje enhet minst var 14:e dag".

2) Det lokala medbestämmandeavtalet reglerar kontaktombudens ställning (förtroendemän enligt 1974 års förtroendemannalag) och beslutsordningen på arbetsplatsnivå. Vid oenighet kan kontaktombudet hänskjuta frågan till banknivå. Görs inte detta äger arbetsledningen fatta beslut i frågan. Enligt dessa regler är informationsskyldigheten enligt §19 och förhandlingsskyldigheten respektive förhandlingsrätten enligt §11, 12 och 38 uppfylld på beslutsnivån "arbetsplats"

Medbestämmandeförhandlingar banknivå

- organisationsförändring
- personaldimensionering
- chefstillsättning
- bemanning/omplacering
- arbetstider
- arbetsrutiner
- semester
- tolkning av det lokala medbestämmandeavtalet med avseende på befordringskommittéens befogenheter. "Vi får nu ta del av samtliga sökande" (personalklubbens ordförande).

Större delen av de frågor som rör arbetsförändringar för enskilda arbetstagare "förhandlas" informellt mellan personalchefen och personalklubbens ordförande.[1] Båda ger uttryck för att det förhåller sig så.

Den stora förhandlingen under perioden 1978 till 1982 har givetvis gällt utformandet av det lokala medbestämmandeavtalet. Under 1982 har förhandlingar startat om "förtroendemans ställning och ersättning". Ordförande har idag 0,5 "tjänst", sekreterare 0,5 och studiesekreterare 0,25.

8.2.11 Uppfattat inflytande

För Sparbanken presenteras utvecklingen av de deltagande aktörernas uppfattade inflytande i bilder som följer först utvecklingen från 1976 till 1978, och därefter utvecklingen från 1978 till 1982. Inflytandet presenteras på det sätt som beskrivits i avsnitt 7.5. Här anges således endast de siffror och förkortningar som där bestämdes representera de olika frågorna och de olika kategorierna av anställda.

Figur 8.2.7 (se sid 147).

---

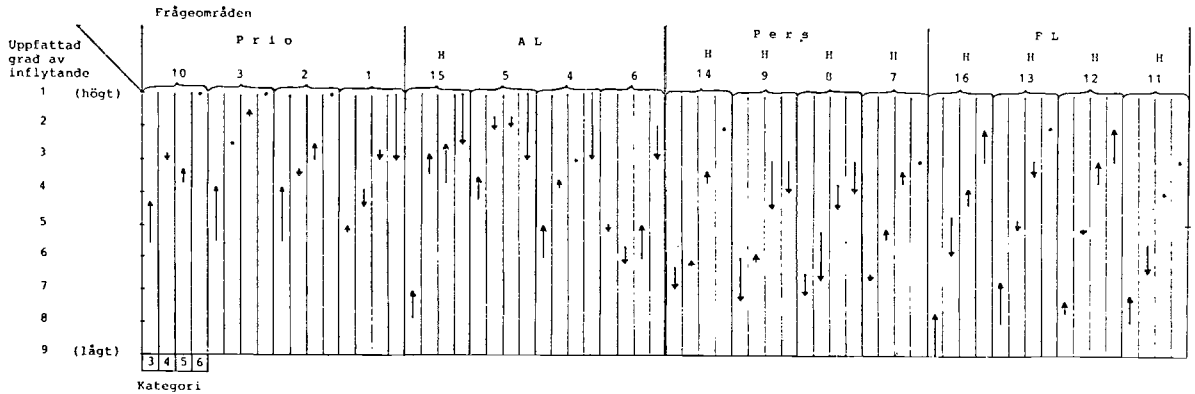
1) Dessa beslut regleras formellt i det lokala medbestämmandeavtalet §13, "Beslut som särskilt berör enskild tjänsteman". Den beslutsordning som gäller arbetsplatsnivån eller förhandling gäller för alla frågor där en tjänstemans arbetsuppgifter- eller arbetsförhållanden i övrigt förändras väsentligt, vid omplacering till tjänst med andra kvalifikationskrav eller flyttning till annan ort, vid förändring av arbetstidens förläggning eller omfattning, vid fastställandet av semesterplan, samt vid registrering av personuppgifter.

Utvecklingen över åren 1976 till 1982 innehåller en tydlig tendens. De stora skillnaderna i graden av uppfattat inflytande mellan de olika kategorierna 1976 har minskat 1978; för att därefter 1982 återigen vara i stort sett desamma som 1976. Dock ligger de angivna graderna av inflytande 1982 - för samtliga kategorier - på en något lägre nivå än 1976.

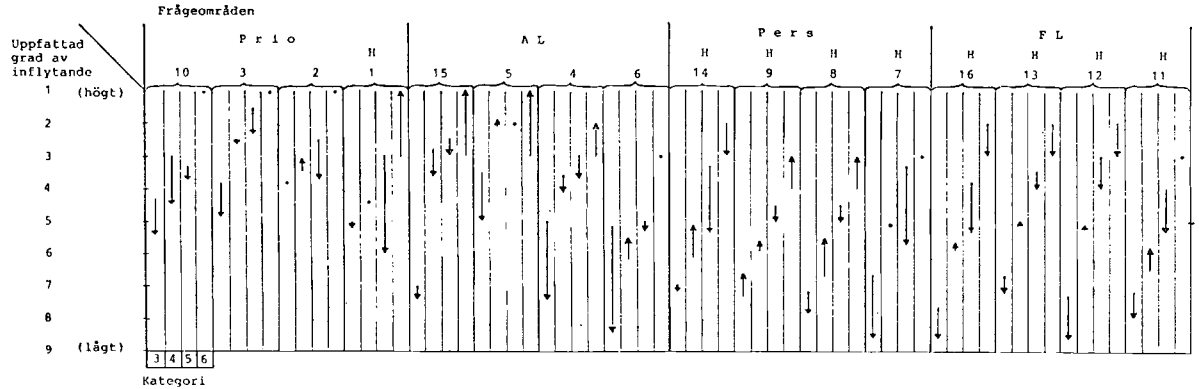
Givetvis är bedömningarna beroende av de förväntningar som i olika skeden finns hos de olika grupperna. Dessa förväntningar är en samhällelig och organisatorisk realitet och dessutom en av de viktiga och föränderliga krafterna i en demokratiseringsprocess. Så, oavsett förväntningarnas variation över tiden och betydelse för utvecklingen av det uppfattade inflytandet innebär bilder över situationen 1982 att demokratiseringsprocessen (de mångas upplevelse av inflytande) inte fortgått enligt MBL:s vida intentioner och ideologi. Detta trots att det i Sparbanken bedrivits ett stort och framgångsrikt arbete med att anpassa ett samarbete parterna emellan efter samtliga de i MBL konkret givna förutsättningarna (informationsskyldigheten, förhandlingsskyldigheten och ett lokalt anpassat avtal som reglerar både medbestämmandeområden och formerna för medbestämmandet). De samtidigt pågående tendenserna till ett mer centraliserat beslutsfattande (den förstärkta och delvis förändrade ledningen, se ovan) har uppenbarligen större betydelse för de anställdas uppfattade inflytande än ett väl genomarbetat medbestämmandeavtal. De enda områden där ett något så när tydligt ökat inflytande för den lägsta kategorin anställda kan registreras är nära arbetsmiljöfrågor och finansieringsfrågor (det sistnämnda på en mycket lågt uppfattad grad av inflytande).[1)]

---

1) De statistiskt säkerställda förändringarna på 5% nivå eller lägre mellan 1976 och 1982 är följande. För kategorin lägre tjänstemän; fråga 16 ökat inflytande på 0,5% nivå, fråga 6 och 7 minskat inflytande på 1% nivå respektive 5% nivå (det ökade inflytandet på fråga 2 = statistiskt säkerställd förändring på 10% nivå). För kategorin mellan-tjänstemän; fråga 10 minskat inflytande på 1% nivå. För kategorin högre tjänstemän; fråga 1 minskat inflytande på 5% nivå. Beräkningarna är gjorda med ett enkelriktat t-test, där således hypoteserna uppfattat inflytande 1976 $\leq$ uppfattat inflytande 1982 respektive uppfattat inflytande 1982 $\leq$ uppfattat inflytande 1976 testats.



1976 till 1978



1978 till 1982

Figur 8.2.7

Förändrat uppfattat inflytande över åren 1976 till 1978 och 1978 till1982 för var och en av kategorierna lägre tjänstemän(3), mellan-tjänstemän(4), högre tjänstemän(5), och Vd eller motsvarande(6).

8.2.12 Konsekvenser av MBL - röster från Sparbanken 1982

"En gammal filosofi här, men nytta om något. Förhandlingen är en säkerhetsventil, men inflytandet måste säkras tidigare genom förankring" (6[1])

"Nog nytta, men medbestämmandet tar tid" (5)

"Vi har redan medbestämmande inbyggt i vår organisation, alltså inget revolutionerande. Positivt: Lagen har fungerat som katalysator för vårt lokala MBA, och en rensad samverkansorganisation blev resultatet. Negativt: Ibland beslutsförsening" (5)

"Ett öppnare klimat och ökad kunskap - man vet mer. Förhandlingen är ett fint instrument som vi ser upp till och respekterar - färre överkörda idag. Ett stärkt inflytande beror dock till syvende og sidst på personerna i organisationen" (5)

"Absolut inte skadat" (5)

"Hoppas facket blivit starkare/tyngre, men jag märker inget" (4)

"Om något, mera byråkrati tror jag - men jag är påverkad av massmedia" (4)

"Information och samråd kan ge ökad motivation för de anställda och företaget kan få fram goda idéer. Kontaktombuden är informerade och med på ett tidigt stadium i alla diskussioner" (4)

"Det fanns demokrati, decentralisering och grupparbete i banken tidigare - men måste få nyttiga konsekvenser och något" (4)

"Nytta - har befäst ett system vi jobbat efter tidigare och sedan lång tid. Förhandlingen kan dock vara starkare än samrådssystemet" (4[2])

"Bättre än att det inte finns, men blev inte så mycket som väntat. Det är en politisk fråga och handlar om de borgerliga partierna" (4[2])

"Utan betydelse. Man kan fråga sig varför och för vems skull lagstiftningen kommit till" (4)

"Vi har bra anda här, men det ligger nog i stor utsträckning utanför MBLs roll. Möjligen mer information idag" (4)

---

1) Befattning anges enligt samma indelning och med samma siffror som ovan i avsnitt 8.2.8.

2) Facklig styrelsemedlem.

"Har stärkt facket. Förhandlingsordningen ger ett ge och ta mellan olika frågor; alltså bra om dessutom förankringen hos personalen klaras. Går att och måste byggas på med informella kontakter mot den enskilde" (4[1])

"Positivt, självklart. Framförallt bättre insyn och information, samt en allmän upplevelse av större rättigheter. Förhandlingen bra; vi kommer i kontakt med de direkta beslutsfattarna. Lagen har gett oss avtalet och en breddad kontaktombudsverksamhet. Man säger idag till och påverkar: Ska det inte vara så enligt MBA/MBL? Men inget revolutionerande - arbetsorganisationen är fortfarande intakt" (3[1])

"Inte märkt något" (3)

"Kan kanske på sikt leda till något. De diskussioner och förhandlingar vi haft om arbetstider hade nog varit även utan MBL" (3)

"Något ökad insyn" (3)

Inget skett, ingen åsikt. Men hoppas väl att MBL ska åstadkomma förändringar så småningom" (3)

"Kanske stärkt facket. Dock mest förhoppningar som inte infriats, men MBL kommer nog i framtiden" (3)

"Vet inte, har inte märkt något" (3)

"Bra för de som behöver, nog" (3)

---

1) Facklig styrelsemedlem.

9. Förändringar avseende inflytande och medbestämmande mellan 1976 och 1982 – det samlade empiriska materialet

9.1 Inledning

Även om beskrivningarna för de enskilda organisationerna underbygger mer detaljerade och preciserade frågeställningar, går det att reflektera kring sammanställningar av det totala materialet. Då spridningarna/variationerna i materialet är likartade vid de tre undersökningstillfällena låter sig en jämförelse mellan åren göras. Spridningarna/variationerna i det totala materialet är ett uttryck för de skillnader mellan organisationerna som tydliggörs i organisationsbeskrivningarna (se kapitel 8 och appendix II). Med det totala materialet avses således samtliga deltagande aktörer i samtliga sju organisationer.

9.2 Värderingar med avseende på medbestämmande

Sett över det totala antalet deltagare/aktörer[1] är vissa tendenser mycket tydliga vid en jämförelse mellan 1976 och 1982. En väsentligt större mängd aktörer bedömer 1982 medbestämmandet som en viktig fråga. Hela den ökningen motsvaras dessutom av en lika stor ökning av den grupp aktörer som bedömer medbestämmandet som villkorslöst viktigt.[2]

VIKTIGT MED MEDBESTÄMMANDE?[3)]

	JA	"SÅDÄR"	NEJ	
1976	59,4%	35,8%	4,8%	(totalt antal aktörer = 173 st)
	varav 24,8% villkorslöst			
1982	78,7%	20%	1,3%	(totalt antal aktörer = 150 st)
	varav 44,7% villkorslöst			

Värderingsmässigt är medbestämmandet 1982 tydligare[4)] och mer positivt bedömt än 1976. Tendensen är en förändring mot en starkare ställning för arbetslivsdemokratiska värderingar.[5)] Därmed är en av demokratiseringens grundläggande förutsättningar på väg att stärkas - jfr den första forskningsfrågan (kapitel 2).

När vi därefter ser på de deltagande aktörernas bedömningar av möjligheten att uppnå detta vidgade inflytande/medbestämmande ser dock bilden annorlunda ut. Från en viss osäkerhet 1976 har alltfler 1982 uppfattningen att det inte är möjligt med en högre grad av medbestämmande än idag. Detta kan innebära antingen att medbestämmandet är "uppnått" (jfr avsnitt 9.3 och 9.4) eller att förväntningarna (och förhoppningarna - enligt den föregående bilden) förändrats (och minskat). En indikation på att det senare förhållandet gäller ger våra aktörers bedömningar av "önskat inflytande" 1982. Detta överstiger väsenligt det upplevda inflytandet (se vidare avsnitt 9.4).

För den grupp som menar att det är möjligt med ett ökat medbestämmande 1982 har tron på lagstiftningen (MBL), arbetsorganisatoriska och samverkansorganisatoriska förändringar och åtgärder som medel minskat - 'förhoppningarna' knyts snarare till "en allmän samhällsutveckling", enskilda personers initiativ och agerande (engagemang och framförallt kompetens) samt den fackliga organisationen. Även gruppen som bedömer möjligheterna som små ("kanske") anger den fackorganisationen som det främsta medlet. Denna något osäkra grupp menade 1976 att enskilda personers kompetens skulle vara en avgörande faktor.

MÖJLIGT MED UTVIDGAT MEDBESTÄMMANDE?

	JA	KANSKE	NEJ	VET EJ
1976	29,5%	38,8%	25,5%	6,3%
1982	33,3%	29,3%	18%	19,3%

Om dessa uppfattningar gäller medbestämmande i kvalitetsmening så finns en annan bild över medbestämmande-aktiviteternas omfattning/kvantitet. Nära hälften av aktörerna menar 1982 att kvantiteten (samråd i meningen tid som går åt till förhandlingar och möten/sammanträden) inte går att öka. Om det är möjligt med ett ökat inflytande, så är det mindre möjligt med mer samrådsverksamhet (i ovanstående mening). Kvalitet och kvantitet sammanfaller tydligen inte i de former som organisationerna idag använder sig av. De deltagande aktörerna upplever att ett ökat inflytande skall förverkligas genom ett förändrat innehåll i relationerna olika parter emellan (kvaliteten) snarare än utökade kontakter i de nuvarande formerna (kvantiteten).

När det gäller det egna engagemanget för ett ökat medbestämmande visar utvecklingen på en tendens som spontant tolkad inte överensstämmer med de stärkta demokrativärderingarna. Ett minskat antal aktörer anger 1982 att de själva kommer att i ökad utsträckning engagera sig i arbetet för ett utvidgat medbestämmande. Bland de som tveklöst säger "Ja" till ett ökat eget engagemang i framtiden finns MBL inte längre med som en anledning och/eller ett i första hand angivet redskap; den fackliga organisationen - i första hand, och den lokala samverkansorganisationen - i andra hand, kanaliserar detta engagemang. Arbetsorganisatoriska förändringar/åtgärder som medel för ett ökat inflytande anges av ett färre antal aktörer 1982. Detta överensstämmer med att ett färre antal prioriterar arbetsorganisationen som arena för det ökade egna engagemanget i medbestämmandefrågor. För majoriteten av dessa aktörer finns det inget villkor för detta engagemang i form av bättre samarbete på arbetsplatsen, stärkt intressebevakning, företagsekonomisk effektivitet bevarad eller icke ökad byråkrati. Engagemanget anges som vill-

korslöst. En nära till hands liggande tolkning är att engagemanget därmed bottnar i demokratiska övertygelser (jfr värderingsbilden i inledningen av detta avsnitt) snarare än kortsiktig instrumentalitet (direkta och tydligt synliga resultat).

Bland de som möjligen ("Kanske") kan tänka sig ett ökat eget engagemang är bilden likartad när det gäller redskapet/kanalen för engagemanget. Den fackliga organisationen dominerar i uttalandena och lagstiftningen i sig (MBL) nämns inte längre 1982. Arbetsorganisationen har tydligt minskat som en möjlig kanal, och så även samverkansorganisationen. Denna något osäkra grupp (med avseende på det egna engagemanget) anger i större utsträckning (än den "säkra" gruppen) olika villkor för engagemanget.

Gruppen som definitivt säger "Nej" till ett ökat eget engagemang har vuxit mellan 1976 och 1982. Kopplat till den inledande värderingsbilden över medbestämmandets vikt och betydelse föranleder detta spekulationer om en ökad tilltro till, eller 'förtröstan' på, representanters - och överhuvudtaget andra aktörers - engagemang i och arbete för ett ökat medbestämmande. Totalt sett (hela materialet) överensstämmer denna bild med vad vi fångar i andra delar av de intervjuer vi genomfört med var och en av aktörerna. Här förekommer dock variationer mellan de deltagande organisationerna. T ex har vissa lokala fackliga organisationer breddat kretsen av aktiva - både med avseende på mängden fackliga förtroendemän och aktiva medlemmar. Den totala bilden antyder dock att ett fåtal fackliga förtroendemän- eller representanter för arbetsgrupper - får bära de mångas vilja till, och strävan efter, inflytande och medbestämmande.

ÖKAT EGET ENGAGEMANG?

	JA	KANSKE	NEJ
1976	35,8%	31,2%	33%
1982	29,3%	26%	44,7%

Förväntningarna inför MBL byggde självfallet på den kunskap och de föreställningar aktörerna hade om lagen. Kunskaperna och föreställningarna varierade stort mellan olika aktörer, totalt var dock kunskapen 1976 mycket låg. Redan 1978 hade denna kunskap ökat i väsentlig utsträckning.

KUNSKAP OM MBL[6)]

	1976	1978
Kan innehåll	2,9%	19,9%
Kan stor del av innehåll	10,5%	25,6%
Vet delar	11,7%	21,1%
Kan idén	18,1%	10,6%
Medv. om lag	45,0%	22,2%
Ej medv. om lag	11,7%	0,6%
	100 %	100 %

Bl a mot bakgrund av den varierande kunskapen förfinade aktörerna i olika utsträckning sina förväntningar 1976.

Därmed kom förväntningsbilden att innehålla flera dimensioner. Några av dessa framgår av den bild som nedan redovisar våra aktörers förväntningar inför MBL:s ikraftträdande 1977.

FÖRVÄNTNINGAR INFÖR MBL

Allmän förväntning	INGA ELLER SMÄRRE FÖRÄNDRINGAR				STÖRRE FÖRÄNDRINGAR	OSÄKER/ VET EJ
Förändringar i den egna organisationen?	Har redan medbestämmande	Lätt genomförbart hos oss	Utan kommentar/uppfattning	Svårt få igenom hos oss	Revolutionerande ordning (- inkluderar både uppfattningar om förändrade umgängesformer och förändrat inflytande)	
	7,5%	6,4%	27,2%	2,9%	6,9%	49,1%
Uppfattning om MBLs innebörd relativt förhållandena i den egna organisationen?	Smärre förändring	Smärre förändring	Osäker	Stor förändring	Stor förändring	

(De olika typerna av förväntningar sorterar sig inte efter några speciella kategorier av aktörer, såsom högre chefer eller fackliga förtroendemän.)

Bilden visar att det 1976 rådde en stor och tydlig osäkerhet om vad MBL skulle komma att innebära - och kunna åstadkomma. Den massmediala upphaussningen av MBL:s förändrande kraft motsvaras inte av våra aktörers föreställningar. Den låga kunskapen om MBL antyder att anledning därtill för den stora gruppen av våra aktörer var okunskap snarare än kunskap kopplad till insiktsfulla bedömningar.

UTVÄRDERING 1982

HADE REDAN	HAR FÅTT	"PÅ GÅNG"	INGET HÄNT	TRÖGT/ SVÅRT HOS OSS	OSÄKER/ VET EJ
14%	20%	18%	16%	12,7%	19,3%

Utvärderingarna varierar stort mellan organisationerna. Dessutom är det viktigt notera att kunskapen om MBL - dess intentioner men framförallt dess regelsystem - ökat mycket kraftigt fram till 1982. En utvärdering av MBL kan således innehålla både en kvalitetsbedömning (lagens intentioner) och en kvantitetsbedömning (i hur stor utsträckning dess regelsystem används). För den enskilde aktören har MBL kommit att bli en "hel" upplevelse, där intentioner och regelsystem är svåra att skilja åt och ofta t o m upplevs som samma sak. En bedömning av i hur hög grad ett medbestämmande enligt MBL blivit verklighet i den egna organisationen inkluderar således i olika utsträckning för olika aktörer både en kvalitets- (inflytandet) och en kvantitets- (tillämpningen av lagens regler) dimension. En "ren" kvalitetsbedömning av hur inflytandet har förändrats fångas istället genom det upplevda inflytande som redovisas i avsnitt 8.3.

Det ovan sagda understryks möjligen av följande två bilder - där 64% av aktörerna 1982 säger sig ha märkt något av MBL (kvalitet och kvantitet), medan endast hälften av dessa menar att förändringarna varit "måttliga" eller "stora" (mer betoning av kvalitetsdimensionen).

MÄRKT NÅGOT AV MBL I ORGANISATIONEN?

JA	NEJ	OSÄKER
64%	28,7%	7,3%

FÖRÄNDRINGAR TILL FÖLJD AV MBL?

STORA	MÅTTLIGA	SMÅ	INGA
13,3%	28%	37,3%	21,3%

Att MBL 1982 finns och är en tydlig - om än i olika utsträckning - del i våra aktörers och organisationers verklighet är uppenbart. Däremot återstår frågorna om dess inverkan kvalitetsmässigt på inflytandet i organisationerna. Denna kvalitetsdimension skall nu beskrivas ur de två perspektiv som formuleras i den andra och den tredje forskningsfrågan - samverkansorganisationernas utveckling respektive utvecklingen av de enskilda aktörernas uppfattade inflytande.

9.3 Samverkansformer och samverkansorganisation

Inledningsvis skall konstateras att de gamla företagsnämndssystemen inte längre lever kvar. Fler och andra typer av arenor existerar idag i de sju organisationer vi studerat. Kvaliteten på inflytandet varierar mellan de olika samverkansorganisationerna. Formellt/Officiellt uttalat sträcker sig dock samtliga sju samverkansorganisationer längre i inflytandemening än vad de gamla företagsnämndsavtalen föreskrev. I framförallt myndigheten och det kooperativa företaget var denna utveckling ett tydligt faktum redan innan MBL. 1982 talar man, i samtliga sju organisationer, uttryckligen om att beslut skall/kan fattas i samtliga samverkansorganisationer - även om upplevelsen av hur det praktiskt fungerar kan variera parter och aktörer emellan. Det föreskrivna (formellt eller informellt) inflytandet har inte minskat i någon av samverkansorganisationerna. Istället har det i vissa fall tydligt ökat.

De områden som omfattas för beslut eller behandling i samverkansorganisationerna varierar stort mellan de olika organisationerna. Arbetsmiljö- och personalfrågor behandlas i samtliga sju samverkansorganisationer. Därutöver innefattar samverkansorganisationerna i olika utsträckning och med varierande lösningar frågor alltifrån större investeringar, omorganisationer, rekryterings- och anställningsfrågor till mindre

arbetsfördelnings- och trivselfrågor (se vidare de enskilda beskrivningarna av samverkansorganisationerna).

Utvecklingen av samverkansorganisationen följer specifika traditioner och bygger på speciella förutsättningar i de olika organisationerna (se organisationsbeskrivningarna). Vi ser bl a organisationen med en gammal företagsdemokratisk tradition (t ex myndigheten), organisationen med en ideologi som understryker/betonar betydelsen av en företagsdemokratisk ordning (t ex det kooperativa företaget) och organisationen med en 'progressiv' företagsledning med starka demokratiska värderingar (t ex Sparbanken). Vi ser också skillnader mellan tjänstemannaorganisationerna och de övriga, och även mellan de som har varierande facklig tradition och aktivitet. Vidare är t ex graden av formalisering högst i de större organisationerna och lägst i de privata företagen. Den mer inträngande bilden av hur samverkansorganisationen utvecklats går endast att få genom de organisationsspecifika beskrivningarna. Vissa gemensamma utvecklingsdrag går dock att se.

Den starkaste genomgående trenden är att samverkansorganisationerna de facto genomgår översyner och revideringar. Detta uttrycks på olika sätt i de olika organisationerna. I vissa fall har gamla former kompletterats med MBL:s regler i andra fall har nya arenor uppstått till följd av både MBL:s regler och intentioner. Om det 1976 och praktiskt/konkret 1978[7)] rådde osäkerhet om hur anpassningen till MBL:s regelsystem skulle gå till, så har denna anpassning - på olika sätt - skett 1982. Det gäller både för organisationerna med lokala medbestämmandeavtal och de utan. Två förhållanden följer därav:

- Översynerna har lett till att samverkansorganisationerna 'rensats' i de fall då de bestått av en stor mängd arenor med mer eller mindre oklara ansvars- och uppgiftsangivelser och med oklara ansvars- och uppgiftsfördelningar arenorna emellan (t ex dubbel behandling av olika frågor - framförallt olika typer av information). Samverkansorganisationerna har därmed i vissa fall reducerats vad det gäller antalet arenor.

- Ansvar och uppgifter är klarare och tydligare formulerade för de arenor som kvarstår efter en översyn. Samrådsverksamheten har rationaliserats jämfört med situationen 1978.

Således finns den gemensamma tendensen att samverkansarenorna blivit i viss utsträckning färre men framförallt fått tydligare och mer preciserade uppgifter och befogenheter. Spelreglerna har fastslagits på ett avsevärt mycket tydligare sätt än vad fallet var 1978. Detta kan kanske ses som en självklarhet för de organisationer som slutit lokala medbestämmandeavtal, men samma sak har skett i de organisationer där endast lagens paragrafer utgör det nya regelinslaget i medbestämmandet. Dessa förhållanden innebär också att de övre gränserna för inflytandet mycket tydligt är satta av avtalens respektive lagstiftningens regler. De aktörer som deltar i samverkansorganisationens olika verksamheter har lärt sig de nya spelreglerna - arbetsgivarparterna känner sina åligganden och arbetstagarparterna sina möjligheter.

Större "ordning och reda" råder 1982. Frågan måste ställas: Vem gynnar detta ur inflytandesynvinkel? Eftersom MBL:s förhandlings- och informationsregler på ett så tydligt sätt direkt överförts till de enskilda organisationernas samverkansverksamhet blir styrkan i dessa regler avgörande för det reella inflytandet. Detta är inte i överensstämmelse med den utveckling som lagstiftaren tänkte sig.[8] I de fall befogenheterna i en speciell fråga eller i ett speciellt forum 'överskrider' förhandlingsskyldigheten (mycket sällan - se t ex beskrivningarna av samverkansorganisationerna i myndigheten, det kooperativa företaget och sparbanken) måste förhandlingens kraft bedömas. Förhandlingen är ett spel två (eller flera) parter emellan, där speciella karakteristiska både i situationen och hos aktörerna är avgörande för utfallet.[9] Generellt sett är således förhandlingen ett mycket oklart instrument med avseende på olika parters inflytande. Följden blir att MBL:s regelsystem inte <u>säkrar</u> en generell höjning av inflytandet. Fortfarande är organisationsspecifika faktorer

avgörande. Tidigare byggde företagsnämndernas sätt att fungera på sådana organisationsspecifika faktorer (jfr de utredningar som refereras i kapitel 2 och 3); idag bygger MBL:s reglers sätt att fungera - i inflytandemening - på samma sak. Även utnyttjandet av de möjligheter till påtryckningar och sanktioner som medbestämmandelagstiftningen rymmer avgörs ytterst av den enskilda parten i den specifika organisationen. De lokala arbetstagarorganisationerna som ingår i denna studie har inte på vare sig något enhetligt eller konsekvent sätt använt sig av dessa medel (endast en arbetstagarorganisation i en deltagande organisation har mer medvetet gjort försök därtill - se appendix II) - må skälen därtill vara renoddlat organisationsspecifika eller även av övergripande samhällskaraktär.

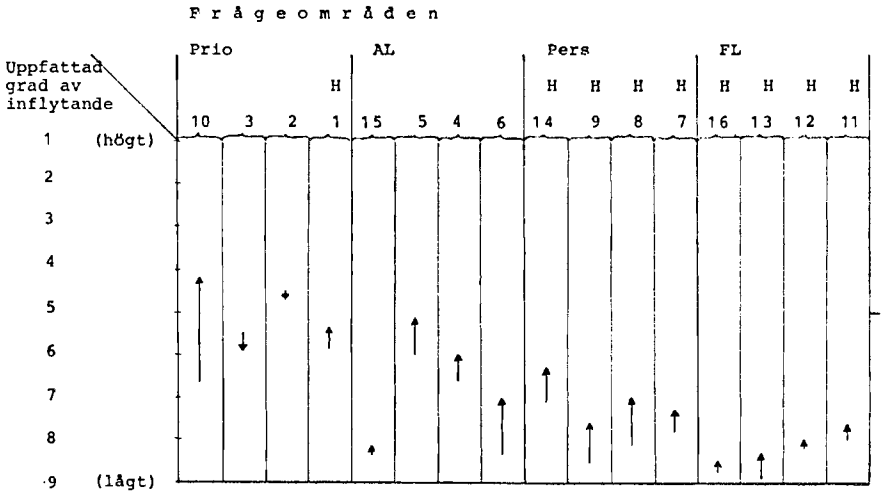
Reduceringen av osäkerheten om reglerna för spelet parterna emellan kan spekulativt anses stärka en part med starkare andra maktmedel (än de speciella reglerna) och hög kompetens med avseende på regelsystemet.[10] Således återstår den viktiga frågan: Vilken part kommer ut stärkt av den "ordning och reda" som alltmer präglar medbestämmandet i våra sju organisationer?

9.4 Subjektivt uppfattat inflytande

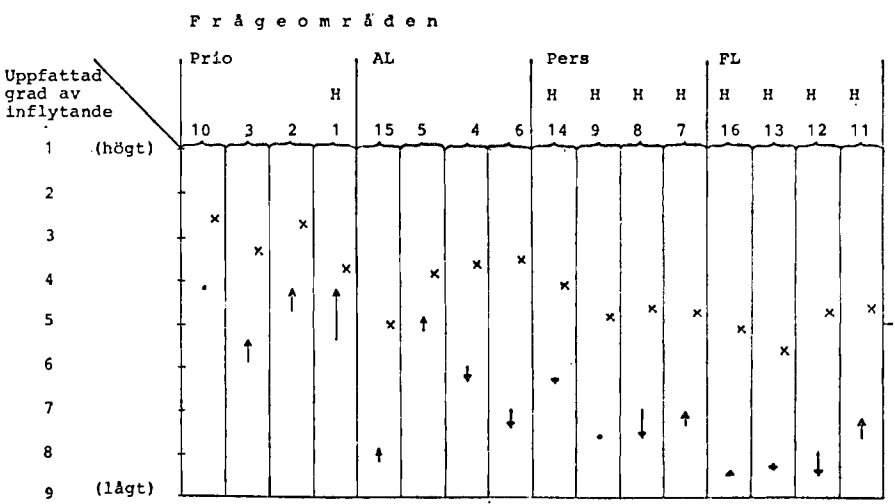
Förändringarna i uppfattat inflytande presenteras kategori för kategori, och i två faser; dels från 1976 till 1978 och dels från 1978 till 1982.[11] Uppställningen av materialet följer det tidigare angivna och använda mönstret (se avsnitten 7.5 och 8.2). Markeringen av den gamla företagsnämndstraditionen och MBL:s intentioner till höger i figuren har följande innebörd. Företagsnämndstraditionen rymmer i de utvärderingar som redovisats i kapitel 2 och 3 ett inflytande jämförbart med samrådsrätt eller lägre i min skala. MBL:s intention är att stärka inflytandet utöver rätten till samråd (- jfr dess ideologi; att ge arbetstagarsidan lika stor makt som arbetsgivarsidan, se t ex Fahlbeck, 1981).

Kategorin/Gruppen arbetare redovisar följande förändringar när det gäller uppfattningen om det egna inflytandet.

(Förändrat uppfattat inflytande över åren 1976 till 1978 och 1978 till 1982 för kategorin arbetare, se figur 9.1[12)] omstående sida.)



1976 till 1978



1978 till 1982

Figur 9.1 Förändrat uppfattat inflytande över åren 1976 till 1978 och 1978 till 1982 för kategorin arbetare.

(			
	År:	1976	1978	1982[1)]
	Antal aktörer:	28	29	22

X = "Önskat" inflytande eller inflytandet som det borde vara enligt de deltagande aktörernas bedömningar 1982 markeras för varje fråga med en kryssmarkering i figuren.)

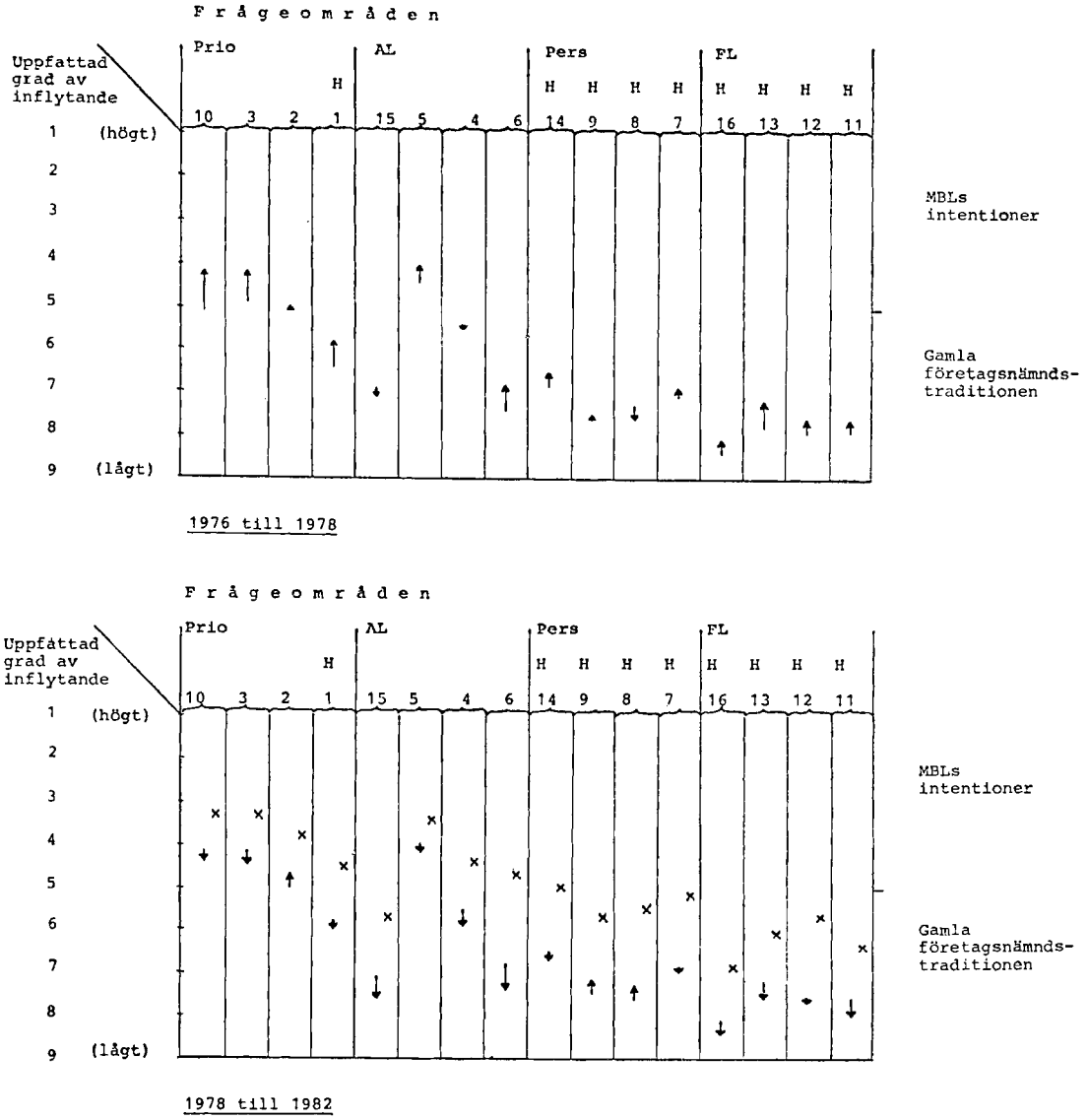
1) Det lägre antalet deltagande aktörer 1982 beror på att det i fyra av de deltagande organisationerna lagts ned verksamhetsdelar under åren 1978 till 1982

Mellan 1976 och 1978 ökar den uppfattade graden av inflytande på nära nog samtliga frågeområden; framförallt i personalfrågor (hur mycket resurser som skall satsas på personalområdet, riktlinjer för rekrytering och urval av medarbetare till organisationen och regler för omplacering av personal mellan olika enheter i organisationen). Även i arbetsledningsfrågor uppfattar kategorin arbetare ett i hög grad stärkt inflytande (i första hand med avseende på tillsättandet av arbetsledning och fördelning av arbetsuppgifter). Möjligheterna att själv ta ställning till utbildning i arbetet uppfattas också som större. Trots den generella ökningen av det uppfattade inflytandet är den angivna graden av inflytande fortfarande låg - framförallt i företagsledningsfrågor och personalfrågor. Detta är också frågor som berör hela organisationen (markerade i figuren med H).

Mellan 1978 och 1982 sjunker det uppfattade inflytandet i samtliga arbetsledningsfrågor, personal- och företagsledningsfrågor utom 'enhetens ekonomiska planering', 'fördelning av arbetsuppgifter', 'omorganisation' och 'större investeringar' (-ökningarna i denna speciella frågor är liten). Från tendensen minskat - framförallt - eller svagt ökat inflytande avviker endast de prioriterade frågorna. Inflytandet i större och mindre (egna arbetet) arbetsmiljöfrågor och arbetstidsfrågor uppfattas som stärkt ökat. Än mer tydligt än 1978 är den angivna graden av uppfattat inflytande både i företagsledningsfrågor och personalfrågor och arbetsledningsfrågor låg. Viktigt notera är att utvecklingen av det uppfattade inflytandet mellan 1978 och 1982 för kategorin arbetare (- och arbetsledare, se vidare nedan) i högre grad än för övriga kategorier innehåller vissa olikheter i organisationerna emellan. Tendensen oförändrat eller minskat inflytande är således inte gällande för samtliga organisationer (se appendix II).

För gruppen lägre tjänstemän ser förändringarna av det uppfattade inflytandet ut på följande sätt.

(Förändrat uppfattat inflytandet över åren 1976 till 1978 och 1978 till 1982 för kategorin lägre tjänstemän, se figur 9.2[13] omstående sida.)



Figur 9.2 Förändrat uppfattat inflytande över åren 1976 till 1978 och 1978 till 1982 för kategorin lägre tjänstemän.

(År:	1976	1978	1982[1)]
Antal aktörer:	42	38	28

X = "Önskat" inflytande eller inflytandet som det borde vara enligt de deltagande aktörernas bedömningar 1982 markeras för varje fråga med en kryssmarkering i figuren.)

1) Det lägre antalet deltagande aktörer 1982 beror på att det i fyra av de deltagande organisationerna lagts ned verksamhetsdelar under åren 1978 till 1982

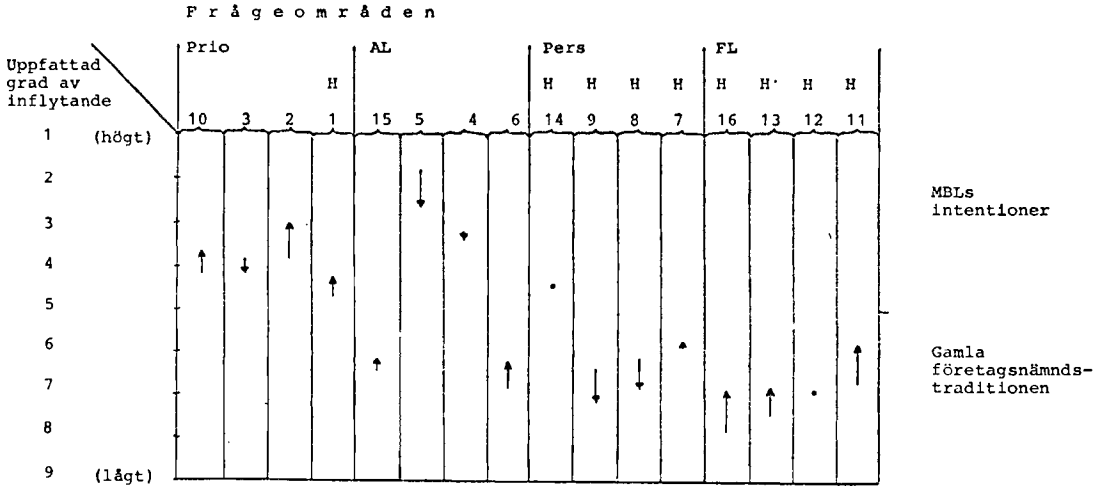
Även gruppen lägre tjänstemän redovisar ett ökat uppfattat inflytande mellan 1976 och 1978. Ökningen är dock mindre än för gruppen arbetare. Den angivna graden av inflytande ligger samtidigt något högre. I några frågor uppfattar de lägre tjänstemännen en tydlig ökning av inflytandet. Det gäller organisationens sätt att marknadsföra sina produkter och tjänster, förläggningen av egen arbetstid, val av egen utbildning, tillsättandet av egen chef/arbetsledning och arbetsmiljöfrågor i allmänhet i organisationen. I de prioriterade frågorna uppfattar man ett i hög grad stärkt inflytande. Liksom för gruppen arbetare ökar det uppfattade inflytandet i företagsledningsfrågor. Fortfarande är dock den angivna graden av inflytande både i företagslednings- och personalfrågor (- frågor som berör hela organisationen) låg. Mellan 1978 och 1982 sjunker den uppfattade graden av inflytande i samtliga arbetslednings- och företagsledningsfrågor. Bl a är den tendensen tydlig då det gäller rationaliseringsfrågor. Gruppen lägre tjänstemän upplever ett ökat inflytande endast när det gäller 'den egna arbetsmiljön', hur mycket resurser som skall satsas på personalområdet och fastställandet av riktlinjer för rekrytering och urval av medarbetare till organisationen. Den angivna graden av inflytande är låg framförallt på företagslednings- och personalområdena (dock något högre än för gruppen arbetare). Från tendensen minskat (eller oförändrat) inflytande avviker endast två av de deltagande organisationerna (se appendix II).

För gruppen arbetsledare är bilden över förändringarna av det uppfattade inflytandet mellan 1976 och 1978 mer varierad. Man redovisar inte den genomgående ökning av det uppfattade inflytande, som gruppen arbetare och gruppen lägre tjänstemän gör. I stort ser vi ett ökat uppfattat inflytande i företagslednings- och de prioriterade frågorna, ett minskat inflytande i personalfrågor och en variation av både ökat och minskat inflytande i arbetsledningsfrågorna. Bland företagsledningsfrågorna uppfattas inflytandet ha ökat mest i beslut om större investeringar och verksamhetens finansiering. Inom personalfrågeområdet har det uppfattade inflytandet minskat rejält när det gäller fastställandet

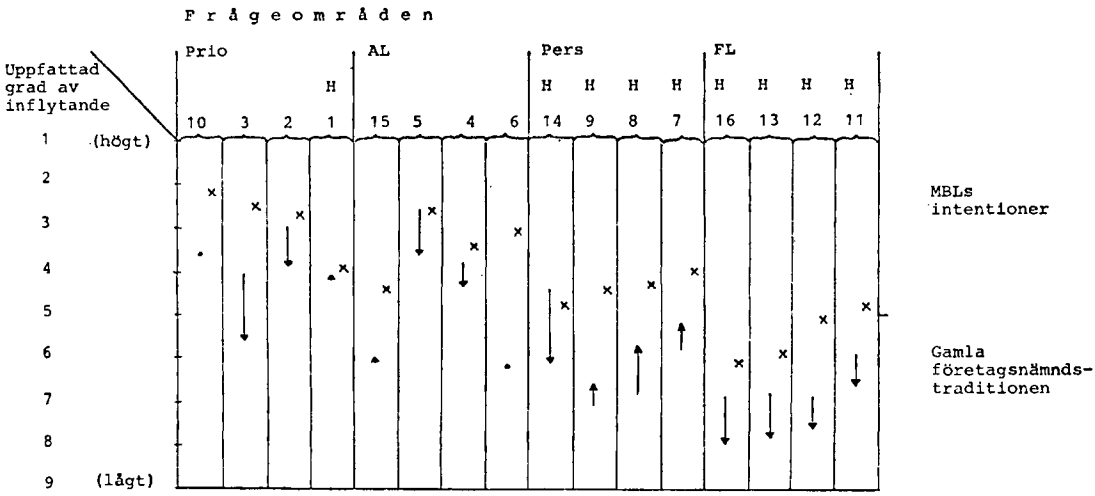
av riktlinjer för rekrytering och urval av medarbetare till organisationen och hur mycket resurser som skall satsas på det personalpolitiska området i organisationen. Ett tydligt minskat inflytandet föreligger i arbetsfördelningsfrågan. Mot detta svarar det ökade inflytande som gruppen arbetare redovisade i samma fråga under samma period - 1976 till 1978. Arbetsledarna uppfattar, liksom gruppen arbetare och gruppen lägre tjänstemän, ett ökat inflytande i arbetsmiljöfrågor i allmänhet och när det gäller att utse sina chefer. Man uppfattar även ett starkt ökat inflytande när det gäller möjligheterna att påverka den nära egna arbetsmiljön. Den angivna graden av inflytande är över samtliga frågor högre än för gruppen arbetare och gruppen lägre tjänstemän.

Mellan 1978 och 1982 har det uppfattade inflytandet sjunkit markant för gruppen arbetsledare. Endast vid omorganisationer, vid avgöranden om hur mycket resurser som skall satsas på det personalpolitiska området och vid rekrytering och urval av medarbetare till organisationen redovisar arbetsledarna ett tydligt ökat uppfattat inflytande. I båda 'arbetsfördelningsfrågorna' (den egna arbetsenhetens arbetsfördelning och omplaceringar av personal mellan olika enheter i organisationen) har det egna uppfattade inflytandet sjunkit markant. Även när det gäller företagsledningsfrågorna har det uppfattade inflytandet tydligt sjunkit. Den angivna graden av inflytande är 1982 nära nog densamma som för grupperna arbetare och lägre tjänstemän. Dock bör, som ovan påpekats, noteras att gruppen arbetsledare tillsammans med gruppen arbetare utgör de två kategorier där tendenserna när det gäller utvecklingen av det uppfattade inflytandet inte är helt entydiga över samtliga organisationer (se appendix II).

(Förändrat uppfattat inflytande över åren 1976 till 1978 och 1978 till 1982 för kategorin arbetsledare, se figur 9.3[14] omstående sida.)



1976 till 1978



1978 till 1982

Figur 9.3 Förändrat uppfattat inflytande över åren 1976 till 1978 och 1978 till 1982 för kategorin arbetsledare.

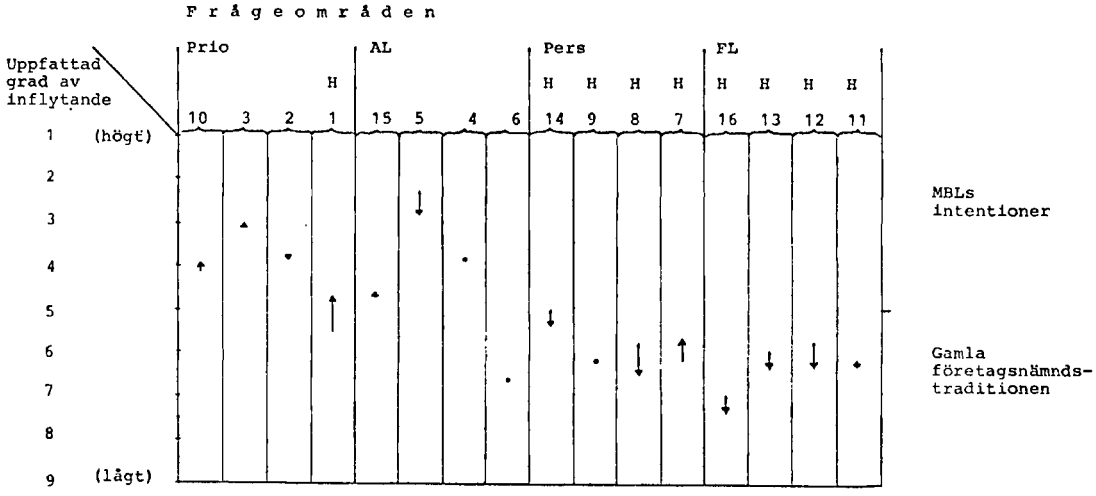
(	År:	1976	1978	1982
Antal aktörer:		12	9	9

X = "Önskat" inflytande eller inflytandet som det borde vara enligt de deltagande aktörernas bedömningar 1982 markeras för varje fråga med en kryssmarkering i figuren.)

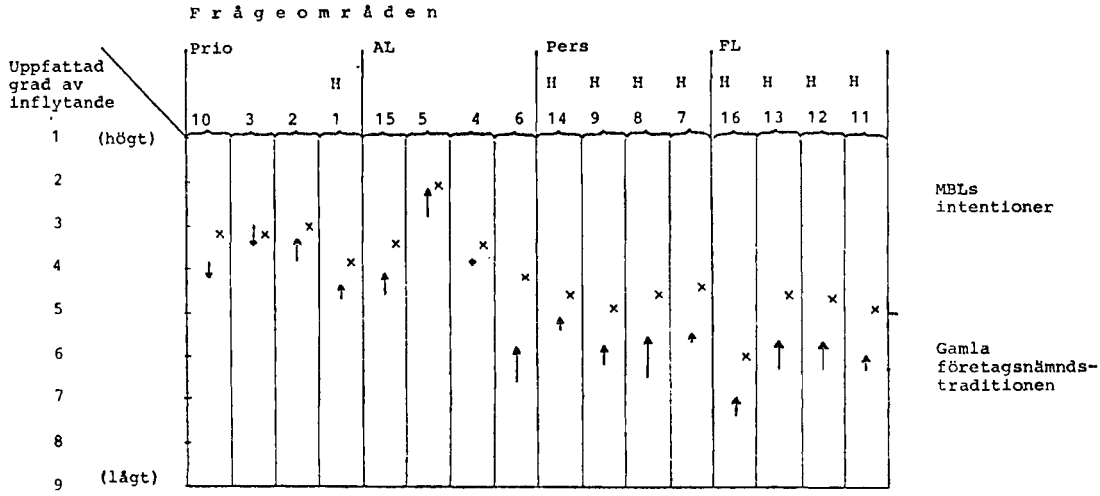
För gruppen mellan-tjänstemän är förändringarna mellan 1976 och 1978 mindre än för någon av de andra kategorierna. De tendenser som finns pekar mot ett minskat, snarare än ökat, inflytande. Detta synes på områdena företagsledningsfrågor, personalfrågor och arbetsledningsfrågor. På dessa områden redovisas ett ökat uppfattat inflytande endast i frågan om omorganisation. I de prioriterade frågorna uppfattar mellan-tjänstemännen ett visst ökat inflytande (svagare än grupperna arbetare, lägre tjänstemän och arbetsledare); framförallt när det gäller arbetsmiljöfrågor i allmänhet i organisationen. På samma sätt som för arbetare, lägre tjänstemän och arbetsledare grupperar sig frågeområdena i lägst inflytande i företagsledningsfrågorna och ett något högre i personalfrågor. Därefter fortsätter dock inte denna gradvisa ökning över arbetsledningsfrågorna och de prioriterade frågorna (- som de gör för de ovan nämnda grupperna). Mellan-tjänstemännen anger i stort samma grad av inflytande på dessa två områden. Frågan om tillsättandet av den egna chefen särskiljer sig dock; där är den angivna graden av inflytande betydligt lägre. Samtliga grupper/kategorier uppfattar en låg grad av inflytande i denna fråga. Den angivna graden av inflytande för mellan-tjänstemännen är i samtliga frågor högre än för grupperna arbetare och lägre tjänstemän.

Mellan 1978 och 1982 ökar den uppfattade graden i samtliga frågor utom den egna arbetstidens förläggning, rationaliseringar och val av egen utbildning. Från att redan 1976 ha angivit en högre grad av inflytande - än de tidigare behandlade grupperna - på i stort sett samtliga områden, har gruppen mellan-tjäsntemän i sina bedömningar 1982 ännu tydligare understrukit detta förhållande. Tendensen stärkt eller oförändrat uppfattat inflytande för gruppen mellan-tjänstemän gäller i samtliga deltagande organisationer utom en (se appendix II).

(Förändrat uppfattat inflytande över åren 1976 till 1978 och 1978 till 1982 för kategorin mellan-tjänstemän, se figur 9.4[15)] omstående sida.)



1976 till 1978



1978 till 1982

Figur 9.4 Förändrat uppfattat inflytande över åren 1976 till 1978 och 1978 till 1982 för kategorin mellan-tjänstemän.

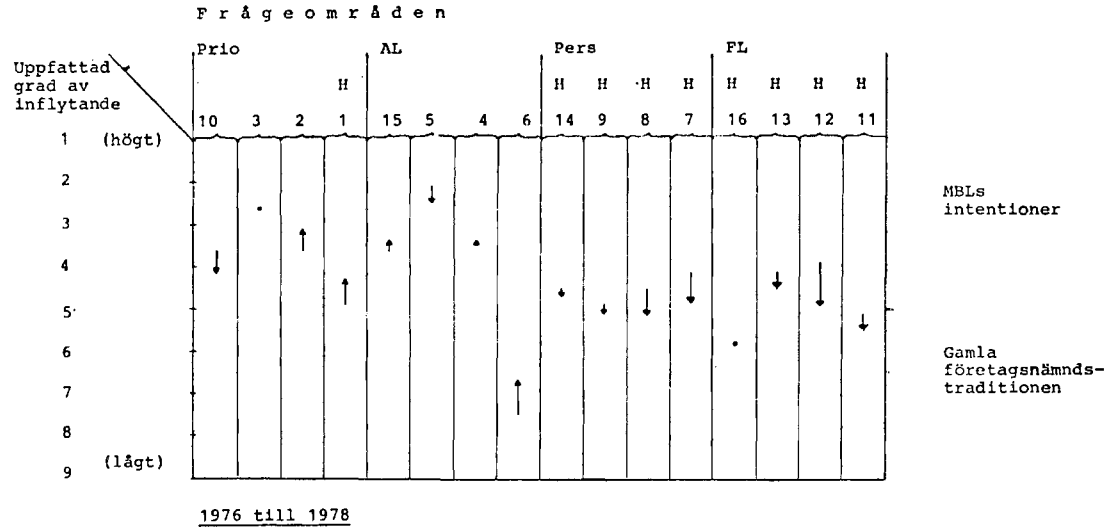
(	År:	1976	1978	1982
	Antal aktörer:	48	44	39

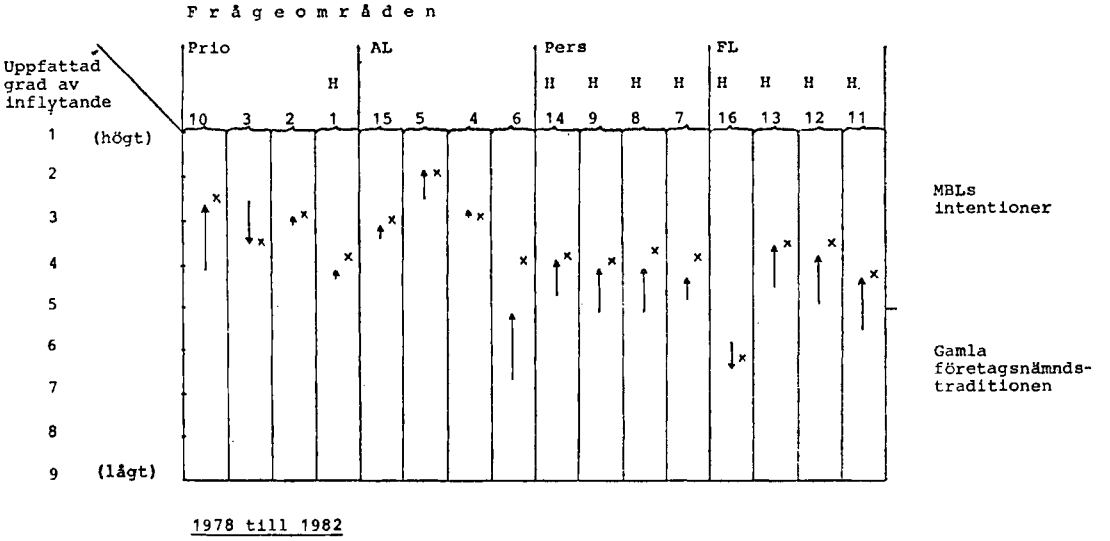
X = "Önskat" inflytande eller inflytandet som det borde vara enligt de deltagande aktörernas bedömningar 1982 markeras för varje fråga med en kryssmarkering i figuren.)

De högre tjänstemännen redovisar mellan 1976 och 1978 ett minskat uppfattat inflytande i företagsledningsoch personalfrågor, och ett något ökat inflytande i arbetsledningsoch de prioriterade frågorna. Bland de prioriterade frågorna är det arbetsmiljöfrågorna - både i allmänhet i organisationen och de nära - som det stärkta inflytandet avser. Vid tillsättandet av chef uppfattar man också att inflytandet stärkts; den angivna graden av inflytande är dock lägre än i någon annan fråga. För de högre tjänstemännen är den angivna graden av inflytande i högre grad än för mellan-tjänstemännen jämt fördelad över de fyra frågeområden prioriterade, arbetsledning-, personal- och företagsledningsfrågor. Inflytandet uppfattas vara lägst i personal- och företagsledningsfrågor, samtidigt är det framförallt på dessa två områden man genom en betydligt högre grad av inflytande skiljer sig från gruppen mellan-tjänstemän.

Mellan 1978 och 1982 ökar den uppfattade graden av inflytande i samtliga frågor utom förläggningen av egen arbetstid och organisationens finansiering. Den angivna graden av inflytande i personal- och företagsledningsfrågor är betydligt högre än för någon av de andra behandlade grupperna. Bl a har det uppfattade inflytandet ökat i frågan om chefstillsättning (så var fallet även för mellan-tjänstemännen), när det gäller långsiktsplanering (gäller också för mellan-tjänstemännen), större investeringar och val av egen utbildning. Från tendensen ökat inflytande för gruppen högre tjänstemän avviker endast en av de deltagande organisationerna (se appendix II).

(Förändrat uppfattat inflytande över åren 1976 till 1978 och 1978 till 1982 för kategorin högre tjänstemän, se figur 9.5[16)] omstående sida.





Figur 9.5 Förändrat uppfattat inflytande över åren 1976 till 1978 och 1978 till 1982 för kategorin högre tjänstemän.

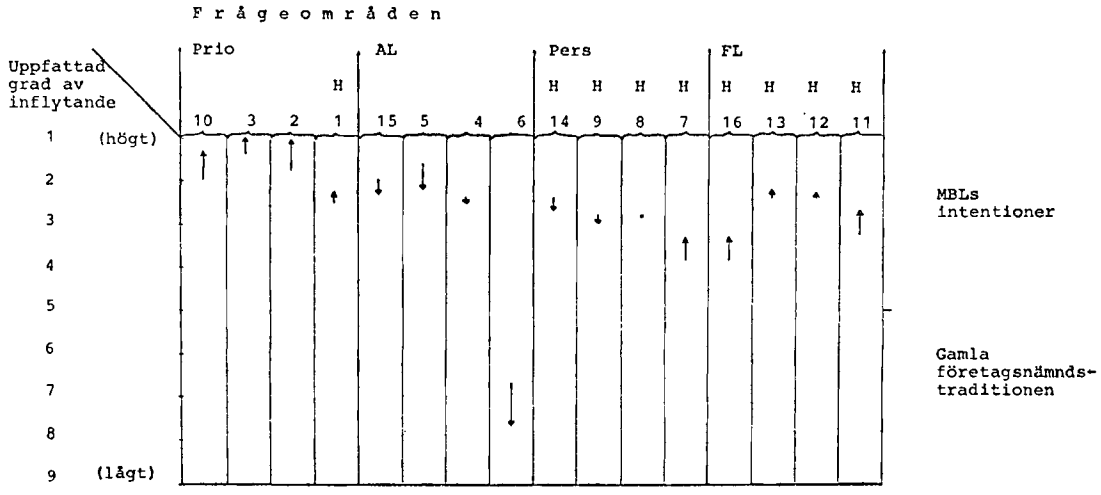
(År:	1976	1978	1982[1)]
Antal aktörer:	22	27	17

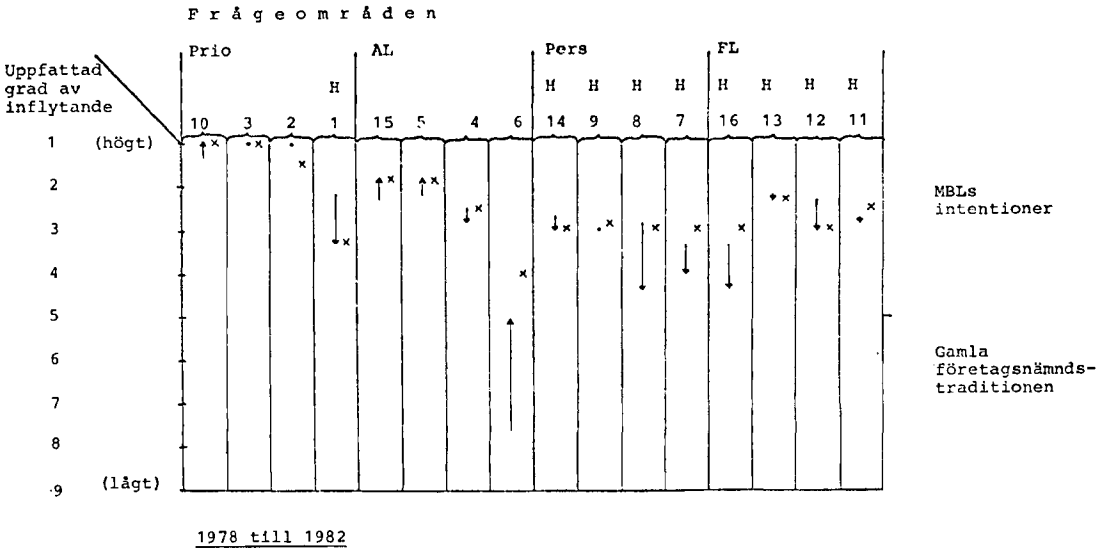
X = "Önskat" inflytande eller inflytandet som det borde vara enligt de deltagande aktörernas bedömningar 1982 markeras för varje fråga med en kryssmarkering i figuren.)

1) Det lägre antalet deltagande aktörer 1982 beror på att det i fyra av de deltagande organisationerna lagts ned verksamhetsdelar under åren 1978 till 1982

Gruppen Vd eller motsvarande redovisar mellan 1976 och 1978 en ökning av det uppfattade inflytandet i de prioriterade- och företagsledningsfrågorna. När det gäller arbetsledningsfrågorna minskar den uppfattade graden av inflytande under perioden. Gruppen Vd eller motsvarandes uppfattade inflytande är i de fall organisationen ingår i en större organisation direkt förbundet med förändringar i ansvar och befogenheter givna av denna organisation. Ansvar och befogenheter varierar således på ett formellt fastslaget - och därmed mycket tydligt - sätt för de aktörer som ingår i gruppen Vd eller motsvarande. Vd eller motsvarande representerar på ett påtagligt och direkt sätt en del av de organisationsspecifika förhållanden som organisationsbeskrivningarna i avsnitt 8.2 och appendix II lyfter fram. Jämförelser över de tre åren är således beroende av att ingen aktör med extrema ansvars- eller befogenhetsförhållanden i något avseende faller bort. Tyvärr skedde detta 1982. I myndigheten hade vid det tredje undersökningstillfället den förre chefen pensionerats och hans efterträdare ännu ej introducerats i arbetet. Detta bortfall kan (om förhållandena i myndigheten skiljer sig från de övriga organisationerna på samma sätt som 1976 och 1978) förmodas ge något lägre värden (= något för högt angiven inflytandegrad) när det gäller gruppen Vd eller motsvarandes grad av uppfattat inflytande i finansierings-, investerings- och chefstillsättningsfrågan samt personalfrågorna. Det just sagda innebär att den minskning i graden av uppfattat inflytande som redovisas för gruppen Vd eller motsvarande mellan 1978 och 1982 möjligen är i underkant. Tendensen är således snarare mindre markerad än den borde vara. Den enda fråga där bortfallet kan antas förändra bilden - och alltså inte understryka de redovisade tendenserna - är frågan om chefstillsättning. Ökningen av det uppfattade inflytandet skulle sannolikt varit något mindre än den redovisade.

(Förändrat uppfattat inflytande över åren 1976 till 1978 och 1978 till 1982 för kategorin Vd eller motsvarande, se figur 9.6[17] omstående sida.)





Figur 9.6 Förändrat uppfattat inflytande över åren 1976 till 1978 och 1978 till 1982 för kategorin Vd eller motsvarande.

(			
	År:	1976	1978	1982
Antalet aktörer:		5	6	4

X = "Önskat" inflytande eller inflytandet som det borde vara enligt de deltagande aktörernas bedömningar 1982 markeras för varje fråga med en kryssmarkering i figuren.)

De redovisade bilderna visar sammanfattningsvis följande tendenser. Gruppen arbetare uppfattar ett i hög grad stärkt inflytande under perioden 1976 till 1978. Mellan 1978 och 1982 avstannar den utvecklingen, och det uppfattade inflytandet i 'större' frågor sjunker, medan det fortfarande ökar i framförallt arbetsmiljöfrågor. Gruppen lägre tjänstemän redovisade också ett stärkt inflytande under perioden 1978 till 1982 (i något lägre grad än gruppen arbetare). Denna utveckling förbyts på ett markant sätt till en minskning i graden av uppfattat inflytande mellan 1978 och 1982. Bilden över gruppen arbetsledares förändrade uppfattade inflytande mellan 1976 och 1978 var inte helt entydig, dock visade den på ett i viss utsträckning ökat uppfattat inflytande. Mellan 1978 och 1982 sjunker den uppfattade graden av inflytande tydligt för arbetsledarna. Gruppen mellan-tjänstemän redovisar en tydlig minskning i graden av uppfattat inflytande under perioden 1976 till 1978. Denna utveckling bryts mellan 1978 och 1982, då redovisar gruppen en tydlig ökning i graden av uppfattat inflytande. Även de högre tjänstemännen visar på en tydlig minskning av det uppfattade inflytandet mellan 1976 och 1978. I än högre grad än för gruppen mellan-tjänstemän byts den utvecklingen mot en stark ökning av det uppfattade inflytandet under perioden 1978 till 1982. Gruppen Vd eller motsvarande redovisar en viss ökning i graden av uppfattat inflytande under perioden 1976 till 1978. Fram till 1982 förändras det uppfattade inflytandet mot en lägre grad i framförallt personal- och företagsledningsfrågor. För samtliga grupper - och framförallt de med den genomgående lägsta graden av uppfattat inflytande rangordnar sig frågeområdena på följande sätt: lägst inflytande i företagsledningsfrågor och ett successivt högre inflytande i personalfrågor och arbetsledningsfrågor och slutligen högst i de prioriterade frågorna. Skillnaden i uppfattat inflytande mellan dessa frågeområden är markant för grupperna arbetare, lägre tjänstemän, arbetsledare och mellan-tjänstemän. Den angivna graden av inflytande ligger oavsett förändringarna under perioden 1976 till 1982 kvar i dessa fördelningar över frågeområdena och på en lägsta nivå för grupperna arbetare och lägre tjänstemän, på en något högre nivå för gruppen arbetsledare, på en ännu högre nivå för gruppen mellan-tjänstemän, på markant högre

nivå för de högre tjänstemännen och gruppen Vd eller motsvarande.

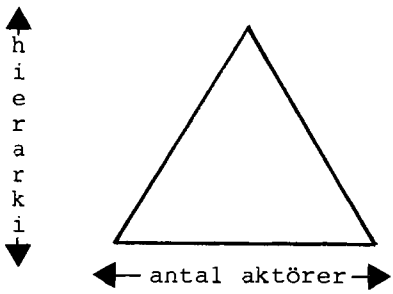
Kategori	Förändringar i uppfattat inflytande	
	1976-1978	1978-1982
Arbetare	+	(+/-)
Lägre tjänstemän	+	-
Arbetsledare	(+)	-
Mellan-tjänstemän	-	+
Högre tjänstemän	-	+
Vd eller motsvarande	(+)	-

Figur 9.7 Förenklad bild över förändringarna i uppfattat inflytande mellan 1976 och 1982 för var och en av de sex kategorierna av anställda.

Sammanfattat följer inflytandet ett traditionellt mönster utifrån de tendenser vi ser. I 'nära mindre' frågor (ej markerade med H i figurerna) ser vi under perioden 1976 till 1978 tendenser till ett ökat inflytande för aktörerna i den nedre delen av hierarkin (i viss utsträckning även för andra). I de 'större' frågorna (de markerade med H i figurerna) ser vi för samma grupper visserligen en ökning av det uppfattade inflytandet, men den genomsnittliga angivna graden av inflytande är fortfarande låg. Den uppfattade graden av inflytande är högre ju högre upp i hierarkin en aktör befinner sig och lägre ju längre ned i hierarkin aktören befinner sig. Men vi kan se tendenser till förändringar.

1982 har dessa tendenser förändrats. Utvecklingen har vänt mot ett stärkt uppfattat inflytande - i framförallt de 'större' frågorna - för aktörerna i den övre delen av hierarkin och ett minskat inflytande för de i den nedre delen av hierarkin.

Arbetsorganisationen beskriven med utgångspunkten tagen i hur många aktörer som befinner sig på respektive hierarkisk nivå ser som vi vet ut på följande sätt:



Figur 9.8 Den arbetsorganisatoriska hierarkin

Vi kan konstatera att de höga graderna av inflytande fortfarande 1982 anges uteslutande av aktörer i hierarkins övre delar. Den 1978 påbörjade tendensen till ett ökat uppfattat inflytande för aktörerna i de nedre delarna av hierarkin och ett minskat för de i de övre delarna har 1982 vänt till en tendens till ett minskat eller oförändrat inflytande för aktörerna i de nedre delarna och ett ökat inflytande för aktörerna i de övre delarna. Under denna process har de av de olika grupperna av aktörer angivna graderna av inflytande i viss utsträckning förändrats. För gruppen arbetare har det uppfattade inflytandet ökat tydligt när det gäller arbetsmiljöfrågor i organisationen som helhet, val av egen utbildning, fördelningen av arbetsuppgifter inom den egna arbetsenheten, att utse chef, större omorganisationer, fastställandet av riktlinjer för rekrytering och urval av medarbetare till organisationen och större investeringar. För gruppen lägre tjänstemän har det uppfattade inflytandet ökat tydligt endast i de prioriterade frågorna. Arbetsledarnas uppfattade inflytande minskar tydligt under perioden 1976 till 1982 i

frågorna om organisationens långsiktsplanering, omplacering av personal mellan olika enheter i organisationen, fördelningen av arbetsuppgifter inom den egna arbetsenheten och förläggningen av den egna arbetstiden. För mellan-tjänstemännen ökar den uppfattade graden av inflytande framförallt i frågorna om omorganisationen, att utse närmaste chef och allmänna arbetsmiljöåtgärder i organisationen som helhet. De högre tjänstemännen redovisar en tydlig ökning i graden av uppfattat inflytande när det gäller större investeringar, riktlinjer för rekrytering och urval av medarbetare till organisationen, att utse närmaste överordnad chef, den egna arbetsmiljön och val av egen utbildning. Vd eller motsvarande redovisar en minskning av det upplevda inflytandet i frågorna om organisationens/verksamhetens finansiering, hur mycket resurser som skall satsas på det personalpolitiska området, omplacering av personal mellan olika enheter i organisationen och övergripande arbetsmiljöfrågor. Skillnaderna mellan kategorierna/grupperna - framförallt om vi grupperar dem i obefordrade och övriga (förutom arbetsledarna, som redovisar ett minskat upplevt inflytande i förhållande till de övriga) - är 1982 i stort återförda till vad de var 1976. De höga graderna av uppfattat inflytande anges av den begränsade grupp aktörer som befinner sig i de övre delarna av den arbetsorganisatoriska hierarkin. De stora grupperna av anställda anger betydligt lägre grader av inflytande.

10. Hur har det gått med företagsdemokratin?

10.1 En övergripande analys av det empiriska materialet

Beskrivningarna i denna andra del av boken har huvudsakligen byggt på de tre frågeställningar som presenterades i kapitel 2, 3 och 4. Utvecklingen mellan 1976 och 1982 har följts i de sju organisationerna med avseende på dels de enskilda aktörernas värderingar när det gäller arbetslivets demokratisering och medbestämmandet, dels de organisationsspecifika samverkansformerna och dels de enskilda aktörernas subjektivt uppfattade inflytande. Frågan i detta avsnitts rubrik belyses av var och en av de tre frågeställningarna separat. Samtidigt är de tre frågorna intimt sammanknippade i meningen att utvecklingen av människors värderingar och organisationernas samverkanssystem utgör viktiga förutsättningar för den demokratisering som i slutskedet ingen annan än den enskilde aktören kan utvärdera (genom sitt uppfattade inflytande). Detta samband representerar en allmän föreställning (se t ex kapitel 5). Återstår gör frågan om eventuella värderingsförändringars och samverkansförändringars grad av betydelse för de enskilda aktörernas uppfattade inflytande.

Under perioden 1976 till 1982 har värderingarna med avseende på medbestämmandet stärkts väsentligt i de sju organisationerna. En ökad mängd aktörer anser att medbestämmandet är

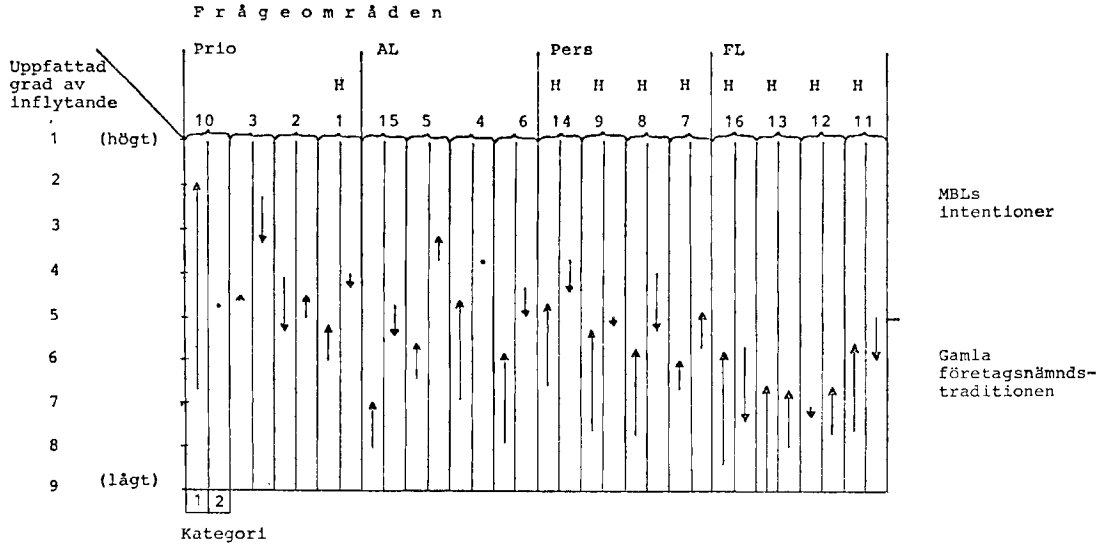
en viktig - och t o m villkorslöst viktig - fråga (se organisationsbeskrivningarna och avsnitt 9.2). Det moraliska kapitalet med avseende på medbestämmande är större och starkare än 1976. Arbetslivets demokratisering är på ett påtagligt sätt en självklart viktig fråga för majoriteten av de deltagande aktörerna.

Samverkansformerna i de sju organisationerna har utvecklats under perioden. Ställda mot de gamla företagsnämndssystemen är förändringarna stora. Delvis fler arenor, men framförallt annorlunda arenor och arenor med tydligare uppgifter och större föreskrivna befogenheter existerar 1982 (se organisationsbeskrivningarna och avsnitt 9.3).

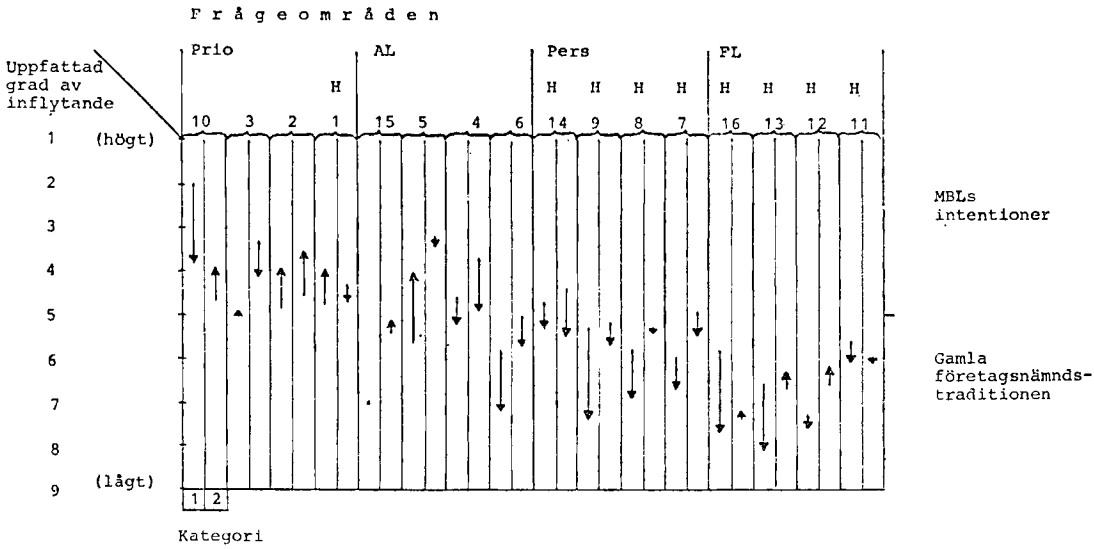
I dessa två avseenden har demokratiseringen av arbetslivet stärkts under perioden 1976 till 1982. Två tänkta viktiga förutsättningar för en ökad demokratisering har utvecklats positivt.

Om vi därefter ser på demokratiseringen utifrån de enskilda aktörernas subjektiva bedömningar av sitt inflytande får vi dock en annorlunda bild (se organisationsbeskrivningarna och avsnitt 9.4). Väljer vi detta perspektiv som ett yttersta mått på demokratisträvandenas effekter måste de behandlade förutsättningarnas betydelse ifrågasättas. De enskilda aktörernas uppfattade inflytande har inte förändrats på ett sätt som svarar vare sig mot MBL:s intentioner eller de stärkta värderingarna[1] eller utbyggda formerna för samverkan. Denna tendens kvarstår även då vi lyfter ur de aktörer som direkt berörs av de utbyggda samverkansformerna.

(Förändrat uppfattat inflytande över åren 1976 till 1978 och 1978 till 1982 för gruppen fackliga förtroendemän aktiva i organisationernas samverkanssystem, se figur 10.1 omstående sida.)



1976 till 1978



1978 till 1982

Figur 10.1 Förändrat uppfattat inflytande över åren 1976 till 1978 och 1978 till 1982 för gruppen fackliga förtroendemän aktiva i organisationernas samverkanssystem. En uppdelning är gjord i förtroendemän på kollektivsidan (1) och förtroendemän på tjänstemannasidan (2).

År:	1976		1978		1982	
Kategori:	1	2	1	2	1	2
Antal aktörer:	7	8	6	10	14	17

Bedömimgarna skiljer sig inte mellan organisationerna med avseende på om man har medbestämmandeavtal eller inte.

Över åren har allfler formella fackliga förtroendemän utsetts i de deltagande organisationerna. Detta förklarar den stora ökningen deltagande aktörer inom denna kategori.

De angivna graderna av inflytande ligger fortfarande för den stora gruppen av anställda (framförallt obefordrade arbetare och tjänstemän) på den nivå som de gamla företagsnämndavtalen föreskrev. De till följd av MBL förändrade samverkanssystemen ger enligt de här redovisade beskrivningarna begränsade effekter med avseende på graden av uppfattat inflytande för de stora arbetstagargrupperna. Det raster som 1982 tydligt ligger kvar över fördelningen av det uppfattade inflytandet mellan olika kategorier av anställda är den organisatoriska och befattningsmässiga hierarkin.

Vänder vi oss till den organisationsföreställning som antyds i kapitel 11, och som utvecklas och preciseras i fortsättningen av bokens tredje del, blir det naturligt att söka förklaringar till det uppfattade inflytandet i de enskilda aktörernas förutsättningar att delta i organisationernas verksamhet - deras möjligheter att företräda och hävda sina intressen. Enligt den aktörsbaserade intresseföreställningen (se kapitel 10) är den enskilde aktörens ställning (tillgång till resurser i olika avseenden) i de spel[2] som pågår på de olika arenor organisationen innefattar och i relation till andra aktörer av avgörande betydelse för möjligheterna till påverkan och inflytande. Viktigt är dels kunskap om spelet och dess regler, dels relationer - inte minst i förhållande till i olika avseenden ledande aktörer - och dels det egna engagemanget[3]. De formellt föreskrivna spelreglernas (de formella samverkanssystem som existerar) begränsade betydelse för inflytandet tydliggörs av samtliga våra deltagande fackliga förtroendemän. De lokala fackliga strategierna innehåller 1982 i markant ökad utsträckning försök till informellt relationsuppbyggande relativt ledande aktörer i företags- eller organisationsledningarna (i den utsträckning detta tillåts) och en ökad vilja att lära sig de informella spelregler som uppfattas som avgörandet - eller åtminstone som mycket viktiga - i beslutsprocesserna[4]. Därmed tonar en del av de lokala fackliga organisationerna ned både betydelsen av officiella avtal och överenskommelser och kraften i det arbete som syf-

tar till att få fram dessa[5]. Man understryker istället vikten av att lära sig och bli del i de processer ur vilka viktiga beslut växer fram - man menar att beslutsfattandet i mycket låg utsträckning bygger på i traditionell mening rationella tillvägagångssätt och överväganden, och att det t o m innehåller en hög grad av anarkistiska[6] inslag. Medvetenheten om rollen som politisk aktör (i den mening som beskrivs i kapitel 11) har ökat, och därmed finns även en tydlig medvetenhet om de kooptationsrisker[7] som är förbundna med denna nya typ av strategier.

En rejält utvidgad demokratisering handlar om att stärka varje aktörs möjligheter att delta - och uppfatta ett reellt deltagande - i beslutsfattandet. I bokens del III presenteras en teori om resurser som empirin i projektet - i samspel med den utvecklade teorin - visat vara av betydelse för den enskilde aktörens möjligheter till inflytande. Den teorin kan bl a förklara vad som gör att den hierarkiska placeringen medför olika grader av uppfattat inflytande. Därmed finns också ett underlag för att förändra detta förhållande. Vi får genom teorin om en aktörs makt- och inflytanderesurser en antydan om vad ett fortsatt arbete för en stärkt och utvidgad företagsdemokrati bör koncentreras på. En sådan teori kan bidra till att få till stånd en utveckling som svarar upp mot de värderingar merparten av våra aktörer på ett så påtagligt sätt ger uttryck för 1982.

Frågan hur det har gått med företagsdemokratin blir utifrån de här gjorda beskrivningarna inte helt entydigt besvarad. Samtidigt som värderingarna med avseende på arbetslivsdemokrati stärkts och samverkansformerna förändrats så att det föreskrivna inflytandet ökat har de enskilda aktörernas uppfattade inflytande inte genomgått lika tydliga förändringar. Bl a är skillnaderna mellan de olika kategorierna av anställda i stort desamma 1982 som 1976.

10.2 Sammanfattning och slutsatser

Som utgångspunkt inför bokens tredje del följer här en avslutande - och övergripande - sammanställning av de beskrivningar över företagsdemokratins utveckling i sju organisationer som givits i denna andra del. Innan jag formulerar de frågeställningar som utgör underlag för bokens tredje del vill jag återvända till de diskussioner jag tidigare fört om medbestämmandelagstiftningen. Medbestämmandelagen är en ramlagstiftning. Den rymmer inga regler som på ett direkt sätt omfördelar makten mellan olika parter i arbetslivet. Enkelt uttryckt säger den inget om vem som har den yttersta beslutanderätten i olika frågor (jfr t ex aktiebolagsstiftningen som därvidlag är annorlunda). MBL överlämnar åt arbetsmarknadens parter att hantera utvecklingen av medbestämmandet (jfr evolutionstanken, t ex Fahlbeck, 1981). De ramar som ges är i huvudsak förhandlings- och informationsskyldigheten, uppmaningen till medbestämmandeavtal samt de med dessa regler och denna uppmaning förbundna påtryckningsmöjligheterna och sanktionsmedlen. Därutöver uttrycker MBL en till området vid och till graden och formen (utöver förhandlingen) ospecificerad intention om ett stärkt inflytande för arbetstagarparten. Lagstiftningens ideologi menar att insatsen av arbete på samma sätt som - och likvärdigt med - insatsen av kapital skall berättiga till inflytande. Denna maktdelningstanke utgör MBL:s mest radikala inslag.

På grund av MBL:s karaktär som ramlagstiftning blir det påtagligt (jag menar att även annan lagstiftning kräver samma uppföljning) intressant och ytterst betydelsefullt att följa vad som sker i praktiken. Det skeendet avspeglar bl a värderingar hos olika parter, förväntningar och grundläggande maktförhållanden. I detta forskningsarbete har utvecklingen följts i sju organisationer - från tiden innan MBL:s ikraftträdande och fram till 1982. Resultaten går att sammanfatta på följande sätt.

Utvecklingen när det gäller värderingar med avseende på medbestämmande - och ett utvidgat sådant (ett accepterande av en fortgående demokratisering av arbetslivet) - är tydlig. Dessa värderingar har stärkts under de år vi studerat organisationerna.

1976	1978	1982
●	↗	↗

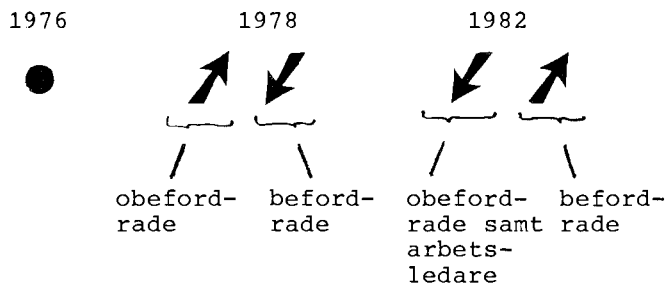
Figur 10.2 Utvecklingen av positiva värderingar om medbestämmande i arbetslivet (-en jämförelse från tidpunkt till tidpunkt)

Samtidigt har formerna för inflytandet förändrats. Om vi talar i termer av klarhet i regler och rutiner, och därmed också överensstämmelse (mellan aktörer) i uppfattningar om hur dessa regler och rutiner ser ut (deltagande parter har därmed i hög utsträckning klarlagda och fastlagda roller)[8] går en bild över utvecklingen att sammanställa på följande sätt. De samverkanssystem som existerar 1982 skiljer sig dessutom från de som fanns 1976. Fler aktörer deltar, fler frågeområden behandlas och det formellt föreskrivna inflytandet baseras på MBL:s regler om förhandlings- och informationsskyldighet.

1976	1978	1982
■ klara regler och rutiner	■ oklara regler och rutiner	■ klara regler och rutiner
■ hög grad av överensstämmelse i uppfattning mellan olika aktörer	■ olikartade uppfattningar	■ relativt hög grad av överensstämmelse i uppfattning mellan olika aktörer
	■ oklara roller parter och aktörer emellan	
■ klara roller parter och aktörer emellan		■ klara roller parter och aktörer emellan
(Baserar sig på företagsnämndssystem och i olika utsträckning kompletterande organisationsspecifika samverkansorganisationer)		(Oavsett om ordningen baserar sig endast på lagregler eller på medbestämmandeavtal - centrala eller lokala)

Figur 10.3 Utvecklingen av samverkansorganisationen/organisationen för medbestämmande baserar sig sig givetvis endast på åsikter givna av de aktörer som kan formulera en uppfattning om det företagsdemokratiska systemet.

Det uppfattade inflytandet har i grova drag förändrats på följande sätt över de tre tidpunkterna.



Figur 10.4 Utvecklingen av de enskilda aktörernas uppfattade inflytande (- en jämförelse från tidpunkt till tidpunkt)

Viktigt notera är att när pendeln 1982 slår tillbaka mot de skillnader mellan olika kategorier av anställda som förelåg 1976, så gör den inte så i full utsträckning. De obefordrade hamnar sammantaget på ett något högre inflytande än 1976. Således har vi viss grund för att anta att skillnaderna mellan obefordrade och befordrade utjämnats - om än i mycket liten grad.

Utvecklingen av det uppfattade inflytandet fram till 1982 motsvarar inte den av lagstiftaren tänkta. Juristen förklarar det sannolikt med att MBL aldrig rymt någon juridisk hårddata som omfördelar eller utjämnar makten mellan arbetsgivare och arbetstagare, och att ideologiska ställningstaganden och uppmaningar (jfr "the principle of exhortation", Fahlbeck, 1981[9]) inte äger tillräcklig kraft för att förändra starka etablerade maktstrukturer. För juristen kan utvecklingen kanske ses som både naturlig och förväntad. Samhällsvetaren finner sannolikt förklaringar till utvecklingen av medbestämmandet som har samband med den allmänna sociala och ekonomiska samhällsutvecklingen. Under en tid av lågkonjunktur och växande arbetsmarknadspolitiska problem påverkas inte bara styrkeförhållandena mellan arbetsmarknadens parter. Prioriteringen av olika fackliga frågor blir också en annan. Medbestämmandet har därvid inte förblivit i centrum på samma tydliga sätt som under större delen av 1970-talet. De i MBL givna påtryckningsmedlen och sanktionsmöjligheterna har inte kommit att nyttjas i den utsträckning som många diskuterade i anslutning till lagstiftningens införande.

Just genom MBL:s karaktär som ramlagstiftning - där enskilda parters och aktörers tolkningar, värderingar, handlingar och handlingskraft blir avgörande för utvecklingen och de praktiskt uppnådda resultaten - blir ett organisationsteoretiskt angreppssätt och en organisationsteoretisk utvärdering av central betydelse. Det blir viktigt att följa vad som i praktiken sker i de enskilda organisationerna och i handling olika parter emellan. Ur ett aktörsbaserat organisationsteoretiskt perspektiv går förklaringar till utvecklingen av medbestämmandet att finna i relationer och beroenden olika parter och aktörer emellan. Med ett aktörsbaserat organisationsperspektiv blir också frågeställningarna inför de empiriska resultaten av ett annat slag än vad juristen och samhällsvetaren sannolikt skulle finna - och framförallt - prioritera.

Om vi utgår från de i del II gjorda beskrivningarna, antyds följande fråga som viktig för att förstå vad som är av betydelse för makten och inflytandet i en organisation: Varför ökar den uppfattade graden av inflytande i en situation där formella regler och rutiner - som reglerar olika parters inflytande och relationer - i hög grad saknas? Vad betyder denna osäkerhet för makten och inflytandet parterna emellan?

Den empiriska studien visar att inflytandet ökar för de lägre befattningshavarna (jfr 'den svagare parten') i en situation där de formella regleringarna av inflytandet är fåtaliga (1978). Jag utgår i frågeställningen ovan från att utjämningen av det uppfattade inflytandet (minskning för de befordrade befattningshavarna och ökning för de obefordrade befattningshavarna) inte i hela sin omfattning avspeglar kvarlevande höga förväntningar på MBL[10]. När de formella regleringarna därefter införs och de 'nya' formella spelreglerna och rollerna blir fastlagda sjunker inflytandet för de lägre befattningshavarna och ökar för de högre befattningshavarna (1982). Detta kan antingen bero på att de regler som införs inte är tillräckligt kraftfulla och långtgående eller att de formella regelsystemen i sig har ringa - eller kanske t o m omvänd - betydelse.

Över samtliga tre tidpunkter ligger ett raster kvar över fördelningen av det uppfattade inflytandet mellan olika kategorier av anställda. Innan vi formulerat frågor kring andra förklaringsgrunder, och innan vi sammanställt annan information om de olika aktörerna utgör den befattningsmässiga hierarkin (de inom arbetsorganisationen formellt angivna befogenheterna) den faktor som synes förklara det uppfattade inflytandet. Om vi utgår från den organisationsföreställning som antyds i kapitel 11 - där de formella reglerna endast bedöms vara en faktor av betydelse för det organisatoriska skeendet - godtar vi inte utan vidare denna förklaring. Vi vill dessutom sprida inflytandet utöver vad olika formella hierarkier föreskriver - och synbarligen avspeglar - blir uppgiften att komma åt den vidare sfär av faktorer som ligger

bakom de högre befattningshavarnas högre grad av uppfattat inflytande; och som möjligen - t o m - konstituerar den formella befogenhetens till synes stora betydelse. Vi frågar oss istället: Vilka faktorer i de olika befattningshavarnas situation kan i högre grad än de formella arbetsmässiga befogenheterna förklara det uppfattade inflytandet?

I och med den frågan står vi inför uppgiften att formulera en alternativ föreställning om vad som konstituerar en aktörs makt och inflytande i en organisation. Vi överger (därmed också) de traditionella organisationsföreställningarnas (jfr kapitel 5) 'axiom' om den formella hierarkin som - ensamt eller i första hand - bestämmande för den enskilde aktörens handlingar, makt och inflytande; vi söker snarare fånga vad som ligger bakom den hierarkiska placeringens till synes stora betydelse för det uppfattade inflytandet. Makten betraktas därmed inte som en legal (fastlagd genom eller avspeglad i juridiken) eller formell (fastlagd genom eller avspeglad i den formella befogenhetsmässiga organisationshierarkin) företeelse, utan som närvarande i interagerandet enskilda aktörer emellan och producerad och reproducerad genom aktörernas beroenderelationer och utifrån deras möjligheter att hävda egna uppfattningar gentemot en motpart. Utifrån den föreställning om organisationer som presenteras i bokens tredje del och den här i del II beskrivna utvecklingen av inflytandet framstår nya teorier om makten och inflytandet i organisationer som nödvändiga för en vidare, bred och positiv utveckling av företagsdemokratin[11]. Den centrala uppgiften (jfr syftena i avsnitt 1.5) i bokens tredje del är att formulera en sådan - empiriskt baserad - teori. Potentiellt kan den teorin ge svar på ett stort antal av de frågor vi ställer kring de hittillsvarande strategierna för ett ökat medbestämmande, och deras uppenbarligen ringa effekter för den enskilde aktörens/arbetstagarens uppfattade inflytande (jfr utvecklingen av det uppfattade inflytandet från 1976 till 1982). Den kan samtidigt verifiera behovet av nya och annorlunda organisationsföreställningar.

Del III
OM TIDEN EFTER MBLs IKRAFTTRÄDANDE
En organisationsteoretisk redogörelse

" More than ever we need to invest in theories to keep some intellectual control over the burgeoning set of case descriptions."

Karl Weick, 1979

11. På väg mot en annorlunda organisationsyn

11.1 Det historiska arvet

I kunskapsutvecklingen om organisationer har helhetsföreställningar - i meningen överblickande[1] - dominerat; organisationen som en gripbar och pragmatiskt definierbar helhet.

> "Organizational analysts have been unable to cope with the reality of organizations because their vision is monopolized by an image of the organization as a whole; an entity not merely greater than the sum of its parts, but so superior that it is effectively divorced from the influence of the parts. The whole is regarded not as the product of interaction between the parts, but as determining them. The organization is endowed with a personality while the individuals constituting it are depersonalized, role players in the service of the organization goals."[2].

Att så varit fallet beror bl a på att starka helhetsintressen - må det vara ett ekonomiskt ägarintresse eller ett politiskt förvaltningsintresse - påverkat och nära styrt den organisationsteoretiska utvecklingen. Som vetenskap var organisationsteorin tidigt ett medel för att i administrativa och/eller ekonomiska termer effektivisera ledningen av företag och organisationer.[3] De socialpsykologiska organisationsstudier som startade under 1920-talet, och därefter blivit allt fler, visar på de annorlunda perspektiv på den organisatoriska verkligheten som enskilda organisationsmedlemmar företräder.[4] Re-

dan de tidiga teorierna om organisation och teknikerna för företagsledning innefattar mycket starka och tydliga normativa inslag. De syftar just till att beskära betydelsen av en subjektiv mångfald, och till att stärka ledningens möjligheter till överblick, styrning och kontroll (i syfte att effektivisera verksamheten). (För hela det resonemang som förs här samt de traditionella organisationsföreställningarnas konkreta innehåll, se vidare avsnitt 11.2.) I den organisationsteoretiska traditionen har dessa, ur ledningsperspektivet formulerade, helhetsföreställningar kommit att bli nära nog givna utgångspunkter, snare än något prövningsbart.[5)]

Eftersom de traditionella organisationsföreställningarna bildat utgångspunkten för vidare konstruktioner av olika organisatoriska styr- och kontrollsystem har de haft en grundläggande betydelse för hur arbetslivet kommit att utformas och utvecklas. Föreställningarna bygger på perspektiv som omfattas av en begränsad mängd ledande aktörer i varje organisation, men som ett instrument för helheten och samtliga dess delar. Som renodlat normativa - och ideologiska (jfr citatet nedan) - modeller går deras berättigande att motivera.

> "For the organizational plan, so beloved of management control theorists, may be reinterpreted not as a set of instructions for what will actually take place, but rather as an ideological device that functions to build constituency, to define the limits of 'responsible opinion'. Instead of attempting to coordinate and control work activities, the plan may be a tool to impose the planners' or managers' definition of reality upon discourse and conduct within and around the organization. Such unobtrusive forms of premice controll ... must surely be one of the most powerful forms of <u>management</u> control."[7)]

Samtidigt har de kommit att brukas som mer eller mindre objektiva modeller av en organisatorisk 'verklighet'. Deras värde som beskrivningar av en organisation och deras möjlighet att förklara ett specifikt organisatoriskt skeende har dock alltmer kommit att ifrågasättas (se vidare hela kapitel 12).

> "Fayol har sina principer om 'en man en chef' och begränsat kontrollspan. Brown har sitt verkställandesystem, Weber sin hierarki av befattningar. De avser alla vad vi vanligen brukar åskådliggöra i organisationsschemat."[7)]

De bilder av organisationer som återges i olika formella organisationsscheman har en normativ funktion. De fungerar som ett styrmedel där vanligen den formella strukturen av befogenheter och ansvar (vertikalt) och funktioner (horisontellt) när det gäller verksamhetens grundläggande uppgift - dess produktion av varor, tjänster eller idéer - söker fastläggas. Ofta förekommer mer detaljerade organisationsscheman och därtill hörande befattningsnomenklatur och -beskrivningar. Syftet blir då att reglera det enskilda arbetet i olika detaljerad utsträckning. Samtidigt ger organisationsscheman och befattningsbeskrivningar en begränsad bild av både verksamheten som helhet, dess organisation och det enskilda arbetet och dess utförande. Det som sker i organisationen och arbetslivet är beroende av en mängd förhållanden utöver den formellt fastlagda arbetsordningen. Ändock har denna en övergripande normativt väsentlig funktion (- jag återkommer till detta i samtliga de tre kapitlen 11, 12 och 13). Trots alla de subjektiva bilder av organisationen som existerar i en verksamhet är beskrivningskonkurrensen formellt betraktat låg. I beskrivningar av organisationer dominerar fortfarande den traditionella hierarkiska bilden. Därmed befästs de ur ledningsperspektivet formulerade helhetsföreställningarnas normativt starka ställning. Att bevara de traditionella helhetsföreställningarnas dominerande betydelse som enkla bilder av organisationen är en fråga som berör makten och inflytandet i arbetslivet. Att tillåta konkurrerande beskrivningar innebär att erkänna deras legitimitet. Därmed riskeras den egna föreställningens särställning. När de konkurrerande föreställningarna blir tydliga är grunden lagd för en framväxt av normer som innebär ett förändrat agerande i organisationen.

11.2 Individ och organisation

Organisationer består av människor som samverkar i syfte att fullgöra gemensamma uppgifter. Grunden för all organiserad mänsklig verksamhet är enskilda individer med olikartade förmågor, olika perspektiv och uppfattningar och olika viljor och motivation (aktörssynsättet vidareutvecklas i kapitel 12, 13 och 14).

Från psykologin härhör olika motivationsteorier. Gemenskap och kontakt med andra människor ingår som grundläggande värden i

ett stort antal av dessa.[8] Identitet, självkänsla och uppskattning anges som viktiga behov i den gemenskapen.[9] Sociala grupper formas i många sammanhang.[10] Ett sådant är deltagandet i arbetet i en organisation. Det är ett deltagande i ett på visst sätt organiserat system [11] med vissa regler föreskrivna (formellt/officiellt och informellt/inofficiellt)[12], med en eller flera uppgifter som kollektiv[13] och med viss varaktighet.[14] Definitioner av vad en social grupp är brukar som viktiga egenskaper fastslå att de deltagande personerna har en uppgift som grupp betraktade (syfte), att deltagarna står i något beroende till varandra [15] (struktur) och att det finns normer som reglerar både gruppens och var och en av deltagarnas agerande (regler)[16]. Dessa egenskaper eller förhållanden gäller även för den gemenskap vi är del av i organisationen där vi arbetar.[17]

Parsons formulerade tidigt en teori om vilka funktioner som måste fullgöras för att ett socialt system [18] skall överleva. Han talade om de fyra funktionerna [19] anpassning[20], måluppnående, integration och reproduktion. Anpassningen berör förhållandet mellan systemet (t ex organisationen) och omvärlden, måluppnåendet innefattar det agerande som definierar mål, mobiliserar och hanterar resurser och syftar till måluppfyllelse och tillfredsställelse, integrationen består av agerande för kontroll av och koordination mellan systemets delar, reproduktionen står för de aktiviteter som skapar, bevarar och förmedlar systemets kultur och värderingar och bibringar aktören nödvändig motivation.[21]

Parsons menade att dessa funktioner eller krav gäller generellt för sociala system, således även för organisationer. Kritiken mot fruktbarheten i Parsons teoretiska resonemang och hans normativa utgångspunkter behöver jag inte gå in på här.[22] Jag använder Parsons endast för att illustrera att olika skeenden med olika utgångspunkter[23] förekommer i en organisation.

De dominerande helhetsföreställningarna utgår från organisationsledningens intresse och behov av överblick och kontroll.

De representerar därmed ett visst (begränsat) perspektiv; och blir således farligt felaktiga i sina konsekvenser när de används som allmängiltiga instrument för att förstå och förklara hur en organisation fungerar. En viss parts förenklade helhetsföreställning motsvaras i den organisatoriska realiteten av ett samtidigt kontinuerligt skeende på många olika områden och med olika avsikter eller syften (och ofta utan förutsägbarhet med avseende på konsekvenserna.[24]).

Organisationer grundar sig på ett behov av kollektivt handlande.[25] Organisationen har tillkommit för att fullgöra en eller flera uppgifter; den organiserade verksamheten har ett syfte.[26] För att fullgöra uppgifterna krävs det att det kollektiva handlandet säkras. Ett flertal processer utöver den direkta arbetsprocessen pågår för att samordna de enskilda aktörernas behov, preferenser och individuella målsättningar. Det är således inte så enkelt som att samordna olika arbetsinsatser. I stället berörs krafterna bakom det agerandet.

Följande citat visar på ett sätt att åskådliggöra arbetets betydelse för den enskilda människan (från Liljeström, 1979).

> "Vår beredskap av arbeta förklaras av
>
> o att arbete ger tillfälle till samverkan med andra. Människan har starka impulser till kontakt och samarbete,
>
> o att arbete är och alltid har varit nödvändigt för överlevnad,
>
> o att arbete bär med sig drömmen om ett bättre liv,
>
> o att det ligger en eggelse i att lära sig, träna upp sig, att bemästra något, att vara yrkesskicklig. Men det är omvittnat att även icke-yrkesutbildade jobb ger aktivitetens tillfredsställelse och lust,
>
> o att arbete inger respekt hos andra. Det har av tradition förknippats med mognad och ansvar. När arbetet inneburit försakelse och påfrestningar har det fyllts med moraliska kvalitéer."[27]

Inom den för ett kollektivt handlande tillkomna organisationen finns individuella målsättningar, intresen och motiv för agerandet.[28] Därmed rymmer den enskilde individens handlingar en

politisk dimension. Innebörden i begreppet politik är att individens handlingar innefattar ett element av taktik för att nå ett visst resultat eller för att skydda sig mot någon annan eller andras handlingars konsekvenser.29) Organisationer som politiska arenor har alltmer kommit att uppmärksammas.[30] De individuella intressenas betydelse för hur organisationen fungerar har därmed tydliggjorts. I begreppet intresse lägger jag följande innebörd:

> The notion of interest stands in close relation to that of motive; 'interests' can be simply defined as any outcomes or events that facilitate the fulfilment of agents' wants. There are no interests without wants: but since men are not necessarily aware of their motives for acting in a particular way, they are not necessarily aware of what, in any given situation, their interests are either."[31]

I kapitel 13 och 14 preciserar jag vad varje aktörs intresse - medvetet eller omedvetet - är ur ett 'mikromaktperspektiv' ('mikromakten' presenteras och utvecklas som företeelse under benämningen strategiskt interaktions- eller aktörsperspektiv). Konsekvensen av en aktörsbaserad inresseföreställning blir att organisationer inte baseras på konsensus (eller fullständig kooptering) utan rymmer ett stort mått av konflikt.

Parallellt med att en arbetstagare sluter det formella kontraktet med den organisation han/hon arbetar i formas även ett 'psykologiskt' kontrakt.[32] Det kontraktet är unikt för varje enskild arbetstagare. Endast för en sammanslutning av fullständigt informerade och fulländade idealister - relativt organisationens uppdrag (och som desutom arbetar under en "ideal" administrativ ordning - skulle det personligt "bästa" agerandet kunna överensstämma med det för organisationen formulerade "bästa". Så ser verkligheten inte ut.[33] Fullgörandet av organisationens uppgifter kräver både kommunikation och förhandlingar och jämkning mellan olika perspektiv och intressen (se vidare kapitel 12). Denna kommunikation och dessa förhandlingar kan betraktas ur ett interaktionsperspektiv (se vidare kapitel 13 och 14). Därmed berörs även begreppet spel. Den innebörd jag lägger i spelbegreppet belyses av följande citat (- jag återkommer utförligt till interaktionen som ett strategiskt spel aktörer emellan i min föreställning och teori om makten och

inflytandet i organisationer; se kapitel 13 och 14 samt även inledningen av kapitel 12).

> "A game may be defined as a situation in which the outcomes of two or more persons in interaction are conjoint and the persons are not certain which outcome will occur."[34]

Kommunikationen och förhandlingarna[35] sker utifrån speciella förutsättningar. Spelet[36] kan föregå på olika villkor.[37] Inledningsvis antydde jag vilka intressen (organisationsledningens), vilket perspektiv (organisationsledningens) och vilken föreställning (hierarkisk och även rationell - se vidare kapitel 12 - organisationssyn) som historiskt fastlagt den dominerande delen av dessa villkor.[38] Spelets förutsättningar ges dock inte endast av en formell struktur och explicita regler, utan även av samhälleliga, organisatoriska och gruppspecifika värderingar och normer.[39] I en organisation pågår således ett flertal aktiviteter som berör samordningen mellan olika aktörer; ur organisationens synvinkel för att säkra det kollektiva handlandet och ur ett strikt (jag bortser i denna formulering från upplevd allmänanda och altruism) individuellt perspektiv för att jämka olika individuella intressen.

Redan här vill jag påpeka att min användning av begreppet intresse kommer att vidareutvecklas i kapitel 12, 13, 14 och även 15. Den enskilde aktörens drivkrafter för sitt agerande är inte jämförbara med de tydliga, konsistenta och traditionellt betraktat rationella (jfr t ex 'homo oeconomicus[40]), som de här refererade aktörsbaserade intresseföreställningarna implicerar. Dessa föreställningar utgör dock ett viktigt steg mot att betrakta det organisatoriska skeendet som resultatet av enskilda aktörers subjektivitet baserade perspektiv och handlingar.

11.3 Traditionella funktionsföreställningar

De aktiviteter som pågår i en organisation kan klassificeras utifrån de funktioner de antas fylla. Inom social-psykologin, sociologin och organisationsteorin har på detta sätt utvecklats bilder av för gruppen, systemet eller organisationen viktiga funktioner. Jag har redan refererat Parsons funktionsklassificering. Inom organisationsteorin finns idag en rik flora av

sådana klassificeringar[41] - "in order to cluster behaviors into analytical processes we must invent a series of categories".[42] Haas & Drabek (1973)[43] föreslår en sådan klasificering av aktiviteterna i en organisation. Förslaget har formen av en analysmodell där observerat agerande[44] snarare än - som de understryker - föreskrivna regler och planer[45] utgör grunden för en förståelse av hur organisationen fungerar. De säger sig vara ute för att beskriva vad organisationen är och inte vad den borde vara[46] (- implicit rymmer detta uttalande ett falskt påstående om organisationsanalysers och -beskrivningars möjligheter att frigöras från normativa implikationer).

Haas & Drabek menar att vi kan identifiera en struktur i de aktiviteter som äger rum för fullgörandet av organisationens uppgifter.[47] Denna struktur är dock mycket komplex och dessutom står olika typer av aktiviteter i relation till varandra. Komplexiteten angriper Haas & Drabek analytiskt genom att indela strukturen i ett antal samtidigt pågående kategorier av aktiviteter - processer.[48] De ser sin indelning som ett förslag öppet för modifieringar, kompletteringar och t o m rejäla omformuleringar i delar eller av helheten.[49] De föreslår följande indelning.

De aktiviteter som berör

- den direkta arbetsprocessen
- "underhåll" eller upprätthållande av organisationsspecifika normer och värden (t ex genom rekrytering och socialisation)[50]
- kommunikation
- beslutsfattande
- koordination[51]
- kontroll
- anpassning till förändringar[52]
- konflikter[53]

Haas & Drabek menar att agerandet i en organisation går att klassificera i dessa aktivitetskategorier. Steg två i deras föreslagna analysmodell blir att försöka fånga relationerna och beroendet mellan de olika typerna av aktiviteter. Resultatet

skulle kunna bli en bild av den specifika organisationen i form av hur dessa aktiviteter och deras inbördes beroenden ser ut. Vi skulle få organisationens komplexa sätt att utföra sina uppgifter beskrivet i en struktur bestående av dessa åtta - på ett visst sätt inbördes relaterade[54] - processer.

Det mönster av aktiviteter som på detta sätt skulle kunna ta form kräver i ett tredje steg sin förklaring. Haas & Drabek menar att tre kompletterande och parallellt närvarande strukturer[55] kan förklara det funna aktivitetsmönstret. Dels den normativa[56] strukturen, dels den struktur av relativt stabila orienteringar och föreställningar som bygger på personliga relationer mellan olika aktörer[57] och dels resursstrukturen - både tillgång till personer, lokaler och utrustning samt information och idéer om hur dessa tillgångar lämpligast utnyttjas.[58]

Den funktionsklassificering som Haas & Drabek består oss med visar tydligt den vidare utveckling som bygger på de funktionalistiska föreställningarna. De olika funktionernas ömsesidiga beroende och betydelse som lika viktiga delar i en helhet har kommit att alltmer understrykas. Vi har fått olika systemteorier som mer betonar systemet organisationen utifrån ett fullgörande av flera funktioner, än som ett redskap för fullgörandet av en eller flera uppgifter.[59]

Systemteoriernas organiska analogi gör att jämvikt och stabilitet blir avgörande faktorer för systemets överlevnad. Denna jämvikt uppnås genom en balans i 'input-output' eller 'bidrag-belöningsavseende' mellan systemets olika delar. Systemteorin har också kommit att belysa organisationens samspel med och beroende gentemot omvärlden. Som en ytterlighet bland systemteorierna kan vi se de ofta tekniskt komplicerade och sofistikerade modeller av organisationer som utvecklats på en cybernetisk[60] föreställningsgrund. Dessa innehåller tekniker och regler som syftar till självreglerande jämvikt och balans inom organisationen och i förhållande till omvärlden.[61]

Både den rationella föreställningen om organisationen som ett instrument inrättat för och fungerande för ett 'effektivt'[62]

fullgörande av en eller flera uppgifter och systemteorin innehåller funktionsklasificeringar. Likheten mellan dessa klassificeringar är att de görs utifrån ett överblickande och förenklat helhetsperspektiv. Olikheterna är många.[63] Måluppfyllelse respektive systembalans utgör de kriterier mot vilka organisationens sätt att fungera relateras. Med sådana föreställningar följer att agerande utifrån andra intressen än de helheten representerar uppfattas och betecknas som antingen irrationellt[64] eller som 'störande'.[65] Helheten representeras av huvudmannens[66] uppfattning av vad som är rationellt[67] (organisationsformer, beslut, handlingar, etc) i förhållande till verksamhetens målsättningar[68] respektive av systemet som aktör[69] - jämviktspostulatet gör systemet till 'herre'.[70] Implicit innebär detta att individen i organisationen antingen måste vara medveten eller omedveten 'idealist' (internaliserat helhetsföreställningarna och de föreskrivna målen[71]), uppleva ett (personligt) instrumentellt värde i att agera enligt helhetsföreställningarna eller vara förtryckt eller uppgiven inför det av helheten föreskrivna[72] - så långt enligt rationalitetsnormen, respektive att individen agerar utan medveten kontroll eller möjligheter att påverka - detta sista enligt systemsynsättet. Ur intressesynvinkel innebär den rationella föreställningen att det dominerande intresset blir att tillfredsställa huvudmannens för organisationen formulerade mål; systemsynsättet innebär att systemets balans och den bevarande jämvikten mellan delarna blir huvudintresset. Det sistnämnda får bl a till följd att förändrade styrkeförhållanden mellan olika delar och parter inom (och utom) organisationen inte överensstämmer med det grundläggande intresset.[73] Systemets jämvikt störs, och därmed är organisationens 'hälsa' hotad.[74]

Hur dessa föreställningar avbildar en organisatorisk verklighet kan ifrågasättas. Framför allt genom att föreställningarna ur intressesynvinkeln så tydligt innebär normativa ställningstaganden. Förekomsten av alternativa beskrivningssätt blir uppenbar.

Utvecklingen mot att beskriva organisationer som öppna system med flera - och i olika grad samverkande - aktiviteter och ske-

enden förekommande är de formellt fastslagna och rationellt[75] grundade har vidgat vårt perspektiv på organisationen.[76] Delarnas, den enskilde individens och omvärldens betydelse för hur organisationer fungerar har kommit att belysas. Dock företrädesvis utifrån organisationens eller systemets perspektiv. Dessa beskrivningar har sina tydliga begränsningar som redskap att förklara organisatoriskt agerande (se vidare kapitel 12 och 13).

11.4 En aktörsbaserad intresseföreställning

Om vi ser människans agerande i arbetslivet och organisationen mindre som en psykologisk företeelse eller som resultatet av generellt verkande 'naturlagar', och mer som uttryck för egna perspektiv, en egen vilja och en strävan mot att förbättra sin livssituation blir perspektivet på organisationen ett annat. Därmed väljer vi ett aktörsbaserat intresseperspektiv (jfr politiskt[77] perspektiv, i meningen att intressen företräds med olika kraft och med ett i olika utsträckning medvetet eller ändamålsenligt agerande. Organisationen rymmer konflikter och maktspel. Den enskilda människan företräder egna perspektiv och intressen.[78]

En aktörsbaserad intresseföreställning kan i ett antal viktiga dimensioner med avseende på beslutsfattande jämföras med den rationella organisationsföreställning jag berört ovan (- och som utförligt beskrivs i avsnitt 12.2).

Dimension	Rationell föreställning	Aktörsbaserad intresseföreställning
Mål, preferenser	konsistenta för den enskilda aktören och mellan aktörer i organisationen	konsistenta för den enskilda aktören; men inkonsistenta, pluralistiska mellan aktörer i organisationen
Makt och kontroll	Centraliserad	Skiftande koalitioner och intressegrupperingar
Beslutsprocessen	Metodisk och väsentligen rationell	Oordnad och karakteriserad av 'kampen' mellan olika intressen
Regler och normer	Norm: optimerad nytta för organisationen	Fritt marknadsspel, konflikter är legitima och förväntade
Informationskrav	Omfattande och systematisk information	Information ges och hålls tillbaka utifrån strategiska bedömningar
Uppfattningar om sambanden aktiviteter - konsekvenser	Åtminstone kända enligt sannolikhetsfördelningar	Olika uppfattningar om teknologin
Beslut	Följer av ett val om maximerat värde för organisationen	Resultatet av förhandlingar och samspel mellan olika intressen
Ideologi	Effektivitet	Kamp, konflikt, 'vinnare och förlorare'

Figur 11.1 Organisatoriskt beslutsfattande ur två 'etablerade' perspektiv.[79)]

Den aktörsbaserade intresseföreställningen innebär att den enskilde individens perspektiv och intressen [82)] - och därmed hennes tolkningar av och upplevda mening [83)] med olika ageranden - kan läggas till grund för beskrivningar av organisationen. Därav följer att organisationen måste betraktas med inslag av både mångfald och motstridigheter.

En första konsekvens av den aktörsbaserade intresseföreställningen blir att begrepp som "dysfunktionellt" och "irrationellt" organisatoriskt agerande får en förändrad betydelse. Det ur ett rationellt organisatoriskt helhetsperspektiv "dysfunktionella"

eller "irrationella" agerandet blir dels oundvikligt och dels blir de båda begreppen irrelevanta när de används för beskrivningar av olika aktörers agerande - och därmed av vad som sker i organisationen. Sett ur den enskilde aktörens perspektiv är allt agerande som följer det egna intresset "funktionellt" eller "rationellt". Funktionellt och rationellt eller inte är endast en fråga om val av perspektiv. Funktionellt för vad/vem? Rationellt för vad/vem?[82] Även om agerande har en rationell grund sett ur den enskilde aktörens perspektiv så är det därmed inte sagt att det leder till avsett resultat.[83] Den viktiga innebörden är att agerandet inte är godtyckligt - det bygger på en medveten eller omedveten 'strategi'[84] hos den enskilde aktören. Med detta synsätt blir en aktörs agerande aldrig utan mening (se vidare hela kapitel 13). Därmed blir också det "informella" skeendet - som ofta associerats med dysfunktionella konsekvenser[85] - och det "formellt" föreskrivna agerandet mer en fråga om vad som är 'inofficiellt' respektive 'officiellt' erkänt.[86] Allt är potentiellt lika väsentligt vid en beskrivning av organisationen. De enskilda aktörerna värderar agerandets betydelse och funktion utifrån hela den verklighet de befinner sig i.

En andra konsekvens blir att beskrivningen av organisationen tar fasta på de strukturer och processer som avser de enskilda aktörernas intressebevakning. Det innebär inte att de 'officiellt' och ur organisationsperspektivet konstruerade strukturerna blir oviktiga - tvärtom. Verkligheten består av enskilda aktörers upplevelser och agerande. Aktörerna påverkas av omgivningen och traditionens och kulturens normer och värderingar. Människan skapar sin verklighet, samtidigt som verkligheten skapar människan[87] (jfr den organisationsföreställning som presenteras i kapitel 13). Intressebevakningen sker inom ramen för de föreställningar som lever hos aktörerna i organisationen.[88] Ur detta perspektiv blir konflikter, motsättningar och olika intressen, mål och preferenser legitima företeelser som kräver sin speciella uppmärksamhet, hantering och därmed organisation.[89] Förekomsten av intressemotsättningar har belysts även inom de traditionella organisationsföreställningarna.[90] Men deras rationella eller 'harmoniska' helhetsuppfattningar

leder till att intressemotsättningarna uppmärksammas ur dessa speciella perspektiv. Så blir de t ex i ett administrativt perspektiv[91] 'störningar' som hanteras på samma sätt som andra ofullkomligheter i den organiserade helheten. 'Konflikthanteringen' blir en ytterligare administratiav uppgift[92] bland de tidigare[93] (se vidare avsnittet nedan).

11.5 En formell organisation för intresseagerandet

Brown (1971 och 1972)[94] redovisar en modell över hur arbetsorganisationen[95] kan (och enligt honom måste) kompletteras med andra formella strukturer och regler för att reglera förhållandet mellan olika "maktgrupper".[96]

Hans modell överensstämmer med det sätt på vilket makten och inflytandet i organisationer hanteras enligt den svenska företagsdemokratitraditionen.

Browns föreställning bygger på att den organisatoriska hierarkin är oundgänglig.[97] En effektiv (hierarkisk) arbetsorganisation kräver att de olika maktgruppernas förekomst uppmärksammas och att relationerna dem emellan hanteras på ett seriöst och medvetet sätt. Det sker bäst, menar Brown, genom att skapa en formell organisation och formella regler därför.[98]. Det "informella" skeendet i en organisation är enligt Brown uttryck för en brist på tillräcklig och ändamålsenlig formell organisation.[99] Browns förslag till formell hantering av "maktgruppen" anställda innefattar ett representativt system[100] och ett policy-beslutande 'företagsråd'.[101] Brown menar att 'företagsrådets' beslut måste föregås av enlighet bland representanterna.[102]

> "The full implication of the unanimous vote is that argument, discussion and reason take the place of the use of power, either by threat of by block voting (for majorities are the use of power of numbers)."[105]

Ett fungerande sådant system bygger på att ett flertal förutsättningar är vid handen. Några av dessa berör Brown i följande ord.

> "Indeed great responsibility and authority have to be

> accepted by managers for the leadership of their subordinates; and elected representatives have to occupy fully their elected role in the sense of knowing policy, of being able to speak responsibly on behalf of their constituens, and of being able to integrate their views with those of representatives of other groups ..."[104]

Brown menar att systemet med vetorätt i sig uppmanar till ett ansvarsfullt agerande.

> "What has to be remembered is that the giving to every individual member of the council the right of veto also places each member in a very exposed position if he uses it (rather like in the Security Council of the United Nations). The minutes of the meeting are available to all, and his objections are stated, as is his use of the veto. People have to have a reasonably strong case if they are to put themselves into such a position. They cannot, as in a committee, sink their own individual vote in a nameless majority or minority. The right of veto conferred by the unanimous voting rule involves personal accountability, and this is a heavy pressure towards responsible actions."[105]

Jag skall inte här utvärdera Browns organisationslösning, än mindre ifrågasätta hans egen erfarenhet av den.[106] Däremot vill jag i några få meningar ge uttryck för någar frågor som omedelbart inställer sig.

Det är lätt att vid läsandet av Brown få ett intryck av att det är för 'harmonins' skull som deltagandesystemen konstrueras[107], snarare än i syfte att ge de olika "maktgrupperna" möjligheter att hävda sina intressen. Brown menar att denna harmoni ligger i samtliga parater intresse. Intressena är - om "förnuft" och "ansvar" råder och om "kunskap" och "gemensamt godkända regler" finns - förenliga. Brown berör inte på något tydligare sätt de ur intresse- och maktsynvinkel viktiga begränsningar - med avseende på representanternas agerande - som denna ordning i sig leder till. Vad är ett "strong case"? Vilka normer och värderingar ligger bakom den bedömningen? Vad är godkänt att hamna på dagordning? Vilka krafter åstadkommer den slutliga enigheten? Detta är relevanta frågeställningar även efter att det formellt fastslagits att representanterna är fria att ta upp vadhelst de önskar och att de representerar sina "uppdragsgivare" och ingen annan.

När policies och regler "gemensamt" formulerats ("agreed and written") i ett 'företagsråd'; när en "lagstiftande församling" ("legislature") existerar i denna mening måste den enligt Brown kompletteras med en mekanism som kontrollerar och bedömer att reglerna efterlevs och har avsedd verkan. Browns lösning är att inrätta ett formellt överklagandesystem inom organisationen - ett organisationens 'rättssystem'.[108)]

> "Every employee shall have the right of appeal against any decision by his immediate manager which:
>
> (a) he believes to be an infringement of agreed policy, or
>
> (b) he feels to be unjust in its affect on himself.[109)]

Den andra typen av överklagande presenterar enligt Brown vissa problem. Ett sätt att lösa problemet med olika uppfattningar mellan chefen och den underställde är att en 'dömande' ("adjudicating") annan chef utreder frågan. Brown ger bl a ett exempel på hur detta kan gå till i ett fall där olika bedömningar av den underställdes arbetsprestation föreligger.[110)] Av avgörande betydelse är att normer och regler som överklagandesystemet innefattar accepteras av de anställdas representanter.[111)]

> "I believe that soundly built internal appeals procedures could make a great contribution not only to peace in industry but also to human satisfaction at work."[112)]

Browns organisationsförslag syftar till att lösa konflikter mellan olika (makt-) grupper till en så låg 'kostnad' som möjligt för det kollektiva agerandet. Potentiella konflikter och 'destruktivt' maktutövande i arbetet skall förhoppningsvis undanröjas genom ett ordnat och formellt deltagande av de anställda och deras representanter i ett system med 'företagsråd',[113)] kommittéer och överklagandemöjligheter. Konflikter skall medlas[114)] utan att 'störa' fullgörandet av organisationens uppgifter.

11.6 Den aktörsbaserade intresseföreställningen vidareutvecklad

Sett ur individens perspektiv och utifrån hennes intressen ger bevakningen av de egna intressena inte upphov till 'irrationel-

-la' handlingar eller administrativa störningar. När konflikten blir synlig innebär det en möjlighet att göra sig hörd. De olika företeelser som stöder den möjligheten är potentiella tillgångar snarare än något störande.

Att ta den enskilde arbetstagarens intressen som utgångspunkt för en organisationsföreställning innebär inte att bortse från det kollektiva. Om vi går tillbaka till de faktorer som ovan föreslagits ligga bakom individens ambition och vilja till arbete så har just det kollektiva ett värde i sig - både i meningen att åstadkomma något och att känna gemenskap. Därutöver uppstår relationer och beroenden i en organisation - som även dessa - verkar mot det rent individualistiska agerandet. Crozier (1964)[115] anger fyra sådana "stabiliserande faktorer".[116]

- nödvändigheten för medlemmar av olika grupper att leva tillsammans
- det faktum att varje grupps privilegier till stor del är beroende av andra gruppers privilegier[117]
- den samstämda uppfattningen mellan alla grupper om att en viss grad av effektivitet måste upprätthållas[118]
- själva stabiliteten i grupprelationerna[119]

Även Selznick(1968)[120] understryker det viktiga i att beakta den utveckling som leder till att det gemensamma - organisationen - blir ett mål och värde i sig självt.

> "Detta är verkligen en välbekant process som på ett mycket tydligt sätt står klar för oss, när vi inser att vissa firmor eller organisationer är präglade av speciella sätt att fatta beslut eller av särskilda förpliktelser till mål, metoder eller klilentel. På detta sätt antar organisationen värden som ett tekniskt instrument. Som medel för gruppintegriteten blir den i viss utsträckning ett mål i sig."[121]

Innan jag går vidare behöver intressebegreppet kompletteras med de två begreppen intressegrupp och koalition. Innebörden i dessa begrepp presenterar jag med hjälp av korta definitioner från den litteratur som behandlar organisationer ur ett intresseperspektiv. När jag i bokens senare delar använder begreppet aktör - och kopplar det till strategi, interaktionsmöjligheter och kompetens - kan det både syfta på en enskild individ, en

intressegrupp eller en koalition. Viktigt notera är dock att även i de två sistnämnda fallen bärs det konkreta agerandet - handlingen - av enskilda individer (häri ligger bl a mycket av den problematik som ryms inom olika former av representativa system).

Intressegrupp
- en grupp med aktörer som är medvetna om det gemensamma i deras målsättningar och om deras gemensamma lott utöver beroendet av varandra i arbetsprocessen.[123]

Koalition
- en sammanslutning av intressegrupper som är förbundna genom ett gemensamt mål.[124] Tedeschi, Schlenker & Bonoma (1973) formulerar detta på följande sätt:

> "Coalition behavior involves the formation of groups whose intention is to use mutual resources to accomplish some common goal in a mixed-motive situation."[125]

Det informella agerandet uppstår inte endast kring utförandet av den kollektiva uppgiften. En mängd agerande har primärt andra syften. Individer, grupper, avdelningar agerar utifrån sina egna särintressen. Det politiska agerandet sker ofta inom ramen för det som benämns den "informella" organisationen. Därmed är det ett agerande som inte är tydliggjort eller legitimerat i officiell form. Likväl förekommer det i strukturerad och ordnad form. Om ett visst helhetsintresse organisaeras officiellt i arbetsorganisationen så organiserar sig även de enskilda aktörernas intressen - antingen officiellt eller inofficiellt.

> "One of the most important insights of the natural system perspektive is that the social structure of an organization is not comprised of the formal structure plus the idosyncratic beliefs and behaviors of individual participants but of a formal and an informal structure: informal life is itself structured and orderly. Participants within formal organizations generate informal norms and behavior patterns: status and power systems, communication networks, sociometric structures, and working arrangements."[126]

När vi som Haas & Drabek (se ovan) studerar människors agerande kan vi göra det utifrån ett annat perspektiv än organisationens. Vi kan kategorisera agerandet utifrån andra utgångspunkt-

er än organisationens samlade uppgifter. Likaväl som agerandet går att klassificera utifrån sin funktion för organisationen, går det att klassificera utifrån sin funktion för individen. Därmed är vi framme vid en möjlig tredje konsekvens som följer av den politiska aktörsföreställningen.

Genom utgångspunkten i den enskilda individens intressen och hennes tolkning av innebörden i sitt och andras agerande får vi en annorlunda beskrivning av organisationen. Men därutöver erbjuder detta angreppssätt en annorlunda möjlighet att förklara det agerande som äger rum i en organisation. Förklaringarna begränsas inte av de traditionella helhetsföreställningarnas speciella perspektiv. Den enskilde aktörens egen upplevda mening med sitt agerande blir förklarande, och ur detta perspektiv tolkas konsekvenserna av de existerande - på ledningens perspektiv baserade - helhetslösningarna.

> "Goffman's study reveals the insights that may be derivec by linking the behaviour of members of organizations to the sets of meanings which operate in certain social contexts. It is these, rather than the demands made upon organizations by their environment or upon men by machines, which provide a satisfactory explanation of human action."[127]

11.7 Enskilda intressen organiseras tydligt

Vad de enskilda aktörernas intressen består av och hur starka uttryck de får varierar. (I min organisations- och maktföreställning - kapitel 13 och 14 - utvecklas och preciseras innebörden i en aktörs intresse; innebörden blir, ur det strategiska aktörsperspektiv som presenteras där, en annan än vad som beskrivs nedan.) Deras närvaro och betydelse kan dock enkelt exemplifieras.

> Ta t ex organisationen som är uppdelad i ett antal försäljningskontor, med en ansvarig på varje kontor. De kontorsansvariga är väl bekanta genom att de formellt ingår i en ledningsgrupp, och även i viss mån cirkulerar mellan kontoren och har 'lärts upp' av varandra. Befattningarna är nomenklaturmässigt jämställda, men förutsättningarna att bedriva och påverka kontorets verksamhet varierar stort mellan distrikten. Man är osäker på företagsledningens medvetenhet om de lokala problemen - och även dess intresse av att behålla kontoren i den form de idag existerar och att tilldela de resurser som man inom grup-

pen upplever som nödvändiga för att kunna bedriva sina respektive verksamheter på rättvisa villkor. Inför ett varsel om organisatoriska förändringar startas 'inofficiella' sammankomster mellan de kontorsansvariga. Resultatet blir en samordning och förstärkning av de gemensamma intressena gentemot företagsledningen. Organisationsförändringen påverkas på ett sätt som tillfredsställer gruppen. Detta får i sin tur till följd att sammankomsterna fortsätter som samordnande och förberedande även i andra frågor som gemensamt berör de kontorsansvariga. Gruppen och gruppens sammankomster blir en kraftfull och viktig 'instans' som bevakar de kontorsansvarigas intressen och som företagsledningen regelmässigt konsulterar i frågor där den upplever att deras intressen berörs. Utöver att företräda deltagarnas intressen har gruppen utvecklats till att vara viktig för företagsledningen - både med avseende på information och förankring av tilltänkta åtgärder.[128)]

Exemplet visar hur individuella intressen upplevs som gemensamma och organiseras i kollektivt agerande. Detta sker på olika sätt i olika frågor. I Sverige har vi en lång tradition där de enskilda aktörerna officiellt organiserat sitt gemensamma intresse i en stor mängd frågor genom den fackliga organisationen. Dessa intressen har bl a gällt del i företagens ekonomiska utveckling och trygga arbetsförhållanden. Detta har lett till att förhandlingar och avtal mellan arbetstagarna och arbetsgivarna idag är en viktig del i så gott som alla organisationers verksamhet. Men spektrumet av frågorna som arbetstagarna upplever gemensamt intresse av att driva har vidgats, och innefattar idag på ett tydligt sätt både överväganden som erör den totala verksamhetens bedrivande och framtid och det enskilda arbetets utformning och innehåll. Den enskilde anställde ställer idag krav på att få sina intressen tillgodosedda i en mängd avseenden och på en mängd områden som för bara tjugo till trettio år sedan var otänkbara. Ett förändrat arbetsliv och en ökad utbildning i samhället har höjt medvetenheten om arbetets betydelse och ökat kunskapen om dess betingelser. Det har lett till krav på deltagande från arbetstagarna och hänsynstagande till deras intressen i en ökad mängd frågor. Som exempel kan jag citera de medbestämmandeområden som anges i ett par centrala medbestämmandeavtal.

"a) Principer för delegering och decentralisering i frågor som avser arbetets organisation, metodik och teknik.

b) Administrativa styrsystem som berör organisations- och arbetsförhållanden.

c) Införande eller väsentlig förändring av datasystem.

d) Ekonomisk planering och budgetering av bankens verksamhet samt alla väsentliga förändringar i verksamhetens bedrivande i övrigt.

e) Personalbudget och personaldimensionering.

f) Etablering, flyttning eller nedläggning.

g) Personalpolitik, jämställdhetsfrågor.

h) Program för personalutveckling och personalutbildning.

i) Principer för registrering, sammanställning eller användande av personuppgifter avseende de anställda.

j) Principer för beredning och tillsättning av befordrade tjänster.

k) Principer för urval av deltagare till olika utbildningar.

l) Frågor som avser arbetsmiljö och företagshälsovård enligt särskilt avtal."[129]

"Planering och organisation

Långsiktig verksamhetsplanering
Kortsiktig verksamhetsplanering
Budgetering
Organisationsbeskrivning
Arbetets utförande
Personalutvecklade åtgärder

Personal

Personalpolitik
Personalplanering
Personalutveckling
Introduktion
Intern utbildning
Arbetsväxling
Personalinformation
Personalrörlighet
Rekrytering
Anställning
Omplacering
Anställnings upphörande"[130]

Det arbete som gäller bevakningen av de anställdas intressen är idag en viktig del i de flesta svenska organisationers verksam-

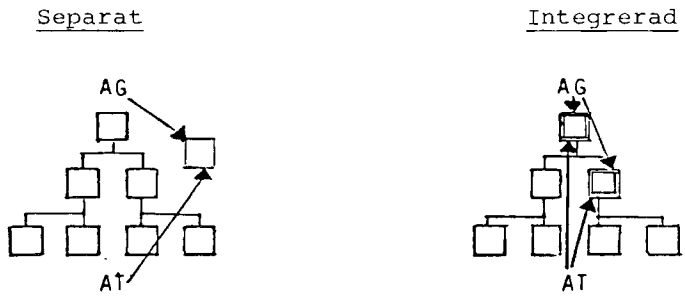
het. I första hand företräds de anställdas intressen i officiellt organiserad form genom de fackliga organisationerna; men bevakningen sker även på andra representativa grunder - t ex 'medarbetarskapet' i den enskilda arbetsgruppen.

11.8 Formella kollektiva intressegrupperingar som en del av organisationen

På samma sätt som vid övriga beskrivningar av organisationer har vi en tradition av att närma oss intresseföreställningen genom ett enkelt helhetsperspektiv; där arbetsgivar- och arbetstagarintressen står mot varandra.

Inom den enskilda organisationen möts arbetstagarintressena och arbetsgivarintressena på olika sätt. Den officiella organisationen som konstrueras eller växer fram för att hantera intressefrågorna kallar jag fortsättningsvis samverkansorganisationen. Den kan bestå av olika typer av arenor. Dels samverkansarenor som konstruerats och fungerar skilda från arbetsorganisationen eller linjearbetet. Jag kallar dessa arenor sammantagna för den separata (jfr Sjöstrand, 1978) samverkansorganisationen (exempel är den gamla företagsnämnden och till den anslutna komittéer eller grupper). Dels arenor som är inlemmade eller integrerade i arbetsorganisationen (typexempel här är arbetsplatsträffen). Denna typ av arenor kallar jag sammantagna för den integrerade (jfr Sjöstrand, 1978) samverkansorganisationen. På dessa arenor kan olika grupper medverka antingen direkt eller genom representanter. Arbetstagarna kan vara representrade via sina fackliga företrädare, genom representanter för arbetsgruppen eller på båda dessa grunder samtidigt. Utöver dessa två tydligt urskiljbara typer av samverkansarenor finns en tredje typ; de arenor som varken är del i ett eget från arbetsorganisationen skiljt system eller direkt integreerade i arbetsorganisationen. Denna 'varken-eller'-grupp består ofta av verksamhetsspecifika konstellationer som uppstår ur ett samverkansbehov som inte tillgodoses av vare sig den separata eller integrerade samverkansorganisationen (exempel är projektgrupper i olika frågor och grupper som uppstår ur ett spontant behov av att samverka utanför det ordinarie arbetet).

Deltagandet kan ske antingen i direkt eller representativ form; representationen kan i sin tur basera sig antingen på facklig tillhörighet eller arbetsgruppstillhörighet ('medarbetarskap'). Ofta är gränsen mellan denna typ av arenor och de integrerade samverkansarenorna svåra att dra. I denna grupp placerade jag i den empiriska redogörelsen i bokens andra del de arenor som inte tillhör den separata samverkansorganisationen och inte otvetydigt faller in i den arbetsorganisation som finns i verksamheten.



Figur 11.2 Officiell samverkansorganisation.

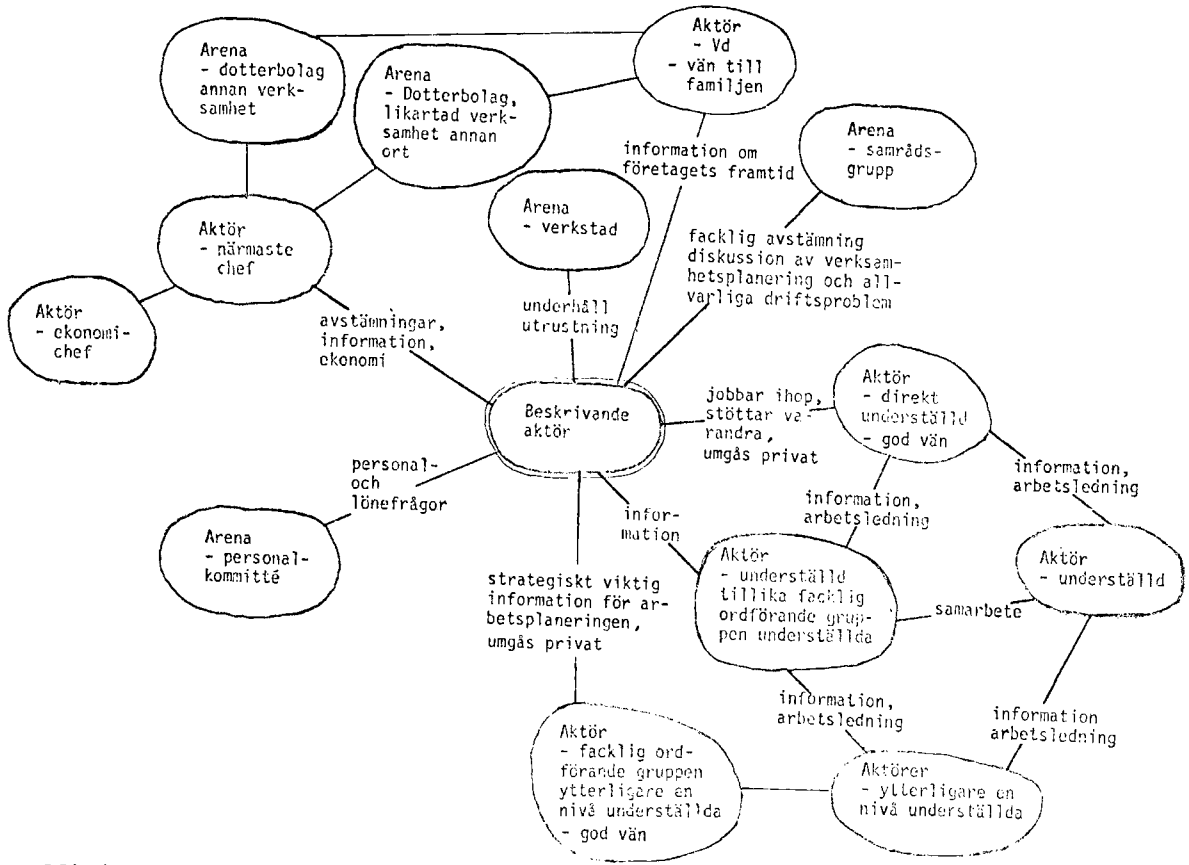
Att beskriva organisationen utifrån ett annat perspektiv än det direkta arbete som berör fullgörandet av den kollektiva uppgiften har ett stort värde som en alternativ bild av den verklighet som råder i arbetslivet. En organisationsföreställning som gör anspråk på att fånga verkligheten måste ta hänsyn till förekomsten av andra intressen och perspektiv än de som företräds av organisationsledningen.

11.9 Ett aktörsperspektiv på organisationen

Emedan fullgörandet av den kollektiva uppgiften - en del av ledningens bevakningsuppdrag[131] - är utgångspunkten för de traditionella helhetsföreställningarna (må de vara formulerade i rationalitets- eller systemtermer), går det att formulera annorlunda helhetsföreställningar utifrån enskilda individers intressen och upplevelser som medlemmar i organisationen. Utifrån den verklighet enskilda aktörer uppfattar får vi ofta annorlunda bilder av hur organisationen fungerar.[132] Med en

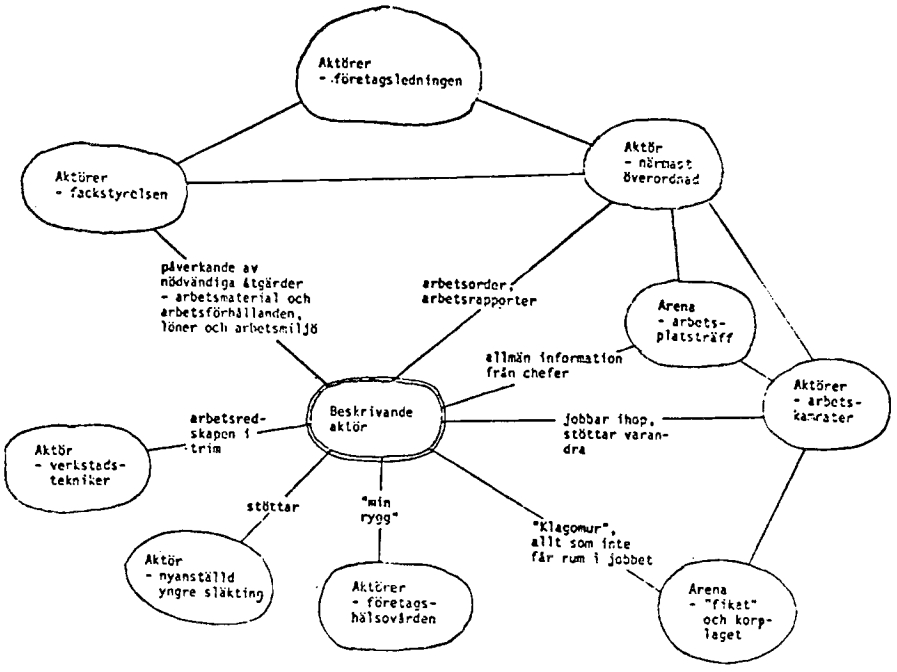
enskild aktör - i rollen som arbetstagare och organisationsmedlem, med en eller flera arbetstagare och organisationsmedlem, med en eller flera arbetsuppgifter och olika officiella och inofficiella roller - som utgångspunkt för en bild av hur organisationen fungerar blir beskrivningen både annorlunda och mer 'levande' (praktiskt förståelig) än de formella beskrivningar som officiellt representerar organisationen och är gjorda utifrån ledningens helhetsperspektiv. Bilden representerar de relationer och aktiviteter som ur den enskilde aktörens perspektiv och intressen är viktiga för att kunna fullgöra arbetsuppgifterna och fylla medlemsskapet i organisationen.[133] Som beskrivningar av verkligheten utgör dessa bilder viktiga komplement till de traditionella, ledningsförankrade beskrivningarna. Det handlar om den verklighet som närmast utgör grundbulten i den verksamhet som slutgiltigt alltid är med och avgör om organisationen fungerar bra eller dåligt[134] - både i social och ekonomisk medning - och därmed också är avgörande för dess överlevnad.[135] Den enskilde aktörens verklighetsuppfattning är således en viktig organisatorisk faktor; inte minst betraktat ur ett ledningsperspektiv - där effektivitet och lönsamhet i den kollektiva uppgiften utgör huvudintresset.[136] Det 'riktiga' i följande uppfattning om den organisatoriska verkligheten borde inte gå att ifrågasätta. Att också beakta den som viktig borde ur flera intresseperspektiv framstå som en självklarhet.

De följande två figurerna (11.3 och 11.4) visar hur två aktörer beskriver organisationen ur sina subjektiva perspektiv. Inringade återfinns de aktörer och arenor som aktören uppfattar sig interagera med. På varje 'linje' återfinns det innehåll aktören primärt bedömer att var och en av interaktionerna innefattar.



Figur 11.3 En inofficiell organisationsbeskrivning utifrån en enskild aktörs perspektiv och intressen.

Ur den beskrivande aktörens perspektiv utgör agerandet i organisationen en integrerad helhet. Han förfäktar sina intressen både inom det som brukar benämnas linjeorganisation, stabs- eller serviceorganisation (tillsammans arbetsorganisationen) och samverkansorganisationen. För en annan aktör kan den fackliga organisationen ingå som en viktig del i organisationsbeskrivningen.



Figur 11.4 En inofficiell organisationsbeskrivning utifrån en enskild aktörs perspektiv och intressen.

11.10 Ett första steg mot en aktörsföreställning

> "Definitions of the situation are part and parcel of the power strategies and must compete with others which are advocated by other interests."[137]

I detta kapitel har jag försökt ta de första stegen mot en organisationsteoretisk föreställning som tar sin utgångspunkt i den enskilde aktörens och arbetstagarens perspektiv. En sådan föreställning leder fram till alternativa beskrivningssätt av organisationen, och till alternativa möjligheter att förklara vad som sker i en organisation.[138] De annorlunda beskrivningar som blir resultatet, utgör viktiga komplement till de traditionella bilder vi ofta oreflekterat använder oss av.[139] Att föra fram organisatoriska beskrivningar som tar den enskilde arbetstagarens och hans/ hennes intressen som utgångspunkt berör makten och inflytandet i arbetslivet. Det sätt på vilket vi uppfattar och beskriver verkligheten påverkar vårt handlingsutrymme och formar våra handlingsalternativ. Både inom den organisationsteoretiska litteraturen och i verklighetens organisationer dominerar beskrivningar som utgår från andra intressen än den enskilde arbetstagarens.

> "... de flesta effektivitetsstudier idag antar att hög moral är en - ibland flera - indikatorer på organisatorisk effektivitet. Dessa studier frågar hur tillfredsställda människor är med sina jobb, chefer, karriärsmöjligheter, arbetsförhållanden och löner. Det passerar ouppmärksammat att definitionen av hög moral sker utifrån vad företaget antar vara till gagn för sin verksamhet. Den outtalade premissen är att hög moral innebär att människor finner tillfredsställelse i att göra vad företaget vill att de skall göra. Denna premiss är så grundligt förankrad att det vid en första tanke känns absurt att rekommendera ett moralmått som antar att tillfredsställelse utgår från att den anställde får göra vad han/hon själv önskar, snarare än vad företaget vill att han/hon skall göra. Men jag skulle vilja rekommendera framtida studier att ställa frågor av följande slag:
>
> Är detta en organisation där jag kan ...
>
> Ha trevliga samtal med andra om saker som intresserar mig? 'Dagdrömma' eller koppla av då och då utan att bli störd? Använda service och utrustning på arbetsplatsen för egna behov (telefonen, skrivtjänsten, kontorsmaterielet, verkstaden, personalavdelningen, underhållsavdelningen, resetjänsten, fordonsparken, etc.)?

Kunna påverka arbetstakten så att jag inte behöver arbeta så hårt när jag känner mig sliten? Dölja mina misstag och tydliggöra mina fina prestationer? 'Lära för livet' genom att arbeta här, eller kunna känna att mitt jobb - och det jag lärt i jobbet - berikar mina möjligheter till ett rikt och spännande socialt liv vid sidan av arbetet?

Få användning för 'surt förvärvad' kunskap så att jag känner att det jag gör är av värde och relaterat till min kompetens?

Kunna ordna arbete här åt en vän eller släkting? Kunna förvänta mig att få behålla mitt arbete så länge jag upplever mig behöva det?

Forskare har i så stor utsträckning övertagit och anammat de av företagsledningarna givna förutsättningarna att det vore närmast kätterskt att överväga dessa frågeställnngar som giltiga mått på en organisations effektivitet. Men, varför inte?"140)

12. En genomgång av olika organisationsteoretiska föreställningar

> "Organizations are neither the rational, harmonius entities celebrated in managerial theory nor the apocalyptic class conflict projected by Marxists. Rather it may be argued, a more suitable notion lies somewhere between those two - a concept of organizations as politically negotiated orders. Adopting this view, we can observe organizational actors in their daily transactions perceptually bargaining, repeatedly forming and reformning coalitions, and constantly availing themselves of influence tactics. Few organizational actors are the totally passive, apolitical entities that are presented by industrial psychologists and organizational sociologists. Survival in an organization is a political act. Corporations, universities, and voluntary associations are arenas for daily political action." (Bacharach & Lawler)[1]

12.1 Inledning

Uppfattningen om att det bakom organisationens kollektiva handlande/agerande[2] finns ett spel[3] om - eller relationer som innehåller - makt aktörer och koalitioner av aktörer emellan företräds av allt fler organisationsteoretiker[4]. Att detta maktspel också är en avgörande faktor bakom de kollektiva handlingarna förespråkas också.[5]

> "We have stated above that context and constructs are primarily relations. From the strategic point of view we have adopted, these relations involve power. Since the organizational construct is revealed only though the actor's experience, our method can begin only with the actor's strategic choices. It is the study of power which will enable us to analyze this construct, because power, as a fundamental stablizing mechanism

> in human behavior, is at the root of the collection of relations which constitute it."[6]

I kapitel 11 presenterade jag ett antal begrepp och uppfattningar som utgör grunden för den organisationsföreställning jag vidareutvecklar och specificerar i kapitel 13. Bl a konstaterade jag att det bakom allt mänskligt agerande finns vissa drivkrafter. Därmed blir agerandet i t ex arbetet i en organisation inte godtyckligt; det utgår ifrån enskilda aktörers föreställningar om sin egen situation i förhållande till andra aktörer[7]. I detta avseende blir inget agerande irrationellt - det finns alltid en historia[8] ett syfte och en 'strategi' (se vidare bl a avsnitt 13.4.4.6) bakom. På samma sätt som agerandet drivs av grundläggande skäl till att delta i arbetslivet så påverkas det av de regler och förutsättningar att agera som ges i relationer till andra människor på de arenor (i detta fall i organisationen) där agerandet äger rum. Arbetslivets organisationer har företrädesvis beskrivits i andra termer än relationer, förhandlingar, makt och beroenden. Villkoren för att företräda den individ jag är har mera beskrivits som en fråga om struktur (arbetsorganisationens uppbyggnad, befattningsnomenklaturer, karriärplanering, organiserad avkoppling - i form av fritidsverksamhet, kaffepaus, bastubad, etc) än en fråga om innehåll och process (ständigt pågående strömmar av skeenden); där jag agerar utifrån egna föreställningar (som dock - självfallet - kan delas med andra) och utvecklas som hel individ i olika relationer till andra aktörer. Det är karaktären på och innehållet i dessa föreställningar och relationer som formar mitt agerande - och som, i och för sig, i olika utsträckning är beroende av strukturförhållanden.

> "Whenever observations are made of the actor in his actual situation, as we shall see in what follows, it appears that he does not base his behavior on any sort of balance sheet of investments and returns, but rather on what opportunities he is able to discern in the situation and on his capacity to comprehend them"[9]

> "We pointed out that both these camps neglect the fact that man is first and foremost a head, or, in other words, that ha can exercise his freedom, which in more concrete terms means that he is an autonomous agent capable of calculation and manipulation, who can adapt himself and invent responses depending on the circumstances and the maneuvers of his partners."[10]

I detta kapitel beskriver jag ett antal organisationsteoretiska föreställningar. Syftet är dels att ge en bild av en utveckling och dels att sortera förställningarna i vad jag betraktar som en ograderad skala; där den ena änden representeras av en klassisk rationalitetssyn och den andra av ett fenomenologiskt betraktelsesätt. Kapitlet rymmer den organisationsteoretiska kunskapsutveckling jag använder som underlag för mina egna ställningstaganden. I kapitel 13 formulerar jag min egen organisationsföreställning.

12.2 Klassisk organisatorisk rationalitet

I kapitel 11 fastslog jag även att organisatorisk rationalitet är något annat än den rationalitet bedömd för en aktörs agerande som just berörts här ovan.[11] Den rationalitetsuppfattning som traditionellt ingått i både ekonomisk teori och organisationsteorin utgår från det möjliga i att fastlägga målsättningar (utifrån intressen), handla i enighet med dessa, för att därefter vara förmögen att utvärdera utfallet av utförda handlingar.[12] Den klassiska organisationsteorin[13] utgår från denna rationalitetstes; organisationen som ett rationellt redskap för fullgörandet av en eller flera uppgifter (jfr kapitel 11).

Mål → Formell organisation → Agerande → Utvärdering

Figur 12.1. Klassisk organisatorisk rationalitet.[14]

Bilden av organisationen som fungerande enligt denna rationalitetsföreställning bygger på att enskilda människor agerar i enlighet med de målsättningar som fastlagts för en verksamhet; människan är en rationell del av ett rationellt system.

I framförallt vår västerländska kultur har denna rationalitet (som handlingsmodell) dessutom kommit att kompletteras med ett bestämt innehåll med avseende på målsättningarna. Den rationella människan och organisationen eftersträvar ett efter omständigheterna högsta möjliga utbyte av sina insatser.[15] I ekonomisk teori formuleras det eftersträvansvärda i ekonomiska termer. Eftersom de ur (åtminstone materiell) välfärdssynpunkt synbarligen viktigaste organisationerna i vår kultur har haft det ekonomiska utfallet som övergripande intresse[16] (som mål-

sättning eller avgörande restriktion[17]), har det ur perspektivet organisatorisk rationalitet lämpat sig väl att se organisationens medlemmar som endast mindre delar av samma ekonomiska system. Adam Smith's "economic man" blir förklaringen till både systemets och systemets delars sätt att fungera.

Insikten om det ofullkomliga i detta betraktelsesätt väcktes tidigt. Människans vilja och framförallt möjligheter att agera på ett ur organisationen som helhet rationellt sätt (utifrån stabila, enhetliga och tydliga målformuleringar), eller som fullständigt och t o m enbart ekonomiskt kalkylerande, ifrågasattes. Lösningen på problemet blev tidigt olika organisatoriska och administrativa åtgärder. Utgångspunkten - organisationens mål och effektivitet - låg fast, och utifrån denna skulle verkligheten/människorna styras i rationalitetens tecken. Organisationen skulle inte längre byggas av endast "economic men" utan även av "administrative men". Där den enskilda människans "begränsning" inträder skulle det administrativa systemet ta vid[18]. En av de mest arbetade och genomtänkta föreställningarna om hur denna rationella administrativa organisation skulle se ut presenterades i början av detta sekel av Weber. Weber själv underströk att hans byråkratimodell beskrev ett teoretiskt idealtillstånd - något som snarare går (och bör - det normativa inslaget) att närma sig än att uppnå[19].

I början på seklet spred sig även praktiskt/pragmatiskt grundande föreställningar om hur en organisations administration - för högsta ekonomiska effektivitet - skulle se ut. Både Taylor[20] och Fayol[21] formulerade ett antal principer för hur ledningen av en organisation borde utformas. Framförallt Taylor argumenterade med egna erfarenheter och förankrade sina idéer och lösningar i de praktiska problem som vid denna tid av stark industriell och marknadsmässig utveckling mötte organisationer. Växande och nya marknader krävde större produktionsskalighet, vilket i sin tur möjliggjordes genom den nya teknologi som samtidigt växte fram. Organisation/administration, planering och arbetsfördelning blev viktiga frågor för företagsledningar. Ifråga om Taylor tydliggjordes konflikten mellan det av honom företrädda perspektivet på organisationen som en ekonomisk effektiv helhet och de enskilda arbetstagarnas intressen. Taylor

ställdes t o m inför ett senatutskotts förhörande om det ur demokratisk och arbetstagarnas synvinkel otillbörliga i sina metoder.[22]

Medan Weber redovisade en medvetenhet om den rationella modellens begränsade överensstämmelse med verkligheten[23] kan man efter läsning av Taylor påstå att de företagsekonomiska (och implicit marknadsmässiga - möjligheten att möta nya och växande marknader) resultaten kom att göra Taylor mindre engagerad i - och kanske t o m mindre medveten[24] om - sina lösningars konsekvenser för arbetstagarna och dess överensstämmelse med deras sätt att tänka och agera.

För eftervärlden har de organisatoriska föreställningar och administrativa lösningar/principer som växte fram under denna tid kommit att institutionaliseras som nära vetenskapligt[25] formulerade och grundade idéer om hur organisationer kan och skall administreras. Det normativa - effektivitet ur organisationens lednings perspektiv - och Webers understrykning av byråkratimodellens begränsningar i praktisk tillämpning samt den ursprungliga kritiken mot Taylor har fallit i glömska när det moderna industrisamhället utvecklats och så tydligt medfört en radikalt förändrad och höjd materiell standard för det stora folkflertalet i de industrialiserade samhällena.

Belysande för ensidigheten i bedömningsperspektiven är att när dessa olika klassiska organisationsprinciper för första gången på allvar ifrågasätts, så görs detta utifrån samma effektivitetskriterium. De studier som under slutet av 1920-talet och första hälften av 1930-talet[26] uppenbarade de rådande organisationsprincipernas konsekvenser för arbetstagarnas sätt att fungera i arbetssituationen gjorde detta utifrån mätningar av produktionens effektivitet. När 'human-relation' skolan växte fram, var den inget annat än ett nytt sätt att närma sig frågan om organisatorisk effektivitet. Normativt sett innebar den ingen förändring - endast delvis nya och annorlunda sätt att leda och administrera en organisations verksamhet effektivt lades fram. Den potentiella förändringskraften - och om vi så vill det vetenskapliga värdet - i Hawthorne studierna och "human-relation" arbetet var att människan i arbetslivet uppmärksammades, och att ändå embryot till nya teorier om vad som

bestämmer organisatoriskt handlande skymtade.

I anslutning till både Hawthorne studierna i sig och kanske framförallt Roethlisberger och Dicksons[27] skrifter följde under 1930-, 1940- och 1950-talet en ny organisationsteoretisk litteratur. Organisationen kontra individen - organisatoriska mål och organisatorisk rationalitet kontra individens mål och rationalitet - blev en central fråga.

12.3 Begränsad organisatorisk rationalitet

> "In other words we have clearly to distinguish between organization purpose and individual motive. It is frequently assumed in reasoning about organizations that common purpose and individual motive are or should be identical. With the exception noted below, this is never the case; and under modern conditions it rarely even appears to be the case. Individual motive is necessarily an internal, personal, subjective thing; common purpose is necessarily an external, impersonal, objective thing even though the individual interpretation of it is subjective. The one exception to this general rule, an important one, is that the accomplishment of an organization purpose becomes itself a source of personal satisfaction and a motive for many individuals in many organizations. It is rare, however, if ever, and then I think only in connection with family, patriotic, and religious organizations under special conditions, that organization purpose becomes or can become the only or even the major individual motive."[28]

Ett viktigt tidigt bidrag till att uppmärksamma den enskilde individens roll och funktion i organisationen presenterades i slutet av 1930-talet. Barnard (1938) tog - ur en företagsledares perspektiv - upp problemet med samarbete för ett gemensamt syfte (organisation) utifrån förhållandet att organisationen innefattar en stor mängd enskilda individer med en stor mängd individuella motiv för sitt medlemsskap i och sitt agerande i organisationen[29].

> "The persistence of cooperation depends upon two conditions: (a) its effectiveness; and (b) its efficiency. Effectiveness relates to the accloplishment of the cooperative purpose, which is social and non-personal in character. Efficiency relats to the satisfaction of individual motives, and is personal in character. The test of effectiveness is the accomplishment of a common purpose or purposes; effectiveness can be measured. The test of efficiency is the eliciting of sufficient individual wills to cooperative. The survival of cooperation, therefore, depends upon two interrelated and interdependent

> classes of proceses: (a) those which relate to the system of cooperation as a whole in relation to the environment; and (b) those which relate to the creation or distribution of satisfaction among individuals. The instability and failures of cooperation arise from defects in each of these classes of processes separately, and from defects in their combination. The functions of the executive are thoses of securing the effective adaption of these processes."[30]

Barnard särskiljer således på personliga motiv att agera i en organisation[31] och det kollektiva agerande som uppstår när enskilda individer är i stånd att kommunicera med varandra (1), och villiga att bidra med handlingar (2) för att fullgöra ett gemensamt syfte (3).[32] När dessa tre förhållanden är för handen har en organisation kommit till stånd. För dess fortlevnad krävs därefter att både den "externa" ("effectiveness") och "interna" ("efficiency") effektiviteten vidmakthålls. Systemet för samarbete/samverkan (organisationen) är något annat än summan av organisationsmedlemmarnas personliga motiv och målsättningar[33], och det måste bedömas utifrån andra utgångspunkter[34]. Organisationen måste enligt Barnard betraktas som en helhet[35], och den måste bedömas som det system för kollektivt agerande som utgör dess unika karaktär - och som således inkluderar ett vidmakthållande av de tre funktioner som nämndes ovan; nämligen kommunikation och enskilda individers vilja att bidra med handlingar för att fullgöra en gemensam uppgift.

Bevakningen av, och arbetet för att säkra de tre funktioner som konstituerar ett system av samarbete och samverkan åligger organisationens ledning.[36] Att leda organisationen handlar om att se till att både det organisatoriska syftet fullföljs och att organisationen består som samarbetssystem - att de enskilda individernas bidrag säkras genom att de individuellt tillfredsställs och upplever nytta av att delta i samarbetet.

Samtidigt understryker Barnard organisationens karaktär som system - med ömsesidiga beroenden mellan dess delar. Ledningssystemet blir i detta perspektiv endast en del - men en avgörande viktig del - av ett större system.

> "The executive functions serve to maintain a system of cooperative effort. They are impersonal. The functions are not, as so frequently stated to manage a group of

> persons, I do not think a correct understanding of executive work can be had if this narrower, convenient, but strictly speaking erroneous, conception obtains. It is not even quite correct to say that the executive functions are to manage the system of cooperative efforts. As a whole it is managed by itself, not by the executive organization, which is a part of it. The functions with which we are concerned are like those of the nervous system, including the brain, in relation to the rest of the body. It exists to maintain the bodily system by directing those actions which are necessary more effectively to adjust to the environment, but it can hardly be said to manage the body, a large part of whose functions are independent of it and upon which it in turn depends."[37]

I en andra del av sitt arbete övergår Barnard till att beskriva ledningens funktion i enlighet med den av honom framlagda organisationsföreställningen.

Den organisation som går att formellt[38] identifiera i samarbetet mellan alla de enskilda aktörerna beskriver Barnard som bestående av fem element som tillsammans skall beaktas och bearbetas av ledningen för att organisationen skall fortleva (jfr de tre villkoren ovan). De fem formella elementen är:

Specialisering/arbetsfördelning

- uppdelning i och koordinering av delhandlingar; uppbyggnad mot den gemensamma uppgiften.[39]

Belöningssystem

- för att säkra de enskilda individernas vilja att bidra med handlingar för fullgörandet av det gemensamma syftet (ytterst berörs, enligt Barnard deras vilja att överhuvudtaget kvarstå i organisationen).[40]

Auktoritetssystem

- den avgörande faktorn i det kommunikationssystem som skall förmedla organisationens formella syfte och samordna de enskilda individernas agerande för fullgörandet av detsamma. Enligt Barnard är auktoriteten en samlad benämning för enskilda individers villighet och förmåga att finna sig i de regler som ett fungerande kollektivt samarbetssystem av nödvändighet måste innehålla.[41]

Det formella beslutsfattandet

- formulering av organisationens syfte och kontroll över fullgörandet av detsamma.[42]

Urval av strategiska faktorer att basera beslutfattandet på

- det avgörande praktiska tillvägagångssättet för att nå

> fastlagda syften bygger, enligt Barnard, på att finna och kontrollera "strategiska faktorer".[43] Det handlar om att välja medel för att nå de uppsatta målen. Logiska och analytiska resonemang och empiriska prövningar och erfarenheter är viktiga inslag i det arbetet; och arbetsfördelningen både är avhängig och utgör en förutsättning för det. Enligt Barnard har dock även "moraliska" faktorer som attityder, värderingar, ideal och förhoppningar del i hur organisationen klarar att fullgöra sitt syfte. Den "moraliska sektorn" utgör, dessutom, samtidigt ett viktigt underlag för vad som formuleras som organisationens syfte; och kan undan för undan 'framtvinga' justeringar av de fastlagda syftena.[44]

Ett viktigt element i en teori över formella organisationer är således, enligt Barnard, organisationens auktoritetssystem. Auktoritetssystemet är ett medel för kordineringen av ett stort antal individers agerande, som 'delhandlingar' i en gemensam kollektiv uppgift. Auktoriteten är ett formellt organisatoriskt rekvisit[45] - och den mest centrala och viktiga faktorn i organisationens kommunikationssystem; men Barnard betonar även auktoritetens subjektiva karaktär.

> "Thus authority depends upon a cooperative personal attitude of individuals on the one hand; and the system of communication in the organization on the other. Without the latter, the former cannot be maintained."[46]

När det gäller de enskilda individernas vilja att kvarstå i organisationen och genom handling bidra till det gemensamma syftet fungerar inte ett kommunikationssytem eller ett auktoritetssystem, enligt Barnard, som fullständigt manipulerande. Individen måste också uppleva en subjektiv nytta av sitt agerande.[47] Därmed behandlar vi det andra elementet (nämnt ovan) i en teori om formella organisationer - det jag där benämnde belöningssystemet.

> "Cooperative efficiency is the resultant of individual efficiencies, since cooperation is entered into only to satisfy individual motives. The aggregate of the motives of those participating is the total motivation of the system. It is a complex made up of individual motives that may be highly deverse in character. The efficiency of the cooperative action is the degree to which these motives are satisfied. The only determinant of this efficiency is the individual, since motives are individual."[48]

Att säkra bidraget från de enskilda individerna innebär att balansera deras subjektivt upplevda bidrag och belöningar. Barnard betonar betydelsen av icke-materiella belöningar[49]. Han

menar också att organisation ofta misslyckas med att erbjuda tillräckliga eller fullgoda incitament för att säkra den enskilde individens bidrag till den kollektiva uppgiften. Därmed blir det viktigt att påverka individers 'önskningar' ("desires") så att de erbjudna belöningarna framstår som tillräckliga. Barnard nämner här medel som tvingande förhållanden, att skapa förenklade rationella motiv för att agera (dels utifrån organisationen som helhet - ex politiska och religiösa organisationer, och dels utifrån individen själv - ex "du bör", "det är i ditt intresse") och genom "inpräntning" av motiv[50].

Barnard behandlar organisationen som å ena sidan ett formellt "impersonal system ... maintaining integrivity of purpose", och å andra sidan ett socialt system med - inom ramen för både en formell och informell[51] organisation - enskilda individer med personliga motiv. Organisationens framgång och överlevnad beror - på en första övergripande nivå - på organisationens "effectiveness" (1) och "efficiency" (2).[52]

Om sambandet mellan "effectiveness" och "effeciency" säger Barnard följande:

> "For the continued existence of an organization either effectiveness or efficiency is necessary; and the longer the life, the more necessary both are. The vitality of organizations lies in the willingness of individuals to contribute forces to the cooperative systems. This willingness requires the belief that the purpose can be carried out, a faith that diminishes to the vanishing point as it appears that it is not in fact in process of being attained. Hence, when effectiveness ceases, willingness to contribute disappears. The continuance of willingness also depends upon the satisfactions that are secured by individual contributors in the process of carrying out the purpose. If the satisfactions do not exceed the sacrifices required, willingness disappears, and the condition is one of organization inefficiency. If the satisfactions exceed the sacrifices, willingness persists, and the condition is one of efficiency of organisation."[53]

För att klara både organisationens "effectiveness" och "efficiency" krävs att utbytesrelationerna gentemot både omvärlden (i fysisk och social bemärkelse) och organisationsmedlemmarna hålls i jämvikt.[54]

Det sätt på vilket bidragen till det kollektiva systemets, eller organisationens, fullgörande av sitt syfte säkras liknas i

Barnards framställning olika typer av förhandlingar[55] - dels mot intressenter i omvärlden, och dels mot organisationsmedlemmarna. Både en företagslednings 'förhandlingsskicklighet' (möjligen en alltför grov förenkling av innehållet i Barnards "the executive process") och olika intressenters 'nyttofunktioner' blir viktiga för utfallet.[56]

Barnards föreställning om organisationen som bestående av dels de enskilda organisationsmedlemmarna som 'ekonomier' och dels av en fysisk och en social 'omvärldsekonomi' utgör enligt honom själv något nytt. Han understryker även resonemangens teoretiska karaktär och begränsade analytiska användbarhet i den form han presenterar dem. Icke desto mindre menar han att de är en faktisk och viktig - om än intuitiv - del av skickliga företagsledningars bedömningar i enskilda 'verkliga' situationer.[57]

Det jämviktsresonemang Barnard använder sig av lånar han från bl a Pareto och Parsons.[59] Uppdelningen i individualiteten (de enskilda organisationsmedlemmarna) och den kollektiva funktionen (organisationen) leder till att organisationens nytta blir något annat än summan av individernas nyttovärderingar.[59]

Emedan både den fysiska, den sociala och den individuella nyttan går att uppskatta (- om än i olika utsträckning möjliga att specificera i "balansräkningar") från tidpunkt till tidpunkt; menar Barnard att det primära systemet organisationen som samarbetssystem endast går att som ekonomi utvärdera i termer av framgång eller misslyckande.

> "The appraisal of an organization is <u>not</u> a personal appraisal, nor, except incidentally, a market appraisal, nor the resultant of individual appraisals. It is and must be an appraisal based on itself. It appraises physical possessions, social relations, personal contributions, on the basis of what it can do with them. ... Its ability to act depends upon the success of its action in maintaining the pool of utilities it can use."[60]

Varje organisationsföreställning innefattar implicit - om inte explicit - en människosyn. Barnard understryker betydelsen av att inse detta.

> "These considerations suggest that in a broad inquiry into the nature of organizations and their functions, or in an effort to state the elements of the executive pro-

> cesses in organizations, a first step should be to set forth the position or understanding or postulates especially concerning the man, the "individual," and the "person", and related matters. Without such a preliminary survey it is quite certain that there will be unnecessary obscurity and unsuspected misunderstanding.[61]

Den människosyn som framträder i Barnards teori om formell organisation är människan som fri individ med egna syften och motiv för sitt agerande.

> "The individual is always the basic strategic factor in organization. Regardless of his history or his obligations he must be induced to cooperate, or there can be no cooperation."[62]

För egentligen första gången accepteras och, framförallt, formuleras och inkorporeras denna syn i en organisationsföreställning. Kvarstår gör dock organisationens kollektiva syfte (formulerat av en ledning[63]) som avgörande för hur de individuella 'ekonomierna' skall hanteras. Detta blir organisationsledningens centrala uppgift.[64]

Organisationen betraktas som en egen storhet ("the primary economy"); där en överblickande ledning[65] har koordineringsansvaret, men där enskilda individer och informella förhållanden identifieras som viktiga att beakta för framgång och överlevnad av den formella helheten.

Anledningen till den relativt ingående behandlingen av Barnards bok är föranledd dels av att den utgör början på en organisationsteoretisk litteratur, en utveckling, där den enskilde individen och organisationsmedlemmen blir allt viktigare och central när det gäller att formulera beskrivningar av och/eller administrativa principer för organisationer, och dels av att ett flertal av inslagen i Barnards organisationsföreställning lever vidare och utvecklas inom organisationsteorin än idag.[66]

Simon[67](1947/1971 utgår, i dess grundläggande delar, från Barnards arbete. Således skiljer han på olika deltagares personliga motiv för att engagera sig i organisationens aktiviteter och de (ett eller flera) mål som uppställs för organisationen som helhet - som kollektiv aktör. Han ansluter sig också till föreställningen om att en jämvikt mellan bidrag och belöningar för organisationens medlemmar är avgörande för organisationens

funktion och överlevnad. Han vidgar också denna krets till att tydligt gälla en vidare grupp än de anställda. Av avgörande betydelse för organisationens verksamhet blir således dessa deltagares nyttofunktioner.

> "The theory of inducements and contributions seeks to answer the question of why people join organizations, remain in organizations, and leave organizations. ... the inducements - contributions theory is concerned with the whole pattern of human motivation that is involved in organization maintenance."[69]

Simon utvecklar Barnards resonemang kring personliga motiv och organisationens syfte - mellan personliga mål och organisationens mål. Han gör en åtskillnad mellan människans roll som individ och som organisationsmedlem (- "we are proposing an abstraction from the complexities of real life".)[70]

> "I en organisation som den nyss beskrivna framträder förutom deltagarnas personliga mål ett eller flera organisationsmål. ...organisationens mål är indirekt ett personligt mål för alla deltagarna. Det är det medel som binder samman deras organisatoriska ansträngningar för att uppfylla de egna olika personliga målen."[71]

Organisationens mål blir således även indirekt de olika organisationsmedlemmarnas mål. Denna koordination av en stor mängd individer i en organisation blir möjlig genom den organisationsroll individen accepterar genom att ansluta sig till organisationen "... 'joining' means accepting an organizational role"[72]

En central faktor i organisationens verksamhet blir således att administrera dessa organisatoriska roller. Auktoritetssystemet blir en avgörande faktor i denna administration.[73]

Auktoritetssystemet bör, enligt Simon, följa en hierarki. Denna hierarki har stor betydelse för att organisationen skall kunna undvika auktoritetskonflikter.

> "Auktoritet" kan definieras som makten att fatta beslut som styr andras handlingar. Det är ett förhållande mellan två individer, den ene "överordnad", den andre "underordnad". Den överordnade formar och överför beslut som han förväntar sig skall accepteras av den underordnade. Den underordnade förväntar sig å sin sida sådana beslut och hans uppförande kommer att bestämmas av dem."[74]

Auktoriteten fyller, enligt Simon, tre viktiga funktioner.

"Bland de funktioner som auktoriteten fyller förtjänar följande tre särskild uppmärksamhet:

1. Att stärka individens ansvar gentemot de organisations medlemmar som är beklädda med auktoritet.
2. Att sörja för expertis i beslutsfattandet.
3. Att förverkliga samordning av aktiviteterna."[75)]

Simon utgår från att varje organisation syftar till att fungera rationellt. Han formulerar detta konstaterande på följande sätt.

"Administrativ teori sysslar med frågan hur en organisation skall vara konstruerad och hur den skall operera för att fullgöra sin uppgift på ett effektivt sätt. En fundamental administrationsprincip, som direkt följer av den "goda" administrationens rationella karaktär, är att man inför olika alternativ som innebär samma kostnader alltid skall välja det som leder till den största administrativa måluppfyllelsen, och att man inför olika alternativ som leder till samma måluppfyllelse alltid skall välja det som innebär de minsta kostnaderna. Eftersom denna "effektivitetsprincip" är karakteristisk för varje verksamhet som rationellt försöker maximera upfyllelse av vissa mål med hjälp av knappa medel, så är den lika giltig för ekonomisk teori som för administrativ teori. Den "administrativa människan" intar sin plats vid sidan av den "ekonomiska människan"."[76)]

"A theory of administration or of organization cannot exist without a theory of rational choice. Human behavior in organizations is best described as "intendedly rational"; and it merits that description more than does any other sector of human behavior."[77)]

Simons föreställning om individens två roller gör det möjligt att formulera en administrativ teori om - och administrativa principer för - hur organisationen kan och bör styras och kontrolleras; genom de organisatoriska rollerna och indirekt för de individuella och personliga motiven.[78)]

Möjligheterna till ett rationellt agerande utifrån organisationens samlade uppgift försvåras inte endast av att organisationsmedlemmarna har personliga motiv för sitt medlemsskap. Simon betonar att "den goda administrationens karaktär" endast kan föranleda en i verkligheten 'begränsad' organisatorisk rationalitet. "the principle of bounded rationality". Orsaken därtill är perceptiva, kognitiva och kunskapsmässiga begränsningar hos de enskilda organisationsdeltagarna.[79)]

Konsekvensen blir att aktörerna i organisationen söker att 'tillfredställande' lösa sina respektive uppgifter - utifrån

sina begränsade perspektiv. I de konkreta besluts- eller valsituationerna måste hänsyn tas till en mängd faktorer; en mängd krav, eller restriktioner, fungerar som vägledande för agerandet. Det närmaste ett målinriktat agerande vi kommer blir när aktörerna söker uppfylla dessa krav.[80]

Den av organisationen eftersträvade rationaliteten kräver förenklade modeller som vägledande för agerandet. Modeller som tar hänsyn till de mest väsentliga faktorerna i en situation[81], utan att fånga hela dess komplexitet. Simon ger organisationens handlingsmodeller följande karakteristika.

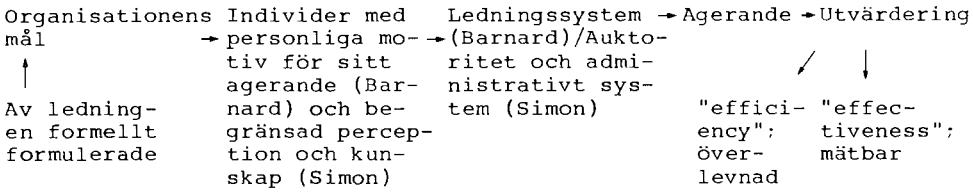
> "The simplifications have a number of characteristic features: (1) Optimizing is replaced by satisficing - the requirement that satisfactory levels of the criterion variables be attained. (2) Alternatives of action and consequences of action are discovered sequentially through search processes. (3) Repertories of action programs are developed by organizations and individuals, and these serve as the alternatives of choice in recurrent situations. (4) Each specific action program deals with a restricted range of situations and a restricted range of consequences. (5) Each action program is capably of being executed in semi-independence of the others - they are only loosely coupled together."[82]
>
> "There is no guarantee that the decision reached will be optimal with respect to any over-all organizational goal. The system is a loosely coupled one."[83]

Som styrande och stabiliserande faktorer i strävan mot ett tillfredsställande fullgörande av oranisationsuppgifter fungerar organisationens struktur, regler och rutiner.[84]

Både Barnard och Simon ser organisationen som en helhet där ett antal individer med personliga skäl bakom sitt deltagande och individuella motiv för sitt agerande hålls samman genom ledningssystemet (Barnard)/det administrativa systemet (Simon), och genom en balans i upplevda uppoffringar och belöningar för var och en av deltagarna. Därutöver betonar Simon att den kollektiva uppgiften (som den formellt ställs upp) endast går att fullgöra inom vissa gränser.

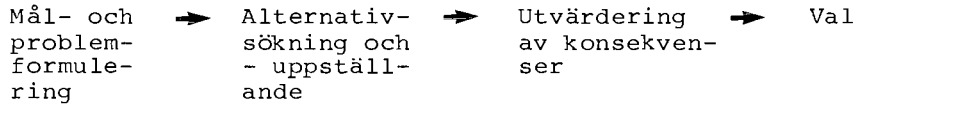
I grund och botten bibehåller både Barnard och Simon föreställningen om organisationen som en hierarkisk struktur och som en, om än begränsat, rationell aktör. Ledningen administrerar och samordnar verksamheten mot formellt formulerande syften[85] för

organisationen som kollektiv. Enligt Barnard sker detta huvudsakligen genom att säkra balansen mellan uppoffringar och belöningar för organisationens medlemmar. Simon betonar den stadga som finns genom deltagarnas acceptans av en organisatorisk roll. Inom ramen för en hierarkisk struktur och med ett auktoritetssystem som en avgörande faktor administreras dessa organisatoriska roller (eller annorlunda uttryckt, organisationens delar) - genom bl a delmål[86] eller 'steg-för-steg' uppfattade restriktioner i olika beslutssituationer - mot ett 'tillfredsställande' fullgörande av den kollektiva uppgiften.



Figur 12.2. Begränsad organisatorisk rationalitet.

Så länge vi behåller dessa rationalitetsföreställningar om hur en organisation fungerar - och både kan och bör administreras - blir konsekvensen att modeller över beslutsfattande blir relativt enkla att formulera. De beslutsmodeller som utgår från denna rationalitet ser typiskt ut på följande sätt.



Figur 12.3 Beslutsprocessen

Denna sekvens av aktiviteter utgår från människan som en "administrative man".[87] Modellen bygger på - eller förutsätter - analytiska och kalkylerande resonemang, där administrationen måste beakta individer som enskilda 'ekonomier' (jfr Barnard ovan) och med begränsade perceptiva och kunskapsmässiga resurser (jfr Simon ovan).

Trots de förändringar i synen på organisationens sätt att fungera, som utvecklingen från de klassiska organisationsteorierna till Simons administrativa teorier innehåller, kvarstår synen på organisationen som en i grunden rationell kollektiv aktör.

Varje del av organisationen kan ges sådana mål[88] - eller 'restriktioner'[89] - att om alla dessa tillfredsställs så är organisationens samlade uppgift fullgjord.[90] Dessa mål fördelas från och av en organisationsledning. Vi får en föreställning om organisationen som en aktör - där helhetens eftersträvade rationalitet[91] tillfredsställs genom helhetens målbild nedbruten i delmål och fördelad över avgränsade mål-medel-sekvenser ordnade i en hierarkisk struktur.

Synen på människan i organisationen har samtidigt förändrats under denna utveckling. "The economic man" har ersatts av 'den administrativa människan'.

> "... at et mere realistisk billede av mennesket som problemlöser er "det administrative menneske", individet som nok tilsigter rationelle handlinger i organisationsmaessige sammanhaenge, men som lever i en verden af begraenset rationalitet. Dette er altså et individ med god vilje, men med begraensninger i "kundskab, fremsyn, dygtighed og tid."[92]
>
> "Han har mål, som er både ustabile og tildels uklare. ... Det administrative menneske har ikke fuld viden. Hans kendskab med hensyn til mulige alternativer og deres konsekvenser er begraenset. Desuden er hans viden om disse ting selektiv. ... Det administrative menneske maksimerer (optimerer) ikke i sit valg af lösning, men satisfierer."[93]

Möjligen betecknar ordet 'ersatt' felaktigt vad som skett. Den klassiska organisationsteorin beaktar endast i vissa begränsade avseenden - och i första hand implicit - den enskilda människan och hennes natur. Vad Barnard och Simon gör är att formulera teorier där en människosyn explicit ingår, och utgör en grundläggande faktor. Människan antar den i citatet ovan angivna skepnaden. Om något är radikalt i dessa senare teorier är det inte människosynen i sig, utan det faktum att teorier om organisationer formuleras utifrån explicita och artikulerade föreställningar om den mänskliga naturen.

Samtidigt måste det fastslås att vi genom Barnard och Simon tar det första steget mot organisationsföreställningar där människan - från att ha betraktats som "a hand", ett redskap/ett instrument (jfr Taylor ovan), och "a heart", med själ (jfr. "human relations" ovan) - också tillskrivs "a head". Vi närmar oss, ändock, en syn på människan som "... an autonomous agent

capable of calculation and manipulation, who can adapt himself and invent responses depending on the circumstances and the maneuvers of his partners"[94]. Men fortfarande dominerar ett övergripande organisatoriskt, och genom våra påtagna organisatoriska roller, auktoritärt synsätt. Om organisationens formella uppgifter och övergripande (av ledningen formulerade) mål tas som utgångspunkt för att förklara både hur en organisation faktiskt fungerar och bör fungera betraktas fortfarande inte människan som en unik, hel och i stor utsträckning självständig individ. Frågan återstår; förklarar dessa föreställningar det agerande som individer i organisationer står för, och som sammantaget utgör organisationens handlingar, eller utgör de endast - om än mer förfinade - ur ett ledningsperspektiv pålagda rationaliseringar?

> "Civilization means, above all, an unwillingness to inflict unnecassary pain. Within the ambit of that definition, those of us who heedlessly accept the commands of authority cannot yet claim to be civilized men. ... Our business, if we desire to live a life not utterly devoid of meaning and significance, is to accept nothing which contradicts our basic experience merely because it comes to us from tradition or convention or authority. It may well be that we shall be wrong; but our self-expression is thwarted at the root unless the certainties we are asked to accept coincide with the certainties we experience. That is why the condition of freedom in any state is always a widespread and consistent skepticism of the canons upon which power insists."[95]

12.4 Den organisatoriska rationaliteten ytterligare beskuren

Inom den helhet vi benämner organisationsteori finns en mängd olika traditioner företrädda. Olika aspekter på företeelsen organisation får till följd av varierande intressen och kunskapsperspektiv betonats i olika utsträckning. Den historiskt mest betydelsefulla traditionen bygger på en sociologisk grund.[96]; organisationer som en del av ett större samhälle, och mänskligt samarbete och samagerande som avhängigt generella regler och teorier.[97] Inom denna sociologiska tradition finns olika skolor representerade.[98] Den struktur-funktionalistiska skolan har dominerat som grund för de begreppsscheman och teorier som organisationsteorin kommit att bestås med.[99]

Allteftersom organisationens - som mänskligt system - effektivitet uppmärksammats som en viktig fråga, har kunskap från psy-

kologin och socialpsykologin tillkommit som underlag för både empiriska experiment och som grund för olika organisationsteoretiska 'mikroteorier'.[100]

Det finns de som hävdar att organisationsteorin - i bemärkelsen ett eget (företagsekonomiskt) ämnesområde - inte uppstod förrän i mitten av 1950-talet, och då bl a genom den ovan refererade boken av March & Simon.[101] Självfallet är detta en bedömnings- och definitionsfråga. Samtidigt kan vi konstatera, dels att organisationsteorin är sammansatt av kunskap från en mängd olika vetenskapliga discipliner[102] och dels att dess historia och nuvarande kunskapsmängd/-stoff går att sortera på många olika sätt.[103]

> "..., there can be little doubt that the study of organizations as a distinct, albeit interdisciplinary, subject matter is fairly recent."[104]

För att komma vidare i den utveckling som hittills beskrivits i detta kapitel knyter jag an till de uppfattningar om beslutsfattande som de ovan behandlade organisationsföreställningarna innefattar.

> "What is important here, however, is the superlative degree to which logical processes must and can characterize organization action as contrasted with individual action, and the degree to which decision is specialized in organization. It is the deliberate adoption of means to ends which is the essence of formal organization." (Barnard)[105]

> "Uppgiften att 'besluta' genomtränger hela den administrativa organisationen i lika hög grad som uppgiften 'handla'; den förra är i verkligheten fullständigt sammanflätad med den senare." (Simon)[106]

Den del av organisationsteorin som fokuserar på beslutsfattandet - och hur ledningen skall hantera det - som den centrala interna funktionen i en organisation brukar samlas under beteckningen administrativ teori.[107] Både Barnards och Simons verk hör i hög grad hemma inom denna organisationsteoretiska tradition.[108] Som vi sett ovan ifrågasätter båda dessa författare den klassiska organisationsteorins rationalitetstes. Beslutsfattandet i organisationer blir därmed en mer komplicerad företeelse, men går ändock - fortfarande - att i grunden beteckna som rationellt. Det blir organisationens lednings

uppgift att säkra och administrera ett för organisationen som helhet rationellt agerande; den begränsade - ur organisationens perspektiv - individuella rationaliteten blir ett administrativt problem.

> "Our conception of the task we face is that of constructing a theory that takes (1) the firm as a basic unit, (2) the prediction of firm behavior with respect to such decisious as price, output, and resource allocation as its objective, and (3) an explicit emphasis on the actual process of organizational decision making as its basic research commitment."[109)]

I ett försök att integrera ekonomisk mikroteori och administrativ teori presenterade Cyert & March tidigt på 1960-talet en teoretisk föreställning som beskriver organisatoriskt beslutsfattande i andra termer än den tidigare administrativa teorin (- och för den delen även den ekonomiska mikroteorin). En ny organisationsteoretisk föreställning tar däremed form.

Cyert & March utgår från en stor del av de tankar och teorier Simon formulerat. Således ser de en organisations mål som ett antal 'restriktioner'; som måste brytas ned till hanterbar nivå och precision för organisationens olika delar, och som endast kan föranleda ett agerande som steg för steg och i acceptabel utsträckning uppfyller organisationens samlade målsättningar.[110)]

Liksom Simon, fastslår således Cyert & March att en organisations mål inte maximeras; utan att de snarare utgör 'aspirationsnivåer'.[111)]. Emedan Simon ser organisationen som en hierarki där ändå ledningen fastställer och därefter samordnar och administrerar de olika delarna agerande mot dessa aspirationsnivåer, så ser Cyert & March själva målformuleringsprocessen som en kontinuerlig förhandling mellan olika organisationsmedlemmar.

> "Let us view the organization as a coalition. It is a coalition of individuals, some of them organized into subcoalitions. ..., any therory of organizational goals must deal successfully with the obvious potential for internal goal conflict inherent in a coalition of diverse individuals and groups. ... In the theory to be outlined here, we consider three major ways in which the objectives of a coalition are determined. These are:
>
> 1. the bargaining process by which the composition and general terms of the coalition are fixed;

2. the internal organizational process of control by which objectives are stabilized and elaborated;
3. the process of adjustment to experience by which coalition agreements are altered in response to environmental changes."[112)]

Att det ändå finns en stabilitet i organisationens strävanden förklarar Cyert & March med att olika formella kontrollsystem och standardiserade rutiner (t ex arbetsfördelning och budgetering) samt organisationens historia och traditioner (sedvänjor) har en stabiliserande effekt på individers agerande.[113)]

Cyert & March kompletterar vidare Barnards och Simons bidrag-belönings föreställning med att konstatera, att det i detta förhållande mellan individens motiv och det kollektiva syftet finns en långsiktigt stabiliserande faktor.

> "Since demands adjust to actual payments and alternatives external to the organization, there is a long-run tendency for payments and demands to be equal. In this sense, what we have called coalition demands are analogous to the factor prices of a more conventional view of the firm."[114)]

Sammanfattat går organisationens sätt att fullgöra sin kollektiva uppgift enligt Cyert & March att beskriva i en teori om hur val mellan olika handlingsalternativ görs och hur den sammanhållande kontrollen ser ut. Fyra grundläggande antaganden utgör basen för Cyert & Marchs teori om organisatoriskts val och organisatorisk kontroll.[115)]

"Considering the observations on choice in this and the preceding chapters, we can describe a skeleton of our basic theory of organizational choice and control. We assume:

1. Cyert & March menar att det i organisationer förekommer ett stort antal föränderliga och 'villkorsformulerade' ("acceptabel-level") mål. Kriteriet för val av ett mål är att det svarar upp mot samtliga de krav koalitionen - organisationens ledning - uttrycker och ställer på verksamheten.

2. Alternativa strategier söks i sekvenser; och det första tillfredsställande alternativet väljs. När en existerande policy tillfredsställer målen förekommer ett begränsat sökande; när motgångar och misstag blir uppenbara intensifieras sökandet.

3. Organisationer söker undvika osäkerhet snarare genom att

följa reglerade procedurer och genom att reagera på 'feed-back' än genom att agera utifrån förutsägelser om framtida miljöförändringar.

4. Organisationen använder standardiserade operativa procedurer/ rutiner och tumregler för att göra val och genomföra förändringar. På kort sikt dominerar dessa rutiner beslutsfattandet.

Cyert & March menar att organisationer fattar beslut genom att lösa en serie av problem; där varje problem hanteras när det dyker upp - organisationen väntar därefter på nästa problem. Om besluten inte naturligt följer en sådan frekvens, modifieras de så att det blir fallet.

Beslutsfattandet enligt Cyert & March blir en process som ser annorlunda ut än enligt de tidigare - ovan refererade - rationella organisationsföreställningarna.

> "Choice takes place in response to a problem, uses standard operating rules, and involves identifying an alternative that is acceptable from the point of view of evoked goals. Thus, the variables that affect choice are those that influence the definition of a problem within the organization, those that influence that standard decision rules, and those that affect the order of consideration of alternatives. The standard decision rules are affected primarily by the past experience of the organization and the past record of organizational slack."[116]

Cyert & March menar att organisationer fattar beslut genom att lösa en serie av problem; där varje problem hanteras när det dyker upp - organisationen väntar därefter på nästa problem. Om besluten inte naturligt följer en sådan frekvens, modifieras de så att det blir fallet.[117]

En central faktor bakom detta sätt att föreställa sig organisationens sätt att fungera, är att organisationer i största möjliga mån söker undvika osäkerhet.

> "Our studies indicate quite a different strategy on the part of organizations. Organizations avoid uncertainty: (1) They avoid the requirement that they correctly anticipate events in the distant future by using decision rules emphasizing short-run reaction to short-run feedback rather than anticipation of long-run uncertain events. They solve pressing problems rather than develop long-run strategies. (2) They avoid the requirement that they anticipate future reactions of other parts of their

> environment by arranging a negotiated environment. They impose plans, standard operating procedures, industry tradition, and uncertainty-absorbing contracts on that environment. In short, they achieve a reasonably manageable decision situation by avoiding planning where plans depend on predictions of uncertain future events and by emphasizing planning where the plans can be made self-confirming through some control device."[118]
>
> "... organizations seem to protect themselves from the worst effects of bias by focusing on easily verified data in lieu of uncertain estimates and by using easily checked feedback information instead of more remote anticipations."[119]

Vi får utifrån Cyert & March's resonemang en organisationsföreställning där den organisatoriska rationaliteten ersatts av en kontinuerlig, begränsad och stegvis process av anpassning till föränderliga förutsättningar för organisationens verksamhet. Beslut fattas - eller snarare 'handlingsalternativ uppstår och väljs' - allteftersom problem uppmärksammas. Besluten tas, utifrån begränsade rationella möjligheter, så snart en uppfattad aspirationsnivå anses som i tillfredsställande utsträckning uppnådd. Målformuleringar och korrigeringar sker i efterhand och i förhandlingar mellan individer och grupper inom organisationen. Organisationen ses således som ett förbund, en sammanslutning av individer - en koalition. (För definition, se kapitel 11.)

Cyert & March's organisationsföreställning innefattar en människosyn. Enskilda individer är inte längre möjliga att hantera inom ett organisatoriskt administrativt system, där organisationens målsättningar är givna utifrån ledningens föresatser och föreställningar. De är istället själva med och formulerar det som blir organisationens målsättningar i en kontinuerlig ström av förhandlingar som bestämmer agerandet. I dessa förhandlingar agerar individer utifrån både ett eget perspektiv och utifrån egna intressen. Individerna har fått en roll som politiska aktörer i organisationen - de deltar i ett spel (för definition, se kapitel 11) om makt och inflytande.

Med denna föreställning fungerar inte längre organisationen enligt en administrativ hierarkisk ordning. Organisationens (som helhet) agerande har förlorat sin prägel som rationellt - eller begränsat rationellt. Den kollektiva uppgiften full-

följs inte längre enligt ett mål-medel-förfarande. Istället ställs organisationsdeltagarna inför problem som identifieras genom de program och procedurer som finns i organisationen. Övergripande organisatoriska mål existerar dock fortfarande, men endast som resultatet av en kontinuerlig förhandlingsprocess; där aktörerna påtar sig olika förpliktelser - i utbyte mot egna 'vinningar'.

> "..., in the Cyert and March theory, goal formation became a power game in which multiple actors vied for personal benefits."120)

Problem	→	Individer med personliga intressen och begränsad perception och kunskap; intressekoalitioner uppstår	→	Förhandlingar	→	Mål	→ Agerande

Figur 12.4. Den organisatoriska rationaliteten ytterligare beskuren.

En mängd olika målsättningar kommer således att utifrån olika individers och grupper av individers perspektiv och intressen att ständigt leva kvar i organisationen - och t o m kunna vara varandra motstridiga. På grund av beslutsfattandets 'lokala' karaktär, 'acceptabel-nivå' regel och 'steg för steg' uppmärksammande av mål kommer sådana konflikter mellan olika individer och grupper av individer att kunna leva latent i organisationen.

> "We have argued that the goals of a business firm are a series of more or less independent constraints imposed on the organization through a process of bagaining among potential coalition members and elaborated over time in response to short-run pressures. Goals arise in such a form because the firm is, in fact, a coalition of participants with disparate demands, changing foci of attention, and limited ability to attend to all organizational problems simultaneously."121)

> "We propose an alternate concept of organizational goals and an alternate set of assumptions about how conflict is resolved. Basically we have argued that most organizations most of the time exist and thrive with considerable latent conflict of goals. Except at the level of non-operational objectives, there is no internal consensus. The procedures for "resolving" such conflict do not

> reduce all goals to a common dimension or even make them obviously internally consistent."[122]

Vi ser genom Cyert & March embryot till en aktörsbaserad intresseföreställning (jfr. kapitel 11). Bl a Pfeffer (1982) menar att sådana 'politiska' föreställningar innefattar ett antal grundläggande ställningstaganden. För det första fokuserar de på beskrivningar av aktiviteter snarare än att söka finna och preesentera normativa riktlinjer för ledningen av en organisation. För det andra: I och med att de tar avstånd från föreställningen om övergripande och enhetliga - på organisationsnivå - mål som avgörande för enskilda aktörers agerande, faller också föreställningen om en övergripande organisatorisk rationalitet. De 'politiska modellerna' baseras däremot på en föreställning om att enskilda aktörer - utifrån sina egna perspektiv - agerar med givna egna avsikter och - därmed - rationellt.[123]

Med avseende på beslutsfattandet i organisationer har vi tagit steget från en tradition av analytiska modeller till en föreställning där utfallet utgör resultatet av en politisk process.

> "De politiske modeller laegger hovedvaegten på "politiske" aspekter ved beslutningsprocessen, koalitionsdannelser som handlen og köbslåen etc. Beslutstagerne erkender nemlig, at sådanne aktiviteter bliver vaesentlige elementer i en beslutningsproces, hvor parterne har afvigende målsaetninger, men hvor det alligevel er vaesentligt at forsöge at traeffe beslutninger i faellesskab. Taktiske overvejelser og ditto argumentation kan ikke altid tages for pålydende."[124]

Om jag nu sammanfattar några av de attribut som hittills givits organisationen som kollektiv aktör, kan vi se att vi alltmer avlägsnar oss från den klassiska rationalitetsföreställningen. Samtidigt öppnar sig ytterligare vägar bort från denna föreställnings stabila, överblickbara och väl ordnade verklighet.

- o Organisationen består av enskilda individer med egna personliga motiv för deltagandet och agerandet i organisationen. (Barnard).
- o Organisationens formellt formulerade syften och uppgifter tolkas av individer med begränsad kunskap, och begränsad kognitiv och perceptiv förmåga. (Simon)
- o Dessa tolkade syften fullföljs utifrån för tillfället uppmärksammade och identifierade problem. Organisationens handlingsramar sätts av regler, rutiner, traditio-

> ner och förpliktelser; dessa och organisationens mål kommer till stånd genom förhandlingar mellan individer och grupper av individer - med egna mål och intressen. (Cyert & March)

Över de gjorda beskrivningarna har ett centralt problem varit avvägningen mellan det individuella och det kollektiva. Ett axiom i de refererade teoretiska angreppssätten har varit att organisationen (kollektivet) är något 'mer' och annorlunda än summan av de deltagande individerna - organisationen är en i sig unik och, mer eller mindre, tydligt identifierbar storhet. En föreställning om organisation kräver ett ställningstagande till både delarnas (individernas) och helhetens (organisationens) karaktär och roll.[125] Allteftersom den enskilda människan lyfts fram och givits en egen roll som individ, och artikulerade attribut som personliga motiv för sitt agerande, intressen, personlig (begränsad) kunskap, egen unik (och begränsad) perceptiv och kognitiv förmåga, etc., blir en teoretisk konstruktion av helhetens egenskaper alltmer komplicerad. Men framförallt får helheten andra egenskaper.

12.5 Organisationen som ett anarkistiskt system

> "Organizations, despite their apparent preoccupation with facts, numbers, objectivity, concreteness, and accountability, are in fact saturated with subjectivity, abstraction, guesses, making do, invention, and arbitrariness."[126]

Om vi för en kort stund förblir kvar bland organisationsföreställningar som i första hand tar fasta på beslutsfattande och beslutsprocesser, finns det ett flertal teorier som underbygger den i citatet ovan givna bilden av organisationen som snarare en anarki än en hierarkiskt uppbyggd helhet.

Cohen, March & Olsen presenterade 1972 en modell över organisatoriskt beslutsfattande som bygger på en föreställning om organisationer som 'organiserade anarkier'.

> "Consider organized anarchies. These are organizations - or decision situations - characterized by three general properties. The first is problematic preferences ... The second is unclear technology ... The third is fluid participation."[127]

Om vart och ett av dessa tre förhållanden säger Cohen, March & Olsen (1976)[128] bl a följande:

Preferences

"The organization operates on the basis of a variety of inconsistent and ill-defined preferences. It can be described better as a loose collection of ideas than as a coherent structure. Preferences are discovered through action as much as being the basis of action."[129]

Technology

"Although the organization manages to survive and even produce, its own processes are not understood by its members. It operates on the basis of simple trial-and-error procedures, the residue of learnin from the accidents of past experience, and pragmatic inventions of necessity."[130]

Participation

" Participants vary in the amount of time and effort they devote to different domains; involvement varies from one time to another. ...; the audiences and decision makers for any particular kind of choice change capriciously. No single participant dominates the choice in all its phases."[131]

Författarna menar att dessa tre förhållanden karakteriserar varje organisation - i någon del, vid någon tidpunkt. (Även om de är mest framträdande i "public, educational, and illegitimate organizations").

Denna "anarkistiska" föreställning medför att den traditionella (och, i rationell mening, ideala) bilden av hur organisatoriska beslutsprocesser ser ut, förlorar sitt värde som beskrivning av vad som sker i verkligheten. Cohen, March & Olsen ersätter den traditionella beslutsmodellen - 1) en uppsättning valmöjligheter, 2) generering av beslutsalternativ, 3) undersökning och uppskattning av alternativens konsekvenser, 4) dessa konsekvenser ställda mot målsättningar, och slutligen 5) fastställandet av ett beslut - med en modell där beslutet växer fram processuellt som resultatet av ett antal samtidigt pågående och relativt självständiga skeenden.

" ... a decision is an outcome or an interpretation of several relatively independent 'streams' within an organization."[132]

De fyra "strömmar" som Cohen, March & Olsen behandlar i sin modell är:

- En ström av problem
- En ström av lösningar

- En ström av deltagare
- En ström av beslutstillfällen/beslutssituationer

> "Although the streams are not completely independent of each other an organizational choice is a somewhat fortuitous confluence. It is a highly contextual event, depending substantially on the pattern of flows in the several streams."[133]

Hur beslut fattas beskrivs i bl a metaforiska termer; som en "soptunneprocess".

> "To understand processes within organizations, one can view a choice opportunity as a garbage can into which various kinds of problems and solutions are dumped by participants as they are generated. The mix of garbage in a single can depends on the mix of cans available, on the labels attached to the alternative cans, on what garbage is currently being produced, and on the speed with garbage is collected and removed from the scene."[134]

Att påverka beslutsfattandet blir en fråga om att påverka de strömmar av faktorer som utgör underlaget för beslut. Strömmarna av problem, beslutstillfällen, lösningar och deltagare kanaliseras genom organisatoriska och sociala strukturer.

> "Elements of structure influence outcomes of a garbage can decision process (a) by affecting the time pattern of the arrival of problems, choices, solutions, or decision makers, (b) by determining the allocation of energy by potential participants in the decision, and (c) establishing linkages among the various streams."[135]

> "Organizations regulate connections among problems, choice opportunities, solutions, and energy by administrative practice. Hierarchy, specialization, the distribution of information, agenda-building, and the allocation of authority are all devices for regulating the connections among the four streams, and for avoiding unexpected connections between choice opportunities, problems, solutions, and energy. Since an organization can attend to only a limited part of available information, attempts are made to invent mechanisms for increasing sensitivity to some kinds of information and insensitivity to others. Organizational mechanisms are developed for ascribing meaning, relevance, and priority to different types of inputs. Through classifications, categorizations, and recordings, organizations try to provide stability in the ways events are observed, evaluated, interpreted, and combined."[136]

Ju lägre grad av organisatoriska regleringar och tidigare erfarenheter av liknande situationer som förekommer i en speciell situation och ju högre press på deltagarna, desto viktigare

blir samspelet mellan de fyra strömmarna; vilket 'läge' var och en av de fyra strömmarna för tillfället befinner sig i blir av avgörande betydelse för utfallet.[137] Processen och resultat blir mindre beroende av typen av och karaktären på det beslutstillfälle som presenteras, och desto mer beroende av problemen, lösningarna, energin och andra beslutstillfällen som är närvarande vid samma tidpunkt. Omvänt blir denna "timing" av mindre betydelse i en situation som kännetecknas av en etablerad byråkratisk ordning; där starka organisatoriska anordningar reglerar samspelet och sambanden mellan de fyra strömmarna.[138]

"Soptunnemodellen" innebär ytterligare en ny föreställning om hur organisationer fungerar.

> "Problems are worked upon in the context of some choice, but choices are made only when the shifting combinations of problems, solutions, and decision makers happen to make action possible."[139]
>
> "It is clear that the garbage can process does not do a particularly good job of resolving problems. But it does enable choices to be made and problems sometimes to be resolved even when the organization is plagued with goal ambiguity and conflict, with poorly understood problems that wander in and out of the system, with a variable environment, and with decision makers who may have other things on their minds. This is no mean achievement."[140]
>
> "Finally, it should be observed that although the processes within the garbage can are understandable and in some ways predictable, events are not dominated by intention. The processes and the outcomes are likely to appear to have no close relation with the explicit intention of actors. In situations in which load is heavy and the structure is relatively unsegmented, intention is lost in context dependent flow of problems, solutions, people, and choice opportunities."[141]

Vi har i detta skede av min genomgång kommit mycket långt från den 'välordnade' klassiska rationalitetsföreställningen. Organisationen liknas nu snarare vid en arena framförallt fylld av osäkerheter och oklarheter; både med avseende på syften och intentioner och deras samband med handlingar och utfall. Organisationen blir därmed en arena som i hög grad inbjuder till politiska aktiviteter (jfr. även kapitel 11).

> "Organizational politics involves those activities taken within, organizations to aquire, develop, and secure power and other resources to obtain one's preferred outcomes in a situation in which there is uncertainty or dissensus about choices."142)

Lindblom formulerade redan 1959 en modell över policyformulering och beslutsfattande, som på samma sätt som "soptunnemodellen" tydligt utmanar de traditionella beslutsmodellerna. Dessa beskriver han i följande ordalag.

> "The hallmarks of these procedures, ... are clarity of objective, explicitness of evaluation, a high degree of comprehensiveness of overview, and, wherever possible, quantification of values for mathematical analysis. But these advanced procedures remain largely the appropriate techniques of relatively small-scale problem solving where the total number of variables to be considered is small and value problems restricted."[143)]

Lindblom menar att policies formuleras och genomförs på ett annorlunda sätt i en praktisk verklighet. I verkligheten görs istället gradvisa och begränsade jämförelser ("successive limited comparison") av alternativ som står till buds. Målsättandet och medelvalet äger rum samtidigt och utvärderingen sker i form av ett godkännande eller underkännande av processen som helhet. Därmed innebär ett godkännande en accept av den förda policyn (- och ingen särskillnad görs mellan mål och medel). De centrala avseenden i vilka Lindblom utamanar de traditionella beslutsmodellerna återger jag i fotnot 144.

Lindblom menar att en modell av beslutsfattandet som "a succession of incremental changes", ständigt upprepad "as conditions and aspirations" förändras och "accuracy of prediction" förbättras, är vida överlägsen varje "futile attempt at superhuman commprehensiveness."

> "... by becoming more conscious of their practice of this method, administrators might practice it with more skill and know when to extend or constrict its use."[145)]

Policies formuleras och genomförs i en speciell situation, i en nutid - "influenced by one's knowledge of the incremental steps taken up to the present" -, steg för steg och i delar. Som föreställning om hur oganisationer fungerar har Lindbloms modell följande centrala inslag.

- Steg-för-steg agerande
- Små förändringar åt gången, som
- Utgår från föregående handlingar och erfarenheter
- Mål och medel sammanvävs i agerandet

Organisationen "krånglar sig fram" i små prövande steg.[146] Lindblom benämner sin föreställning "The Sience of Muddling Through."

> "... in so far there is a system in what is known as 'muddling through', this method is it."[147]

Vi kan nu formulera ännu en föreställning om hur organisationen fungerar som kollektiv aktör. De enskilda individerna har intagit en ytterligare betonad roll som konstituerande för de resultat vi betecknar som organisatoriska. Det möjliga i att föreställa sig helheten som både rationellt och logiskt fungerande är än starkare än tidigare ifrågasatt.

Lösningar[148] - som bärs av individer i form av idéer eller teknologi	→	Problem - som identifieras under för tillfället rådande omständigheter[149]	→	Agerande - mål och medel sammanvävs	→	Utvärdering - kontinuerligt av agerandet mot bakgrund av tidigare erfarenheter och nya omständigheter/förhållanden

Figur 12.5. Organisationen som ett anarkistiskt system.

12.6 Fenomenologi och omvänd rationalitet

> "While the conductor may presume that he and the baton produce an ordered performance, in actuality they probably are minor contributors to the outcome. Of more importance are the bonds and mutually supportive relationships that have been built up among small subsets of the musicians. It is these interpersonal bonds that hold the organization together and that become activated in response to the conductor, whither he stabs himself in the process or not."[150]

Nästa steg i den utveckling jag beskriver innebär att möjligheten och betydelsen av att se organisationens sätt att fungera som resultatet av en planerad, konstruerad och kontrollerad helhet ytterligare tonas ned. Det vi betecknar som organisatoriska handlingar baserar sig istället på enskilda aktörers egna unika kognitiva konstruktioner[151] - och emotionella upplevelser[152] - av en verklighet. Den viktigaste minsta beståndsdelen i en organisation blir relationerna och beroendet[154] mellan enskilda unika individer - som söker och tolkar innebör-

den i sina och andras handlingar.

> "... social reality as socially constructed, socially sustained and socially changed".[154]
>
> "People assign meanings to situations and to the actions of others and react in terms of the interpretations suggested by these meanings".[155]

Enligt detta fenomenologiska[156] jfr. etnometodologiska[157]) synsätt utgår agerandet från enskilda individers upplevelser och tolkningar av en verklighet. Agerandet blir därmed också funktionellt.[158] För den enskilda individen fyller det, eller avser det att fylla, ett syfte.[159]

> "... things happen for reasons..."[160]

Om skälet till, eller 'verklighetskonstruktionen' bakom, agerandet är en kognitiv aktivitet eller baserar sig på känslomässiga reaktioner finns det olika åsikter om.[161] Oavsett vilket ställningstagande vi tar till detta, kvarstår att agerandet i en organisation baserar sig på individuella upplevelser och tolkningar av verkligheten.

Organisationen existerar i form av beskrivningar som organisationsmedlemmarna använder sig av för att ge verkligheten en innebörd.[162]

> "The basic raw material on which organizations operate are informational inputs that are ambiguous, uncertain, equivocal. ... Organizing serves to narrow the range of possibilities, to reduce the number of 'might occurs'. The activities of organizing are directed toward the establishment of a workable level of certainty. An organization attempts to transform equivocal information into a degree of unequivocality with which it can work an to which it is accustomed... Members of organizations spend considerable time negotiating among themselves an acceptable version of what is going on."[163]
>
> "The important issues of consensus in organizing concern rules for building social processes out of behaviors and interpretations that can be imposes on the puzzling inputs to these processes."[164]

Enligt Weick (1979) innebär denna vår strävan efter att beskriva och förklara vårt agerande detsamma som rationalitet (- "rationality is best understood as in the eye of ehe beholder"[165]).

> "Anyone who samples the literature on organizations will

> soon notice a term that occurs over and over again, rationality. This concept does not necessarily mean that organizational actions are logical or sensible, but rather that they are intended, thought about, planned, eatculated, or designed for a purpose. The emplrasis is on the idea that what happens in an organization was at one point in time expected on planned to happen (Mintzberg, 1978). The fackt that organizations typically exhibit a great deal of turbulence, disorder, and unpredictability does not necessarily disprove the theory that their origins were rational or that they are trying to be rational."[166])

Beskrivningarna har både karaktären av 'recept' och 'blåkopior'; vilket innebär att både processbeskrivningar och statiska beskrivningar förekommer som förklaring av och vägledning för agerandet.[167]) Den ordning och stabilitet som dessa beskrivningar åstadkommer (rationaliteten) existerar endast i beskrivningarna.

> "People who talk together come to share the same verbal categories and explanations. This has a convincing effect that results from two processes. One is the sharing of taken-for-granted assumptions, a consistency process. The second is the accumulating of meaning within and across conversations, a continuity process. People cannot constantly interrupt each other to ask, What do you mean by that? They must assume they share the same meanings at least for some of the words they use. As these assumptions persist from conversations to conversation, meanings become socially objectified."[168])

> "...it is also clear that much of whatever stability or organization exist... exists in the minds of the actors."[169])

Ett grundläggande antagande i de här refererade föreställningarna är att vi som människor har behov av att strukturera och förenkla ett komplicerat och ständigt pågående skeende och ge det en mening - en innebörd. Föreställningen om organisationen som en arena bestående av komplicerade samband och fylld av osäkerhet och oförutsägbara händelser är densamma som i de 'anarkistiska' föreställningarna refererade ovan (Cyert, March & Olson och Lindblom). Föreställningen om människan som oförmögen att begripa denna komplexitet i sin helhet, och med begränsade perceptiva och informationsbearbetande resurser är också densamma som i de ovan refererade föreställningarna (t ex Lindblom och Simon). Konsekvensen blir att vi agerar utifrån förenklade bilder av verkligheten.

> "Thus, organizing resembles a grammar, code, or set of recipes. The physical world that people confront contains the raw materials that processes of mind will elaborate or simplify into diverse patterns for the sake of action. These activities of elaborating, simplifying, and patterning are collevtive activities in the case of organizing. Organizing involves shared recipes for building, and it involves arranging processes to cope with the equivocal nature of streams of experience. The processes themselves are also streams. They are social, and they involve multiple actors. The outcomes of organizing are reasonable interpretations of a slice of experience; these slices are treated as being amendable as well as prescriptive for future activities. Thus processes are assembled from flows, directed at flows, and summarize flows."[170]

Dessa bilder ("prescriptions") konstrueras utifrån vad vi som människor iakttar och upplever. Med denna tonvikt på organisationen som baserad på kognitiva processer blir en ytterligare konsekvens att innebörden i en handling endast kan uppstå efter det att handlingen utförts. Vi kan helt enkelt inte ha någon uppfattning om det vi inte vet något om.

> "... rationality seems better understood as post-decisions rather than a predecision occurrence. Rationality makes sense of what has been, not what will be"[171]

> "All understanding originates in reflection and looking backward."[172]

Historia och tidigare erfarenheter - tolkningar av det förflutna - blir av avgörande betydelse för det agerande som leder oss in i framtiden.

> "The meaning of the actions that are instrumental to the completion of the act can be discovered because they are viewed as if they had already occured."[173]

Till följd av föreställnigen att vi 'retroaktivt' tillskriver våra handlingar och vårt agerande en innebörd, faller den klassiska rationalitetstesen som giltig beskrivning av (eller förklaring för) hur organisationer fungerar.[174]

> "This sequence in which actions precede goal definition may well be a more accurate portrait of organizational functioning. The common assertion that goal consensus must occur prior to action obscures the fact that consensus is impossible unless there is something tangible around which it can occur. And this "something tangible" may well turn out to be actions already completed. Thus it is entirely possible that goal statements are retrospective rather than prospective."[175]

> "Goals are sufficiently diverse, the future is sufficiently uncertain, and the actions on which goal statements could center are sufficiently unclear, that goal statements explain a relatively small portion of the variance in action. It is probable that goals are tied more closely to actual activities than is commonly recognized and that they are more productively understood as summaries of previous actions."[176]

Organisationens målsättningar utgör snarare tolkningar och summeringar av utförda handlingar än underlag och riktlinjer för framtida agerande. Klassisk organisatorisk rationalitet (se avsnitt 12.2) blir en omöjlighet, och målmedel paradigmen oanvändbar som beskrivning eller förklaring av det organisatoriska skeendet. Organisationen kan fortfarande ha som uttalad avsikt att agera rationellt - enligt den klassiska rationalitetstesen, och den kan vara tillkommen på dessa rationella grunder.[177] Men om någon rationalitet existerar i det verkliga skeendet, så gör den det endast i ett tillbakablickande perspektiv - för att ge agerandet en mening, en innebörd och förklaring och verkligheten stabilitet. Även i Cohen, March & Olsens "soptunnemodell" över hur beslutsfattandet i en organisation kan se ut är förhållandet det att inget på förhand fastlagt enhetligt mål styr den totala beslutsprocessen, men däremot i efterhand antas ha varit närvarande.

> "The common assertion that people organize in order to accomplish some agreed upon end is not essential to an explanation of the orderliness found in concerted action, nor is goal-governed behavior that evident in organizations. Organizational actions at best, seem to be goal-interpreted."[178]

> "... social actors again employ rationality retrospectively as a rhetoric to account for actions that, from a rationalistic point of view, were chaotic and stumbling when performed."[179]

Utifrån ett av Cohen, March & Olsens exempel på hur "soptunnemodellen" fungerar i praktiken konstaterar Puxty & Soo (1979) följande.

> "No pre-set, coherent goal guided the total process, but after the event a coherent goal was presumed to have been present."[179]

Enligt Weick fungerar organisationer snarare 'baklänges' än enligt den rationella föreställningens mål-medelsekvens. Under

beteckningen "organizations run backwards" tolkar Perrow (1979)[181] Weicks föreställning genom följande fyra konstateranden.

- Vi ger våra handlingar en innebörd i efterhand, utifrån föreställningen att det måste legat en tanke bakom agerandet.
- Verkligheten låter sig påverkas av rationell mänsklig planering i mindre utsträckning än vi ofta antar; tillfälligheter, tur, glömska, chanstagningar, etc. är avgörande inslag i det verkliga skeendet.
- Målformuleringar kanske endast fungerar för att ge en i hög grad okontrollerad, trevande och löst och oklart kopplad kedja av händelser en symboliskt rationell innebörd.
- Agerandet påverkas av en mängd andra faktorer än de rationella planer, instruktioner och regler som formuleras och kommuniceras i en organisation.

Det fenomenologiska betraktelsesättet beskrivs i följande ord av Burrell & Morgan (1979).

> "For phenomenologists, organisations as tangible and relatively concrete phenomena simply do not exist; the social world is essentially processual and emerges from the intentional acts of human beings acting individually or en concert with others. ... Organizations, therefore, are seen, from the phenomenological perspective, as social constructs; an organisation stands as a concept whick means different things to different people."[182]

Denna beskrivning innehåller tre viktiga beståndsdelar. För det första att verkligheten är föränderlig ("processual"), för det andra att den består av människors agerande -handlingar, och för det tredje att detta agerande har en mening, en avsikt.[183] Weick utvecklar det fenomenologiska perspektivet i en 'egen' organisationsföreställning. Den innehåller ett antal ytterligare delar som går att lägga till de beskrivningar av hur organisationer fungerar som hittills presenterats.

Enligt Weick går organisationen som en helhet att iaktta genom en struktur, eller ett mönster, av inbördes beroende handlingar; utförda av de i organisationen deltagande aktörerna. Denna kollektiva struktur av upprepade och inbördes beroende handlingar ('beteende')[184] utgör en viktig och unik organisatorisk egenskap.

> "It is the persistence of the pattern through contributions made by interchangeable people that distinguishes

organizations from other collectivities ...

The concept of collective structure by no means includes everything that is in a group. As should be apparent, there is virtually no end to the list of symptoms one could use to characterize a group. The relevant point about collective structure is that it is assumed to be a basic building block for the creation of larger collectivities. The concept retains the fact that groups are composed of individuals and that groups are defined in terms of observable behaviors, but it does not overlook the fact that groups are unique. The concept anchors this uniqueness in a property not found in isolated individuals: repetitive interstructured behaviors."[185)]

"... organizations are grounded in interlocked behaviors rather than interlocked people. ... A person does not invest all behavior in a single group; commitments and interlockings are dispersed among several groups. Once this point is recognized, then it is more apparent why some predictions about groups are not confirmed. The simple reason is that a member has interlocked fewer behaviors with other members than the investigator assumed."[186)]

Organisationens minsta delar består av "double interacts" mellan ett par, eller en mindre grupp av, individer - dessa relationer ses, enligt Weick, som "stable subassemblies".[187)] Organisationen som helhet går att se som sammansatt av ett större antal sådana "subassemblies". Denna större struktur av handlingar/agerande innehåller inte det starka beroende och den stabila relation som betecknar "the double interact".

"The behaviors that are more likely to produce closure in a series of changing events are behaviors that person A emits that are valuable to person B, and which in turn lead B to produce behaviors that benefit A. Once a set of these interlooking behaviors has been established, a collective structure exists. These collective structures, variously referred to as interlocked behavior cycles and double interacts, are the elements of organizing. Organizations are built of and fall back on these stable subassemblies."[188)]

Organisationen som både bestående av mindre och 'stabila' delar/relationer och en större, svagare kopplad, struktur ger, enligt Weick (m fl)[189)], förutsättningar för samtidig förändring, utveckling och stabilitet och anpassning.

"The combination of stable subassemblies composed of double interacts and of loose coupling among double interacts is attractive when pondering organizations because it suggests conditions under which evolution can occur quite rapidly, adaptation can be preserved, and

> adaptability can also be maintained. Subassemblies and loose coupling provide the potential for flexibility as well as stability. Since double interacts are suitable candidates for stable subassemblies, and since sets of double interacts are suitable candidates for loosely-coupled structures the fit among the concepts appears fortunate."[190]

Företaget lär, organisationen har mål, avdelningen beslutar, fabriken tillverkar, beslutsgruppen agerar - åter och åter igen är det människor som varseblir, reagerar och handlar.[191] Människor deltar, enligt Weick, i arbetet i en organisation som 'kognitiva helheter', men aktiverar endast delar av sig själva i 'organisatoriska' handlingar. Den kollektiva strukturen och koordinationen behöver inte innebära något annat än att man agerar tillsammans.

> "Partners in a collective structure share space, time, and energy, but they need not share visions, aspirations, or intentions. That sharing comes much later, if it ever comes at all. ... As a structure begins to form, members converge first on common means, not on common goals. ... There is no immediate requirement for a shared goal. Rather, there is a commitment to pursue diverse ends through the common means of collectively structured behavior."[192]

Organisationen går i första hand att identifiera och bedöma utifrån de handlingar som utförs. Dessa utgör den omedelbara verklighet vi upplever. Utifrån dessa handlingar - och tolkningar av dem - skapar sig enskilda individer uppfattningar om sitt eget handlingsutrymme och sin roll i samspel med andra - de utgör därmed ett fundamentalt underlag för ytterligare framtida agerande. Hur dessa verklighetsuppfattningar formas och ser ut blir av avgörande betydelse för de handlingar som utförs - och det agerande som allmänt äger rum - i en organisation.

> "Since stability is at least as much a phenomenon observed in organizations as change, it is important to understand some of the sources of this stability."[193]

Ett sätt att belysa hur stabiliteten uppstår och vidmakthålls är att se organisationen genom begreppet paradigm.[194] Kuhn (1970)[195] använder begreppet i bl a följande två betydelser.

> "The entire constellation of beliefs, values, techniques and so on shared by members of a given community. ... One sort of element in that constellation, the concrete

> puzzle-solution which, employed as models or examples, can replace explicit rules as basis for the solution of the remaining puzzles of normal science."[196]

Morgan (1980)[204] använder begreppet i följande betydelse.

> "The term 'paradigm' is ... used here in its metatheoretical or philosophical sense to denote an implicit view of reality."[198]

Genom paradigmbetraktelsen blir organisationen ett unikt system där övertygelser och myter[206] ger de dagliga aktiviteterna en stabil innebörd (jfr. en organisations ideologi och kultur).[200]

> "The process of abstraction and simplification enables "a world" to be constructed and given meaning, but in a way which tends to result in a viewing of the construction as the only possible world. The whole transaction has a tendency to become self-fulfilling. ... The particular is made general and becomes accepted to the extent that the access to the totality of the larger world, in the shape of possible alternative views, is blocked. Perspectives tend to become ossified."[201]

I organisationer delar människor inte bara medel, rutiner och föreskrifter som vägleder deras handlingars utformning; de delar också, i viss och olika utsträckning, värderingar och olika normativa verklighetsföreställningar.[209] Man agerar inte endast tillsammans, man till en viss del också tänker - formar, förklarar och försvarar sina verklighetsuppfattningar - tillsammans. Man delar inte bara en instrumentell verklighet, utan även en idé- och värderingsmässig verklighet. Denna värderingsmässiga identitet som stabiliserande faktor i organisationer går även igen i olika teorier om organisationer som institutionaliserade system.[204]

> "... institutionalization involves the processes by which social processes, obligations, or actualities come to take on a rule like status in social thought and action."[211]

Ett institutionaliserat agerande äger inte rum för att det är rationellt (jfr. klassiska organisatoriska rationaliteten), förstärkt genom belöningar till individer (jfr. Barnard & Simon "inducement-contribution theory"/'bidrags - belöningsteori') eller framtvingat av någon aktör eller koalition av aktörer (jfr. 'politiska' organisationsföreställningar) - det äger rum

helt enkelt för att det är sättet på vilket 'saker och ting utförs'.

> "... institutionalized acts are done for no reason other than that is how things are done."[206]

Meyer & Rowan (1977)[213] menar att formella regler och organisationsstrukturer anammas för att svara upp mot en samhälleligt legitimerad föreställning om organisationer som rationella helheter.[207] Samtidigt har de begränsad betydelse för det dagliga arbetet ("day-to-day technical work"). De fungerar mer som legitimerande myter än praktiska redskap för koordination, kontroll och effektivitet (det sistnämnda oklart definierat av författarna).

> "... organizations are driven to incorporate the practices and procedures defined by prevailing rationalized concepts of organizational work and institutionalized in society ... To maintain ceremonial conformity organizations that reflect institutional rules tend to buffer their formal structures from the uncertainties of technical activities by becoming loosely coupled, building gaps between their formal structures and actual work activities."[208]

En konsekvens av detta betraktelsesätt blir att det stora flertalet av de företagsledningstekniker, - modeller och -teorier som existerar - och som utgår från den enligt Meyer & Rowan institutionaliserade rationella föreställningen - möjligen har mycket lite med effektivitet och det dagliga skeendet i organisationer att göra. De har mer 'symbolisk' än praktisk betydelse.

Samtidigt som Meyer & Rowan betonar skillnaden mellan en institutionaliserad rationell organisationsföreställning och en praktisk 'dag-till-dag' verklighet måste den rationella föreställningens ideologiska betydelse understrykas. Ideologier[209] - "the medium of individual consiousness"[210] - utgör det raster genom vilket individen ger sina handlingar en innebörd. Kopplas denna ideologins betydelse samman med ett fenomenologiskt betraktelsesätt blir således ideologin en avgörande faktor bakom de verklighetsuppfattningar (- i efterhand tolkade innebörder av handlingar -) utifrån vilka vi som individer agerar och fortlöpande ger våra handlingar en innebörd.

> "The implications of the above ideas regarding ideology would appear to be that there is an interchange between the ideological framework within which actors evaluate their world and the continual redefinition of situation, self and others which takes place in the consciousness of one's social situation."[211]

Utifrån en kritisk sociologisk utgångspunkt[212] domineras vår verklighet av ideologier som baserar sig på tekniskt analytiska (jfr. som vetenskaplig tradition[213]) och rationella föreställningar, och som bortser från den praktiska verkligheten.[214] Puxty & Soo (1979) menar följande.

> "The confusion of the technical with the practical has diverted attention from man's needs as a zoon politikon towards a blind search for administrative perfection.[215]

På empiriskt analytiskt grundad kunskap och en rationell människo- och organisationssyn har en stor och avancerad uppsättning verktyg och metoder skapats för samhällets och organisationers administrativa ordning. Agerande som inte följer dessa normer[216] tolkas ofta som irrationellt.

Puxty & Soo betonar också ideologiers och normers betydelse som maktmedel.

> "... the organizational plan, so beloved of management control theorists, may be reinterpreted not as a set of instructions for what actually will take place, but rather as an ideological device that functions to build constituency, to define the limits of "responsible opinion". Instead of attempting to coordinate and control work activities, the plan may be a tool to impose the planners' or managers' definition of reality upon discourse and conduct within and around the organization. Such unobtrusive forms of premise controls, or control of the parameters of decision-making and non-decision-making are seldom researched in detail at the organizational level. But they must surely be one of the most powerful forms of management control. ... why are some given the right to command and others the duty to obey in organizations, can only be asked once the premises of the economic order are held in abeyance. For most people, even researchers, the question is not meaningful; it is just the way things are and perhaps have always been."[217]

Formella organisatoriska system blir med dessa perspektiv rationaliseringar som lever upp till kulturella och samhälleliga normer och som 'retroaktivt' ger en turbulent, osäker, oklar och mångfasetterad verklighet vissa innebörder och viss sta-

bilitet. Genom dessa innebörder och föregående handlingar påverkas olika aktörers framtida agerande.

> "The rationalizations developed for particular behavior can affect subsequent behavior by their focusing and committing. Thus the type of rationalization developed can have implications for subsequent behavior - and usually has implicatious for the individual's attitudes toward the situation."[218)]

Faran i att förväxla dessa enkla, formella och stabiliserande rationaliseringar med ett verkligt skeende kan exemplifieras med vad jag betraktar som de traditionella företagsledningsteoriernas 'inbyggda paradox'. Om verkligheten föreställs som ett system där olika regler och tekniker kan och bör skapas för att minimera konsekvenser av mänskliga 'ofullkomligheter' (jfr. kognitiva, perceptiva och kunskapsmässiga begränsningar) relativt en identifierad övergripande, rationellt planerad, organisatorisk uppgift (- företagsledningens styr- och kontrollfunktion), reduceras samtidigt möjligheterna till mänskliga bidrag och mänsklig kreativitet - det individuella handlingsutrymmet beskärs.

Från Cohen, March & Olsens bild av organisationers beslutsfattande som ständiga strömmar av faktorer som i en speciell 'mix' leder till beslut lånar Weick beteckningen strömmar för att belysa skeendet.

> "Organizations deal with streams of material, people, money, time, solutions, problems, and choices. ... If you can visualize something moving between two points, and then visualize the points also moving, that's what flows in organizations are like"[219)]

Företeelsen organisation blir ett skeende - substantivet organisation ersätts med verbformen att organisera.

> "The word <u>organization</u> is a noun, and it is also a myth. If you look for an organization you won't find it. What you will find is that there are events, linked together, that transpire within concrete walls and these sequences, their pathways, and their timing are the forms we erroneously make into substances when we talk about organizations."[220)]

Avslutningsvis, i detta avsnitt, återvänder jag till Weicks föreställning om hur organisationer - eller enligt honom 'organisering' - fungerar. Det beroende som finns mellan de

deltagande aktörerna har, utöver vad som ovan sagts, en ytterligare viktig egenskap. Det enkla kausaltänkande som ligger i den rationella mål-medelföreställningen utmanar Weick i ytterligare ett avseende. I ett ömsesidigt beroende mellan aktörer ingår också en ömsesidig påverkan. Weick menar att denna 'cirkulära kausalitet' ("circular causation") gäller för både aktörer och skeenden, både i organisationer och mer generellt. Oförmåga att inse detta är enligt Weick bl a ett företagsledningsproblem.

> "Managerial problems persist because managers continue to believe that there are such things as unilateral causation, independent and dependent variables, origins, and terminations. Examples are everywhere: leadership style affects productivity, parents socialize children, stimuli affect responses, ends affecat means, desires affect actions. Those assertions are wrong because each of them demonstrably also operates in the opposite direction: productivity affects leadership style (Lowin and Craig 1968), children socialize parents (Osofsky 1971), responses affect stimuli (Gombrich 1960), means affect ends (Hirschman and Lindblom 1962), actions affect desires (Bem 1967). In every one of these examples causation is circular, not linear. And the same thing holds true for most organizational events."[221)]

> "Interdependencies among people are the substance of organizations, but these interdependencies are fluid and shifting."[222)]

Enligt Weick är beroendet mellan två eller flera personer den grundläggande substansen i organisationer. Detta beroende manifesteras genom att man agerar tillsammans; utan att behöva dela visioner, aspirationer eller intentioner. Bakom detta interagerande ligger individuella intressen. Det grundläggande intresse som konstituerar en kollektiv struktur av inbördes beroende handlingar beskriver Weick i följande ord.

> "When two people encounter one another, there is some possibility that each can benefit the other. For each, the contact with another person affords the possibility of increased need-satisfaction and self-expression (Brockett 1975). But these opportunities can be preserved only if each can count on the continued presence of the other person. Note that a preliminary convergence of interest occurs because each anticipates that the other can provide a benefit and each has a similar notion of how this can be accomplished."[223)]

Efter denna sista belysning av människan, som utifrån intressen, genom sitt agerande - sina handlingar - deltar i kollek-

tivet organisationen, återstår att summera en av det fenomenologiska betraktelsesättet och Weicks föreställning sammanvävd bild av hur organisationer fungerar. Vi har i och med denna sista genomgång kommit långt från den klassiska organisatoriska rationalitetsföreställnigen.

Enskilda aktörer agerar i relationer till varandra	→	Subjektivt uppfattad innebörd i utförda handlingar	→	Rationaliseringar	→	Individuella och kollektiva organisatoriska syften och mål

Figur 12.6. Fenomenologi och omvänd rationalitet

12.7 Konsekvenser av den beskrivna organisationsteoretiska utvecklingen

> "The pluralist view
>
> Places emphasis upon the diversity of individual and group interests. The organisation is regarded as a loose coalition which has but a remote interest in the formal goal of the organisation."[224)]

Av den ovan beskrivna organisationsteoretiska utvecklingen går det att dra ett antal slutsatser. I detta avsnitt sorterar jag dessa under två rubriker; dels slutsatsen utifrån de alltmer utvecklade och explicit uttryckta föreställningarna om den enskilda människan i organisationen, och dels slutsatser utifrån föreställningarna om organisationen som en arena där dessa människor agerar tillsammans.

Aktören

Föreställningen om människan som rationellt agerande, utifrån ett övergripande organisatoriskt mål, har genom den beskrivna utvecklingen undan för undan tonats ned. Simon betonade tidigt de individuella begränsningar som gör en sådan föreställning omöjlig.

> "As we have pointed out in the previous section, the received theory of rational choice is a theory that almost completely ignores the limits of humans as mechanisms for computation and choice - what we have called the principle of bounded rationality."[225)]

Dessa begränsningar, relativt fullgörandet av en organisatorisk målsättning, innebär inte att den enskilde aktörens agerande kan betecknas som irrationellt.

> "I think the word rationalization is dangerous. What we have to do is analyze specific rationalities rather than always invoking the progress of rationalization in general."[226]

Rationaliteten måste bedömas utifrån det specifika agerandets förutsättningar. Människan är rationell i enlighet med sina erfarenheter, sin situation och sin syn på framtiden.[227]

I kapitel 11 underströk jag begreppet rationalitets relativa innebörd. Denna relativitet innebär att rationaliteten i en individs handlingar och rationaliteten i en organisations samlade kollektiva handlingar blir två helt olika och ojämförbara förhållanden. Dessutom medför det fenomenologiska betraktelse sättet presenterat ovan att rationaliteten framstår retroaktivt som förklarande för våra handlingar. Istället för att agera rationellt rationaliserar vi våra handlingar i efterhand. Begreppet rationalitet blir således osäkert att använda som underlag för en beskrivning, eller som förklaring, av de handlingar vi kan iaktta i en organisation. Om vi istället för att använda begreppet rationalitet utgår från att agerandet baserar sig på individuella föreställningar, övertygelser och intressen blir handlingarna inte nödvändigtvis i teoretisk mening rationella, men de har ändå en individuellt grundad syftning - som givetvis också i olika utsträckning kan ha altruistiska inslag. Handlingarna går således inte att betrakta som godtyckliga. De innehåller ett individuellt strategiskt element. (Jag återkommer utförligt till detta i kapitel 13 och 14.)

> "I believe that the return swing of the pendulum will begin, that we will begin to interpret as rational and reasonable many facts of human behavior that we now explain in terms of affect. It is this belief that leads me to characterize behavior in organisations as "interndedly rational."[228]

> "Rather than analyzing power from the point of view of its internal rationality, it consists of analyzing power relations through the antagonism of strategies."[229]

Det avgörande konstaterandet är att en individs agerande inte är godtyckligt. Det baserar sig på individuella föreställningar och inividuellt formulerade och tolkade motiv. De drivkrafter som ligger bakom en individs agerande kan vara av både materiellt och känslomässigt slag, de kan vara mer eller mindre med-

vetna för aktören, och de kan vara rent individuella, eller giltiga för en större krets av aktörer. I en relation av ömsesidigt agerande två eller flera individer emellan representerar således handlingarna, i olika utsträckning, rent individuella perspektiv och intressen. Olika föreställningar möts i detta interagerande. I den mån de representerar olikartade och konkurrerande intressen blir en aktörs agerande också en politisk handling.[230] Ur det perspektivet blir en handlings eventuella logik eller rationalitet mindre intressant än handlingens strategiska funktion.

Arenan organisationen

Organisationen består av individer. Den utgör en arena där individuella handlingar möts, där behov av olika slag söker tillfredsställelse, där självkänsla och identitet eftersträvas[231], och där relationer och beroenden uppstår.

Organisationen rymmer ett stort antal individuella verklighetsföreställningar, kunskaper och intressen (1), och den innefattar ett stort antal relationer och varierande beroenden handlingar emellan (2). Både det individuella (1) och det kollektiva (2) manifesteras i de handlingar som utförs. Resultatet av ett fortgående interagerande individer emellan är inte möjligt att förutsäga. Det kollektiva skeendet är inte möjligt att till fullo överblicka eller förutse. Det är en process där varken sammansättningen av eller karaktären på ingående faktorer, eller sekvensen av fortlöpande beroende handlingar är till fullo känd (jfr Cohen, March & Olsen och Lindblom ovan).

Organisationens totala, aggregerade mängd av handlingar karakteriseras av begränsad överblickbarhet och en hög grad av oklara, osäkra och föränderliga samband. Den enskilde aktören företräder och förfäktar sina intressen på en arena där det i hög grad råder osäkerhet om både direkta motparters agerande och ett fortlöpande större skeende. Osäkerheten utgör ett dominerande inslag i de villkor under vilka de i organisationen deltagande individerna agerar.

Att utgå från den klassiska organisatoriska rationalitetsföreställnigens välordnade, överblickbara och stabila verklighet innebär att både ett organisatoriskt resultat (- i vilken

mening som helst-) och ett organisatoriskt förhållande blir relativt enkelt att påverka och förändra. Så kan t ex en förändring mot ett ökat arbetstagarinflytande i ett företags verksamhet först identifieras som möjligheten att delta i beslut som traditionellt fattats av en företagsledning, för att därefter åtgärdas/åstadkommas genom att en formell grupp inrättas - t ex en ledningsgrupp; med båda parter medverkande och med fastställda befogenheter för respektive part och för gruppen som helhet.

Om den verklighet som vi försöker påverka och förändra istället har 'anarkistiska' inslag och företräder en mindre grad av överblickbarhet och ett stort inslag av oklara och osäkra samband blir konsekvensen att ett förändringsarbete måste inrikta sig på andra faktorer och förhållanden än de formellt och rationellt iakttagbara. I en sådan verklighet får förändringar som bygger på den klassiska organisatoriska rationalitetsföreställningen antingen begränsad effekt eller t o m andra konsekvenser än de avsedda. Desutom blir en utvärdering av den i exemplet ovan angivna åtgärden (ledningsgruppen) irrelevant om den görs utifrån det perspektiv som låg bakom förändringen; och som i ett annorlunda perspektiv inte (- åtminstone inte explicit) berör de för makt- och inflytandefördelningen avgörande faktorerna.

Kunskaper, kommunikation, relationer och beroenden, värderingar, normer och engagemang både inom en formell och en informell struktur och inom ett formellt/officiellt och informellt/inofficiellt skeende blir delar av den helhet som måste påverkas för att få till stånd t ex en förändrad makt- och inflytandefördelning i en organisation. I exemplet förändrade makt- och inflytandeförhållanden blir den enskilde aktören inte bara den strategiska faktorn när det gäller att åstadkomma förändringen, han blir också den slutgiltiga utvärderaren.

12.8 Om organisation och makt - ett aktörsperspektiv

De rekvisit som nu ingår i bilden över den verklighet som t ex medbestämmandelagstiftningen syftar till att förändra är sammanfattat och förenklat uttryckt följande.

- Enskilda individer som intresseföreträdare och aktörer vars agerande baseras på subjektiva föreställningar (jfr. en aktörsbaserad intresseföreställning, kapitel 11).
- Organisationen som en arena där individer interagerar och och där relationer och beroenden uppstår.

Som underlag för både föreställningar om det individuella och det kollektiva iakttar vi enskilda aktörers handlingar. Dessa handlingar är inte godtyckliga. De har en ur individens perspektiv strategisk funktion; de både bekräftar och skapar den egna identiteten och relationerna till andra aktörer. Handlingarna utförs på en arena fylld av både restriktioner och osäkerheter. Det är i relationer till andra vi företräder och förfäktar våra intressen. Våra handlingar uttrycker relationernas och beroendets karaktär. I Crozier & Friedbergs (1980) termer reglerar vi vårt förhållande vis-a-vis andra genom att använda oss av ett strategiskt agerande - vi 'spelar' tillsammans, med handlingar som strategiskt beaktar våra olika beroendeförhållanden. Dessa spel innehåller makt.

> "Taking an action perspective social psychologists who are concerned with politics stress such issues as actors' definitions of the power situation and the tactical actions they undertake to bring about desired outcomes."[232]

> "Power does not exist in itself. It can be exercised only in a relation in which two actors are willing to or forced to engage, fore the purpose of accomplishing a given task."[233]

Med utgångspunkt i den fenomenologiska föreställningens aktörsperspektiv går detta förhållande att åskådliggöra på följande sätt.[234]

Vi agerar utifrån subjektiva verklighetsuppfattningar. Delar av våra verklighetsuppfattningar delar vi med andra. Denna - objektiverade[235] (jfr. citatet knutet till fotnot 168) - verklighet ger trygghet och stabilitet. Den konkurrerar ständigt med rent individuella uppfattningar. Att få sina ursprungligen rent individuella verklighetsuppfattningar att gälla som en av flera delad och därmed objektiverad verklighet innebär trygghet.[236] Att få den verkligheten att gälla som handlingsunderlag även för andra är detsamma som att ge sig själv kunskap om och säkerhet vis-á-vis andra personers agerande. Samtidigt är

de mindre kunniga och medvetna om dina perspektiv, och själva självfallet 'experter' på sina - i detta fall icke i samma utsträckning 'objektivt' accepterade som handlingsförklarande - bilder. Samtidigt som din säkerhet har ökat har deras minskat. I konkurrensen om vilka verklighetsuppfattningar som skall gälla som handlingsförklarande dominerar din. 'Din bild' och därmed din 'expertis' kontrollerar deras agerande; din säkerhet innebär deras osäkerhet. Du har makt över dem.

> "The power of an individual or group, or social actor, is thus a function of the zone of uncertainty that the unpredictability of the actor's conduct will enables him vis-á-vis his partners."[237]

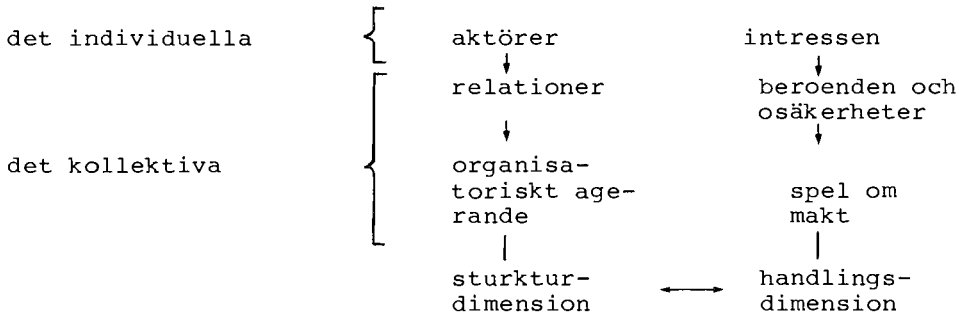
Även om detta ofta är ett omedvetet förhållande för den som omsluter den dominerande bilden, så är det för de osäkra, de 'underlägsna', ytterst märkbart att uppleva det egna jagets tolkningar av verkligheten som ett icke legitimt[238] underlag för sitt agerande. Den som på detta sätt får sin verklighetsuppfattning ifrågasatt och 'underkänd' upplever det mycket tydligt. Den viktiga paradoxen är att det oftast är tydligt förnimbart att utsättas för makt, och samtidigt mindre tydligt att själv utöva denna makt. I det senare fallet bekräftar man den 'gällande verkligheten', i det första är man i motsatsställning, 'avvikande', i minoritet. Hela denna upplevelse[239] är också del av ens verklighetsbild och påverkar det egna agerandet. Det är lätt förstå att den som 'har rätt' agerar på andra premisser och på ett annat sätt än den som 'har fel'. Vad blir det kollektiva resultatet av ett antal individers handlingar i t ex en organisation om majoriteten agerar ur underläget att ha 'felaktiga' verklighetsbilder - och är medvetna om detta, samtidigt som en annan part agerar utifrån den 'riktiga' bilden - utan att vara medvetna om denna motsatsställning och spänning?

Utan att besvara den frågan kan vi utifrån denna beskrivning konstatera att konkurrensen mellan verklighetstolkningar ständigt förekommer i samspelet människor emellan; och att få sin bild av verkligheten att bli den dominerande och legitimt handlingstolkande innebär stor osäkerhet för motparten och säkerhet för en själv. Detta är enligt vissa föreställningar det grundläggande sätt på vilket makten fungerar.[240]

> "The pluralist view
>
> Regards power as a variable crucial to the understanding of the activities of an organisation. Power is the medium through which conflicts of interest are alleviated and resolved. The organisation is viewed as a plurality of power holders drawing their power from a plurality of sources."241)

I kapitel 13 presenteras och preciseras en makt- och inflytandeföreställning som utgår från aktörers intressen och relationer; dessa relationer i sin tur innefattande både beroenden och osäkerheter. På denna teoretiska grund presenteras i kapitel 14 och 15 en empiriskt underbyggd teori om viktiga makt- och inflytanderesurser. Därmed ges ett direkt, underlag för formulerandet av nya och annorlunda strategier för förändrade makt- och inflytandeförhållanden i organisationer. Strategier som baserar sig på en annorlunda organisationsföreställning än den klassiskt rationella.

Kombinationen av det individuella och det kollektiva går ur ett maktperspektiv, och utifrån de ovan diskuterade begreppen, att åskådliggöra med följande figur.



Figur 12.7 En struktur- och en handlingsdimension

I nästa kapitel formuleras en organisationsföreställning där strukturdimensionen och handlingsdimensionen integreras.

13. Makt och inflytande i organisationer

13.1 Inledning

I framförallt två av de deltagande organisationerna (det Kooperativa företaget och Myndigheten) finns inslag av annorlunda makt- och inflytandefördelningar - och därmed relationer[1]) - än i de övriga organisationerna. Både kategorin arbetare (i båda dessa organisationer) och kategorin lägre tjänstemän (i Myndigheten) hävdar sig i inflytandemening bättre än i övriga organisationer. Det finns således i dessa två organisationer inslag av faktorer som tonar ned den formella befattningsmässiga hierarkins betydelse som avgörande för fördelningen av makt och inflytande. I Myndighetens fall är det naturligt att i första hand vända sig till det lokala medbestämmandeavtalet för att finna förklaringar därtill. I det Kooperativa företaget finns inget lokalt medbestämmandeavtal; där blir istället den formellt fastlagda samverkansorganisationen en möjlig första grund där förklaringar till de annorlunda förhållandena är att söka. När det gäller medbestämmandeavtalet i Myndigheten så går det att jämföra med det lokala medbestämmandeavtalet i Sparbanken. I formell mening är avtalens samverkanslösningar likartade. Medbestämmandet utövas på olika nivåer i organisationen. På både organisationsövergripande nivå och lokal arbetsplatsnivå gäller MBLs regler om information och förhandling. Reglerna fullföljs på respektive nivå genom arbetsgivarrepresentanter med skyldigheter och fackliga representanter och kontaktmän med befogenheter. Trots de likartade formella systemen för insyn

och inflytande skiljer sig utvecklingen av de enskilda aktörernas grad av uppfattat inflytande organisationerna emellan. Därmed finns skäl tro att andra faktorer förklarar den - relativt sett - positiva utvecklingen i Myndigheten.

Samverkanslösningarna i det Kooperativa företaget är unika i den meningen att högsta partsfora även är - av de i vår studie deltagande aktörerna samt formellt - identifierade som högsta beslutsfattande instanser i arbetsorganisationen. Däremot har arbetstagarparterna inte några annorlunda - eller mer långtgående - befogenheter i dessa fora än vad fallet är i övriga organisationers partssammansatta fora. Möjligen kan man påstå att befogenheterna t o m är lägre än i vissa av de andra organisationerna - nämligen de där olika partfora är sammansatta enligt paritetsregeln (t ex ledningsgruppen i Sparbanken, företagsrådet i Verkstadsföretaget och informations- och förhandlingsgrupperna i Myndigheten). Även detta föranleder en reflektion över vad som således vid sidan av - eller indirekt genom - de formella systemen kan förklara den uppfattade graden av inflytande.

I detta sammanhang bör även Verkstadsföretaget nämnas. I Verkstadsföretaget finns varken någon mer omfattande facklig verksamhet eller något mera långtgående formellt system för arbetstagarinflytande. Ändå finns en tendens till ökat uppfattat inflytande för kategorin arbetare under perioden 1978 till 1982. I Statsföretaget bibehåller kategorin arbetare i stort den 1978 uppnådda graden av uppfattat inflytande över år 1982; och för kategorin lägre tjänstemän minskar graden av uppfattat inflytande mellan 1978 och 1982. Denna utveckling äger rum trots att MBLs regler tidigt började tillämpas i Statsföretaget, och i en omfattning högre än i någon av de övriga organisationerna.

Listan över tecken som tyder på att olika formella organisatoriska och regelmässiga system för arbetstagarinflytande äger begränsat värde som förklaring av olika gruppers grad av uppfattat inflytande skulle kunna göras längre. Detta förhållande blir än mer tydligt om vi i detalj och för enskilda aktörer rannsakar dels uppfattningarna om det egna inflytandet och dels uppfattningarna om de olika egna förutsättningar som föreligger

till inflytande och påverkan i olika frågor. (Det sistnämnda återkommer jag till nedan i en teori om makt- och inflytanderesurser för enskilda aktörer i en organisation.) En inledande och övergripande frågeställning går att formulera på följande sätt. Vad skiljer grupperna arbetare i Myndigheten, det Kooperativa företaget och Verkstadsföretaget (- möjligen även Statsföretaget) och de lägre tjänstemännen i Myndigheten från motsvarande grupper i de andra organisationerna? Vad är annorlunda i dessa organisationer när det gäller förutsättningarna för olika arbetstagares inflytande?

Jag låter här två aktörsbeskrivningar illustrera den situation då en aktör besitter möjligheter til inflytande. När jag i kapitel 15 presenterar en teori om viktiga makt- och inflytanderesurser kommer jag bl a att visa hur dessa två beskrivningar belyser den teorin.

Aktör 1

Stig kom emot mig utanför dörren till huvudkontoret. Han bad mig stiga in och vänta i ordföranderummet, själv skulle han springa över till Per-Åke för att lämna information och ta ett kort samtal inför morgondagens möte. Han skulle snart vara tillbaka.

Stig hade varit ordförande i LO-klubben i tre år, Per-Åke var personalchef i företaget sedan två år. Inne på ordföranderummet låg material från de koncerngemensamma fackliga kurser som Stig genomgått det senaste året. Det handlade bl a om MBL men också om företagsekonomi och hur man driver företag; även en kurs i bolagsstyrelsearbete låg spridd över skrivbordet i form av ett antal undervisningshäften. Mitt framför mig låg det grupparbete kring medbestämmande i praktiken som Stig utfört tillsammans med fackliga kollegor på den senaste kursen nere i Skåne.

Efter en lång väntan - ca 45 minuter - kom Stig tillbaka. "Jaha, det var det - nu klarar vi produktionen över kommande helg. Jag måste bara ringa ett samtal." Stig kontaktade en facklig representant i produktionen och gav i korta ordalag besked om hur arbetstiderna inför helgen låg samt hur personaltillgången såg ut och var tänkt att fördelas. Stig fick en fråga om den för tillfället största frågan sett ur ett fackligt perspektiv. Produktionen i Långberg var inte helt rationell och ur ekonomisk synvinkel i ett flertal avseenden tveksam, bl a var samordningen med delar av det övriga företaget - produktions- och distributionsmässigt - kostsam. Även företagets totala produktionskapacitet var föremål för diskussioner. Den nya anläggningen på huvudorten klarade i dagsläget marknadens efterfågan och mer därtill. Stig meddelade att förhandlingarna skulle fortsätta nästa vecka. Han skulle själv ha ett långt samtal nästa

dags förmiddag med Gunnar om de eventuella förändringar eller den eventuella nedläggning som kunde bli aktuell i Långberg. Gunnar var företagets verkställande direktör.

Stig och jag genomförde vårt samtal. Under fyra timmar denna eftermiddag fick jag ta del av både de våndor och belöningar av olika slag som en lokal facklig ordförande kan uppleva i en situation där en kärv ekonomi ställer allt högre och även nya och annorlunda krav på hans arbete. Vid 18-tiden på kvällen bröt vi upp. Jag för att återvända till mitt kontor som vanligt gå igenom dagens intervjuer. Stig för att ta sin bil och åka ut till en sammankomst där han sedan ett antal år gjort det till tradition att direkt på plats sälja företagets produkter.

Aktör 2

Börje hade ett av sina rum beläget i den byggnad där organisationens centrala ledning satt; det andra rummet fanns på den lokala fackliga avdelningen på den ort varifrån Börje kom. Jag hade letat mig fram genom den stora byggnaden och funnit platsen för vår avtalade tid. Börje kom från Riksdagen. Där hade han försäkrat sig om att en partikamrat skulle bevaka de diskussioner och beslut som var att förvänta angående organisationens framtid. Han formulerade det själv på följande sätt. "Nu när vi ska skära ned och rationalisera får inte några speciella grupper gynnas på vår bekostnad. Det måste jag bevaka."

Jag minns att redan mitt första intryck av Börje var annorlunda än jag förväntat. Börje var central facklig representant för de kollektivanställda i organisationen. Han hade en bakgrund som lokal facklig företrädare på det produktionsställe jag besökt endast ett par veckor tidigare. Där hade jag träffat och samtalat med hans efterträdare. Börje hade även under lång tid varit politiskt aktiv inom socialdemokratin. Denna politiska förankring hade även hans efterträdare. Min föreställning om Börje bestod helt enkelt av en projicering - och möjligen en uppförstoring - av de attribut den lokale facklige ordföranden förevisat. Med avseende på värderingsdelarna stämde bilden. I övrigt var Börje annorlunda.

I rollen som facklig företrädare framträdde en politiskt skolad person som på något av ett ledningssätt företrädde organisationens samlade intresen gentemot huvudmannen. "Vi - ledningen och facket - förbereder strategierna gentemot huvudmannen tillsammans." "Vi - facket och ledningen - har sedan lång tid tillbaka talat till varandra från samma ögonhöjd."

Börjes organisation har ett politiskt huvudmannaskap. Politisk kunskap och politiskt engagemang är en viktig del av den totala ledningskompetens som organisationen har behov av. Den formella ledningen och framförallt arbetsledningen nedåt i organisationen är ej rekryterad på politiska meriter eller grunder. Börjes kunskap blir därmed ett viktigt komplement till den kompetens ledningen besitter. Kunskapsmässigt blir Börje - i den politiska dimensionen - inte

bara i hög grad jämställd med ledningen, han kan t o m betecknas som en viktig tillgång för ledningen.

Traditionen på företagsdemokratiområdet är både lång och stark i den organisation Börje verkar. Börje själv påstår sig ha varit engagerad i företagsdemokratifrågorna sedan 1940-talet. Under de femton år han haft en central facklig position i organisationen har han nära samarbetat med organisationens ledning - och över flera ledningsskiften. Börje betecknar organisationens högste chef som en nära arbetskamrat.

I organisationen startade företagsdemokratiarbetet i utvidgad bemärkelse redan på 1960-talet. När det gäller olika företagsdemokratiska initiativ har organisationen varit något av en föregångare. Åtminstone två konsekvenser följer därav. För det första finns lokalt i arbetsorganisationen och de fackliga organisationerna en vana och traditionen av att både hantera och se företagsdemokratiska frågor som viktiga. För det andra finns ett på ledningsnivå vidarebefordrat arv av att hantera företagsdemokratin som ett viktigt inslag i verksamheten. Om man vill går detta att formulera som att ledningen har ett företagsdemokratiskt kontrakt att leva upp till. Den första punkten - den i arbetsorganisationen inbyggda traditionen - understryks ytterligare av förhållandet att en stor del av cheferna i arbetsorganisationen (- i denna bemärkelse arbetsgivarrepresentanter -) också är fackligt anslutna, och t o m kan vara fackliga förtroendemän på tjänstemannasidan.

Sammantaget verifierar dessa förhållanden Börjes beskrivning av sig själv som en del av organisationens ledning. Företagsdemokratin kan utan tvekan betecknas som en viktig strategisk komponent i ledningen av organisationen. När den fackliga dimensionen skall hanteras - en del av den dagliga och 'naturliga' verksamheten - blir Börje en för ledningen både ideologiskt och praktiskt sett central aktör.

Dessa två beskrivningar bygger på av mig gjorda iakttagelser. Den första tar fasta på en speciell relation mellan en arbetstagar- och en arbetsgivarpart. Den andra innehåller dels en speciell sådan partsrelation men också en annorlunda tradition med avseende på hur den fortlöpande och dagliga verksamheten bedrivs. Dessa iakttagelser utgör en del av det pratktiska underlag som fått den nedan följande teorin om för aktörer i organisationen viktiga makt- och inflytanderesurser att växa fram. Båda beskrivningarna ovan innehåller ingredienser som återkommer hos samtliga personer med en hög grad av uppfattat inflytande i den i del II av boken redovisade empiriska undersökningen.

I dessa två exempel har personerna en alldeles speciell typ och omfattning av relationer till andra aktörer i organisationen,

de har dessutom en viss speciell kunskap och ett speciellt engagemang. Både Stig och Börje har ett nätverk av relationer, en kunskap och ett engagemang som är signifikativt för aktörer som bedömer sitt inflytande som högt. (Jag återknyter till dessa beskrivningar när min teori i sammanfattande form beskrivs i avsnitten 15.2, 15.3 och 15.4.

Innan jag går vidare och baserat på dessa förhållanden formulerar en teori om makt- och inflytanderesurser i en organisation, måste dock ett vidare perspektiv på makten och inflytandet i organisationer behandlas. (För uppdelningen i makro- och mikroperspektiv, se bl a Sjöstrand, 1985.)

13.2 Makroperspektivet

> "Perhaps the most potent type of power is that which is rarely, if ever exercised. There is little need for it to be so . Normal states of affairs, meanings and conventions routinely appear to be natural, as if they were without interest." (Clegg)[2)]

Innan jag övergår till att formulera en teori om viktiga makt- och inflytanderesurser i de spel om makt som utspelas mellan aktörer eller grupper av aktörer i organisationen (jfr kapitel 11 och avsnitt 12.7 och 12.8) måste ett annat perspektiv på makten avhandlas. Det är ett perspektiv där makten ses som en makroföreteelse och där övergripande samhälleliga strukturer, normer och värderingar sätter de ramar inom vilka spelen om makt i t ex en organisation förs. Det förstnämnda perspektivet på makt - som verkande i relationer människor emellan - blir därmed av mikrokaraktär. Den teori som senare formuleras utgår från mikroperspektivet, men utan att för den skull utmana eller ifrågasätta makroperspektivet. Snarare utgör teorin ett komplement på mikronivå till de övriga övergripande föreställningar om makt-och inflytande i samhälle och organisationer som existerar. Därmed är den här framlagda teorin inte heller ett ställningstagande till vilken kunskap eller vilka förhållanden som är viktigast i makt- och inflytandefrågan. Kunskap på olika nivåer kompletterar varandra. I ett vidare politiskt perspektiv blir däremot övergripande makt- och inflytandeförhållanden viktigast. Spelen om makt på mikronivå kan aldrig helt frigöras

från de samhälleliga ramar som existerar. Dessa ramar innefattar strukturer av både materiell och norm- och värderingsmässig natur. Makten på mikronivå utmanar samtidigt - och kontinuerligt - de institutionaliserade och legitimerade uttrycksformer och fördelningar som makromakten företräder.

För en belysning av makroperspektivet hänvisar jag läsaren till appendix III. Appendixet innehåller ett avsnitt ur en artikel jag skrev om medbestämmandet 1981. Jag satte efter de under denna tid så intensiva diskussionerna om lokala medbestämmandeavtal och medbestämmandelagens paragrafers praktiska tillämpning rubriken "Ett annorlunda perspektiv på medbestämmandet" på de tankar som återges i den artikeln.

Artikeln presenterar en föreställning om medbestämmandets utveckling ur ett samhälleligt perspektiv. Det centrala budskapet bygger på att ett ökat medbestämmande innefattar både en mål- och en medeldimension. Målen företräds av människors värderingar och medlen identifieras i artikeln som förändrade organisatoriska arbetsformer respektive förändrad lagstiftning. I den utsträckning människor uppfattar att mål och medel inte överensstämmer befinner sig samhället i en instabil situation. Jag tecknar i artikeln en karta över människors möjliga reaktioner i en sådan situation. En utveckling mot stabilitet går enkelt uttryckt att uppnå genom att antingen förändra målen mot överensstämmelse med medlen eller tvärtom. Om vi - som jag gör i bokens del II - konstaterar att människor i hög grad omsluter ökat medbestämmande som en stark värdering och därmed viktig målsättning, står vi inför två utvecklingsalternativ. Jag formulerade dessa 1981 på följande sätt.

> "Väljer vi att nedtona eller lämna frågan om medbestämmande måste vi, för att inte riskera den normlöshet jag tidigare talat om, agera för att förändra människors uppfattning om vad som är eftersträvansvärt i riktning bort från ökat medbestämmande. I tider av ekonomisk stagnation är förutsättningarna för en argumentation i denna riktning ofta gynnsamma. Ett strategiskt alternativ är således att söka betvinga människorna - att först vägra deras krav och därefter söka förändra dem mot att hylla nya/andra gudar. Kommer vi då att ha en levande debatt om medbestämmande, deltagande, gemenskap, solidaritet och arbetets betydelse för människors liv och utveckling år 1985?
>
> Väljer vi att acceptera de nya kraven blir vi tvungna att försöka kanalisera dem och få till stånd ett bredare och

> djupare deltagande i våra företag och organisationer. Denna inställning innefattar också ett accepterande av att utvecklingen kommer att gå vidare. Nya värderingar och nya krav kommer att följa. Med detta alternativ kan vi också fundera över vilka frågor som kommer att vara aktuella och diskuteras år 1985. Ökat ansvarstagande, effektivare arbete och högre företagsekonomisk lönsamhet; eller vad?"

Vad som skett fram till 1985 reflekterar jag över i kapitel 16, avsnitt 16.8.

Det avgörande konstaterandet inför avsnittet om makt och inflytande i ett mikroperspektiv är att det på samhällsnivå reproduceras[3)] både värderings- och handlingsstrukturer som skapar (och återskapar) och legitimerar delar av både maktens uttrycksformer och dess fördelning.[3)] Detta sker genom historiens vidarebefordran av ideologiska och materiella villkor inom vilka människor agerar och ger sina handlingar innebörder.

> "Men make their own history but they do not make it just as they please; they do not make it under circumstances chosen by themselves, but under circumstances encountered, given, and transmitted from the past."[4)]

Dessa förhållanden ("circumstances") innefattar både institutionaliserade värderingar, normer och materiella förutsättningar eller villkor. Värderingarnas och normernas roll som handlingsförklarande och därmed också som underlag för framtida handlingar har jag berört ovan i bl a avsnitt 11.6. En ytterligare dimension av värderingarnas och normernas betydelse i makt- och inflytandemening ges av Bachrach & Baratz (1962, 1963 och 1970)[5)], när de identifierar den 'dolda' makt, eller den institutionaliserade ordning, som styr vad som anses 'värt' ("worthy") att hamna på den politiska agendan. Att mobilisera ett visst perspektiv ("mobilization of bias") - medvetet eller omedvetet - är enligt deras föreställning makt. Makten befästs således av;

> "... a set of predominant values, beliefs, rituals, and institutional procedures ("rules of the game") that operate systematically and consistently to the benefit of certain persons and groups at the expense of others."[6)]

Lukes (1974) går ytterligare ett steg vidare när han menar att den makt som möjligen är mer effektiv och 'lömsk/förrädisk' ("insidious") än någon annan är den som förhindar konflikter att överhuvudtaget bli synliga.

> "... is it not the supreme and most insidious exercise of power to prevent people, to whatever degree, from having grievances by shaping their perceptions, cognitions and preferences in such a way that they accept their role in the existing order of things, either because they can see or imagine no alternative to it, or because they see it as natural and unchangeable, or because they value it as divinely ordaimed and beneficial? To assume that the absence of grievance equals genuine consensus is simply to rule out the possibility of false or manipulated consensus by definitional fiat."[7)]

Clegg (1975 och 1981)[8)] betonar mer de strukturella förhållanden som rör institutionaliserade materiella villkor (t ex det kapitalistiska produktionssättet[9)]); men som i sin tur är nära sammanvävda med olika gruppers värderingar och attityder (jfr. begreppen hegemoni och 'förmedling'-"mediation", se vidare avsnitt 13.3 och 13.4).

> "We may in general define power as the ability to exercise control over resources which, when agents engage in or refrain from practices, produce effects on other agents; in the instance of organizational analysis these will be those practices which are the visible structure of social relationships, and changes in these, which are the organization. This power is expressed in organizations through the control of means and methods of production. The most extensive and basic form of power is ownership and control of the organization"[10)]

Gramsci (1920/1971)[11)] menar att hegemonin är den normala kontrollformen i ett samhälle - tvång och våld är undantag. Williams (1960) formulerar Gramscis hegemonibegrepps innebörd på följande sätt.

> "... an order in which a certain way of life and thought is diffused throughout society in all its institutional and private manifestations, informing with its spirits all taste, morality, customs, religions and political prinicples, and all social relations, particular in their intellectual and moral connotations."[12)]

Clegg (1981) beskriver hegemonins och det rådande produktionssättets inflytande på arbetsprocessens utveckling i följande resonemang. Han menar att större väsentliga förändringar av arbetsprocessens organisation följer en historisk rationell utveckling. Förändringarna uppstår genom dominerande ekonomiska aktörers (jfr. "dominant coalitions") reaktioner på förändrade förhållanden och villkor för ekonomisk tillväxt. För att åstad-

komma mer lönsamma förhållanden iscensätter dessa aktörer organisationsförändringar. Nya principer för organisation prövas, anammas och accepteras som regelmässiga modeller för olika typer av arbetsprocesser. Ursprunget för och framväxten av dessa organisationsregler och organisationsmodeller är att respektive sker inte slumpmässigt; skeendet är resultatet av grundläggande samhälleliga förändringar. Dessa förändringar är långsiktiga.[13)]

I ett klassiskt marxistiskt perspektiv utgör de historiska materiella villkoren själv grunden för de värderingar och ideologier som utvecklas.

> "The ideas of the ruling class are in every epoch the ruling ideas, i.e. the class which is the ruling material force of society, is at the same time its ruling intellectual force. The class which has the means of material production as its disposal, has control at the same time over the means of mental production, so that thereby, generally speaking, the ideas of those who lack the means of mental production are subject to it. The ruling ideas are nothing more than the ideal expression of the dominant material relationships, the dominant material relationships grasped as ideas; hence of the relationships which make the one class the ruling one, therefore, the ideas of its dominance."[14)]

Sammanbindningen mellan denna samhälleligt reproducerade makromakt och den i de mellanmänskliga interaktionerna - i t ex en organisation - närvarande mikromakten uttrycks på ett tydligt sätt av Clegg & Dunkerley (1980) då de kommenterar Croziers arbete från 1964.[14)] Croziers analys fokuserar på hur medlemmar i en organisation kan påverka sin situation så att de bibehåller eller utvidgar sin handlingsfrihet inom ramen för de av medlemskapet i organisation givna villkoren - som bestäms av en 'kontrollerande grupp' (Simon, 1957) eller en 'ledande koalition' (Cyert & March, 1963). Denna påverkan erhålls genom att använda olika strategier för att skydda egna subjektivt uppfattade intressen. Hur de egna intressena uppfattas beror av de värderingar medlemmarna har. Dessa värderingar avspeglar i sin tur samhälleliga förhållanden. Därmed betraktas medlemmarnas agerande som situationsberoende - som resultatet av en för individen i den specifika situationen meningsfull och begränsad rationalitet. Agerandet är i varierande utsträckning anpassat till interaktionssystemet och de regler som omger och strukturerar det.

Crozier själv hävdar att ingen maktrelation - ur ett strukturellt perspektiv - kan särskiljas från det eller de institutionella system inom vilka den utvecklas. Det existerar inget 'neutralt fält' ("neutral field"). Varje maktrelation formas av en serie 'strukturella begränsningar' som konstituerar regler för interagerandet. Därmed avspelgar interagerandet - på en andra nivå - den institutionella eller strukturella logiken.[16)]

Giddens (1976)[17)] föreslår att vi betraktar det sociala livet som "a set of reproduced practices". Dessa manifisteras i enskilda aktörers handlingar, i det sätt på vilket vi interagerar och ger våra handlingar en innebörd - en mening, och vidareförmedlas genom de strukturella förhållanden - t ex regler - som konstitueras för oss som medlemmar i ett eller flera större kollektiv. Sambandet mellan (övergripande) strukturförhållanden och den enskilde aktörens handlingar återkommer jag till i nästa avsnitt.

Dessa makroförhållanden (värderingar och materiella villkor) avspeglas både formellt och informellt och i strukturer och processer i den enskilda organisationen. De lever i människors både känslomässiga och kognitiva kartor för förståelse, legitimering och rationalisering av sina handlingar. Därmed innebär de begränsningar med avseende på de strategier enskilda aktörer använder (och kan använda) sig av för att reducera osäkerhet och hantera sitt handlingsutrymme vis-à-vis andra aktörer. Samtidigt som de utgör - och befäster - en legitimerad handlingsordning och därmed ger stabilitet och trygghet, så konserverar de också maktrelationer och maktfördelningar. Redan här vill jag dock antyda det dynamiska perspektiv som allteftersom kommer att beteckna min organisationsföreställning. Jag gör det med hjälp av två citat (Sjöstrand, 1985, respektive Buckley, 1967).

> "Ordningen uttrycker - kognitivt såväl som socialt - vad som 'är', vad som är 'bra', vad som 'borde' vara eller vad som är 'idealt'. Den skapar och skapas över tiden och fungerar paradoxalt nog både som stabiliserande (jfr. t ex begreppsbildning, tradition etc) och förändrande (varje överenskommelse skapar ny eller befäster existerande osäkerhet) ... Regler tillhandahåller generellt en slags normativ orientering för mänsklig interaktion men de är inte grunden för denna. Reglerna är en del av en pågående

> ordning som ständigt återföreskrivs. Regeln används på ett visst sätt inte därför att det är tvunget utan därför att människan gör så och länge har gjort så ... Regler bestäms ... och förstås - av sammanhanget. ... Regler förändras och omförhandlas. De är ett redskap bland flera för att nå en upplevelse av ordning och kontinuitet i ett samhälle ...[19]
>
> "Social control, or social order, is not simply a function of men conformning to the demands of others, to divine precepts or natural law, or to fixed norms of an equilibrium or homeostatic system. Whatever control, order, or disorder there is at any time in society is a function of the interrelations and interactions of the components of an ongoing system process."[20]

I min fortsatta framställning kommer jag att fokusera på mikroperspektivet. I maktmening innebär det att jag inte behandlar övergripande strukturförhållanden utan i stället den dynamik som ryms i interaktionen aktörer emellan.

13.3. Viktiga klargöranden inför mikroperspektivet

Innan jag övergår till att behandla maktbegreppet ur det jag betecknar som mikroperspektivet återstår ett par viktiga klarlägganden.

I

Uppdelningen i makro- och mikroperspektiven är främst ett sätt att försöka tydliggöra en viktig avgränsning - och möjligen begränsning - i den föreliggande studien. Undersökningen - både teoretiskt och empiriskt - fokuserar på de deltagande personerna som medlemmar och aktörer i sina respektive organisationer. Det är i första hand till dessa organisatoriska verkligheter som både frågeställningar och analyser knutits. I avsnittet ovan har jag konstaterat att organisationen och de däri verkande medlemmarna självfallet är del i ett större samhälleligt sammanhang och skeende.

En studie av företagsdemokratins utveckling kan givetvis även fokusera på det övergripande samhälleliga skeendet; och belysa företagsdemokratiska strävanden, åtgärder och konsekvenser på övergripande samhällelig nivå.[20] Skälen till varför det inte explicit görs här är flera - och viktiga att notera.

För det första: Företagsdemokratin har som tydligt subjekt den enskilda organisationen och dess medlemmar. Det är den verklig-

heten som olika strävanden och åtgärder ytterst syftar till att förändra.

För det andra: Studier på övergripande samhällelig nivå blir självfallet i första hand ett studium av de på denna nivå prioriterade frågeställningarna och tydligast iakttagbara förhållandena. Därmed tenderar dessa studier begränsas till att behandla olika institutionella förhållanden - t ex formella relationer mellan olika parter och olika formella regelsystem.

Att som i denna studie utgå från enskilda aktörers föreställningar är möjligen svårare - och kanske inte heller det centrala uppdraget - i studier som utförs på övergripande samhällelig nivå, eller med ett allmänt medborgarperspektiv.[21] Icke desto mindre viktigt är det att komplettera dessa studier med arbeten som belyser den nära företagsdemokratiska verkligheten så som enskilda människor uppfattar den i den egna organisationen. Dessutom; den samhälleligt institutionella utvecklingen av företagsdemokratin finns både ur ett lag-/regelperspektiv och med avseende på olika parters agerande och ställningstaganden ganska väl dokumenterad.

För det tredje: Kopplingen mellan företagsdemokratin och olika organisationsteoretiska föreställningar är oklar. Samtidigt är denna koppling fundamental för att kunna både förstå utvecklingen av företagsdemokratin och därefter genom relevanta förändringsförslag och ett strategiskt[22] agerande försöka påverka den.

> "Organizations constitute important instruments of domination in advanced industrial societies. Any effort to change these societies must deal with the organizational dimension. Likewise, efforts to construct alternative social arrangements within or in the place of the present order must grapple with the problem of organization[23].

Ytterligare ett viktigt klarläggande återstår. När jag talat om makt- och inflytande i makroperspektivet har jag betonat olika strukturella förhållanden. Jag har t ex nämnt samhälleliga normer och värderingar.

> "... the norms ... give structure, stability, and order to society, ... without them social interaction would be dangerous, difficult, and chaotic and the individual would be faced with an almost intolerable burden of decision ...

> We have noticed that the order and regularity of social interaction are attributable to the existence of norms, which guide and canalize the relations that people have with one another. It is the norms that give predictability to these relations and interactions, form them into patterns, and thus give a structure to society."[24]

När jag ställt detta mot mikroperspektivet har jag antytt att makten och inflytandet verkar i relationer människor emellan.

> "The essential continuity, the relational character of social life must itself be analyzed and not overlooked in search for analytical boundaries and units of analysis[25].

Dessa relationer reglerar enskilda människor genom handlingar inför och gentemot varandra. I dessa handlingar uttyds de strukturella förhållandena; och uppenbarar därmed sina konsekvenser - samtidigt som de blottläggs för förändringar.

> "People are continually constructing the social world. Through their interactions with each other social patterns are gradually built and eventually a set of institutional arrangements is established. Through continued interactions the arrangements previously constructed are gradually modified or replaced[26].

En föreställning om organisationen som en arena där - i olika avseenden - inbördes beroende individer både tolkar och formar[27] den organisatoriska verkligheten genom sitt aktiva handlande, sitt agerande, presenterade jag i avsnitt 12.7.

Här vill jag understryka att makten och inflytandet i en organisation går att betrakta i två sammanhängande dimensioner. Dels som en fråga om struktur - regler, normer, värderingar och relationer, och dels som en fråga om handling - interaktion mellan enskilda aktörer. Substanserna i dessa två dimensioner beror av varandra. Handlingen beror delvis av strukturen och påverkar också densamma. Detta är det mönster genom vilket makt- och inflytandeförhållanden i en organisation förändras. Förändringsagenten är den enskilde individen; som tolkar strukturförhållandena och därmed är dess media, och som agerar gentemot andra aktörer och därmed möjliggör förändrade strukturförhållanden i den utsträckning agerandet - genom tolkning och acceptans av aktören själv och andra aktörer - förmedlar nya strukturella villkor.[28]

Strukturen har dels betydelse som bestämmande för de arenor där aktörer möts i handlingar[29], och dels som del av de utgångspunkter på vilka de enskilda aktörerna skapar sig verklighetsbilder. Det sistnämnda innebär att strukturförhållandena går att betrakta som ett regelverk, vilket individen tolkar och agerar inom. Även om varje relation är en unik social konstruktion så är den individuella friheten betingad av strukturförhållandena och således inte fullständig.

> "The relationship between human actors (or producers) and the social and cultural worlds, their products, is a dialectical one. Human institutions, which may appear 'objective and overwhelming' are a humanly produced or constructed objectivity (Godelier, 1973). Rules and institutional arrangements are more or less open to frequent re-interpretation, reappraisal and reconstruction for practical purposes in the cause of action and the performance of tasks. But, at the same time, rules and institutional arrangements act to structure interaction patterns, social relationships, and culture. To the degree that they shape action possibilites and consequences, often in unintended ways, they become an impersonal power - much like the natural environment - although they have been created and are maintained through human activities."[30]

Interaktionen blir i 'maktmening' därmed - i ordets rätta bemärkelse - ett strategiskt spel; där aktörerna använder det utrymme reglerna ger dem, och den kunskap de besitter om regelsystemen[31], för att hantera sin osäkerhet och sitt handlingsutrymme vis-à-vis andra aktörer. Makten är således i grunden en fråga om strukturella förhållanden; men förändringar av dessa och tolkningen av dem äger rum i unika interaktioner aktörer emellan. Därmed är handlingsdimensionen av central betydelse för vaje teori som syftar till insikt om hur makten och inflytandet i organisationer kan påverkas.[32] De strukturella förhållandena utgör de begränsningar som omöjliggör ett fullständigt fritt individuellt agerande.[33]

Den individuella friheten är villkorlig - till viss del betingad av strukturella förhållanden; men frihetsmarginalen är viktig att notera och identifiera. Den utgör det område där de verkliga - systempåverkande - åtgärderna i riktning mot förändrade makt- och inflytandeförhållanden måste ha sin utgångspunkt. Där ligger möjligheten till förändrade framtida strukturförhållanden.[34]

Den individuella frihetsmarginalen - eller den relativa friheten[35] - går också att belysa med tre av Crozier och Friedberg (1980) empiriskt baserade observationer.[36]

> "Crozier & Friedberg konstaterar för det första att en aktör sällan har klara och tydliga mål och än mer sällan agerar konsistent över tiden. Målen är ofta många, oklara och mer eller mindre motstridiga. Några förändras efter hand som agerandet äger rum, andra 'upptäcks' och formuleras under agerandets gång och andra t o m efter att agerandet ägt rum.
>
> För det andra konstaterar Crozier & Friedberg att varje individs agerande är en aktiv handling. Även om det föreligger handlingsramar, regler och begränsningar, så är aldrig agerandet direkt och fullständigt förutsägbart eller bestämt. T o m passivitet är på sätt och vis resultatet av ett val.
>
> För det tredje är ett agerande alltid meningsfullt; det faktum att det inte går att relatera till klara målsättningar gör det inte irrationellt - tvärtom. I stället för att vara rationellt i förhållande till olika målsättningar är det rationellt dels i förhållande till de möjligheter och omständigheter som ges av den rådande situationen och det sätt på vilket den identifieras och definieras, och dels i förhållande till andra aktörers agerande - de beslut de fattar och den relation eller det interagerande ("the game") som därigenom etableras aktörerna emellan.

De två dimensionerna - struktur och handling - är närvarande och bestämmande för företagsdemokratiska förändringar bedömda såväl ur ett makro- som ett mikroperspektiv. Sambandet de två dimensionerna emellan innebär att en teori om makt- och inflytande i organisationer på något sätt måste inkludera dem båda (se vidare avsnitt 13.4).

Beroendet - eller sambandet - mellan de två dimensionerna går att åskådliggöra - ur mikroperspektivet - med hjälp av följande figur. Jag använder mig då av två begrepp lånade från Benson (1977).

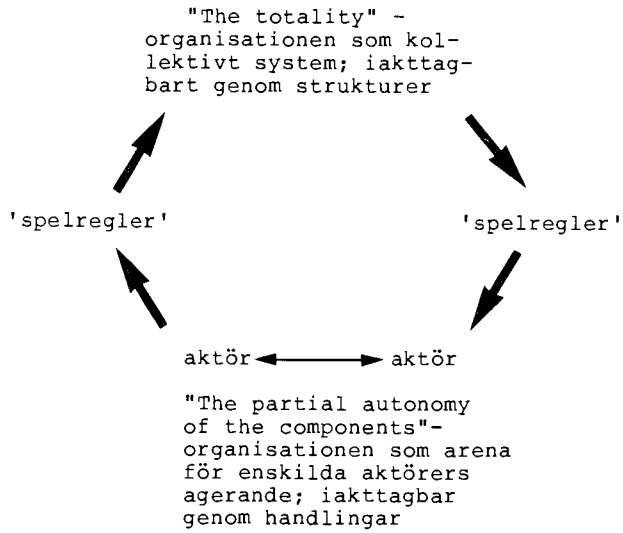
> "Analysis must deal with the complex interlocking through which components are built into each other. This involves a search for dominant forces or components without resort to a deterministic argument. The linkage between components are not complete nor wholly coherent. Rather, the processes of social construction take place in unique, partially autonomous contexts. ...
> The principle of totality, then, expresses a commitment to study social arrangements as complex, interrelated wholes with partially autonomous parts."[37]

Benson förespråkar således ett angreppssätt där både helheten (i mitt perspektiv: iakttagbara strukturella förhållanden i organisationen) och delarna (i mitt perspektiv: de enskilda aktörerna och deras perspektiv och handlingar) bör studeras.

> "... the organization is a historically produced object. Rules are fundamental organizing principles underlying decisive breaks of or interventions into control of the labor process. Each rule represents a distinct and historically evolved principle of organization that is embedded in the actual functioning of the organization. ... In the theory advanced here, organization is the result of economic agents calculating, miscalculating, and constructing the historical accumulation of capital. Organization structures are thus not necessarily determined by any thing, nor are they freely constructed. ... Control in organizations is achieved through what may be termed 'rules'. These rules are not necessarily formally defined by members of the organization, although they may be. ... 'Rules' is meant merely as a term by which one can formulate the structure underlying the apparent surface of organizational life, rather as rules of grammar are formed in structural linguistics..."[38)]

Om handlingsperspektivet säger Daudi (1984) följande.

> "Vi behöver snarare titta närmare på det nätverk av relationer mellan aktörer, de situationstolkningar som dessa gör och de handlingar som de därmed företar. Handlingsperspektivet, i denna bemärkelse, bör möjliggöra för oss att uppmärksamma hur aktörerna tolkar de situationer där makten manifisteras samt aktörernas strategiska och taktiska handlingar som syftar till att förverkliga önskade utfall. Det angreppssättet premierar organisationernas politiska karaktär och aktörernas strategiska handlingar."[39)]



Figur 13.1 Ett organisatoriskt helhets- och struktur-handlingsperspektiv. Pilarna markerar sambanden mellan helheten - organisationen - och de delvis autonoma delar som konstituerar den. Dessa delar består av ett kontinuerligt interagerande enskilda aktörer emellan den dubbelriktade pilen).

I figuren visar de kraftiga pilarna var en studie av strukturförhållanden fokuserar. Min beteckning 'spelregler' är jämförbar med vad Crozier & Friedberg benämner "structural constraints".[40)]

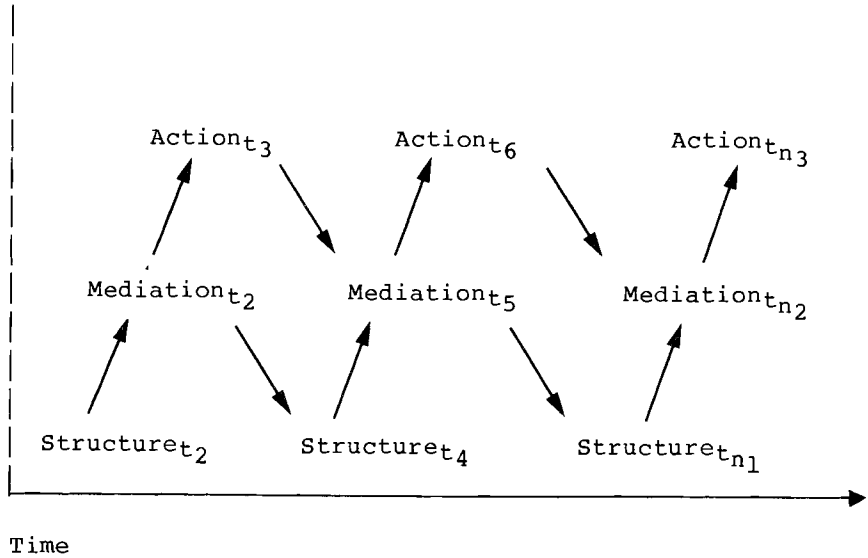
I överensstämmelse med Crozier & Friedbergs uppfattning menar jag att dessa 'spelregler' inte är enkla replikat av överordnade samhälleliga förhållanden, utan knutna till den enskilda speciella organisationen.[41)]

Den tunna dubbelriktade pilen visar var en studie utifrån handlingsperspektivet har sin fokus.

Figuren åskådliggör en central föreställning, som vuxit fram allteftersom avhandlingens teoretiska och empiriska arbete fortgått. Nämligen, att förändringar av makten och inflytandet och dess strukturella villkor äger rum i interaktioner berörda och engagerade[42)] aktörer emellan. Detta gäller inte bara sett ur ett mikroperspektiv, utan även ur ett makroperspektiv.

> "... the problem of the relation between the constitution (or, as I shall often say, production and reproduction) of society by actors, and the constitution of those actors by the society of which they are members, has nothing to do with a differentiation between micro - and macro-sociology; if cuts across any such division."[43)]

Min föreställning om dynamiken som förenar och sammankopplar struktur - och handlingsbegreppen - eller dimensionerna - överensstämmer i analytisk mening med det resonemang Clegg (1979) för. Jag återger därför här både Cleggs figur och förklarande text kring dynamiken i hur organisatoriska strukturer utvecklas[44].



Figur 13.2 Tid och struktur; från Clegg, 1979.

> "The distinctions in 'space' in Figure 3 are located in an analytical sense of space as 'structure' rather than space as descriptive co-ordination. Thus, the present moment of action (t_3) is always produced from a past moment of structural conjuncture (t_1) mediated through strategies located at moment (t_2), yet it is used to refer to a mediation (t_5) which is in the future, and so on."[45]

Giddens (1976) definierar innebörden i sitt strukturbegrepp på följande sätt.

> "By the term 'structure' I do not refer, as is conventional in functionalism, to the descriptive analysis of relations of interaction which 'compose' organizations or collectivities, but to systems of generativ rules and resources."[46]

Denna innebörd har begreppet struktur även i mitt arbete.

Giddens föreställning om sambandet struktur - handling är likartad den Clegg, och även jag i detta arbete, företräder. Interaktionen, aktörers handlingar, är central men äger rum i en historiskt producerad verklighet. Återigen presenteras en föreställning där människan besitter en villkorlig och icke fullständig frihet i sitt agerande. Den frihetsmarginal som ändå finns utgör, som jag ovan påpekat, potentialen till framtida förändrade strukturförhållande - och därmed förändrat handlingsunderlag för olika aktörer. Interaktionen och aktörernas handlingar är enligt Giddens, på samma sätt som jag fastslagit, den faktor som åstadkommer förändring av strukturförhållandena - och därmed även belyser dynamiken i det sätt på vilket olika strukturförhållanden kommer till. Denna dynamik - sambandet mellan struktur och handling - innehåller enligt Giddens en reproduktionsprocess där den enskilda aktören 'översätter' strukturförhållande till handlingsunderlag via 'strukturering'.[47]

> "To study structuration is to attempt to determine the conditions which govern the continuity and dissolution of structures or types of structure. Put in another way: to enquire into the process of reproduction is to specify the connection between 'structuration' and 'structure'".[48]

Den handlingsfrihet - frihetsmarginal - som varje aktör besitter i sitt agerande belyser Giddens genom vad han benämner "the duality of structure".

> "I have already indicated that structures are 'subjectless'. Interaction is constituted by and in the conduct of subjects; structuration, as the reproduction of practices, referes abstractly to the dynamic process whereby structures come into being. By the duality of structure I mean that social structures are both constituted by human agency, and yet at the same time are the very medium of this constitution."[49]

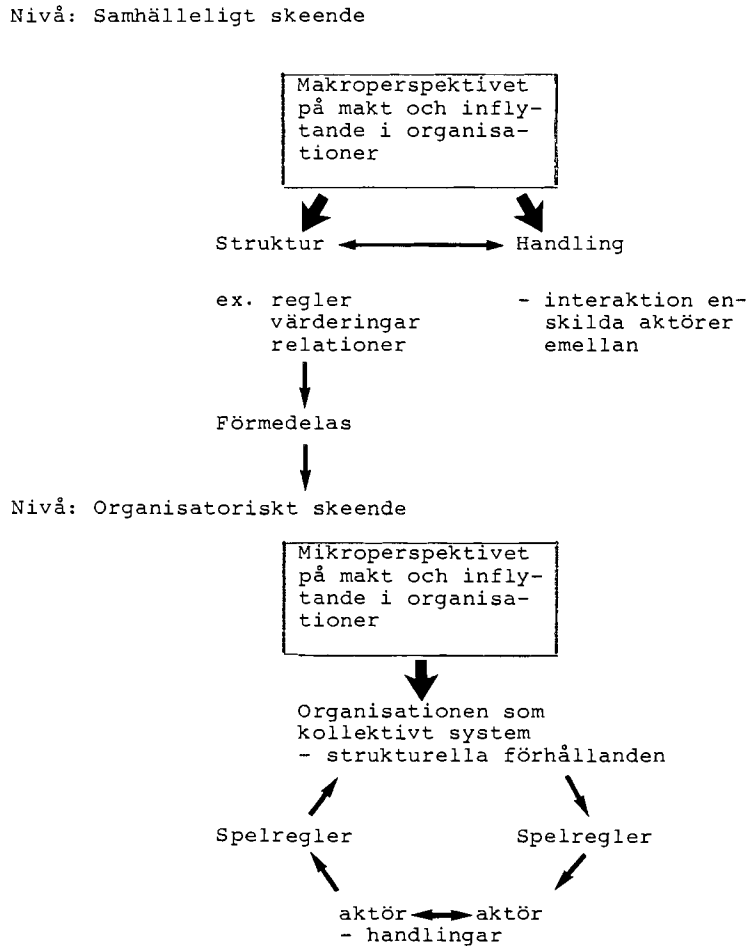
I våra handlingar reproducerar vi således olika strukturella villkor för vårt agerande. I interaktionen med andra aktörer finns dock den dynamik som medför förändrade föreställningar om de strukturella villkoren för det framtida agerandet. Detta återkommer jag till i nästa avsnitt.

Begreppet reproduktion sammanbinder den traditionellt statiska innebörden i begreppet struktur med den dynamiska innebörden i

handlingsbegreppet.

> "... it helps to cut across the division between 'statics' and 'dynamics' so characteristic of functionalism from Comte until modern times. Every act which contributes to the reproduktion of a structure is also an act of production, a novel enterprise, and as such may initiate change by altering that structure at the same time as it reproduces it ..."50)

Utifrån den tidigare visade figur 13.1 går nu den inledningsvis i detta avsnitt påpekade avgränsningen eller begränsningen (- ett mikroperspektiv-) i det föreliggande arbetet att åskådliggöra.



Figur 13.3 Ett makro- och mikroperspektiv på makten och inflytandet i organisationer. Pilarna avser att åskådliggöra de - så här långt - diskuterade teoretiska sambanden. (Nivån organisatoriskt skeende, jfr. figur 13.1.)

Denna studie behandlar frågan om makt och inflytande ur ett mikroperspektiv; och har där ambitionen att inkludera både strukturdimensionen och handlingsdimensionen.[51)]

13.4 Mikroperspektivet

> "The concrete relations of power which form within an organization, it follows, are never merely carbon copies of the balance of power and modes of domination found in the ambient social structur, nor do they simply reflect the relations of production and the derivative technical and social division of labor.
>
> The organizational context ... cannot be completely described ... as a set of formal arrangements or technical and structural conditions. It also, indeed primarily, involves a set of relationships among the actors. Through these relationships, the actors reveal the strategies they choose in the course of mutual interaction within the given context." (Crozier & Friedberg)[52)]

13.4.1 Inledning

Den föreställning om makt och inflytande i organisationer som tar form i de följande avsnitten bygger inte på ett antal enkla definitioner. Istället för jag en diskussion kring olika begrepp som använts - och används - av andra maktforskare. Den diskussionen innehåller i vissa avsnitt kritik, men framförallt syftar den till att konstruktivt - genom de refererade resonemangen - underbygga min egen föreställning. Min teoretiska genomgång innehåller inte någon uppdelning i de olika teoretiska skolor som går att identifiera inom maktforskningen[53)]. En strikt uppdelning i olika teoretiska traditioner tenderar snarare tydliggöra de konflikter som existerar mellan olika teoretiska perspektiv än de kompletterande lärdomar de innehåller. Mitt syfte är att integrera lärdomar och insikter från flera av de perspektiv på makten och inflytandet som finns representerade. Jag avser således inte att dra tydliga gränser mellan olika teoretiska perspektiv. Dessutom, en mycket stor del av de teoretiska arbeten som finns ägnar sig just åt denna - analytiskt sett mycket viktiga - 'gränsdragnings'- eller 'sorteringsuppgift'. Vägledande för min genomgång är istället användbarheten i varje föreställning - oavsett dess placering i någon inomvetenskaplig struktur. Med användbarhet menar jag den enskilda teoretiska tankens funktion som inslag i den teori

jag försöker konstruera för att bättre förstå den empiriska verklighet jag arbetar mot (jfr. kapitel 1).

> "Teoretikerna, däremot, verkar vara medvetna om de skilda utgångspunkter som delar dem, men lyckas ändå inte, på ett systematiskt sätt, integrera varandras insikter. Som exempel på dessa är Dahl (1957); Bierstedt (1950); Etzioni (1969); Emerson (1962); Blau (1964) men även många andra. Det innebär att man som läsare får en känsla av att olika teoretiker argumenterar för olika maktkonceptualiseringar, sinsemellan konfliktuella snarare än komplementära."[54)]

Inför de teoretiska avsnitt som följer - där min föreställning om organisationer och om makten och inflytandet i organisationer växer fram - bör det underlätta för läsaren att dels få ett antal för min teori centrala begrepp angivna, och dels få den struktur som framställningen föjer presenterad.

De centrala begreppen är följande; de behandlas i den här angivna ordningen.

- o Relation
- o Beroende
- o Interaktion
- o Påverkan (utbytesrelation)
- o Strategiska spel
- o Osäkerhet
- o Handlingspremisser
- o Handlingsunderlag
- o Handlingsfrihet/Handlingsutrymme
- . Makt- och inflytanderesurser; förutsättningar och arsenal för samt mobilisering av handlingar

Följande figur representerar den strukturella ram inom vilken teorin presenteras. Samtliga begrepp och bestämningar som anges i figuren kommer jag att behandla i den fortsatta framställningen. Först - i avsnitt 13.4.2 - går jag igenom helhetsperspektivet (sambanden mellan struktur, tolkning och handling). Därefter betraktar jag organisationen (avsnitt 13.4.3 och 13.4.4) och den enskilde aktörens möjligheter till påverkan (avsnitten 13.4.6, 14.5 och 14.6) ur de tre perspektiv som ges av helhetsperspektivets tre dimensioner. Därmed kommer figuren undan för undan att fyllas med ett av mina teoretiska resonemang givet innehåll. Avslutningsvis - avsnitten 15.2, 15.3 och 15.4 - presenterar jag i sammanfattad form de tre viktiga resurser för makt och inflytande som identifieras i min teori. Denna figur

kommer således - allteftersom resonemangen fortgår - att i var och en av sina delar ges ett bestämt innehåll. När den är fullständig kan den betraktas som en översiktlig sammanfattning av både min organisationsföreställning och min teori om viktiga makt- och inflytanderesurser.

Helhetsperspektiv:	Struktur	- Tolkning	- Handling
	· avsnitt 13.4.2 ·		
Organisationen som	· 13.4.3·	·13.4.4·	·13.4.4·
Möjligheterna till påverkan bestäms av	·13.4.6·	·14.5	·14.6
Makt- och inflytanderesurserna; sammanfattade under tre beteckningar:	·15.2·	·15.3·	·15.4·

Figur 13.4 Den struktur inom vilken teorin om viktiga makt- och inflytanderesurser växer fram.

13.4.2 Organisationsföreställningen

> "Organizations are not 'natural' beasts whose existence is a given of nature. They are 'human constructs developed half consciously, half unconsciously, by man to solve problems of collective action, and above all the most basic of these - cooperation for the production of some collective good by relatively autonomous social actors pursuing diverse and always, in a certain sense, conflicting interests." (Crozier & Friedberg)[55]

Min organisationsföreställning presenteras i detta avsnitt.

En stor del av de begrepp jag behandlar och de innebörder jag ger dem känner läsaren igen från de tidigare teoretiska redogörelserna - om organisation och makroperspektivet på makt och inflytande i organisationer. Min här specificerade organisationssyn utgör grunden för den föreställning och teori om makt och inflytande i organisationer som fortlöpande utvecklas i de senare delarna av detta kapitel och i kapitel 14. Jag presenterar organisationsföreställningen under de fyra rubrikerna "Intraorganisatoriskt perspektiv", "Struktur och handling", Helhets- och förändringsperspektiv" och "Aktörsperspektiv".

13.4.2.1 Intraorganisatoriskt perspektiv

Mitt studieobjekt är organisationen. Där fokuserar jag min föreställnig på den interaktion som förekommer mellan olika aktörer.

Baumgartner, Burns & De Ville (1979) menar att sociala handlingssystem ("social action systems") består av ordnad social aktivitet och interaktion - som samtidigt som den formas och påverkas av också producerar, reproducerar och transformerar materiella, socialt strukturella och kulturella handlingsvillkor. Sådana system karakteriseras av ett antal komponenter. Baumgartner et.al. identifierar följande sex.[56)]

1. Ett antal - eller en grupp - aktörer.
2 Aktiviteter, problem eller områden och ärenden där aktörerna har intressen och målsättningar (inte nödvändigtvis överensstämmande).
3. Regler, normer, vägledande idéer och antaganden ("the rules of the game") som definierar situationen och den typ av 'spel' (jfr. interaktion) aktörerna står inför.
4. Aktörernas intressen och mål i förhållande till varandra och det specifika området aktiviteterna berör samt aktörernas värderingsbaser och perceptionsmodeller i situationen.
5. Fördelningen av aktivitets- och interaktionsmöjligheter (inkluderande resurskontroll) mellan olika aktörer eller kategorier av aktörer.
6. De förmodade resultaten - eller kostnader och fördelar (inklusive "spin-off"- och "spill-over"-effekter) - av aktiviteterna och interaktionen olika aktörer eller kategorier av aktörer emellan.

Jag behandlar <u>inte</u> explicit de övergripande samhälleliga villkoren för denna interaktion (;identifierbara som både materiella villkor - teknologi, och som ideologiska villkor - kultur; jfr. Burns/Baumgartner/De Ville, 1982). Samtidigt inkluderar min organisationsföreställning dessa strukturella villkor för agerandet (se min "helhetsföreställning, nedan) - men endast på 'nivån' organisationen. Således betraktar jag t ex medbestämmandelagstiftningen endast utifrån dess konsekvenser i den enskilda organisationen. När jag menar att jag inte "explicit" behandlar den samhälleliga övergripande teknologi- och normbildningen utgår jag från att det råder ett ömsesidigt kausalitetsförhållande (- samtidighet -) mellan skeendet i organisationen och i samhället i stort.

Bl a Baumgartner, Buckley, Burns & Schuster (1976) menar att två olika perspektiv på sociala system förekommer inom den sociala forskningen. Det ena betonar stabilitet och det andra förändring.

> · "... social system stability: once institutionalized, the system is predominatly 'morphostatic' -i.e. tending to maintain its characteristic structures. Others assume that 'morphogenic' processes prevail, that is, structures tend to change or to be reorganized."[57]

De hävdar att stabiliserande (jfr. reproduktion, nedan) och förändrande (jfr. rekonstitution, nedan) krafter är närvarande samtidigt. Vidare ger de en analytisk bild av de faktorer som är verksamma i reproduktionen och rekonstitutionen.

> "Morphostatic and morphogenic processes may be conceptualized in terms of the mutual interaction of four analytically distinguishable sets of variabels:
>
> (i) environmental, technological, and other material forces;
> (ii) social structural factors (political-legal, economic and social class relationships and structures, in particular);
> (iii) cultural or ideational factors (e.g. ideology, socialization, education, and related information and evaluation processes); and
> (iv) social action and interaction."[58]

De menar att agerandet och interaktionen (den fjärde punkten i citatet ovan) utgör den drivande och förändrade kraften i en utveckling.

> "The latter are partially constrained and changed by the former three sets of factors, but they also constitute the fluid and dynamic factor supporting or undermining the given institutional structure."[59]

Deras slutsats blir att de övergripande villkoren för agerande påverkas av det skeende som pågår i exempelvis en organisation.[60] Jag hävdar att mitt arbete och mitt förhållningssätt inkluderar den medvetenhet Hyman & Brough (1975) uppmanar till. De menar att relationen - eller sambandet - mellan övertygelser och värderingar och sociala strukturer och aktiviteter utgjort - och utgör en ständigt kontroversiell sociologisk fråga. En medvetenhet om ideologin - referensramar, världsuppfattningar (jfr. Weltanschauung), normativa och empiriska antaganden som uppstår ur sociala sammanhang - är fundamental för analysen av detta samband.[61]

Jag behandlar heller inte relationerna mellan olika organisationer - det interorganisatoriska perspektivet. En stor del av maktforskningen inom organisationsteorin fokuserar på dessa relationer som konstituerande för både makten mellan organisationer och makten internt i den enskilda organisationen. De teorier som kopplar samman de externa relationerna med makten internt i organisationen hävdar att de individer eller grupper av individer (t.ex en särskild avdelning) som kontrollerar för organisationen som kollektiv gentemot sin omgivning viktiga funktioner besitter makt.[62]

Jag betraktar organisationen i ett socialt perspektiv. Följande citat belyser en central inställning som jag i det perspektivet ansluter mig till. Den ligger latent bakom hela den fortsatta framställningen och utgör explicit den teoretiska grundvalen i den teori om makt- och inflytanderesurser som formuleras avslutningsvis i detta kapitel.

> "Social life ... is produced by its component actors precisely in terms of their active constitution and reconstitution of frames of meaning whereby they organize their experience."[63]

Därmed betraktar jag organisationen som stadd i ständig förändring - en förändring, som genereras genom människors agerande.

13.4.2.2 Struktur och handling

De båda begreppen struktur och handling diskuterade jag i det föregående avsnittet. Med struktur menar jag "... systems of generative rules and resources"[64]. Strukturbegreppet står således för olika relativt stabila karakteristika som organisationen går att identifiera och beskriva utifrån.[65] Jag inkluderar både det 'underliggande' regelverket - ideologier, övertygelser, normer och värderingar - och det 'uppenbara' regelverket[66] - mönster av relationer och interaktioner samt 'officiella' arbetsregler - som aktörer agerar utifrån och i efterhand använder för att tolka och ge sitt agerande en mening. Strukturen kan på detta sätt sägas ha både en innehålls- och formdimension; vilka båda utgör underlag för den enskilde aktörens agerande (jfr. "predispositions")[67] och dennes tolkning av agerandet i efterhand (jfr. "interpretative schemes"/"typi-

fications").[68] Formen skulle då avse beroenderelationerna aktörerna emellan och innehållet aktörernas sätt att agera i dessa relationer.[69]

De olika strukturbeskrivningar vi belägger organisationen med ger stabilitet åt det skeende vi ständigt är del av i våra relationer till andra. Vi använder oss av dem både som vägledning för vårt agerande och för att i efterhand 'sortera' våra intryck och ge våra handlingar en innebörd, och våra erfarenheter en kognitiv hemvist (jfr. "all understanding originates in reflection and looking backward"[70], se bl a avsnitt 12.6).[71] Vårt behov av att 'förklara' våra handlingar berör vår identitet och självkänsla som medlemmar i ett socialt sammanhang.[72] Därmed påpekar många författare att denna 'rationaliseringsnorm' inte utan vidare går att överflytta till andra normsystem än vårt västerländska.[73]

Med handling menar jag "... the stream of actual or contemplated causal interventions of corporeal beings in the ongoing process of events-in-the-world".[74] Jag syftar således på handlingar som pågående 'verksamhet' ("action") och inte som konstaterade 'verk' ("acts").[75] Därmed kommer min vidare framställning inte att beskriva hur olika aktörer agerar, utan istället behandla deras handlingsunderlag.[76] Arbetet syftar således i dessa avslutande delar snarare till att vara framtids- och förändringsinriktat än historiskt beskrivande.

> "A structure can be described 'out of time', but its functioning cannot."[77]

Handlingsbegreppet står för den dynamiska dimensionen i en organisations verksamhet. Det gör så på två sätt. Dels genom att beteckna något ständigt pågående och icke fullständigt förutsägbart[78] och dels genom att konstituera förändrade (strukturella) villkor för det vidare agerandet.[79]

Bakom handlingen finns strukturella villkor - eller förutsättningar - som till viss del reproduceras i handlingen.

> "... 'reproduction' ... as an active constituting process, accomplished by, and consisting in, the doings of active subjects."[80]

Men all handling innebär inte ren reproduktion av de struktu-

rella villkoren - även nya strukturella villkor och förutsatt för agerandet tar form (- jfr. citatet ovan; "... active constitution and reconstitution of frames of meaning"). Detta skeende kan betecknas som en 'kamp' mellan olika 'tolkningar'.[81]

Aktörer, således(jfr. även tidigare resonemang i detta kapitel), både förmedlar och förändrar de strukturella villkor de agerar under. Detta sker i de handlingar de utför gentemot varandra. I interaktionen uppenbarar sig - eller förmedlas - de strukturella villkoren genom de handlingar aktörerna utför; därmed blir de samtidigt åtkomliga för tolkning av de berörda aktörerna - däri ligger potentialen till förändrade framtida strukturella villkor.

> "All reproduction is necessarily production, however; and the seed of change is there in every act which contributes towards the reproduction of any ordered form of life."[82]
>
> "Processes of structuration tie in the structural integration or transformation of collectivities or organizations as systems with the social integration or transformation of interaction on the level of the life-world."[83]

Att påverka andra aktörers 'tolkningar' av de strukturella villkoren - genom att påverka deras "frames of meaning" - innebär att påverka deras framtida handlingsunderlag; och deras vidare tolkningar av de utförda handlingarna. All interaktion innehåller denna påverkan.[84]

Den enskilda organisationen - konstituerad genom de i verksamheten deltagande aktörerna; deras agerande och tolkningar av en mängd olika strukturella villkor (inkluderande 'moral-regler') för detta agerande - går inte att se som en 'sluten värld'. Aktörerna är samhällsmedlemmar och privatpersoner, organisationen är som 'reifierat objekt' och som juridisk, ekonomisk och även socialt identifierad storhet belagd med både regler och föreställningar från en omvärld. Samtidigt är organisationen - som varje social konstellation - unik. Det betyder att organisationen utvecklar en egen 'kultur' där "mutual knowledge" och "common-sense knowledge" får en oganisationsspecifik över- eller påbyggnad. Aktörernas "frames of meaning" blir därmed delvis organisationsspecifika.[85] Den teori om makt och inflytande som jag framlägger berör de 'kulturer' som utvecklas

- genom aktörernas föreställningar och interaktioner - i den enskilda organisationen. Teorin, som jag presenterar den, berör inte explicit de samhälleligt eller allmänt kulturellt producerade föreställningar som kan sägas ligga bakom skeendet i den enskilda organisationen. Samtidigt är skeendet i organisationen givetvis del i konstituerandet av de vidare samhälleliga föreställningarna. Samhälle och organisation är inte åtskilda företeelser, och m a p reproduktionen och produktionen av normer, värderingar, explicita regelsystem och andra för våra handlingar vägledande föreställningar råder inget enkelt eller ensidigt kausalsamband (jfr. ovan i detta avsnitt). Utifrån innebörden i följande citat Burns, 1977, respektive Baumgartner, Burns & DeVille, 1978) går min teori att beteckna som en "meta-power"-teori på 'nivån' organisation.

> "Actors try to deliberately produce or structure exchange systems and patterns; that is, they may play an active part in the over-all construction and transformation of exchange institutions. They do this by manipulating and structuring the conditions of exchange, the distribution of resources and action capabilities, the matrix of rules, outcome patterns, and orientations within which social action takes place. The exercise of such 'meta'-power' is referred to as relational control, that is control over social relationships and structures, which may be distinguished from power exercised within a given intitutional structure."[86]

> "The power to manipulate or to transform interaction conditions, and in general the institutional framework of social action, is referred to as meta-power..."[87]

Den individuella friheten - den oförutsägbara dimensionen av interaktionens resultat - består i grunden av varje individs unika kognition; och även av de känslor och den spontanitet - 'stundens inlevelse' - som verkar i handlingsögonblicket, och som inte är möjlig 'förklara' ('rationalisera') förrän i efterhand (- när interaktionens resultat tolkas). "Cognitions are private"[88] (jfr. även begreppet "tacit knowledge").[89] De erfarenheter den enskilde aktören gör av interaktionen omsätts i vidare handlingsstrategier. (Den innebörd jag lägger i det individuella strategiska agerandet återkommer jag utförligt till senare i detta kapitel och i kapitel 14.

> "It is essential to any adequate analysis of interaction as a product of the continuing skills of actors

> to recognize that its 'meaningfulness' is actively and continually negotiated, not merely the programmed communication of already established meanings: ... anticipations of the responses of others mediate the activity of each actor at any one moment in time, and what has gone before is subject to revision in the light of subsequent experiences."[89]

Min föreställning bygger här på att vi ger handlingarna eller interaktionen - våra egna och andras handlingar - en innebörd, en mening, i en reflekterande efterhand.

Interaktionen 'produceras', enligt Giddens (1976), utifrån tre fundamentala förhållanden.

> "The production of interaction has three fundamental elements: its constitution as 'meaningful'; its constitution as a moral order; and its constitution as the operation of relations of power."[90]

Kommunikationen, moralen och makten som 'element' i interaktionen motsvaras av följande tre strukturfaktorer eller strukturegenskaper (således förhållanden som jag i min föreställning hänför till de strukturella villkor - eller förutsättningar - som ligger bakom olika aktörers agerande; och som i varje interaktion till viss del reproduceras och till viss del rekonstitueras): (1) (kommunikationens) innebörd eller mening, (2) (moralens) legitimering eller befintliga 'moralregler' respektive (3) (makten som) ett befintligt 'herravälde'.

> "Just as communication, power and morality are integral elements of interaction, so signification, domination and legitimation are...analytically separable properties of structures."[91]

Giddens (1976) förbinder interaktionen och strukturen på följande sätt; med hjälp av begreppen "interpretative schemes", "facility" och "norm". (Jag återger här den schematiska uppställning Giddens presenterar, men 'dimensionerna' interaktion och struktur byter bildmässigt plats för att stämma överens med min figur i föregående avsnitt över det där diskuterade sambandet mellan de två dimensionerna struktur och handling).

Structure:	Signification	Domination	Legitimation
(Modality):	Interpretative schemes	Facility	Norm
Interaction:	Communication	Power	Morality

Figur 13.5 "The duality of structure"; från Giddens, 1976.

> " What I call 'modalities' refer to the mediation of interaction and structure in processes of social reproduction; the concepts on the first line refer to properties of interaction, while those on the third line are characterizations of structures. The communication of meaning in interaction involves the use of interpretative schemes by means of which sense is made by participants of what each says and does. The application of such cognitive schemes, within a framework of mutual knowledge, depends upon and draws from a 'cognitive order' which is shared by a community; but while drawing upon such a cognitive order the application of interpretative schemes at the same time reconstitutes that order. The use of power in interaction involves the application of facilities whereby participants are able to generate outcomes through affecting the conduct of others; the facilities are both drawn from an order of domination and at the same time, as they are applied, reproduce that order of domination. Finally, the moral constitution of interaction involves the application of norms which draw from a legitimate order, and yet by that very application reconstitute it. Just as communication, power and morality are integral elements of interaction, so signification, domination and legitimation are only analytically separable properties of structures."92)

Reproduktionen och den av mig understrukna 'rekonstituerande' produktionen av de strukturella villkoren för agerandet kan särskiljas genom att se vårt agerande gentemot varandra ur två skilda aspekter; dels som uttryck för (strukturellt) givna roller och dels som uttryck för det 'osynligt' (som strukturförhållande) och unikt individuella. Rollen hänför sig då till reproduktionen och aktören som unik individ till rekonstitutionen.

> "Another major influence of functionalist theory is the insistence that a social insitution like a firm, just as society itself, must be conseptualized as a system of roles, not as a group of people. It is the fact that people are in roles that makes it possible for them to exist as a group, indeed, to exist at all. Roles are

> defined by norms, which describe the rights and duties of their occupants and which crucially prescribe how the individual is to be recruited into the role in the first place. Functionalist theory sees the trend of history as being towards an ever greater 'universality' - the increasing application of the same social rules to all individuals. In particular, it is claimed that roles are increasingly filled purely on the basis of merit. In other words, worker's promotion and recruitment depend not on their family connenctions, their race, religion or sex but purely on how well the carry out their tasks. It is here, in the formulation of social change as being from ascription to achievement, that functionalist theory and the ideology of capitalist society become almost interchangeable."[93)]

Roller hänför sig enligt detta resonemang således till det reproducerade och det unikt och 'osynligt' individuella till förändringspotentialen - den individuella frihetsmarginalen. Via förändringspotentialen, som existerar i interaktionen - genom våra handlingar gentemot varandra och genom våra tolkningar av dessa, konstitueras nya strukturella förhållanden. Nya roller och nya normer (förändrade strukturella villkor) kan därmed konstitueras som handlingsunderlag för det vidare agerandet.

Redan här vill jag kort anknyta de förda resonemangen kring struktur och handling till maktbegreppet. Jag gör det för att röja vilken riktning min vidare diskussion om makt och inflytande i organisationer är tänkt att föras i.

Det är i interaktioner - agerande gentemot varandra - vi förmedlar underlaget för varandras tolkningar av våra relationer och de villkor vi agerar under. Jag har vidare hävdat att interaktionen representerar "the genesis and temporality of meaning".[94)] Konsekvensen blir att påverkan - makt och inflytande - måste ses som "a feature of social interaction in general".[95)] Den innebörd - för den enskilde aktören - som interaktionen resulterar i utgör underlag för aktörens vidare agerande. Således ligger makten i möjligheterna att påverka dessa innebörder. Detta resonemang går även att föra för grupper av aktörer; där gruppen har möjlighet att i en reflekterande efterhand utvärdera det sociala skeendet.

> "The use of power in interaction can be understood in terms of resources or facilities which participants bring to and mobilize as elements of its production, thus directing its course. These thus include the skills

> whereby the interaction is constituted as 'meaningful', but also - and these need only be stated abstractly here - any other resources which a participant is capable of bringing to bear so as to influence or control the conduct of others who are parties of the interaction, including the possesion of 'authority' and the threat or use of 'force'."[96]

Min föreställning om makt och inflytande i organisationer och min teori om makt - och inflytanderesurser fokuserar på den del av 'makten' som Giddens här betecknar som "...the skills whereby the interaction is constituted as 'meaning-ful'...". Dessa innebörder är vägledande för aktörernas vidare agerande, och därmed för vad som fortsättningsvis sker i organisationen. Jag hävdar således att det är av stor betydelse, vid behandlingen av makt och inflytande i organisationer, att - i Giddens ord - "...relate this analysis of power back to the production of meaning in interaction".[97]

> "...we must emphasize that the creation of frames of meaning occurs as the mediation of practical activities, and in terms of differentials of power which actors are able to bring to bear. The significance of this is crucial in social theory, which must find as one of its chief tasks the mutual accommodation of power and norms in social interaction. The reflexive elaboration of frames of meaning is characteristically imbalanced in relation to the possession of power, whether this be a result of the superior linguistic or dialectical skills of one person in conversation with another; the possession of relevant types of 'technical knowledge'; the mobilization of authority or 'force', etc. 'What passes for social reality' stands in immediate relation to the distribution of power; not only on the most mundane levels of everyday interaction, but also on the level of global cultures and ideologies, whose influence indeed may be felt in every corner of everyday social life itself."[98]

Giddens menar här att våra verklighetsuppfattningar förmedlas genom det praktiska skeendet ("practical activities") och den makt olika aktörer kan mobilisera. Normer och makt särskiljs därmed både i abstrakt mening och i sina praktiska skepnader. Samandet mellan makt och normer utgör, enligt Giddens, ett centralt socialt studieområde - "The significance of this is cruical in social theory, which must find as one of its chief tasks the mutual accommodation of power and norms in social interaction". Samtidigt säger han att "What passes for social

reality, stands in immediate relation to the distribution of power...". I min föreställning ser denna relation, detta samband, möjligen något annorlunda ut än vad Giddens hävdar. Medan Giddens här säger att innehavet av makt är resultatet av olika resurser typ 'språklig skicklighet', 'teknisk kunskap', 'auktoritet', etc, hävdar jag att sådana specificeringar av faktorer som maktresurser lika väl kan ses som resultatet av speciella verklighetsuppfattningar och normer. Sambandet mellan makt och normer - med den innebörd som Giddens i citatet ovan ger begreppen - blir då ömsesidigt (jfr. maktens 'tröghet'[99]), se avsnitt 15.4).

Överföringen av verklighetsuppfattningar aktörer emellan således både beror av och skapar maktförhållanden. Därmed menar jag att "the creation of frames of meaning" kan ses både som maktens manifestationer och dess konstitution. Av både detta skäl och till följd av att specificerade maktresurser i traditionell mening (jfr "socially sanctioned 'resources'"[100]), samt se vidare bl a avsnitt 14.1) inte tillåter kontextuell variation och anpassning samt att de på teoretisk och analytisk nivå och ur ett aktörsperspektiv inte går att enkelt och begränsat konceptualisera, fokuserar min teori om makt- och inflytanderesurser på överföringen av verklighetsuppfattningar och möjligheterna att i interaktionen aktörer emellan påverka dessa. Dessa möjligheter kan ses som föranledda av ett innehav av 'traditionella' resurser, men samtidigt innehåller interaktionen möjligheter till redistribution (inkluderande både omfördelning och spridning - således betraktar jag inte makten som ett 'nollsumme-spel'[101]) och rekonstitution av dem som 'maktresurser'. Medan de traditionella maktresursföreställningarna endast berör frågan om redistribution av resurser, berör detta perspektiv även konstitutionen av de strukturella villkor som 'definierar' det ena eller andra aktörsattributet som maktresurs. Förutom att detta perspektiv innefattar möjligheter till större förändringar av maktförhållanden än de traditionella resurskonceptualiseringarna (redistribution kontra redistribution och rekonstitution), så innehåller det en långt mer hoppfull syn på möjligheterna till en framtida maktutjämning mellan aktörer i en organisation. Att i någon genomgripande bemärkelse sprida,

fördela eller förändra makten utifrån de attribut vi traditionellt belägger den med - i form av olika resursuppräkningar - är en nära omöjlig uppgift. Det ligger t ex i den formella auktoritetens natur att den är given ett fåtal. Mer genomgripande förändringar måste beröra såväl orsakerna till varför vissa attribut 'identifieras' som maktresurser som orsakerna till varför vissa aktörer erhåller eller innehar dessa resurser.[102)]

Avslutningsvis återvänder jag till det citat som utgjorde inledning till den här förda diskussionen om struktur och handling. I den senare delen har jag även berört maktbegreppet. Diskussionen skall ses som en inledande - övergripande och vägledande - ram för de vidare resonemang om makt och inflytande i organisationer som följer härefter.

> "Social life...is produced by its component actors precisely in terms of their active constitution and reconstitution of frames of meaning whereby they organize their experience."[103)]

Fem grundläggande ställningstaganden i mitt sociala perspektiv på organisationen går att härleda direkt ur detta citat (- från Giddens, 1976). De representeras av följande termer:

"actors...active"
- den enskilde aktören som aktiv agent; genom vilken verkligheten - de strukturella villkoren för aktörens agerande - kontinuerligt

"constitute"
- reproduceras och

"reconstitute"
- förändras, genom

" frames of meaning"
- den innebörd aktören

"organize their experience"
- i en reflekterande efterhand ger sina handlingar och interaktionen med andra aktörer.

13.4.2.3 Helhetsperspektivet och förändringsperspektivet

- Mitt helhetsperspektiv syftar på förhållandet att organisationen betraktas både ur ett struktur- och handlingsperspektiv. Helhetsperspektivet innebär att både en statisk (som relativ företeelse) och en dynamisk dimension innefattas i min föreställning om organisationen - och om makten och inflytandet i organisationen.

> "The study of the social processes that occur in organizations and the study of the structure of interdependent attributes of organizations are complementary."104)

Bildmässigt går dessa två dimensioner och deras samband - som jag beskrivit det ovan och i det föregående avsnittet - att åskådliggöra på följande sätt. Bilden åskådliggör även ett perspektiv på organisationen som präglad av 'ett ständigt pågående skeende' - av förändring (jfr. bl a avsnitt 12.5). Med avseende på förändringsperspektivet menas här, något mer specificerat, att aktörerna i efterhand tolkar sina handlingar och interaktionen med andra aktörer och därmed formar de strukturella villkor som ligger till grund för det vidare agerandet. Denna tolkning (bestående både av reproduktion och rekonstitution) äger rum kontinuerligt.

struktur - tolkning105) - handling → struktur - tolkning - handling

statiskt dynamiskt

1. Ett helhetsperspektiv på organisationen

2. Ett förändringsperspektiv på organisationen

Figur 13.6 Ett teoretiskt helhets- och förändringsperspektiv på organisationen

I denna bild är helheten en teoretisk konstruktion; uppbyggd av två särskilda dimensioner - struktur och handling. I praxis integreras de två dimensionerna. I den enskilde aktörens agerande är de sammanvävda till en helhet.

13.4.2.4 Aktörsperspektivet

Subjektet i min studie är den enskilde individen som aktiv agent; som aktör. Aktörens egen bedömning av sin makt och sitt inflytande var ett inslag i den beskrivning av den företagsdemokratiska utvecklingen som presenterades i bokens del II. I konsekvens därmed behandlar jag frågan om makt och inflytande i organisationer utifrån den enskilde aktörens handlingspremisser - hans handlingsunderlag och handlingsfrihet. Handlingsunderlaget består av aktörens egna förutsättningar att tolka de strukturella villkor under vilka han agerar (vilket inkluderar både föreställningar om de 'organisatoriska reglerna' och föreställningar om andra aktörers handlingsstrategier). Handlingsfriheten syftar på aktörens möjligheter att påverka de framtida villkoren för sitt agerande. Här vill jag anknyta till den individuella frihetsmarginal jag berörde i det föregående avsnittet. Jag menar att aktören samtidigt är "mastered by structures" och att "structures are mastered by actors"[106] (jfr avsnitt 13.3 ovan).

Återigen vill jag understryka att det är genom aktören struktur och handlingsdimensionerna integreras. Aktören är i sitt ageande samtidigt medium för strukturen (jfr Giddens strukturering sbegrepp) och aktivt handlande agent. Det är genom aktörernas föreställningar organisationen existerar och det är genom förändringar av dessa föreställningar den utvecklas. Det är i individers handlingar gentemot varandra som organisationen - kontinuerligt - tar form.

Med hjälp av ett citat från Goffman (1969) vill jag tydliggöra att min aktörsföreställning i intressemening inte är begränsad till ett individuellt perspektiv. Tvärtom understryker den en viktig uppfattning när det gäller hur kollektiva intressen företräds; nämligen det viktiga i att inse att den enskilde aktören är av central betydelse när det gäller detta företrädarskap.

> "In pursuit of their interests, parties of all kind must deal with and through individuals... The kind of entity this paper will be concerned with can be called a <u>party</u>, to be defined as something with a unitary interest to promote... The interests of a party are promoted by action taken on the party's behalf by individuals who are authorized to act for it and are capable of doing so."[107]

När jag nu inlett diskussionen om makt och inflytande i organisationer med ett antal grundläggande organisationsteoretiska ställningstaganden bör även en viktig värderingspremiss för hela detta arbete göras tydlig.

Min syn på den enskilde aktörens agerande är att det alltid har en orsak. Olika slag av defaitism och en tro på ödet eller slumpen ingår därmed inte i min föreställning. I och med att agerandet går att förklara, går det också att utifrån givna intentioner förändra. Detta innebär inte att allt agerande baseras på uttryckta eller medvetna intentioner, eller ens att agerandets orsaker är medvetna för de agerande.[108] Och även om en uttryckt intention ligger bakom agerandet går inte resultatet av interaktionen att förutsäga.[109] Giddens (1976) definierar intentionen, eller syftet, på följande sätt.

> "Purpose does, however, presuppose 'knowledge'. I shall define as 'intentional' or 'purposive' <u>any act which an agent knows (believes) can be expected to manifest a particular quality or outcome, and in which this knowledge is made use of by the actor in order to produce this quality or outcome</u>."[110]

Samtidigt understryker Giddens följande.

- "..., neither intentions nor projects should be equated with <u>consciously held-in-mind</u> orientations towards a goal - as if an actor must be aware of an aim he is seeking to attain ...
- For action to be purposive, the agent does not have to be capable of formulating the knowledge he applies as an abstract proposition, nor does it have to be the case that such 'knowledge' is valid ...
- While it is true that all purposive conduct, as I use the form, involves 'learned procedures' (knowledge that is applied to secure outcomes), there are also responses, e.g. conditioned reflexes, which are learned but not purposive."[111]

Att dessa intentioner eller syften inte berör möjligheterna att förutsäga resultatet av agerandet tydliggör Giddens genom ett resonemang som överensstämmer med det jag själv framfört när jag menar att vi kontinuerligt ger vår sociala verklighet en innebörd och mening i en reflekterande efterhand; när resultatet av våra handlingar gentemot varandra föreligger - när vi 'vet'.[112]

I och med att vårt agerande går att belägga med orsaker och förklaringar går det utifrån olika syften att förändra (- detta 'innehåll' i agerandet och interaktionen återkommer jag till utförligt i avsnitt 13.4.4 om "Beroenderelationens karakteristika"; därmed kommer jag in på vad som är 'bestämmande' för aktörernas handlingar - jfr redan här Daudis, 1984, "den ultima finaliteten för handling"; något som Clegg, 1979, menar att Giddens, 1976, förbiser).[113] Därmed går framtiden att påverka. Den är resultatet av våra handlingar - vårt agerande. All form av kontroll över en framtid förutsätter en förståelse av varför aktörer historiskt handlat som de gjort. De individuella strategiska skälen bakom agerandet måste blottläggas för att vi därefter skall kunna korrigera ett organisatoriskt skeende utifrån uttryckta intresse- och viljeinriktningar.[114]

En rent defaistisk syn på utvecklingen av t ex relationerna och maktförhållanden i en organisation är helt enkelt lika ofruktbar för förståelsen av vad som i verkligheten sker som den klassiskt rationella. Båda undantar och - därmed även - undertrycker möjligheten att betrakta den enskilda människan som central och i stånd att i väsentliga och grundläggande (strukturella)[115] avseenden påverka och förändra framtiden. Genom den 'uppgivna' respektive konservativa karaktären både bortser de från och förtar de den förändringskraft och kognitiva och känslomässiga förmåga jag upplever vi som människor besitter - och dessutom förmår uttrycka i handling och i interaktion med andra människor i allehanda sociala sammanhang.

> "...restriktioner finns för alla aktörer - men de är inte 'absoluta'; det är inte fråga om determinism."[116]

Burns, Baumgartner & De Ville (1982) benämner sin teoretiska föreställning "actor-oriented system theory".[117] Det sätt på vilket de beskriver den föreställningens grunder och syfte illustrerar väl mina egna - här framlagda - teoretiska utgångspunkter och antydda ambitioner. De menar att deras ansats innefattar två viktiga utgångspunkter.[118]

1. Systemen (inkluderande sociala institutioner) rymmer restriktioner för och regleringar av aktörers handlingar

och interaktioner, samt fastlägger varierande möjligheter för olika aktörer eller kategorier av aktörer.

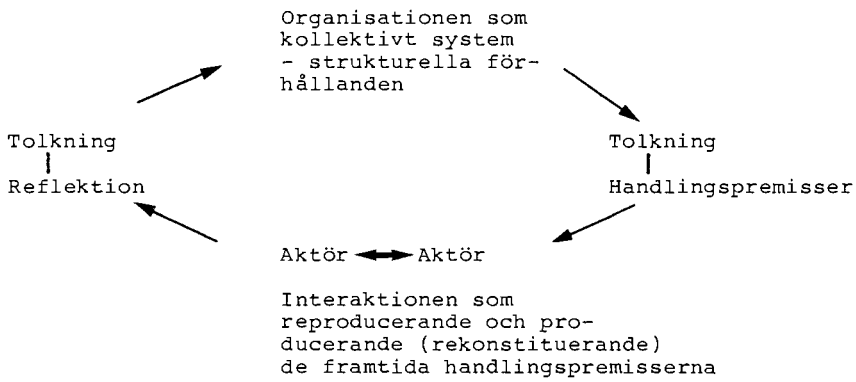
2. Aktörer och deras handlingar utgör drivkraften både bevarandet och förändringen av systemets strukturer och processer; och formar därmed villkoren för det vidare agerandet.

"In this sense, one may speak of the dialectical relationship between social action and systems...
This approach takes as its point of departure - and attempts to elucidate - the fundamental duality of the human situation: freedom and determinism. Human individuals and groups are subject to material, structural and cultural constraints on their actions, yet they are at the same time creative, active forces who, in part, make their history."

"...its ultimate aim should be a constructive one: to discover real human possibilities, the powers as well as limitations - in a dialectical sense as opposed to a static one."[119)]

13.4.2.5 Sammanfattning

Den i föregående avsnitt presenterade figuren över struktur och handlingsdimensionerna i ett 'mikroperspektiv' (- på organisationsnivå -) kan, något förändrad, sammanfatta de centrala delarna av den organisationsföreställning jag presenterat här. Den föreställningen ligger till grund för den vidare diskussionen om makt och inflytande i organisationer.



Figur 13.7 Organisationsföreställningen

Figur 13.7 syftar till att åskådliggöra den organisationsföreställning jag i detta avsnitt beskrivit i termer av ett intraorganisatoriskt, helhets-, förändrings- och aktörsperspektiv.

13.4.3 Om relation: Beroende och påverkan

> "in social systems, ..., it is vital to recognize degrees of interdependence, since relations of interdependence are always and everywhere also relations of power." (Giddens)[120]

Ett grundläggande inslag i mikroperspektivet på makt är att makten och inflytandet anknyter till relationer människor emellan. Antingen utövas den i dessa eller så manifesteras den genom relationernas karaktär, eller så konstitueras den genom den specifika relationen.

> ...; power is a property of a social relation, it is not an attribute of the actor."[121]
>
> "..., let us agree that power is a relation, and that it is a relation among people."[122]

De två inledande citaten är hämtade från två klassiska artiklar om makt (Emerson, 1962 och Dahl, 1957). Det konstaterande som görs i dem är idag - på ett eller annat sätt - inslag i merparten av de föreställningar som formuleras kring frågan om makt och inflytande i organisationer. Bl a Daudi (1984) vidarebefordrar denna teoretiska och analytiska tradition på ett tydligt sätt.

> "Makten, som jag ser det, är ingen egendom, den är snarare en relation. Den framträder i relationer och är immanent i dessa. ...
> ...: utan relation upphör grunden och villkoren för maktens möjliga manifestationer."[123]

Redan här fastlår jag att en teori om makt och inflytande i organisationer måste inbegripa denna maktens relationella karaktär - relationen som en förutsättning för maktens manifestationer och, enligt min föreställning, dess vidare konstitution.

Dahl definierar begreppet makt operationellt som "... A has power over B to the extent that he can get B to do something that B would not otherwise do".[124] En mer komplett definition bör enligt Dahl referera till "...the source, domain or base of the ... power ... the means or instruments used ... to exert power ... the amount or extent of ... power and the range or scope of ... power ...".[125]

Han går vidare och beskriver resurser i makthänseende på följande sätt.

> "The base of an actor's power consists of all the resources - opportunities, acts, objects, etc. that he can exploit in order to effect the behavior of others."[126]

Jag återkommer till relationsbegreppet och resursbegreppet - i nämnd ordning - när kartan över makten och inflytandets betingelser i organisationer fått något klarare konturer och högre detaljskärpa än den besitter i detta skede av min teoretiska genomgång. Här konstaterar jag endast att varje teori som berör makt och inflytande i organisationer måste inkludera både strukturdimensionen och handlingsdimensionen - så som de presenterades i det föregående avsnittet. Om resursbegreppet skall användas måste det anknyta till båda dessa dimensioner. Strukturförhållandena utgör viktiga förutsättningar - eller ramar - för den enskilde aktörens agerande. Interaktionen - aktörernas handlingar gentemot varandra - förutsätter eller "skapar"[127] relationer mellan aktörerna, och utgör den dynamiska dimension som gör det möjligt att betrakta maktförhållandena som föränderliga.

> "... handlingsperspektivet som, ur metodologisk synvinkel, är centralt för identifieringen och förståelsen av de mekanismer som konstituerar och konstitueras i maktrelationerna. Den politiska aktörens handlingar, till skillnad från den översocialiserade medlemmens beteende bör ses mot bakgrund av aktörens partikularism. Denne handlar, i interaktion med andra, strategiskt och försöker därmed förverkliga sina intentioner."[128]

Begreppet "partikularism" (citaten är från Daudi, 1984) anknyter till min föreställning om att aktören handlar utifrån sin egen tolkning av de villkor och förutsättningar han har att agera under (inkluderande både strukturvillkoren och det direkta skeendet i interaktionen). Samtidigt berörs den relativa frihet jag tillskriver varje aktörs handlingar och agerande.

> "Kort sagt, och för att inte föregripa analysen av det som har skett, har jag inte sett välvilliga organisationsmedlemmar som ordnar sitt beteende i enlighet med ett rationellt designat system, utan individer vars partikularism och orienteringar dikterar vad som ur deras synvinkel är adekvata handlingar."[129]

Emerson närmar sig en definition av maktbegreppet via beroendet i relationer aktörer eller grupper av aktörer emellan.

> "..., power resides implicitly in the other's dependency."[130]

Beroendet i en relation mellan aktör A och aktör B uttrycker Emerson på följande sätt.

> Dependence (Dab). The dependence of actor A upon actor B is (1) directly proportional to (1) directly proportional to A's motivational investment in goals mediated by B, and (2) inversely proportional to the availability of those goals to A outside of the A-B relation."[131]

Beroendet är enligt Emerson ett omvänt sätt att uttrycka makten i relationen aktörerna emellan.

Relationen som en förutsättning för ett maktförhållande har jag redan understrukit. I relationen manifesteras maktförhållandet.[132] Relationen medför vidare någon form av beroende parterna eller aktörerna emellan.[133] I beroendet 'verkar makten'. Relationen kan ses som en ram inom vilken beroendet utgör den komponent som åstadkommer aktivitet, dynamik och förändring. Beroendet blir därmed i abstrakt mening bryggan mellan ett statiskt - i en given situation - strukturförhållande - relationen, och det dynamiska - interaktionen; dess innehåll och vidare konsekvenser för beroendet aktörerna emellan.

Via detta resonemang blir makt något som är intimt sammanknippat med organisation.

> "Power, we have seen, does not exist in itself. It can be exercised only in a relation in which two actors are willing to engage, or are forced to engage, for the purpose of accomplishing a given task. Thus, temporarily, at least, they become part of an organized structure. Power and organization are thus inextricably interwoven."[134]

Både Dahl och Emerson beskriver maktförhållandet som ett enkelt kausalitetsförhållande - där den ena parten påverkar den andra. Enligt Dahl uttrycks kausaliteten i beteendepåverkan. Makten finns i dess utövande. Detta går även att uttrycka som att makten förutsätter en manifest kausalitet mellan aktörernas beteende - "..., A's behavior causes B's behavior."[135] Makten uttrycks således i ett tydligt beteende och en tydlig beteendeförändring; och det råder ett kausalitetsförhållande mellan aktör As beteende och aktör Bs beteende.

Denna föreställningstradition är stark; och medför i sin förlängning att makt definieras utifrån dess synliga effekt i form av att en person i relation till annan får igenom sina uttryck-

ta intentioner mot den andres vilja. Maktbegreppet blir därmed relevant endast när motstridiga viljor, åsikter eller intressen uttryckligen står mot varandra - en konflikt råder parterna emellan. Detta är jämförbart med Rus (1980)[136] resonemang om "positive and negative power". Rus menar att motståndet ("resistance") indikerar att en maktrelation är vid handen. Maktförhållandet eller maktrelationen identifieras och definieras genom detta motstånd - en 'intressekonflikt - öppen eller dold - finns underliggande maktrelationen.[137] Dessa föreställningar medför att makten - åtminstone teoretiskt - blir möjlig att mäta.[138] Föreställningarna uttrycker åtminstone ofta den ambitionen.[139]

Rus (m fl) syn på maktrelationen innebär att endast vissa typer av interaktioner inbegriper makt.

> "With the inclusion of resistance as an inherent attribute of power relations we have oreated a differentia specifica, which efficiently discriminates power relations as a specific case from social interaction in general."[140]

Rus menar att om så inte vore fallet skulle makten endast bli en kvantitativ och inte en kvalitativ fråga.

> "Wrong (1968), for instance, states that 'people exercise mutual influence and control over one another's behaviour in all social interaction - in fact, that is what we mean by social interaction'. What is specific for power relations according to Wrong is only asymetry between the amounts of control exercised between subjects involved in interaction. In this way the differentia specifica of power relations is no longer qualitative (as is resistance) but simply quantitative. It is reduced to the amount of control possesed by a particular person involved in social interaction."[141]

Detta synsätt företräds av flera författare och forskare. Bl a av samtliga som menar att maktutövning består av ett uttryckligen intentionellt agerande. Till dessa hör bl a Wrong (1979).

> "I insisted in Chapter 1 on the intentionality of power: power always involves the production of a particular effect on others that was consciously aimed at (or forseen) by the wielder of power."[142]

Mot dessa föreställningar står de som hävdar att all social interaktion innefattar någon form av påverkan aktörerna emellan (jfr avsnitt 13.4.2).

> "... power as involved in social intercourse between men ... is ... a feature of social interaction in general."[143]
>
> "Individuals, like other objects in this world, affect the surrounding environment in a manner conqurrent with their own actions and properties. Their mere presence producers signs and marks. Individuals, in brief, exude expressions."[144]
>
> "... power as a fundamental stabilizing mechanism in human behavior, is at the root of the collection of relations which constitute it."[145]

Det som möjligen går att urskilja som uttryckligen intentionell och resulterande - under motstånd - påverkan utgör makt enligt de traditionella kausalitetsteorierna. Denna påverkan etiketteras makt även p g a att kausaliteten förklaras av en tillgång till, eller ett innehav av, - och ett 'användande' av - olika medel som anses utmärka just maktutövningen (jfr. teorier om maktbaser och maktkällor, samt resursteorierna som diskuteras nedan). Förutom att det går att ifrågasätta om dessa teorier fångar de grundläggande orsakerna till den påverkan de söker analysera, påstår jag att den påverkan som går att identifiera i form av medvetna och uttryckta intentioner och - om det är möjligt - deras kausalbundna resultat endast utgör en delmängd av den påverkan den sociala interaktionen innefattar. Dessutom hävdar jag att särskiljandet av en sådan delmängd är förledande i den meningen att interaktionens djupare och mer grundläggande dimensioner förbises. Den 'totala' påverkan är relaterad till de berörda aktörernas förändrade och vidare handlingspremisser. Vem bedömer kvaliteten i en sådan förändring? Utan en rent subjektiv värdering - den enskilde aktörens - går inte denna påverkan och dess effekter att kvalitetsbedöma eller kvalitetsbestämma. Däremot har påverkan en identifierbar kvalitetsdimension då den berör de inblandade aktörernas vidare handlingspremisser.

Även utifrån, t ex Emersons (1962) och Pfeffers (1981), resonemang om beroenderelationer blir makten en kvantitetsfråga. Om beroendet existerar i samtliga sociala relationer, och om graden av beroende varierar mellan aktörerna i en relation, och om beroendet är ett omvänt sätt att uttrycka makten i relationen mellan aktörerna blir makten en kvantitetsfråga; en fråga om i hur hög grad den ene aktören är beroende av den andre.

Mot både föreställningen om det enkla kausalitetsförhållandet och om makten som 'synligt' uttryckt har det riktats kritik. Kausalitetsresonemanget återkommer jag till nedan i avsnittet om beroenderelationens karakteristika (det berörs kort även under punkt I nedan). Föreställningen om makt som både bestående av och uttryckt i sambandet mellan individers manifesta beteenden gentemot varandra innefattar begränsningar jag avser att belysa omgående. Jag gör det i två punkter. Den första rymmer kritik mot makten betraktad som ett enkelt kausalsamband baserat på individers beteende gentemot varandra. Under den andra punkten tar jag upp kritiken mot att betrakta makten som rent och ensidigt individbaserad.

I - Först bör den kritik nämnas som menar att sambandet eller relationen mellan två aktörer - eller grupper av aktörer - (jfr. "actor A" och "actor B" i citaten ovan) inte behöver vara av karaktären direkt interagerande (manifest beteende gentemot varandra) för att ett maktförhållande skall vara vid handen. Ett direkt synbart samband eller direkt kommunikation aktörerna emellan behövs inte för att en påverkan skall äga rum. Makten är närvarande även i en 'förtäckt' eller underförstådd relation. Den föreställningen har två grundläggande utgångspunkter. Den första är att en social relation inte behöver vara interpersonell; relationen kan vara 'förmedlad' ("mediated") via 'objekt' av olika slag.[146] Den andra utgångspunkten är att påverkan i relationen mellan en aktör A och en aktör B kan bestå av Bs tolkningar av As intentioner.[147] Därmed kan beteendeförändringen hos B både föregå As agerande (jfr "the rule of anticipated reactions")[148] och komma till stånd utan As agerande. Denna 'makt' behöver heller inte vara synligt uttryckt i Bs beteende, utan kan bestå i en förändrad handlingsberedskap hos B.[149] Utifrån dessa föreställningar kan vi konstatera att maktförhållandet inte behöver vara 'synligt' vare sig i As eller Bs beteende. Detta anknyter till de teorier som hävdar att makten har både en "dispositional" och en "episodic" sida.[150] Wrong (1980) menar att uppdelningen i "dispositional" ('förfoga')[151] och "episodic" ('utöva') är detsamma som att tala om "potential power" och "actual power". En-

ligt Wrong är den 'dispositiva' aspekten på makten tvåfaldig. "Potential power" betecknar dels potentiella möjligheter till makt och dels potentiell ('slumrande') makt - möjlig ("possible") respektive latent ("latent") makt.

Utan den beteendemässigt manifesta kausaliteten som villkor för att beteckna ett maktförhållande följer att makt kan vara närvarande utan att ett agerande aktörerna emellan äger rum; agerandet utgör däremot den dynamiska dimensionen av maktförhållandet - av den existerande relationen. Agerandet är även mediet som uttrycker, eller manifesterar, det existerande maktförhållandets strukturella villkor.

> "Oppenheim (1961, p. 100) does not relate 'power' to the causal exercise of some facility, but to a conception of power as an adjunct of 'being' rather than 'doing'. His definition of power is 'to be able to subject others to one's control or to limit their freedom (ibid.)
> This definition begins to link power not only to 'cause', but also to 'possibility' and 'freedom'."[152]

> "... what we observe in this signalling-obeying relationship is not the instantiation of a universal law of human behaviour, but evidence that a rule is being applied and widely obeyed. Its truth being contingent upon human agents' continued acceptance of, and adherence to, a rule, this inference-license is not timeless and universal - as a genuine causal law must be - but is, rather, historically situated and may be obeyd or disobeyd, changed, rescinded, broken, overridden, and so on. One cannot change, break, disobey (or obey), or override laws of the kind required to license causal inferences and explanations."[153]

Det senare citatet kritiserar tydligt föreställningen om makt som ett enkelt kausalitetsförhållande ("signalling-obeying relationship"). Båda citaten hävdar att det bakom den 'synliga' makten i en relation eller interaktion aktörer emellan (den manifesta beteendeförändringen och kausaliteten) finns faktorer som i avgörande bemärkelse betecknar ett maktförhållande. I det perspektivet kan vi t o m påstå att den synliga beteendeförändringen och -kausaliteten endast är ett (slutgiltigt) resultat av eller bekräftelse på underliggande maktförhållanden; och i sig självt egentligen inte alls någon aktiv del av maktförhållandets tillkomst.

Beteendet - jfr. makt som ett "episodic concept" - skulle då beteckna användandet av makten, snarare än att beröra vad

som konstituerar maktförhållandet. Den kanske viktigaste kritiken mot de teorier som fokuserar på maktens 'utövning' (i form av det manifesta beteendet) riktar sig därmed mot deras konservativa prägel - och konsekvenser. Om inte de bakomliggande villkoren för aktörernas beteende berörs blir teorierna endast beskrivande, och inte föklarande på ett sätt som gör det möjligt att förändra maktförhållandet - "One cannot change, break, disobey (or obey), or override laws of the kind required to license causal inferences and explanations". Istället måste vi ta fasta på villkorens relativa karaktär och aktörernas möjligheter att påverka dem - "... human agents' continued acceptance of, and adherence to, a rule ... is not timeless and universal ... but is, rather, historically situated and may be obeyed or disobeyed, changed, rescinded, broken, over-riden, and so on."; "This definition begins to link power not only to 'cause', but also to 'possibility' and 'freedom'." (Jfr. diskussionerna ovan om struktur och handling och nedan om betroende-relationens karakteristika.)

(I Appendix I ger jag avslutningsvis en definition av begreppen kontroll och styrning. Den definitionen löd i sin ursprungsform[154)] på följande sätt: "En process genom vilken det säkras att mänskliga och tekniska resurser används för att uppfylla givna syften". Kontroll och styrning definierat på detta sätt kan mycket väl få beteckna det manifesta och 'synliga' agerandet som äger rum i en organisation. Jag gjorde ett eget tillägg i denna definition; "En process genom vilken det säkras - med hjälp av makt och inflytande - att mänskliga och tekniska resurser används för att uppfylla givna syften." Det tillägget avser just belysa att makt är ett vidare begrepp än vad som eventuellt kan identifieras som manifesta kausalbundna beteenden olika aktörer emellan i en organisation (jfr. olika officiella system för kontroll och styrning i organisationer, t ex ett budgeteringssystem).

II - Ett rent individbaserat perspektiv på makten och inflytandet i organisationen innehåller även detta grundläggande begränsningar. För det första innebär det att våra individuella övertygelser och uppfattningar betraktas som fria från

påverkan från omgivningen. Vår tankevärld är givetvis långt ifrån fri från både omedveten och medveten påverkan i olika former (-begrepp som socialisation, indoktrinering, manipulation, etc är del av vårt dagliga tal; tillspetsat, och i Marx ord, talar vi t o m om 'falsk medvetenhet'). För det andra innebär den renodlade individanknytningen att makten både skapas och utövas på individuell grund - individen konstituerar makten.

Kritiken mot det rent individbaserade betraktelsesättet anknyter till samma resonemang som fördes ovan mot att betrakta makten genom manifesta kausalbundna beteendeförändringar.

> "Each power relationship is shaped by a whole series of 'structural' constraints that condition the rules of the game, and it therefore expresses, at a secondary level, the logic of the institutions or structures."[155]

Faran med att ensidigt utgå från individen är uppenbar. Risken är stor att de omständigheter under vilka individen agerar skjuts i bakgrunden. Många forskare anser att det är i dessa omständigheter (jfr. institutionella förhållanden[156]) maktens "rötter" ("roots") är att finna.[157] En föreställning om makt och inflytande i organisationer måste således innefatta inte bara individanknutna faktorer utan även för organisationen övergripande institutionella strukturer - må det gälla värderingar och normer eller en konkret arbetsordning eller ett regelsystem.

> "The whole ritual maintains an illusion of individual power. This illusion serves to mask actual structures of power which are not signalled in their effects, but whose effects become merely a further occasion for reasserting the negemony of the ideological framework which enables and justifies these structures.
> The individualistic and subjectivist concept of power cannot aid us in this kind of analysis. It merely disposes us to treat illusion as reality."[158]

Slutsatsen av dessa två resonemang blir att en teori om makt och inflytande i organisationer måste ta hänsyn till att - för tillfället - rådande strukturella omständigheter är bestämmande för maktförhållandena i organisationen. Därmed underbyggs mitt tidigare presenterade helhetsperspektiv på skeeendet i organisationen. De strukturella förhållandena

utgör en grund för de enskilda aktörernas handlingar oh interaktioner. Handlingen innehåller den individuella frihetsmarginalen och interaktionen rymmer den process som i olika utsträckning förändrar aktörernas vidare handlingspremisser - genom av aktörerna 'omtolkade' strukturella förhållanden.

Så här långt i diskussionen är det dags att än en gång understryka att en teori om makt och inflytande i organisationen måste inkludera förhållanden som har att göra med dels organisationen som kollektivt (socialt) system - identifierbart i form av strukturella förhållanden, och dels enskilda aktörers agerande - deras handlingspremisser, både i form av handlingsunderlag och handlingsfrihet.

När det gäller strukturförhållandena kan vi nu dra vissa slutsatser m.a.p. den enskilde aktörens makt- eller påverksanmöjligheter. Den enskildes handlingsunderlag och handlingsfrihet återkommer jag utförligt till nedan i avsnittet om beroenderelationens karakteristika.

I den presenterade organisationsföreställningen representerade strukturbegreppet en av helhets- och förändringsperspektivets tre dimensioner. När nu diskussionen om makt och inflytande inletts framstår ett strukturförhållande som fundamentalt för den enskilde aktörens makt och påverkansmöjligheter.

Om interaktionen är den process där aktörerna synliggör handlingarnas strukturella villkor för varandra, och ger underlaget för varandras vidare tolkning av handlingspremisserna, blir möjligheterna till interaktion en grundläggande förutsättning för påverkan på vidare handlingar - det vidare skeendet - i organisationen. I detta konstaterande inbegrips mitt strukturhandlingsperspektiv, eller helhets- och förändringsperspektivet, samt aktörsperspektivet.

Daudi (1984) menar att detta betraktelsesätt baserar sig på en föreställning om interaktionen som en "interpretativ process". Som han påpekar bygger denna på en fenomenologisk existentiell tradition där den sociala verkligheten består av "den innebörd som aktörerna ger sina handlingar (och andras) och de situationer de upplever"[159]; "I sina handlingar utgår aktören från vad

han uppfattar, ser och tolkar"[160]. Aktörsperspektivet är därmed tydliggjort. Helhets- och förändringsperspektivets koppling till interaktionsprocessen beskriver Daudi utan sammma tydliga anknytning till det jag beskrivit som handlingarnas strukturella villkor.

> "... det här är fråga om en dynamisk föränderlighet av innebörden i förhållande till handlingarna och interaktionerna. Man kan tala om en dialektisk relation mellan innebörd och interaktion, eller som Blumer uttrycker det: 'in the flow of group life there are immunerable points at which the participants are redefining each other's acts' (Blumer 1966:538), eller som också Wilson säger:
>
> > "The perceived purpose and meaning in the other's actions are always provisional and subject to revision in the light of subsequent events in the course of interaction. (Wilson 1970:700)"[161]

Därefter hävdar Daudi ett angreppsätt som åtminstone delvis överensstämmer med mitt eget.

> "För att förstå denna verklighet som produceras av de sociala aktörerna måste forskaren istället nå fram till innebördens konstruktion, dvs vilken betydelse olika saker har för aktörerna, hur deras innebörd ändras över tiden och handlingarna påverkas av dem."[162]

Jag menar här att ett grundläggande strukturellt villkor för dessa innebörders förändring är möjligheterna till interaktion. En strukturell förutsättning för att kunna påverka 'innebörderna' - andra aktörers tolkningar av sina handlingspremisser - är aktörernas interaktionsmöjligheter.

> "To act upon another, in fact, is to enter into a relation with him, and it is within this relation that the power of person A over person B develops."[163]

I handlingar gentemot varandra utvecklas enligt Crozier & Friedberg (1980) 'makten' aktörerna emellan. Interaktionen förändrar beroenderelationens karaktär - och därmed de framtida handlingspremisserna.

Baumgartner, Buckley, Burns & Schuster (1976) beskriver ett interaktionssystem på följande sätt (jfr. Baumgartner, Burns & De Ville tidigare i detta kapitel).

> "The interaction system, involving actors A,B,C, ... can be conceptualized as consisting of at least three system components: their action and interaction possibilities, the likely outcomes or payoffs of their interaction in specific exchange situations, and a culture of normatively defines as well as emergent values and orientations among the actors which, among other things, define qualities of their established or anticipated (potential) social relationships."[164]

Följaktligen menar författarna att "relational control: the structuring of social relationships" just innefattar möjligheterna att kontrollera dessa tre förhållanden.[165]

Baumgartner et al antyder i det första citatet att interaktionen innhåller utbyte ("exchange") av något slag. I nästa avsnitt om beroenderelationens karaktär presenterar jag min föreställning om 'innehållet' i beroenderelationen. Därmed kommer jag in på både villkoren för utbytet aktörerna emellan och innehållet i utbytet. Så här långt identifierar jag endast den första dimensionen i min teori över viktiga makt- och inflytanderesurser för en aktör i organisationen. Den första dimensionen kopplar till strukturbegreppet, och kan betecknas som en förutsättning för möjligheterna till påverkan - till makt och inflytande.

Helhetsperspektivet:	Struktur -	Tolkning -	Handling
	|	|	|
Organisationen som	Nätverk av beroende-relationer	·13.4.4·	·13.4.4·
	|	|	|
Möjligheterna till påverkan bestäms av	Interaktions-möjligheterna	·14.5	·14.6
	|	|	|
Beteckning:	Förutsättning · se vidare avsnitt 15.2·	·15.3·	·15.4·

Figur 13.8 Den struktur inom vilken teorin om viktiga makt- och inflytanderesurser presenteras.

13.4.4 Beroenderelationens karakteristika

Både avslutningsvis i kapitlet om 'olika organisationsteoretiska föreställningar' och i avsnittet ovan fastslog jag att ett av de fundamentala karakteristika organisationen som kollektivt system går att belägga med är det nätverk av relationer[166] som existerar individer och grupper av individer emellan. Avslutningsvis i kapitel 12 underströk jag också de beroenden och inslag av osäkerheter som dessa relationer innehåller. Om vi betraktar beroenderelationerna som utgångspunkten för de resonemang jag fört ovan om interaktionen aktörer emellan, måste relationernas karaktär och 'innehåll' belysas ytterligare och mer ingående. Jag gör det genom att ge beroenderelationen ett antal centrala egenskaper.[167]

13.4.4.1 Den är en instrumentell relation.

Innebörden i detta konstaterande är att det finns ett syfte bakom en aktörs agerande i relationen. Syftet är jämförbart med det jag i kapitel 11 och 12 benämnde drivkrafter. Således behöver inte syftet vara medvetet, och agerandet kan därmed upplevas som utan tydligt identifierbara intentioner[168]; men det har alltid en aktörsbunden och historiskt förklarbar orsak. Samtidigt föreligger också förhållandet att resultatet av det ömsesidiga agerandet kan bli ett annat än det avsedda.[169] Insikt och lärdom om det sistnämnda kan föranleda förändrade framtida strategier med avseende på den enskilde aktörens eller gruppen av aktörers agerande (jfr. "party" och "coalition"). Än en gång bör jag understryka den ståndpunkt som antyddes redan i kapitlet om olika organisationsteoretiska föreställningar; nämligen, att innebörd och mening i en relation ges genom de handlingar som utförs - det agerande som äger rum. Av dessa handlingar lär vi och utifrån dessa handlingar tolkar vi och ger verkligheten en innebörd som vägleder vårt vidare agerande i den relationen. Vad som i tanke och ord i olika faser formuleras som vägledande (handlings-)modell kan framstå som varande antingen i överensstämmelse eller inte i överensstämmelse därmed.

13.4.4.2 Den är en ömsesidig och icke-symmetrisk (assymmetrisk) relation.

Innebörden i detta konstaterande är att det föreligger ett ömsesidigt beroende aktörerna emellan[170] (jfr. "ömsesidig adaption"[171]) och att det råder en obalans i detta beroende. Om inte obalansen är vid handen har ingen part 'makt' över den andra, och om inte båda parter har något att bidra med - att beroendet är ömsesidigt - upphör (både behovet och) möjligheten att utöva påverkan på eller 'makt' över varandra. Själva grunden för det kollektiva agerandet (jfr. organisation - se kapitel 11) berörs därmed. Föreställningen om att det kollektiva agerandet uppstår ur ett behov av att åstadkomma eller uppnå något (kollektivt definierat eller individuellt upplevt) som var och en enskilt inte förmår, innebär att det ömsesidiga beroendet är det kollektiva agerandets grundbult. Därmed är också 'makten' eller påverkan, ett inslag i allt kollektivt agerande och i samtliga organisatoriska sammanhang.

13.4.4.3 Den är en utbytesrelation

Detta konstaterande följer av det ovan sist sagda. Det ömsesidiga beroendet innebär att den enes handlingar alltid i något avseende är av betydelse för den andre.

Utbytets innehåll och relationens 'funktionssätt' går att betrakta på olika sätt. De traditionella utbytesföreställningarna bygger på samma grunder som de klassiska traditionella organisationsföreställningar jag beskrivit tidigare. På individ- eller aktörsnivå går därmed utbytesrelationen att beteckna i termer av 'ekonomiskt köpslående'[172]. Föreställningarna bygger på nyttomaximering (eller tillfredsställelse) utifrån individuella behov och preferenser. Synen på människan är jämförbar med "the economic man"[173]. Relationen kan betecknas som kalkylerande (jfr Sjöstrands, 1985, uppdelning i tre typer av relationsinnehåll - kalkylerande, idémässigt och genuint[174]). I typologiseringen av makt i de två dimensionerna "normative power" ('producerad' genom "moral involvement") och "utilitarian power" ('producerad' genom "calculative involvement") berörs den senare dimension av det jag här betecknar som traditionella utbytesföreställningar.

> "Utilisterna ... betraktar utbyten av varor, handlingar etc som nyttigheter, som i bägges ögon har ett 'pris'. Att ge något innebär alltid en kostnad och sker enbart vid en förväntan om en motprestation .... Sociala situationer tolkas huvudsakligen som spel, där aktörerna söker 'gå med vinst' (maximera sin egennytta). Detta är ekonomisk-teoretikernas (begränsade/begränsande perspektiv."[175])

> "Genomgången av idén om homo oeconomicus både i dess mer ursprungliga och dess mer moderniserade varianter pekar på att den föreställningen inte är rimlig i annat än en mycket begränsad mening. För kalkylerande relationer i rena konkurrenssituationer (marknads-formen) kan den - i sin moderna form - möjligen fungera som 'idealtyp' eller aggregeringsunderlag."[176])

Ett flertal av grundvalarna för denna traditionella utbytesföreställning har jag återkommande kritiserat; både när jag behandlat den klassiskt rationella organisationsteorin, den traditionella systemteorin och de maktföreställningar som är rent individbaserade och bygger på ett enkelt kausalresonemang. Här vill jag ändå återge två kritiska kommentarer från Sjöstrand (1985), som direkt berör "homo oeconomicus" och "utilitarismen" (nyttoteorin).

> "Liksom Gustafsson (1979) menar jag att det är möjligt att människor i verkligheten har en mycket begränsad förmåga att rangordna sina preferenser - och att de därtill ofta är oklara och instabila."[177])

> "Österberg (1980) pekade på att utilitarismen därtill är en subjektteori - inte en interaktiv teori. Som individuell handlingsteori blir den därför problematisk. Den spärrar förståelsen för det kollektiva, interaktiva eller samhälleliga i varje handling. Vardagsspråket är fullt av nyttoteoretiska termer, vilket Österberg menade vara ett uttryck för en 'retroaktiv illusion'. Människans handlande är inte utilitaristiskt - möjligtvis hennes efterrationaliserande."[178])

Det sista citatet överensstämmer med den organisationsföreställning jag presenterat i termer av ett helhets-, aktörs- och förändringsperspektiv; där förändringen representeras av ett 'retroaktivt' samband mellan handling/interaktion och struktur. Således är i min föreställning efterrationaliseringen detsamma som att omsätta interaktionserfarenheterna till 'gamla' och 'nya' strukturvillkor.

Burns (1977) tar också fasta på det 'ekonomiska' betraktelsesätt som ligger bakom en stor del av utbytesföreställningarna.

> "... atomistic individuals in pursuit of their interests exchange rewards or control over resources with one another. The immediate gains or losses and the associated 'profit calculus' of action are emphasized (Burns 1973; Ekeh 1974).[2] This essential economic image of exchange underlies the social exchange formulations of Blau, Coleman, Emerson, and Homans, among others."179)

Burns menar att dessa föreställningar inte tar hänsyn till ett antal "crucial aspects and bases of social action and interaction".

" - the variety of goals and objectives guiding actors in initiating and carrying on exchange
- the process and conditions related to the structuring and restructuring of exchange systems, including socio-political activity
- unequal development of action capabilities and resource control as a result of exchange activity."180)

Sjöstrand (1985) formulerar en "institutionell ekonomisk mikroteori" som inkluderar sex huvudformer för utbyten mellan människor. Tre av dessa relationsformer är hierarkiska (förvaltning/ företag, federation/förening och klan) och tre är nätverksformer (marknad, rörelse och krets). I detta sammanhang är dock innehållet i utbyteshandlingarna av störst intresse. Sjöstrand menar att det dominerande relationsinnehållet för det första går att "renodla till tre 'karaktärer'" och för det andra att det är olika beroende på vilken institutionell form utbytet äger rum inom. Det centrala budskapet är att mänskliga relationer och utbyteshandlingar utöver ett kalkyrerande inslag (jfr. ovan och traditionell ekonomisk teori) även rymmer idemässiga och genuina inslag. Det idémässiga relationsinnehållet gör enligt Sjöstrand människan "delaktig i mänsklighetens olika idèer". Den idémässiga relationen baseras således (till skillnad från den kalkylerande) på en idémässig gemenskap. Mellanmänskliga kvaliteter och mänsklig identitet är i fokus. Genom det genuina relationsinnehållet förmedlas biologisk och/eller personlig identitet. Den genuina relationen är enligt Sjöstrand "fundamentet för människans existens". Den är en nära relation ("biologisk kärleksbestämd eller förtroendefylld vänskapsbestämd"). Därmed karakteriseras den av "hög frekvens i interaktionen, en ömsesidig stark påverkan, en bred repertoar i utbytet och en lång varaktighet i relationen". Det ligger också en emotionell bindning i relationen.

Enligt Sjöstrand dominerar den kalkylerande relationen i företaget/förvaltningen och på marknaden; den idemässiga relationen dominerar i federationen/föreningen och rörelsen och den genuina relationen i klanen och kretsen. Förklaringar till en individs agerande och hans/hennes handlingar i interaktion med andra - och som sammansatt människa - är att finna i den helhet av kalkylerande, idémässiga och genuina relationer han/hon existerar.

Min målsättning är att behandla utbytet i interaktionen mera som ett utbyte av villkor för den 'manifesta makten' än ett utbyte som 'styrs' - och därmed går att beskriva i termer - av de attribut och synbarliga kausaliteter som den 'manifesta makten' går att belägga med.

> "Maktens orsaker må ligga i att maktinnehavaren 'behärskar' olika resurser, olika värden, men makten manifesterar sig i form av beteendeförändringar. Till följd av den allmänvetenskapliga hypotesen att ingenting kommer ur intet, eller försvinner i intet - vilket Bunge (1967 I s. 295) kallar "the principle of non-magic" - söker vi en orsak till varje beteendeförändring. Om orsaken till en beteendeförändring hos B ligger hos A, säger vi att A haft makt över B. Detta betraktelsesätt ligger som grund för Dahls syn på makten, enligt vilken A har makt över B i den mån han kan förmå B att handla på ett sätt som denne inte annars skulle göra. På detta sätt kommer Dahl att förbigå maktens orsaker och själva påverkningsprocesen och istället intressera sig på att mäta den verkliga, empiriskt påvisbara makten - dvs. konstaterad påverkan." (Gustafsson, 1979)[181]

I ett vidare betraktelsesätt innefattar interaktionen ett utbyte av verklighetsuppfattningar och handlingsvillkor. Burns karakteriserar detta förhållande ur sitt teoretiska perspektiv på följande sätt.

> "Exchange activity may be carried out for the purpose of establishing, maintaining, or changing a social relationship or structure, e.g. friendship bonds or superordination over others (power/dependence relations) rather than for the purpose of obtaining particular goods, services, or rewards. In a word, establishment, maintenance or change of the relationship itself is the primary objective."[182]

Även Pfeffer (1981) berör detta vidare betraktelsesätt.

> "Power is ... the ability of those in the organization ... to shape the definition of the situation..."[183]

I detta sammanhang måste den aktivitet Burns i citatet ovan betecknar som "socio-political activity" lyftas fram som betydelsfull för hur olika aktörers handlingsvillkor påverkas och kan påverkas. 'Makt' i den påverkansbetydelse jag diskuterar inkluderar det synsätt som betraktar organisationen som politiskt system och politisk arena (jfr. "political contests"[184]).

> "Organizations are social systems which are populated by individuals who come with norms, values, and expectations, and with a need to develop an understanding of the world around them. These understandings are necessary to provide enough predictability for individuals to take action, and enough legitimacy and rationality associated with the action, to make it justifiable and meaningful. ...
> ... Organizations thus can be viewed as systems of patterned activity in which the participants attempt to develop and convince others of rationalizations and explanations for these patterns of activity. ...
> In the political process within organizations, the task of the various political actors is to develop explanations, rationalizations, and legitimation for the desired activities and choices."[185])

Pfeffer går vidare och betonar att en avgörande faktor i den politiska aktiviteten just är att påverka andra människors föreställningar - och därmed deras handlingsunderlag. I den senare delen av det citatet som följer berör Pfeffer det 'makroperspektiv' jag tidigare diskuterat.

> "The clear implication of the argument developed in this chapter and in the last chapter is that one critical focus of political activity in organizations is the creation of meaning - meaning which justifies the positions of power of some participants, which justifies and rationalizes decisions and actions, and which discredits the motivation or information of opponents. In this meaning creation process, language, ceremonies, symbols, and settings are important ingredients, and those effective in organizational politics know how to use these elements. At the same time, it can not be forgotten that organizational politics takes place within a larger social context, and the norms and values of that context, including values of rationality and the social definition of legitimacy, affect the strategies and tactics that can be and are used within the organization."[186])

Pfeffers maktföreställning inkluderar både ett "rexource-dependence"-resonemang (utifrån 'objektiverade' organisatoriska förhållanden - jfr. det morfostatiska betraktelsesättet, avsnitt 13.4.5) och ett "social constructionist"-resonemang.

> "The argument is that power, born in large measure from consideration of resource interdependence, becomes used in political contests in which the definition of the situation itself is problematic and in which the legitimation and justification of advocated positions becomes crucial in the contest. This approach departs somewhat from the perspective of those who have argued that the resource-dependence and social constructionist views of power are unrelated at best (e.g. Pondy, 1977). The position taken here is that power, which is derived from strategic, resource-based considerations, is employed in part in the definition of social realities and justifications for activities that are consistent with the position of these with power. The development of alternative perspectives, paradigms, rationalizations and justifications for activity represents an additional arena in which the play of power and politics can be observed."[187]

Enligt Pfeffer 'används' makt i 'politiska kamper' när det råder oklarheter om hur verkligheten 'ser ut'. Med andra ord menar han att 'politik' är ett inslag i interaktionen aktörer emellan när det råder osäkerhet och konkurrens mellan olika verklighetsuppfattningar. Jag har tidigare beskrivit organisationen som en arena där enskilda aktörer agerar utifrån i viss utsträckning 'egna' och individuella verklighetstolkningar och verklighetsuppfattningar (jfr. den individuella frihetsmarginalen - jag återkommer till den neda i avsnittet om utbytesrelationens innehåll) och under olika grader av osäkerhet (jfr. avsnittet nedan om utbytesrelationens innehåll och de senare delarna av kapitel 12 om olika organisationsteoretiska föreställningar). Därmed blir politisk aktivitet - "political activity" - (i Pfeffers mening) ett ofrånkomligt inslag i interaktionen aktörer emellan.

Av central betydelse när det gäller att förmedla verklighetsuppfattningar som legitimerar och rationaliserar ett organisatoriskt skede (- och som därmed innebär 'makt' och påverkan) framhåller Pfeffer språket.[188]

Pfeffer ser det 'politiska språket' som medel för makt i tre avseenden (från Edelman, 1964[189]). För det första kan språket fungera som redskap för att rättfärdiga makthavarnas handlingsstrategier. För det andra menar Pfeffer att språket kan ersätta det konkreta maktutövandet (handlingen) genom att förmedla innebörder och värderingar som döljer maktutövandet eller gör ett direkt maktutövande obehövligt. (Pfeffers konstaterande är

motsägelsefullt: samtidigt som han säger att språket är "a substitute for the use of raw power and brute force" - vilket innebär att det är ett maktmedel, så menar han att språket 'ersätter' makten; "Language is used ..., so that the use of power is not as necessary and when it occurs, it is much more subtle and indirect".[190] För det tredje kan språket fungra som ett medel genom vilket symboler skapas och därmed den konkreta analytiska substansen i ett skeende döljs.

Den 'politiska' aktiviteten består enligt Pfeffer inte bara av användandet av ett 'politiskt språk', den innefattar även symboliska handlingar. Symboliska handlingar av olika slag blir således ett viktigt inslag i en påverkansprocess (jfr. min maktdiskussion så här långt).[191]

Pfeffer identifierar fyra 'generella former' ("general forms") av symboliskt agerande.

Språk

> "In the legitimation and justification of decisions, power structures, and organizational practices, evocative symbolic language is an important technique. Though not recognized or at least not frequently publicly admitted by its principal practitioners, much of organization development operates through the use of language to change taken in the interests of those whose commitment is being mobilized or whose opposition or powerlessness is being quieted."[192].

'Ceremonier'

> "There are numerous ceremonies in organizations that provide occasions for the mobilization of support and the quieting of opposition."
>
> T ex "The inauguration of the successor may involve investiture rituals that further ratify the importance of the position and the incumbent and signify the new direction the organization is taking.", "There are ceremonies of involvement, as in work reform efforts in which elections may be held for representatives to participate in meetings of quality of working life committees.", "Academic senate meetings in universities may be analogous to stockholder meetings in corporations, providing reassurance and symbolic affirmation of faculty power." - "In each case the question is not just what the substantive effects of the ceremony are, but also how the ceremony is or is not useful in producing support for organizational activities by groups that have some potential power over the organization."[193].

Symboler

> "Ceremonies and language typically are associated with each other, and both are associated with the use of symbols, another form of political language."
>
> T ex "Organizational structures serve symbolic as well as substantive functions, and therefore become a focus for change in political contests within organizations."[194)]

Miljö ("Settings")

> "The size, location, and configuration of physical space provides the backdrop against which political activity takes place, and thereby influences the interpretation and meaning of that activity, as well as its effects."[195)]

Min teori om enskilda aktörers påverkansmöjligheter inbegriper dessa 'politiska' dimensioner av en aktörs handlingsunderlag. Både språk och olika slag av symboler och symboliska handlingar är självfallet inslag i interaktionen aktörer emellan. I mitt perspektiv är de del av de strukturella förhållanden som aktören handlar och tolkar interaktionen utifrån (språket som strukturförhållande se t ex Giddens, 1976[196)]). I och med att en aktörs handlingsunderlag baseras på dennes tolkning av en interaktions strukturella villkor, kan detta handlingsunderlag t o m betraktas som helt och hållet baserat på symboliska förhållanden (jfr Berg & Faucheux, 1983)[197)].

Daudi (1984) definierar en politisk handling på följande sätt.

> "Med politisk handling menar jag här de handlingar som bär med sig ett element av taktik eller strategi för att antingen nå ett visst resultat eller också för att skydda sig mot någon annan eller andras handlingskonsekvenser."[198)]

Den politiske aktören agerar utifrån ett eget intresse (eventuellt grupperad tillsammans med andra - "intressegrupp"[199)]) - eller i koalition med andra. Därmed menar jag att varje aktör i grunden är en politisk aktör - och agerar politiskt. Det grundläggande intresse aktören "försvarar, utvecklar och förändrar"[200)] i interaktionen med andra aktörer återkommer jag till nedan i avsnittet om utbytesrelationens innehåll.

13.4.4.4 Den är en 'förhandlingsrelation'

> "To the extent that every relation between two parties presupposes exchange and reciprocal adaption between them, power is indissolubly linked to negotiation: <u>it</u>

> is a relation of exchange, therefore of negotiation, in which at least two persons are involved."[201].

Utbytet sker i 'förhandlingar' aktörerna emellan (- ej att ensidigt jämställa med formella eller explicita förhandlingar[202]). Enligt min föreställning bör dessa förhandlingar betraktas som spel där 'maktens' villkor - aktörernas verklighetsuppfattningar och därmed deras handlingspremisser, genom påverkan på varandra, prövas och i olika utsträckning förändras. Här kommer det strategiska[203] element in som varje aktör medvetet eller omedvetet innesluter i sitt agerande. Jag återkommer till innebörden i det jag här benämner "strategiskt element", när jag nedan beskriver utbytesrelationens innehåll.

13.4.4.5 Den är en icke-transitiv relation

Av den ömsesidiga relationen och det ömsesidiga beroendet aktörerna emellan och av interaktionsperspektivet följer att makten eller påverkan två parter emellan inte går att förmedla till en tedje part. Där uppstår en ny relation, ett nytt beroende och ett nytt 'maktförhållande'. Varje relation - här betraktad som en tvåpersonskonstellation - är i sin fullständiga form lika unik som de berörda personerna är när det gäller deras tolkning av verkligheten och förutsättningarna för och sättet att agera.

13.4.4.6 Den är en relation där handlingsunderlag och handlingsfriheter utbyts

Det av en aktör eftersträvade utbytet kan vid ett första betraktande ses som bestående av det uttryckbara och allmänt legitimerade (jfr. ovan ' rättfärdigat', 'legitimerat' och 'rationaliserat' agerande, Pfeffer, 1984) instrumentellt inbegripna syftet bakom handlingen gentemot den andre aktören. Utbytet går i dessa fall - ur ett interaktionsperspektiv - att se som konkreta handlingar parterna i något avseende är beroende av[204].

> "Analyses of power typically focus on differencies in resources, skills, strategies, etc. among actors who interact within a matrix of rules, resource distribution, and structural constraints. The institutional structure and cultural framework remain in the background or are taken for granted. Power relationships are analyzed in terms of interpersonal or intergroup relationships in which one actor tries to get another to do someting,

usually against the latter's will. Actors maneuver their resource strengths and weaknesse in an effort to maximize their returns and minimize their costs. However, such assumptions about power relations capture only a part of the power activities of groups, organizations, and states. They are inherently morphostatic, since they take for granted the existing structure."[205].

Jag har tidigare fastslagit att 'makten i grunden är en fråga om strukturella förhållanden' (- föreställningar och normer som både handlingsbestämmande och bestämmande för den innebörd handlingarna och interaktionen ges i efterhand - efterrationaliseringen; dvs det vidare handlingsunderlaget). Samtidigt innebär mitt aktörs- och interaktionsperspektiv att strukturförhållanden inte förmedlas genom en 'ren' reproduktionsprocess; genom den individuella tolkningen, den individuella frihetsmarginalen och interaktionen rekonstitueras delar av de strukturella villkoren för det framtida handlandet. Det som i ett annorlunda betraktelsesätt förhandlas och utbyts i spelen parterna emellan - i interaktionen - är således framtida villkor för agerandet.

"The emphasis will be on actors' interactions on structural levels - the meta-level exchanges, conflicts, and negotiations - operating to settle conflicts or to bring about conflict development. Their structure-level policies and activities change one or more components making up the interaction or game conditions:

- the rules of the game, conceptions and assumptions defining the situation, the type of game the actors are to play, the relevant issues and problems.
- the aggregate action and interaction possibilities available to the actors: for instance,the rights, perquisites, and, in general, the action opportunities of different actors or categories of actor in relation to one another and to forms of property or resources; the possibilities for certain actors or categories of actor to communicate, combine and cooperate, or to segregate and compete or conflict.
- the likely payoffs associated with particular action and interaction patterns in specific situations.
- the actors' orientations toward one another, their perceptual models and evaluative bases in the situation: for instance, the presence of distrust or a particularistic self-interest ideology or of trust and a cooperative ideology in interaction settings."[206].

Begreppet regler har jag tidigare nämnt som del av de strukturella villkor som ligger till grund för vårt agerande. Därmed fungerar regeln, på samma sätt som övriga strukturförhållanden,

som ett historiskt givet handlingsunderlag. Regler utsätts därmed också för tolkningar och förändringar allteftersom människor interagerar. Sjöstrand (1985) säger följande om regler (utifrån van Gunsteren, 1976).

> "Regler tillhandahåller en slags normativ orientering för mänsklig interaktion men de är inte grunden för denna. Reglerna är del av en pågående ordning som ständigt åter föreskrivs. Det finns ingen 'yttersta regel' som styr användandet av regler. ... Regeln används på ett visst sätt inte därför att det är tvunget utan därför att människor gör så och länge har gjort så."[207]

Crozier & Friedberg (1980) understryker också den dynamik och föränderlighet samt relativa innebörd som kan och - enligt min föreställning - måste förknippas med olika regel- och strukturförhållanden.

> "..., structures and rules have two contradictory aspects. In one sense, at any given moment they are constraints upon all the members of an organization, including the leaders who created them, while in another sense they are themselves the product of relation of force and of prior bargaining. They are provisional, always contingent institutionalizations of the solution to the problem of cooperation among relatively free actors. This solution is given by the actors themselves, in light of the constraints, resources, and negotiating capacities of the moment. As such, rules and structures are neither neutral nor uncontested."[208]

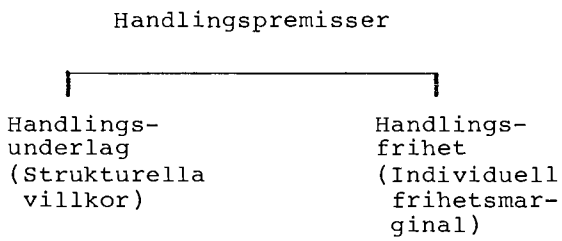
Om spelet och spelets regler säger Allison (1971) följande.

> "Some rules are explicit, others implicit. Some rules are quite clear, others fuzzy. Some are very stable; others are ever changing. But the collection of rules, in effect, defines the game. First, rules establish the positions, the paths by which men gain access to positions, the power of each position, the action-channels. Second, rules constrict the range of ... decisions and actions that are acceptable ... Third, rules sanction moves of some kinds - bargaining, coalitions, persuasion, deceit, bluff, and threat - while making other moves illegal, immoral, ungentlemanly, or inappropriate."[209]

Crozier & Friedberg (1980) beskriver spelet på ett sätt som påminner om min egen föreställning; om den relativt frie individen, agerande utifrån för tillfället rådande strukturella handlingsvillkor - "The game reconciles freedom and constraint". De säger följande.

> "The game for us is much more than an image. It is a concrete mechanism thanks to which men structure their power relations and regulate them, at the same time allowing these relations - and the men as well - their freedom.
> The game is an instrument that men have developed to regulate their cooperation. It is an instrument essential to organized action. The game reconciles freedom and constraint".[210]

Med mitt helhets- (struktur - handling) och aktörsperspektiv går en aktörs handlingspremisser att se som bestående av dels de för tillfället rådande strukturella förhållandena och dels den individuella frihetsmarginalen (inklusive den individuella tolkningen av strukturförhållandena). Den enskilde aktörens möjligheter att påverka de framtida handlingspremisserna går därmed - på en övergripande analytisk nivå - att betrakta som ett förhållande mellan handlingspremissernas strukturella - det givna handlingsunderlaget vid en bestämd tidpunkt - underlag och den egna handlingsfriheten. Handlingsunderlaget och handlingsfriheten är inte i omfattning en absolut storhet. 'Spelplanen' aktörerna emellan går att förändra och utvidga (- det kan t ex vara en aktörs strategi i ett maktförhållande att söka föra över spelet på för motparten mindre kända områden[211]). Förhandlingen i utbytesrelationen är inget "nollsummespel".



Figur 13.9 En aktörs handlingspremisser

Förhandlingar äger rum 'på ytan' för att säkra ett 'rationellt' och 'legitimt'/'legitimerat' utbyte av relationen, men i grunden - och på längre sikt - (jag återkommer till detta nedan i avsnittet om 'två handlingsnivåer') sker detta genom att säkra den egna handlingsfriheten gentemot motparten. Detta betraktar jag som handlingarnas strategiska innehåll (jfr. Crozier & Friedberg, 1980). Handlingsfriheten ger den ene aktören möj-

ligheter att få den andre aktören att bidra med handlingar som denna utan den specifika relationen inte skulle bidra med. Det sker genom påverkan på den andres framtida handlingsunderlag; genom rekonstitution (- eller reproduktion; bibehållen 'makt'-) av dennes uppfattade strukturella handlingsvillkor. Den vidare egna möjligheten och kapaciteten att agera i förhållande till den andre aktören är således det - i 'makt-mening' - grundläggande förhållande som förhandlas. Med denna föreställning kan 'makten' uttryckas som den grad av självständighet och frihet en aktör han relativt den andre. Detta går att illustrera på följande sätt. (Figurerna bör ses som en beskrivning i efterhand av en aktörs relation och interagerande relativt en annan aktör - som jag tidigare påpekat är 'spelplanen' inte given på förhand. 'Omfattningen' av handlingspremisserna är således inte given på det sätt figurerna - för den här avsedda illustrationens skull - ger sken av.)

Handlingspremisser

Handlings- underlag	Handlingsfrihet

Figur 13.10 En aktör med stora påverkansmöjligheter.

Handlingspremisser

Handlingsunderlag	Handlings- frihet

Figur 13.11 En aktör med små påverkansmöjligheter.

En låg grad av handlingsutrymme innebär mindre möjligheter att påverka andra aktörers handlingspremisser. Möjligheterna att förutsäga denne aktörs agerande (jfr. "predictability"[212]) blir också större - det följer givna strukturella villkor. Innebörden av detta är att ju större osäkerhet som råder om en aktörs framtida agerande desto större handlingsfrihet och 'makt' har denne. 'Makten' går således även att uttrycka som storleken på den osäkerhet hos en part som den andre kontrollerar; vilket är detsamma som den senare partens frihetsmarginal

i det befintliga beroendeförhållandet. Detta går att illustrera med samma figur som ovan.

Handlingspremisser

Handlingsunderlag	Handlings-frihet

Figur 13.12 Hög grad av förutsägbarhet i agerandet.

Handlingspremisser

Handlings-underlag	Handlingsfrihet

Figur 13.13 Låg grad av förutsägbarhet i agerandet.

> "Det som utbyts i maktrelationer är inte styrkan (= mäta relativ dito) utan handlingsfriheter. Resurser som disponeras är enbart resurser om de möjliggör en större handlingsfrihet - makten hos en individ i relation till vissa andra bestäms av det 'osäkerhetsområde' han kontrollerar - sina egna handlingars grad av (o) förutsägbarhet (på ett aktuellt fält)."[213].

> "What is actually exchanged in a relation of power? The answer is that it is not so much the forces or the strenghts of the different parties involved as it is their possibilities for action. ....
> ..., each actor will seek to widen his own margin of liberty as much as he can in order to maintain as broad as possible a range of behavior, while trying at the same time to limit hos partner/adversary's range and to shackle him with such constraints as to make his behavior forseeable."[214]

Efter denna övergripande genomgång av utbytesrelationens innehåll återvänder jag till det grundläggande intresse aktören "försvarar, utvecklar och förändrar" i interaktionen med andra aktörer. Det är samtidigt det 'strategiska element' varje aktör medvetet eller omedvetet innesluter i sitt agerande.

> "Begreppet aspiration ser jag som en sammanfattande beteckning för det som fungerar som drivkrafter eller motiv till den serie interrelaterade handlingar, som syftar till att tillfredsställa eller förverkliga ett personligt intresse, att nå en högre grad av autonomi och uppleva en större frihetsmarginal samt att känna att man bestämmer över sin vilja. Dessa aspirationer är varken mekaniska,

> kausala eller skilda i tid. De utgör snarare ett aggregat som är konstituterande för handlingen och konvergerar, alla, mot den ultima finaliteten: handlingsutrymmets expansion."[215]

Jag hävdar således att den egna framtida handlingsfriheten är det grundläggande intresse aktören bevakar. Viktigt notera är att intresset - i meningen motiv för handlingen - varken innefattar krav på explicitet eller kausalitet. Handlingens motiv förstås endast mot bakgrund av dess finalitet - den framtida handlingsfriheten. Därmed går det hävda att det grundläggande intresset snarare medvetandegörs genom handlingarnas resultat, än som orsak till handlingen. I 'nuet' bildar motiv-handling-finalitet inte en kausalkedja.

> "...: motivet ingår i handlingen. L:s anställdas projekt /strävan att förändra förflyttningssituationen är oskiljbar från handlingen. Motivet, handlingen och finaliteten konstitueras som ett."[216]

Även om interaktionen 'på ytan' berör 'objektiverade' organisatoriska förhållanden (i form av ärenden, problem och aktörers roller) så innefattar den i djupare mening utbytet av handlingsunderlag och handlingsfriheter. Det är interaktionens 'strategiska element'. Detta utbyte är avgörande för vad som definieras och uppfattas som den objektiverade organisatoriska verkligheten och vad som legitimeras som utbytesrelationernas innehåll på den nivån. Med andra ord berör detta interaktionens strategiska element konstitutionen av de förhållanden som i grundläggande mening fastlägger aktörernas påverkansmöjligheter (- deras handlingsfrihet); nämligen de berörda aktörernas framtida handlingsunderlag i form av uppfattade strukturella handlingsvillkor.

Jämför vi dessa resonemang - om handlingsunderlag och handlingsfrihet - med Dahrendorf (1979)[217] och uttrycker vi oss i hans termer blir innebörden att 'livschanser'/"lifechances" kommer ur en balans mellan 'förankringar' eller 'bindningar'/"ligatures" (handlingsunderlag) och 'valmöjligheter'/options" (handlingsfrihet). Förankringen står för sammanlänkningen av människor i sociala strukturer av gemenskap och delaktighet och valmöjligheten står för frihet. Den fullständiga bindningen innebär slaveri och den fullständiga friheten saknar mening. Livs-

chanser blir därmed ett begrepp som kan sägas beteckna frihet ur ett socialt perspektiv. Vi agerar som sociala individer alltid med både handlingsunderlaget och handlingsfriheten närvarande.

En tillspetsad och tankeväckande formulering av Crozier & Friedberg, både återknyter till organisationsperspektivet och tjänar väl som avslutning på avsnittet om utbytesrelationens innehåll betraktat ur ett strategiskt aktörsperspektiv.

> "In fact, the organization's stability is under constant threat from the centrifugal tendencies stemming from the deliberate actions of its members. In pursuing their personal strategies - always divergent, not contradictory - the members of the organization naturally seek to protect or perhaps to enlarge their zones of freedom by reducing their dependence on others, or, in other words, by limiting their interdependent relationship to the other parties involved. It might even by said that an organization exists not so much because of as in spite of the action of its members."[218]

13.4.4.7 Det är en relation där ingendera parten är totalt 'maktlös'

> "It is a relation of force from which one party can obtain more than the other, yet in which neither party is totally defenseless."[219]

Det ömsesidiga beroendet och den individuella frihetsmarginalen (jfr. även den oförutsägbara dimensionen i varje handling) innebär att det alltid finnns en viss grad av handlingsfrihet för båda aktörerna i relationen dem emellan. Ingendera aktören är 'totalt maktlös' i det strategiska spel interaktionen innefattar. Ett annorlunda sätt att uttrycka detta formulerar Sjöstrand (1984) - jfr- Crozier/Friedberg (1980) och Daudi (1979).

> "Om någon i en (makt) relation saknar resurser att engagera sig i relationen så uppstår inte relationen i fråga - personen blir ett 'ting' och upphör att existera som självständig (relativt) aktör."[220]

Mitt eget konstaterande att ingen part är 'maktlös' utgår från identifieringen av organisationen som ett nätverk av (ömsesidiga) beroenderelationer.

> "Makten som jag ser det, är ingen egendom, den är snarare en relation. Den framträder i relationer och är immanent i dessa. Den utövas inte endast av de dominerande utan även av och genom de dominerande..."[221]

Att betrakta det ömsesidiga beroendet som icke-asymmetriskt (jfr. ovan) ger oss föreställningen om en obalans i beroendeförhållandet (jfr. i utbytesrelationen). Obalansen går att på ett givet område (jfr. Sjöstrands "aktuellt fält", citat ovan) att betrakta som ett övertag i påverkansmöjligheter för den ene aktören - som ett 'maktövertag'.

13.4.4.8 Sammanfattning

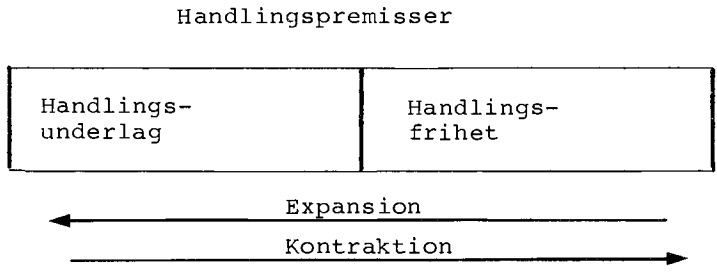
Jag har i detta avsnitt belagt beroenderelationen med ett antal centrala egenskaper. Jag har beskrivit den som en instrumentell relation, som en ömsesidig och icke assymetrisk relation, som en utbytesrelation, som en förhandlingsrelation, som en icke-transitiv relation, som en relation där handlingsunderlag och handlingsfriheter utbyts och som en relation där ingendera parten är 'totalt maktlös'.

Om vi betraktar relationen som ett utbytesförhållande går de enskilda aktörernas handlingsutrymme (förhållandet mellan handlingsunderlag och handlingsfrihet) att se som det grundläggande innehåll - eller utbyte - som förhandlas aktörerna emellan. Den enskilde aktörens handlingsfrihet utgör möjligheter till förändrade framtida relationer aktörerna emellan. Interaktionen är den process där villkoren för de berörda parternas agerande förhandlas och rekonstitueras. I interaktionen regleras det framtida handlingsutrymmet.

> "Relationerna mellan aktörerna gick snarare ut på att skapa situationer där den enas handlingsutrymme ökade på bekostnad av de övrigas."[222]
>
> "Som jag ser det, konstitueras <u>innehållet</u> i en maktrelation av ett antal element som betecknar olika <u>aspirationer</u> vilka alla konvergerar mot den 'ultima' aspirationen, <u>dvs expansion av handlingsutrymme</u>."[223]

I min tidigare använda figur går detta förhållande att illustrera på följande sätt. (Återigen bör jag påpeka att 'omfattningen' av en aktörs handlingspremisser i en interaktion inte är på förhand absolut given - jfr. förtydligandet inför figurerna 13.10 och 13.11. Därmed går heller inte den här illustrerade expansionen och kontraktionen till följd av ett interagerande att se

som att expansionen av handlingsutrymmet för den ene leder till en motsvarande minskning av handlingsutrymmet för den andre inför det fortsatta interagerandet; jfr. även att den 'förhandling' om de framtida handlingspremisserna som interaktionen rymmer inte är ett nollsummespel - se vidare nedan.)



Figur 13.14 Expansion och kontraktion av handlingsutrymme

I detta skede av min teoretiska exkursion i ämnet makt och inflytande i organisationer återvänder jag till ett citat i inledningen av kapitel 12, om olika organisationsteoretiska föreställningar.

> "..., man connot be considered merely as a hand, as the Taylorist model of organization assumed, or even as a hand and a heart, as the advocates of the human-relations movement would have it. ... both these camps neglect the fact that man is first and foremost a head, or, in other words, that he can exercise his freedom, which in more concrete terms means that he is an autonomous agent capable of calculation and manipulation, who can adapt himself and invent responses depending on the circumstances and the maneuvers of his partners.
> Consequently, an organization cannot be analyzed as the transparent entity which its leaders often wish it were."[224)]

Varje människas kognitiva kapacitet "innebär frihet i viss mening - kapacitet till idéer och ideal, men också till kalkyler och manipulation".[225)] Att vidga sin egen handlingsfrihet är att stärka sina möjligheter till påverkan - i meningen förändrade framtida handlingspremisser för motparten. Att hävda den egna handlingsfriheten vis-á-vis motparten är 'maktspelets' strategiska element.

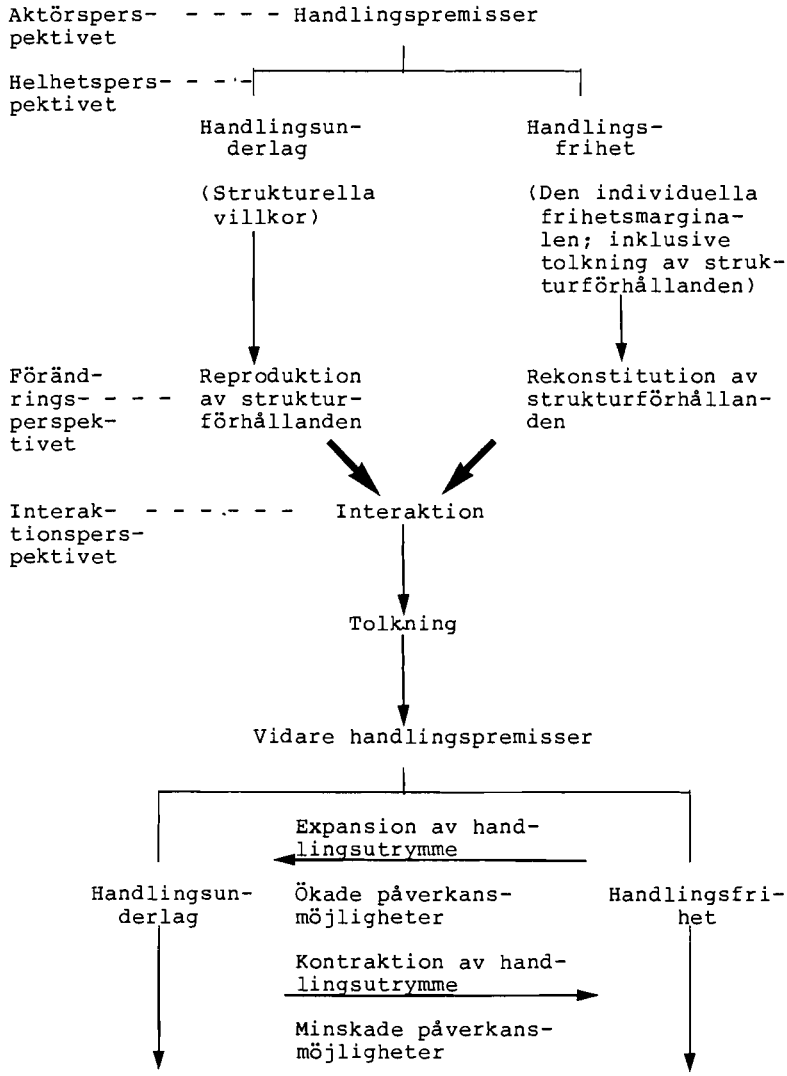
I den illustration av mina begrepp som återgetts ovan framstår handlingspremisser och det totala handlingsutrymmet som en gi-

ven 'spelplan'. I realiteten är denna 'spelplan' långtifrån given eller 'stabil'. 'Kampen' om handlingsutrymme är inget nollsummespel. Tvärtom är spelplanen möjlig att utvidga och förändra i nära nog oändlig utsträckning. I själva verket är just förändringar av spelplanen ett strategiskt centralt sätt att stärka sin egen handlingsfrihet och beskära motpartens.

> "It should be noted, however, that in the actual cases familiar to us, the fact of making one's future behavior perfectly predictable has significance and consequences which extend beyond the confines of the game itself. To do so always amounts to changing the nature of the game, or to displacing the stakes and the zones of uncertainty, in order to take advantage of circumstances to force one's adversary onto less favorable terrain or into a position where he must yield. ... By situating the actors in a structured social field, and by showing how their strategic capacities are limited by their position therein, this type of analysisallows us to give more operational definitions of such notions as 'social power', 'strength', and 'social ascendancy'. These can now be defined in terms of a player's capacity to extend the area over which power in exercised so as to move the relation onto terrain where the balance of power becomes favorable to himself."[226)]

Jag fastslår således att spelplanen (i form av handlingspremisser och handlingsutrymme) är föränderlig, och att den förändras som resultat av aktörernas strategiska agerande för ökat eget handlingsutrymme.[227)]

Nu återstår att foga denna föreställning om beroenderelationens karaktär och utbytesrelationens innehåll till de perspektiv jag tidigare lagt fast för min teori om viktiga makt- och inflytanderesurser. Jag gör det i form av en figur där några av de hittills behandlade och mest centrala begreppen ingår.



Figur 13.15 Utbytesrelationens innehåll kopplat till mitt aktörs-, helhets-, förändrings- och interaktionsperspektiv

13.4.5 Två handlingsnivåer: Den morfologiska och den strategiskt aktörsanknutna

"Morphology refers to the officially enforced and conventionally accepted view of organization. It refers to the organization as abstracted from its concrete, intricate relations with other aspects of social life. This is the administrators' vision of the organization, the form which they try to impose on events. Since they are partly

> successful, the morphology may also be somewhat accurate as a description of organizations....
> Thus, the entire explanatory effort remains within the confines of an abstracted organization ripped from its historical roots and societal context an annocent of its deeper-lying struggles and negotiations."228)

Fyra olika aspekter på den organisatoriska verkligheten måste enligt Benson (1977) särskiljas om vi betraktar den ur ett morfologiskt perspektiv.

1) "The paradigm commitments of an organization" - specificerat som förpliktelse ("commitment") till ett gebit ("a domain"), en teknologi ("a technology") och en ideologi ("an ideology"). Dessa förpliktelser tillhandahåller en definition av organisationens mål och syften, en speciell uppsättning tekniker, metoder eller sätt att nå målen respektive en uppsättning idéer som tolkar och rättfärdigar organisationens aktiviteter.

2) "The officially recognized and legitimate structural arrangements of the organization" - specificerat som nätverket av sociala roller och rolluppsättningar i organisationen. Detta inkluderar karakteristika som differentiering, centralisering, byråkratisering, etc.

3) "The constitution of the organization" - specificerat som grunderna för deltagande och engagemang i organisationen. Detta berör de villkor på vilka individers och gruppers deltagande och samtycke grundas; alternativt säkras.

4) "The organization-environment linkages" - specificerat som formandet och 'strukturerandet' ("structuring") av relationer mellan organisationen och externa individer och organisationer.

I presentationen av min föreställning har jag så här långt lagt fast ett aktörsperspektiv. Det har anknutit både till handlingsbegreppet och den enskilde aktörens handlingsfrihet och till strukturbegreppet och de villkor under vilka aktören tolkar och formar sina handlingspremisser. Samtidigt har jag refererat till teorier och föreställningar som betraktar organisationen ur ett annorlunda perspektiv. Med avseende på makten och inflytandet i organisationer finns ett stort antal teorier som utgår

från en objektiverad organistorisk verklighet och utifrån denna fastslår maktattribut och maktresurser.

> "... both the resource dependence perspective and the uncertainty coping perspective on power are variants of each other, and both emphasize the source of power as being derived from the ability to solve objectively defined organization problems."[229)]

I diskussionen om utbytesrelationens innehåll identifierade jag två plan där 'makten och inflytandet' uttrycks i förhandlingar aktörerna emellan. Dels det objektiverade planet - där formella/officiella legitimerade organisatoriska förhållanden sätter ramarna för hur interaktionen uttrycks och uppfattas och vilket utbytesresultat den ger. Olika slag av traditionellt resursallokeringsarbete är att hänföra till denna förhandlingsnivå; t ex ett budgetarbete eller ett formellt program för organisationsutveckling. Interaktionen ensidigt betraktad på denna 'nivå' innebär att existerande strukturförhållanden (- i form av för tilfället legitimerade verklighetsuppfattningar) tas för givna. Analysen av t ex 'makt' görs "within a given institutional structure", "within a matrix of rules and constraints", "within an interaction situation or 'game'"[230)] Därmed blir de teorier som formuleras ur ett sådant perspektiv morfostatiska.

> "They are inherenty morfostatic, since they take for granted the existing structure."[231)]
>
> "Morphostasis requires that resource flows lead to a structure of meta-power compatible with the existing characteristic structures. In short, the established order is maintained or reproduced."[232)]

Interaktionen endast betraktad ur ett morfologiskt perspektiv leder således till ett statiskt förhållningssätt: där reproduktionen av existerande strukturförhållanden utgör ett givet - och icke ifrågasatt - förhållande (jfr "morphostatic: structure maintaining"). Interaktionen har ur detta perspektiv ofta ett konkret och direkt 'maktinnehåll'; t ex en formell order eller en på auktoritet grundad tillsägelse.

Min föreställning bygger på att strukturförhållanden ständigt utsätts för olika grader av rekonstitution i den interaktion som förekommer aktörer emellan. Olika aktörers handlingar är den förändrade faktorn; interaktionen innehåller den förändran-

de kraften.

> "... the ongoing social construction in all sectors of organization will continually generate alternatives to the presently established morphology."[233)]

Därmed kräver ett studium av möjligheterna till förändring av olika strukturförhållanden att vi som forskare söker identifiera och fokusera på de faktorer som är resurser i "situations where actors have opportunities and act to transform interaction conditions"[234)].

I min föreställning identifierar jag en strategisk aktörsanknuten interaktionsnivå. Där förhandlas handlingsfriheter och mer långsiktiga och för de framtida - både objektivt legitimerade och strategiska - spelen avgörande förhållanden.

> "Structuring processes and conditions determine the long-term incentives, opportunities and constraints within which action and interaction take place."[235)]

Det strategiskt aktörsanknutna perspektivet innefattar den dynamiska marginal (här i meningen rekonstitution av strukturförhållanden - jfr den enskilde aktörens handlingsfrihet) som all interaktion innehåller (utöver den rena reproduktionen - jfr den enskilde aktörens handlingsunderlag). Studier ur ett sådant perspektiv kan således betecknas som morfogeniska - "morphogenic: structure changing"[236)]. Benson för ett resonemang som överensstämmer med mitt eget.

> "The dialectical perspective focuses attention upon this process (- the process of social construction -) through which a specific organizational form has been produced, the mechanisms through which an established form i maintained (or reproduced), and its continuous reconstruction. ...
> The systematic relationships among parts of the organization's morphology must be explained by reference to a more fundamental substructure such as a power structure which generates changes within the morphology."[237)]

På morfologisk nivå förhandlas det över objektiverade förhållanden och faktorer, på strategiskt aktörsanknuten nivå förhandlas det över subjektivt uppfattade handlingsvillkor. Interaktionen innehåller en strategisk dimension i den bemärkelsen att osäkerhet och framtida handlingsutrymme parterna - eller aktörerna - emellan regleras. Crozier & Friedberg (1980) beskriver samban-

det mellan de två nivåerna i ett citat jag återupprepar här. De understryker samtidigt att den andra - strategiska - handlingsnivån är den med avseendet på makten och inflytandet avgörande.

> "What is actually exchanged in a relation of power? The answer is that it is not so much the forces or the strenghts of the different parties involved as it is their posibilities for action. ... Force, wealth, prestige, authority - all the resources, in short, which any one of the parties may claim - play a role only to the extent that they provide a greater freedom of action."[238)]

Möjligen går skillnaderna mellan de två handlingsnivåerna att uttrycka som att beroenderelationernas explicita innehåll uttrycks på den första - morfologiska - nivån och att 'maktspelens' implicita innehåll uttrycks på den andra -strategiskt aktörsanknutna - nivån. De två förhandlingsnivåer interaktionen innefattar går att åskådliggöra med hjälp av följande figur.

	Förutsättningar		Utfall		
			Aktör A	relativt	Aktör B
Förhandlingsnivå 1 →	Legitimerade handlingar ur ett objektiverat organisatoriskt perspektiv →	Beroenderelationer - Förhandlingar - Utbyte	Av aktör A eftersträvansvärda handlingar från aktör B	<	Av aktör B eftersträvansvärda handlingar från aktör A
Förhandlingsnivå 2 →	Strategiska handlingar ur ett subjektivt aktörsperspektiv →	Maktspel Förhandlingar utbyte	Handlingsfrihet/ Handlingsutrymme	>	Handlingsfrihet/ Handlingsutrymme
			Osäkerhet om motparten	<	Osäkerhet om motparten

Figur 13.16 Två förhandlingsnivåer

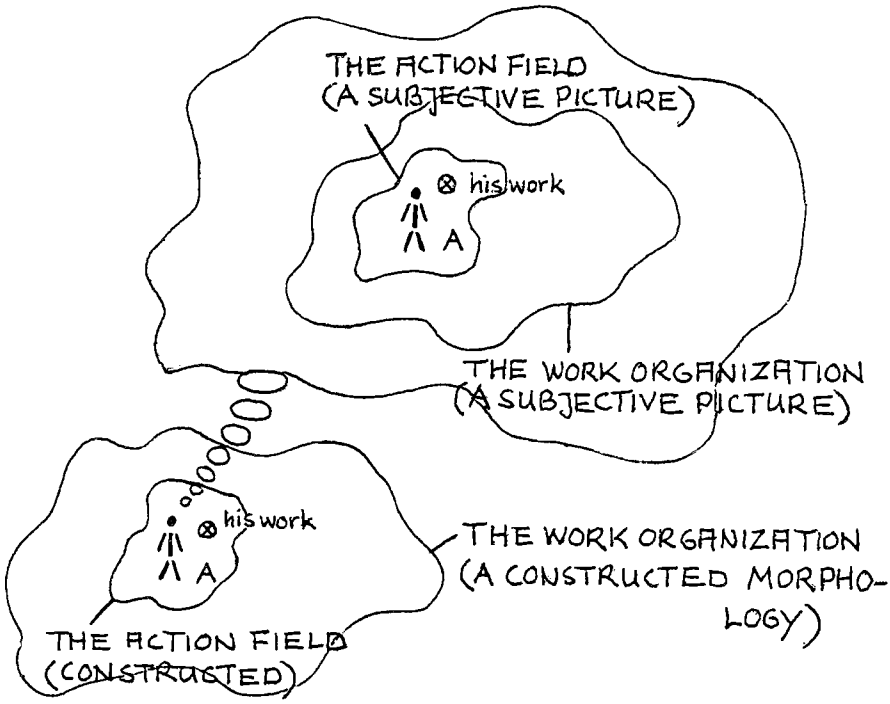
Figur 13.16 visar två förhandlingsnivåer. Den 'synliga' - makt ur ett morfologiskt perspektiv, och den 'underliggande' - makt ur ett morfogeniskt perspektiv. Figuren visar på ett utfall där aktören A har makt över aktören B.

Det aktörsperspektiv som min diskussion om makt- och inflytande i organisationer bygger på överensstämmer med det sätt på vilket makten och inflytandet fångats i bokens empiriska studie (se del II). Dessutom överensstämmer det med en, traditionellt

betraktat, grundläggande inställning till demokrati (se bokens del I). Jag följer i bokens del II enskilda aktörers subjektivt uppfattade grader av inflytande över åren 1976, 1978 och 1982. Den teori om makt- och inflytanderesurser jag utvecklar i denna tredje del av boken överensstämmer med det aktörsperspektivet. På samma sätt som bedömningarna av makten baserades på enskilda aktörers subjektiva uppfattningar (inom rådande strukturella förhållanden); utgår nu teorin om makt- och inflytanderesurser från den enskilde aktörens perspektiv och hans/hennes möjligheter till påverkan.

Resurser i förhandlingar på nivå 1 (se figur 13.6) sammanhänger med organisationens samlade uppgift och hur den (med olika medel) - företrädesvis officiellt - fördelats över olika funktioner och befattningshavare. Förhandlingar på nivå 2 (se figur 13.6) gäller inte ensidigt aktörernas organisatoriska roller (som verkställare av olika funktioner som verksamhetsmässigt - utifrån organisationens samhälls- och marknadsroll - uppfattas som viktiga), utan deras relationer som människor i ett socialt sammanhang - som medlemmar i en organsation. Den teori om makt- och inflytanderesurser (- betecknade som påverkansmöjligheter -) jag nu undan för undan närmar mig avser således resurser i de 'maktspel' som utspelas på förhandlingsnivå 2; och som rör en-skilda aktörers osäkerheter relativt andra aktörer i organisationen. 'Makt' blir ur det perspektivet en fråga om att - genom andra aktörer och deras verklighetsuppfattningar - med hjälp av individuellt och strukturellt betingade handlingsmöjligheter (handlingsdimensionen) kunna påverka andra aktörers framtida handlingsunderlag (strukturdimensionen).

I ett tidigt utkast till teoretisk föreställningsram för det projekt som avhandlingen bygger på fanns den här och i avsnitt 13.4.5 diskuterade uppdelningen antydd. Sjöstrand (1976)[239] understryker där skillnaden mellan organisationen som en konstruerad morfologi och som en subjektiv bild; och han antar även att en aktörs handlingsutrymme ser olika ut beroende på vilket perspektiv som väljs. Den figur som illustrerar detta förhållande ser i Sjöstrands artikel ut på följande sätt.



Figur 13.17 Organisationen som en konstruerad morfologi respektive subjektive bild; från Sjöstrand, 1976

I texten till figuren står följande att läsa.

> "In figure xx above we try to emphasize the distinctions between the constructed morphologies and the subjective pictures. The relationships between these are important in this study."240)

Detta samband menar jag att jag nu fastslagit genom att konstatera att den konstruerade morfologin är resultatet av ett strategiskt aktörsagerande; och att därmed 'makten' endast begrips statiskt och ytligt (i form av för tillfället objektiverade och legitimerade strukturförhållanden) om forskningen begränsas till att endast studera morfologin.

13.4.6 Den första viktiga maktresursen identifieras

Så här långt har jag fastslagit att min teori om viktiga makt- och inflytanderesurser bygger på ett interaktionsperspektiv där olika aktörers handlingar betraktas ur ett strategiskt och dynamiskt perspektiv och inte ur ett morfostatiskt eller statiskt strukturellt perspektiv. Som en första förutsättning för aktörens påverkansmöjligheter identifierade jag dennes interaktionsmöjligheter. Jag betraktade den förutsättningen som ett grundläggande strukturellt villkor.

Nu återstår att behandla de återstående dimensionerna i mitt helhetsperspektiv - och då självfallet fortfarande ur ett strategiskt aktörsperspektiv. Följande figur åsådliggör vad som återstår i teorin om en aktörs resurser för 'makt och inflytande' - vilket i min föreställning och terminologi är vad som bestämmer aktörens möjligheter till påverkan på det organisatoriska skeendet. Ytterligare två delar av den struktur inom vilken teorin om viktiga makt- och inflytanderesurser växer fram har fått ett innehåll (se figur 13.18).

Helhetsperspektivet:	Struktur	Tolkning	Handling
Organisationen som	Nätverk av beroende-relationer	Kognitiva konstruktioner	Känslomässigt och kognitivt baserade handlingar i interaktion 'relativt' fria aktörer emellan
Möjligheterna till påverkan bestäms av	Interaktionsmöjligheterna	.14.5	.14.6
Beteckning:	Förutsättning .se vidare avsnitt 13.4.	.15.3.	.15.4.

Figur 13.18 Den struktur inom vilken teorin om viktiga makt- och inflytanderesurser presenteras

Figur 13.8 måste kompletteras med följande påpekande. I handlingssituationen (jfr interaktionen) menar jag att en emotionell faktor är närvarande. Jag har tidigare hänvisat till Sjöstrands (1985) "grundmodell" över "mänskliga relationer". Där hävdar Sjöstrand att relationerna inehållsmässigt spänner över ett fält från kalkylerade (enligt Sjöstrand "jfr. kognitiv") till idémässiga och genuina (enligt Sjöstrand "jfr. emotionell"). Desutom har jag återkommande kritiserat det renodlat ekonomiska (-"kalkylerande"-) betraktelsesättet. Min grundföreställning bygger på vad jag definierat och betecknat som en aktörs strategiska agerande. Detta representerar - med avseende på t ex Sjöstrands uppdelning - en helhetssyn. Handlingen har därmed inslag av både kognitiva och emotionella faktorer; och även "vana såväl som tanke"[241]. Det som ligger fast oavsett dessa handlingsstyrande faktorer är den "ultima finaliteten" (jfr Daudi, 1984). Den handlar om aktörens framtida handlingsfrihet (- jfr autonomi) och osäkerhetsreduktion (-jfr. trygghet). I aktörens agerande mot denna finalitet - ett vidgat handlingsutrymme - verkar han självfallet som en 'hel' individ; i den bemärkelsen att både kunskap av olika slag, idéer och känslor är närvarande.

Sjöstrand (1985) hävdar att både "emotioner" och "kognitioner" "förenar och sammanbinder människor och formar sociala strukturer". Jag företräder en likartad föreställning. Förekomsten av en emotionell faktor i handlingen och interaktionen kompletterar min föreställning om hur våra verklighetsuppfattningar och våra handlingspremisser formas. Sjöstrand bygger sitt resonemang på Collins (1981)[242]. Jag återger här hans tankar inklusive tolkningen av Collins.

> "Collins har föreslagit att det som förenar/sammanbinder människor och formar sociala strukturer mer är emotioner än kognitioner. Jämför här min grundmodell i detta arbete med kalkylerande (jfr. kognitiv), idémässiga och genuina (jfr. emotionell) relationer mellan människor. Collins definierade en 'social struktur' som människors upprepade handlande på specifika platser med specifika fysiska objekt kommunicerat på ett upprepande sätt i likartade symboler med specifika människor. ... I tanken på det 'emotionella' ligger känskor av medlemsskap eller tillhörighet. Organisationer är arenor där också kulturella och emotionella resurser utbyts... Mellanpersonlig 'attraktion' - baserad i likhet men också i andra kvaliteter hos

> människor, blir en viktig orgniserande faktor. Detta resonemang stärker, vidareutvecklar och nyanserar menar jag, den här föreslagna institutionella ekonomiska teorin."[243]

Jag menar att den emotionella faktorn är närvarande i handlingen och i interaktionen. När interaktionen tolkas blir det emotionella inslaget - på samma sätt som den övriga verkligheten - gripbart för aktören genom strukturering. Känslor blir således på samma sätt som övriga handlingspremisser utsatta för interaktionens oförutsägbara och förändrade dimension, samtidigt som de utgör en strukturell faktor både som del av handlingsunderlaget och genom att interaktionen i sin helhet (inklusive de känslomässiga inslagen) ges en mening, en innebörd (struktur) i efterhand. Således reproduceras och rekonstitueras även villkoren och förutsättningarna för det emotionella inslaget i interaktionen.

> "When an organization is studied from the point of view of the relations of power by means of which the actors continually use the available zones of uncertainty to negotiate over the implementation of their respective strategies, what emerges is a second power structure, parallel to the one codified and legitimated in the official organization chart. Bringing this parallel structure into the discussion allows the real extent of the official authority conferred by the formal organization to be ascertained, and the real margin for maneuver of the various actors to be measured. In short such a study can shed light on the "anomalies" and "disparties" which never fail to exist between an organization's official facade and its actual functioning. This parallel power structure, which completes, modifies, and even nullifies the formal plan, is in fact the real chart of the organization. The strategies of all parties are shaped and quided by their relationsship to this shadow organizational structure."[244]
>
> "Consequently, an organization cannot be analyzed as the transparent entity which its leaders often wish it were."[245]

14. En teori om viktiga makt- och inflytanderesurser

14.1 Traditionella resursteorier

Jag har tidigare talat om strukturförhållanden i form av regler och normer för de enskilda aktörernas handlingar. Nu senast förde jag fram en syn på dessa strukturförhållanden som morfologiska bilder av den organisatoriska verkligheten.

En stor del av den litteratur som behandlar makt och inflytande i organisationer utgår från att makten och inflytandet (för enskilda individer eller grupper av individer - jfr. "subunits"[1]) grundar sig på tillgång till resurser av något slag[2]). I ett renodlat organisatoriskt perspektiv ges resurserna vid ett första betraktande av de officiella fördelningar och värderingar av olika funktioner som verksamheten innefattar. Tydligast uttrycks resursfördelningen genom de formella auktoritetssystem som mer eller mindre hierarkiskt konstrueras i organisationer (- jfr. fördelningen av formellt ansvar och formella befogenheter).

Låt oss konstatera att tillgång till resurser av något slag traditionellt och även i 'modernare' teorier ses som en förutsättning för makt och inflytande i organisationer. Vad dessa resurser består av existerar olika föreställningar om. I den klassiska organisationsteorin finns Webers[3]) behandling av auktoritetsbegreppet som en central utgångspunkt. Weber preciserar tre typer, eller former, av auktoritet; rationell - legal auktoritet ("rational - legal authority"), traditionell auktoritet ("traditional authority") samt karismatisk auktoritet ("charis-

matic authority"). Den första typen bärs av en organisations 'byråkratiska' struktur och formella regler. Den är icke personbunden, utan beror av den position som personen i funktionell/professionell och hierarkisk mening är given i organisationen. Den traditionella auktoriteten är historiskt sanktionerad och 'ges' personer i traditionella auktoritetspositioner - jfr. sedvänjor. Inom gränser finns här utrymme för personligt agerande. Positionens/personens status utgör grunden för auktoriteten. Den karismatiska auktoriteten bygger på förtroende för en enskild person, och grundar sig därmed på personliga egenskaper.

Enligt Weber bygger auktoriteten således på tre grunder; rationella, traditionella och karismatiska. Parsons (1951) menar att den rationella - legala auktoriteten består av två delar; dels den professionella, som grundar sig på kompetens, och dels den byråkratiska, som grundar sig på legitimerad makt given genom en viss befattning.

> "Thus technical expertness and hierarchical authority seem to be alternative, not complementary principles of organization."[5)]

Dessa föreställningar om auktoritet grundar sig väsentligen på begrepp som makt, legitimitet och hierarki; den hierarkiska organisationsstrukturen som (den formella) ramen för ett auktoritetssystem, och auktoriteten som i sin tur legitimerad makt[6)]. Barnard[7)] närmar sig auktoritetsbegreppet från ett något annorlunda perspektiv. Hans organisationsföreställning bygger mer på resonemang om beslutsfattande, kommunikation och förekomsten av ett rationellt individuellt intresse hos organisationsmedlemmarna. Auktoriteten i t ex en order från en överordnad avgörs av personen som mottar ordern och inte av den som ger den (- exempelvis i kraft av den överordnade hierarkiska placeringen).

> "Disobedience of such communication is denial of its authority for him. Therefore, under this definition the decision as to whether an order has authority or not lies with the person to whom it is addressed, and does not reside in 'persons of authority' or those who issue these orders."[8)]

Enligt Barnard accepteras kommunikationen i en organisation som auktoritativ när följande förhållanden är vid handen.[9)]

- mottagaren förstår kommunikationen
- vid tidpunkten för kommunikationen måste mottagaren uppfatta innehållet som i överensstämmelse med organisationens syften
- vid tidpunkten för kommunikationen måste mottagaren uppfatta innehållet som förenligt med sina personliga intressen i stort ("comparative with his interest as a whole")
- mottagaren måste vara mentalt och kroppsligt ("physically") förmögen att rätta sig efter kommunikationens innehåll.

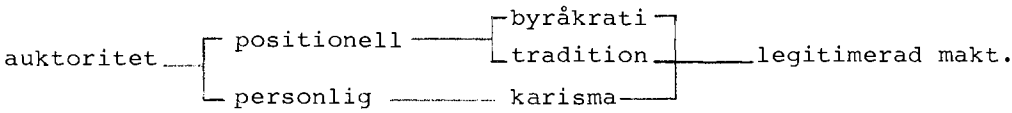
Även om avgörandet av auktoriteten ligger hos den enskilde individen ("the determination of authority remains with the individual"[10]) pekar Barnard på två källor ur vilka förutsättningarna för auktoriteten härrör; dels den formella positionen personen besitter i organisationen/hierarkin, och dels den personliga ledarskapsförmågan.[11]

Auktoriteten som medel för makt och inflytande i organisationer ges således traditionellt två grunder.[12]

- positionsauktoritet; oberoende av personen[13]
- ledarskapsauktoritet; obereoende av positionen

I maktmening går dessa två typer av auktoritet att uttrycka som positions- respektive personlig makt[14]. Denna uppdelning implicerar att en organisation går att betrakta ur ett formellt respektive ett informellt perspektiv. I och med uppdelningen görs en distinktion med avseende på basen för makten och inflytandet. Vi ser dels resurser som är givna av ett formellt system och dels resurser som är individ- eller personbundna.

Schematiskt går det ovan sagda om auktoritet och makt att åskådliggöra på följande sätt.



Figur 14.1 Auktoritet som legitimerad makt

> "Legitimacy refers to a set of social norms that defines situations or behaviors as correct or appropriate. Thus, to speak of legitimate power is to indicate (1) a set of persons or positions linked by power relations

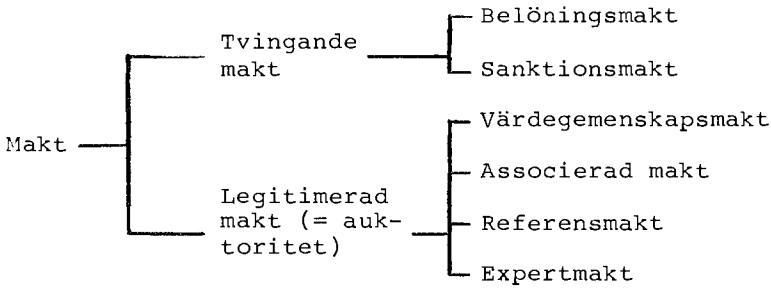
> and (2) a set of norms or rules governing the distribution and exercise of power and the response to it. ... We conclude that authority is legitimate power and that legitimate power is normatively regulated power."[15]

Den legitimerade makten är 'godkänd' av och bygger på normativ konsensus mellan berörda aktörer[16]. Auktoriteten är resultatet av en 'maktordning' där vissa företeelser fungerar som 'godkända' (legitimerade) maktbaser. Sådana baser ges bl a av Sjöstrand (1978)[17] i följande fyra former; värdegemenskap, association till makthavaren, referenser och expertis. Mot denna legitimerade, eller samtyckta, makt står den tvingande makten; vars baser av Sjöstrand identifieras som fysisk styrka och kontroll över sanktioner och belöningar (jfr. Russells 'naken makt'[18] och French & Ravens "coercive and reward power"[19]).

Bland de teorier som bygger på uppräkningar av olika maktbaser finns både ytterligare och annorlunda indelningar och baser representerade. T ex Dyer (1979) anger följande maktbaser: Fysisk styrka, kontroll över belöningar och sanktioner (både formella och informella som uppskattning, kritik, stöd och ignorans), expertis/kunskap, känslomässiga beroenden som tycke, respekt och skuld, förmåga att resonera logiskt, utstrålning, känslomässig läggning, tillgång till information, envishet, lagar och regler och symboliska värden som sätt att klä sig, utseende, rykte och anseende. Kelman (1958) föreslår utifrån en studie om attitydpåverkan följande typer av makt: kontroll över medlen (belöningar och sanktioner) och konformitet genom fogligheet, attraktivitet och konformitet genom identifikation samt tilltro och konformitet genom införlivning. Gilman (1962) menar att makten utgörs av tvång, manipulation, auktoritet eller övertalning; och att den som besitter medlen för detta således har makt. Den mest kända och mest refererade typologin i denna tradition av identifierade maktbaser är French & Ravens (1959) uppräkning. De identifierar följande fem maktbaser: Belöningsmakt ("reward power"), sanktionsmakt ("coercive power"), referensmakt ("referent power"), expertmakt ("expert power") och legitimerad makt ("legitimate power").

Om vi återvänder till föreställningen om makten som uppdelad dels i legitimerad (auktoritet) och dels tvingande makt måste

ett par viktiga konstateranden föras fram.



Figur 14.2 "Några olika slags makt", från Sjöstrand, 1978[20] - figuren sammanfattar de i detta avsnitt refererade maktföreställningarna.

Till att börja med innebär auktoritetsbegreppet att den avgörande faktorn blir maktens legitimering. Auktoriteten följer efter legitimeringen och går därmed att betrakta som en härledd företeelse; den är en bekräftelse på - eller resultatet av - en bestämd maktordning snarare än 'makt i sig själv'.

> "...any achieved consensus, authority, or binding obligation within which power is expercised 'legitimately' may itself be an achieved phenomenon, and thus, in itself, the result of power."[21]

Om auktoriteten är ett 'resultat av makt' blir den centrala problemformuleringen följande: "how legitimation is mediated in its operation in systems of power"[22].

Vid sidan av den legitimerade makten existerar den tvingande makten. Den finns kanske allra tydligast företrädd i och genom det Russell betecknar som 'naken makt' - tvång och våld.[23] Ur ett organisationsteoretiskt perspektiv är den makten närmast att jämföra med olika former av belöningar och sanktioner. Dessa är ofta satta i system. Systemen är, i sin tur, producerade av någon eller några aktörer och för något syfte. Därmed ger även de befintliga belönings- och sanktionssystemen i en organisation snarare en bekräftelse på ett bestämt maktförhållande än en bild av det specifika maktförhållandets orsaker och tillkomst.

14.2 Makt ur ett objektiverat organisatoriskt perspektiv

Utifrån organisationens samlade uppgift uppstår befogenhets- och ansvarsfördelningar genom den struktur organisationen offi-

ciellt ges. Organisationens uppgift uppdelas och sprids på olika enheter och aktörer i organisationen; arbetsfördelningen skapar ett beroende mellan delarna. Ett flertal teorier om makt- och inflytande i organisationer tar fasta på detta beroende som grunden för maktförhållandena i organisationen. Obalans i det ömsesidiga beroendet mellan delar av organisationen ger upphov till maktrelationer. Olika enheters och aktörers resurser ur detta rena organisationsperspektiv härleds ur den funktion de har för fullgörandet av organisationens uppgift. Generellt uttryckt blir de enheter eller aktörer som i något avseende kontrollerar för organisationen kritiska och knappa resurser potentiellt mer inflytelserika än andra.

Hickson, Hinings, Lee, Schneck & Pennings (1971) menar att makten för en enhet ("subunit") i en organisation beror av tre centrala förhållanden.

- "its capacity to cope with a source of uncertainty to the organization"
- "the degrees of substitutability of this capacity"
- "its degree of centrality to the organization in question"[24)]

Också Crozier & Friedberg (1980) anlägger ett rent organisatoriskt perspektiv när de identifierar de olika typer av makt som 'produceras' av organisationen ("types of power produced by the organization"). De identifierar följande fyra 'maktkällor' ("sources of power"[25)]).

- "First, there are sources of power which derive from special skills and functional specialization."
- "Second, there are those connected with the relations between an organization and its environment, or, more precisely, its several environments."
- "Third, there are sources of power engenered by control of communication and information."
- "Finally, there are sources of power in the existence of general organizational rules."

Bacharach & Lawler (1980)[26)] gör en distinktion mellan 'maktbaser' och 'maktkällor'. När det gäller 'maktbaserna' identifierar de samma fem baser som French & Raven (se ovan). De lägger till ytterligare en; nämligen, en individs eller grupps tillgång till och kontroll över unik information. Med 'maktkällor'

avser de det sätt på vilket en part tillägnar sig kontroll över 'maktbaserna'. De identifierar fyra sådana 'källor'.

> "The sources are: 1) office or structural position; 2) personal characteristics, such as charisma; 3) expertise, which is treated as a source and a basis of power, since individuals bring expertise with them to the organization through such mechanisms as professional training, which is then converted into a power basis at a specific point in time; and 4) opportunity or the combination of factors which give parties the chance to utilize their power bases."27)

Därmed konstaterar vi att resursbegreppet måste ses ur olika synvinklar. Jag ser åtminstone tre viktiga aspekter som måste innefattas i en diskussion om resursbegreppet. Dels innehavet av eller tillgången till resurserna (jfr. maktbaser); dels kontrollen över resurserna.

> "Power resources, however, must not only be possesed by an actor, they must also be controlled by him."28)

För det tredje spelar förutsättningarna att använda resurserna en avgörande roll.

> "Control, however, may not be enough; there is also the issue of skillful use of resources. The successful use of power is also a tactical problem."29)

Kontrollen över för organisationen centrala, kritiska eller knappa resurser förbinder Pfeffer & Salancik (1978)34) med enskilde aktörens egna intressen genom följande sekventiella uppdelning.

> "Participants attempt to exchange their own resources, their performances, for more control over the collective effort, and then, they use that control for their own interests." 30)

Vad som är centrala, kritiska eller knappa resurser ur det kollektiva perspektivet är både en tolkningsfråga och ett föränderligt förhållande. Pfeffer & Salancik fastslår följande.

> "..., the determination of what is critical and scarce is itself open to change and definition. Power is, therefore, determined by the definition of social reality created by participants as well as their control over resources."31)

Med avseende på föränderligheten påpekar Hickson, et al - fortfarande utifrån ett renodlat objektiverat organisatoriskt perspektiv - följande om sin teori.

> "It should be stressed that the theory is not in any sense static. As the goals, outputs, technologies, and markets of organizations change so, for each subunit,the values of the independent variables change, and patterns of power change."[32)]

De senast refererade sätten att behandla resursbegreppet har två centrala inslag. Dels är perspektivet organisationen och de 'problem' som är sammanknippade med organisationens som kollektiv definierade uppdrag; och dels framställs dessa problem som objektivt identifierbara. Pfeffer (1981) kommenterar detta i ett redan använt citat.

> "...both the resource-dependence perspective and the uncertainty coping perspective on power are variants of each other, and both emphasize the source of power as being derived from the ability to solve objectively defined organizational problems."[33)]

14.3 Makt ur ett strategiskt aktörsperspektiv

I min teoretiska föreställning anlägger jag ett strategiskt aktörsperspektiv; där den objektiverade organisatoriska verkligheten i form av specifika beroenderelationer, resursfördelningar, regelsystem och 'maktförhållanden' är resultatet av underliggande maktrelationer (jfr. "the underlying system of power"[34)]) som, i sin tur, bygger på en aktörs möjligheter att påverka andra aktörers föreställningar om den objektiverade verkligheten och där gällande handlingspremisser. Den grundläggande makten utgörs då av möjligheterna att vara med och 'förändra och definiera' (citatet ovan, Pfeffer & Salancik) det som kan uppfattas som formella eller informella och strukturella och manifesta organisatoriska maktförhållanden. Det är därmed frågan om hur (jfr min handlingsdimension och mitt interaktions- och helhetsperspektiv) regler och normer (jfr. min strukturdimension) bestäms. Bacharach & Lawler säger följande.

> "Others view behavior as predetermined because they accept that reified structures shape and govern the behavior of organizational members. We, however, hold to the sociological adage that is maintained by Marx, Weber, and Durkheim: that individuals become political in groups, and that groups are capable of effecting and often do effect structure."[35)]

Med följande korrigering stämmer konstaterandet med min föreställning. Individen agerar snarare strategiskt (jfr. avsnitt

13.4.4) än politiskt i den mening Bacharach & Lawler avser (- medvetet viljeinriktat utifrån explicita intressen). Jag understryker också den enskilde aktörens möjligheter och betydelse när det gäller att 'påverka strukturförhållanden'.

'Makt' är att kunna påverka och forma både förutsättningarna för och innehållet i värdegemenskapen, associationerna, referenserna, den värderade expertisen och belönings- och sanktionssystemen (jfr, de refererade uppräkningarna av olika maktbaser ovan). Clegg (1979) kritiserar sådana a priori listningar av maktbaser/-resurser i tre punkter (se även Abell, 1975[35]), och Daudi, 1984[37]) m fl). För det första att samma resurser som har bäring i en situation skulle ha det i alla. För det andra att individer skulle ha kunskap att i alla situationer fullständigt kunna bedöma värdet av resurserna.

> "This is to deny changing historical circumstances or different societal locales."[38])

För det tredje undviker dessa maktföreställnignar den grundläggande frågan om varför vissa aktörer har tillgång till dessa resurser och andra inte.

> "The prior possession of resources in anything than equal amounts is something which a theory of 'power' has to explain."[39])

De olika föreställningar som a priori uppräknar maktattribut för individer och de som identifierar maktresurser utifrån ett ensidigt organisatoriskt perspektiv har jag nu ytterligare kritiserat, som bl a statiskt strukturella eller uteslutande morfologiska - som bilder av de strategiska maktspelens resultat snarare än makt- och inflytandeordningens dynamik; dess tillkomst och förändring.

> "Behavioral, exchange and strategic contingency theories had dealt only with the 'surface' concept of 'power'."[40])

När det gäller resursteorierna, eller resursföreställningarna, innehåller vissa av dem - ändock - principiella tankegångar och delvisa inslag som ingår i den teori om makt- och inflytanderesurser jag i de följande avsnitten avser att presentera i sin fullständiga form. I det följande avsnittet refererar jag ett antal av dessa; för att därefter notera de delar som anknyter till min teori.

14.4 Maktkällor och maktförutsättningar som anknyter till min resursteori

14.4.1 Inledning

I min teori om viktiga resurser för påverkansmöjigheter har jag identifierat en rent strukturellt betingad faktor; nämligen möjligheten till interaktion med andra aktörer. Jag betecknade den som en förutsättning för påverkansmöjligheterna. För att göra teorin komplett återstår att specificera de resurser som berör tolkningen och handlingen i mitt helhetsperspektiv (se bl a figur 13.8).

Pfeffers (1981) inventering av olika 'maktkällor' (- "sources" eller "determinants of power" -) startar i föreställningen om makten som grundad på ett beroendeförhållande mellan aktören och/eller enheter ("subunits") både inom och utom organisationen. De aktörer eller enheter som kan bidra med resurser som i något avseende är åtråvärda för andra aktörer eller enheter och viktiga för fullgörandet av den organistoriska uppgiften har ett övertag - eller makt - i dessa förhållanden/relationer. Organisationen är beroende av en stor mängd resurser för att kunna vidmakthålla sitt uppdrag och fortsätta sin verksamhet; såtillvida krävs t ex personal, kapital, social legitimitet, kunder och ett kontinuerligt tillskott av varierande teknologi, material och idéer. 'Makten' kan ur detta perspektiv ses som härledd ur resursberoendet; 'makten' blir en funktion av hur kritisk (- för organisationen -) och svåråtkomlig den resurs är som en individ eller enhet tillhandahåller.

> "The resource dependence perspective on power has been used in studying power both between and within organizations (Pfeffer and Salancik, 1978). It argues that organizations, as open social systems, require a continuing provision of resources and a continuing cycle of transactions with the environment from which these resources are drived. ...Those subunits or individuals within the organization that can provide the most critical and difficult to obtain resources come to have power in the organization."[41)]

14.4.2 Makt genom tillhandahållandet av resurser

Utifrån detta "resource dependence perspective" identifierar Pfeffer ett antal resurser som ligger till grund för ett makt-

innehav.

☐ "Power from Providing Resources"

1) "Power through the provision of monetary resources"

Om 'pengars' funktion som resurs och maktkälla säger Pfeffer bl a följande. Han menar att pengar är en viktig maktkälla i många organisationer genom att de möjliggör anskaffning av arbetskraft, materiel och information. Dessutom är pengar - till skillnad från andra maktkällor - möjliga att lagra och att fördela på olika användningsområden. Genom att pengar går att konvertera till andra resurser och är delbara är de en resurs som lätt kan användas i (och fördelas över) olikartade organisatoriska sammanhang.[42)]

2) "The importance of slack (discretionary or incremental) resources"

Pfeffer understryker dessa resursers betydelse för organisationers möjligheter till förändring, anpassning och utveckling. Den betydelsen är underlaget till den makt de aktörer som tillhandahåller dessa resurser erhåller. Eftersom organisationer typiskt sett är i behov av förändring, anpassning och utveckling blir de resurser som möjliggör detta av stor betydelse. Detta överskott av energi, tid, kompetens, e.dyl. är en vitalt viktig grund för varje organisations kontinuerliga utveckling. Det innebär att de aktörer som kan tillhandahålla dess 'utvecklingsresurser' kommer att besitta stor makt.[43)]

3) "Creating resource dependence"

Pfeffer understryker här att beroenderelationen som underlag för makt inte enbart bygger på tillgång till resurser, utan också innefattar - eller kräver - att aktören har förmåga att kontrollera tillgången och användningen av resursen i fråga. Beroendet i sig rymmer enligt Pfeffer potentiella möjligheter till makt. Men den aktör som har ett överläge i beroendemening (- i beroenderelationen -) måste också kunna kontrollera allokeringen och användningen av den resurs eller de resurser den andra aktören är beroende av. Detta innebär t ex att den aktör

som besitter en relativt liten mängd av resurser - genom att använda dessa på ett strategiskt lämpligt sätt - kan skapa ett resursberoende som innebär hög grad av makt över den aktör som är beroende av resurserna i fråga.[44)]

Pfeffer sammanfattar resonemanget om att 'skapa resursberoenden' med att komplettera - och förfina - den "gyllene regel" han inledde avsnittet om makten som grundad på 'resurstillförsel' med. Inledningsvis skriver han "He who has the gold makes the rules". I avslutningen föreslår han följande omformulering.

> "He who has the gold makes the rules, but it takes less gold if you know the rules."[45)]

14.4.3 Makt genom att hantera osäkerhet

Efter att ha behandlat makten utifrån perspektivet 'resurstillförsel' går Pfeffer vidare. Han tar upp en 'maktkälla' som härrör ur "the strategical contingency perspective" (se bl a Hickson, et al, 1971 och 1974[46)], avsnittet ovan). Denna källa utgörs av en aktörs förmåga att hantera osäkerhet. Den förmågan går samtidigt att betrakta som en kritisk resurs i organisationens verksamhet, perspektivet går således att relatera till det inledningsvis refererade perspektivet om makten som härledd ur ett resursberoende.

"Power From Coping with Uncertainty"

Makt genom att hantera osäkerhet bygger självfallet på att hanterandet av osäkerhet betraktas som en kritisk resurs i en organisation.[47)] Salancik, et al (1978)[51)] använder sig av det betraktelsesättet när de diskuterar en enhets eller individs inflytande i beslutsfattandet i en organisation.

> "The influence of a subunit or an individual on a decision is a function of (1) the kind of uncertainty faced by an organization, (2) the particular characteristic or capability which enables reducing organizational uncertainty, and (3) the degree to which a particular subunit possesses this characteristic. As decision-making contexts vary, so do the sources of organizational uncertainty and consequently, the bases for influence in organizational decision-making."[48)]

Båda de ovan förda resonemangen leder till en tredje 'maktkälla'. De aktörer - eller enheter - som antingen tillhandahåller

och kontrollerar en kritisk resurs eller besitter kapacitet att hantera osäkerhet blir viktiga för organisationen. I den utsträckning de funktioner dessa aktörer fullgör är svåra att flytta över på andra aktörer blir dessa aktörer i sig en kritisk resurs i organisationen.

☐ "Being Irreplaceable"

I samtliga de teorier som betonar beroende som utgångspunkt för makt, blir följden att den aktör som kontrollerar den kritiska resursen (här inkluderande förmågan att hantera osäkerhet) visà-vis organisationen och andra aktörer besitter makt. Är de resurser aktören kontrollerar svåra att tillhandahålla på alternativa sätt, eller är personen i fråga svår att i resursmening ersätta, skapas en maktresurs just genom beroendet av den specifika personen.[49)]

14.4.4 Makt genom att påverka beslutsprocessen

För att komplettera "the resource dependence" och "the strategic contingencies" perspektivens statiska betraktelsesätt för Pfeffer därefter en diskussion om en aktörs möjligheter till makt och inflytande utifrån organisationens beslutsfattande - betraktat som en process.

Pfeffer menar att både "the resource dependence" och "the strategic contingencies" perspektiven bygger på ett statiskt betraktelsesätt när det gäller vd som bestämmer makten och därav resulterande beslut. I båda perspektiven baseras en enhets eller en aktörs makt - i form av ett relativt beroendeförhållande till andra enheter eller aktörer - på möjligheterna och förmågan att tillhandahålla kritiska resurser och hantera kritiska osäkerheter. Denna syn på vad som bestämmer makt är enligt Pfeffer ofullständig. Beslut fattas i sekvenser och beslutsfattandet måste betraktas som en process. Därmed är det möjligt för en aktör att besitta makt genom förmågan att påverka någon av beslutsprocessens olika delar.[50)]

Utifrån beslutsprocessen identifierar Pfeffer tre centrala källor till makt. (Med beslutsprocessen som fokus finns - enligt min uppfattning - mer elaborerade föreställningar om hur makten

och inflytandet verkar; se t ex Stymne, 1974, nedan i detta avsnitt.)

☐ "Affecting the Decision Process"

De tre 'maktkällor' Pfeffer identifierar är följande.

1) "Control of the decision premises"

Detta innebär att beslut eller val ("choices") kan påverkas genom att en aktör påverkar beslutsvillkoren eller de grundläggande värderingar och mål som gäller i och för beslutsfattandet.[51)]

2) "Controlling the considered alternatives"

Innebörden här är att beslutspåverkan kan utövas genom att aktören kontrollerar de alternativ som blir föremål för övervägande under beslutsprocessens gång.[52)]

3) "Control of information about alternatives"

Beslutspåverkan kan också utövas genom att aktören har inflytande över den information som ges kring de alternativ som presenteras och bedöms i beslutsprocessen.[53)]

Pfeffer understryker att detta inflytande över delar av beslutsprocessen kan komma till stånd utan någon formell auktoritet eller utan någon överenskommen formell befogenhet ("agreed upon position of resource control, or uncertainty coping capability").[54)]

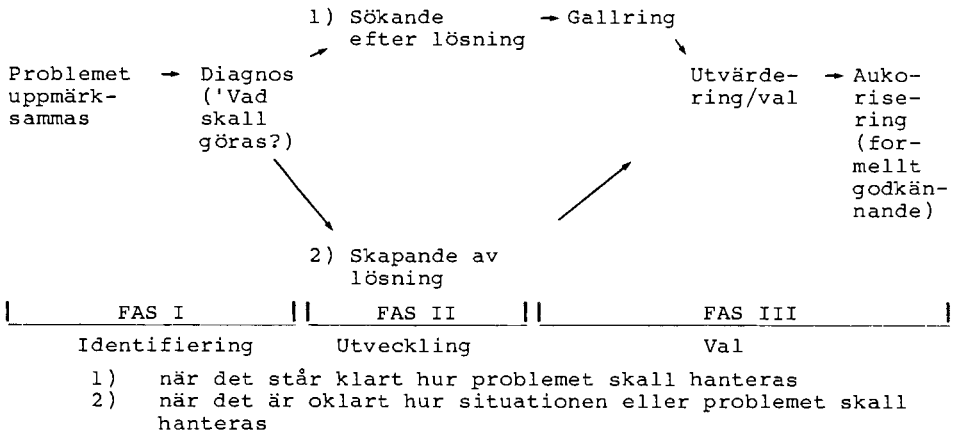
Om beslutsprocessen betraktas som en ordnad kedja av olika aktiviteter (jfr. alternativa föreställningar i kapitel 12 och nedan) går det att finna mer utvecklade och preciserade 'modeller' än vad Pfeffers behandling rymmer. En sådan presenterar Mintzberg, Raisinghani & Théorêt (1976)[55)] när de ger sin syn på de centrala stegen i beslutsprocessen.

Mintzberg et al betraktar beslutsprocessen i termer av ett antal faser och aktiviteter - där processen beroende på det speciella ärendet och den speciella situationen kan löpa 'fram och åter'.

> "Only by groping through a recursive discontinuous process involving many difficult steps and a host of dynamic factors over a considerable period of time is a final choice made. This is...decision making under ambiguity, where almost nothing is given or easily determined..."[56)]
> We find logic in delineating distinct phases of the stra-

tegic decision process, but not in postulating a simple sequential relationship between them."[57]

Bildmässigt går Mintzbergs, et al, faser och aktiviteter att åskådliggöra på följande sätt. Tillsammans utgör de således en modell över beslutsfattandet i en organisation - "The structure of 'Unstructured' Decision Processes."



Figur 14.3 "The Structure of the 'Understructured' Decision Process", från Mintzberg et al, 1976.

Med denna modell som utgångspunkt utförde en grupp inom IDE-projektet[58] en studie över skillnader i 'beslutsdeltagandet' olika grupper i organistionen emellan. De omformulerade faserna något, samt lade till en fjärde fas. Deras studier bygger (- där de behandlar "long-term decision making" -) på beslutsprocessen betraktad som bestående av följande fyra centrala faser.[59]

I.	Problemdefinition	("Initiation"/ "Start-up phase")
↓		
II.	Bearbetning	("Development"/ "Developmental phase")
↓		
III.	Val	("Finalization"/ "Finalization phase")
↓		
IV.	Implementering	("Implementation"/ "Implementation phase")

Figur 14.4 Beslutsprocessen, från DIO[60], 1979 och 1983.

Den utsträckning i vilken olika grupper i de studerade organisationerna var involverade i dessa olika faser skilde framförallt mellan de olika länder som deltog i projektet (- Nederländerna, Storbritannien och Jugoslavien). Jag skall inte referera projektets empiriska resultat, utan istället återge ett antal generella resonemang utifrån den använda modellen som sådan. Forskarna identifierar två föreställningar som går att applicera på modellen[61]; och som får olika konsekvenser för hur ett inflytande över beslutsfattandet skall organiseras.

- En rationell föreställning

o Enligt denna blir processens första fas avgörande. Fas I inkluderar identifieringen och definitionen av problemet och därmed prosessens målsättning. Enligt den rationella föreställningen genomförs de övriga tre faserna som direkta konsekvenser av den första (jfr den 'klassiska rationaliteten', avsnitt 12.2); de blir att till sammans betrakta som en 'implementeringsfas'. Deltagande i fas I är således av avgörande betydelse för ett inflytande över beslutsfattandet.

- En makt- och kunskaps-/informationsföreställning

o Enligt denna går faserna att särskilja utifrån det i varje fas dominerande 'aktivitetsinlaget'. Enligt forskarna innehåller fas I - utifrån denna föreställning - makt, fas II innehåller kunskap/information, fas III makt och fas IV kunskap/information. Deltagande i fas I och III blir med denna föreställning av avgörande betydelse för ett inflytande över beslutsfattandet.

Rus[62] (- en av forskarna i gruppen -) lägger till en ytterligare föreställning.

- En relativistisk modell över beslutsfattandet

o Enligt denna föreställning är den ur inflytandesynvinkel kritiska fasen den där den mest inflytelserika gruppen av aktörer är involverad. I den utförda studien befanns dessa aktörer (jfr företagsledningarna och i Jugoslavien även "Work Councils") vara mest involverade i fas I och III.

Utifrån modellen konstruerar Rus en typologi över olika former av beslutsdeltagande (jfr. "involvement"). Jag återger de fem olika formerna med en illustration av - för var och en av dem - var i beslutsprocessens fyra faser engagemanget är lågt (-) respektive högt (+).

o Dominans utan ansvar

+	-	-	-
I	II	III	IV

(En aktör - eller grupp av aktörer - dikterar processen utan att ta del av dess konsekvenser)

o Dominans med ansvar

+	-	+	-
I	II	III	IV

o Överdrivet engagemang

+	+	+	+
I	II	III	IV

o Programmerat deltagande

-	+	-	+
I	II	III	IV

o Påtvingat deltagande

-	-	-	+
I	II	III	IV

Exempel på samtliga dessa former - eller typer - av engagemang och deltagande återfanns i forskarnas material. Som en svag punkt i forskningsarbetet påpekar Rus det faktum att man inte fångar skeendet innan fas I - "the dark area before phase I". Rus menar att det är där som "the real power fight takes place". Kontroll och inflytande över vilka frågor som hamnar på beslutsagendan blir med detta betraktelsesätt en avgörande 'maktfaktor' (jfr Bachrach/Baratz, 1962, 1963 och 1970, se bl a avsnitt 13.2).

Ansluter vi oss till föreställningen om belsutsprocessen som bestående av dessa fyra (- eller likartade -) faser går det att göra följande reflektion. Möjligen är delar av den i Sverige framförda arbetsgivarkritiken mot MBL föranledd av det faktum att MBLs paragrafer och regler ofta applicerats som 'tvingande' inslag just i de senare skedena av beslutsfattandet betraktat som en process i olika steg. Rus menar att olika berörda parters engagemang endast i de senare faserna medför ineffektivitet - och därmed risker för negativa ekonomiska eller affärs-

mässiga konsekvenser; "it ruins economic efficiency".

En annan syn på beslutsfattande presenterar Stymne (1974)[63] i form av en modell - eller teori - över strategiformandet i en organisation. Syftet är att ge en förståelse av hur denna process kan göras mer demokratisk och vilka svårigheter - eller hinder - som är förbundna därmed. Som ett grundläggande skäl till att koncentrera teorin till beslut på 'strategisk nivå' i organisationen hävdar Stymne följande (jfr även Aspling & Sjöstrand, 1982[64]).

> "...no long-lasting changes can be accomplished at the work level without talking the strategic level into account."[65]

Stymne ser strategiformandet som en process där inte endast en ekonomisk logik är närvarande, utan även i hög grad värderingar av olika slag.[66] Han definierar strategi som värderingar, övertygelser och beteendemönster (-"benägenheter") som påverkar hur en organisation agerar i en specifik framtida situation.[67]

Beteckningen 'strategiformande' (- "the process of strategy formation" -) använder Stymne för att skilja förfarandet från en traditionell rationell planeringsprocess. En beskrivning av strategiformandet fokuserar på vad som sker när en organisations strategi formas eller förändras. Stymnes modell över 'strategiformeringsprocessen' syftar således på en 'beslutsprocess' som har konsekvenser för organisationens strategi. Den ser ut på följande sätt.

Enligt Stymne förekommer det i en organisation ett flöde (jfr Lindblom och March & Olsen, avsnitt 12.5) av 'strategiska kandidater'.

> A strategic candidate is a proposal or an action alternative, which, if accepted, would affect the values and the structure that governs the organization's relations with its environment."[68]

Processen som leder till ett sådant 'accepterande' av en strategisk kandidat delar Stymne in i tre delar.

I - Generering av en strategisk kandidat.

Detta kan bl a ske genom förändringar i omvärlden. Så kan t ex en förändrad konkurrenssituation eller ett förändrat tekniskt

kunnande föranleda introduktion av strategiska kandidater. Strategiska kandidater kan även generas genom det politiska skeendet i en organisation. Grupper eller individer kan föreslå och försvara strategiska kandidater som gynnar deras egna intressen och stärker deras ställning i organisationen. Även de formella planeringssystem (t ex i form av olika utvecklingsavdelningar eller utvecklingsprojekt genererar strategiska kandidater.

II - Värdering av den strategiska kandidaten

Denna värdering är i ett första steg betingad av olika aktörers 'tillträde' - eller 'tillgång' - till kandidaten ("access-structure"); och i ett andra steg av olika aktörers och organistionens (inkluderande nuvarande strategi) värderingssystem. Värderingen är i sig själv en process där kandidaten beskrivs, utreds, förändras och utvecklas mot ett allt tydligare förslag. Innebörder och konsekvenser tar form och olika personer binder sig i olika grad för kandidaten.

III - Val av en kandidat

Detta steg innebär att en presenterad kandidat antingen accepteras eller förkastas, eller att en kandidat väljs bland ett flertal alternativ. Stymne menar att detta val görs av enskilda aktörer eller mindre grupper av aktörer. Dessa betecknas således som beslutsfattare. Vid valet är både beslutsfattarnas egna värderingar och organisationens 'maktstruktur' av betydelse.[69)]

Stymne begränsar modellen till dessa tre steg, men understryker samtidigt att strategiformandet fortsätter med implementering, modifiering, osv.

Ett inflytande över den 'strategiformeringsprocess' som Stymne beskriver kräver följdaktligen aktörer som både är engagerade och intresserade av att delta i processen och som har möjligheter att påverka den. Stymne ger exempel på åtgärder som skulle befrämja en utveckling i den riktningen. Jag väljer här att i egna ord sammanfatta hans diskussion kring dessa i form av fyra grupper av åtgärder för ökat deltagande och inflytande för organisationens medlemmar.

o Konstruera belöningssystem som välkomnar förslag på stra-

tegiska alternativ.

- Ge personalen utbildning, information och kunskap för att den skall kunna föreslå, utvärdera och förändra strategiska kandidater.
- Skapa en struktur som ger många grupper tillträde till kandidaten; så att de kan utvärdera och förändra den.
- Öka personalens makt över beslutsfattarna - detta berör bl a ordningen för hur beslutsfattarna utses/tillsätts ("electing"), utvärderas, belönas och avsätts ("firing") - jfr legal eller konstitutionell makt; hur den ekonomiska kontrollen är utformad och fördelad mellan olika aktörer - jfr ekonomisk makt; samt hur expertkunskap tillhandahålls och utvärderas - jfr expertmakt.

14.4.5 Makt ur ett kompletterande perspektiv

Jag återvänder efter detta avsnitt - om inflytande betraktat utifrån olika föreställningar om beslutsfattande i organisationer (Pfeffer, IDE/DIO, Rus och Stymne) - till Pfeffers genomgång av olika 'maktkällor'. Efter att ha betraktat en aktörs möjligheter till inflytande utifrån beslutsprocessen, går Pfeffer vidare i sin inventering av 'maktkällor'. Den 'maktkälla' han därefter identifierar berör en "subunit's" eller enhets funktion som grupp.

"The Power of Consensus"

Pfeffer menar att en organisatorisk enhet består av individer som - alltid vid något tillfälle - hamnar i situationer där de kan påverka beslut av betydelse för sin enhet. Frågan är då i vilken utsträckning dessa individer delar perspektiv, värderingar eller verklighetsuppfattningar, så att de kan agera och tala på ett för enheten och gruppen representatiavt sätt. I de politiska spel som enligt Pfeffer förekommer i en organisation har enheten fördel av att äga konsensus kring enkelt formulerade och lättförståeliga positioneringar och perspektiv. Konsensus kring ställningstaganden och verklighetsuppfattningar innebär att gruppen och dess medlemmar lättare kan tala med en röst och agera på ett konsekvent och konsistent sätt. Denna konsensus - i en i övrigt osäker tillvaro - ger enheten ytterligare styrka och makt.[70]

De 'maktkällor' Pfeffer så här långt identifierat utgår från en föreställning med två centrala - och redan påpekade - in-

slag. Dels är perspektivet organisationen och de problem som är sammanknippade med organisationens som kollektiv definierade uppdrag, och dels betraktas dessa problem som objektivt identifierbara. Till det objektiva, funktionella och i huvudsak strukturella perspektiv Pfeffer anlagt genom de ovan refererade 'maktkällorna' fogar han ett alternativt perspektiv.

"Processes of Power Aquisition: A Complementary Perspective"

> Pfeffer menar att ett perspektiv som bygger på ett socialt baserat synsätt skulle presentera helt andra argument för makt och inflytande än de objektiva funktionellt baserade perspektiven. Vad som då betraktas som kritisk resurs eller viktig osäkerhet i en organisation blir en fråga om hur aktörer i ett socialt sammanhang uppfattar och definierar sin 'verklighet' ("a matter of social defination").[71)]

Pfeffer underbygger detta alternativa perspektiv med ett antal exempel; bl a följande.

> "Perrow's (1979) findings that in a sample of manufacturing firms the subunit responsible for disposing of the firm's products was the most powerful, and Hinings et al's (1974) results on the power of production departments, reflect not only the interdependencies facing the organization but also the ability of various subunits to advocate the criticality of the activities within their purview. In each case, other subunits could have argued for a different view of the organization and its mission and relationship to the environment that would have produced a different distribution of power."[72)]

Efter en bred illustration av ett verkligt fall - där ärendet är att ersätta en avgående styrelseordförande och verkställande direktör (i företaget Bethlehem Steel) - konstaterar Pfeffer att det däri finns inslag av samtliga tre av hans presenterade perspektiv (- "the resource dependence", "the strategic contingencies" och det alternativa perspektivet).

> "This situation reflects the fact that both perspectives on the deterimants of power in organizations have some validity. Clearly, the contingencies and resource constrains confronting Bethlehem Steel had narrowed the focus and the choice to someone who could deal with one of the critical issues. At the same time, the definition of which issue was the most critical, and therefore, what aspect of the company's operations was to be emphasized, was open to maneuvering and negotiation. It is because of the potential for redefining situations and using language and other forms of symbolic politics in acquiring power that strategic actions, as well as personal skills can be important in the process of acquiring power."[73)]

I detta konstaterande identifierar Pfeffer de avslutande 'maktkällorna' i sin genomgång.

☐ "Political Skills as Determinanats of Power"

Utöver de strukturellt givna resurserna ("the subunit's structural position and relative dependence in the organization") avgör aktörernas förmåga och vilja att strategiskt utnyttja dessa resurser vilken makt de kommer att få. Strukturen och beroendeförhållandena kan betraktas som ramar inom vilka individers skicklighet, förmåga och kompettens avgör i vilken utsträckning de påverkar de observerade resultaten.[74)]

Pfeffer menar att den enskilde aktörens möjligheter och förutsättningar att - som han säger - "affect the observed results" dels är strukturellt betingade och dels rent personligt betingade.

1) "Structural determinants of individual power"[75)]

Pfeffer tar upp den enskilde aktörens position och roll i organisationens kommunikationssystem som en första bestämmande strukturell faktor.

Han refererar till de tidiga kommunikationsstudier som visade att makten bl a bestäms av positionen i ett givet kommunikationsystem (bl a Leavitt, 1951). Den makt som härrör från kontrollen över information (jfr. Pfeffers tredje med påverkan på beslutsprocessen förbundna maktkälla - se ovan, samt se även Pettigrew, 1972) bestäms i hög grad av en aktörs position i både det formella och informella kommunikationsnätverket i organisationen. Pfeffer menar att den kritiska betydelsen av en central position i organisationens kommunikationssystem är en av orsakerna till det ofta konfliktfyllda arbetet med konstruktion och implementering av olika informationssystem i organisationer. Underliggande olika tekniska överväganden ryms överväganden av ett annat slag. De berör sambandet mellan kommunikation och makt (se bl a Barber, 1966). I den utsträckning kunskap är makt, är också kommunikationssystem maktsystem.[76)]

Som en andra strukturell faktor ser Pfeffer tillhörigheten till en speciell enhet i organisationen.

Pfeffer menar att den resursstyrka (i meningen förmåga att tillhandahålla för organisationen knappa resurser eller hantera för organisationen kritiska förhållanden) en enhet besitter också till viss del kan tilldelas var och en av de aktörer som tillhör enheten.[77)]

Som en tredje strukturell faktor ser han den formella auktoritetsstrukturen.

> I en vertikalt differentierad organisation tilldelas personer olika grader av befogenheter. Den formella hierarkiska placeringen påverkar enligt Pfeffer dels en persons formella auktoritet, dels personens deltagande i olika beslutsprocesser och dels förmågan att absorbera och hantera osäkerhet.[78]

Inom ramen för de strukturellt givna förutsättningarna skiljer sig - som tidigare påpekats - personer åt i fråga om förmåga och skicklighet, men också vad det gäller viljan att använda denna kompetens i olika 'strider' och konfrontationer inom organisationen.[79] När det gäller de personligt betingade förutsättningarna för påverkan nämner Pfeffer följande.

2) "Personal characteristics"

a) För det första har personer olika anseenden vad gäller omdöme, begåvning och förmåga.[80]

Betydelsen av en aktörs anseende understryker Pfeffer med ett citat från Bucher (1970).

> "The major consequence of assessed stature is that it affects a person's ability to negotiate and persuade successfully, and it is primarily through negotiation and persuasion that the decisions that carry forward the work of the organization are made."[81]

b) För det andra menar Pfeffer att det sätt på vilket en person fullgör sin organisatoriska roll är av betydelse för personens möjligheter till makt och inflytande. En betydelsefull faktor som därvidlag är möjlig att iaktta är personens verbala skicklighet och förmåga att artikulera sig. Pfeffer menar att 'politik' och utövande av makt innefattar presentation, argumentation och debatt.[82]

c) För det tredje nämner Pfeffer kunskap och insikt om maktförhållanden och maktfördelning i organisationen som en viktig - personligt knuten - förutsättning för möjligheter till makt och inflytande i organisationen.[83]

d) Lika viktig som den just nämnda kunskapen är - enligt Pfeffer - förståelsen för hur beslutsprocesserna och de regler som omgärdar dessa ser ut i den aktuella organisationen. Han avser här det faktiska sätt på vilket beslut fattas i det sociala system organisationen utgör - och inte de formellt föreskrivna och officiellt legitimerade tillvägagångssätten.[84]

e) För det femte anför Pfeffer en persons självkänsla eller 'tro på egen sak' som en viktig faktor för hur kraftfullt aktören förmår förfäkta sin ståndpunkt.[85] Detta engagemang är enligt Pfeffer en viktig resurs när makt och inflytande betraktas ur ett socialt perspektiv

Under denna sista punkt - den 'kraft' eller det engagemang med

vilket en aktör för sin argumentation och företräder sin ståndpunkt - för Pfeffer ett resonemang som påminner om den 'goda cirkel' även andra maktforskare identifierat (se bl a kapitel 3); om än ofta i mera direkta inflytandetermer. Så drar t ex forskarna i IDE-projektet följande slutsats.

> "We also found that, within limits, the more involvement people have, the more they want, either personally, or through representation."[86]

Med avseende på dessa avslutande maktkällor - de politiskt aktörsbundna - drog Pfeffer & Salancik (1977)[93] följande slutsatser i en studie av olika organisatoriska enheters inflytande i beslutsprocessen vid ett universitet.

> "The more important and contested a decision or resource within an organization, the less likely it is that the decision can be affected by any administrative strategy or by knowledge of the administrator concerning the politics of the decision situation. Put another way if power is more important in determining outcomes for critical and important decisions, there is less remaining for administrative strategies or administrative knowledge to accomplish."[87]

14.4.6 Sammanfattning

Summerar vi Pfeffers inventering av olika maktkällor konstaterar vi att hans applicering av "the resource dependence perspective" och "the strategical contingencies perspective" innebär ett objektivt funktionellt betraktelsesätt. Organisationen betraktas som en objektiverad och ensidigt och statistiskt strukturellt betingad företeelse. I de avslutande maktkällorna berör Pfeffer dock ett alternativt synsätt, som närmar sig mitt strategiska aktörsperspektiv. Jag vill redan här notera att ett antal av de av Pfeffer framförda maktkällorna - och resonemangen kring dem - har tydliga beröringspunkter med min egen föreställning. Följande - här översatta och i vissa fall något omformulerade - konstateranden berör och anknyter till mitt aktörsperspektiv.

- "Vad som blir betraktat som kritisk resurs eller viktig 'ovisshet'/'osäkerhet' i organisationen är en fråga om social definition"
- "I den utsträckning som kunskap är makt, är kommunikationssystem maktsystem"

- "En strukturellt bestämmande faktor för en enskild aktörs 'makt' utgörs av var i organisationen - i vilken enhet - aktören är placerad"
- "En aktörs status och anseende kan påverka hans roll i det politiska skeendet i organisationen"
- "Kunskap om både 'maktfördelning' och 'spelregler' - inte de formellt föreskrivna utan de 'verkliga' - är viktig för den enskilde aktörens möjligheter till inflytande"
- "Så är även den kraft och övertygelse med vilken en aktör hävdar sin ståndpunkt viktig"
- "Så är även en aktörs förmåga att kunna 'diagnosticera' en situation betydelsefull"
- "Så är även aktörens verbala skicklighet av betydelse"
- "Avslutningsvis är aktörens vilja att använda sin kunskap och förmåga av betydelse för den 'makt' och det inflytande aktören kan komma att utöva i organisationen".

Även Stymnes (1974) (aktörs- och) aktivitetsperspektiv på strategiformeringsprocessen ("A Behavioral Theory of Strategy Formation") innehåller ett flertal apsekter som har relevans för min egen föreställning. Jag noterar dessa i punktform på följande sätt.

- Inflytandet kräver aktörer som både är intresserade och engagerade av att delta i strategiformeringsprocessen och som har möjligheter att påverka den
- Dessa - sistnämnda - möjligheter bestäms bl a av 'tillträde' eller 'tillgång' till strategiska kandidater och
- kunskap och information

Intresset och engagemanget, tillgången till strategiska kandidater och kunskapen och informationen medför sammantaget att organisationsmedlemmarna kan föreslå, utvärdera och förändra en strategisk kandidat.

14.5 Den andra viktiga maktresursen identifieras

Mechanic (1962)[88] beskriver makten och inflytandet i en organisation ur de hierarkiskt och formellt befogenhetsmässigt lägre befattningshavarnas perspektiv. I form av ett antal hypoteser hävdar han deras möjligheter till makt och inflytande. Mechanic utgår från att makten baseras på beroende aktörer emellan.

> "Within organisations one makes others dependent upon him by controlling access to information, persons, and instru-

mentalities, which I shall define as follows:
a. Information includes knowledge about persons, knowledge of the norms, procedures, techniques, and so forth.
b. Persons include anyone within the organization or anyone otuside the organization upon whom the organization is in some way dependent.
c. Instrumentalities include any aspect of the physical plant of the organization or its resources (equipment, machines, money, and so on)."[89)]

Med detta antagande som grund formulerar Mechanic nio hypoteser om vad som ger de lägre befattningshavarna makt och inflytande i en organisation (- "Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations"). De tre faktorer Mechanic definierar benämner jag nedan information, personer och resurser. Jag vill således påpeka att resursbegreppet i denna genomgång används i Mechanics "instrumentalities"- betydelse.

De nio hypoteser Mechanic presenterar är - i egen översättning - som följer.

-> Tillträde eller 'tillgång' till information, personer och resurser.

H1: Med övriga faktorer konstanta - står en persons organisatoriska makt i relation till dennes tillgång till information, personer och konkreta 'fysiska' resurser.

H2: Med övriga faktorer konstanta - ökar en persons tillgång till information, personer och resurser med dennes tid i organisationen.

-> Expertis

H3: Med övriga faktorer konstanta - öka sannolikheten för den lägre befattningshavarens makt över högre befattningshavare i den utsträckning den lägre befattningshavaren besitter expertis som inte är tillgänglig för de högre befattningshavarna.

H4: Med övriga faktorer konstanta - har en person svår att finna ersättare till större makt än en person lätt att ersätta.

H5: Med övriga faktorer konstanta - är experter svårare att finna ersättare till än icke-experter.

-> Ansträngning ("effort") och intresse (jfr engagemang)

H6: Med övriga faktorer konstanta - föreligger ett direkt samband mellan den grad av ansträngning på ett område en person är villig att uppbjuda och den makt denne kan uppnå.

H7: Med övriga faktorer konstanta - ju längre grad av ansträngning och intresse högre befattningshavare är villiga att mobilisera i förhållande till en speciell uppgift, desto större möjligheter till makt och inflytande över den uppgiften för de lägre befattningshavarna.

-> Attraktivitet

H8: Med övriga faktorer konstanta - ju populärare en person är, desto större möjligheter har den personen att erhålla tillträde till och 'kontroll' över andra personer.

-> Organisatorisk placering

H9: Med övriga faktorer konstanta - ju mer centralt placerad en person är i organisationen, desto större är dennes möjligheter till tillträde till personer, information och resurser.

Mechanic diskuterar särskilt begreppen roller, normer och regler. Han menar att normer och roller fungerar som indirekt påverkande - medlande eller mellanliggande ("mediating") - faktorer i olika inflytandeprocesser. När lägre befattningshavares makt uppmärksammas brukar diskussionen inte inkludera de traditioner, normer, mål och tänkesätt som dominerar organisationen. Lägre befattningshavare uppnår vanligen inte makt genom den rollstruktur som existerar i organisationen, utan snarare genom att kringgå, sabotera eller manipulera den.[90]

Vidare hänför Mechanic hela sin diskussion om olika maktkällor till samma grundläggande - organistoriska - förhållande som min egen föreställning bygger på; nämligen, organisationen betraktad som ett nätverk av beroenderelationer. Inom dessa beroenderelationer 'verkar' makten. Det mest effektiva sättet för lägre befattningshavare att erhålla makt blir då att skaffa sig, vidmakthålla och kontrollera tillgång till personer, information och resurser. (Mechanics "instrumentalities.) I den utstäckning detta lyckas kan de lägre befattningshavarna göra de i högre befattningar beroende av dem. Således är enligt Mechanic beroendet tillsammans med bearbetningen eller 'manipuleringen' av beroenderelationen ("the manipulation of the dependence relationship") nyckeln till makt för de lägre befattningshavarna.[91]

Förutom tillgången till personer (- förutsättningen i min resursteori; möjligheten till interaktion) och information - både

som kunskap i sak ("expertise") och om spelregler ("norms", "rules", "procedures") - identifierar Mechanic ytterligare en maktkälla som äger relevans för mitt strategiska aktörsperspektiv; nämligen, den enskilde aktörens grad av ansträngning och engagemang ("effort and interest").[92]

Ett stort antal författare ansluter sig till föreställningar där aktörens engagemang och ansträngning framstår som en betydelsefull maktfaktor; jfr. t ex Mintzberg, 1983[93], March, & Romelaer, 1976, Weiner, 1976, Cohen, March & Olsen, 1972, Tannenbaum, 1962, Cartwright, 1959 och Lewin, 1944.

Crozier & Friedberg (1980) beskriver underlaget för en enskild aktörs 'makt' eller påverkansmöjligheter utifrån ett perspektiv som tangerar mitt eget ("Power from the Actor's Point of View").[94] De menar att en beskrivning av detta underlag inkluderar två slags frågeställningar; där den ena berör aktörernas - i deras terminologi - resurser och den andra resursernas mobilisering.

Enligt Crozier & Friedberg krävs inte bara att resurser mobiliseras (jfr t ex Pfeffers, 1981, ovan, "willingness to use", Mechanic, 1962, ovan, "effort and interest", Pettigrew, 1972; "The final decisional outcome will evolve out of the process of power mobilization attempted by each party in support of its demand"[95]), samt March & Romelaer, 1976; "Since few people were involved and those who were involved wandered in and out, someone who was willing to spend time being present could often be influential"[96]), utan också att resurserna är 'mobiliserbara'; dvs äger relevans i den specifika situationen. Ur mitt strategiska aktörsperspektiv innebär interaktionen ett ömsesidigt utbyte (se avsnitt 13.4.4), och därmed en kommunikation aktörerna emellan. Den verklighetsföreställning (- aktörens handlingsunderlag -) en aktör företräder måste kommuniceras (jfr. ömsesidigheten och därmed relevansen) för att påverka andra aktörers vidare agerande. I och med detta konstaterande går ytterligare en resurs (utöver förutsättningen - interaktionen) i min helhets- och aktörsföreställning att specificera; nämligen, den enskilde aktörens underlag i kommunikationen med andra aktörer.

I interaktionen äger aktören en arsenal med kunskap. Denna kunskap utgör en kognitiv brygga mellan struktur och handling. Den är således förankrad i - och betingad av - olika strukturförhållanden. Kunskapen har generellt sett ett antal urskiljbara dimensioner. Den består dels av kunskap i sak (jfr expertkunskap) och dels av kunskap om spelregler (jfr "the rules of the game"). Därutöver tillkommer den dimension som Crozier & Friedbergs resonemang innefattar; och som går att formulera, eller beteckna, som kunskap om "the facts of the situation". Pettigrew (1972, se även 1975 och 1973[97]) hävdar att "identifying the facts of the situation" är detsamma som att tillägna sig kunskap om vad som är centrala föreställningar hos motparten (jfr dennes handlingsunderlag) i interaktionen; t ex dennes "needs, expectations and reference group affiliations". Denna kunskap kan användas som underlag för ett medvetet strategiskt agerande (- mot den ultima finaliteten; dvs ökat eget handlingsutrymme). Dessutom ger den underlag för det Pettigrew (1973) med följande formulering bedömer som betydelsefullt för möjligheterna till makt och inflytande (- Pfeffer, 1981, talar om "an accurate diagnosis of the political situation confronted by the social actor"[98]).

> "An accurate perception of the power distribution in the social arena in which he lives is ... a necessary prerequisite for the man seeking powerful support for his demands."[99]

Kunskapen förmedlas i form av varierande slag av information och genom kommunikation (jfr interaktionen). Därmed har organisationens - både formella/oficiella och informella/inofficiella - informations- och kommunikationssystem (i traditionell mening - och inte endast som interaktionssystem) bäring på den enskilde aktörens möjligheter till 'makt och inflytande' (jfr ovan t ex Stymne, 1974, Pfeffer, 1981, Barber, 1966, Mechanic, 1962, samt även Pettigrew, 1972).

> "Communication systems are also carriers of power. This paper focuses on the issue of differential access to the flow of communications during a decision making process. Information access and control is seen as a power resource."[100]

Tedeschi, Schlenker & Bonoma (1973)[101] identifierar fyra slag av socialt inflytande ("the modes of social influence"). De

grupperar dessa i en matris bestående av dimensionerna direkt utövat ('förmedlat av källan') respektive indirekt utövat ('ej förmedlat av källan') och öppet respektive dolt ("manipulation") inflytande. I kombinationen indirekt och dolt inflytande placerar Tedeschi, et al, vad de kallar "information control". Denna inkluderar "cue control, information filtering, and the manipulatory use of warnings and mendations"[102]. De två sista formerna av 'informationskontroll' förstås utifrån de givna beteckningarna. Beteckningen "cue control" lånar Tedeschi, et al från Jones & Gerard (1967)[103]. Dessa definierar begreppet som en aktörs "provision of stimuli that elicit preestablished habit patterns in another"[104] (jfr reproduktionsbegreppet; kapitel 13).

I de tidigare presenterade "resource dependence" och "strategical contingencies" perspektiven spelar tillgången till och kontrollen av information en central roll. De argument som ur dessa perspektiv berör en aktörs 'ersättbarhet' ("substitutability") och 'centralitet' ("centrality") går att applicera även på min föreställning om påverkan som förmedling av verklighetsuppfattningar.

> "Related to this source of power is the individual's ability to control information through a process of collecting, filtering and, utlimately, reformulating it."[105]

I och med att interaktionsperspektivet förutsätter kommunikation berörs språket som en faktor av betydelse för 'makt och inflytande' i en organisation (jfr t ex Pfeffer, 1981, se bl a avsnitt 13.4.4). Utan att ifrågasätta språkets centrala betydelse hävdar jag att interaktionsperspektivet baserar sig på aktörernas närhet och handfasta agerande. Så konstaterar t ex redan Barnard (1938) - jfr. avsnitt 12.3 - att kommunikationen i en organisation sker genom både språket - talat eller skrivet - och agerandet. Han hävdar att en viktig del av individens socialisation och fortgående sociala tillhörighet till organisationen grundas på förmågan att förstå utan ord - och att inte bara förstå den specifika situationen utan även underliggande intentioner ("not merely the situation or conditions, but the intention").[106]

I interaktionen är språket ett inslag i kommunikationen; det

fysiska agerandet, organisationsspecifika symboler av både språklig och fysisk karaktär och vad Polanyi (1958)[107] benämner 'tyst kunskap' ("tacit knowledge") är andra inslag. I interaktionen är aktörernas kommunikationsfärdigheter i denna vida bemärkelse av avgörande betydelse för hur motparten påverkas.

> "Communication, as an intersubjective phenomenon ... are not abstract features of the linguistic equipment of individual persons, but are intersubjectively produced in interaction or dialogue. To generate meanings in interaction speakers have not only to be 'competent' in Chomsky's sense (monological) but have to command the social settings which turn the mastery of language into the understandings of others."[108]

Jag hävdar att den interaktion min föreställning bygger på rymmer kommunikation som består av mer än en rent språklig dimension, och av mer än den miljö ("setting") som kan komplettera språket och påverka och eventuellt förtydliga dess innebörd. Den kommunikation interaktionen innehåller har både språkliga, fysiska och 'tysta' dimensioner. "The skillful use of resources" som bl a Pettigrew (1972) nämner berör ur mitt perspektiv den enskilde aktörens kommunikationsmöjligheter utifrån en föränderlig kunskapsarsenal; och de manifesteras i aktörens handlingar - betraktade som helheten av språkligt och rent fysiskt agerande.

> Particular constellations of meaning are only substained by continual reaffirmation in everyday actions.
> 5. Through their interaction men also modify, change and transform social reality."[109] "Action arises out of meanings which define social reality ... 4. While society defines man, man in turn defines society.

Dessa ställningstaganden ingår i de grundläggande utgångspunkter Silverman (1970)[117] lägger fast för sin aktörs- eller 'aktivitetsföreställning' ("the action frame of reference"). Ställningstagandena överensstämmer med vad jag tidigare fastlagt som utgångspunkter för min egen föreställnig. Jag rekapitulerar dessa för att tydliggöra en annan aspekt av språkets betydelse.

Den innebörd vi lägger i en handling eller den tolkning vi gör av interaktionen med andra aktörer formulerar vi kognitivt i

språkets form. I denna mening är språket i sig en avgörande strukturell faktor bakom vårt agerande. Språket är det redskap med vilket vi tolkar vår interaktion med andra aktörer och formar vårt egna handlingsunderlag.

> "Language provides us with categories which define as well as distinguish our experiences."[110]

I den process Schutz (t ex 1964[111]) benämner "typification" är språket redskapet.

> "The understanding of the conduct of others ... can be examined phenomenologically as a process of typification, whereby the actor applies learned interpretative schemes to grasp the meaning of what the meaning ofwhat they do"[112].

Om dessa 'typifikationer' säger Silverman följande.

> "Typifications provide the individual with a frame of reference which he can use to shape his own actions and to make sense of the acts of others."[113]

När individen gör detta är språket redskapet. Däremot är objektet för våra tolkningar och underlaget för våra verklighetsföreställningar ur ett interaktionsperspektiv våra egna och andra aktörers handlingar i hela deras skepnad; inkluderande en språklig dimension såväl som ett handfast agerande i en specifik situation och miljö. Ur interaktionsperspektivet förändras innebörden av de olika kommunikationsredskapen över tiden. Kommunikationen 'består' således av redskap vars innebörder inte kan betraktas som absoluta.

> "It is essential to any adequate analysis of interaction as a product of the constituting skills of actors to recognize that its 'meaningfulness' is actively and continually negoitated, not merely the programmed communication of already established meanings."[114]

Utöver de tre dimensioner av kunskap jag identifierat ovan finns ytterligare en dimension som bör nämnas i anslutning till mitt strategiska aktörsperspektiv. Den berör en grundläggande förutsättning för kommunikationen människor emellan. Den innebörd, eller mening en aktör tillskriver interaktion med andra aktörer (- interaktionsperspektivet-) förutsätter att interak-

tionen är kommunikativ (jfr "non-communicative acts"[115]). För möjligheter till kommunikation aktörerna emellan krävs en grundläggande gemensam kunskap. Jag syftar här på Schutz (t ex 1964) och Garfinkels (t ex 1967[116]) "commonsense understandings" och "commonsense knowledge". Denna ömsesidiga kunskap beskriver Giddens (1976) på följande sätt.

> "I use the term 'mutual knowledge' to refer generically to taken-for-granted 'knowledge' which actors assume others possess, if they are 'competent' members of society, and which is drawn upon to sustain communication in interaction. This includes 'tacit knowledge' in Polanyi's sense..."[117]
>
> "...'mutual knowledge' is not a series of corrigible items, but represents the interpretative schemes which both sociologists and laymen use, and must use, to 'make sense' of social activity, i e to generate 'recognizable' characterizations of it."[118]

14.6 Den tredje viktiga maktresursen identifieras

Jackson & Morgan (1982) menar att två grundläggande bedömningar måste göras när vi betraktar en aktörs möjligheter till inflytande. Dels måste aktörens förmåga att utöva inflytande bedömas, och dels måste viljan att utöva inflytande bedömas.

> "The two major considerations that must be made relative to the source of power are: (1) resources - the things that determine a unit's ability to exert influence - and (2) motivations - the things that determine a unit's willingness to exert influence."[128]

Därmed är vi framme vid den tredje faktor jag identifierar som betydelsefull för en aktörs möjligheter till 'makt och inflytande'. Den utgörs av det engagemang den enskilde aktören mobiliserar i den specifika interaktionen; något förenklat uttryckt, den kraft (jfr Mechanics, 1962, "ansträngning", Cohen, March & Olsens, 1972 och 1976, och Weiners, 1976 "energi" samt även Etzionis, 1961, "moral involvement") med vilken en aktör agerar i en specifik situation och i ett specifikt ärende. Övertygelser och förbindelser av olika slag (jfr "commitment"[120] och 'kontrakt'[121]), se nedan), intressen och ambitioner (jfr olika motivationsteorier, t ex Vroom, 1964, 'uppfattad grad av angelägenhet'), energi (jfr Cohen, March & Olsen, 1972 och 1976, och Weiner, 1976, samt se avsnitt 12.5), tidigare erfarenheter (jfr t ex Tedeschi, Schlenker & Bonomas, 1973, "Subjective

Expected Utility", Cartwright, 1957, Lewins,1944 modell över en aktörs 'aspirationsnivåformulering' som en process över tiden, Atkinson, 1957, samt teorierna kring 'positiv och negativ förstärkning', t ex Festinger, 1957) och aktörens 'mod' (jfr självkänsla och självförtroende, t ex Pfeffer ovan detta avsnitt) har betydelse för hur aktören använder eller 'förlöser' (dvs omsätter i handling) de förutsättningar - i form av interaktionsmöjligheter - och den arsenal - i form av kunskaper - som han besitter. Detta engagemang identifierar redan Barnard (1938) och Parsons (1960) som de skyldigheter gentemot organisationen en aktör förbinder sig (jfr. Pettigrews, 1977, diskussion om "commitment").

> "...willingness of persons to contribute efforts to the cooperative system is indispensable. ...
> 'Lojality', 'solidarity', 'esprit de corps', 'strenght' of organization ... relate to intensify of attachment to the 'cause'"[122].

Perspektivet är ett annat än mitt, men innebörden - ett slags psykologiskt kontrakt[123] - anknyter till det engagemang jag identifierar som den avgörande 'aktiverande' faktorn när det gäller aktörens möjligheter till påverkan. Engagemanget kan ses som en direkt handlingsrelaterad resurs; den faktor som 'verkar direkt i interaktionen' och påverkar både omfattningen av och intensiteten i aktörens handlingar gentemot andra aktörer. Engagemanget utgör helt enkelt den faktor som 'aktiverar' eller mobiliserar aktörens övriga resurser (interaktionsmöjligheterna och kunskapsarsenalen).

> "..., the individual actor is a free agent who retains his capacity of calculation and choice, not merely at the outset, at the moment of commitment, but as long as he remains actively engaged: he never relinquishes his capacity to elaborate strategies which, from his point of view, are rational."[124]

Begreppet 'vilja' har jag utelämnat i diskussionen om engagemanget. Begreppet är förbundet med det jag betecknar som engagemang, men på ett alldeles speciellt sätt. Det anknyter direkt till den strategiska dimensionen i mitt aktörsperspektiv. De individuella frihetsmarginalerna 'bärs' av aktörens vilja; jämför följande citat.

> "För existentialisterna existerar min frihet 'genom' min

> vilja. Passion hör till samma 'kategori' som viljan ... viljan som är ett uttryck för friheten, förutsätter en oreducerbar frihet för att kunna konstitueras som vilja. Denna oreducerbara frihet är oskiljbar från människan. I olika projekt strävar vi efter den, bortom determinismen och bortom världens strukturer."[125]

Innebörden av detta är att varje aktör har ett ansvar för sin frihet. Att inte använda friheten och viljan till medvetna val är också ett val.[126] Vi existerar enligt existentialisterna genom detta ansvar.

> "...människan är ansvarig, hon är endast om hon väljer."[127]

> "...jag måste bära medvetenheten om att det är jag som är ansvarig för mina handlingar, oavsett situationen och hur svår den än kan vara. De värsta konsekvenser som kan drabba min person träder fram genom mitt engagemang och får innebörd genom mitt projekt."[128]

Daudi (1984) kommenterar det strategiska aktörsperspektivet utifrån existentialistiska utgångspunkter på följande sätt.

> "De simplistiska modellerna vill få oss att tro att A har makt över B om A kan förorsaka en beteendeförändring hos B, som om B vore en biljardboll utan handling, utan initiativ, utan vilja, utan frihet men också utan finalitet, utan intention och utan motiv och intresse. Men människan är allt detta och vi kan aldrig avmystifiera den primitiva maktkonceptualiseringen om vi inte utgår från vad människan är. Människan är sina handlingar. Och hennes handlingar är uttryck för hennes oreducerbara frihet. Det är mot dessa handlingar, mot människornas interaktion och mot deras strävan (stark eller svag) att öka sitt handlingsutrymme och uppleva sin oreducerbara frihet som analysen bör riktas."[129]

15. Presentation av teorin

15.1 Inledning

Efter att ha refererat ett antal föreställningar om olika 'maktkällor' (jfr t ex Pfeffer och Mechanic) och 'maktförutsättningar' (jfr t ex Stymne) har jag nu återknutit till mitt strategiska aktörsperspektiv. Den grundläggande innebörden i det perspektivet är att den enskilde aktören agerar för ökat eget handlingsutrymme och minskad osäkerhet om andra aktörers agerande, dvs ökad förutsägbarhet om deras agerande. Detta äger rum genom påverkan på andra aktörers handlingsunderlag - deras handlingars strukturella villkor; deras handlingsberedskap. De resurser jag identifierar för en aktör har således två sidor. De är samtidigt resurser m a p förändringar av de strukturella förhållandena i organisationen (- där mediumet är andra aktörers verklighetsuppfattningar -) och resurser m a p ett ökat eget handlingsutrymme. Möjligheterna att påverka andra aktörers verklighetsbilder ökar med ett vidgat eget handlingsutrymme. Det rör sig således om två sidor av samma sak.

Mitt helhetsperspektiv på det organisatoriska skeendet bygger på en bild uppdelad i tre dimensioner. Dimensionen tolkning, strukturering eller överföring/förmedling sammanbinder kognitivt de två dimensionerna struktur och handling (se bl a avsnitten 13.3, 13.4.1 och 13.4.2).

Innan jag i sammanfattande form går igenom de resurser jag nu introducerat återvänder jag till figuren över den struktur som teorin om viktiga makt- och inflytanderesurser presenterats

utifrån. Den figuren har nu fått ett innehåll i var och en av sina delar. Till den tidigare identifierade (kapitel 13) förutsättningen för påverkansmöjligheter (interaktionen) har jag nu (kapitel 14) kunskap - dels i sak (gällande det område eller den fråga interaktionen i första hand berör), dels kunskap om normer och regler ("rules of the game") och dels kunskap om situationen och motparten ("the facts of the situation") samt aktörens engagemang - vilket berör dennes kontrakt i vid mening (formellt och psykologiskt) med en annan aktör eller grupp av aktörer (jfr organisationen), dennes intresse och ambitioner, dennes energi, dennes självkänsla och 'mod'; bl a baserat på tidigare interaktionserfarenheter.

Helhetsperspektivet:	Struktur -	Tolkning, strukturering, överföring/förmedling -	Handling
Organisationen som	Nätverk av beroende-relationer	Kognitiva konstruktioner uti- från	Känslomässigt och kognitivt baserade handlingar i interaktion 'relativt' fria aktörer aktörer emellan
Möjligheter till påverkan bestäms av	Interaktionsmöjligheterna	Kunskap i sak, om spelregler och situationen och motparten	Engagemang (kontrakt, intresse och ambitioner, energi, självkänsla och 'mod')
Beteckning:	Förutsättning ·avsnitt 13.4·	Arsenal ·avsnitt 13.5·	Mobilisering ·avsnitt 13.6·

Figur 15.1 Den struktur inom vilken teorin om viktiga makt och inflytanderesurser presenteras

Avslutningvis måste ett centralt förhållande - som rör mitt helhetsperspektiv och identifieringen av de 'tre resurserna'

- påpekas. Förhållandet tydliggörs i de tre beskrivningar av teorin i praktiken som återfinns i avsnitt 15.5. Enkelt uttryckt baserar sig en aktörs möjligheter till påverkan på tillgång till personer, kunskap och 'energi'. De tre resurserna måste ses som en helhet. Samtliga tre faktorer - interaktionsmöjligheterna, kunskapen och engagemanget - måste vara vid handen för att en aktör skall kunna utöva påverkan; eller besitta 'makt och inflytande' ur mitt strategiska aktörsperspektiv. Observera att jag definierar påverkan både som en förändring av en rådande strukturell ordning (jfr "transformative capacity"[1]) och rekonstitution) och som en 'bevakning' av rådande strukturer (jfr reproduktion) - se avsnitt 13.4.2 och 13.4.3. Helheten, eller sambandet mellan de tre faktorerna, är uppbenbar. Så är t ex ambitionen att agera i en viss fråga beroende av kunskapen och möjligheterna att nå aktörer som uppfattas som viktiga i sammanhanget; och dessutom beror kunskapen bl a av de tidigare interaktionsmöjligheter en aktör haft.

15.2 Förutsättning för påverkan

> "Clearly, although an actor B may have power within an interaction situation or 'game' (e g greater ability than others to select a preferred outcome or to realize his will over the opposition of others within that structural context) he may or may not have the power to structure social relationships, to alter the 'type of game' the actors play, at the rules and institutions and conditions governing interactions or exchanges among the actors involved"[2])

I inledning till kapitel 13 beskrev jag två aktörer. Båda redovisade i den empiriska studien (- kapitel 2 till 10 -) en hög grad av uppfattat inflytande. Jag hävdade att detta berodde på vissa speciella inslag i deras situation. Båda två hade för det första interaktionsmöjligheter som skiljer sig från de aktörer som redovisar en låg grad av uppfattat inflytande. Deras tillgång till personer var inte bara bred och stor till omfattningen, den inkluderade även personer som enligt den existerande - objektiverade och legitimerade - ordningen uppfattas som i olika avseenden ledande aktörer (inte minst enligt föreställningen att organisationens hierarki avspeglar aktörernas makt och inflytande, men även när det gäller besittningen av sakkunskap av objektiverad betydelse för organisationen) - jfr

bl a begreppen "principal actors"[3], "key actors"[4] och "signifikanta aktörer"[5].

Båda aktörerna har tillgång till personer som - genom sin synlighet[6] och sina strukturellt givna och morfologiskt identifierbara roller - är viktiga för de normer och regler som förmedlas som centrala i organisationen. De har samtidigt genom sin fackliga verksamhet interaktionsmöjligheter som sträcker över stora delar av organisationen. Deras förutsättningar att påverka organisationen - genom tillgång till personer - är således stora.

> "...the ongoing process of social construction in all sectors of the organization will continually generate alternatives to the presently established morphology."[7]
>
> "On the basis of substructural linkages people may act to overthrow the established morphology."[8]

Begreppet 'ledande aktör' har här två betydelser. De berör den nuvarande, eller rådande, strukturella ordningen respektive den dynamiska dimensionen i mitt strategiska aktörsperspektiv. Med ledande menar jag i den första betydelsen att aktören i den befintliga strukturen uppfattas som inflytelserik - som beslutsfattare, regelsättare, ledare, etc. Detta innebär att han i reproduktionens stabila normvärld besitter ett legitimerat inflytande. I den andra betydelsen är aktören resursstark i den mening min teori avser - han har således stor tillgång till personer, kunskap och engagemang. I den utsträckning dessa förhållanden sammanfaller för en aktör - aktören är ledande i båda betydelserna - innebär det dels att den objektiverade organisationsföreställningens (jfr t ex den formella hierarkins) betydelse för den uppfattade graden av inflytande förklaras ur mitt strategiska aktörsperspektiv, och dels att vi ser en förklaring till maktens 'tröghet' eller 'reproduktion'. Låt mig utveckla den sista punkten, med hjälp av följande citat från Pfeffer (1981)[9].

> "The institutionalization of power in organizations derives from three effects. The first effect ... is commitment to decisions and strategies previously adopted. ... The second effect is the institutionalization of beliefs and practices within the organization. This phenomenon occurs when rules, processes, task procedures, and beliefs about the world become unquestioned and taken as objective

> reality. ... The third effect involves the fact that the possession of power enables those participants with the power to obtain additional determinants of power. Once in power, in other words, power can be used to take action and acquire resources which will provide at least as much if not more power in the future. Power has within it the source of its own perpetuation."[10]

I mina resurstermer innebär detta att reproduktionen av olika strukturförhållanden bevakas genom att begränsa aktörers tillgång till personer, kunskap och engagemang.

Ur mitt strategiska aktörsperspektiv överförs verklighetsuppfattningar (som handlingsunderlag, dvs 'handlingsorienterade' se avsnitt 13.4.4.) genom aktörers handlingar gentemot varandra - genom interaktion. En första makt- och inflytanderesurs består således av en aktörs interaktionsmöjligheter. Förutsättningarna att påverka det organisatoriska skeendet - genom förändrade strukturförhållanden (i form av förändrade verklighetsuppfattningar/handlingsunderlag hos andra aktörer) - ökar med tillgången till personer; både i omfattning och relativt ledande aktörer. Ur det strategiska aktörsperspektivet innebär interaktionsmöjligheterna möjligheter att reglera det egna handlingsutrymmet vis-à-vis andra aktörer. Att sprida påverkansmöjligheter till ett större antal aktörer i organisationen handlar i detta första resurshänseende (- förutsättningen -) således om att ge fler aktörer tillgång till fler personer och till - enligt den rådande strukturen - ledande aktörer. Därmed kan vi konstatera att delar av de 'modeller' som från arbetsgivarhåll (- dominerande intresse: företagsekonomiskt effektivare verksamhet -) och arbetstagarhåll (- dominerande intresse: ökad arbetstillfredsställelse och ökat inflytande -) framförs i organisationsutvecklande syfte berör det strategiska aktörsperspektivet; jfr t ex 'plattare organisation/färre hierarkiska nivåer', 'projektorganisation över olika funktioner' och ' grupporganisation över hierarki och funktioner'. Samtidigt som ett ökat umgänge över hierarkier och funktioner innebär påverkansmöjligheter så rymmer det 'koopteringsrisker'[11] (jfr. i mitt strategiska aktörsperspektiv; påverkan från andra aktörer och relationens ömsesidighet som ett villkor). Vi måste därmed gå vidare och betrakta de övriga två resurser jag iden-

tifierat.

15.3 Arsenal för påverkan

> "In an organizational setting, access to information, that is, knowledge, also becomes a basis of power."[12]

Hur en aktör 'förvaltar' sina interaktionsmöjligheter beror ur mitt helhetsperspektiv på två grupper av faktorer. Samtidigt som den enskilde aktören äger en marginal av rent individuellt baserad handlingsfrihet (se avsnitt 13.4.4) handlar han i en verklighet som innehåller strukturellt givna ramar. Aktörens tolkning av dessa beror av kunskap av olika slag. Hur aktören tolkar olika strukturförhållanden och därmed kognitivt ger sitt eget agerande ett underlag - och i en reflekterande efterhand förklarar både sitt och andra aktörers agerande - beror enligt min teori på tre typer av kunskap. Dels den kunskap som är av 'teknisk' art - och som för tillfället betraktas som sakkunskap av central betydelse för organisationens verksamhet; dels den kunskap som gäller de sociala och 'kulturella'[13] dimensionerna i organisationens verksamhet. Den första anknyter till den objektiverade föreställning som (enligt t ex 'resource dependence' och 'structural contingencies' perspektiven) ger aktören en morfologiskt eller legitimerat betydelsefull position i organisationens verksamhet. Den andra kunskapen gäller 'the rules of the game'; de normer och regler och även symboler som både formellt/officiellt och informellt/inofficiellt har betydelse för en meningsfull kommunikation aktörer emellan. Den tredje typen av kunskap utgörs av "the skill to diagnose the situation" (Pfeffer, 1981) eller med andra ord bedöma "the facts of the situation" (Pettigrew, 1976). Aktörens politiska färdigheter eller skickligheter (jfr. Pfeffer, 1981, avsnitt 14.4..5) berörs därmed.

> "The player remains free but must, if he wishes to win, adopt a rational strategy according to the nature of the game and respect its rules."[13]

I citatet ovan (Crozier & Friedberg, 1980) har rationaliteten en ytterligare innebörd utöver de tidigare i boken diskuterade (se t ex kapitel 11).

Crozier & Friedberg utgår från att målformuleringar alltid in-

nehåller olika mått av osäkehet, oklarheter och föränderlighet, samt att allt beteende är aktivt och aldrig till fullo förutsägbart. Istället för att vara rationellt i förhållande till ett klart och tydligt formulerat mål är beteendet rationellt i förhållande till varje aktörs möjligheter att agera, dessa möjligheters konstituerande omständigheter samt i relation till andra aktörers beteende - deras handlingar, de beslut de fattar och de 'spel' som etableras olika aktörer och parter emellan. Således existerar inget 'irrationellt' beteende; det finns alltid orsaker till och en strategi bakom det som sker[15] (jfr. mitt strategiska aktörsperspektiv).

> "..., a study of strategies insures that the actor's rationality will be sought in the orgaizational context and that in turn the organizational construct will be understood through the actor's experience ...
> ..., the actors reveal the strategies they choose in the course of mutual interaction within the given context."[16]

De tre typerna av kunskap berör aktörens möjligheter att kunna kommunicera på ett sätt som har påverkan på motparten i interaktionen. Uttryckt något annorlunda är denna kunskap en arsenal av potentiella (se vidare nästa avsnitt) resurser för påverkan i interaktionen. Kunskap av det första slaget är nödvändig för att kunna delta i den tekniska delen av interaktionen/kommunikationen - i sakfrågan (jfr t ex Simon, 1947/1971, March & Simon, 1958 och även Cyert & March, 1963), den andra är nödvändig för att delta på ett för motparten (socialt) meningsfullt sätt (jfr t ex Giddens, 1976) och den tredje är nödvändig för att kunna agera politiskt strategiskt eller taktiskt (jfr t ex Crozier & Friedberg, 1980 och Pfeffer, 1981); i syfte att manövrera mot den ultima finaliteten.

I mina två aktörsbeskrivningar i inledningen till kapitel 12 äger aktörerna sakkunskap eller teknisk kunskap av betydelse för organisationen. I det först beskrivna fallet besitter aktören kunskap och insikter i det fackliga arbetet; en kunskap som i det företaget är av central betydelse för att - i företagsekonomiska termer - mobilisera och kontrollera 'produktionsfaktorn' arbetskraft. I det andra fallet besitter aktören en politisk kunskap som är av stor betydelse i den miljö och situation (jfr huvudmannaskap och ekonomiska nedskärningar)

organisationen befinner sig. Dessutom besitter aktören kunskap som berör den företagsdemokratiska tradition man i organisationen både högt värderar och noggrant bevakar. Båda aktörerna har kunskap att både föreslå och värdera eventuella 'kandidater' (jfr Stymne, 1974, ovan avsnitt 14.4.4) på dessa områden.

Utöver denna kunskap äger aktörerna kunskap om "the rules of the game". Båda två har en lång och gedigen bakgrund i organisationen och erfarenhet av interaktion med både 'ledande' och andra aktörer. Genom denna interaktion har de delvis varit med om att forma de spelregler som gäller. Genom närheten och interaktionserfarenheterna har de även tillägnat sig kunskap om motparter och kunskap som ger den möjligheter att 'diagnostisera' olika interaktionssituationer.

Ett flertal av de organisationsutvecklingsmodeller som förekommer anknyter även till denna resursfaktor. Så är det t ex uppenbart att olika typer a grupporganisation över hierarki och funktioner bidrar till att vidga kunskapsarsenalen för de berörda aktörerna. De utökade kontakter mellan olika parter som medbestämmandeavtalen medfört i många organisationer bidrar också till en ökad kunskapsarsenal för de aktörer som involveras.

Genom utvidgad kunskap motverkas de 'koopteringsrisker' interaktionen innefattar. Min tredje makt- och inflytande resurs är av avgörande betydelse för hur interaktionsmöjligheterna och kunskapsarsenalen förändras från potentiella resurser till reell påverkan. Den reella påverkan sker genom aktörens agerande - dennes handlingar.

15.4 Mobilisering för påverkan

> "The mobilization of participants to pursue their interests and to reach out for alternative structural arrangements is also a significant component of a dialectical analysis of power...groups...may envision alternatives and become actively committed to their achievement."[16)]

Två faktorer avgör hur interaktionsmöjligheterna förvaltas av aktören. Den första är den ovan refererade kunskapsarsenalen. Den andra är i vilken utsträckning kunskapen mobiliseras; dvs omsätts i handling. Detta beror av aktörens engagemang och hur han fördelar det på olika delar av sin totala aktivitet (jfr.

Lewins, 1951; "lifespace"[17]). Engagemanget är en subjektiv fråga - det är resultatet av ett val som den enskilde aktören gör (jfr t ex Sartre, 1977, och Daudi, 1984; om 'vilja' ovan i avsnitt 14.6). Samtidigt utsätts aktören i denna valprocess för olika former av manipulation; jag tänker då på olika typer av samhälleligt eller organisatoriskt legitimerade strävanden och tydligheten i dessa. Oavsett detta har aktören det avgörande ansvaret för både den grad av engagemang han uppbådar och vart han riktar det inom de för honom tillgängliga interaktionsmöjligheterna (jfr "allocation of energy", Cohen, March & Olsen, 1976).

> "Participants vary in the amount of time and effort they devote to different domains."[18])

Den 'maktens tröghet', eller 'reproduktion' jag kommenterade ovan går att betrakta även ur kunskaps- och engagemangsperspektiven. Weiner (1976) utförde en studie i en organisation som enligt hans bedömning karakteriserades av olika 'anarkistiska' inslag ("organized anarchy", "vague and inconsistent goals, unclear technology, and fluid participation" - jfr avsnitt 12.5). Han studerade beslutsfattandet i organisationen utifrån Cohen, March & Olsens (1972) "garbage-can model" - "decisions...as a result of the confluence of four streams: choice opportunities, solutions, problems and participant energies"). Weiner drog av denna studie en slutsats om sambandet mellan en aktörs aktivitet, eller engagemang, och hans kunskap; där dessa två faktorer förstärker varandra (-"competence multiplier"). Weiners resonemang och slutsatser innefattar det jag betraktar som maktens tröghet. Allteftersom en ökad aktivitet leder till ökad kunskap som leder till ökad aktivitet som leder till ökad kunskap osv, så medför den ökade kunskapen hos en grupp av aktörer dessutom att andra aktörer får allt svårare att erhålla tillträde till beslutsprocessen (jfr. interaktionsmöjligheter). Jag återger här i sin helhet Weiners slutsatser med avseende på det jag betecknar som maktens tröghet.

> Weiner menar att den i en beslutsprocess aktiva deltagaren tenderar att relativt övriga deltagare i ökande utsträckning mobilisera energi och engagemang. Detta beror av två förhållanden. För det första är denna aktör mindre uppbunden av andra åtaganden och därmed fri att ägna mer tid och

> kraft åt beslutsfattandet. För det andra; allteftersom den höga deltagandegraden består och förstärks utvecklas de aktiva deltagarna till en relativt liten grupp, som - och det är det viktiga - erhåller en nära nog monopolistisk ställning med avseende på den kunskap och kompetens som krävs i beslutsfattanden.[19)]

Utifrån mitt strategiska aktörsperspektiv (- där aktörens 'intresse' utgörs av den ultima finaliteten; dvs ett vidgat eget handlingsutrymme -) blir engagemanget en självklarhet i situationen där det egna handlingsutrymmet tydligt hotas. Möjligheterna att klä engagemanget i ett meningsfullt (- för motparten; och därmed för möjligheterna till påverkan -) agerande avgörs då av aktörens interaktionsmöjligheter och kunskapsarsenal. Samtidigt är engagemanget en självklarhet när handlingsutrymmet uppfattas som möjligt att utvidga. Det sistnämnda är detsamma som att säga att när möjligheterna till att påverka strukturförhållanden blir tydliga genom tillräckligt med interaktionsmöjligheter och kunskap så tillskjuter även aktörens engagemang (jfr studier som befäster den 'goda cirkeln', t ex IDE, 1981, Dahlström, 1970, och Gardell, 1976. Engagemanget innebär således en mobilisering av aktörens interaktionsförutsättningar och kunskapsarsenal på de olika områden (jfr. "aktuellt fält", Sjöstrand, 1985) aktören väljer att agera på. Engagemanget är den faktor som åstadkommer handling, och därmed konkret blottlägger olika verklighetsföreställningar aktörerna emellan (- aktörernas "theories in use" till skillnad från "espoused theories", se Argyris & Schön, 1978). Varje aktörs handlingsunderlag (de befintliga strukturerna) levandegörs genom handlingen. I interaktionen ges således underlaget för aktörernas vidare tolkning av sina handlingspremisser (både handlingsunderlag och handlingsfrihet); i interaktionen ryms potentialen till förändrade framtida handlingspremisser för de berörda aktörerna.

Engagemanget som resurs förutsätter att det genom den sociala interaktionen är kopplat till en för de berörda aktörerna/parterna meingsfull verklighet. Engagemang för engagemangets egen skull i isolering från det sociala sammanhanget äger föga värde som faktor av betydelse i makt- och inflytandemening (jfr. behovet av "ligatures", Dahrendorf, 1982 och begreppet "retreatism", Merton, 195720).

I mina två beskrivningar har aktörerna speciella interaktionsmöjligheter och även speciell kunskap. Båda aktörernas engagemang är stort när det gäller bevakningen av fackliga frågor och sina medlemmars intressen i respektive verksamhet och organisation. Det är samtidigt för dessa frågor betydelsefulla aktörer de har interaktionsmöjligheter med och det är på dessa områden de har hög kunskap (- sakkunskapen). Dessutom äger de kunskap om de spelregler som gäller i relationen med motparten och de har även kunskap (av bl a erfarenhet) att 'diagnosticera' olika interaktionssituationer. Det är uppbenbart att de äger möjligheter att både bevaka och t o m vidga sitt handlingsutrymme vis-à-vis motparten. Deras engagemang är därmed ur ett strategiskt aktörsperspektiv mer eller mindre en självklarhet. De lägger både ned tid, kraft och energi på de områden där de besitter kunskap och interaktionsmöjligheter.

Att vara aktiv i en situation med t ex ett kunskapsmässigt underläge kan vara en strategi för att öka kunskapen. Därmed är en mobilisering av olika aktörers handlingskraft viktig ur inflytandesynvinkel även då aktörerna i övrigt har en låg grad av resurser. Jag hävdar här bl a att de olika managementläror[21)] som syftar till ökat engagemang i en organisations verksamhet kan innehålla en 'hävstångsmöjlighet' sett ur de enskilda aktörernas strategiska perspektiv. Engagemanget innebär en möjlighet till vidgade interaktionsmöjligheter och en vidgad kunskapsarsenal.

Att träda in i en interaktion med andra aktörer innebär alltid att en aktör samtidigt som han erhåller möjligheter till påverkan på andra aktörer också utsätts för påverkan från dess (jfr. interaktionen som ömsesidig utbytesrelation, se avsnitt 13.4.4). Ur det strategiska aktörsperspektivet är detta 'maktens och inflytandets' villkor. Den kraft med vilken den enskilde aktören därvidlag kan hävda sin egen handlingsfrihet är beroende av graden av kunskap och engagemang.

15.5 Tre beskrivningar av teorin i praktiken

Exempel 1:

ARSENAL

Företaget har under längre tid arbetat på en konstant marknad och under ekonomiskt kärva villkor. Kostnadssidan av verksamheten har kommit att bli alltmer företagsekonomiskt betydelsefull; och alltmer uppmärksammad. Medvetenheter om situationen är hög både hos företagsledningen och de fackliga organisationerna. Man är också överens om var i verksamheten olika rationaliseringsåtgärder tydligt erbjuds. När åtgärden - en geografisk omläggning av produktionen, med bl a minskning av personalstyrkan på en arbetsplats som konsekvens - föreslås för behandling föreligger ett förhållande där arbetsgivar- och arbetstagarsidan för det första identifierar samma fråga och för det andra har samma föreställning om dess innebörd. Samtidigt som olika intressen berörs - det företagsekonomiska och det sysselsättningsmässiga - existerar den kunskap och information som gör kommunikation parterna emellan möjlig.

FÖRUTSÄTTNING

Arbetsgivarparten och arbetstagarparterna i företaget har en tradition av täta och informella kontakter. Detta är bl a en av anledningarna till den kunskap samtliga parter besitter om den breda innebörden (- både företagsekonmi och sysselsättning) i den av företagsledningen presenterade och av de fackliga organisationerna förväntade åtgärden. När åtgärden presenterats sker kontakter enligt en formell agenda i den medbestämmandeorganisation företaget har. Vid sidan av dessa kontakter äger en intensiv diskussion rum inom ramen för det etablerade informella nätverk av kontakter som existerar mellan ledande personer i företagsledningen och de fackliga organisationerna.

MOBILISERING

Frågans vikt är odiskutabel. Omedelbart står ett antal arbetstagares sysselsättning och anställningar på spel; på något längre sikt berörs företagets förutsättningar att klara den allt kärvare ekonomiska situationen. Utifrån den ömsesidiga kunskapen, kommunikationen och traditionen av nära samarbete parterna emellan mobiliseras de fackliga organisationerna. De uppfattar inte bara att frågan är av vikt och att det går att samtala och att föra diskussioner kring den; de uppfattar även att den går att påverka. Gemensamheten i form av medvetenhet, kunskap, information och kontinuerliga nära kontakter medför också att ärendet inte blockeras av i förhand fastlagda ställningstaganden. I en anda av att 'kandidaten' går att påverka blir behandlingen av den från början en konstruktiv process - där bl a jämkningen av två

motstridiga intressen ingår som en uppgift. Att nå en lösning utifrån frågans hela innebörd blir vägledande för de inblandade aktörernas agerande; snarare än prestige, speltaktiska drag, missförstånd, brist på information, etc.

OBJEKTIVERAT RESULTAT

Resultatet av de diskussioner som fördes och de kontakter som både togs och löpte kontinuerligt förelåg efter ca åtta månader (- om vi försöker se den presenterade åtgärden som ett till art och tid avgränsat ärende). Resultatet går att betrakta som en kompromiss. Sysselsättningsminskningen minimerades och produktionsomläggningen genomfördes i sina ur rationaliseringsperspektivet mest uppenbara avseenden. Ett lika viktigt resultat som dessa saklösningar var en bibehållen god relation och ett bibehållet förtroende mellan arbetsgivarparten och arbetstagarparterna. Samtliga parter gick ur ärendet i god anda och dessutom med föresatser om 'nya tag' utifrån de nu gällande produktions- och ekonomiska förutsättningarna. Gör vi en övergripande affärsmässig värdering av vad som skedde i detta fall konstaterar vi att båda de faktorer som krävs för en fortsatt idé- och/eller materielförädling mobiliserades inför framtiden; både kapital och arbetskraft.

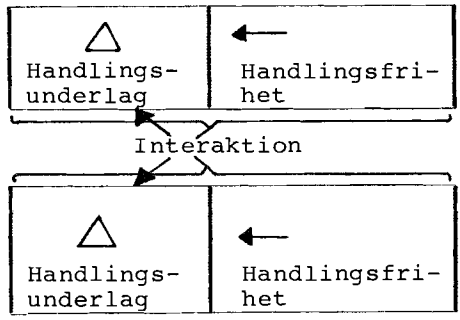
STRATEGISKT RESULTAT

Ur det strategiska aktörsperspektivet går vad som skedde att beskriva i annorlunda termer. Ur det perspektivet söker varje part bevaka - bevara och utvidga - det egna handingsutrymmet. Det är detsamma som att inte motpartens verklighetsföreställningar dikterar det egna handlingsunderlaget (- dvs formar de strukturella villkoren för det egna agerandet -) och inkräktar på den egna handlingsfriheten (- dvs skapar minskad osäkerhet/ökad förutsägbarhet för motparten -); och därigenom 'styr' det vidare egna agerandet (jfr avsnitt 13.4.4).

I det beskrivna fallet finns en hög grad av interaktionsmöjligheter aktörerna emellan. Dessutom äger parterna kunskap (se avsnitt 14.4, 14.5 och 15.3 och engagemang (se avsnitt 14.4, 14.5 och 15.4. Aktörerna har sådan handlingsfrihet och sådana möjligheter (- de tre resurserna -) att påverka motpartens handlingsunderlag att den objektiverade lösningen (- den nya strukturer/det vidare handlingsunderlag att den objektiverade lösningen (- den nya strukturen/det vidare handlingsunderlaget -) innehåller ingredienser från båda parters (genom handlingar i interaktionen) företrädda och hävdade verklighetsföreställningar. Interaktionen leder till den dynamik som är dess signum. Det vidare handlingsunderlaget förändras för båda parter (jfr rekonstitution kontra reproduktion, se bl a avsnitt 13.4). Genom att båda parterna äger en viss kunskapsarsenal och ett visst engagemang motverkas den enes dominans över den andre; koop-

teringsriskerna minskar. Situationen går att beteckna som ett förhållande parterna emellan där det råder delad påverkan (jfr ömsesidig utbytesrelation, avsnitt 13.4.4 och där handlingsfriheten bevakas och bevaras.

Part 1 Handlingspremisser



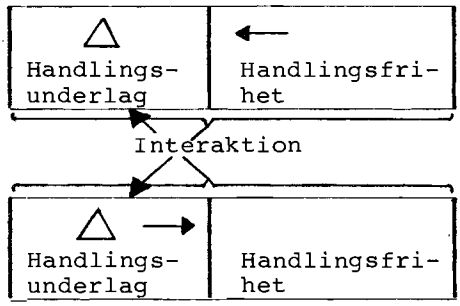
Part 2

Handlingspremisser

Figuren söker illustrera en situation där den höga graden av interatkion samt kunskapen och engagemanget hos båda parter medför ett rekonstituerat handlingsunderlag och en hävdad handlingsfrihet. △ betecknar det förändrade eller rekonstituerade handlingsunderlaget.

En situation med hög grad av interaktion men med låg kunskap och lågt engagemang hos den ena parten (part 2 i figuren nedan) medför att den andra parten (part 1 i figuren nedan) i dominerande utsträckning påverkar de vidare handlingspremisserna. Ur det strategiska aktörsperspektivet innebär det att den parten hävdar sin handlingsfrihet, medan motpartens handlingsfrihet undertrycks. Med hjälp av samma figur som ovan går en sådan situation att illustrera på följande sätt.

Part 1 Handlingspremisser



Part 2

Handlingspremisser

Exempel 2:

Även detta företag befinner sig i en situation med ekonomiska bekymmer. Företaget verkar i en bransch där den tekniska utvecklingen varit, och även fortsättningsvis förväntas bli, dramatisk - både produktions- och produktmässigt. De fackliga organistionerna har under låg tid levt med produktionsförändringar av olika grad som ett ständigt hot mot sysselsättningen och - framför allt - som en faktor som i sin yttersta konsekvens medför radikalt förändrade arbetsuppgifter för stora grupper av anställda. Ur företagsledningens perspektiv är komplicerad. Samtidigt som man har problem med olika gruppers oro inför sina arbeten, bedömer man att den tekniska utvecklingen i båda sina dimensioner (produktion och produkter) kräver stora förändringar av både företagets affärsinriktning och (därmed även) företagets organisatoriska struktur. Under en tid har förändringar skett i mindre steg och över spridda delar av verksamheten. Oklarheten om "vart företaget är på väg" har under denna period ökat bland stora grupper anställda. De förändringar som introducerats och genomförts har mött motstånd och underbyggt de anställdas oro inför framtiden.

Företagsledningen bestämmer sig så för att ta ett samlat grepp över verksamheten; avsikten är att med kraft driva igenom de övergripande affärs- och strukturförändringar som utvecklingen sedan länge påkallat. Företagsledningen har inför det arbetet omformats till en grupp ("direktion") och bemannats med ett par nya personer. Den verkställande direktören är densamme som under hela den tidigare perioden. Kort efter detta startar man med ett "organisationsseminarium", där samtliga fackliga organisationer under ett internat föreläggs ett förslag till ny organisation. Företagsledningen presenterar företagets nya affärsinriktning som grunden för de organisatoriska förändringarna. Trots att seminariet formellt behandlar ett konkret organisationsförslag får det snarare karaktären av ett 'framtidsseminarium', där en ny affärsinriktning och ett framtida tekniskt scenario 'under ytan' spelas upp. Detta scenario har för de fackliga organisationerna mycket oklara konturer med avseende på de produktionsmässiga förändringar de under så lång tid känt oro för - och som de med kraft och engagemang arbetat med för att söka kontrollera.

Situationen efter "organisationsseminariet" är uppenbar. Företagslednignen driver en förändring av företagets affärsinriktning (produktteknologi) och en till detta koppald strukturförändring av organisationen. De fackliga organisationerna upp-

fattar en organisationsförändring med stora potentiella effekter för sina medlemmars arbeten (produktionsteknologi). De uppfattar att yrkesrollerna, och även sysselsättningen, för ett antal tidigare i verksamheten centrala grupper är hotade. Ur ett fackligt perspektiv befinner sig därmed vissa grupper i en situation där hela deras historiska identitet och styrka är på väg att undergrävas.

ARSENAL

Den dialog om företagets framtid som sannolikt behövs blir inte av. Företagsledningen placerar en förändring av företagets affärsinriktning på agendan, och kopplar därtill en växande kunskap om den produktteknologiska utvecklingen. De fackliga organisationerna tolkar en förestående genomgripande produktionsteknologisk förändring, och kopplar därtill en växande kunskap om den produktionsteknologiska utvecklingen. Samtidigt har de fackliga organisationerna under de år som gått tillägnat sig kunksap om hur de enligt de formella regelsystem som existerar (- lagar och avtal -) skall bemöta olika uppdykande (- oftast introducerade av företagsledningen -) produktionsmässiga 'förändringskandidater'. Information utbyts parterna emellan. Kommunikationen är däremot nära nog obefintlig; man agerar för och talar om skilda saker.

FÖRUTSÄTTNING

Företaget har under hela den tid jag följt det haft en mångfald kommittéer och grupper för samverkan mellan arbetsgivarsidan och arbetstagarsidan. Officiellt, eller formellt, har medbestämmandeorganisationen varit väl utbyggd; dessutom har tillfälliga partssammansatta projekt- och arbetsgrupper inrättats vid speciella förändringar. Den teknologiska utvecklingen har fortgått. En stor del av de fackliga företrädarna och medlemmarna ifrågasätter värdet av de formella samverkanskontakter de har haft och har med arbetsgivarparten. De har som följd därav alltmer dragit sig ur de kommittéer som - oftast å arbetsgivarens initiativ - inrättades under både tiden innan och efter MBLs ikraftträdande. Man gör så bl a för att kunna koncentrera sina krafter på speciella ärenden och därefter driva sina ståndpunkter via de av MBL givna reglerna. Det centrala medbestämmandeavtal (branschavtal) som finns uppfattar man som medel för en ordning av samma slag som den gamla - om än i något annorlunda skepnad. Man driver således inte med kraft frågan om ett övergripande lokalt medbestämmandeavtal. Det kommittésystem som finns har fått till följd att flera fackliga företrädare uttrycker sig inte veta "vem vi förhandlar med och var vi förhandlar". Utöver de formella kontakterna har arbetsgivarparten och arbetstagarparterna få kontakter. I och med att de fackliga organisationerna ranso-

nerat sitt deltagande i den formella organisationen för samverkan, har en situation uppstått där parterna huvudsakligen möts när MBLs regler påkallar det eller när de fackliga organisationerna förberett en fråga för formell medbestämmandebehandling.

MOBILISERING

Företagsledningen har ett styrelsebeslut som grund för de föreslagna förändringarna. Ur ett rent företagsekonomiskt perspektiv bedömer man åtgärderna som tvungna. 'Rekonstruktionen' av företaget är förankrad både i styrelsen och - som man uppfattar det - hos viktiga grupper på marknaden. Engagemanget från de inblandade parterna är stort. De fackliga organisationerna uppfattar sig alltmer som stående vid sidan av det som sker. Kontakterna med motparten har blivit allt färre och innehåller allt mindre av diskussioner om 'samma sak'. I takt med att man alltmer upplever att "det spelar ingen roll vad vi gör", avtar också deras engagemang.

OBJEKTITIVERAT RESULTAT

Under en lång och för många inblandade parter smärtsam händelsekedja genomförs den nya affärsinriktningen och organisationen strukturförändras. Personal omflyttas och får redan på kort sikt i viss utsträckning förändrade arbetsuppgifter. De fackliga organisationerna bevakar och gör motstånd under hela detta skeende. Relationen mellan arbetsgivarparten och arbetstagarparterna påverkas negativt; förtroendet sjunker parterna emellan. Utvecklingen medför konfrontation och misstro; de fackliga organisatoinerna använder MBLs regelsystem som "störande och bromsande" instrument utan förhoppningar om inflytande på de slutgiltiga beslut som växer fram. Centrala personer i företagsledningen säger upp sig.

Gör vi en affärsmässig värdering av vad som skedde i detta fall konstaterar vi att den ena faktorn som krävs för en fortgående idé- och/eller materialförädling mobiliserades; nämligen faktorn kapital. På längre sikt måste förändringar till som även mobiliserar arbetskraften - på ett sätt och i en utsträckning som, så långt vi följt företaget i denna beskrivning, misslyckats. Affärsmässigt värderat når man ett dåligt resultat. Arbetskraften mobiliseras inte som konstruktiv och stödjande faktor för affärernas fullgörande, utan spelar snarare en destruktiv roll. I stället för att vara den del av verksamheten som utvecklingen bygger på, har man hamnat i en situation där arbetstagarnas betydelse för affärernas utveckling snarare söker minimeras; och där hoppet står till den rent icke-mänskliga teknologin.

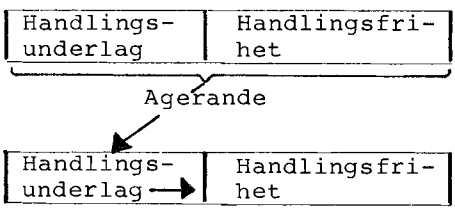
STRATEGISKT RESULTAT

Ur det strategiska aktörsperspektivet går vad som skedde att beskriva i annorlunda termer. Ur det perspektivet söker varje part bevaka - bevara och

utvidga - sitt eget handlingsutrymme. Det är detsamma som att inte 'tillåta' motpartens verklighetsföreställningar (- dennes agerande -) i dominerande utsträckning diktera det egna framtida handlingsunderlaget (- dvs forma de strukturella villkoren för det egna agerandet -) och inkräkta på den egna handlingsfriheten (- dvs skapa minskad osäkerhet/ökad förutsägbarhet för motparten -); och därigenom 'styra' det vidare egna agerandet (jfr avsnitt 13.4.4).

I utgångsläget i det beskrivna fallet råder en objektiverad situation (jfr det dominerande handlingsunderlaget/de dominerande strukturvillkoren) där företagsledningen både introducerar och beslutar om förändringar. Genom den ringa grad av interaktion som förekommer mellan aktörerna i fallet (- och pga de fackliga organisationernas begränsade kunskap och engagemang relativt motparten och det av denne identifierade och introducerade ärendet -) blir möjligheterna till påverkan begränsade. Den strukturella ordning som råder till fallets början kvarstår vid slutet. Företagsledningens övertag enligt den objektiverade och legitimerade organisationsföreställningen kvarstår och utgör de strukturella villkor utifrån vilka båda parter även fortsättningsvis agerar. Handlingspremisserna förändras inte för någondera parten. Situationen går att beteckna som ett förhållande parterna emellan där den ene dominerar den andre och därmed även undertrycker dennes handlingsfrihet.

Part 1 Handlingspremisser



Part 2 Handlingspremisser

Figuren söker illustrera en situation där den låga graden av interaktion (- jfr begränsade möjligheter till förändring av relationen och av aktörernas vidare handlingspremisser -) medför att "the structure of dominancy" 10) består (- jfr; de rådande strukturella handlingsvillkoren reproduceras -).

Exempel 3:

	Situationen i företagsekonomisk mening är densamma för detta tredje företag som för de två tidigare beskrivna. Man verkar i en bransch där den allmänna konjunkturen har stor genomslagskraft på verksamheten. Under 1981-82 var beläggningen låg och den ekonomiska situationen bekymmersam.
ARSENAL	Både företagsledning och de anställda var medvetna om beläggnings- och ekonomiproblemen. Utöver konjunkturen var orsakerna till - eller lösningarna - på problemen långt ifrån tydliga. Tillsammans såg man dock två vägar ur problemen. Dels en företagsledningsuppgift i form av en kraftfull och breddad marknadsbearbetning och dels en uppgift för övriga anställda i form av en rationell och högkvalitativ produktion. Inom det av båda parter identifierade och prioriterade uppdraget - 'ökad företagsekonomisk framgång' - fanns två kompletterande uppgifter som vardera parten antog ett respektive ansvar för.
FÖRUTSÄTTNING ARSENAL	Samtliga anställda umgås dagligen. Diskussioner om arbete och affärer äger rum kontinuerligt i omklädningsrum och lunchrum, på arbetsgolvet och i verkmästarrummet. Överenskommelser om åtgärdande av problem i beställningar och produktion sluts informellt allteftersom de dyker upp. Som exempel på arbetsgången vid företaget kan nämnas att arbetslaget deltar vid accepterandet av en order; de går tillsammans med verkmästare - och till och från även annan ledningspersonal, inklusive Vd - igenom ritningar och de produktionstekniska förutsättningarna för affärens genomförande.
MOBILISERING	Företagets situation uppfattas som ett gemensamt problem. Samtliga inser sambanden mellan orderingång/ 'affärer', beläggningen/arbetssituationen, kvaliteten och effektiviteten i produktionen och företagets möjligheter att fortleva/det ekonomiska resultatet.
OBJEKTIVERAT RESULTAT	Genom en intensifierad marknadsbearbetning och en rationell och kvalitativt säker produktion söker företaget ta sig ur en problemfylld situation. Även om resultaten låter sig vänta på rustar man onekligen för en allt effektivare och mer lönsam verksamhet. Samtliga anställda har tydliga och viktiga uppgifter i det arbetet. Man känner en gemensam förpliktelse att förbättra företagets affärssituation. Affärsmässigt värderat har man uppenbarligen lyckats få till stånd en situation där både produktionsfaktorn kapital och produktionsfaktorn arbetskraft är mobiliserad.
STRATEGISKT RESULTAT	Fallet visar återigen en situation där de berörda parterna har interaktionsmöjligheter, kunskapsarsenal och engagemang. Utbytesrelationen är i

balans parterna emellan. Respektive parts handlingsunderlag formuleras gemensamt genom de handlingar som mobiliseras; och som genom interaktionen åtstadkommer ett ömsesdiigt utbyte. Ingendera parten dominerar fullständigt den andre utan båda äger genom sina resurser ett stort mått av påverkansmöjligheter och handlingsfrihet. Dels genom förutsägbarhet om den andre aktörens agerande (- kunskap om spelregler, situation och motpart -), och dels genom att i olika frågor (- kunskap om 'affärer'/marknadsföring respektive produktion -) placera motparten både i osäkerhet (- den egna kompetensen dikterar motpartens handlingsunderlag; jfr strukturvilkor -) och i ett beroendeförhållande (- utifrån det gemensamma uppdraget; där båda parters vidare handlingfrihet - den ultima finaliteten - står på spel -).

15.6 En företagsekonomisk morfologi

Även ur ett strategiskt aktörsperspektiv går det att konstruera morfologiska bilder av organisationen. Avslutningsvis försöker jag göra en sådan konstruktion. Syftet är att tydliggöra min teoris - relativt traditionella organisationsföreställningar - karaktär.

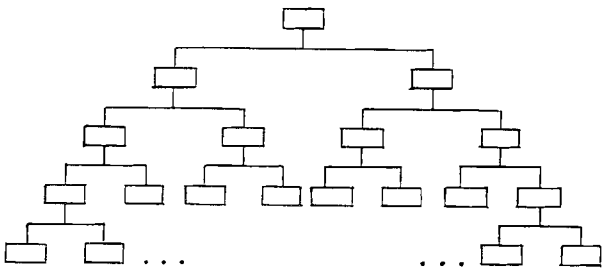
Som utgångspunkt för denna morfologiska konstruktion väljer jag ett företagsekonomiskt perspektiv. Jag utgår således från organisationens verksamhets- eller affärsidé. Jag väljer ett angreppssätt där jag i ett första steg identifierar organisationens verksamhetsidé som en föreställning om i vilket avseende organisationen dominerar sin omgivande miljö - "vår marknad är ...", "Vi fyller funktionen att ...", etc (jfr Normann, 1975) - och därigenom fortgående söker säkerställa sitt berättigande.

> "... ett företag kan uppnå framgång och vara effektiva endast genom att utveckla överlägsenhet (ett överlägset system) för att hantera en viss del av sin del av sin utbytesmiljö ..."

Normann (1975) menar att affärsidén utöver en identifikation av företagets/organisationens "nisch eller marknadssegment" består av två kompletterande komponenter; dels ett produktsystem och dels en organisationsstruktur, resurser och organiserad kunskap. Genom en god överensstämmelse ("fit") dessa tre komponenter emellan uppnås, enligt Normann, ett effektivt

system för dominans - en framgångsrik affärsidé. Mitt eget angreppssätt bygger på att organisationen har en formulerad föreställning om i vilket avseende man dominerar - eller kan uppnå dominans i - den omgivande miljön/jfr Normanns "överlägsenhet"). Denna föreställning, eller idé, efterföljs och fullgörs - eller eftersträvas - genom ett produkt- och produktionssystem (-tjänste- såväl som varuproduktion; idé såväl som materielproduktion -) och en organisation för detta.

Traditionellt betraktas organisationen som ett formellt system av kompetens-, arbets-, befogenhets- och ansvarsfördelning. Morfologiskt blir bilden av organisationen den gängse; och går att beskriva i olika varianter av hierarkiska och funktionella uppdelningar. T ex kan bilden - i sin enklaste form - ritas på följande sätt:

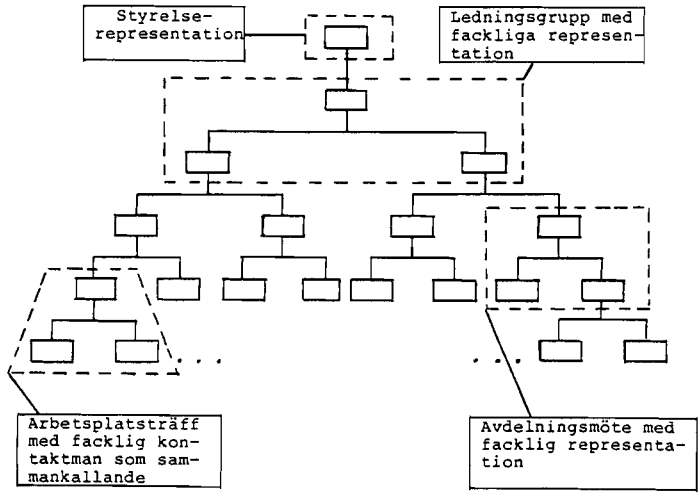


Figur 15.2 Traditionell organisationsbild

Att styra och kontrollera denna organisation kräver en administrativ ordning; där både kompetens-/arbetsfördelningen och befogenhets-/ansvarsfördelningen regleras genom en rationell planering, kontroll och uppföljning. Medlen och metoderna för detta är många; den formella organisationsstrukturen, befattningsbeskrivningar, lönesystem, belönings- och sanktionssystem, regel- och bedömningssystem för bemanning, befordringssystem, ekonomiska styr- och kontrollsystem på olika tidsikt, informationssystem, planeringssystem för olika aktiviteter, både teknisk och organisatorisk produktionsteknologi, etc.

Att skapa inflytande för olika aktörer blir ur detta perspektiv en fråga om att placera dem i positioner som motsvarar det eftersträvade inflytandet (- hierarkiskt med avseende på grad av inflytande och funktionellt med avseende på omfattningen av inflytandet - jfr kapitel 2, 3 och 4).

Ett system för fackligt inflytande kan se ut på följande sätt.

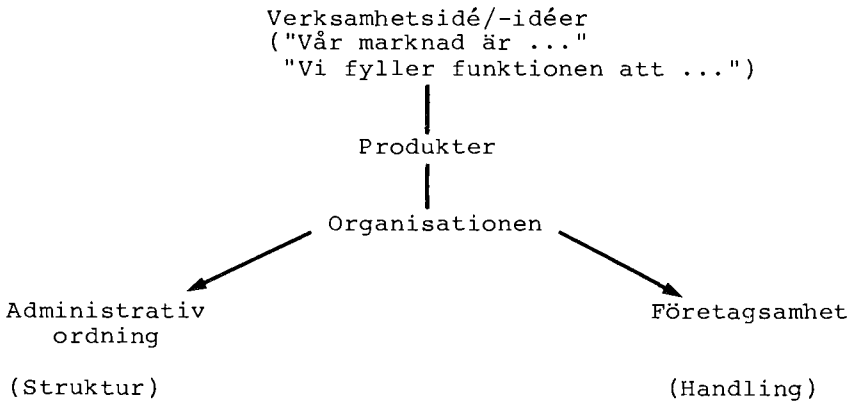


Figur 15.3 Traditionell samverkans-/medbestämmandeorganisation

I detta system kan man integrera olika sytem för hur speciella frågor skall hanteras; t ex i form av en specifik förhandlingsordning eller olika befogenheter för olika parter i olika ärenden och på olika nivåer (jfr lokala medbestämmandeavtal). Denna tradition - både med avseende på företagsledande och företagsdemokratisträvanden - bygger på, och förutsätter, att organisationen i ett antal avseenden fungerar enligt alldeles speciella teser (jfr kapitel 5). Här återger jag i punktform ett antal sådana antaganden.

- organisationen går att betrakta i formella strukturtermer
- organisationen går att betrakta som en hierarki; makten och inflytandet är hierarkiskt fördelat
- ingrepp i och förändringar av strukturen medför en förändrad makt- och inflytandefördelning mellan aktörer i organisationen
- beslut är resultatet av en planerad kedja av aktiviteter
- beslut fattas i speciella beslutssituationer och vid speciella beslutstillfällen
- olika frågor kan behandlas och olika beslut kan fattas relativt oberoende av varandra
- ett taget beslut leder till handlingar i enlighet med beslutets innebörd och beslutsfattarnas gemensamt formulerade avsikter

Om vi betraktar en organisation ur mitt strategiska aktörsperspektiv - och behåller det företagsekonomiska perspektivet - blir de morfologiska konstruktionerna av organisationen annorlunda. Till att börja med innefattar mitt perspektiv dels en strukturell och dels en handlingsdimension. I en första figur går detta att illustrera på följande sätt.



Figur 15.4 Företagsekonomisk morfologi - en strukturdimension och en handlingsdimension

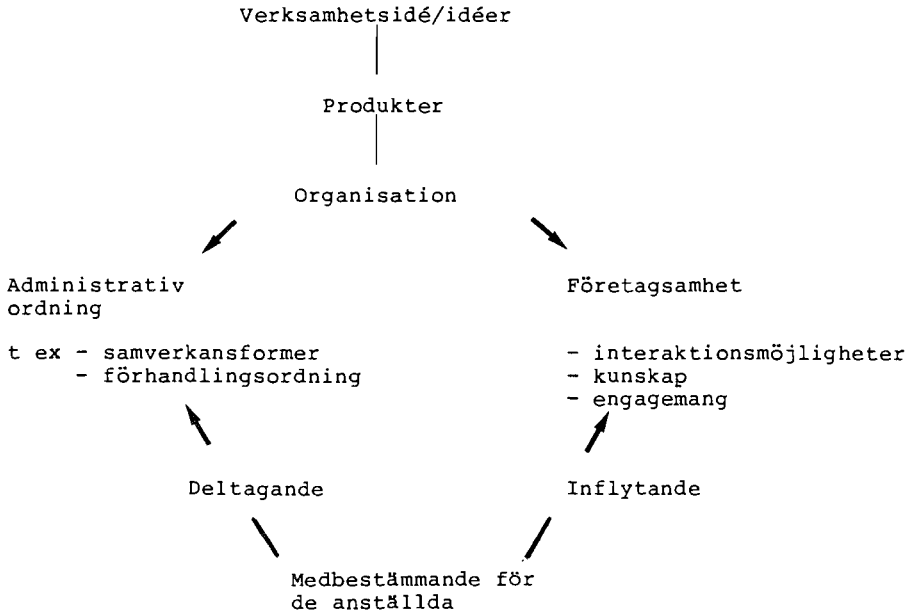
Renodlat betraktat representerar den administrativa ordningen ett statiskt strukturperspektiv; en ordning där den klassiska rationaliteten härskar (se avsnitt 12.2) och trygghet, säkerhet och förutsägbarhet eftersträvas och funktionellt antas råda. Företagsamheten representerar ett aktörsanknutet handlingsperspektiv; där råder osäkerhet och där ryms handlingsfrihet - osäkerheten ger aktörerna manöverutrymme[25]. Merparten av de ledningsläror och teser som förs fram idag fokuserar på handlingsdimensionens betydelse. Den rent strukturella och tekniska delen av organisationens verksamhet bygger på en kompetens som i allt högre utsträckning finns tillgänglig på en marknad öppen för alla. Förmågan att skapa insatsvilja och företagsamhet utgör alltmer olika organisationers och verksamheters unika kompetens. Att ta sig ur en tradition där den administrativa ordningen kommit att alltmer prägla verksamheten är för många

organisationer ett akut problem. Arbetet i organisationen måste i högre grad riktas från en intern administrativ verksamhet och mot det uppdrag organisationen har gentemot sin omgivande miljö. Annorlunda, och något tilspetsat, uttryckt eftersträvar man att ta sig från en situation präglad av 'ordnad handlingsförlamning' i riktning mot vad som i sin ytterlighet skulle kunna betecknas som en situation präglad av 'kaotisk företagsamhet' - "chaotic action is preferable to ordely inaction"[26]. Handlingsdimensionen rymmer den skapande rekonstituerande - kraften. Strukturdimensionen står för en nödvändig stabilisering och förankring av den aktiviteten (jfr Dahrendorfs, 1979, "ligatures"/'bidningar') - den skall optimalt stödja, kanalisera och ge företagsamheten en mening; den administrativa ordningen skall förvalta företagsamhetens resultat. Priset för en överbetoning av den administrativa ordningen är att människors företagsamhet och handlingskraft betvingas. Medan den administrativa ordningen förutsätter förutsägbarhet och säkerhet och ett agerande enligt föreskrivna roller och regler, uppstår handlingskraften och företagsamheten ur en handlingsfrihet som konstitueras av oförutsägbarhet och osäkerhet.

I de flesta fall är företagsledningen den part som - ur ett företagsekonomiskt perspektiv - driver de moderna handlingsinriktade ledningslärornas teser och därmed besitter det starkaste engagemanget. Dessutom är det företagsledningen som enligt den objektiverade och legitimerade ordningen prioriterar de ärenden som hamnar på dagordningen, och som åtminstone i ett utgångsläge besitter den högsta sakkunskapen i de ärendena. Enligt min teori har företagsledningen ett övertag i resurser och påverkansmöjligheter. Sett ur de involverade arbetstagargruppernas perspektiv är således risken för kooptering stor. Samtidigt är detta ur mitt interaktionsperspektiv makten och inflytandets villkor; att själv äga möjligheter till påverkan - genom interaktionen - innebär alltid att också vara utsatt för olika grader av egen påverkan. En överlägsen kunskapsarsenal och ett starkt engagemang ger ett övertag i den utbytesrelation som interaktionen utgör.

Jag har genomgående i bokens senare delar hävdat att ett ensidigt strukturperspektiv är lika otillräckligt för att åstad-

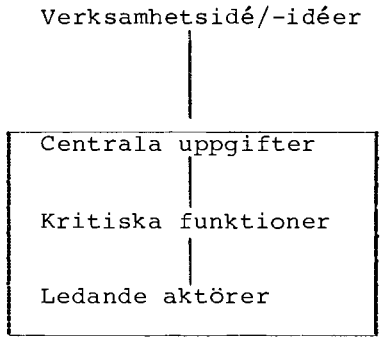
komma inflytande som det är för att åstadkomma insatsvilja ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Ett strukturellt angreppssätt säkrar möjligen deltagande (se Appendix I), men det garanterar inte inflytande.



Figur 15.5 Företagsekonomisk morfologi - deltagande kontra inflytande för de anställda

I min föreställning är den enskilde aktören i centrum. Det är aktörer som genom sina tolkningar, sin kunskap och sitt agerande gentemot varandra skapar organisationen som kognitiv och handlingsvägledande företeelse. Det är aktörerna som bär på organisationens samlade handlingskraft och handlingsmöjligheter. Ur ett företagsekonomiskt perspektiv kan de uppgifter som identifierats och objektiverats som centrala för verksamhetsidéns fullgörande samt de centrala funktioner som följer därav betraktas som de kanske mest betydelsefulla strukturella villkoren för aktörernas agerande. Funktionerna fullgörs i sin tur av aktörer:; därmed blir det möjligt att även identifiera för verksamhetsidéns fullgörande centrala aktörer (jfr t ex Normanns, 1975, "signifikanta aktörer"). Att skapa en företagsamhet eller insatsvilja hos - alternativt ett inflytande för - större grupper av anställda blir ur detta företagsekonomiska

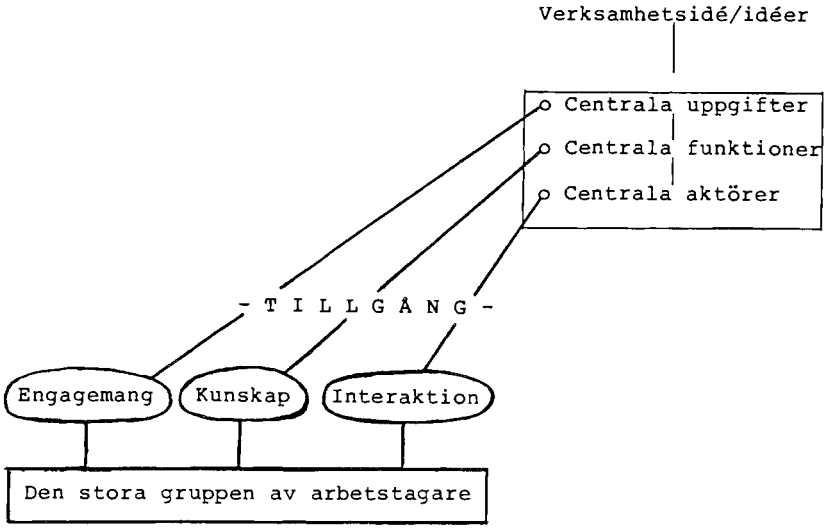
perspektiv således en fråga om att organisera för tillgång till centrala uppgifter (jfr. engagemang), centrala eller kritiska funktioner (jfr. kunskap) och centrala eller ledande aktörer (jfr. interaktion).



Figur 15.6 En alternativ organisationsbild

Medan den del av verksamheten jag tecknat i rutan ovan ofta noggrant organiseras (jfr olika former av ledningsorganisation) saknas lika ofta formulerade föreställningar och tydliga och ordentligt underbyggda initiativ till hur företagsamheten alternativt inflytandet - ur detta företagsekonomiska perspektiv - skall organiseras för den stora gruppen anställda (- ur ett organisatoriskt helhetsperspektiv).

Enligt min teori bör organisatoriska lösningar sökas som ger större grupper av anställda tillgång till centrala uppgifter, centrala funktioner och centrala aktörer. Den organisationen kräver en annorlunda hantering än en organisation för administrativ ordning. Morfologiskt betraktat eftersträvas en organisation vars ambitioner går att åskådliggöra med hjälp av följande figur.



Figur 15.7 En alternativ samverkans-/medbestämmandeorganisation - organisation för inflytande

Viktigt i arbetet med en organisation för ökad företagsamhet alternativt vidgat arbetstagarinflytande blir bl a att skapa vidgade arenor för interaktion - framförallt mellan 'isolerade' grupper av aktörer och de centrala aktörerna, att öka och sprida kunskapen om verksamhetens uppdrag, normer och kompetenser och att både ge en legitimerad förslagsrätt till och identifiera ärenden för engagemang, värderingar och ställningstaganden från större grupper av aktörer.

16. Sammanfattning och företagsdemokratin i framtiden

16.1 Inledning

Detta kapitel syftar till att ge en översiktlig bild av bokens innehåll och centrala budskap. Därmed beskriver jag inledningsvis den företagsdemokratiska traditionen ur ett organisationsteoretiskt perspektiv. Därefter presenterar jag min organisationsföreställning och min teori om viktiga makt- och inflytanderesurser. Jag går också igenom de fyra syften som formulerades i bokens inledning (avsnitt 1.5). Som avslutning föreslår jag ett sätt att vetenskapligt pröva min teori om makt och inflytande. Jag lyfter också fram två viktiga slutsatser av forskningsarbetet och identifierar även två forskningsfrågor för vidare studier. Som inledning till detta sammanfattande och avslutande kapitel vill jag dock tydliggöra den centrala plats i samhällsdebatten som företagsdemokratin intar. Jag gör det genom att ur ett historiskt, politiskt och delvis även företagsekonomiskt perspektiv betrakta skälen till varför företagsdemokratin varit och är en fortgående viktig och aktuell samhällsfråga.

16.2 Makt och inflytande i arbetslivet

Demokratin i arbetslivet är en fortgående aktuell samhällsfråga. Anledningen därtill går allmänt förklara med att makt och frihet berör grundläggande mänskliga existentiella värden. Knutet till mera pragmatiskt grundade utgångspunkter och till en specifik svensk situation finner vi andra anledningar till att arbetslivsdemokratin kontinuerligt aktualiseras. Bl a går följande fyra anledningar att identifiera.

1) En demokratisk helhetssyn

Den politiska demokratin genomfördes i Sverige 1921. Vi fick lika och allmän rösträtt. Därmed hade demokratins grundvärderingar accepterats som riktlinjer för samhällets förändring och utveckling. Men demokrati handlar om en fortgående utveckling på samhällslivets alla områden.

Om den politiska demokratin betraktas som grunden för en fortsatt demokratisering av samhället, så utgör det sociala reformarbetet ett naturligt steg i en vidareutveckling av demokratin. Social trygghet och utbildning syftar till att möjliggöra ett deltagande i samhällsarbetet på så lika villkor som möjligt människor emellan. 1960- och 1970-talen har inneburit en fortsatt vidgning av demokratisträvandena.

Inte minst har kraven på en ökad demokratisering av arbetslivet kommit att framföras allt starkare. Både företagsdemokratin och den ekonomiska demokratin har aktualiserats genom bland annat MBL och de olika förslagen om löntagarfonder.

Har demokratins grundvärderingar en gång accepterats som riktlinjer för samhällets utveckling blir det svårt att sätta gränser för var dessa värderingar skall göra halt. Med en demokratisk helhetssyn menar vi att en strävan till frigörelse, självständighet och jämlikhet sett ur den enskilde individens perspektiv måste pågå inom alla sektorer av ett samhälle, självfallet också på våra arbetsplatser.

Demokrati - och företagsdemokrati - blir med detta synsätt omöjligt att beskriva som ett slutgiltigt tillstånd. Det är istället frågan om en fortgående process (jfr bl a Wigforss/statligt betänkande, 1923).

2) Rättvisekravet

På samma vis som insatsen av kapital berättigar till inflytande över det ägda går det att hävda att insatsen av arbete bör berättiga till inflytande över arbetet. Båda intressena är förankrade i arbetslivet. Äganderätten äger historiskt och rättsligt det dominerande inflytandet över företagens förvaltning och arbetslivets utformning.

En förstärkning av arbetets rätt går att motivera på flera sätt. För det första går det att föra ett resonemang om två likvärdiga produktionsfaktorer - insatsen av kapital och av arbete. Om produktionsfaktorn arbete värderas lika med produktionsfaktorn kapital, bör den ha samma rätt att göra sig gällande vid företagets förvaltning. För det andra går det att tala om två mot varandra stående rättigheter. Arbetsgivarens rätt att fritt förfoga över sin egendom står mot arbetstagarens rätt att fritt förfoga över sin person.

3) Företagsekonomisk effektivitet

Diskussionen om sambanden mellan sociala förhållanden och produktivitet har förts länge. Möjligheter att påverka den egna arbetssituationen har i olika studier visat sig ha samband med arbetstillfredsställelse och arbetsengagemang (se t ex Gardell 1976). Även förekomsten av en demokratisk arbetsledning har stor betydelse för arbetstillfredsställelsen (se t ex IDE 1981). I vilken utsträckning en ökad arbetstillfredsställelse i sin tur leder till ökad produktivitet är det svårare att finna entydiga belägg för. Dock bör det kunna fastslås att ett ökat intresse för arbetet frigör mänskliga resurser och underlättar samarbetet, vilket i sin tur gör att verksamheten också blir mer effektiv.

Att arbetsgivare- och arbetstagareorganisationerna varit överens i en stor del av försöken med demokratiska arbetsformer beror på att det gamla sättets organisation alltmer dragit på sig kostnader för personal- och produktionsproblem. Demokrati- och effektivitetssträvandena har gått att förena.

Sett ur arbetstagarorganisationernas perspektiv är demokratisering av arbetslivet ett mål i sig och berör både inflytandet över den egna arbetssituationen och inflytandet över företagets skötsel i stort. Ur arbetsgivarperspektiv är olika slag av demokratiska arbetsformer i första hand medel för en effektivare produktion. Något förenklat talar arbetsgivaren om ett ökat inflytande över det egna arbetet utifrån produktivitetssyften och arbetstagarna utifrån företagsdemokratiska syften och rättvisekrav. Arbetstagarna hävdar

att ett ökat inflytande samtidigt bör vara ett medel för ökad effektivitet. En större kunskap och erfarenhet tas tillvara genom att de som bäst känner det direkta arbetet engageras - man utnyttjar den samlade kompetens som finns hos de anställda.

4) Trygghet och hälsa

Fackföreningsrörelsen har under hela sin historia drivit frågan om trygghet i arbetet. De första konkreta resultaten gällde den fysiska tryggheten. Vi fick i Sverige relativt tidigt lagstiftning på arbetarskyddsområdet. Den ekonomiska tryggheten har varit en tydlig och prioriterad fråga under lång tid. Via en lång förhandlings- och avtalstradition har vi i Sverige sett en stark fackföreningsrörelse hävda sina medlemmars intressen. Ett ökat inflytande över det egna arbetets villkor och företagens skötsel i stort är också en fråga om trygghet. Det gäller det egna arbetets utveckling och företagens framtid. En stor del av forskningen visar dessutom att frågan om inflytande i arbetet även berör arbetstillfredsställelsen och den psykiska hälsan.

16.3 Maktbegreppet

Maktbegreppet och maktens källor och uttryckssätt har givits olika definitioner och beskrivningar. Ett sätt att sortera de olika definitioner som förekommer är att placera dem på en ograderad skala; där makten i den ena änden betraktas som en synlig och påtaglig företeelse och i den andra änden som en dold och möjligen t o m omedveten företeelse. I figur 16.1 visar jag kortfattat fyra definitioner av - eller föreställningar om - makt.

1. "A har makt över B i den utsträckning A kan få B att göra något B annars inte skulle göra" (Dahl, 1957).
2. Icke-beslut (frånvaro av 'synliga' beslut) innebär också makt - att t ex se till att en viss fråga inte tas upp till behandling (jfr Bachrach & Baratz, 1972).
3. Att påverka B's önskningar och preferenser innebär också makt - frånvaro av öppen konflikt (jfr Lukes, 1974).

4. 'Tingens ordning accepterad' - makten är vad och där den är och alternativen uppfattas inte (jfr Lukes, 1974).

Figur 16.1 Olika föreställningar om makt - från synlig och individbaserad (1.) till dold och miljöbaserad (4.).

Den dominerande teoretiska traditionen baseras på den första definitionen. Merparten av de inventeringar och identifiringar av maktresurser som existerar fokuserar därmed på det manifesta och kausalt tänkta agerandet aktörer emellan. Jag hävdar att makten är mer sofistikerad och har djupare strategiska dimensioner än så. För att tydliggöra detta och för att kunna formulera pregnanta och specificerade uppfattningar om maktens mer 'dolda' dimensioner krävs annorlunda föreställningar om organisationen, relationer och enskilda aktörers handlingspremisser än vad den dominerande traditionen rymmer (se vidare avsnittet nedan).

16.4 En vetenskaplig och samhällelig tradition

I grunden för varje samhällsuppfattning finns en människosyn. Den dominerande människosynen i västvärlden baseras på föreställningar om rationalitet - om målmedvetenhet, analys- och planeringsförmåga inom ramen för objektivt identifierbara villkor. Bryggan mellan denna människosyn och uppfattningarna om samhället består av ideologier och en vetenskapligt teknisk tradition. På empiriskt analytiskt grundad kunskap och en rationell människosyn har en stor och avancerad uppsättning verktyg och metoder skapats för samhällets och organisationers administrativa ordning. I den enskilda organisationen finns denna tradition institutionaliserad genom formella strukturer och rutiner och genom människors tankemönster. Det sistnämnda i form av vår benägenhet att beskriva allehanda skeenden i (efter-)rationella termer. En övergripande objektiv och rationell föreställning om t ex organisationers sätt att fungera formar explicita förklaringar av våra handlingar även om vi omsluter annorlunda subjektiva praktiskt grundade uppfattningar. Den objektiva

rationella föreställningen kan t o m vara så starkt förankrad att den subjektiva handlingsförankrade verkligheten utesluts. Vi spelar därmed fullständigt manipulerade den roll det dominerande normsystemet tillskrivit oss. Självfallet är motsättningen mellan en teknisk rationell verklighet och den praktiskt sociala en källa till konflikter. Det vi som enskilda människor upplever som centrala dimensioner i vårt arbete, i vår organisationstillhörighet och gemenskapen med våra arbetskamrater varken verifieras eller legitimeras som viktigt av traditionen och de dominerande ideologierna.

Under 1970-talets senare hälft och 1980-talet har den sociala dimensionen - i meningen relationer människor emellan - alltmer kommit att betonas. Ur ett traditionellt företagsekonomiskt perspektiv har den 'fjärde produktionsfaktorn' (den individuella mänskliga personligheten - jfr servicesamhället[1]) kommit att identifieras som en ur konkurrens- och effektivitetssynpunkt alltmer betydelsefull faktor. Samtidigt lever dock de gamla föreställningarna i djup mening kvar. Den facklige förtroendeman som i min studie har en mycket stark ställning gentemot företagsledningen förklarar detta med den formella medbestämmandeorganisation som existerar i företaget. Samtidigt förekommer i två andra i studien deltagande organisationer nära identiska medbestämmandeorganisationer utan att några fackliga förtroendemän där åtnjuter samma grad av inflytande.

Det bör påpekas att betraktad som produktionsfaktor är människan självfallet unik. Hon är en kognitiv och emotionell varelse, som dessutom organiserar övriga produktionsfaktorer (jfr kapitel, arbete och kunskap[2]). Hennes relationer och agerande rymmer både beräkningar, idéer, övertygelser och känslor. Förklaringar till mänskliga handlingar är att finna i såväl kalkylerande som idémässiga och genuina relationer till andra människor (se vidare Sjöstrand, 1985).

Om ändå relationer människor emellan alltmer börjar uppmärksammas i olika verksamheter, så återstår att artikulera den dimension av våra arbetsliv som berör makt och auktoritet, frigörelse och förändring (jfr Habermas, 1978).

16.5 En företagsdemokratisk tradition

Självfallet har företagsdemokratin hävdats inom ramen för de ideologiska och teoretiska traditioner samhället rymmer. Samma människosyn och rationalitetsnorm som ur ett arbetsgivarperspektiv format våra organisationer ligger till grund för de sätt på vilket arbetstagarparterna hävdat ett utvidgat arbetstagarinflytande. Jag har tidigare (bl a i kapitel 5) noterat att olika medbestämmandereformer (lagstiftning, avtal och praxis) i första hand bestått av (ofta övergripande) formella regelförändringar och försök att ge arbetstagarna ett ökat deltagande inom ramen för de formella hierarkier och strukturer som betecknar våra organisationer.

Den som odelat tror på dessa åtgärders effektivitet omsluter också en syn på organisationer som formella hierarkiska strukturer och på beslutsfattande som en rationell och formellt planerbar process. Den som däremot menar att organisationer snarare bör betraktas som nätverk av informella relationer och att beslutsfattande inte går att beteckna som en rationellt planerbar företeelse där beslutsfattare, beslutstillfälle, beslutsforum och beslutets konsekvenser entydigt, absolut och objektivt går att identifiera, måste som konsekvens inse att andra åtgärder krävs för att effektivt påverka makt- och inflytandefördelningen i en organisation.

I teorin är de organisationsföreställningar den företagsdemokratiska traditionen baseras på starkt ifrågasatta. I praktiken börjar alltfler ifrågasätta kraften i de traditionellt använda medlen för en utvidgad företagsdemokrati. Mina empiriska resultat indikerar tydligt att de formella medbestämmandesystemens ändamålsenlighet bör ifrågasättas.

Hårddraget konstaterat blir medlens otillräcklighet när det gäller att nå de åsyftade demokratimålen tydligare ju mer kraftfullt och ensidigt de används. Utifrån de empiriska resultaten kan t o m frågan ställas om inte inflytandet för de enskilda arbetstagarna och deras representanter blir mindre ju mer formaliserade medbestämmandesystem som existerar.

Traditionen är stark, dess enkelhet förledande och alternativa förhållningssätt har inte sina fundament sammanhållet tydliggjorda. För att kunna anvisa vägen vidare - mot en utvidgad och stärkt arbetslivsdemokrati - behöver nya sammanhållna teoretiska föreställningar om organisation, människor och makt formuleras. Dessa krävs för att en företagsledning eller en facklig organisation skall kunna artikulera tydliga och pragmatiska strategier för ett ökat arbetstagarinflytande.

Även i de fall då de traditionella medlen medför ett reellt ökat inflytande krävs en förståelse för av vad som åstadkommer detta. Det krävs både för att fullt ut kunna utnyttja de befintliga formerna för arbetstagarinflytande och för att kunna vidareutveckla dem.

I kapitel 13 presenterade jag en organisationsföreställning som ger möjlighet att betrakta makt och inflytande på ett annat sätt än vad traditionen anvisar. Jag överger där synen på organisationer som objektiva, rationella och i första hand funktionellt beskrivbara storheter. Dessa föreställningar äger ett lågt förklaringsvärde vid betraktandet av ett organisatoriskt skeende.

För att både kunna förstå och beskriva vad som de facto sker i en organisation framstår (bl a utifrån min empiriska studie) ett aktörsbaserat socialt angreppssätt som mera fruktbart än de angreppssätt som baseras på en objektiv rationellt funktionell organisationssyn. Den enskilda människan skapar kontinuerligt sitt framtida handlingsunderlag och sin handlingsfrihet i interaktion med andra

aktörer, och utifrån sin egen kunskap och sitt eget perspektiv. Organisationen betraktas därmed som nätverk av relationer mellan människor. De organisatoriska arenor där människor möts, agerar och formar sina framtida handlingspremisser blir därmed många och ofta formellt och i traditionella organisatoriska strukturtermer otydliga, om inte helt osynliga. Skeendet i en organisation (jfr beslutsfattande) blir resultatet av beroendet i relationerna, de handlingspremisser som var och en av aktörerna subjektivt bär på samt interaktionen i sig. Denna organisationssyn har jag tidigare ingående beskrivit. Den innefattar ett helhets-, förändrings-, aktörs- och interaktionsperspektiv (se kapitel 13) och går att sammanfatta i följande figur.

Helhetsperspektivet:	Struktur -	Tolkning -	Handling
Organisationen som	Nätverk av beroenderelationer	Kognitiva konstruktioner utifrån	Känslomässigt och kognitivt baserade handlingar i interaktion 'relativt' fria aktörer emellan

Figur 16.2 Min aktörsbaserade organisationsföreställning - en helhetssyn.

Utifrån denna organisationsföreställning blir makt och inflytande direkt en fråga om påverkan människor emellan; och inte en renodlad regel- eller strukturfråga. Samtidigt innebär denna föreställning att det i all mänsklig interaktion ryms en dimension som berör makt parterna/aktörerna emellan.

I interaktionen människor emellan regleras aktörernas framtida handlingsunderlag och handlingsfrihet. Det är maktens och inflytandets ur ett aktörsperspektiv strategiska dimension. Makt blir att påverka andra aktörers handlings-

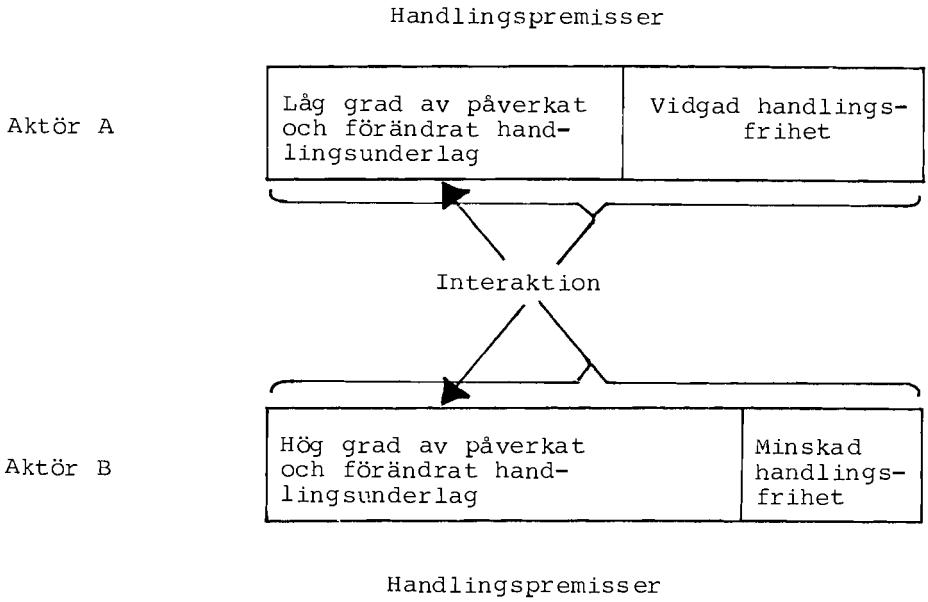
premisser - deras handlingsunderlag och deras handlingsfrihet. Den egna aspirationen blir att bevaka och vidga handlingsfriheten gentemot motparten (- jfr den 'ultima' aspirationen som expansion av handlingsutrymme, Daudi, 1984).

I denna påverkan är aktörens kunskap och engagemang av avgörande betydelse. Bakom den formella titeln, auktoriteten eller den hierarkiska placeringen avgörs aktörernas strategiska och långsiktiga påverkansmöjligheter av deras interaktionsmöjligheter, kunskap och engagemang.

16.6 Makt- och inflytanderesurser

De traditionella medlen för en utvidgad företagsdemokrati (jfr företagsnämnder, MBL och olika MBA) bygger på en rationell människosyn och en formell strukturell organisationssyn. Både teori och praktisk erfarenhet ifrågasätter riktigheten i dessa föreställningar. Utifrån den empiri min studie innehåller framträder en annorlunda mänsko- och organisationssyn som fruktbar för att förstå och beskriva det organisatoriska skeendet och samtidigt fånga makten och inflytandet människor emellan. Föreställningen är aktörsbaserad och betraktar organisation som en fråga om både struktur och handling. Den dynamik organisationen rymmer ses som resultatet av enskilda människors handlingar och subjektiva tolkningar av handlingarnas innebörder. På det sättet reproduceras och rekonstitueras kontinuerligt de strukturfaktorer som utgör del av våra handlingpremisser. Våra handlingar baseras sålunda till en del på ett strukturellt givet handlingsunderlag. Därutöver rymmer varje framtid den osäkerhet som sammanhänger med dels den enskilde aktörens tolkning av strukturförhållandena (både givna av handlingar i tidigare interaktioner och explicit formulerade - uttryckligen delade av flera aktörer) och dels aktörens handlingsfrihet. Varje interaktion rymmer någon grad av handlingsfrihet för båda aktörerna. Denna frihet är den andra sidan av förhållandet att ingen social framtid är fullständigt förutsägbar. Makt blir att utnyttja friheten till att påverka den andra aktörens vidare handlingsunderlag och att beskära dennes handlingsfrihet. Förhållandet går

att illustrera med följande figur. Pilarna betecknar påverkan; och figuren visar en situation där aktör A i min strategiska mening besitter makt över aktör B.



Figur 16.3 Strategiskt akttörsbaserad interaktion (se vidare bl a avsnitt 13.4.4).

Dessa interaktioner går ur ett strategiskt aktörsperspektiv att se som 'spel om makt' där aktörer söker vidga - eller bibehålla - sitt egna handlingsutrymme (handlingsfriheten) och reducera - eller minimera - osäkerheten om den andre aktörens agerande (; genom att i så hög grad som möjligt 'föreskriva' handlingsunderlaget och reducera handlingsfriheten).

Aktörsperspektivet innebär att den organisatoriska verkligheten ses som en social konstruktion - som resultatet av enskilda individers interaktion. Denna interaktion rymmer samtidigt strukturellt givna villkor och frihet; och den tolkas subjektivt av de berörda aktörerna. Ur ett makt- och inflytandeperspektiv kan därmed interaktionen

ses som ett spel om framtida bevarad eller utvidgad handlingsfrihet gentemot motparten. Påverkan blir därmed dels en fråga om att i handling överföra föreställningar om strukturellt givna handlingsvillkor (t ex formella regler och normer) och dels en fråga om att beskära motpartens uppfattning om sitt handlingsutrymme (sin handlingsfrihet).

Med denna syn blir makt och inflytande enskilda aktörer emellan den grundläggande strategiska faktorn bakom olika aktörers handlingar och förändrade agerande över tiden.

De resurser den enskilde aktören besitter i dessa spel är av ett annat slag än de maktresurser som dominerar traditionen inom organisationsområdet (jfr bl a kapitel 14). Resurserna utgår från ett strategiskt aktörs- och interaktionsperspektiv (se vidare min organisationsföreställning, bl a avsnitt 13.4.2).

Den första resursen är en förutsättning för makt. Den är given utifrån mitt aktörs- och interaktionsperspektiv, och består helt enkelt av en aktörs interaktionsmöjligheter. Den enskilde aktören har både olika stora och olika riktade nätverk av relationer till andra aktörer. Tillgången till andra aktörer är ett villkor för möjligheten till påverkan. Aktörer med ett nätverk som rymmer tillgång till många och - framförallt - i olika avseenden ledande (se bl a avsnitt 15.2) aktörer har goda förutsättningar till makt och inflytande. Den socialt helt isolerade individen är i min föreställning också maktlös.

Den andra och den tredje resursen berör aktörens möjligheter till påverkan i interaktionen. De kan betecknas som det underlag som ger aktören varierande grader av styrka - i min strategiska mening - relativt motparten.

Den andra resursen består av den arsenal av kunskap som aktören besitter i interaktionen. Denna kunskap är grovt betecknat av tre slag. För det första kunskap i sak - om de ärenden som vid olika tillfällen behandlas. För det andra kunskap om de spelregler (formella och informella) aktörerna emellan som gäller i den specifika situationen. Den kunskapen anknyter till kunskap av det tredje slaget; kunskap om den

just för tillfället aktuella situationen och motpartens/ -ernas förföreställningar inför den förestående interaktionen.

Den tredje resursen berör den kraft med vilken aktörens samlade kunskap mobiliseras (i handling). Eftersom min föreställning baseras på att aktörens vidare handlingspremisser i organisationen bestäms av den enskilde individens tolkningar av de handlingar han eller hon uppfattar i interaktion med andra aktörer, blir den tredje - och avgörande - resursen aktörens handlingskraft. Tillgången till andra aktörer och kunskap kan således ses som resurser som måste aktiveras respektive mobiliseras i handlingar. Den resurs som åstadkommer handling är sammansatt. Jag betecknar den som engagemang; och den består bl a av aktörens vilja, energi och självkänsla eller mod.

De tre resurserna skall ses som en helhet. Samtliga tre faktorer - interaktionsmöjligheterna, kunskapen och engagemanget - måste vara vid handen för att en aktör skall kunna utöva påverkan; eller besitta 'makt och inflytande' ur mitt strategiska aktörsperspektiv. Dessutom kan det tänkas att resurserna hänger samman så att tillgången till aktörer befrämjar kunskapsutvecklingen, som i sin tur utgör underlag för det engagemang som åstadkommer både handlingskraft allmänt och handlingen i den specifika situationen. Resurserna, således, delvis både beror av och förutsätter varandra.

De makt- och inflytanderesurser jag identifierar överensstämmer med den organisationsföreställning jag tidigare presenterat. Den sammanfattande figuren över organisationsföreställningens helhetssyn går därmed att nu komplettera med makt- och inflytanderesurserna.

Helhets-perspektivet:	Struktur -	Tolkning -	Handling
Organisationen som	Nätverk av beroende-relationer	Kognitiva utifrån konstruktioner	Känslomässigt och kognitivt baserade handlingar i interaktion 'relativt' fria aktörer emellan
Möjligheter till påverkan bestäms av	Interaktions-möjligheterna	Kunskap i sak, om spelregler och situation och motpart	Engagemang (kontrakt, intresse och ambitioner, energi, självkänsla och 'mod')
Beteckning:	Förutsättning	Arsenal	Mobilisering

Figur 16.4 Makt- och inflytanderesurserna kopplade till min aktörsbaserade organisationsföreställning

16.7 Bokens fyra syften

> "Longitudinal organizational research consists of using techniques and methodologies that permit the study, analysis, and interpretation of changes that occur over a time period sufficiently long to assess meaningful change in the variables of interest, as well as facilitate researcher and managerial understanding about causality." (Cook & Campbell, 1976).[3)]

Forskningsprojektet "Parts- och medarbetarroller i framtida organisationsmiljöer" ligger till grund för denna bok. Projektet har löpt över åren 1976, 1978 och 1982. Därmed har frågeställningar kunnat utvecklas och preciseras allteftersom projektet fortgått och ny kunskap uppstått. Denna boks tre syften bör betraktas ur detta utvecklingsperspektiv. Med det första syftet som grund - att söka beskriva medbestämmandelagstiftningens konsekvenser med avseende på företagsdemokratins utveckling

- har ett andra, ett tredje och ett fjärde syfte formulerats.

De fyra syftena är följande:

Syfte 1: Att följa upp medbestämmandelagens demokratiserande effekter.

Denna utvärdering preciserades i form av tre centrala frågeställningar.

- Vilka värderingar företrädde de anställda beträffande inflytandet i arbetslivet; dels 1976, innan MBL, dels 1978, och dels 1982, fem år efter lagens ikraftträdande?
- Vilka samverkansformer förekom; dels 1976, dels 1978 och dels 1982?
- Hur bedömde de anställda inflytandet i olika frågor; dels 1976, dels 1978 och dels 1982?

Sammanfattat går svaren på de tre frågorna att visa i följande uppställning.

	1976	1978	1982
- Värderingsförändringar (= utvecklingen av positiva värderingar med avseende på ett ökat inflytande för de anställda)	●	↗	↗
- Samverkansformernas utveckling (medbestämmandeorganisation)	. klara regler och rutiner	. oklara regler och rutiner	. klara regler och rutiner
	. klara roller parter och aktörer emellan	. oklara roller parter och aktörer emellan	. klara roller parter och aktörer emellan
	(jfr företagsnämndssystem)		(jfr medbestämmandeavtal och utvecklad kunskap om och anpassning till MBLs regler)
- De anställdas uppfattade inflytande	●	↗ obeforderade	↘ beforderade
			↘ obeforderade samt arbetsledare
			↗ beforderade

Figur 16.5 De empiriska resultaten sammanfattade. Pilarna anger förändring - ↗ = ökning och ↘ = minskning.

Bl a ger beskrivningen av den utveckling som följde på MBLs introduktion vid handen att de anställdas inflytande (den tredje frågan) inte utvecklats i takt med att de av lagstiftaren föreslagna medlen (den andra frågan) anammats av organisationerna. Därmed kan sägas att utvecklingen av de anställdas inflytande inte förklaras av de teorier och teoretiska föreställningar som ligger bakom MBLs tillkomst och utformning (jfr avsnitt 6.7). Medlet MBL och de därav tillkomna medbestämmandeavtalen leder över den studerade sexårsperioden inte till en kontinuerlig utveckling av de anställdas inflytande. Istället bryts en positiv utveckling 1982, när medbestämmandesystemen blivit reellt införda och rejält prövade,

Studien av MBLs konsekvenser är utöver en beskrivning också en utvärdering och en prövning av kraften i den typ av åtgärder som lagstiftningen anvisar. Därmed prövas de föreställningar om människor och organisationer som lagstiftningen - i hög grad implicit - baseras på. Detta är studiens andra syfte.

Syfte 2: Att pröva de teorier och teoretiska föreställningar som ligger bakom MBLs tillkomst och utformning.

De teorier och teoretiska föreställningar som lagstiftningen (och den dominerande svenska företagsdemokratitraditionen) baseras på identifierar jag bl a i kapitel 5. Dessa teoretiska ståndpunkter ifrågasätts inte bara av mina empiriska resultat, de ifrågasätts också av den teoretiska utvecklingen på organisationsområdet. Även ett flertal aktörer i företagsdemokratifrågan (bl a vissa av de i studien deltagande fackliga förtroendemännen) ifrågasätter dessa teoretiska grundvalar; men agerar ändå - samtidigt - ofta enligt traditionen.

Utvecklingen av värderingar, samverkansformer och de anställdas uppfattade inflytande beskriver jag i kapitel 7, 8, 9 och 10. Ur perspektivet ökad grad av arbets-

tagarinflytande visar värderingar och de anvisade formerna för inflytande en positiv utveckling. Samtidigt utvecklas inte de enskilda människornas uppfattade grad av inflytande på samma positiva sätt.

Det tredje syftet med denna bok följer naturligt på resultaten från den empiriska utvärderingen av MBLs demokratiserande effekter.

Syfte 3: Att presentera en reviderad organisationsföreställning.

Detta syfte innebär att jag söker en organisationsföreställning som i högre grad än den traditionella (jfr kapitel 5) svarar mot de iakttagelser och resultat som forskningsprojektets empiriska arbete rymmer. Utgångspunkten är att de traditionella medel med vilka en ökad demokratisering av arbetslivet eftersträvats - som de uttrycks i medbestämmandelagstiftningen och därpå givna regleringar av relationerna arbetsgivar- och arbetstagarparterna emellan (jfr även 1950- och 1960-talets företagsnämndssystem) - synes ha haft en begränsad demokratiserande effekt. För att förstå varför det förhåller sig så och för att kunna föreslå alternativa medel måste först utrönas vilka föreställningar om organisation, makt och inflytande, beslutsfattande, etc de traditionella medlen baseras på (se bl a kapitel 5). Därefter måste alternativa föreställningar presenteras.

I kapitel 11, 12 och 13 redogör jag för olika organisationsföreställningar. Min egen föreställning presenteras i kapitel 13. Det fjärde syftet blir att med denna organisationsföreställning som grund söka precisera hur makt och inflytande verkar i organisationer och människor emellan.

Syfte 4: Att presentera en teori om viktiga makt- och inflytanderesurser.

Baserat på dels min teoretiska organisationsföreställning (kapitel 13) och dels min empiri identifierar jag

ett antal faktorer som innebär påverkansmöjligheter för en enskild aktör relativt andra aktörer i organisationen. Dessa faktorer sammanställer jag i en teori om viktiga makt- och inflytanderesurser (kapitel 14). Med den teorin som grund blir ett arbete för ökad arbetslivsdemokrati framförallt föremål för ett annorlunda strategiskt tänkande än vad tradionen rymmer. De konkreta praktiska åtgärderna kommer att ha ett annat fokus och sannolikt i hög grad även se annorlunda ut än hittills. Jag menar att min föreställning rymmer underlag för tankar och åtgärder som kan anvisa en företagsdemokratisk 'vägen vidare'.

16.8 Begreppet 'organisatorisk karta'

Utifrån intervjuerna, och även andra uppföljande samtal, har jag tentativt formulerat den teori om viktiga makt- och inflytanderesurser som presenterats i bokens tredje del (kapitel 15). I samband med det arbetet har en speciell teknik att sortera de iakttagelser teorin bygger på vuxit fram. Tekniken bygger på ett begrepp använt av bl a Goddman (1967).

> "The concept of an organizational map was first presented by Herbert Simon and refers to the individual's perceptual model of an organisation...
>
> The purpose of developing a measure for an individual's organisation map is to provide a tool that can be used to analyze problems in organization theory. For example, in comparative organization analysis, the map measure would provide an empirical method to compare modal perceptual representations of organization reality across different organizations ...
>
> ... Unable to cope with the large number of complex organizational cues, the individual has to reduce the stimuli so that he can deal with them. The result is a simplified model of the organization."[2)]

Goodman utgår från Lewins (1951)[5)] "field theory" och hans "lifespace" begrepp. En individs, eller aktörs, "lifespace" består av en personlighetsregion och ett varierande antal omgivande 'miljöregioner'. Dessa regioner går att beskriva i närhet - avlägsenhet till personlighetsregionen

respektive lättillgänglighet-svårtillgänglighet för personlighetsregionen. I den första dimensionen gäller att ju närmare personlighetsregionen en 'miljöregion' befinner sig desto mer central och viktig är den för individen; i den andra dimensionen gäller att ju mer lättillgänglig för personlighetsregionen en 'miljöregion' är desto lättare för individen att till en låg kostnad tillskaffa sig differentierad information om den - och därmed möjliggöra en mer nyanserad perception. Goodman menar att det ur ett organisatoriskt perspektiv går att identifiera regioner som berör individens perception av organisationen. I den studie han genomför väljer han ut fem sådana regioner: lönestruktur, befordringsstruktur, finansieringsstruktur, auktoritetsstruktur och större organisatoriska problem. Studien inriktas på olika individers grad av differentiering med avseende på dessa regioner. En hög grad av differentiering innebär att en person både har ett större antal identifierade regioner och ett större antal föreställningar om en regions innehåll (- jfr resurserna i min teori, speciellt kunskapsarsenalen).

> "A high differentiator in this analysis is defined as a person who has greater within-region differentiations in more regions than a low differentiator."[4)]

Utöver en analys av hur dessa regioner uppfattas av personerna - dels vilka regioner som uppvisar högst grad av differentiering och dels om det råder samband i graden av differentiering över de olika regionerna[7)] - ställer sig Goodman frågan om tid i organisationen, antal olika arbeten under denna tid och hierarkisk placering ("structural-demographic variables") korrellerar med graden av differentiering, samt om aspirationsnivå, arbetsengagemang och kognitiv complexitet[8)] ("individual variables") korrellerar med graden av differentiering. Med avseende på 'strukturvariablerna' gav studien följande resultat.

> "The results ... indicate that low differentiators are found in low-level positions and high differentiators in high-level positions ... low differentiators were not long-service employees, nor had they experienced frequent job changes." [9)]

För de med hög grad av differentiering i sina organisatoriska kartor måste Goodman gå vidare till de 'individuella variablerna' för eventuella förklaringar.

> "Individuals who aspired to higher organization positions, no matter what their length of service or hierarchical level, seemed to have more differentiated maps ... Individuals withhigh levels of aspiration and high job involement show the greatest differentiation in organization map, while individuals with low level of aspiration and low job involvement show the lowest differentiation in organization map. Level of aspiration seems to be a better predictor, but given the small sample size, no definite comment is possible ...
> Since this measure of cognitiv complexity was not related to level of aspiration, it appears that cognitive complexity as well as level of aspiration contributes to differentiation in an individual's organization map ... The second measure of cognitive complexity, ..., was also related to map differentiation, ... The high differentiators (5-3 scale score) seem to score higher on the cognitive complexity index than the low differentiatiors." 10)

Goodman säger följande som summering av de 'individuella variablernas' betydelse för graden av differentiering.

> "The relationship between the three personality dimensions and differentiation in organization map can be summarized as follows: level of aspiration, job involvement, and cognitive complexity (as measured by the semantic differential scales) are related to variations in organization map. If the structural variabel hierarchical level - is introduced, there is a stronger relationship between the personality dimensions and organization-map scores for the low-level group. Since the three personality dimensions are not significantly related, they can be considered as independent contributors to differentiation of organization map for individuals in low-level positions."11)

Sammanfattningsvis konstaterar jag att Goodmans begrepp organisatorisk karta berör olika aktörers perception eller tolkning av skilda företeelser i det organisatoriska skeendet.

Eftersom de tre resurserna i min teori bygger på den subjektiva information vi eftersträvat från var och en av de deltagande aktörerna skulle Goodmans organisatoriska karta - både som teoretiskt begrepp och som empiriskt mätinstrument - kunna vara användbart när en enskild aktörs resurser skall sammanställas. I presentationen av den i forskningsarbetet

använda intervjun (bilaga 2) anger jag när de olika resurserna i teorin behandlats för var och en av de aktörer vi samtalat med. Det måste påpekas att intervjun syftar till en inventering av aktörens resurser i anslutning till ett speciellt sakområde; nämligen organisationsfrågor. Vår definition av 'organisationsfrågor' är relativt snäv. I det frågeformulär där aktörerna bedömer sitt uppfattade egna inflytande har vi som organisationsfrågor identifierat de frågor som berör arbetet för den enskilde aktören i form av direkt förändrade arbetsvillkor. Följande fyra frågor har därmed identifierats som organisationsfrågor: (4) Rationaliseringar som berör stora delar av den egna arbetsenheten, (5) Fördelningen av arbetsuppgifter inom den egna arbetsenheten, (6) Att utse sin närmaste chef samt (7) En omorganisation som berör mer än den egna arbetsenheten. Frågorna om arbetstid (3), regler för rekrytering (9) och omplacering (14) m fl berör inte arbetets innehåll och regler på ett lika omedelbart sätt och har därför inte sorterats som organisationsfrågor. De aktörer som varit föremål för en närmare granskning med avseende på tillgången till makt- och inflytanderesurser är således de som redovisat ett högt respektive lågt uppfattat inflytande i organisationsfrågorna (- även avstämt i intervjun, se fråga 26). Möjligheterna till påverkan i organisationsfrågor, i finansieringsfrågor, i marknadsföringsfrågor i rekryterings- och omplaceringsfrågor eller i personalfrågor i vid bemärkelse ställer olika krav på interaktionsförutsättningar, kunskapsarsenal och engagemang. Att sakområdet organisationsfrågor valts som huvudsakligt studieområde (- i intervjun -) beror av en förföreställning om att verksamhetens organisation är av avgörande betydelse för enskilda aktörers möjligheter till makt och inflytande. Det strategiska aktörsperspektivet och den presenterade makt- och inflytandeteorin bygger således på ett organisatoriskt perspektiv, och vidarebefordrar i en annorlunda skepnad än förföreställningen olika organisatoriska arrangemangs betydelse för makten och inflytandet.

"If one means to power is to build it into the relationships within organizations from the beginning, then any rearrangement of an organization is also a redistribution of power."[12)]

"Organizaional structures serve symbolic as well as substantive functions, and therefore become a focus for change in political contests within organizations."[11)]

16.9 Ett förslag till operationalisering och traditionell vetenskaplig prövning av teorin om viktiga makt- och inflytanderesurser

Under arbetets gång har inte bara en teoretisk föreställning vuxit fram - för att slutligen preciseras i en teori om viktiga makt- och inflytanderesurser. Det interaktiva förhållningssättet har inneburit att jag hela tiden ställt teori mot empiri. Jag har därmed nära arbetat med empirin genom projektets samtliga faser. Allteftersom teorin tagit form - som ett redskap för att i ett första steg förstå och i ett andra steg möjligen förändra den empiriska verkligheten - har allt tydligare kognitiva strukturer vuxit fram som sorteringsgrund för det empiriska materialet, och då främst för de enskilda aktörernas resurstillgång.

Förutom underlag till beskrivningarna i kapitel 8 och 9 innehåller den samlade datan underlag till den presenterade teorin. Ett stort antal frågor i intervjun ger indikationer om de enskilda aktörernas resurstillgång (jfr noteringarna i intervjun; bilaga 2). Jag skall här antyda ett sätt att strukturera dessa indikationer relativt teorins tre centrala begrepp. Strukturering kan betraktas som en slags 'omvänd' operationalisering. Den bygger på det tidigare introducerade begreppet 'organisatorisk karta'.

Jag vill - än en gång - understryka att påverkan i organisationsfrågor, finansieringsfrågor, i budgeterings- eller ekonomiska planeringsfrågor, etc ställer olika krav på en aktörs interaktionsförutsättningar, kunskapsarsenal och engagemang (- det sistnämnda bl a beroende på varierande grad av 'konkurrerande' engagemang på olika områden -) för att fungera som makt- och inflytanderesurser. Min teori är framtagen

ur ett empiriskt material som fokuserar på möjligheterna till inflytande i organisationsfrågor (se avsnitt 16.7). Den empiriska strukturering blir därmed kontextuellt anknuten i två avseenden. För det första är det inflytandet på ett speciellt område som är i fokus. För det andra är strukturering baserad på den speciella organisatoriska situationen och de speciella organisatoriska förhållandena i var och en av de deltagande organisationerna.

De tre resurserna interaktionsmöjligheter (eller interaktionsförutsättningar), kunskapsarsenal och engagemang är organisation Jag föreslår därför att den empiriska strukturering i två avseenden baseras på förhållanden i den specifika organisationen. Dels på en morfologisk bild av organisationen - sammanställd utifrån den samlade information aktörerna i organisationen ger; och dels genom en identifiering av ledande aktörer i organisationsfrågor - också utifrån den samlade informationen från de deltagande aktörerna i organisationen. Utifrån den morfologiska bilden av organisationen och identifieringen av de ledande aktörerna i organisationsfrågor går den enskilde aktörens resurstillgång att kvantifiera på följande sätt.

Teorins begrepp interaktionsmöjligheter går att operationellt formulera som tillgång till personer, begreppet kunskapsarsenal som tillgång till kunskap och begreppet engagemang som styrkan i samt omfånget och riktningen på en aktörs uppfattade förpliktelser. Den morfologiska organisationsbilden används som underlag för att teckna individuella organisatoriska kartor för de enskilda aktörerna. Dessa organisatoriska kartor tecknas för var och en av de tre resurserna och syftar till att avspegla den enskilde aktörens tillgång till respektive resurs. Kartorna innehåller följande variabler.

Interaktionsmöjligheter (- 'Aktionsfält')

mängd	- aktören agerar mot hela eller begränsad del av organisationen
riktning	- aktörens horisontella aktionsomfång
riktning	- aktörens vertikala aktionsomfång
riktning	- aktören agerar mot ledande aktörer; omfattning

Kunskapsarsenal (- 'Synfält')

mängd	- aktören äger kunskap om hela eller begränsad del av organisationen
riktning	- aktörens horisontella synfält
riktning	- aktörens vertikala synfält
riktning	- aktörens synfält inkluderar ledande aktörer; omfattning

Engagemang (- 'Kontrakt')

mängd	- hela eller begränsad del av verksamheten
riktning	- horisonellt omfång
riktning	- vertikalt omfång
riktning	- ledande aktörer med; omfattning.

När det gäller resurserna kunskapsarsenal och engagemang kan de organisatoriska kartorna kompletteras med följande variabler.

Den organisatoriska kartan över kunskapsarsenalen fångar i första hand aktörens kunskap om situationen - de organisatoriska förhållandena och arrangemangen i verksamheten (jfr "the facts of the situation", se avsnitt 15.3).

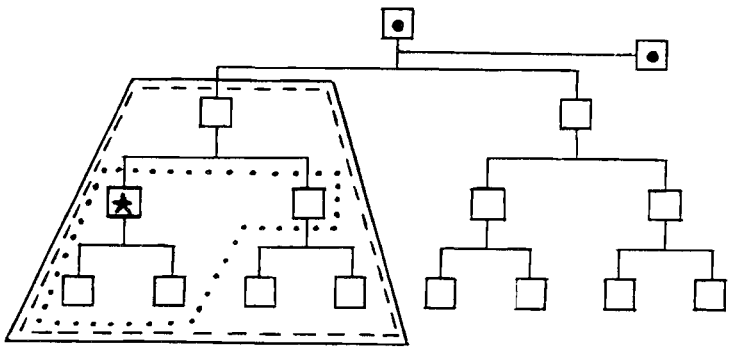
Kunskapsarsenal

- Kunskap om syftet med och idéerna bakom olika organisatoriska lösningar - sakkunskap
- Kunskap om organisationsförändringsarbetet i verksamheten - kunskap om spelregler (jfr "the rules of the game", se avsnitt 15.3).

Engagemang

- Formellt kontra psykologiskt kontrakt - styrka (jfr den attitydenkät som återfinns i bilaga 1).

Dessa femton variabler går att kvantifiera för var och en av de deltagande aktörerna relativt var och en av de deltagande organisationerna. Utgångspunkten för de tre organisatoriska kartorna är en morfologisk bild av organisationen - inte den officiella, utan en av forskaren sammanställd och objektiverad. Jag illustrerar den här med en enkel hierarkisk organisationsbild. För var och en av aktörerna kan omfattningen av interaktionsmöjligheter, kunskapsarsenal och engagemang tecknas i denna bild. T ex på följande sätt; 'aktionsfältet' markeras med ..., 'synfältet' med --- och 'kontraktet' med ——. Aktörens placering markeras med *. Ledande aktörer markeras med o.



Figur 16.5 En aktörs resurser tecknade i den morfologiska bilden.

Storleken på dessa tre kartor kan kvantifieras - i var och en av de fyra variabler som konstituerar dem - relativt den specifika organisationen. Dessa kvantifieringar är möjliga att göra på olika sätt. T ex genom att uttrycka aktörernas kartor i % av den totala morfologiska bilden - för var och en av de fyra variablerna - exempelvis i en femgradig skala; 1-20%, 21-40%, 41-60%, 61-80% och 81-100%. De övriga kunskapsvariablerna samt den kompletterande variabeln för engagemanget går också att kvantifiera i t ex femgradiga skalor

(jfr attitydenkäten i bilaga 1). De organisatoriska kartorna tillsammans med de kompletterande variablerna för kunskapsarsenalen och engagemanget kan därefter användas som indikationer på en aktörs resurstillgång enligt den presenterade teorin.

I både kapitel 1, bokens del II och kapitel 11 identifierade jag två till arbetsorganisationen parallella organisationer; den fackliga organisationen och samverkansorganisationen (- jfr även intervjun, bilaga 2). Inom dessa organisationer går det att göra samma resurssammanställning som den ovan beskrivna. Resurserna berör då möjligheterna till påverkan på dessa två organisationer. Om den fackliga organisationen eller samverkansorganisationen är en betydelsefull kanal till resurstillgång relativt frågor som berör arbetsorganisationen bör även dessa resurser visa samband med graden av uppfattat inflytande i arbetsorganisationsfrågor.

Begreppet organisatorisk karta har - utan att operationaliseras på det ovan beskrivna sättet - fungerat som en kognitiv sorteringsgrund i den process som ligger bakom den formulerade teorins framväxt. Självfallet är det inte möjligt att pröva (verifiera eller falsifiera) teorin på samma material som teoribildningen bygger på. Däremot går det att använda som underlag för beskrivningar. Jag har strukturerat det använda materialet genom att rita organisatoriska kartor för de aktörer som uppfattat sig ha ett utpräglat högt ('graderna' 1-4 i inflytandeskalan) respektive lågt ('graderna' 7-9 i inflytandeskalan) i organisationsfrågorna (som ett index av enkätens fyra organisationsfrågor, se avsnitt 16.8 och jfr även valideringen i intervjun - fråga 16 och 22).

Redan av den tidigare beskrivningen av utvecklingen mellan 1976 och 1982 i de sju organisationerna (se kapitel 7, 8 och 9) antyddes att sambandet mellan graden av uppfattat inflytande och facklig position var lågt betraktat över de sju organisationerna sammantagna (se kapitel 10). Vi såg också att samverkanssystemens utbyggnad inte heller sammanföll med tydliga förändringar av det uppfattade inflytandet.

Även de organisatoriska kartor jag sammanställt för de urvalda aktörerna relativt samverkansorganisationen och den fackliga organisationen visar lågt samband med deras uppfattade grad av inflytande i arbetsorganisationsfrågor. Den resurstillgång som genomgående är hög för de med hög grad av uppfattat inflytande i arbetsorganisationsfrågor och låg för de med låg grad av uppfattat inflytande i arbetsorganisationsfrågor är de ovan beskrivna resurserna relativt arbetsorganisationen. Samverkansorganisationen och den fackliga organisationen är således betydelsefulla när de innebär tillgång till aktörer, information och engagemang som gäller arbetsorganisationen; när de i olika avseende är integrerade i arbetsorganisationen. Observera att den integration jag avser här gäller helheten av interaktionsmöjligheter, kunskapsarsenal och engagemang - och inte en rent organisatoriskt strukturell integration (jfr diskussionen i kapitel 3).

16.10 Två slutsatser

I slutsatserna efter den empiriska undersökningen (Del II) fanns två centrala frågeställningar formulerade. De löd på följande sätt.

- Varför är det uppfattade inflytandet större i ett system/en organisation där formella regler och rutiner - som reglerar olika parters inflytande saknas? Vad betyder osäkerheten för makten och inflytandet?
- Vilka faktorer i de olika befattningshavarnas situation kan i högre grad än de formella befogenheterna förklara det uppfattade inflytandet?

Mot bakgrund av teorin om makt och inflytande i organisationer och identifieringen av viktiga makt- och inflytanderesurser har vi fått preliminära svar på båda frågorna. Den andra frågan besvaras i form av teorin om viktiga makt- och inflytanderesurser; identifierade som en aktörs interaktionsmöjligheter (jfr vis-à-vis i olika frågor ledande aktörer, se avsnitt 15.2), kunskap (av tre slag, se avsnitt

15.3) och engagemang (se avsnitt 15.4). Den första frågan besvaras av den organisations- och maktföreställning (se avsnitt 13.4) som ligger till grund för resursteorin.

Den presenterade makt- och inflytandeföreställningen förmedlar som huvudsakligt budskap att makten utövas i beroenderelationer och genom strategiska spel enskilda aktörer emellan. I dessa spel regleras parternas handlingsfrihet gentemot varandra (se bl a avsnitt 13.4.3 och 13.4.4). Ju större osäkerhet en aktör besitter relativt en annan aktör, desto större handlingsfrihet för denna; och tvärtom, ju högre grad av förutsägbarhet relativt en annan aktörs agerande desto större kontroll och makt över denne.

För parter med en i utgångsläget tänkt lika stor handlingsrepertoar gentemot varandra, innebär en formell reglering av delar av relationen möjligheter till en lika stor förutsägbarhet och kontroll för båda parter vis-à-vis motpartens agerande. Gör vi antagandet att t ex arbetsgivarparten i utgångsläget besitter en bredare handlingsrepertoar (jfr handlingsfrihet) än arbetstagarparten - i t ex en vitt formulerad fråga som 'verksamhetens bedrivande' - ger en formell reglering av agerandet i den speciella frågan ett annat resultat. Den svagare parten avskriver sig en relativt sett större del av sin handlingsfrihet. Annorlunda uttryckt avskriver sig den svagare parten en större del av sitt begränsade handlingsutrymme, medan den starkare parten avskriver en mindre del av sitt vidare handlingsutrymme. Detta innebär att parten med den bredaste handlingsrepertoaren - den större handlingsfriheten - har minst att förlora i eget handlingsutrymme och mest att vinna i kontroll av motparten. Den svagare parten har mer att förlora på den formella regleringen just genom att han i utgångsläget har en mer begränsad handlingsrepertoar. Den formella regleringen innebär att det med avseende på den ene aktörens eller partens agerande - på det bestämda området - ges en ökad förutsägbarhet för dennes motpart. Detta gäller självfallet främst när området är enkelt definierbart, samt när den formella regeln är av 'tvångskaraktär' och stöds av dominerande samhälleliga värderingar.

För den svagare parten finns tre uppenbara strategier för ökad makt i relation till motparten; de kan betraktas som antingen tre separata strategier eller som tre strategier som kompletterar varandra. Alla de tre strategierna bygger på beroenderelationen och syftar till en för motparten ökad osäkerhet om det egna agerandet.

Den första strategin innebär ett undvikande av formella regleringar. Det är en defensiv strategi; där det ursprungliga maktförhållandet inte aktivt söker påverkas.

Den andra strategin innebär att den svagare parten söker vidga sitt handlingsutrymme gentemot motparten (jfr avsnitt 13.4.4). Den strategin kräver - eller förutsätter - stärkta resurser i enlighet med teorin om viktiga makt- och inflytanderesurser. Det innebär bl a att aktivt söka träda in i relationen till motparten (jfr interaktion och engagemang), att lära om situation, spelregler, motpart och de frågor som motparten spelar upp. Utifrån exemplet arbetstagare och arbetsgivare (ovan) innebär det att arbetstagarparten bör agera i frågor som arbetsgivaren identifierat som viktiga för verksamhetens bedrivande. Genom att kunna delta i en dialog kring frågor som t ex affärsstrategi, lönsamhet och effektivitet finns förutsättningar för att det ömsesidiga beroendet parterna emellan både tydliggörs och stärks, och att relationen - och beroendeförhållandet - inte ensidigt dikteras på den enas villkor (jfr 'hävstångsmöjligheten', avsnitt 15.4). Att aktivt närma sig motparten, att utveckla sin kompetens och att agera i gemensamma angelägenheter betraktar jag som en offensiv strategi.

Varje organisation har olika grundläggande uppgifter på vilka dess berättigande vilar. Möjligheterna till inflytande baseras i grunden på den roll en aktör har relativt dessa uppgifter. Denna andra strategi innehåller utöver vad som ovan diskuterats - i maktteoretiska termer - en betoning av vikten att agera utifrån organisationens grundläggande uppgifter. Den centrala innebörden i detta konstaterande är att ett agerande måste baseras på och utgå från fullgörandet av dessa uppgifter.

De olika aktörernas beroende bygger på de gemensamma uppgifterna. Det är i den gemenskapen beroendet och förutsättningar för makt ryms. En strategi för ökad makt måste således bygga på att man närmar sig motparten. Den isolerade eller fjärmade aktören är maktlös.

Ytterligare en viktig notering i samband med denna andra strategi berör helhetssynen på en organisation. Helhetssynen innebär att beroendet och sambanden mellan en verksamhets olika delar uppmärksammas. De beslut som tas i en fråga och det agerande som äger rum i en del av organisationen får i olika avseenden och i olika hög utsträckning konsekvenser för andra delar av verksamheten. För kontroll över skeendet krävs således ett helhetsperspektiv (jfr Aspling & Sjöstrand, 1982). I den företagsdemokratiska traditionen tenderar olika frågor att behandlas separat - de lyfts ofta ur sitt sammanhang för att bli gripbara och enklare att hantera. Inte minst avspeglas detta i den flora av kommittéer och grupper som existerar; skyddskommitté, miljögrupp, alnagrupp, ekonomikommitté, investeringsgrupp, utbildningskommitté, befattningskommitté, förslagskommitté etc. Den helhet verkligheten/organisationen utgör kräver - för både förståelse och kontroll - ett helhetsperspektiv. Risken med den fortfarande dominerande traditionen är helt enkelt att detta helhetsperspektiv går förlorat.

Den tredje strategin innebär att söka finna nya - 'egna' - frågor som beroendet parterna emellan innefattar. Strategin syftar till att vidga 'spelplanen' aktörerna emellan (jfr 'plussummespel').

> "To do so always amounts to changing the nature of the game, or to displacing the stakes and the zones of uncertainty, in order to take advantage of circumstances to force one's adversary into less favorable terrain or into a position where he must yield".[14]

I exemplet arbetstagare - arbetsgivare skulle det 'utvidgade spelet' ("the extended game") kunna bygga på att organisationsmedlemmarnas intressen och betydelse för arbetsgivaren

ordentligt inventerades, och att nya frågor därmed identifierades - för arbetstagarna som engagerande respektive för arbetsgivaren som nya viktiga dimensioner av beroendet i förhållande till motparten. Denna strategi är offensiv, men den innehåller också olika grader av konfrontation. Att förändra spelet parterna emellan förutsätter för framgång att spelets nya villkor accepteras både av organisationsmedlemmarna och samhället i stort (jfr Crozier & Friedbergs, 1980, strejkexempel[15]).

16.11 Två forskningsfrågor

Utöver den teoretiska granskning och utveckling denna bok innehåller redovisas ett antal empiriska resultat kring den företagsdemokratiska utvecklingen i de studerade organisationerna. Jag vill avslutningsvis lyfta fram två sådana resultat, och därefter utifrån mina egna reflektioner föreslå två vida riktningar i vilka den framtida företagsdemokratiforskningen kan - och enligt mitt förmenande, omgående bör - bedrivas.

Företagsnämndssystemen är idag ersatta av en ordning som bygger på medbestämmandelagens regler och därtill kompletterande medbestämmandeavtal. Utan tvekan har denna förändring i flertalet organisationer (- även betraktat ur ett vidare perspektiv än vad de sju i denna studie deltagande organisationerna ger -) lett till en översyn och rationalisering av den flora av kommittéer och grupper som följde på företagsnämndsavtalen och 60-talets och det tidiga 70-talets arbetsorganisatoriska verksamhet. Denna översyn måste för klarhetens, överblicken och kunskapens skull vara av godo för samtliga berörda parter.

Jag menar således att de förändringar som följt på MBL i delar innehåller tendenser som stärker olika aktörer i de avseenden min resursteori förespråkar; bl a i form av ökade kontakter mellan ledande aktörer från arbetsorganisationen och den fackliga organisationen och genom en därav konsekvent kunskapsbyggnad - både i form av kunskap om varandra,

om spelregler och i sakfrågor. Det stora problemet är att även om t ex den lokala fackliga organisationen och dess ledning de facto (- som jag i några fall iakttagit det -) arbetar enligt resursteorin så gör man det omedvetet. Det får två viktiga konsekvenser. För det första att man saknar möjligheter att formulera en medveten, tydlig, konsekvent och långsiktig strategi för sitt stärkta inflytande (- detta innebär dessutom att de framgångar som registreras i en organisation blir svåra att vidarebefordra till andra); och för det andra att man ständigt löper risken återfalla till de historiskt befästa och tydliga strategier som bygger på formella regel- och systemförändringar. I brist på klart formulerade alternativa föreställningar och strategier sker detta ständigt, trots inflytande och frihet med en ökad individualism i förening med mer renodlade marknads- och konkurrenssystem. Dessa inslag i dagens samhällsdebatt baseras i grunden på medbestämmande-/inflytandevärderingarna. Men medlen för tillmötesgåendet av dessa värderingar är andra än de som dominerade under 1960- och 1970-talet.

I ett organisatoriskt perspektiv avspeglar sig dessa strömningar bl a genom en ökad betoning av 'direktrelationer' - förbi de fackliga organisationerna - mellan arbetsgivare och arbetstagare (jfr kvalitetscirklarnas - eller motsvarande - spridning). Medbestämmande, deltagande och gemenskap är idag frågor som mycket aktivt hanteras i många företag och organisationer. De betonas genom program för utveckling av företagskultur och företagsanda och som en avgörande effektivitets- och konkurrensvariabel. Den drivande parten är oftast företagsledningen. Med den företagsekonomiska effektiviteten som grund har arbetsgivarsidan kommit att driva allmänna och med tidsandan överensstämmande värderingar. Där ryms uppfattningar bl a om värdet av och sambandet mellan effektivitet, framgång och självkänsla, men även föreställningar om rättvisa, som t ex att hårt arbete och kompetens skall belönas (- jfr t ex det ökade intresset för belöningssystem och olika former av differentierade lönesystem). Gemenskapen och samarbetet har i hög grad inmutats av företagsledningar - som verksamhetens bärande värden, och medbestämmandet och deltagandet drivs i hög utsträckning på

att många både uttrycker och erfarit de traditionella strategiernas begränsade effekter. Den 'infrastruktur' som idag finns i många svenska organisationer på medbestämmandesidan innehåller rätt använd stora möjligheter till stärkt inflytande - enligt resursteorin - för stora grupper av anställda. Hur ser en explicit och konkret formulerad strategi baserad på min resursteori ut i den enskilda organisationen; och vad får den för konsekvenser för de enskilda arbetstagarnas uppfattning om sitt inflytande, och därmed för arbetslivets grad av demokratisering?

Vid sidan av den vetenskapliga prövningen av teorin som jag föreslog i avsnitt 16.9 vill jag med frågeställningen ovan uppmana till en praktisk tolkning och prövning av teorin. Den praktiska formuleringen innefattar bl a en på teorin baserad genomtänkt långsiktig strategi med konkreta tillvägagångssätt och utvärderingsmetoder angivna.

De stärkta värderingarna med avseende på medbestämmande/inflytande (se t ex kapitel 10) är även om de inte i sig driver fram förändrat beteende/agerande en grund som legitimerar de handlingar och förändrade handlingsformer som olika parter företar respektive förordar i rikting mot ökat medbestämmande i både den enskilda organisationen och arbetslivet i stort.

I avsnitt 13.2 ställde jag två frågor kring medbestämmandets utveckling betraktad utifrån ett övergripande samhälleligt perspektiv och överensstämmelsen mellan människors värderingar som uttryck för målsättningar och de medel som introduceras för målens förverkligande. Utifrån de två frågorna går vad som skett under 1980-talet att kommentera på följande sätt.

Människors värderingar med avseende på medbestämmande/inflytande har legat fast. Samtidigt syns tendenser till att innebörden - genom olika parters aktiva introduktion av olika medel för värderingarnas tillmötesgående - långsamt förändras. Bl a har olika politiska kampanjer förbundit inflytande och frihet med en ökad individualism i förening ("med mer renodlade marknads- och konkurrenssystem.")

arbetsgivarens villkor. Därmed föreligger risken att grundläggande intressefrågor inte balanseras. För den balansen krävs en jämlikhet och ett förtroende utan vilka den ena parten förr eller senare upptäcker sig vara förbisedd.

Följande fråga ser jag som både konstruktiv och väsentlig att ställa idag. Finns förutsättningarna för en ny period av samförstånd mellan arbetsgivare/arbetsgivarparten och arbetstagare/arbetstagarparten? Hur skall detta samförstånd i så fall skapas, bevakas och bibehållas? En god början vore om alltfler delade de nya föreställningar om organisationer, beslutsfattande samt makt- och inflytande som bl a denna bok söker förmedla. Utifrån ett gemensamt aktörs- och utvecklingsbaserat organisationssynsätt skulle åtminstone de - enligt min uppfattning - riktiga diskussionerna kunna föras.

Summary

ENGLISH SUMMARY: POWER AND INFLUENCE IN ORGANIZATIONS - AN INVESTIGATION AND EVALUATION OF THE CONSEQUENCES OF A SWEDISH LABOUR LEGISLATION.

The 1976 Act on the Joint Regulation of Working Life[1)]

In 1976 a law on joint decision-making (or codetermination) in working life was passed in Sweden. The law aims at putting decisions concerning the direction and distribution of work under the bilateral control of management and employees. Following a long and strongly institutionalized tradition on the labour market, the employees are represented by their unions. Thus, the established trade unions represent the interests of the employees in the joint regulation process. The employees elect local union officials who have their rights to perform their duties, protected and regulated through both law and specified agreements. Whenever the employer is a legal entity, the 1976 Act is concerned only with relations between the employees and the representatives of that entity, thus leaving the position of the owners untouched.

Historically, the employers have unilaterally had the right to direct and distribute work. The justification for this may be said to be that those who contribute and invest capital must have the final say in all decisions affecting their capital. Since it also could be said that every decision in the workplace affects the capital invested there, then, it is argued, all decisions must finally be in the hands of the owners. The only legitimation for making decisions comes from having contributed capital[2)].

---

1) The Act on the Joint Regulation of Working Life is referred to throughout this summary as "the 1976 Act".

2) This is the idea behind the guiding principles of company law. The 1975 Swedish Companies Act is based on the idea that ownership is the sole legitimation for making decisions.

The democratization of working life has been a clearly identifiable and important issue on the Swedish unions agenda since the early twentieth century. In the late sixties and early seventies, it became a question of the highest priority. As negotiations between the employers' organizations and employees' organizations on the issue of increased democracy in working life broke down at the beginning of the seventies, the employees turned to the government, at that time a Social Democratic one. The issue of democratization of working life was studied prior to decision by the Parliament. The result was to be the 1976 Act.

The 1976 Act is based upon the notion that employees also make a contribution and take risks (i.e. in relation to their physical and mental health). Their right to participate in decision making is therefore original and independent. The idea presented is that both the contribution of capital and the contribution af labour legitimize the authority to make decisions. Both parties are equally legitimated and neither is to have any advantage over the other. This idea of an equal division of power between employers and employees lies at the very heart of the 1976 Act. The gap that exists between this legislative ideology and the statutory reality is to be overcome by collective agreements on joint regulation or codetermination, which are to implement the ideology of the Act.

The 1976 Act leaves it primarily to the parties to agree upon the forms and content of joint regulation. But the Act also contains a set of rules which establish a minimum level of joint regulation. The legislative ideology and the detailed regulations are to be implemented through collective agreements between the parties on the labour market[3]. The domain of matters for collective

---

3) This is an important feature of Swedish labour law. Its significance and history will not be dealt with here. Labour legislation in Sweden is, in most instances, very general, leaving detailed questions to be regulated by the labour market parties.

agreements on joint regulation is very extensive. The 1976 Act describes this domain as: "matters which concern the conclusion and termination of contracts of employment, the management and distribution of the work, and the activities of the business in other respects".

The vehicles for joint regulation in the 1976 Act are basically four sets of rules. The most important vehicle is rules for primary negotiations. The other three are rights of information, priority of interpretation and the right of veto in a specific area[4]. The rules of the 1976 Act are deliberately vague, in order to encourage the parties to fomulate more detailed and precise rules. The 1976 Act is a reform supposed to radically change - through first central and then local negotiations and agreements - the distribution of power and influence between the employees and the employer, step by step.

Apart from the overriding idea of an equal division of power between employers and employees, the legislation contains a range of other basic notions.

"- The decision making process is to be democratic and decentralized. The means to achieve this goal is through a system of primary negotiations;

- Decision making is to be shared by the contributors of capital and the contributors of labour in a common decision making process where employees participate through their trade unions. Again, the means to achieve this is through a system of primary negotiations;

---

4) For further information about the rules of the 1976 Act, see Fahlbeck, R., "Labour Law in Sweden - A Breif Outline", Studentlitteratur, Lund, Sweden, 1980.

- Employees' job satisfaction is to be increased in order to combat alienation at the workplace and to promote the quality of life in general. This is particularly to be promoted through the rules on information;

- Each party is to have a priority to decide about his own performance of the collective agreement or the contract of employment. The Act contains rules on the priority of interpretation in disputes over the interpretation of contracts"[5].

The Research Project

Background and Presentation

The 1976 Act aims at a redistribution of workplace democracy. The ideology of the Act speaks of a strongly increased degree of influence for the employees, within a wide range of workplace issues.

The question of industrial and workplace democracy in Sweden has a long history. A governmental proposal for legislation on industrial democracy and work-councils was presented as early as in 1923. In 1946, a central agreement was reached between the blue-collar workers' unions and the employers' federation. Shortly after, the white-collar' unions followed with an agreement. During the fifties and sixties, these agreements - after being revised twice - were studied to see how the distribution of workplace power had been affected. The emloyees' organizations came to

---

5) Fahlbeck, R., "The Swedish Act on the Joint Regulation of Working Life"; "Law and the Weaker Party - An Anglo-Swedish Comparative Study", Professional Books Ltd, Oxfordshire, England, 1981.

be increasingly critical of the effects of the agreements. Their case was, simply put, that the agreements did not really regulate the issue of power and influence. The system of work-councils had led to an increased flow of information, mostly concerning minor workplace issues. The situation was looked upon as one of, at its best, joint consultation.

A new order was to be realized through the 1976 Act, and collective agreements on joint regulation are envisaged as the means of implementing the Act. The statutory rules of the Act fall short of implementing the ideology in its entirety. The redistribution of workplace power aims at changing the situation from one of joint consultation to joint decision making.

When the 1976 Act was passed, a thirty year old system of work-councils was to be replaced by a new system constituted by more forcible measures for an extended workplace democracy.

For researchers, the new legislation meant an opportunity to follow up a real-life experiment. The project underlying this book is, simply put, an investigation of the consequences of the 1976 Act on the distribution of power and influence between parties and individuals in seven Swedish organizations. The seven organizations are differentiated according to size, type of business and type of ownership. The methodology of the research includes the use of interviews and questionnaires, as well as written material from the participating organizations. The organizations have been studied at three points of time during the period 1976 to 1982. The same employees have participated over these years.

Before discussing the development of the workplace democracy after 1976, there is a need to reflect upon some basic characteristics of the more than fifty year old Swedish endeavours for a continually developing workplace democracy.

Both directly and indirectly, the work for an continuous and extended democratization of working life is based on specific assumptions about organizations and organizational activities.

Behind the measures suggested and taken by the unions and the labour movement - and also behind the responses on the part of the employers - there lies a conception of the organization as a formally and structurally determined entity. Thus, the distribution of power and influence becomes hierarchically depicted. Changes in the distribution of influence will accordingly be brought about by representation and participation in certain formal organizational bodies and contexts; ultimately as high up in the hierarchy as possible.

This tradition is built on two defining characteristics of organizations:

- The organization as a formally and structurally determined entity

- The organization as an hierarchy.

All through the history of work for an extended democratization of working life, the decision-making process within organizations has been in focus. The employees should be given both the opportunity and the rights to take an active part in decisions of importance for their work. Behind these strivings, one can discern a specific conception of how decisions are made within organizations. A number of features can be identified from this comprehension of the decision-making process. I will distinguish four of these. They can be illustrated by the following four statements.

- A decision is the result of a formally planned sequence of activities

- A decision is made at a specific place and time

- Various organizational issues and decisions are relatively independent of each other

- A decision leads to actitivites in accordance with the meanings and intentions determined and agreed upon at the time of the decision.

These four assupmtions, or conceptions, lead to strategies which, when theoretically outlined, become quite evident and simple. The employees should be involved as early as possible in the decision-making process, and they should be given access to decision-making bodies and groups. The third assumption, stated above, is reproduced through a whole set of "work-council" arrangements and groups for joint consultation within Swedish organizations. There are groups especially constituted for work-safety and quality-of-working-life issues, investments, training, personnel activities, etc. The fourth assumption is a comforting verification of the properness of the approach represented by the first three assumptions. To the extent that a formal and structurally determined participation in the decision-making process is achieved and secured, the course of events in the organization will be affected and controlled.

The traditional conception of the organization can be summarized as being built on a perspective which depicts the organization as an objectively identifiable and structurally determined entity. The organizational members act according to a model of the organization as a formal and rational system.

When the research project started in 1976, certain theoretical starting points were laid down. Apart from the empirical investigation of the consequences of the 1976 Act - which basically built on the traditional organizational conception - there were a few supplementary theoretical approaches built into the project. One was that an organization can hardly be looked upon as consisting of - or being constituted by - one or a few simple structural factors. Consequently, we have empirically followed the development of the work organization, the local unions' or-

ganizations and the organization of cooperation between different parties, as well as the norms and rules guiding the relations between actors, groups and parties. Another starting point was to try and identify and distinguish what is formally manifested and what is informally represented as guiding rules and principles for organizational action. Consequently, we have sought to grasp not only an official - normally expressed and decided by management - apprehension of different organizational features and conditions, but also to find the individual organizational member's subjective perception of factors of importance for their actions, their work and the development of workplace democracy. A third starting point was that the 1976 Act should not be solely studied as to its organizational structural consequences. As a reform for an extended democratization of working life, it should be ultimately evaluated by the individuals concerned. Besides following the objectively apparent organizational development, we consequently followed each individual member's perception and evaluation of their influence in the period from 1976 to 1982. Three investigations were made - one in 1976, one in 1978 and one in 1982. By 1982 four organizations had collective agreements on joint regulation, or codetermination. In the remaining three organizations, the rules of the 1976 Act were well-known and had been integrated in the day-to-day functioning of the actors and parties concerned.

The research project, thus, is characterized by being empirically longitudinal and theoretically evolutionary.

Purposes

The research project started with the basic purpose of empirically investigating the consequences of the 1976 Act. Three basic questions were asked

- What values were predominant among the members of the participating organizations, concerning the issue of extended workplace democracy - in 1976, in 1978, and in 1982?

- How was the cooperation between employers and employees, and broadly put, the workplace democracy, organized - in 1976, in 1978, and in 1982?

- How did the members of the organizations evaluate their influence - in 1976, in 1978, and in 1982?

The reasons for asking the latter two questions have been indicated above. The reason for asking the first question stems from a tradition by which both the employers' and employees' organizations have agreed on the importance of values and ideas as driving forces behind practical changes. This tradition, thus, is built on the assumption that ways of thinking (values and ideas) will eventually lead to corresponding ways of acting (norms).

The three basic questions asked are connected in such a way that strong values (the first question) should lead to the development of the organization for codetermination (the second question), which, in turn, should lead to an increased degree of perceived influence for the organizational member, the ultimate democratic goal, and the ultimate evaluation (the third question).

From the longitudinal approach and design of the research project, there was a second purpose formulated at the start of this work. The theoretical assumptions about organizations and organizational actions and activities that underly the means given

by the tradition and the 1976 Act were, consequently, in the course of research, to be tested.

As the empirical findings were summarized, over the period from 1976 to 1982, and the results became evident, two further purposes were added. Both of them the result of the teoretically evolutionary approach described at the start of the research. The third purpose came to be the formulation and presentation of a revised organizational conception. This conception should be looked upon as an alternative to the traditional structurally rational organizational conception. With this conception outlined, it was possible to go on looking for factors of relevance to the individual participants' perceived influence. Thus, the fourth purpose came to be the formulation of a theory on resources of importance for the individual actor's power and influence in organizations. The theory is built on empirical indications that explain the participants' perceived influence to an extent which was not possible when using the traditional structurally rational organizational conception. Thus, the theory of power and influence does not, in the first place, deal with the objectively identifiable level of organizational reality; rather it takes as its point of departure the individual actor - his or her perspective and prospects of influencing the future actions of other actors, and consequently the organization.

Empirical Findings and Theoretical Results

The first purpose of the research project was to empirically investigate the consequences of the 1976 Act over a period of six years. Three basic questions were asked. The results and the development over the six year period are summed up, for each question, in the table below

	1976	1978	1982
The development of strong values for an extended workplace democracy	o	↑	↑
The organization of codetermination	- clear rules and routines - a high degree of concordance between the participating actors' and parties' perceptions of the rules - distinct roles for the participating actors and parties (A system of work-councils)	- unclear rules and routines - disparate perceptions of rules - indistinct roles	- clear rules and routines - a high degree of concordance between the participating actors' and parties' perception of the rules - distinct roles for the participating actors and parties (A system of codetermination based on the 1976 Act)
The participants' perceived influence	o	↑ unpromoted workers ↓ promoted workers	↑ unpromoted workers ↓ promoted workers

Table 1. The empirical findings summarized. The arrows show:
↑ = increase, and ↓ = decrease

The development of the participants' perceived influence is not explained by the development of either the values or the implementation of the means assigned by the 1976 Act. Rather it seems that there is a poor correspondence between ideas (values) and practical doings (norms) as perceived by the participants. There are quite a few additional comments, that could be made on the role and development of the values, and the development at the perceived influence, from a wider societal perspective. Even after such an investigation, though, it is clear that there is at least a weak connection between the values embraced and the practical development of workplace democracy as perceived by the participants concerned.

When it comes to the implementation of the means assigned by the 1976 Act, the results seem almost paradoxical. During a more or less "chaotic" period of unclear regulation of employer - employees relations (1978), the perceived influence increased for the weaker parties and decreased for the stronger. When the means - both through collective, central and local agreements and the rules of the 1976 Act - had been implemented to a large extent (1982), the perceived influence decreased for the weaker parties and increased for the stronger. At a time when the organizations for codetermination had been quite radically reformed and extended, the distribution of perceived power and influence was almost back to what it had been in 1976. From the perspective of formal orderliness, the situation in 1982 also looked very much the same as 1976; different formal rules and organizational arrangements had been implemented, however. Provocatively, the following question could be asked: Does formal regulation in itself function for the sake of the stronger party - relatively diminishing the weaker parties' freedom of action (cp. margin of liberty available in relation to the other party)? In 1978, the zone of uncertainty for the stronger party in relation to the weaker was at its largest; this could very well explain the increase in perceived influence for the weaker group.

The first purpose of the research project, thus, leads to descriptions which give quite a disappointing picture of the development of the workplace democracy.

The same descriptive empirical presentation is used in meeting the second research objective. The means assigned by the 1976 Act, and their consequences, did not lead to a realization of the Act's ideological aim, at least not before 1982. To a certain extent this is explained by an overall change in the power relationship between employers and employees in society at large during this period. But, at the same time, the organization of codetermination has evolved quite significantly within the organizations studied, and in accordance with the proposals in the 1976 Act. Simultaneously the rules of the Act have become an integrated part of organizational dealings.

The findings in 1982 came as a surprise, both for the research team and for myself. We had expected the distribution of power and influence to become further equalized as the new systems of codetermination were implemented and put into practice. But this turned out not to be the case. The formal and structural changes resulting from the legislation did not offer any explanations for the development of the individual participants' perceived influence - at least not any positive explanations. Instead, the empirical materials pointed at other factors as being of importance for the individual actor's possibilities of achieving influence. Both the legislation, in itself, and the means suggested and assigned by the 1976 Act had to be questioned as to their impact on organizational life.

Among those participants who perceived a high degree of influence, certain characteristics were in common. In order to understand the pattern indicated, an organizational conception, quite different from that underlying the legislation, had to be formulated.

Organizational reality is thought of as being constituted by structure and action. From a structural perspective, the organization consists of rules, norms, values, relationships, and other, relatively stable factors. These partly form the actions of the organizational member. From an action perspective the organization consists of individuals who act. Their actions are based on their subjective perceptions of the structural conditions. The actions arise from definitions which the actor applies to his social situation. Through interaction, these meanings are transformed, changed and modified.

Apart from the structural constraints, the actor is also a free agent, with a margin of liberty in relation to other actors. Through the interaction, structural conditions are both reproduced and reconstituted by the meanings given the interaction by the involved actors. These meanings, and the reproduction and reconstitution of structural conditions, arise after the completion of the act. Thus, structures are constituted by actors, and yet, at the same time, the actor is the medium of this constitution. The interaction is the dynamic factor that constitutes the future structural conditions for action.

I propose a conception of the organization which is much more characterized by uncertainty, ambiguity and constant activity and change than objectively rational action and stability. The organizational members are looked upon as active, relatively free agents, who, through their continuous interaction within interdependence relationships reproduce and reconstitute the structural conditions through the meanings with which they organize their experience.

This conception of the organization can be summarized in the following figure:

	Structure	-	Mediation	-	Action
The organization as a	Network of interdependency relationships		Cognitive interpretations	from	Emotionally and and cognitively based acts in interaction between relatively free actors.

Figure 1. A dynamic, holistic and action perspective on the organization

The conception of the organization and the theory of power and influence is thoroughly elaborated and supported in the book. In this summary, I can only touch upon some of the reasoning and its results.

From the organizational perspective which is presented, it is possible to conceptualize the nature of power and influence between the members of the organization. Since the interaction regulates the future structural conditions for action, it is also a medium for regulating power relationships between the actors involved. In a strategic sense, the interaction is also a power game.

In the interaction, the actors regulate their future structural conditions for action, but also their margin of freedom relative to each other. The premises for action, thus, contain both structural conditions and a margin of freedom. The margin of freedom could also be said to be the zone of uncertainty on the part of the other actor. The larger this zone is, the less predictable are the acts of the actor. The smaller the zone, the more predictable the acts are. The actor who, in this sense, controls a large part of the other actor's space of action has more power over the other actor.

Therefore, power comes from affecting and controlling the other actors perceived structural conditions for action, and, thereby, to as large an extent as possible, also limiting his margin of liberty.

In the traditional organizational perspective, resources for affecting the future of the organization come from being able to handle objectively defined organizational problems. On this level, power games can easily be identified. But underlying these games there is a strategic regulation of power going on between actors. These games challenge the present structural conditions. The underlying strategic power game is one in which the actors regulate their margins of freedom relative each other; the ultimate goal being an enlarged margin of freedom. The resources related to these games are different from the ones related to the objective picture of the organization.

A prerequisite for the ability to influence other actors' future behaviour, in this strategical sense, is the possibility of interaction. A first basic resource, then, is having access to persons. Access to those persons who have a large network of interaction possibilities themselves and who are significant or key actors, according to the objective picture of the organization is especially important.

The possibility of affecting the other person's structural conditions for future action and of regulating the margin of liberty or freedom in relation to them comes from knowledge. Basically three kinds of knowledge are of importance. First, expert knowledge makes it possible to participate in a legitimate and forceful way in the different issues of discussion. Second, knowledge of rules of behaviour and norms valid in the specific situation ("the rules of the game") is a prerequisite for proper and controlled communication, for instance. Third, knowledge of the specific situation ("the skill of diagnosis") and the other actor's predisposition (including a perception of the power distribution in the current social setting) are also important.

The third resource is explicity linked with the action perspective. In order to affect the interdependence relationship, one has to act. The mobilizing of the arsenal of knowledge comes from involvement, energy, and commitment to the cause.

The figure that summarized the organizational perspective can now be completed with three important resources for power and influence.

	Structure -	Mediation -	Action
The organization as a	Network of interdependency relationships	Cognitive interpretations from	Emotionally and and cognitively based acts in interaction between relatively free actors
The power and influence of an actor is determined by his	Possibilities of interaction	Expert knowledge, knowledge of the rules of the game and skill in diagnosing the situation	Involvement, energy and commitment
The resources are described as	The prerequisite	The arsenal	The mobilization

Figure 2. Important resources of power and influence related to the organizational perspective presented earlier.

An organization for codetermination may be more succesful if it takes, as its point of departure, the individual organizational members' access to persons, knowledge and involvement, rather than reproducing the conception of organizations as formally structurally determined. The book includes ideas about how such an organization should be realized.

APPENDIX I: OM PARTICIPATION OCH GRAD AV INFLYTANDE

Litteraturen kring makt- och inflytandefrågor i organisationer är inte bara omfattande, den är också heterogen. Att det är så beror delvis på oklarheter i begrepp, men framförallt på olikheter i perspektiv. Det är uppenbart att skillnaderna i angreppssätt till stor del beror på olikheter i tradition och kultur. När en anglo-saxisk företagsekonom (Dickson) skriver om participation kan det låta på följande sätt:

> "This paper reviews the evidence for participation being a process which (a) increases the influence of the general organizational membership upon decisions or (b) allows for managers to control movement towards goals considered desireable by top managers" 1)

När den jugoslaviske sociologen (Rus) skriver om participation låter det annorlunda:

> "...: participation of workers could democratize interpersonal relations among workers and leaders, but it could not change status power in the enterprise as a whole. Participation would create greater integration of workers at the level of interpersonal dynamics, but it would not work in the direction of emancipation of workers with regard to the impersonal system of metapower" 2)

Citaten belyser att synen på makt- och inflytande i organisationen är förankrad både i olika vetenskapliga och samhälleliga traditioner. När vi Sverige talar om makt- och inflytande i arbetslivet baserar vi det på våra traditioner och förhållanden, på våra normer och värderingar. De två citaten är dock lika i ett viktigt avseende. Participation tolkas av både Dickson och Rus som ett begränsat medel för arbetstagarmakt och -inflytande i organisationer[3].

Tannenbaum (1983) understryker det viktiga i att skilja mellan olika former för inflytande och deras utfall i inflytandemening. (Tannenbaum använder begreppet "control"/kontroll som beteckning för - en parts - makt och inflytande.[4])

> "Such control might be direct or indirect and it might be achieved and maintained through av number of procedures or the application of principles that are

> sometimes themselves taken as criteria of democracy - decisionmaking bodies such as a general assembly composed of all members, or bodies of elected representatives such as a workers' council; one person, one vote; referdendum and recall; rules guarenteeing freedom to dissent and critize; provisions to protect the rights of minorities (Blumberg 1968; Dahl 1970; IDE 1981; Katz & Kahn 1978; Pateman 1970; Nightingale 1979; Tannenbaum 1965). But ultimately, it is control by members that distinguishes the democratic organization from the non democratic one."[5)]

Abrahamsson (1975) definierar participation som:

> "... de anställdas inflytande i beslutsfattande på olika nivåer inom en organisation". 6)

Han påpekar därefter att participationen kan beteckna "ett mer eller mindre långtgående inflytande för de anställda i styrandet av organisationen, och en mer eller mindre långtgående makt när det gäller att påverka beslut". Det enda avseende i vilket participation går att relatera till grad av inflytande eller makt blir således enligt Abrahamsson:

> "Deltagande i beslutsfattande på den högsta nivån inom organisationen innebär en kvalitativt annorlunda roll för de anställda, jämfört med beslutsfattande på lägre nivåer." 7)

I övrigt innebär begreppet participation ingen precisering av makten och inflytandet. Man anar endast att participationen kan ha betydelse för de anställdas makt och inflytande.[8)]

Att participation är något annat än makt och inflytande för de anställda blir än mer uppenbart vid en genomgång av den litteratur som behandlar participation som ett ledningens instrument för styrning och kontroll.

> "Participation can increase the total amount of control by its potential to create attitudes of involvement and commitment to the organization among all members" 9)

> "These results are shown to be compatible with the view that participation represents an extension of organizational control over employees rather than the view that participation is a means of employee influence over upper level management. Organizational control is achieved through establishing a framework for participation which limits the issues that can be raised an the influence that can be exerted upwards." 10)

Dickson (1981) avslutar sin artikel om "Participation as a means of organizational control" på följande sätt:

> "Increasing the degree of influence of organizational members increases the need for compliance which is essential for organizational coordination. Compliance is sought by increasing the extent to which the members are controlled through formal structure and formal procedures" 11)

Participation innebär olika former av deltagande i frågor som rör arbetsplatsen och organisationen. Participationen kan gälla olika frågor - förekomma på olika nivåer i organisationen (se nedan, t ex Bernstein). Den kan också innebära alltifrån ingen eller ringa påverkan på beslutsfattandet till högre grader av inflytande.[12] Vår svenska tradition på företagsdemokratiområdet bygger till övervägande del på participationstanken; deltagande i företagsnämnder, samrådsgrupper av olika slag och styrelser. Det samtycke (compliance) som Dickson talar om är menat att nås genom samarbete och samråd. Vad resultatet i makt- och inflytandemening blir av de olika participationslösningar finns det många uppfattningar om; alltifrån de som hävdar participationens mobiliserande effekter[13] till de som hävdar dess manipulativa konsekvenser[14]. Tannenbaum (1983) anger fyra olika uppfattningar om participationens konsekvenser: (1) maktutjämning, (2) (ökad) maktdifferentiering (mellan mäktiga och mindre mäktiga), (3) (påtvingat) medgivande (-ökad kontroll och minskad frihet för individen) och (4) ökad total mängd kontroll i organisationen (både mäktiga och mindre mäktiga stärkta).[15] Leder participationen till en utjämning av kunskaper mellan olika kategorier av anställda, ett ökat engagemang och ett decentraliserat beslutsfattande, eller till en starkare central styrning genom andra medel och uppgivenhet när insikterna om de 'verkliga' maktförhållendena och maktrelationerna ökar?

När de olika parterna framförde sina krav på en utökad företagsdemokrati i början på 1970-talet var målsättningen att komma åt den rådande makt- och inflytandefördelningen i arbetslivet. Den svenska participationstraditionen gjorde dock att den viktiga distinktionen mellan olika former/medel för

inflytande och de grader av inflytande som blir konsekvenser därav ofta kom att bli oklar. Många olika uppfattningar om hur inflytandet skulle kunna graderas fördes fram av både arbetsmarknadens parter (se kapitel 2 och 3) och av forskare och olika opinionsbildare.

Dahlströms (1970) uppdelning i självbestämmande i arbetslivet, arbetstagarens indirekta beslutsinflytande (som gäller inflytande på de kollektiva besluten via representanter) och arbetstagarens direkta beslutsinflytande (det inflytande arbetstagaren genom direkt deltagande utövar på de strukturella och operativa besluten)[16] innebär indirekt en gradering av inflytandet från mindre till större frågor och från självbestämmande till indirekt deltagande i olika beslutssituationer. Uppdelningen utgör också en grov förteckning över företagsdemokratins omfattning. Karlsson (1969) presenterar en mer specificerad förteckning över frågor som företagsdemokratin bör omfatta.

> "a) Företagsledande och specialistbetonade frågor: Investeringar, finansiering, lokalisering, nedläggning, ökning respektive inskränkning av produktionen, produktavtal, tekniska frågor, marknadsföring, prissättning etc
>
> b) Frågor som berör de anställda som grupp: Nyanställningar, avskedanden, befordringar, omplaceringar, metoder för arbetsledning, principer för lönesättning, organisationens, arbetsprocessernas och arbetmiljöns utformning, arbetarskyddsfrågor, förslagsverksamhet, utbildning, arbetsvärdering, arbetsstudier, sociala frågor, hälsovård etc
>
> c) Frågor som berör den enskilde anställde i hans arbete: Arbetstempo, arbetsplanering, arbetsmetoder, val av uppgifter, raster, semesterförläggning, arbetsplatsens utformning, prestationsmål, samvaro med arbetskamrater etc." 17)

Liknande uppdelningar av området för företagsdemokratin återkommer i ett flertal skrifter från samma tid.

> "I den nedanstående analysen har jag försökt upprätthålla två olika distinktioner. Den första gäller inflytandets form, där jag skiljer mellan
>
> a) egeninflytande, dvs beslutsinflytande för egen del
> c) kollektivt inflytande, dvs beslutsinflytande för de anställda som grupp

Denna senare form av beslutsinflytande avser den representativa demokratin på arbetsplatserna, dvs det inflytande som tillgodoses genom de formella förhandlings- och samarbetssystemen.
Den andra distinktionen avser inflytandets innehåll, där jag skiljer mellan

a) jobbnivå, dvs självbestämmande över det egna arbetets utförande
b) grupp/avdelningsnivå, dvs beslutsinflytande rörande den egna arbetssituationen
c) företagsnivå, dvs beslutsinflytande rörande företagets skötsel i stort." 18)

"Sett från den enskilde anställdes sida kan också frågor differentieras med hänsyn till deras sakliga angelägenhetsgrad:

1. Frågor som gäller administration av intressenten personal, dvs arbetsledning, personaladministration och personaltjänst, arbetstudier, rationalisering etc.
2. Frågor som gäller verksamheten på den avdelning där den anställde är placerad, dvs produktionsplaner; metoder, ackord, arbetsledning, arbetsmiljö etc.
3. Frågor som gäller företagets mål och politiker i stort.
4. Övriga frågor" 19)

Graden av inflytande specificeras i följande skala enligt Karlsson (1969).

"Graden av inflytande
Val av former för demokratisering avgörs förutom av de frågor de anställda skall delta i också av graden av inflytande som skall utövas över dessa frågor. Graden av inflytande kan klassificeras enligt nedanstående schema:

1. Information efter beslut	
2. Information före beslut	Inget inflytande
3. Förslagsrätt	
4. Samrådsskyldighet	
5. Medbestämmande (rösträtt i minoritetsställning)	
6. Förhandlingsrätt	
7. Vetorätt	
8. Full beslutsrätt	Mycket stort inflytande"[20]

Om information, samråd och inflytande säger Karlsson vidare:

"Graden av inflytande, individuellt och kollektivt, beror som vi tidigare konstaterat (se sid 68), på faktorerna tillgång till information och effektiva handlingsalternativ samt problemlösningsförmåga (dvs förmåga att finna effektiva handlingsalternativ).

> Vid en diskussion om information, samarbete och inflytande är det mycket viktigt att man noga skiljer mellan former som ger reellt inflytande och sådana som kan karaktäriseras som manipulatoriska. Information som företagsledningen lämnar efter lämnar efter eget gottfinnande och olika former för samråd utan beslutanderätt för de anställda ökar i vissa situationer snarare företagsledningen än de anställdas inflytande. Ledningen kan sälja de anställda eller deras representanter på sin egen sakuppfattning och sina egna värderingar och ge dem ett intryck av att ha deltagit i besluten utan att på något sätt ge avkall på sin makt. Information och samråd gör att de anställda accepterar ledningens beslut med mindre motstånd utan att de i avgörande grad kan påverka beslutens innehåll. Med human-relationsstil, med riktlig (men selektiv) information och personliga hänsyn, diskussioner i företagsnämnden och eftergifter i detaljfrågor kan ledningen lättare driva igenom sina intentioner. För att de anställdas inflytande skall bli reellt måste de ha tillgång till all vital information om företaget, till effektiva sanktionsmedel mot företagsledningen och möjlighet att i svårare frågor anlita utomstående expertis. Det måste mycket starkt betonas att företagsdemokrati inte är en fråga om samarbete utan en fråga om makt" 21) (jfr diskussionen om participation ovan)

Detta sista måste än en gång understrykas. En tillbakablick på delar av 1970-talets företagsdemokratidebatt ger intryck av att förhandlingsrätten jämställdes med en viss grad av inflytande. Denna tendens att tolka en form (ett medel) för inflytande som en grad (ett mål) av inflytande är olycklig. Detta förhållande ligger säkerligen bakom en stor del av de besvikna röster som kom att höras efter MBL:s införande. Begreppet medbestämmande fick för många (till stor del beroende på att de enligt lagen avsedda avtalen uteblev) innebörden av att vara rätten till förhandling - en förhandling som på intet sätt garanterar den svagare parten någon grad av inflytande. (Jfr den föreskrivna participationen i företagsnämndsavtalen och reaktionerna på effekterna/resultaten i inflytandemening därav.)

Sveriges personaladministrativa förening ger inflytandet följande skalvärden.

"Grader av inflytande

Den formella graden av inflytande kan variera. Inflytandevariabeln kan beskrivas med följande skallägen, även om gränserna mellan lägena ofta är svåra att fastställa:

1. Information efter beslut — Lägsta inflytandegrad
2. Information före beslut
3. Samrådsmöjlighet före beslut
4. Medbestämmande i beslut
5. Rätt att inlägga veto mot beslut
6. Full egen beslutsrätt — Högsta inflytandegrad

En lägre grad av inflytande, t ex samrådsmöjlighet förebeslut, innebär oftast att endast senare steg i beslutsprocessen kan påverkas medan högre grad av inflytande t ex medbestämmande i beslut ofta innebär en påverkan av hela beslutsprocessen." 22)

Blumberg (1969)[23] och Asplund (1974)[24] ger en mer omfattande och förfinad indelning av de olika graderna av inflytande. Dessutom särskiljer man på ett tydligare sätt begreppen samråd och medbestämmande; och försöker specificera skillnader i inflytande genom begreppen påverkan, kontroll och ansvar samt en specificering av arbetstagarnas roll. Blumberg utgår från begreppet participation - definierat som "en process där två eller flera parter ömsesidigt påverkar varandra när det gäller att fastställa vissa planer, handlingslinjer och beslut"[25]. Han utvidgar innebörden till att även omfatta situationerna då arbetstagarna endast erhåller information (passivt) respektive då fullständig arbetstagarkontroll föreligger (skalans två extrempunkter).[26] Asplund översätter Blumbergs participations-begrepp i en skala över olika typer av inflytande.

"Olika typer av inflytande

I. Samråd (Arbetstagarna påverkar besluten - utom i typ 1 nedan där samrådet är nominellt)

	Arbetstagarnas roll
1. Arbetstagarna har rätt till att erhålla information	passiv
2. Arbetstagarna har rätt att invända mot beslut	negativ
3. Arbetstarna har rätt att ställa förslag	positiv
4. Arbetstagarna har rätt till samråd före beslut, men deras beslut är inte bindande för ledningen	positiv

II. Medbestämmande (Arbetstagarna kontrollerar besluten och är ansvariga för dem)

1. Arbetstagarna har rätt till veto	negativ
(a) tillfälligt, varefter ledningen	
I. kan verkställa sina beslut	passiv
II. måste förhandla med arbetarna	positiv
(b) beständigt	
2. Arbetstagarna har rätt till medbestämmande	positiv
3. Arbetstagarna har ensamma beslutanderätten	positiv"[27]

Liksom Blumberg talar Bernstein (1976)[28] om participation som ett kontinum av arbetstagarinflytande. Mellan ett minimalt mått av demokrati och en fullständig demokratisk ordning föreligger ett otal former[29]. För att systematisera och förstå detta kontinum delar han upp participationen i tre dimensioner: graden av kontroll som arbetstagarna har över ett beslut, frågan som kontrollen gäller[30] och på vilken nivå i organisationen som kontrollen utövas.[31] När det gäller graden av kontroll föreslår Bernstein en skala där formen (det formella regelsystemet) utgör utgångspunkt för en diskussion kring bedömningen av arbetstagarnas grad av inflytande. Den viktiga distinktionen mellan form för och grad av inflytande tydliggörs därmed.

DIMENSION I: DEGREE OF CONTROL[32]
(Amount of Employees' Influence Over Any Decision)

	ACTUAL FORMS AND PROCESSES	*GENERAL LABELS*
	7 *WORKERS'* Council or Assembly *SUPERIOR* to managers (and if outside constituencies have representatives in this body, they must be approved by the workers)	FULL WORKERS' CONTROL or "SELF-MANAGEMENT" (WORKERS' AUTONOMY)
	6 Joint Power or *PARTNERSHIP* (workers and managers co-decide on joint board) many different voting proportions exist { 50–50, 3–4, 1–2	JOINT MANAGEMENT or "CO-DETERMINATION"
Delar av befintliga MBA och §39 MBL	5. Workers wait till management has decided; then may *VETO OR APPROVE*, if veto, then management submits modifications } 'Collective bargaining'	
	4 *MANAGER DELEGATES* some decisions generally to workers, reserving ultimate veto which is rarely used } (borderline form)	
	3 Workers initiate *CRITICISMS AND SUGGESTIONS* and discuss them face-to-face with managers. Latter still have sole power to decide, but usually adopt workers' proposals	CO-OPERATION or "CO-INFLUENCE"
MBL — Threshold of Democratic Participation	— — — — — — — — — — —	
	2. Same as immediately above but managers usually reject workers' proposals	
FN	1 Managers give *PRIOR NOTICE* of certain changes, workers have chance to voice their views and perhaps stimulate reconsideration	"CONSULTATION"
Threshold of Regular Participation	— — — — — — — — — — —	
	0 Impersonal *SUGGESTION BOX* System; Managers accept or reject without giving reasons	

(MBL = Medbestämmandelagen, MBA = medbestämmandeavtal, FN = Företagsnämnd)

De beteckningar för olika grader av inflytande som Bernstein anger (till höger i figuren) kommenterar han på följande sätt:

> "The labels usually assigned to such participation processes as systems are given on the right side, in quotation marks. Currently there is much controversy over just which names are most appropriate for each stage of employee influence. For this reason we have used quotation marks and have included alternate names in this column. In our judgment, this selection reflects a likely consensus." 33)

Att använda dessa beteckningar utan att tydliggöra deras innebörd (i form och grad) gör det omöjligt att bedöma betydelsen i inflytandemening.

I figuren ovan går den svenska situationen (generellt och utifrån den formella utvecklingen) dels innan och dels efter MBL att åskådliggöra. Mina beteckningar till vänster i figuren är ett försök till detta. Bernstein själv beskriver förhållandena vid dessa punkter på skalan i följande ord (- inom parentes mina kopplingar till den svenska situationen).

> "A second problem occurs at what we have identified as the threshold of democratic participation. Below that line employees and managers do consult on certain decisions, but it is unually the manager who determines which issues are discussed in the first place, and ultimately the decisions are determined by the managers' preferences (jfr FN). Above this threshold, by contrast, many topics are initiated by the workers themselves and more of the decisions made together by workers and managers tend to go in the direction workers prefer (jfr förekommande resultat av MBL och MBA).
> Participatory systems may move back and forth across this boundary. When decisions do not go their way, the employees may feel their initiatives have been negated; when decisions do go their way, they tend to feel affirmed. Thus, a workteam that begins above the threshold may slip below it after a series of negative decisions has dampened the employees' confidence. They are likely to withdraw from participation, feeling "What's the use?" Such a withdrawal into cynism has indeed been observed empirically (Mulder, 1973; Coates & Topham, 1968:464). The opposite situation is possible as well: a workteam operating below the threshold may rise from the consultative level to co-operation or co-influence after a series of their criticisms and suggestions have been accepted and adopted as official policy (Whyte 1955:160-162). What occurs are long-term change processes which learning theorists would classify respectively as extinguishing and positively reinforcing feedbacks." 34)

När studier startade efter MBL:s ikraftträdande utgick dessa ofta från de uppdelningar av frågeområden och former och grader av inflytande som diskussionerna innan lagstiftningen innehållit.

TABELL 8 *De modifierade skalorna för föreskrivet deltagande, faktiskt inflytande, faktiskt deltagande och önskat deltagande som använda i resten av rapporten.* 35)

Skala / Steg	Föreskrivet deltagande	Faktiskt inflytande	Faktiskt deltagande	Önskat deltagande
1	Gruppen har inte ens rätt att få information	Inget inflytande	Jag deltar inte alls	Jag är inte intresserad av att delta
2	Gruppen har rätt till information	Mycket litet inflytande	Jag blir informerad om ärendet, innan beslut fattas	Jag vill bli informerad innan beslut fattas
3	Gruppen har rätt till samråd	Litet inflytande	Jag kan framföra min uppfattning, innan beslut fattas	Jag vill kunna framföra min uppfattning innan beslut fattas
4	Gruppen har vetorätt - man kan förhindra eller måste godkänna ett beslut	Något inflytande	Min uppfattning och mina förslag beaktas när beslut fattas	Jag vill att min uppfattning och mina förslag beaktas när beslut fattas
5	Beslut skall fattas gemensamt - i förhandling eller i partssammansatt organ med lika representation	Stort inflytande	Jag deltar som likaberättigad part	Jag vill delta som likaberättigad part
6	Gruppen har rätt att själv fatta beslut	Mycket stort inflytande	Jag fattar själv beslut i denna fråga	Jag vill fatta beslut själv

Distinktionen mellan deltagande och inflytande och föreskrivet och faktiskt går att tyda som ett försök att skilja mellan form för och grad av inflytande.[36]

Liknande skalor användes av Stymne et. al.[37]

Deltagandeskala:
1. Ingen formell rätt att delta (- deltar ej alls)
2. Rätt till information (- blir informerad före beslut)
3. Rätt till samråd (- kan framföra min uppfattning)
4. Samråd måste ske (- min uppfattning beaktas)
5. Gemensamt beslut (- deltar som likaberättigad part)
6. Rätt att själv bestämma (- jag fattar själv beslut)

Inflytandeskala:[38]
1. Inget inflytande
2.
3.
4.
5. Mycket stort inflytande

I dessa projekt indelas även området för företagsdemokratin på ett likartat sätt; i Sandberg et al i kortsiktiga, mellansiktiga och långsiktiga frågor; i Stymne et al i arbetsplatsbeslut, organisationsbeslut och strategiska beslut.[39)]

Problemet med att skilja på formen och graden av inflytande är att även om den teoretiska distinktionen är viktig, så utgör formerna och det uppfattade inflytandet ofta en integrerad helhet för en enskild arbetstagare. Formen (deltagandet) är den verklighet till vilken aktören knyter sin upplevelse av inflytande. Ett sätt att komma till rätta med detta är att utgå från kända och vedertagna former (som aktörerna kan identifiera i sin verklighet) och till dessa knyta en tydlig bedömning av formens innebörd med avseende på graden av inflytande (jfr Bernstein ovan).

Den skala som används i denna rapport är ett försök att integrera form och grad av inflytande. Endast former som går att tydliggöra i grad av inflytande finns med. Förhandlingen saknas således. Att inte en renodlad gradskala använts beror på att den för de deltagande aktörerna kan leda till helt godtyckliga associationer. Att formen finns med beror således på att den för aktören innebär en möjlighet att koppla sina uppfattningar till en organisatorisk verklighet. Risken är att bedömningarna i alltför hög grad knyts till en formell organisation för inflytande - emedan inflytandet egentligen utövas via andra kanaler. Vi har försökt komma åt detta genom att de högsta och lägsta graderna av inflytande utgår från aktörens egna aktivitet, och således kan innefatta bedömningar som bygger på upplevelser utanför ett representativt eller ett formellt system. Dessutom används skalan i denna rapport endast för jämförelse över tre tidpunkter - och inte som mått på någon absolut grad av inflytande. Därmed är dess teoretiska precision inte av avgörande betydelse. De teoretiska mätfelen är konstanta, samtidigt som aktören återkommer till samma bedömningsskala från tidpunkt till tidpunkt.

Även en annan viktig invändning går att göra mot dessa skalor. Implicit innehåller de ett antagande om att den information, det förslagsställande eller de slutgiltiga beslut som aktören uppfattar är viktiga punkter i en beslutsprocess. Det finns annorlunda uppfattningar om hur beslut kommer till (- jag återkommer till detta i kapitel 11). Även om så är fallet utgör denna så allmänt spridda (rationella) uppfattning om hur beslut växer fram den för de flesta aktörer mest förståeliga och lättillgängliga (jfr common-sense konstruktioner av verkligheten[40]). Därmed är den en skala enligt vilken bedömningar går att göra. Oavsett om den är riktig eller inte utgör den för aktören en skala i vilken hans/hennes subjektiva uppfattning - om hur långt demokratiseringen gått - går att placera.

Avslutningsvis ges här en övergripande distinktion mellan de i appendix I använda begreppen. Begreppen och deras innebörder diskuteras vidare i bokens tredje del.

Makt och inflytande =

- A har makt över B i den utsträckning A kan få B att göra något B annars inte skulle ha gjort[41]
- Icke-beslut är också maktutövande - att t ex se till att en viss fråga inte tas upp till behandling[42]
- Påverka och forma B:s önskningar och preferenser (- ingen öppen konflikt)[43]
- Tingens ordning accepterad - makten är vad den är och alternativa sätt att uppfatta tillvaron är förträngda[43]

Kontroll och styrning =

- En process genom vilken - med hjälp av makt och ininflytande - det säkras att mänskliga och tekniska resurser används för att uppfylla givna syften[44]

Samarbete, samverkan och deltagande =

- Kan vara en form för gemensamt beslutsfattande, men kan också innebära endast konsultation eller information. Underliggande ett system för samverkan/deltagande finns alltid ett maktsystem[45]

BILAGA 1 FRÅGEFORMULÄR

Följande fromulär har använts i studien. De två första syftar till att fånga de deltagande personernas uppfattade inflytande på sexton frågeområden.

Det första formuläret rymmer utöver den prioriterade frågan om det egna uppfattade inflytandet även frågor om hur personen bedömer andra parters inflytande. Jämfört med det andra formuläret innehåller det dessutom en kontroll av reliabiliteten i svaren på det uppfattade inflytandet (fråga 3). Det andra formuläret är enklare; och efterfrågar endast en bedömning av det egna inflytandet.

Vid varje intervjutillfälle har varje deltagare fått avgöra vilket formulär han/hon önskar använda sig av. Som nämnts i boken har vi bistått med hjälp i de fall då personen varit osäker på tolkningen av formuläret.

Det tredje formuläret bygger på en genomförd amerikansk undersökning om engagemang och effektivitet/produktivitet i organisationen [1]. Formuläret söker fånga vad jag i boken bl. a. beskrivit som en persons psykologiska kontrakt med verksamheten och organisationen där han/hon arbetar.

---

1) Angle, H.L./Perry, J.L., "An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", Administrative Science Quarterly, March, 1981, sid 1-13.

EKONOMISKA FORSKNINGSINSTITUTET VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM
SVEAVÄGEN 65 · BOX 6501 · 113 83 STOCKHOLM
TELEFON 08-34 95 60 · POSTGIRO 57959-9 · BANKGIRO 696-4696

EFI

PARTS OCH MEDARBETARROLLER I FRAMTIDA ORGANISATIONSMILJÖER

➡ Vid eventuella oklarheter eller problem
med formulärets ifyllande RING
Anders Aspling eller Eva Brodén
telefon 08 - 736 01 20

NAMN:.....BEFATTNING:.....

FÖRETAG / ORGANISATION:.....

AH

VARFÖR ETT FORMULÄR?

Med det här formuläret vill vi komplettera de intervjuer vi gjort. Vi vill framför allt få en uppfattning om vilken grad av inflytande Du bedömer att olika personer/grupper i Din organisation har, respektive borde ha, på olika områden idag.

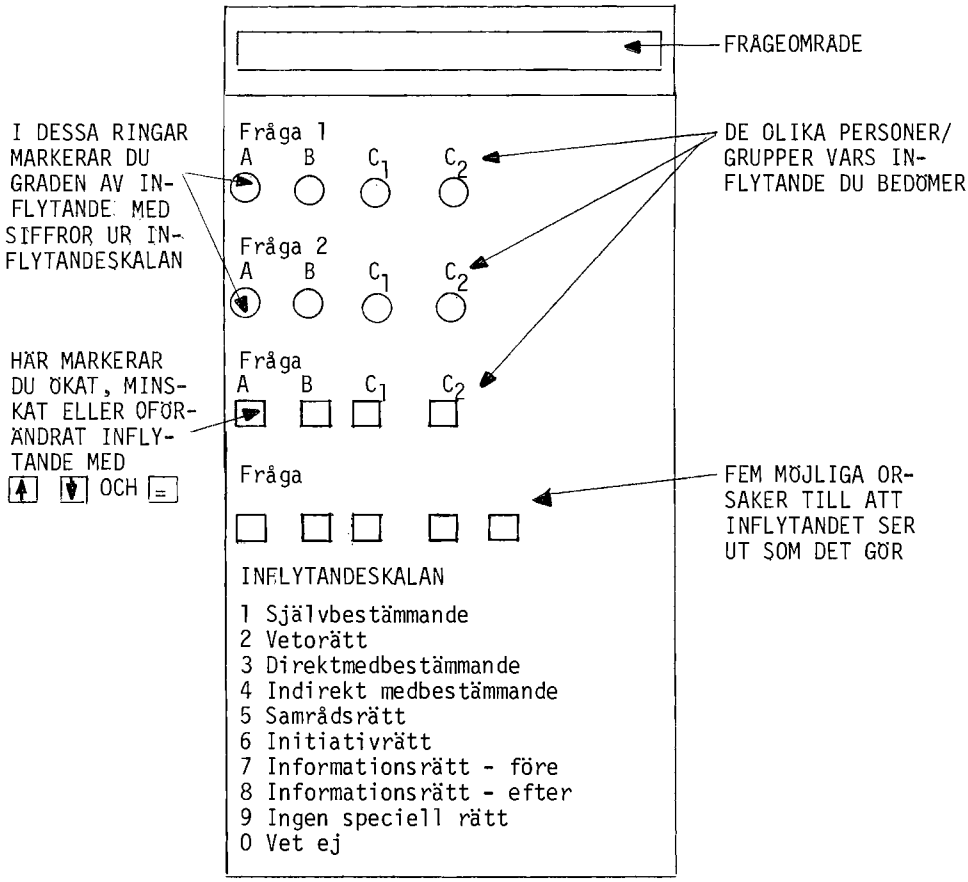
Vi hoppas att Du via detta formulär ska få möjlighet att i lugn och ro fundera över frågorna. Kanske bläddra tillbaka - tänka till - och därefter svara som Du tycker verkligheten ser ut eller "känns".

SÅ HÄR ÄR FORMULÄRET UPPBYGGT

Vi har valt ut sexton frågeområden. Valen har främst skett mot bakgrund av de skrifter och uttalanden som gjorts av arbetsmarknadens parter (LO, SALF, TCO och SAF) i anslutning till debatten om medbestämmande.

Varje frågeområde motsvaras av en sida i formuläret. Varje sida innehåller fyra stycken frågor. Bortsett från att frågeområdet varierar från sida till sida ser varje sida exakt likadan ut. Samma fyra frågor upprepas för vart och ett av de sexton frågeområdena. Vi hoppas detta skall underlätta ifyllandet av formuläret och spara Dig tid.

SÅ HÄR SER EN SIDA UT



SÅ HÄR FYLLER DU I FORMULÄRET

Högst upp på varje sida står det frågeområde sidan gäller.

T ex EN OMORGANISATION SOM BERÖR MER ÄN DIN ARBETSENHET

- Sedan följer den första frågan - fråga 1.

→ HUR BEDÖMER DU GRADEN AV INFLYTANDE NORMALT PÅ DETTA OMRÅDE?

Här vill vi att Du gör en bedömning
för Dig själv - A
för företagsledningen - B
för Din lokala fackliga organisation - C_1
för de lokala fackliga organisationerna (för Dig som inte är lokalt fackligt organiserad och således inte kan svara på C_1) - C_2.

Vid bedömningen av respektive persons/grupps inflytande använder Du INFLYTANDESKALAN som står längst ned på varje sida.

Den skalan är gjord så att den högsta graden av inflytande (= SJÄLVBESTÄMMANDE) står överst och den lägsta (= INGEN SPECIELL RÄTT) underst. Framför varje grad av inflytande står en siffra - från 1 (= högsta graden av inflytande/SJÄLVBESTÄMMANDE) till 9 (= lägsta graden av inflytande/INGEN SPECIELL RÄTT).

Du fyller i var och en av ringarna med den siffra som står framför den grad av inflytande Du anser att respektive person/grupp har.

Observera att Du genomgående svarar som Du själv upplever att situationen är. Det finns inga rätta eller riktiga svar - det är Din uppfattning som gäller! (Om Du ändå i något fall finner det absolut omöjligt att bedöma inflytandet för någon person/grupp på något frågeområde kan Du svara VET EJ. Det betyder att Du skriver 0 (se längst ned i INFLYTANDESKALAN) i den rutan.)

- Sedan följer den andra frågan - fråga 2.

→ VAD ANSER DU ATT INFLYTANDET BORDE VARA FÖR RESPEKTIVE PERSON/GRUPP?

Du fyller i ringarna på samma sätt som i fråga 1. Med en siffra från 1 till 9. Denna gång väljer Du den grad av inflytande Du anser att respektive person/grupp borde ha.

- Sedan följer den tredje frågan - fråga 3.

→ UPPLEVER DU ATT INFLYTANDET ÖKAT, MINSKAT ELLER FÖRBLIVIT OFÖRÄNDRAT JÄMFÖRT MED FÖR TVÅ-TRE ÅR (1978/79) SEDAN?

Också här svarar Du med en bedömning för var och en av kategorierna A, B, och C_1 eller C_2. Du svarar med [↑] för ökat, med [↓] för minskat och med [=] för oförändrat inflytande.

● Sedan följer den fjärde frågan - fråga 4.

→ VAD ÄR ORSAKEN TILL ATT INFLYTANDET ÄR SOM DET ÄR PÅ DETTA OMRÅDE?

Innan Du går vidare till nästa sida och nästa frågeområde vill vi att Du stannar upp och funderar över vad Du anser bäst förklarar att inflytandet ser ut som det gör på detta område. Du kan naturligtvis uppleva att det beror på flera av de faktorer vi anger. I så fall rangordnar Du dem från mer betydelsefull till mindre betydelsefull med hjälp av siffrorna 1, 2, 3 osv. Du behöver endast ange en orsak - den främsta - om Du upplever att det är till tillräckligt. Markera den med en etta.

Om Du inte har någon som helst aning om vad inflytandet kan bero på lämnar Du rutorna tomma.

➡ NÄR DU ÄR KLAR

Det vore fint om Du avslutningsvis kontrollerade att Du inte missat någon fråga eller sida i formuläret. Därefter lägger Du formuläret i det frankerade och adresserade svarskuvertet och postar det. Kontrollera innan dess att Du skrivit Ditt namn, Din befattning och Ditt företags/Din organisations namn längst ned på formulärets allra första sida.

ETT STORT TACK FÖR DIN MEDVERKAN!

ARBETSMILJÖFRÅGOR I ALLMÄNHET I FÖRETAGET (t ex hälsovård, skydd, fysisk och psykisk arbetsmiljö)

Fråga 1

Hur bedömer Du graden av inflytande normalt på det här området?
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)
För

Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
○	○	○	○

Fråga 2

Du har nu bedömt graden av inflytande för respektive kategori (A, B, C_1 och C_2) idag. Försök nu bedöma hur Du anser att inflytandet borde vara på detta område!
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)
För

Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
○	○	○	○

Fråga 3

Upplever Du att inflytandet ökat, minskat eller förblivit oförändrat på detta område jämfört med för två-tre år sedan (78/79)? Markera ökning med ↑, minskning med ↓ och oförändrat =. Lämna blank ruta om Du inte vet.
För

Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
☐	☐	☐	☐

Fråga 4

Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.
Inflytandet på detta område beror på

Lag eller förordning	Avtal på central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy, tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara
☐	☐	☐	☐	☐

INFLYTANDESKALAN

1. SJÄLVBESTÄMMANDE: Rätt att själv bestämma
2. VETORÄTT: Rätt att stoppa en fråga
3. DIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att besluta tillsammans med andra
4. INDIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
5. SAMRÅDSRÄTT: Rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
6. INITIATIVRÄTT: Rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
7. INFORMATIONSRÄTT - FÖRE: Rätt till information före beslut (av andra)
8. INFORMATIONSRÄTT - EFTER: Rätt till information efter beslut (av andra)
9. INGEN SPECIELL RÄTT
0. VET EJ

DIN EGEN ARBETSMILJÖ

Fråga 1

Hur bedömer Du graden av inflytande normalt på det här området?
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För

Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
○	○	○	○

Fråga 2

Du har nu bedömt graden av inflytande för respektive kategori (A, B, C_1 och C_2) idag. Försök nu bedöma hur Du anser att inflytandet borde vara på detta område!
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För

Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
○	○	○	○

Fråga 3

Upplever Du att inflytandet ökat, minskat eller förblivit oförändrat på detta område jämfört med för två-tre år sedan (78/79)? Markera ökning med ↑, minskning med ↓ och oförändrat =. Lämna blank ruta om Du inte vet.

För

Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
☐	☐	☐	☐

Fråga 4

Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

Lag eller förordning	Avtal på central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy, tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara
☐	☐	☐	☐	☐

INFLYTANDESKALAN

1. SJÄLVBESTÄMMANDE: Rätt att själv bestämma
2. VETORÄTT: Rätt att stoppa en fråga
3. DIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att besluta tillsammans med andra
4. INDIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
5. SAMRÅDSRÄTT: Rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
6. INITIATIVRÄTT: Rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
7. INFORMATIONSRÄTT - FÖRE: Rätt till information före beslut (av andra)
8. INFORMATIONSRÄTT - EFTER: Rätt till information efter beslut (av andra)
9. INGEN SPECIELL RÄTT
0. VET EJ

FÖRLÄGGNINGEN AV DIN EGEN ARBETSTID

Fråga 1

Hur bedömer Du graden av inflytande normalt på det här området?
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A ○	B ○	C_1 ○	C_2 ○

Fråga 2

Du har nu bedömt graden av inflytande för respektive kategori (A, B, C_1 och C_2) idag. Försök nu bedöma hur Du anser att inflytandet borde vara på detta område!
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A ○	B ○	C_1 ○	C_2 ○

Fråga 3

Upplever Du att inflytandet ökat, minskat eller förblivit oförändrat på detta område jämfört med för två-tre år sedan (78/79)? Markera ökning med ↑, minskning med ↓ och oförändrat =. Lämna blank ruta om Du inte vet.

För Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A ☐	B ☐	C_1 ☐	C_2 ☐

Fråga 4

Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

☐	☐	☐	☐	☐
Lag eller förordning	Avtal på central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy, tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara

INFLYTANDESKALAN

1. SJÄLVBESTÄMMANDE: Rätt att själv bestämma
2. VETORÄTT: Rätt att stoppa en fråga
3. DIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att besluta tillsammans med andra
4. INDIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
5. SAMRÅDSRÄTT: Rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
6. INITIATIVRÄTT: Rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
7. INFORMATIONSRÄTT - FÖRE: Rätt till information före beslut (av andra)
8. INFORMATIONSRÄTT - EFTER: Rätt till information efter beslut (av andra)
9. INGEN SPECIELL RÄTT
0. VET EJ

RATIONALISERINGAR SOM BERÖR STORA DELAR AV DIN ARBETSENHET

Fråga 1

Hur bedömer Du graden av inflytande normalt på det här området?
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För

Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
○	○	○	○

Fråga 2

Du har nu bedömt graden av inflytande för respektive kategori (A, B, C_1 och C_2) idag. Försök nu bedöma hur Du anser att inflytandet borde vara på detta område!
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För

Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
○	○	○	○

Fråga 3

Upplever Du att inflytandet ökat, minskat eller förblivit oförändrat på detta område jämfört med för två-tre år sedan (78/79)? Markera ökning med ↑, minskning med ↓ och oförändrat =. Lämna blank ruta om Du inte vet.

För

Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
☐	☐	☐	☐

Fråga 4

Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

Lag eller förordning	Avtal på central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy, tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara
☐	☐	☐	☐	☐

INFLYTANDESKALAN

1. SJÄLVBESTÄMMANDE: Rätt att själv bestämma
2. VETORÄTT: Rätt att stoppa en fråga
3. DIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att besluta tillsammans med andra
4. INDIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
5. SAMRÅDSRÄTT: Rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
6. INITIATIVRÄTT: Rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
7. INFORMATIONSRÄTT - FÖRE: Rätt till information före beslut (av andra)
8. INFORMATIONSRÄTT - EFTER: Rätt till information efter beslut (av andra)
9. INGEN SPECIELL RÄTT
0. VET EJ

FÖRDELNINGEN AV ARBETSUPPGIFTER INOM DIN ARBETSENHET

Fråga 1

Hur bedömer Du graden av inflytande normalt på det här området?
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För

Dig själv	Företags-ledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
○	○	○	○

Fråga 2

Du har nu bedömt graden av inflytande för respektive kategori (A, B, C_1 och C_2) idag. Försök nu bedöma hur Du anser att inflytandet borde vara på detta område!
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För

Dig själv	Företags-ledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
○	○	○	○

Fråga 3

Upplever Du att inflytandet ökat, minskat eller förblivit oförändrat på detta område jämfört med för två-tre år sedan (78/79)? Markera ökning med ↑, minskning med ↓ och oförändrat =. Lämna blank ruta om Du inte vet.

För

Dig själv	Företags-ledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
☐	☐	☐	☐

Fråga 4

Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

Lag eller förordning	Avtal på central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy, tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara
☐	☐	☐	☐	☐

INFLYTANDESKALAN

1. SJÄLVBESTÄMMANDE: Rätt att själv bestämma
2. VETORÄTT: Rätt att stoppa en fråga
3. DIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att besluta tillsammans med andra
4. INDIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
5. SAMRÅDSRÄTT: Rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
6. INITIATIVRÄTT: Rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
7. INFORMATIONSRÄTT - FÖRE: Rätt till information före beslut (av andra)
8. INFORMATIONSRÄTT - EFTER: Rätt till information efter beslut (av andra)
9. INGEN SPECIELL RÄTT
0. VET EJ

ATT UTSE DIN NÄRMASTE CHEF

Fråga 1

Hur bedömer Du graden av inflytande normalt på det här området?
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiser. !)
A ○	B ○	C_1 ○	C_2 ○

Fråga 2

Du har nu bedömt graden av inflytande för respektive kategori (A, B, C_1 och C_2) idag. Försök nu bedöma hur Du anser att inflytandet borde vara på detta område!
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A ○	B ○	C_1 ○	C_2 ○

Fråga 3

Upplever Du att inflytandet ökat, minskat eller förblivit oförändrat på detta område jämfört med för två-tre år sedan (78/79)? Markera ökning med ↑, minskning med ↓ och oförändrat =. Lämna blank ruta om Du inte vet.

För Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A ☐	B ☐	C_1 ☐	C_2 ☐

Fråga 4

Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

☐	☐	☐	☐	☐
Lag eller förordning	Avtal på central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy, tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara

INFLYTANDESKALAN

1. SJÄLVBESTÄMMANDE: Rätt att själv bestämma
2. VETORÄTT: Rätt att stoppa en fråga
3. DIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att besluta tillsammans med andra
4. INDIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
5. SAMRÅDSRÄTT: Rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
6. INITIATIVRÄTT: Rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
7. INFORMATIONSRÄTT - FÖRE: Rätt till information före beslut (av andra)
8. INFORMATIONSRÄTT - EFTER: Rätt till information efter beslut (av andra)
9. INGEN SPECIELL RÄTT
0. VET EJ

EN OMORGANISATION SOM BERÖR MER ÄN DIN ARBETSENHET

Fråga 1

Hur bedömer Du graden av inflytande normalt på det här området?
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
○	○	○	○

Fråga 2

Du har nu bedömt graden av inflytande för respektive kategori (A, B, C_1 och C_2) idag. Försök nu bedöma hur Du anser att inflytandet borde vara på detta område!
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
○	○	○	○

Fråga 3

Upplever Du att inflytandet ökat, minskat eller förblivit oförändrat på detta område jämfört med för två-tre år sedan (78/79)? Markera ökning med ↑, minskning med ↓ och oförändrat =. Lämna blank ruta om Du inte vet.

För Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
☐	☐	☐	☐

Fråga 4

Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

Lag eller förordning	Avtal på central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy, tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara
☐	☐	☐	☐	☐

INFLYTANDESKALAN

1. SJÄLVBESTÄMMANDE: Rätt att själv bestämma
2. VETORÄTT: Rätt att stoppa en fråga
3. DIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att besluta tillsammans med andra
4. INDIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
5. SAMRÅDSRÄTT: Rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
6. INITIATIVRÄTT: Rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
7. INFORMATIONSRÄTT - FÖRE: Rätt till information före beslut (av andra)
8. INFORMATIONSRÄTT - EFTER: Rätt till information efter beslut (av andra)
9. INGEN SPECIELL RÄTT
0. VET EJ

HUR MYCKET RESURSER SOM SKA SATSAS INOM DET PERSONALPOLITISKA OMRÅDET I DITT FÖRETAG/DIN ORGANISATION

Fråga 1

Hur bedömer Du graden av inflytande normalt på det här området?
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
○	○	○	○

Fråga 2

Du har nu bedömt graden av inflytande för respektive kategori (A, B, C_1 och C_2) idag. Försök nu bedöma hur Du anser att inflytandet borde vara på detta område!
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
○	○	○	○

Fråga 3

Upplever Du att inflytandet ökat, minskat eller förblivit oförändrat på detta område jämfört med för två-tre år sedan (78/79)? Markera ökning med ↑, minskning med ↓ och oförändrat =. Lämna blank ruta om Du inte vet.

För Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
☐	☐	☐	☐

Fråga 4

Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

☐	☐	☐	☐	☐
Lag eller förordning	Avtal på central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy, tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara

INFLYTANDESKALAN

1. SJÄLVBESTÄMMANDE: Rätt att själv bestämma
2. VETORÄTT: Rätt att stoppa en fråga
3. DIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att besluta tillsammans med andra
4. INDIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
5. SAMRÅDSRÄTT: Rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
6. INITIATIVRÄTT: Rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
7. INFORMATIONSRÄTT - FÖRE: Rätt till information före beslut (av andra)
8. INFORMATIONSRÄTT - EFTER: Rätt till information efter beslut (av andra)
9. INGEN SPECIELL RÄTT
0. VET EJ

Frågeområde

FASTSTÄLLANDET AV RIKTLINJER/POLICIES FÖR REKRYTERING OCH URVAL AV MEDARBETARE TILL HELA FÖRETAGET/ORGANISATIONEN

Fråga 1

Hur bedömer Du graden av inflytande normalt på det här området?
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A ○	B ○	C_1 ○	C_2 ○

Fråga 2

Du har nu bedömt graden av inflytande för respektive kategori (A, B, C_1 och C_2) idag. Försök nu bedöma hur Du anser att inflytandet borde vara på detta område!
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A ○	B ○	C_1 ○	C_2 ○

Fråga 3

Upplever Du att inflytandet ökat, minskat eller förblivit oförändrat på detta område jämfört med för två-tre år sedan (78/79)? Markera ökning med ↑, minskning med ↓ och oförändrat =. Lämna blank ruta om Du inte vet.

För Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A ☐	B ☐	C_1 ☐	C_2 ☐

Fråga 4

Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

☐	☐	☐	☐	☐
Lag eller förordning	Avtal på central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy, tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara

INFLYTANDESKALAN

1. SJÄLVBESTÄMMANDE: Rätt att själv bestämma
2. VETORÄTT: Rätt att stoppa en fråga
3. DIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att besluta tillsammans med andra
4. INDIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
5. SAMRÅDSRÄTT: Rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
6. INITIATIVRÄTT: Rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
7. INFORMATIONSRÄTT - FÖRE: Rätt till information före beslut (av andra)
8. INFORMATIONSRÄTT - EFTER: Rätt till information efter beslut (av andra)
9. INGEN SPECIELL RÄTT
0. VET EJ

VAL AV UTBILDNING FÖR DIG SJÄLV

Fråga 1

Hur bedömer Du graden av inflytande normalt på det här området?
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organisera)
A	B	C_1	C_2
○	○	○	○

Fråga 2

Du har nu bedömt graden av inflytande för respektive kategori (A, B, C_1 och C_2) idag. Försök nu bedöma hur Du anser att inflytandet borde vara på detta område!
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
○	○	○	○

Fråga 3

Upplever Du att inflytandet ökat, minskat eller förblivit oförändrat på detta område jämfört med för två-tre år sedan (78/79)? Markera ökning med ↑, minskning med ↓ och oförändrat =. Lämna blank ruta om Du inte vet.

För Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
☐	☐	☐	☐

Fråga 4

Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

Lag eller förordning	Avtal på central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy, tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara
☐	☐	☐	☐	☐

INFLYTANDESKALAN

1. SJÄLVBESTÄMMANDE: Rätt att själv bestämma
2. VETORÄTT: Rätt att stoppa en fråga
3. DIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att besluta tillsammans med andra
4. INDIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
5. SAMRÅDSRÄTT: Rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
6. INITIATIVRÄTT: Rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
7. INFORMATIONSRÄTT - FÖRE: Rätt till information före beslut (av andra)
8. INFORMATIONSRÄTT - EFTER: Rätt till information efter beslut (av andra)
9. INGEN SPECIELL RÄTT
0. VET EJ

BESLUT OM EN STÖRRE INVESTERING I FÖRETAGET/ORGANISATIONEN

Fråga 1

Hur bedömer Du graden av inflytande normalt på det här området?
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För

Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
○	○	○	○

Fråga 2

Du har nu bedömt graden av inflytande för respektive kategori (A, B, C_1 och C_2) idag. Försök nu bedöma hur Du anser att inflytandet borde vara på detta område!
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För

Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
○	○	○	○

Fråga 3

Upplever Du att inflytandet ökat, minskat eller förblivit oförändrat på detta område jämfört med för två-tre år sedan (78/79)? Markera ökning med ↑, minskning med ↓ och oförändrat =. Lämna blank ruta om Du inte vet.

För

Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
☐	☐	☐	☐

Fråga 4

Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

Lag eller förordning	Avtal på central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy, tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara
☐	☐	☐	☐	☐

INFLYTANDESKALAN

1. SJÄLVBESTÄMMANDE: Rätt att själv bestämma
2. VETORÄTT: Rätt att stoppa en fråga
3. DIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att besluta tillsammans med andra
4. INDIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
5. SAMRÅDSRÄTT: Rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
6. INITIATIVRÄTT: Rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
7. INFORMATIONSRÄTT - FÖRE: Rätt till information före beslut (av andra)
8. INFORMATIONSRÄTT - EFTER: Rätt till information efter beslut (av andra)
9. INGEN SPECIELL RÄTT
0. VET EJ

LANGSIKTSPLANERINGEN I DITT FÖRETAG/ORGANISATION

Fråga 1

Hur bedömer Du graden av inflytande normalt på det här området?
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För

Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
○	○	○	○

Fråga 2

Du har nu bedömt graden av inflytande för respektive kategori (A, B, C_1 och C_2) idag. Försök nu bedöma hur Du anser att inflytandet borde vara på detta område!
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För

Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
○	○	○	○

Fråga 3

Upplever Du att inflytandet ökat, minskat eller förblivit oförändrat på detta område jämfört med för två-tre år sedan (78/79)? Markera ökning med ↑, minskning med ↓ och oförändrat =. Lämna blank ruta om Du inte vet.

För

Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
☐	☐	☐	☐

Fråga 4

Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

Lag eller förordning	Avtal på central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy, tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara
☐	☐	☐	☐	☐

INFLYTANDESKALAN

1. SJÄLVBESTÄMMANDE: Rätt att själv bestämma
2. VETORÄTT: Rätt att stoppa en fråga
3. DIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att besluta tillsammans med andra
4. INDIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
5. SAMRÅDSRÄTT: Rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
6. INITIATIVRÄTT: Rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
7. INFORMATIONSRÄTT - FÖRE: Rätt till information före beslut (av andra)
8. INFORMATIONSRÄTT - EFTER: Rätt till information efter beslut (av andra)
9. INGEN SPECIELL RÄTT
0. VET EJ

VAL AV SÄTT ATT MARKNADSFÖRA FÖRETAGETS/ORGANISATIONENS PRODUKTER/TJÄNSTER

Fråga 1

Hur bedömer Du graden av inflytande normalt på det här området?
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För

Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
○	○	○	○

Fråga 2

Du har nu bedömt graden av inflytande för respektive kategori (A, B, C_1 och C_2) idag. Försök nu bedöma hur Du anser att inflytandet borde vara på detta område!
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För

Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
○	○	○	○

Fråga 3

Upplever Du att inflytandet ökat, minskat eller förblivit oförändrat på detta område jämfört med för två-tre år sedan (78/79)? Markera ökning med ↑, minskning med ↓ och oförändrat =. Lämna blank ruta om Du inte vet.

För

Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
☐	☐	☐	☐

Fråga 4

Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

Lag eller förordning	Avtal på central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy, tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara
☐	☐	☐	☐	☐

INFLYTANDESKALAN

1. SJÄLVBESTÄMMANDE: Rätt att själv bestämma
2. VETORÄTT: Rätt att stoppa en fråga
3. DIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att besluta tillsammans med andra
4. INDIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
5. SAMRÅDSRÄTT: Rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
6. INITIATIVRÄTT: Rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
7. INFORMATIONSRÄTT - FÖRE: Rätt till information före beslut (av andra)
8. INFORMATIONSRÄTT - EFTER: Rätt till information efter beslut (av andra)
9. INGEN SPECIELL RÄTT
0. VET EJ

REGLER FÖR OMPLACERING AV PERSONAL MELLAN OLIKA ENHETER I FÖRETAGET/ORGANISATIONEN

Fråga 1

Hur bedömer Du graden av inflytande normalt på det här området?
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
○	○	○	○

Fråga 2

Du har nu bedömt graden av inflytande för respektive kategori (A, B, C_1 och C_2) idag. Försök nu bedöma hur Du anser att inflytandet borde vara på detta område!
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
○	○	○	○

Fråga 3

Upplever Du att inflytandet ökat, minskat eller förblivit oförändrat på detta område jämfört med för två-tre år sedan (78/79)? Markera ökning med ↑, minskning med ↓ och oförändrat =. Lämna blank ruta om Du inte vet.

För Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
☐	☐	☐	☐

Fråga 4

Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

Lag eller förordning	Avtal på central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy, tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara
☐	☐	☐	☐	☐

INFLYTANDESKALAN

1. SJÄLVBESTÄMMANDE: Rätt att själv bestämma
2. VETORÄTT: Rätt att stoppa en fråga
3. DIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att besluta tillsammans med andra
4. INDIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
5. SAMRÅDSRÄTT: Rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
6. INITIATIVRÄTT: Rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
7. INFORMATIONSRÄTT - FÖRE: Rätt till information före beslut (av andra)
8. INFORMATIONSRÄTT - EFTER: Rätt till information efter beslut (av andra)
9. INGEN SPECIELL RÄTT
0. VET EJ

DEN EKONOMISKA PLANERINGEN FÖR DEN ENHET DU TILLHÖR

Fråga 1

Hur bedömer Du graden av inflytande normalt på det här området?
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A ○	B ○	C_1 ○	C_2 ○

Fråga 2

Du har nu bedömt graden av inflytande för respektive kategori (A, B, C_1 och C_2) idag. Försök nu bedöma hur Du anser att inflytandet borde vara på detta område!
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A ○	B ○	C_1 ○	C_2 ○

Fråga 3

Upplever Du att inflytandet ökat, minskat eller förblivit oförändrat på detta område jämfört med för två-tre år sedan (78/79)? Markera ökning med ↑, minskning med ↓ och oförändrat =. Lämna blank ruta om Du inte vet.

För Dig själv	Företagsledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A ☐	B ☐	C_1 ☐	C_2 ☐

Fråga 4

Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

☐	☐	☐	☐	☐
Lag eller förordning	Avtal på central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy, tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara

INFLYTANDESKALAN

1. SJÄLVBESTÄMMANDE: Rätt att själv bestämma
2. VETORÄTT: Rätt att stoppa en fråga
3. DIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att besluta tillsammans med andra
4. INDIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
5. SAMRÅDSRÄTT: Rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
6. INITIATIVRÄTT: Rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
7. INFORMATIONSRÄTT - FÖRE: Rätt till information före beslut (av andra)
8. INFORMATIONSRÄTT - EFTER: Rätt till information efter beslut (av andra)
9. INGEN SPECIELL RÄTT
0. VET EJ

DITT FÖRETAGS/ORGANISATIONS SÄTT ATT FINANSIERA VERKSAMHETEN

Fråga 1

Hur bedömer Du graden av inflytande normalt på det här området?
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För

Dig själv	Företags-ledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
○	○	○	○

Fråga 2

Du har nu bedömt graden av inflytande för respektive kategori (A, B, C_1 och C_2) idag. Försök nu bedöma hur Du anser att inflytandet borde vara på detta område!
(Fyll i ringarna med siffror ur INFLYTANDESKALAN)

För

Dig själv	Företags-ledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
○	○	○	○

Fråga 3

Upplever Du att inflytandet ökat, minskat eller förblivit oförändrat på detta område jämfört med för två-tre år sedan (78/79)? Markera ökning med ↑, minskning med ↓ och oförändrat =. Lämna blank ruta om Du inte vet.

För

Dig själv	Företags-ledningen	Din lokala fackliga organisation	De lokala fackliga organisationerna (här svarar Du om Du inte är lokalt fackligt organiserad)
A	B	C_1	C_2
☐	☐	☐	☐

Fråga 4

Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

Lag eller förordning	Avtal på central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy, tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara
☐	☐	☐	☐	☐

INFLYTANDESKALAN

1. SJÄLVBESTÄMMANDE: Rätt att själv bestämma
2. VETORÄTT: Rätt att stoppa en fråga
3. DIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att besluta tillsammans med andra
4. INDIREKT MEDBESTÄMMANDE: Rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
5. SAMRÅDSRÄTT: Rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
6. INITIATIVRÄTT: Rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
7. INFORMATIONSRÄTT - FÖRE: Rätt till information före beslut (av andra)
8. INFORMATIONSRÄTT - EFTER: Rätt till information efter beslut (av andra)
9. INGEN SPECIELL RÄTT
0. VET EJ

EKONOMISKA FORSKNINGSINSTITUTET VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM
SVEAVÄGEN 65 · BOX 6501 · 113 83 STOCKHOLM
TELEFON 08-34 95 60 · POSTGIRO 57959-9 · BANKGIRO 696-4696

EFI

PARTS OCH MEDARBETARROLLER I FRAMTIDA ORGANISATIONSMILJÖER

Vid eventuella oklarheter eller problem
med formulärets ifyllande RING
Anders Aspling eller Eva Brodén
telefon 08 - 736 01 20

NAMN:.....BEFATTNING:.....

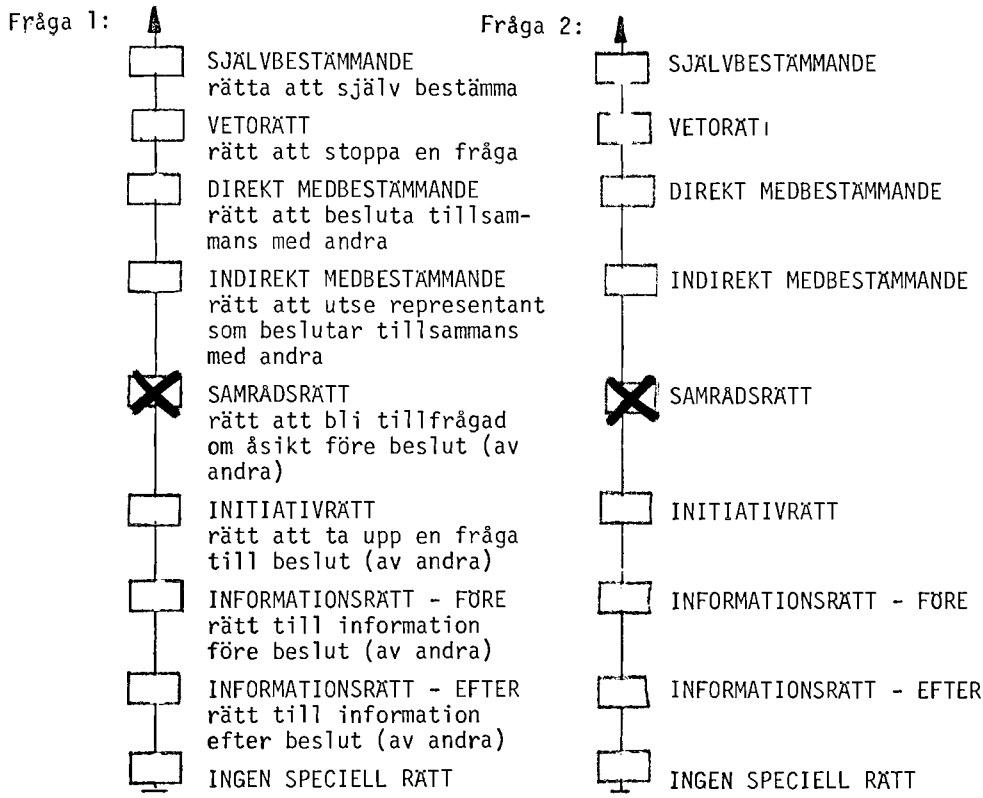
FÖRETAG / ORGANISATION:.....

AH

SÅ HÄR FYLLER DU I FORMULÄRET

På de följande sidorna (en sida för varje fråge-område) markerar Du den grad av inflytande Du bedömer att Du har (fråga 1) respektive anser att Du borde ha (fråga 2) med ett kryss.

T ex på följande sätt:



Hur fråga 3 besvaras finns beskrivet på var och en av de följande sidorna.

ETT STORT TACK FÖR DIN MEDVERKAN!

501

Frågeområde

ARBETSMILJÖFRÅGOR I ALLMÄNHET I FÖRETAGET
(t ex hälsovård, skydd, fysisk och psykisk arbetsmiljö)

Fråga 1: Vilken grad av inflytande bedömer Du att Du själv har i normala fall på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE rätta att själv bestämma
- VETORÄTT rätt att stoppa en fråga
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att besluta tillsammans med andra
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
- SAMRÅDSRÄTT rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
- INITIATIVRÄTT rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE rätt till information före beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER rätt till information efter beslut (av andra)
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 2: Vad anser Du att inflytandet för Dig borde vara på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE
- VETORÄTT
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE
- SAMRÅDSRÄTT
- INITIATIVRÄTT
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 3: Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Lag eller förordning	Avtal om central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy,tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara

Frågeområde

DIN EGEN ARBETSMILJÖ

Fråga 1: Vilken grad av inflytande bedömer Du att Du själv har i normala fall på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE rätta att själv bestämma
- VETORÄTT rätt att stoppa en fråga
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att besluta tillsammans med andra
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
- SAMRÅDSRÄTT rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
- INITIATIVRÄTT rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE rätt till information före beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER rätt till information efter beslut (av andra)
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 2: Vad anser Du att inflytandet för Dig borde vara på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE
- VETORÄTT
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE
- SAMRÅDSRÄTT
- INITIATIVRÄTT
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 3: Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

- [ ] Lag eller förordning
- [ ] Avtal om central (förbunds- eller bransch)-nivå
- [ ] Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation
- [ ] Policy,tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation
- [ ] Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara

Frågeområde

FÖRLÄGGNINGEN AV DIN EGEN ARBETSTID

Fråga 1: Vilken grad av inflytande bedömer Du att Du själv har i normala fall på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE rätta att själv bestämma
- VETORÄTT rätt att stoppa en fråga
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att besluta tillsammans med andra
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
- SAMRÅDSRÄTT rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
- INITIATIVRÄTT rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE rätt till information före beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER rätt till information efter beslut (av andra)
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 2: Vad anser Du att inflytandet för Dig borde vara på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE
- VETORÄTT
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE
- SAMRÅDSRÄTT
- INITIATIVRÄTT
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 3: Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Lag eller förordning	Avtal om central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy,tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara

Frågeområde

RATIONALISERINGAR SOM BERÖR STORA DELAR AV DIN ARBETSENHET

Fråga 1: Vilken grad av inflytande bedömer Du att Du själv har i normala fall på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE rätta att själv bestämma
- VETORÄTT rätt att stoppa en fråga
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att besluta tillsammans med andra
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
- SAMRÅDSRÄTT rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
- INITIATIVRÄTT rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE rätt till information före beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER rätt till information efter beslut (av andra)
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 2: Vad anser Du att inflytandet för Dig borde vara på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE
- VETORÄTT
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE
- SAMRÅDSRÄTT
- INITIATIVRÄTT
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 3: Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

☐ Lag eller förordning	☐ Avtal om central (förbunds- eller bransch)-nivå	☐ Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	☐ Policy,tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	☐ Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara

Frågeområde

FÖRDELNINGEN AV ARBETSUPPGIFTER INOM DIN ARBETSENHET

Fråga 1: Vilken grad av inflytande bedömer Du att Du själv har i normala fall på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE rätta att själv bestämma
- VETORÄTT rätt att stoppa en fråga
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att besluta tillsammans med andra
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
- SAMRÅDSRÄTT rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
- INITIATIVRÄTT rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE rätt till information före beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER rätt till information efter beslut (av andra)
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 2: Vad anser Du att inflytandet för Dig borde vara på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE
- VETORÄTT
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE
- SAMRÅDSRÄTT
- INITIATIVRÄTT
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 3: Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

☐	☐	☐	☐	☐
Lag eller förordning	Avtal om central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy,tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara

Frågeområde

ATT UTSE DIN NÄRMASTE CHEF

Fråga 1: Vilken grad av inflytande bedömer Du att Du själv har i normala fall på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE rätta att själv bestämma
- VETORÄTT rätt att stoppa en fråga
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att besluta tillsammans med andra
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
- SAMRÅDSRÄTT rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
- INITIATIVRÄTT rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE rätt till information före beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER rätt till information efter beslut (av andra)
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 2: Vad anser Du att inflytandet för Dig borde vara på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE
- VETORÄTT
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE
- SAMRÅDSRÄTT
- INITIATIVRÄTT
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 3: Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Lag eller förordning	Avtal om central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy,tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara

Frågeområde

EN OMORGANISATION SOM BERÖR MER ÄN DIN ARBETSENHET

Fråga 1: Vilken grad av inflytande bedömer Du att Du själv har i normala fall på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE rätta att själv bestämma
- VETORÄTT rätt att stoppa en fråga
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att besluta tillsammans med andra
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
- SAMRÅDSRÄTT rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
- INITIATIVRÄTT rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE rätt till information före beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER rätt till information efter beslut (av andra)
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 2: Vad anser Du att inflytandet för Dig borde vara på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE
- VETORÄTT
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE
- SAMRÅDSRÄTT
- INITIATIVRÄTT
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 3: Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

☐ Lag eller förordning	☐ Avtal om central (förbunds- eller bransch)-nivå	☐ Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	☐ Policy,tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	☐ Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara

Frågeområde

HUR MYCKET RESURSER SOM SKA SATSAS INOM DET PERSONALPOLITISKA OMRÅDET I DITT FÖRETAG/DIN ORGANISATION

Fråga 1: Vilken grad av inflytande bedömer Du att Du själv har i normala fall på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE rätta att själv bestämma
- VETORÄTT rätt att stoppa en fråga
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att besluta tillsammans med andra
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
- SAMRÅDSRÄTT rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
- INITIATIVRÄTT rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE rätt till information före beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER rätt till information efter beslut (av andra)
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 2: Vad anser Du att inflytandet för Dig borde vara på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE
- VETORÄTT
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE
- SAMRÅDSRÄTT
- INITIATIVRÄTT
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 3: Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Lag eller förordning	Avtal om central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy,tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara

Frågeområde

FASTSTÄLLANDET AV RIKTLINJER/POLICIES FÖR REKRYTERING OCH URVAL AV MEDARBETARE TILL HELA FÖRETAGET/ORGANISATIONEN

Fråga 1: Vilken grad av inflytande bedömer Du att Du själv har i normala fall på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE rätta att själv bestämma
- VETORÄTT rätt att stoppa en fråga
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att besluta tillsammans med andra
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
- SAMRÅDSRÄTT rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
- INITIATIVRÄTT rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE rätt till information före beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER rätt till information efter beslut (av andra)
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 2: Vad anser Du att inflytandet för Dig borde vara på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE
- VETORÄTT
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE
- SAMRÅDSRÄTT
- INITIATIVRÄTT
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 3: Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Lag eller förordning	Avtal om central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy,tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara

Frågeområde

VAL AV UTBILDNING FÖR DIG SJÄLV

Fråga 1: Vilken grad av inflytande bedömer Du att Du själv har i normala fall på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE rätta att själv bestämma
- VETORÄTT rätt att stoppa en fråga
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att besluta tillsammans med andra
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
- SAMRÅDSRÄTT rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
- INITIATIVRÄTT rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE rätt till information före beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER rätt till information efter beslut (av andra)
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 2: Vad anser Du att inflytandet för Dig borde vara på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE
- VETORÄTT
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE
- SAMRÅDSRÄTT
- INITIATIVRÄTT
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 3: Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

Lag eller förordning	Avtal om central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy, tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara
☐	☐	☐	☐	☐

Frågeområde

BESLUT OM EN STÖRRE INVESTERING I FÖRETAGET/ORGANISATIONEN

Fråga 1: Vilken grad av inflytande bedömer Du att Du själv har i normala fall på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE rätta att själv bestämma
- VETORÄTT rätt att stoppa en fråga
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att besluta tillsammans med andra
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
- SAMRÅDSRÄTT rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
- INITIATIVRÄTT rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE rätt till information före beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER rätt till information efter beslut (av andra)
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 2: Vad anser Du att inflytandet för Dig borde vara på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE
- VETORÄTT
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE
- SAMRÅDSRÄTT
- INITIATIVRÄTT
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 3: Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

☐	☐	☐	☐	☐
Lag eller förordning	Avtal om central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy,tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara

Frågeområde

LÅNGSIKTSPLANERINGEN I DITT FÖRETAG/ORGANISATION

Fråga 1: Vilken grad av inflytande bedömer Du att Du själv har i normala fall på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE rätta att själv bestämma
- VETORÄTT rätt att stoppa en fråga
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att besluta tillsammans med andra
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
- SAMRÅDSRÄTT rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
- INITIATIVRÄTT rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE rätt till information före beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER rätt till information efter beslut (av andra)
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 2: Vad anser Du att inflytandet för Dig borde vara på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE
- VETORÄTT
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE
- SAMRÅDSRÄTT
- INITIATIVRÄTT
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 3: Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Lag eller förordning	Avtal om central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy,tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara

Frågeområde

VAL AV SÄTT ATT MARKNADSFÖRA FÖRETAGETS/ORGANISATIONENS PRODUKTER/TJÄNSTER

Fråga 1: Vilken grad av inflytande bedömer Du att Du själv har i normala fall på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE rätta att själv bestämma
- VETORÄTT rätt att stoppa en fråga
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att besluta tillsammans med andra
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
- SAMRÅDSRÄTT rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
- INITIATIVRÄTT rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE rätt till information före beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER rätt till information efter beslut (av andra)
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 2: Vad anser Du att inflytandet för Dig borde vara på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE
- VETORÄTT
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE
- SAMRÅDSRÄTT
- INITIATIVRÄTT
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 3: Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

☐	☐	☐	☐	☐
Lag eller förordning	Avtal om central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy,tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara

Frågeområde

REGLER FÖR OMPLACERING AV PERSONAL MELLAN OLIKA ENHETER I FÖRETAGET/ORGANISATIONEN

Fråga 1: Vilken grad av inflytande bedömer Du att Du själv har i normala fall på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE rätta att själv bestämma
- VETORÄTT rätt att stoppa en fråga
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att besluta tillsammans med andra
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
- SAMRÅDSRÄTT rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
- INITIATIVRÄTT rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE rätt till information före beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER rätt till information efter beslut (av andra)
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 2: Vad anser Du att inflytandet för Dig borde vara på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE
- VETORÄTT
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE
- SAMRÅDSRÄTT
- INITIATIVRÄTT
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 3: Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

☐	☐	☐	☐	☐
Lag eller förordning	Avtal om central (förbunds- eller bransch)-nivå	Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	Policy, tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara

Frågeområde

DEN EKONOMISKA PLANERINGEN FÖR DEN ENHET DU TILLHÖR

Fråga 1: Vilken grad av inflytande bedömer Du att Du själv har i normala fall på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE rätta att själv bestämma
- VETORÄTT rätt att stoppa en fråga
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att besluta tillsammans med andra
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
- SAMRÅDSRÄTT rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
- INITIATIVRÄTT rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE rätt till information före beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER rätt till information efter beslut (av andra)
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 2: Vad anser Du att inflytandet för Dig borde vara på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE
- VETORÄTT
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE
- SAMRÅDSRÄTT
- INITIATIVRÄTT
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 3: Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

- [ ] Lag eller förordning
- [ ] Avtal om central (förbunds- eller bransch)-nivå
- [ ] Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation
- [ ] Policy,tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation
- [ ] Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara

Frågeområde

DITT FÖRETAGS/ORGANISATIONS SÄTT ATT FINANSIERA VERKSAMHETEN

Fråga 1: Vilken grad av inflytande bedömer Du att Du själv har i normala fall på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE rätta att själv bestämma
- VETORÄTT rätt att stoppa en fråga
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att besluta tillsammans med andra
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE rätt att utse representant som beslutar tillsammans med andra
- SAMRÅDSRÄTT rätt att bli tillfrågad om åsikt före beslut (av andra)
- INITIATIVRÄTT rätt att ta upp en fråga till beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE rätt till information före beslut (av andra)
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER rätt till information efter beslut (av andra)
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 2: Vad anser Du att inflytandet för Dig borde vara på detta område?

- SJÄLVBESTÄMMANDE
- VETORÄTT
- DIREKT MEDBESTÄMMANDE
- INDIREKT MEDBESTÄMMANDE
- SAMRÅDSRÄTT
- INITIATIVRÄTT
- INFORMATIONSRÄTT - FÖRE
- INFORMATIONSRÄTT - EFTER
- INGEN SPECIELL RÄTT

Fråga 3: Vad är orsaken till att inflytandet är som det är på detta område? Markera den främsta orsaken med en etta - [1]. Anser Du att det beror på flera orsaker rangordnar Du dem från störst betydelse och nedåt med hjälp av siffrorna [1], [2], [3] osv.

Inflytandet på detta område beror på

☐ Lag eller förordning	☐ Avtal om central (förbunds- eller bransch)-nivå	☐ Lokalt avtal i vårt företag/vår organisation	☐ Policy,tradition eller regelsystem som utvecklats i vårt företag/vår organisation	☐ Speciella personer i vårt företag/vår organisation och deras sätt att vara

Det här formuläret är ett kort tillägg till vad vi tidigare haft med.

Formuläret består av en sida med 15 påståenden. Till varje påstående finns fem svarsalternativ.

När Du besvarar påståendena tänk då på följande:

1. Besvara påståendena i tur och ordning och hoppa inte över något påstående.

2. Det finns inga riktiga eller felaktiga svar utan vi ber Dig att noga tänka igenom varje påstående och besvara dem utifrån Din egen uppfattning.

Dina svar kommer endast att läsas av oss - och vi har tystnadsplikt. Svaren kommer att redovisas i tabeller, där inte någon enskild persons svar kan urskiljas.

Kontakta gärna Anders Aspling eller Eva Brodén på tel. 08/7360120 om Du har några frågor.

Ber om ursäkt att frågorna
står något tätt! Jag hoppas
det ändå skall gå bra att
fylla i formuläret.

Tack!

Anders

	Instäm-mer helt	Instäm-mer del-vis	Tvek-sam	Tar del-vis av-stånd	Tar helt avstånd
1. Jag är beredd att ställa upp på mer arbete än normalt om det bidrar till framgång för företaget.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Jag brukar berätta för mina vänner vilket bra företag det här är att arbeta för.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Jag känner liten/svag lojalitet med företaget.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Jag skulle acceptera nästan vilket jobb som helst bara jag fick vara kvar i företaget.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Mina och företagets värderingar överensstämmer väl.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Jag känner mig stolt inför andra när jag berättar att jag arbetar här.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Jag skulle lika gärna kunna arbeta för ett annat företag om jag bara hade samma typ av arbete.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Att arbeta i det här företaget inspirerar mig till att prestera mitt allra bästa.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Det skulle inte behövas någon större förändring i min arbetssituation för att få mig att lämna företaget.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Jag är väldigt nöjd med att jag valde att börja här i stället för i något annat företag.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Jag upplever det inte särskilt givande att stanna kvar i det här företaget för all framtid.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Jag finner det ofta svårt att instämma i företagets inställning i viktiga personalfrågor.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Jag bryr mig verkligen om det här företagets framtid och utveckling	☐	☐	☐	☐	☐
14. För mig är det här det bästa företag man kan arbete i.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Mitt beslut att börja arbeta i det här företaget var definitivt ett misstag.	☐	☐	☐	☐	☐

TACK FÖR DIN MEDVERKAN!

BILAGA 2 INTERVJUN

Företag
Namn

Datum Intervjuare
Intervjutid

A Bakgrundsfaktorer och kontrakt arbetsorganisationen

1. Befattning:

2. Har Du varit på någon kurs, konferens eller utbildning sedan vi sågs senast (78/79)?

- KUNSKAPSARSENAL-

Till nya personer:
a) Födelseår
b) Hur länge i denna befattning? - Tidigare befattning?
c) Hur länge har Du jobbat i den här organisationen? - Tidigare organisation?
d) Vad har Du för utbildning?

(Efterkodning: karriär =)

3. Vem är Din chef? (Flera?)
Namn:
Befattning: - KUNSKAPSARSENAL -
Samma som 78/79?

Jobbar Ni ihop?
(Grad: Ja ofta - ibland - sällan - nej)
(Ordentligt insatt?)
(Viktiga frågor, 'småsaker'?)

- INTERAKTIONSFÖRUTSÄTTNINGAR -
(- KUNSKAPSARSENAL -)

Hans chef? Gå vidare upp genom hierarkin tills det blir stopp! (chefens chef)

namn	befattning	jobbar Ni ihop

- KUNSKAPSARSENAL
- INTERAKTIONSFÖRUTSÄTTNINGAR -

4. Har Du några underställda?
   Hur många?
   Direkt och totalt?

   Hierarkin/organisationen nedåt! (underställdas underställda)

   namn befattning

   - KUNSKAPSARSENAL -

   Jobbar Ni ihop?
   (Grad?)
   (Insatt?)
   (Väsentligheter/beslut - rutinfrågor)

   - INTERAKTIONSFÖRUTSÄTTNINGAR -
   (- KUNSKAPSARSENAL -)

   Har de andra chefer (också) än Dig?

   namn befattning

   - KUNSKAPSARSENAL -

5. Vem leder egentligen arbetet här?
   - Finns det någon informell ledare - vem?
   - Finns det någon informell grupp, 'inre krets' som är ledande - vilka?

   - KUNSKAPSARSENAL -

6. Med vilken enhet i organisationen (hela organisationen) känner Du i första hand samhörighet/identifierar Du Dig med/känner Du tillhörighet till? Kontraktet!

   I andra hand?

   Varför? (förklara båda!)

   Varför jobbar Du här?
   Jobbar Du här för 'något annat än lönen'?
   Formellt betingat kontrakt eller psykologiskt?
   Om psykologiskt - varför/anledning!?

   Summera själv: Hänger avgränsandet på
   ägandet
   juridisk enhet
   geografi
   arbetsuppgifter
   hierarkisk nivå
   eller?

   - ENGAGEMANG -

B Arbetsorganisationsbilder

För de 'gamla'

7. Har det hänt något i företaget/organisationen sedan sist (78/79) som Du tycker varit av betydelse för Dig och Ditt arbete

- KUNSKAPSARSENAL -
- ENGAGEMANG -

För de 'nya'

Visste Du något om hur det såq ut organisatoriskt här innan Du började?
Hur fick Du reda på det?
Av vem?

- KUNSKAPSARSENAL -
(- ENGAGEMANG -)

8. Rita arbetsorganisationen som Du ser den idag?

- KUNSKAPSARSENAL -

9. Vad visar den här (av Dig ritade) bilden?

arbetsfördelning
makt/bestämmande
kontakter
kommunikation
ansvar
etc - KUNSKAPSARSENAL -

10. Hur har Du fått den här bilden?
Person: Vem?
Dokument: Vilket? Gjort av vem?
Själv: hur?

- LEDANDE AKTÖRER -

11. Så här tyckte vi det såg ut i slutet av 70-talet - runt 78/79.
Stämmer det/den?
Om inte - vad är fel?

- KUNSKAPSARSENAL -

o Förändringar ingår! (jfr fråga 16)
→ Har det skett några förändringar i organisationen till idag? ('Vad' ritas in?)
a) Vad? (struktur, personer, etc)
Här gås bilden igenom - om vi inte redan gjort det - och vi markerar noggrant på bilden vad förändringarna är och var de uppmärksammas. (Ger ytterligare information om synfält)

b) Varför?
Värdering: Bra eller dåligt, Riktigt eller fel - med motivering.

c) Av vem/vilka?

- KUNSKAPSARSENAL -
- ENGAGEMANG -
(jfr fråga 16)

Vilket känner Du till - hur stor del kan Du uttala Dig om?

Känner Du personerna här/vet Du vilka de är - hur långt? Umgås Ni?

o Vilka/vilken del känner Du i första hand till?
o I andra hand?

- KUNSKAPSARSENAL -
- INTERAKTIONSFÖRUTSÄTTNINGAR -

12. Vilken del känner Du starkast för? (Uppföljning kontraktet)

- ENGAGEMANG -

13. Vad är idén med/bakom den här organisationen?

Är den här typen av bild viktig
Är organisationsfrågor 'i denna form' viktiga? Varför?

- KUNSKAPSARSENAL -
- ENGAGEMANG -

Är det en 'bra' organisation?
(För vem/För Dig?, För vad?)

- ENGAGEMANG -

14. Vem/Vilka har gjort organisationen hos Er?

- LEDANDE AKTÖRER -

15. Är organisationsfrågor viktiga?
För Dig och Varför? (Ger deras definition av organisationsfrågor! - Ta den!)

→ Stäm av nivån: - egna arbetet
- enhetens sätt att jobba
- företagets/verksamhetens 'totala' organisation

- ENGAGEMANG -

För verksamheten och varför?

- KUNSKAPSARSENAL -
- ENGAGEMANG -

16. Om organisationsförändring:

Vad var skälen till att man ändrade?
→ Hur gick det till?
→ Vem drev fram det nya?
→ Din roll (inflytandeskalan!)?
→ Samverkanssystemets roll?
→ Fackets roll?
→ MBLs roll?
→ Om avtal; avtalets betydelse?
(Centralt respektive lokalt)
→ AML och skyddskommitténs roll?

- INTERAKTIONSFÖRUTSÄTTNINGAR -
- KUNSKAPSARSENAL -
- ENGAGEMANG -
- LEDANDE AKTÖRER -
(- VALIDERING -)

17. Kan Du identifiera någon eller några ledande aktörer när det gäller organisationsfrågor/-arbete?

- LEDANDE AKTÖRER -

Grund?
Kunskap, formellt/informellt ansvar, drivande

18. Vilka bör/ska handha organisationsfrågor? Varför?

Är det OK som det är?

- KUNSKAPSARSENAL -
- LEDANDE AKTÖRER -
- ENGAGEMANG -

19. Är det något Du skulle vilja förändra i organisationen?

- Varför?
- Kan Du?
- Hur, i så fall, skulle Du gå tillväga? (forum, personer)

- ENGAGEMANG -
- KUNSKAPSARSENAL -
- INTERAKTIONSFÖRUTSÄTTNINGAR -

20. Om Du skulle vilja genomföra en rejäl/påtaglig organisationsförändring - hur skulle Du gå tillväga? (Forum, personer)

- ENGAGEMANG -
- KUNSKAPSARSENAL -
- INTERAKTIONSFÖRUTSÄTTNINGAR -
- LEDANDE AKTÖRER -

21. Vem/vilka tror Du kommer att driva eventuella framtida organisationsförändringar?
Samma personer/grupper/forum som tidigare?
Nya - vem/vilka?

- LEDANDE AKTÖRER -

22. Vilket inflytande har Du i organisationsfrågor?
Inflytandeskalan

Stäm av 'nivå':
- förändringar i egna arbetet
- förändringar i enhetens/avdelningens sätt att jobba
- förändringar av företagets/verksamhetens 'totala' organisation

(- VALIDERING -)

C Facklig organisation

23. Vilka förekommer här?

- KUNSKAPSARSENAL -

24. Är Du själv med?
Var?
Varför? ('Frivilligt'?) - kontraktet!
Är facket viktigt?
o För vad? (frågor)
o För vem? (Dig, företaget, etc)
o När? (i vilka situationer)

- ENGAGEMANG -
- KUNSKAPSARSENAL -

25. Är Du aktiv?
Var/hur?
Varför?

- ENGAGEMANG -
- INTERAKTIONSFÖRUTSÄTTNINGAR -

26. Hur är facket organiserat - hur arbetar det/Ni här?
Nya arbetsformer prövade? Resultat?
- eller traditionellt?

→Arbetsgrupper - vilka?
Förtroendemän - vilka?
Styrelse - vilka?
Sektion/Avdelning - vilka?

- KUNSKAPSARSENAL -

→Är det här en viktig/bra 'ordning'?
För vem/För Dig?

- ENGAGEMANG -

27. Vilka har Du i <u>första hand</u> kontakt med?
I andra hand?

Har Du själv kontakt med förbunds-/'central'-folk?
- Med vilka och i vad?
- Tillräcklig kontakt och stöd?

- INTERAKTIONSFÖRUTSÄTTNINGAR -

31. Hur fungerar facket/Ditt fack?
- Anslutningsgrad?
- Aktivt?
  o Vad grundar Du Din bedömning på?
- 'Samarbetar' med företagsledningen?
- Markerar motpartsroll?
- Har stark ställning gentemot företagsledningen; eller är 'svagt'?

- KUNSKAPSARSENAL -

32. Vilka frågor upplever Du dominerar fackets arbete idag?

Ägnar de sig åt det de borde - som Du ser det?
Rätt frågor?
- Motivera svaret!

Vilka områden är de viktigaste för Dig att facket bevakar/sköter?
- Varför?

- KUNSKAPSARSENAL -
- ENGAGEMANG -

<u>Om ej fackligt ansluten</u>

33. Samarbetar olika fack här?
Om vad?
Hur?

- KUNSKAPSARSENAL -

Om fackligt ansluten

33. Hur mycket känner Du till om de andra fackliga organisationerna?

- Organisation
- Arbetsgrupper - vilka?
- Förtroendemän - vilka?
- Styrelse - vilka?
- Sektion/Avdelning - vilka?

- KUNSKAPSARSENAL -

Arbetar Ni tillsammans?
Om vad?
Hur?
Din roll?

- KUNSKAPSARSENAL -
- INTERAKTIONSFÖRUTSÄTTNINGAR -

Identifierar Du Dig med hela den fackliga organisationen här?
Även de andra klubbarna?

- ENGAGEMANG -

34. Kan Du identifiera någon eller några ledande fackliga aktörer i Ert företag/organisation?

Grund?
Kunnig, formellt/informellt ansvar, drivande.
Vilka tycker Du bör/ska hålla i det fackliga arbetet? Varför?
Är det OK som det är?

- LEDANDE AKTÖRER -
- ENGAGEMANG -

Till samtliga

35. 'Företräder' facket Dig?
- de anställda?
→ Reell upplevelse!

- ENGAGEMANG -
(- KUNSKAPSARSENAL -)

D Samverkansorganisation

36. Hur samarbetar de anställda och företagsledningen?
    - facket och företagsledningen?

    (Om de inte tidigare berört!)

    - KUNSKAPSARSENAL -

37. Finns det några formella former/organ för samråd/samarbete/medbestämmande här?

    Vilka? (Synfält!)

    → Identifiera typ av forum:

    - Vilka är med? (Djup i synfält!)
    - Varför är de med?
      (Part - medarbetare)
      (direkt - representant)
      (för enhet - för större krets)
    - Vad gör de?
    a) Typ av frågor? (signifikans)
    b) Antal möten? (aktivitet)
    c) Grad av inflytande? (befogenhet)
    (a) o c) områden och inflytandeskalan!)

    - KUNSKAPSARSENAL -

38. Är Du själv med någonstans? (Agerande!)
    Var?
    Vald eller utsedd?
    Som representant för ...?
    'Frivilligt' eller ...?

    - INTERAKTIONSFÖRUTSÄTTNINGAR -
    - ENGAGEMANG -

    Aktiv eller passiv?
    - Varför? (både om aktiv eller passiv!)

    Får Du ut något av det?
    Vad ger det?
    (Grad av engagemang/identifikation!)

    - ENGAGEMANG -

39. Är det här en viktig typ av verksamhet? (jfr fråga 42 och 45!)

- För vad? (frågor)
- För vem? (Dig, de anställda/facket, chefen, företaget)
- När? (i vilka situationer, jfr kris!)

- ENGAGEMANG -
- KUNSKAPSARSENAL -

40. Är Du representerad av någon?
Vilka och var?
På vilka grunder representerar de Dig?
(part, enhet, yrke, befattning, etc)
Upplever Du att Du är reellt företrädd?

- KUNSKAPSARSENAL -
- ENGAGEMANG -

41. Så här tyckte vi det såg ut i slutet av 70-talet.
Stämmer det?

Om inte vad är fel?

Har något ändrats sedan dess?
→ Vad? (forum, personer, etc)
(Här gås bilden igenom - om vi inte redan gjort det - och vi markerar på bilden vad förändringarna är och var de uppmärksammas! Ger ytterligare information om synfält!)

- KUNSKAPSARSENAL -

→ Varför?
Värdering: Bra eller dåligt,
Riktigt eller fel - med motivering

- KUNSKAPSARSENAL -
- ENGAGEMANG -

→ Av vem/vilka?
→ Vilket känner Du till - hur stor del kan Du uttala Dig om?
→ Känner Du personerna här/Vet Du vilka de är - hur 'långt'?
→ Vilka umgås Du med - hur 'långt'?
→ Vilka/vilken del känner Du i <u>första hand</u> till?
o I andra hand?

- KUNSKAPSARSENAL -
(- LEDANDE AKTÖRER -)
- INTERAKTIONSFÖRUTSÄTTNINGAR -

42. Är det här en 'bra' samverkansorganisation? (jfr fråga 39)
    För Dig?, Vad?, Facket?, Företaget/organisationen?

    - KUNSKAPSARSENAL -
    - ENGAGEMANG -

43. Vilka/vem har gjort/sett till att dessa forum bildats?
    o Är det OK?
    o Kan Du identifiera någon eller några ledande aktörer inom samverkansorganisationen/i samverkansarbetet?
    Grund?
    Kunnig/kunskap, formellt/informellt ansvar, drivande

    - LEDANDE AKTÖRER -

    o Vilka tycker Du bör/ska handha frågor kring samverkansorganisationen?
      Varför?
      Är det OK som det är?

    - LEDANDE AKTÖRER -
    - ENGAGEMANG -

44. Är det något speciellt forum Du <u>personligen</u> känner för?
    Kontrakt!
    Varför?

    - ENGAGEMANG -
    (- KUNSKAPSARSENAL -)

45. Är det något speciellt forum Du upplever som 'onödigt'? (jfr fråga 42)
    Varför?
    → Speciellt befogat?
      Varför?

    - ENGAGEMANG -
    (- KUNSKAPSARSENAL -)

46. - Finns det något område där Du själv bör vara med och bestämma i större utströckning än idag?
      *(självbestämmande eller vetorätt)

    - Något område av särskilt fackligt intresse?
      (fackligt självbestämmande eller vetorätt)

    - ENGAGEMANG -

47. Har Ni haft några viktigare MBL-förhandlingar här?
Om vad?
Hur gick det?
→ Vad anser Du om förhandlingen som medbestämmandeform?
Bra - dålig?
Ger inflytande?
o för mig
o för de anställda
för facket
→ Tycker Du MBLs regler ger inflytande?
För vem/vad/när?
Relativt samverkanssystemet? - om ej integrerat!

48. Tror Du på det här med (samråd och) medbestämmande?
(Ja - ovillkorligt, ja - villkorligt, nej)
Är det viktigt? Varför?
→ Motivering!

- ENGAGEMANG -

49. Kan Du tänka Dig ett större eget engagemang i sådan här verksamhet/utvecklingen av medbestämmandet framöver?
→ Motivering!

- ENGAGEMANG -

50. Kommer det att bli mer av samråd (och medbestämmande) i Ert företag/Er organisation framöver?
- Kvantitet!
→ Motivering - Varför?

Kommer Ditt/fackets inflytande att öka? - kvalitet!
Precisera!

E Överklagandeorganisation

51. Om Du skulle vara missnöjd med något (chef, beslut, förändring, planer, etc) - vad gör Du då?

något som starkt berör Dig - <u>personligen</u>	något som i första hand gäller organisationen <u>som helhet</u>

I första hand:
I andra hand:
I tredje hand:

Om man är oenig mer i allmänhet (i företaget/organisationen) - hur löser man konflikter?

- INTERAKTIONSFÖRUTSÄTTNINGAR -
- KUNSKAPSARSENAL -
- ENGAGEMANG -
- LEDANDE AKTÖRER -

F Arbetet

52. Hur skulle Du beskriva Ditt jobb för en som inte vet något om det?

Skala

5 4 3 2 1

a) - mänga
b) - föränderlighet
c) - status

- styrt
- bredd
d) - rutin
- kreativitet

e) - ensamjobb

- spänndjup
f) (verkligen expert)
- icke expert

- utbytbarhet
Är det unik alldeles speciell kunskap/
g) kompetens i organisationen Du besitter?
- Är Du ensam om att kunna detta?

h) - Har 'sättet' att jobba förändrats på något mera påtagligt sätt under de 2-3 senaste åren? (tillsammans mer?, etc) (jfr "RESOURCE DEPENDENCE", t ex avsnitt 12.5)

53. Kommer Ditt arbete att förändras framöver?
Hur?
Innehåll?
Arbetssätt?
Vilka är anledningarna? Varför?

- KUNSKAPSARSENAL -

54. Vilka personer jobbar Du tillsammans med?

	personer	befattning
I första hand:		
I andra hand:		
I tredje hand:		

Varför?

- INTERAKTIONSFÖRUTSÄTTNINGAR -

55. Händer det att Du från och till jobbar tillsammans med någon speciell annan/några speciella andra?

Varför?

- INTERAKTIONSFÖRUTSÄTTNINGAR -

55. Umgås Du med några andra än dessa?
Vilka? (personer och befattning)

När/varför/hur?

- INTERAKTIONSFÖRUTSÄTTNINGAR -

→ Är det några i jobbet/på företaget/i organisationen som Du har särskilt bra relationer med?

- INTERAKTIONSFÖRUTSÄTTNINGAR -

56. Om Du är osäker på hur en viktig fråga skall tacklas - tar Du då upp den med någon speciell person i organisationen? (person och befattning)

→ Varför?

o I något forum?
Vilket?
Varför?

- INTERAKTIONSFÖRUTSÄTTNINGAR -

57. Är det någon som frågar Dig om någonting/kommer man till Dig i någon speciell fråga?
Om vad?

- LEDANDE AKTÖR -

58. Hur får Du i allmänhet veta 'vad som händer' i företaget/organisationen?

- INTERAKTIONSFÖRUTSÄTTNINGAR -
- KUNSKAPSARSENAL -

59. Har beslutsfattandet ändrat karaktär på något sätt under de senaste två till tre åren? (Kvalitet, tid, 'byråkrati', effektivitet, fler inblandade, etc - jfr matrisen som avslutar intervjun)

60. Kommer Ditt arbete att förändras framöver?
Hur?
Innehållet!
Arbetssättet!
Vilka är anledningarna?

G Arbetsrätt

61. Känner Du till något om den lagstiftning som rör arbetslivet?

- KUNSKAPSARSENAL -

62. Känner Du till något om lagen om medbestämmande i arbetslivet?
Vad?

	Kan	Känner till
Förhandlingsskyldigheten		
Informationsplikten		
§32 - MBA		
Kvardröjande stridsrätt		
Tolkningsföreträde		
Fackligt veto.		

Alternativt: a) kan idèn
b) medveten om lag

- KUNSKAPSARSENAL -

63. a) Hur ser Du på dess innehåll? - Medbestämmandelagstiftningen!

Bra? Dåligt? - På vilket sätt?

b) o Viktigt för Dig?
o För facket?
- Skillnad?

o För företaget/verksamheten?

c) Lagstiftning kontra avtalsutveckling?
(Vilken är den 'riktiga' vägen att gå fram?)

- ENGAGEMANG -

64. Hur långt upplever Du att Ni kommit i Ert företag/Er organisation när det gäller medbestämmandet?

65. Hur har Du fått kännedom om lagen och - för vissa
- dess innehåll?
- Från vem/vilka?
(Arbetsgivar-/arbetstagarpart, internt/externt, enhet/avdelning, person, dagstidning/förbundspress/litteratur/radio-TV, broschyr (arbetsgivare eller arbetstagare), läst lagen)
- På vilket sätt?
(Kurs, informationsträff, själv)

66. Finns det någon i Din enhet eller i organisationen som kan lagen särskilt bra tror Du? (personer eller enheter/grupper)

Vet	Tror vet	Bör veta

- LEDANDE AKTÖRER -

67. Har Du märkt något av MBL?
Vad?
→ Öppet först!
(ja, tror/osäker, nej)

o I företaget/organisationen som helhet?

Om specifikt:
Vad? (typ av fråga)

- Beslut
- Förhandling
- Samråd
- Information
- AD-dom

(Typ av fråga - var observant på om organisationsfråga:
o Förändring av organisationsstruktur + nivå
o Förändring av arbetssätt + nivå
o Förändring av personal - nyanställning/omplacering/permittering/uppsägning.

o Har Du personligen berörts? - Ditt jobb?

o Hur upplever Du att MBL inneburit något i allmän mening i företaget/organisationen?

Summera: Stor, Måttlig, Liten, respektive Ingen förändring.

Summera: Markering partsperspektiv?
Samarbete kontra konflikt?
Förändrad grad av inflytande för arbetstagarparterna?
Förändrat 'klimat'/Förändrad 'anda'?
Ökad information?
Annorlunda sätt att arbeta?
Ökad insyn?
Ökat antal förhandlingar?

68. Har Du ändrat Din syn på/Din uppfattning om MBL?

Hur ser Du på MBL framöver - dess roll?

69. Har MBLs regler medfört ett ökat inflytande?
För vem/vad/när? - exempel!
Hur? - motivera
(Uppföljning!)

70. Kommer fackets inflytande att öka i framtiden?
I så fall, pga MBL eller andra faktorer?

71. Vilken anser Du vara den viktigaste grunden för en utveckling av de anställdas inflytande? - Rangordna!

- MBL (som lagstiftning)
- AML (som lagstiftning)
- FML (som lagstiftning)
- Centrala avtal
- Lokala avtal
- Den fackliga organisationen
- Den 'egna' samverkansorganisationen
- Vårt sätt att jobba här; vår arbetsorganisation
- Personerna här.

72. Möjligt med ökat inflytande i framtiden? - Kvalitet! (uppföljning!)

73. Vi har samtalat om arbetsorganisationen, samverkansorganisationen och den fackliga organisationen.

Vilket/vilka av samverkansorganisationen eller den fackliga organisationen renodlad upplever Du ha störst betydelse när det gäller möjlighe-

heterna att påverka och driva förändringar av arbetsorganisationen?
Vilken?
Vilken grad av inflytande?
MBLs roll?

o Summering för oss själva: Är detta en person med stor tillgång till information och stark vilja till inflytande (-engagemang-), men som kommit i onåd, isolerats och som 'slåss' förgäves?

Utöver denna intervju har vi använt oss av en enkät för att ytterligare belysa varje aktörs 'psykologiska kontrakt' (jfr engagemang) med organisationen. Enkäten återfinns i bilaga 1

Fotnoter Kapitel 1

1) se Sjöstrand, S-E., "Mångformsorganisation", EFI, Working Paper 6052, 1976 och "On Multiple-Form Organization", Research Paper 6090, 1977.

2) jfr Broström, A., "MBL:s gränser", Stockholm, 1982, speciellt sidorna 37-41 om "MBL och organisationsbegreppet"; och Lundahl, U./Skärvad, P-H, "Intressentmodellen i teori och praktik", i "Företagets intressenter och kontrakt", Svenska Arbetsgivareföreningen, 1982, "Går det att över huvud taget skönja någon företagsteori i de programförklaringar, lagförarbeten m m som formulerar de dominerande visionerna bakom MBL? Vi har inte kunnat finna någon explicit formulerad föreställning om organisation eller företagande i exempelvis lagens förarbeten.", sid 37, "Sett mot denna bakgrund är det kanske ingen olyckshändelse att medbestämmandelagen utformats så, att företagsledningen efter det att förhandlingarna slutförts utan att enighet uppnåtts, ensidigt fattar beslut. Detta kan kanske ses som ett bevis på de svårigheter man möter, om man fråntar föregtagsledningen rollen som konfliktlösare med ansvar för organisationens helhetsperspektiv och det ekonomska totalansvaret. Detta kan därmed indirekt vara ett uttryck för att man, kanske omedvetet, tillämpat intressentteorins företagsmodell.", sid 42.

3) Presentation av forskningssektionerna, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan (katalog).

4) se t ex Popper, K., "The Logic of Scientific Discovery", London, 1959.

5) Stinchcombe, A.L., "Constructing Social Theories", Harcourt, Brace & World, 1968, sid 3 och 4.

6) jfr Bullock, A./Stallybrass, O. (red.), "The Fontana Dictionary of Modern Thought", London, 1977, "Dialectical logic sees contradictions as fruitful collisions of ideas from which a higher truth may be reached by way of SYNTHESIS", sid 170; och Benson, J.K., "Organizations: A Dialectical View", Administrative Science Quarterly, vol. 22, 1977, "Dialectical theory attends to the interplay between practical interests and scholarship. The study of organizations is seen as a production of social construction - that is, theories have been produced by particular groups of people acting within a limited context on the basis of their practical concerns. Theories, then, reflect the social context in which they were created and the practical concerns of their creators (not simply the authors but the larger group of people whose actions produced the theories). In turn, theories are inextricably involved in the construction of organizations. Theories guide actors in their efforts to understand and control the organization. Theories provide models to be implemented, illuminate problems to be solved, reveal controls to be exercised, and so on. There is, then, a dialectical relation between organizational arrangements and organizational theories.", sid 16.

7) Gouldner, A., "Organizational Analysis", i "Sociology Today", Merton, R.K. et al (red.), New York, 1959.

8) Cohen, M.D./March, J.G., "Leadership and Ambiguity", New York, 1974.

9) Brown, W., "Explorations in Management", Middlesex, 1965.

Fotnoter Kapitel 1

10) Brown, W., "Participation", Bradford, 1972.

11) Burns, T., "On the Plurality of Social Systems", i "Operations Research and the Social Science", Lawrence, J.R. (red.), London, 1966.

12) Johnsen, E., "Teorien om ledelse", Köpenhamn, 1975.

13) Arbnor, I./Bjerke, B., "Företagsekonomisk metodlära", Lund, 1977.

14) Giddens, A., "New Rules of Sociological Method: A Positive Critique of Interpretative Sociologies", London, 1976.

15) Clegg, S., "The Theory of Power and Organization", Routledge & Kegan Paul, 1979.

16) Weick, K., "The Social Psychology of Organizing", 2nd edition, Addison-Wesley, 1979.

17) Crozier, M./Friedberg, E., "Actors and Systems", Chicago, 1980.

18) Pfeffer, J., "Power in Organizations", Pitman, 1981.

19) Pfeffer, J., "Organizations and Organization Theory", Pitman, 1982.

20) Burns, T./Baumgartner, T./Deville, P., "Power, Conflict and Exchange in Social Life", Institute of Sociology, Uppsala University, 1982.

21) Daudi, P., "Makt, diskurs och handling", Lund, 1984.

22) Sjöstrand, S-E., "Samhällsorganisation", Lund, 1985.

23) Merton, R.K., "Social Theory and Social Structure", Glencoe, Ill., 1957, sid 5-6.

24) jfr Daudi, 1984 - diskurs kontra handling; jag återkommer till detta senare i boken.

25) Benson, 1977, sid 18.

26) Blau, P.M./Schoenherr, R.A., "New Forms of Power", i "People and Organizations", Salaman, G./Thompson, K. (red.), Longman, 1973, sid 23.

27) jfr Benson, 1977, "The ongoing process of social construction produces social formation. Once produced, these develop a seeminly autonomous, determinate structure. The structure may be studied and orderly relations between its components may be observed as if it were not a human product. Hence, conventional, theoretical approaches and positivistic methodologies may contribute to the description of these orderly patterns....
The dialectical approach differs from conventional strategies in treating these orderly patterns as created, produced arrangements with latent possibilities which can be transformed. The dialectical vision of the future is not one of continuous, predictable development through an extension or consolidation of the present order; rather, the future has many possibilities and the final determination depends upon human action (Markovic, 1974:210).", sid 5.

28) Det finns ett flertal viktiga anledningar till att denna studie tar fasta på enskilda individers uppfattningar om hur arbetslivets demokratisering utvecklats. För det första anses enligt en traditionell demokratisk föreställning den enskilde individens upplevelser - krav och utvärderingar - vara det yttersta måttet på hur pass demokratiskt ett visst tillstånd (i samhället eller organisationen) är (jag återkommer till detta senare i boken). För det andra; ofta anförs vikten av att skilja mellan intressebevakning och deltagande (se bl a Ressner, U./Söder, M., i "Arbetsorganisation och medbestämmande", red Sandberg, T., Stockholm, 1982). Dessa föreställningar innebär att den enskilde

Fotnoter Kapitel 1

individens upplevelser i första hand kopplas till deltagandet - intressebevakningen kan vara stark utan att individer är medvetna om eller inser detta (jfr Lewin, L., "Hur styrs facket?", Stockholm, 1977, bl a sid 196-203). Väljer vi det aktörsperspektiv som denna studie bygger på blir det naturligt att belysa den företagsdemokratiska utvecklingen utifrån enskilda individers (integrerade) upplevelser av och uppfattningar om både intressebevakningen och det egna direkta deltagandet. Utifrån detta ställningstagande har den inflytandeskala som redovisas nedan i kapitel 7 konstruerats (- en diskussion om olika former och grader av inflytande finns bl a i appendix I). Studiens syfte är just att fånga de deltagande aktörernas subjektiva uppfattningar och föreställningar i ett antal, ur företagsdemokratisk synvinkel viktiga frågor. Med den ovan - och i följande kapitel - angivna synen på begreppet demokrati blir varje annat mått på den demokratiska utvecklingen än enskilda människors egna bedömningar, om inte felaktigt så åtminstone otillräckligt; jfr Arbnor, Osynligt ockuperad, "Att våra utredningsresultat med fog kan karakteriseras som aspektblinda produkter blir för mig tydligt då jag ser den vetenskapliga, traditionellt ekonomiserande aspektens dominans. Tvekar du inför mitt påstående, kan du kontrollera genom att fråga dig hur du utvärderar dina handlingar. Du kanske t o m ekonomiserar din vilja. Du kan kanske inte längre uttrycka den fri från denna realismens boja. Jag tycker mig kunna se att alltfler relaterar sina mänskliga aktiviteter till denna smala förståelseform"., sid 159; och (Berg/Sjöstrand, "Organisationspraktik", Lund, 1977, "Men - och det är viktigt - valet av övergripande design kräver också att man beaktar de individuella perspektiven de lokala lösningarna. Den övergripande organisationsidén måste således konfronteras med de värderingar och erfarenheter som finns hos enskilda organisationsmedlemmar. Avvägningen mellan helhetsperspektiv och individuella perspektiv är ett svårt och känsligt arbete, (sid 335), "Att beskriva en organisation innebär att välja och begränsa; varje beskrivning är ett resultat av en specifik prioritering, som är knuten till beskrivarens (aktuella) situation, erfarenheter, syften, värderingar, m m.", sid 349.

29) koalition och intressegrupp, se bl a kapitel 11; jfr även Berle, A.A., "Power", New York, 1967, "despite the fact that intraorganizational power relationships may be between groups, power is ultimately a personal phenomena.", sid 36.

30) jfr den innebörd Sjöstrand, 1985, ger begreppet ordning.

31) jfr begreppet 'reification'; Weick, 1979, "Reification means to treat an abstract concept as if it referred to a thing.", sid 34; Bullock/Stallybrass, 1977, "The act of regarding an abstraction as a material thing", sid 534.

32) jfr Bittner, E., "The Concept of Organization", Social Research, vol. 32, 1965, sid 239-255.

33) jfr Bittner, 1965.

34) jfr Meyer, J.W./Rowan, B., "Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", American Journal of Sociology, 1977.

35) jfr Sjöstrand, 1985, bl a sid 393, fotnot 19.

36) jfr Bierstedt, R., "The Social Order", McGraw-Hill, 1970 (1957).

37) jfr Daudi, 1984.

Fotnoter Kapitel 1

38) jfr fotnot 84 kapitel 11 och den vidare behandlingen av begreppet i kapitel 12 och 13.

39) jfr Weber, M., "The Theory of Social and Economic Organization", New York, 1947; samt Bittner, 1965 och Puxty, A.G./Soo, W.F., "Ideology, Rationality and the Management Control Process", artikel, University of Sheffield, England, 1979 - deras kritiska perspektiv; jfr även Habermas, J., "Knowledge and Human Interests", Heineman, London, 1978 - hans samhälleliga kritiska perspektiv.

40) för de senare attributen se t ex Sjöstrand, 1985; Peters, T.J./Waterman, Jr., R.H., "In Search of Exellence", New York, 1982; och Wiberg, L., "Våga välja väg", Stockholm, 1984.

Fotnoter kapitel 2

1) Se Aspling, A., "En återblick på arbetsrättens utveckling i Sverige - med tonvikt på företagsdemokratidelen", EFI, Research Paper 6170, 1979

2) LO/SAP, "Arbetarrörelsens efterskrigsprogram - Sammanfattning i 27 punkter", Stockholm, 1944. "Den demokratisering av det ekonomiska livet, som detta program åsyftar, bör även utsträckas till de inre förhållandena på arbetsplatserna". "Arbetare och tjänstemän måste få möjlighet att inverka på de tekniska och ekonomiska driftsförhållandena så, att det blir större trygghet och bättre trivsel i arbetet och ökad lönebetalningsförmåga hos företagen", sid 29.

3) se SAF "Kontakt och samverkan inom industriföretagen", Stockholm, 1945 - "Förutsättningar synes sålunda nu finnas för att en på samarbete mellan företag och anställda uppbyggd informationsverksamhet skall mötas med intresse och bidraga till den effektivitet och den känsla av trygghet och trivsel i arbetet, som är till gagn för alla parter. Vad det nu gäller är att finna formerna för denna information och samverkan".

4) LO - Företagsnämndsutredningen, "Fackföreningsrörelsen och företagsdemokratin", Stockholm, 1961, sid 44

5) LO, 1961, sid 124

6) LO, 1961, sid 50

7) ABF/LO, "Företagsnämnderna - vad som gjorts, vad som kan göras", Sthlm, Tiden 1948. "Liksom den enskilde arbetarens misstänksamhet mot företag och företagsledning måste bort och intresset för produktionen ta sig uttryck i ett ökat förtroende för företaget måste också företagsledaren med fullt förtroende och öppet och ärligt ge de informationer som avtalet ålägger honom. Arbetsgivaren måste övervinna den gamla föreställningen att allt, som har med företagets skötsel att göra, enbart är en arbetsgivares egen angelägenhet. Resultatet av nämndernas arbete kommer mycket att bero på förmågan och viljan hos ledamöterna i nämnden att på jämställd fot diskutera och lösa de många delikata problemen", sid 9 samt LO, 1961, sid 29-30

8) LO, 1961, sid 39

9) Utredningen kommenterad i LO, 1961, sid 40

10) LO, 1961, sid 46

11) LO, 1961, sid 34

12) LO, 1961, sid 75 och TCO-Arbetsgruppen för företagsnämndsfrågor, "Tjänstemännen och företagsnämnderna", Stockholm, 1964, sid 20

13) LO, 1961, sid 81

14) LO, 1961, sid 127

15) LO, 1961, sid 121-122 och 133

16) jfr kraven på en översyn av aktiebolagsstiftningen i samband med MBL:s införande 1977

17) TCO, 1964, sid 18

18) Olikheten mellan företagsnämndsavtalets och MBL:s tillkomst och innehåll är i övrigt stora

19) TCO, 1964, sid 55

20) TCO, 1964, sid 50

21) TCO, 1964, sid 22-23

22) SAF:s benämning - jfr LO och TCO som talar om "industriell demokrati"

23) SAF, "Samarbetet i framtidens företag", Betänkande avgivet av SAF:s referensgrupp för arbetslivets demokratisering, Stockholm, 1965, sid 180. Det delbetänkande som publicerades samma år behandlas inte särskilt här. "Information och samråd - resultat av några fältstudier" är i detta sammanhang inte av samma betydelse som policydokumentet "Samarbetet i framtidens företag" (Referensgruppens ursprungliga uppdrag vara att penetrera frågan om 'industriell demokrati' och till SAF:s ledning avlämna förslag till arbetsgivarpolicy inom detta område", sid 7). Delbetänkandets avslutande kapitel inleds på följande sätt: "Den bild, som det insamlade materialet ger kan sägas vara något förvirrande.", sid 108

24) SAF, 1965, sid 179

25) SAF, 1965, sid 184

26) SAF, 1965, sid 184

27) I stort sett de enda två punkter där SAF godtar LO:s och TCO:s krav på en förändrad funktion för företagsnämnden

28) SAF, 1965, sid 171

29) SAF, 1965, sid 112

30) Rhenman, "Företagsdemokrati och företagsorganisation", SAF/FFI, Stockholm 1964

31) Rhenman, 1964. "Intressenterna i företaget är en term som kommer att användas för att beteckna de individer eller grupper som är beroende av företaget för att förverkliga sina egna personliga mål och av vilka företaget samtidigt är beroende. De anställda ägarna, kunderna, leverantörerna och långivarna är alla i denna bemärkelse intressenter i företaget", sid 27

32) Rhenman, 1964, sid 51

33) Rhenman, 1964, sid 65 - "allmänt accepterad social norm"

34) Enligt Rhenman, 1964, en av konfliktens funktioner, sid 52 och 120, jfr även 1970-talets diskussioner om facklig "gisslan-roll" och bristande förtroende och legitimitet i förhållandet medlemmar - fackliga förtroendemän. T ex Skärvad, PH/Lundahl, U., "Facket, företagsledning och de svåra besluten, i "Från företags-kriser till industripolitik" (red Hedberg, B./Sjöstrand, S-E), Stockholm, 1979, sid 90-109

35) Rhenman, 1964, sid 119-120

36) Rhenman, 1964, sid 127

37) Rhenman, 1964, sid 127

38) SAF, 1965, sid 117

39) Rhenman, 1964, sid 38

40) Rhenman, 1964, sid 133-134; jfr "Ett fullständigt produktivitetsbegrepp måste vidga att avse relationen mellan alla de materiella och psykologiska behov som företaget tillfredsställer och alla de materiella och psykologiska krav som företaget ställer på intressenterna", sid 129

41) SAF, 1965, sid 109

42) SAF, 1965, sid 112

43) SAF, 1965, sid 112-113

44) SAF, 1965, sid 112

45) SAF, 1965, sid 113

46) SAF, 1965, sid 169-170

47) SAF, 1965, sid 170

48) SAF, 1965, sid 171

49) SAF, 1965, sid 116

50) SAF, 1965, sid 116

51) Rhenman, 1964, sid 127

52) SAF, 1965, sid 176-180

53) SAF, 1965, sid 175

54) jfr Westerlund, G./Sjöstrand, S-E, "Organisationsmyter", Stockholm, 1975; "En annan uppfattning om en organisations s k intressenter som vi skulle vilja ifrågasätta är myten om intressentjämvikt ... Intressenternas makt vaierar emellertid högst avsevärt i olika situationer ... Det jämviktstänkande som ibland kan identifieras hos intressentbeskrivare motsvar således inte jämställdhetsförhållanden.", sid 51

55) jfr bl a Ehrlemark, G, "System. Tankemodeller för organisationsledning", Stockholm, 1970; och Lundahl, U./Skärvad, P-H, "Intressentmodellen i teori och praktik", i "Företagets intressenter och kontrakt", SAF, 1982, figur 6, sid 23

56) Therborn, G., (red), "En ny vänster", Stockholm, 1966, sid 173 och 175 - den enkelciterade texten är mina egna tillägg

57) LO:s skriftserie nr VIII, "Den industriella demokratiens problem - Förslag till lag om driftsnämnder", Stockholm, 1923, sid 8

58) LO, "Demokrati i företagen", Rapport till LO-kongressen 1971, Stockholm, 1971, sid 22-23 och 25; LO, 1961, sid 62; TCO, Kommittén för samarbetsfrågor på arbetsplatsen (SAMKO), "Demokratisering av arbetslivet - Delrapport 1970, Stockholm, 1970, sid 14 och 16

59) Janérus, J., "Företagsdemokrati i fackligt perspektiv", i inflytande i företagen", Tiden, Stockholm, 1971, sid 25

60) jfr t ex Aspling, A/Sandberg, T., "Arbetsorganisation och medbestämmande - en inledning", i "Arbetsorganisation och medbestämmande" (red Sandberg, T.), Stockholm, 1982, sid 26 och Korpi, W., "Från undersåte till medborgare", Tidens Debatt nr 3/1982, Stockholm, 1982; "Demokratins grundtanke är istället, att inga andra än människorna själva kan avgöra vad deras syften och önskningar är", sid 33

61) Janérus, 1971, sid 24-25

62) jfr bl a fotnoterna 54, 55, 56, diskussionen i Appendix I och Dahlström, E., "Företagsdemokrati, forskning och ideologi", Fackföreningsrörelsen nr 24, 1965 och Korpi, W., "Om maktförhållanden och motsättningar mellan parterna på arbetsmarknaden" i "Arbetslivet i kris och förvandling", antologi, Rabén & Sjögren, Stockholm, 1971

63) citat ur TCO-tidningen nr 22, 1970

Fotnoter kapitel 3

1) Arbetsmarknadskommitténs protokoll 30-31 augusti 1945

2) LO:s skriftserie nr VIII, "Den industriella demokratiens problem - Förslag till lag om driftsnämnder", Stockholm, 1923, sid 23

3) LO, 1923, sid 6

4) Dahlström E., "Fördjupad företagsdemokrati" - Forskningslinjer och handlingsalternativ, andra upplagan, Lund, 1970, sid 8ff och sid 54 ff; Gardell, B., "Upplevelse av arbetet", i "Samarbete och arbete", Folksams kommitté för utredning av nämndverksamheten, Eliasson, L/ Gardell, B., Stockholm, 1967, sid 27ff

5) jfr t ex Västtyskland, deras "Betriebsrat" väljs av både organiserade och oorganiserade arbetstagare. För enkel överblick av de olika västeuropeiska system för arbetstagarinflytande som finns se t ex Asplund, C., "Företagsdemokrati i facklig belysning", Stockholm, 1972; Commission of Industrial Relations (EEC), "Worker Participation and Collective Bargaining in Europe", London, 1974; Eidem, R/Skog, R, "Löntagarmakt i Västeuropa", Världspolitikens dagsfrågor, nr 12, 1980; och för ett bredare urval av länder Bratt, C., "Arbetsmarknaden i 16 länder", SAF, Stockholm, 1970

6) Dahlström, 1970, sid 10-17

7) Dahlström, 1970, sid 10-19 och 95-107

8) Dahlström talar inte bara om direkt och indirekt inflytande, hans uppdelning och precisering går längre: "Själv tror jag att en försöksverksamhet rörande ökad samverkan i arbetsorganisationen skulle arbeta inom alla tre områdena: direkt och indirekt beslutsinflytande och ökat självbestämmande i arbetet.", Dahlström, 1970, sid 61. För en beskrivning av de norska försöken se Torsrud, E./Emery, F.E, "Medinflytande och engagemang i arbetet - Norska försök med självstyrande grupper", URAF:s översättning av "Mot en ny bedriftsorganisasjon", 1969

9) Dahlström, 1970, sid 101

10) Lange, K., "Demokratiets konsekvenser for fagbevegelsens arbeidsmåte", i "Inflytande i företagen", Tiden, Stockholm, 1971, sid 35

11) Gardell, B, "Arbetsinnehåll och livskvalitet", LO/Prisma, Stockholm, 1976

12) jfr Pateman, C., "Participation and Democratic Theory", Cambridge, 1970, "Where a participatory industrial system allowed both higher and lower level participation then there would be scope for the individual directly to participate in a wide range of decisions while at the same time being part of a representative system; the one does not preclude the other", sid 109; om participation och makt och inflytande se appendix I

13) Sandberg, T. (red), "Arbetsorganisation och medbestämmande", Stockholm, 1982; se bl a Aspling, A./Sjöstrand, S-E, "Vem bestämmer nu över arbetets organisation?" och Kling M./ Stymne, B., "Varför inte direktinflytande?"

14) Kommentar utgiven av SAF, LO, TCO, 1967 sid 13

15) SAF:s tekniska avdelning, se bl a rapporterna från utvecklingsprojektet "Nya fabriker" och skriftserien "Arbetsmiljö i utveckling"

16) Företagsdemokratidelegationen, "Företagsdemokrati i statliga bolag", 1970 samt DEFF, "Företagsdemokrati i statsförvaltningen - förutsättningar och problem", 1970

17) se sid 55ff i "kommentar" till 1966 års avtal om företagsnämnder, SAF/LO/TCO, 1967

18) URAF, "Försök - Rapporter från sju företag som söker nya vägar till ett bättre samarbete på jobbet", Västerås, 1972, sid 2

19) se t ex Bulten-Kanthal AB i URAF, "Försök", 1972, sid 24-27

20) Företagsnämndsavtalet, 1966, §4

21) URAF, "Samarbete i 35 företag" 1974, t ex Oxelösunds Järnverk, sid 24-25

22) Företagsnämndsavtalet, 1966, §3

23) Viktigt att notera är att företagsnämndsavtalen på det statliga området innehöll mer långtgående befogenheter för nämnden än avtalen på det privata området. Medan arbetsgivaren helt stod för rätten att delegera beslut till nämnden på den privata sidan, fick nämnden enligt de statliga reglerna överta myndigheternas rätt att besluta om dels ersättning och bedömning av förslagsärenden, dels användning av medel för vissa personalvårdande åtgärder inom en viss anslagsram

24) Sandberg, T., "Work Organisation and Autonomow Work Groups", Uppsala, 1982, sid 198

25) Inriktningen av verksamheten inom de statliga områdena tydliggörs genom följande citat: "Företagsdemokratin bör i princip innebära medverkan av de anställda på alla beslutsnivåer i företaget" DEFF, "Företagsdemokrati i statsförvaltningen - förutsättningar och problem", Sthlm 1970 sid 3 och i DEFF:s slutrapport sex år senare. "En rätt för de anställda att delta i myndighetens beslutsfattande är enligt DEFF kärnan i förvaltningsdemokratin, medan andra former för representativt inflytande liksom vissa former av självstyrande grupper bör ses som nödvändiga och önskvärda komplement", DEFF, "Medbeslutande i statsförvaltningen - DEFF:s slutrapport", Stockholm, 1970, sid 16; "Företagsdemokrati avser de anställdas möjlighet att påverka förhållandena i det företag där de arbetar. Det inflytandet skall i princip gälla <u>alla typer av frågor</u> och finnas på <u>alla nivåer i företaget</u>", Företagsdemokratidelegationen (FÖDD), "Företagsdemokrati i statliga bolag - några frågeställningar", Stockholm, 1970, sid 7

26) för en principiell belysning av denna inställning se t ex TCO "Om organisation", Stockholm, bl a sid 13; och för ett mer intränganden resonemang Kronlund, J., "Duger sociotekniken?", i "En ny företagsekonomi", (red. Sandberg, Å.), Helsingborg, 1981

27) LO, "Demokrati i företagen", Rapport till LO-kongressen 1971, Stockholm, 1971

28) TCO, Kommittén för samarbetsfrågor på arbetsplatsen (SAMKO), "Demokratisering av av arbetslivet - Delrapport 1970", Stockholm, 1970. "I denna rapport använder kommittén termen arbetsplatsdemokrati då det gäller möjligheter för de anställda till direkt inflytande på det egna arbetsstället", sid 15

29) TCO (SAMKO), 1970,

30) Janérus, I., "Företagsdemokrati i fackligt perspektiv" i inflytande i företagen", Tiden, Stockholm, 1971, sid 13-14

31) LO, 1971, sid 64

32) LO, 1971, sid 65

33) LO, 1971, sid 78

34) LO, 1971, sid 80

35) LO, 1971, sid 82

36) LO, 1971, sid 89

37) LO, 1971, sid 96

38) Kraven innehåller förlängda varseltider vid driftsinskränkningar, permitteringar och uppsägningar, förlängning av uppsägningstider, omarbetade principer för turordningen samt fullständig trygghet mot ogrundade uppsägningar (LO, 1971, sid 107)

39) LO, 1971, sid 120

40) LO, 1971, sid 121

41) LO, 1971, sid 128

42) LO, 1971, sid 128

43) TCO (SAMKO), "Demokratisering av arbetslivet", Rapport till TCO-kongressen 1973, Stockholm, 1973, sid 7

44) Formuleringen i företagsnämndsavtalet från 1966

45) TCO (SAMKO), 1970, sid 27

46) TCO (SAMKO), 1970, sid 33

47) LO, 1971, sid 131

48) LO, 1971, sid 130

49) TCO, 1970, sid 36

50) TCO, 1970, sid 25

51) TCO (SAMKO), 1973, sid 8

52) SAF, "Om samarbete i företagen", Stockholm, 1971

53) SAF, 1971, sid 7

54) SAF:s, LO:s och TCO:s direktiv till Utvecklingsrådet för samarbetsfrågors (URAF:s) verksamhet, "Tonvikten bör vara lagd på den enskilde arbetstagarens möjligheter till ökat inflytande över och engagemang i det egna arbetet"

55) SAF, 1971, sid 6

56) SAF, 1971, sid 9

57) SAF, 1971, sid 9

58) SAF, 1971, sid 12

59) SAF, 1971, sid 21

60) SAF, 1971, sid 22

61) Dahlström, E., diskuterade följande "Former för demokratisk samverkan".

"Inom det representativa systemet.

1. Representation för de anställda i stämma eller det organ som är den "yttersta lagstiftande" och som utser styrelse (jämför t ex med "kollektivet" i socialistiska länder).

2. Representation för de anställda i företagets styrelse (det högsta verkställande organet).

3. Utvidgade uppgifter för förhandlingssystemet.

4. Utvidgade uppgifter för samarbetssystemet i olika organ, t ex företagsnämnd och underkommittéer.

5. Vidgad "demokrati" i det fackliga systemet inkluderande förbättring av kontakten representanter-representerade.

Inom det administrativa-sociotekniska systemet

6. Delegering, decentralisering och plattare organisationsform.

7. Demokratiskt ledarskapsklimat med upprättande av vertikala och horisontella samrådskanaler (kommittéer).

8. En utvidgning av "beslutskretsarna" i beslutsprocessen, så att fler berörda inbegrips i förberedande beslutsfaser, t ex i samband med förändringar av produktionsorganisationen.

9. Vidgade möjligheter till självbestämmande i arbetet, t ex i form av arbetsutvidgning och självstyrande grupper.

10. En "öppnare" personalpolitik som slopar onödig personalklyvning och personalsegreation, som skapar större rörlighet i "karriärvägar" och som uppmuntrar till personlig utveckling och förkovran i arbetet.

11. En mera kombinerat trygghetsskapande och produktionsstimulerande lönepolitik, som både tillgodoser personalens behov av trygg förtjänst och är knuten till produktionsbefrämjande förhållanden, t ex vinstdelning, gruppackord, bonus och lönedifferentiering efter kunnande."

(sid 12-13 i "Fördjupad företagsdemokrati, Lund, 1970)

Fotnoter kapitel 4

1) bl a LO-Företagsnämndsutredningen, "Fackföreningsrörelsen och företagsdemokratin", Stockholm, 1961, sid 109ff och TCO-Arbetsgruppen för företagsnämndsfrågor, "Tjänstemännen och företagsnämnderna", Stockholm, 1964, sid 18 och 54

2) SAF, "Information och samråd - resultat av några fältstudier", Stockholm, 1965, sid 14 och 23 och SAF, "Om samarbete i företagen", Stockholm, 1971, sid 4

3) bl a TCO, 1964, sid 18

4) SAF, 1965, sid 14

5) LO, 1961, sid 10

6) t ex de som Utvecklingsrådet för samarbetsfrågor följde, "Samarbete i 35 företag", Stockholm, 1974

7) se Utvecklingsrådet för samarbetsfrågors och SAF:s tekniska avdelningars rapporter

8) se DEFF:s rapporter

9) se FÖDD:s rapporter

10) Parallellt med de olika parternas krav diskuterades företagsdemokratifrågan även av forskare och ett flertal opinionsbildare (jfr bl a kapitel 3) - se Appendix I för en diskussion om participation och olika grader av inflytande

11) Regeringens proposition 1975/76:105, sid 383

12) " " " " 385

13) " " " " 383-384

14) " " " " 384

15) " " " " 385

16) " " " " 195

17) " " " " 356

18) " " " " 382

19) Olof Palme, anförande vid behandlingen av lag om medbestämmande i arbetslivet i riksdagen den 2 juni 1976

20) jfr Hammarström, O., "Handbok i företagsdemokrati för löntagare", Lund, 1975. Hammarström sammanfattar löntagarorganisationernas krav på följande sätt: "Man kan nu se konturerna av hur företagsdemokratin skall förverkligas under de närmaste åren enligt löntagarorganisationernas uppfattning. Löntagarnas inflytande skall bygga på lagar och avtal och gälla alla nivåer i företagen. Graden av inflytande varierar: Självbestämmande för enskilda anställda och mindre grupper vad gäller det egna arbetet. Olika typer av beslutsmedverkan i representativa former över beslut som rör större grupper anställda eller hela företaget. Rätt till förhandling i de fall den fackliga sidan inte kan komma överens med företagsledningen. Rätt att utse representanter till bolagsstyrelse, direktion och projektgrupper på olika nivåer i organisationen. Utbyggd företagsnämnd med beslutanderätt inom fastställda ramar. Förbättrad insyn i företagens ekonomi med hjälp av arbetstagarkonsulter, dvs ekonomiska experter med full insyn i företagets ekonomi, som utses av de fackliga organisationerna för att hjälpa dem att tränga in i företagets ekonomiska förhållanden. Stärkt ställning för skyddsombud och fackliga funktionärer, större inflytande över den fysiska arbetsmiljöns utformning. Stärkt anställningsskydd.", (sid 19)

Fotnoter Kapitel 5

1) Wilson, J., "Introduction to Social Movements", New York, 1973, sid 91.

2) Bierstedt, R., "The Social Order", McGraw-Hill, 1970 (1957).

3) Bierstedt, 1957/1970, sid 123; se vidare sid 149 ff.

4) Handy, C.B., "Understanding Organizations", Penguin Books, 1981, sid 176.

5) Pettigrew, A., "The Creation of Organizational Culture", EIASM, Working Paper 11, 1977.

6) Pettigrew, 1977, sid 12.

7) Pettigrew, 1977, sid 12.

8) Pettigrew, 1977, sid 15.

9) jfr Tullock, G., "The Politics of Bureaucracy", Washington DC, 1965 "I shall continue to assume, as before that an hierarchy is an organisation designed for getting centralized decisions carried out through lower-level personnel" citat sid 182. Tullock redovisar en analys av ett antal orsaker till att verkligheten inte fungerar som denna "design" avser, situationen kan t o m vara sådan att "... a sort of organizational policy may develop by precedent, and the higher officials may never have to make any choices of significance at all", sid 181.

10) se t ex Burrell, G./Morgan, G., "Sociological Paradigms and Organisational Analysis", Heineman, London, 1979, sid 215; och jfr Parsons, T., "On the Concept of Political Power", Proceedings of tne American Philosophical Society, 1963; samt även Crozier, M/Friedberg, E., "Actors and Systems", Chicago, 1980.

11) se bl a Ståhl, I., "Intressentmodell och kontraktsmodell", sid 62-63, i Företagets intressenter och kontrakt", Svenska Arbetsgivareföreningen, Stockholm, 198 ; och Williamson, O.E., "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications", N.Y., 1975, kapitel 3 och sid 95-102.

12) Berg, C./Sjöstrand, S-E., "Organisationspraktik", Lund, 1977. "Tanken på organisationen som en pyramid är förknippad med ett flertal associationer. Pyramiderna restes som bekant av härskarna och avsågs existera under en lång tidsrymd. De pyramidala konstruktionerna krävde vanligen en omfattande, i förväg genomförd detaljplanering och en strängt disciplinerad samordning (hierarkimetoden). Förändringar av pyramiden krävde en övergripande insats - lokala, spontana förändringar var i normalfallet helt ogenomförbara", sid 329.

13) se bl a TCO, "Om organisation. Att organisera arbete. Mot en ny organisationslära", Stockholm, 1979; "Arbets- och lönevillkoren är olika mellan nivåerna. På samma sätt som lönen i allmänhet successivt stiger på högre nivåer, ökar oftast den anställdes inflytande och frihet i arbetet ju högre upp på karriärsstegen han eller hon kommer. Befattningsbeskrivningarna har ett vidare innehåll uppåt i organisationen, medan de på lägre nivåer blir alltmer snäva och begränsade. Längst ner i organisationen är handlingsfriheten begränsad. Utrymmet för individuella variationer i arbetet är här ofta starkt beskuret.", sid 22.

14) jfr de tidigare företagsnämndssystemens regler och organisation samt nuvarande medbestämmandeavtal, medbestämmandeorganisationer och nya - i olika avseenden förändrade - arbetsorganisationer (jfr även styrelserepresentationen). För en vidare innebörd se Sjöstrand, S-E., "Samhällsorganisation", Lund, 1985, bl a avsnitt 3.3.

Fotnoter Kapitel 5

15) se Aspling, A., "En återblick på arbetsrättens utveckling i Sverige - med tonvikten på företagsdemokratidelen", EFI, Research Paper, 6170, 1979

16) Aspling, A./Sjöstrand, S-E., "Vem bestämmer nu över arbetets organisation?", i "Arbetsorganisation och medbestämmande", Sandberg, T. (red.), Tidens förlag/Stockholm, 1982, sid 51-65.

Fotnoter Kapitel 6

1) jfr Abell, P., "Organizations as Bargaining and Influence Systems", Heineman, London, 1975; hans föreslagna tillvägagångssätt vid studier av förutsättningar för makt.

2) jfr den stora delen av de utvärderingar som följde på företagsnämndsavtalen och även majoriteten av de studier som gjorts efter MBLs ikraftträdande. Jag avser här alla de studier som beskriver hur avtalen respektive lagstiftningen slår igenom i arbetslivets organisationer. När det i företagsnämnderna gjordes noggranna studier av företagsnämndssystemens utbredning, mötesfrekvenser, vilka frågor som behandlades och hur ofta, etc. När det gäller MBL har på samma sätt gjorts studier av hur parterna organiserar sin samverkan, hur informations- och förhandlingsskyldigheten brukats - både i omfattning och i vilka sammanhang, etc. Dessa studier har ofta haft formen av fallbeskrivningar. Dessa uppföljningar - av de anvisade medlen för ett vidgat och stärkt arbetstagarinflytande - dominerar när det gäller studier av företagsdemokratins utveckling, dessa genomslag och utbredning.

3) Fahlbeck, R., "Praktisk arbetsrätt", Lund, 1981, kapitel 2.

4) Aspling, A., "En återblick på arbetsrättens utveckling i Sverige - med tonvikten på företagsdemokratidelen", EFI, Research Paper 6170, 1979.

5) jfr Aspling, 1979 och Fahlbeck, 1981.

6) Pfeffer, J., "Power in Organizations", Pitman, 1981, sid 55-56.

7) Lewin, L., "Hur styrs facket? - om demokratin inom fackföreningsrörelsen", Stockholm, 1977.

8) Ressner, U./Söder, M., "Arbetsorganisation och medbestämmande i vårdorganisationer", i "Arbetsorganisation och medbestämmande", Sandberg, T. (red.), Tidens förlag/Stockholm, 1982.

9) jfr Dahls, R., studier av makten i lokalsamhällen; för begreppet 'pluralist' i förhållande till maktföreställningar se bl a Gustavsson, P./Hellgren, B., "Begreppet makt - en inventering samt reflektioner kring ett projekt", EFI, Research Paper 6176, 1980; vidare referenser följer senare i boken.

10) Pfeffer, 1981, sid 49-50.

11) Abell, 1975, sid 13-14.

12) Pfeffer, 1981, sid 48.

13) Pettigrew, A.M., "The Politics of Organizational Decision-Making", London, 1973, sid 1.

14) Hickson, C.J./Lammers, H.J., "Organizations Alike and Unalike - International and Inter-Institutional Studies in the Sociology of Organizations", London, 1979.

15) Price, J., "Design and Proof in Organizational Research", Administrative Science Quarterly, 1968.

16) Starbuck, W., "Comments on 'Design and Proof in Organizational Research", Administrative Science Quarterly, 1968.

17) Madsen, B., "Om kvantitative og kvalitative metoders videnskabelighed", i "Kvalitative metoder i Dansk samfundsforskning", Broch, T./Krarup, K./Larsen, P.K./Rieper, O. (red.), Köpenhamn 1979.

18) Laursen, E., "Samfundsvidenskabelig datainsamling: registrering af den dresserede tale - eller arkivering af historiens rids i materien?", i Broch/Krarup/Larsen/Rieper, 1979.

Fotnoter Kapitel 6

19) Galtung, J., "Theory and Methods of Social Research", Oslo, 1967.

20) Madsen, 1979, sid 69.

21) Enerstvedt, R., "Vetenskap som pedagogik - en analyse av vetenskapens medel och mål", Oskarshamn, 1971, sid 29.

22) inkluderande de överenskommelser och avtal som föreligger mellan arbetsgivaren och de olika arbetstagarorganisationerna i de deltagande organisationerna - oavsett om de betecknas som medbetämmandeavtal eller inte.

23) Rosengren, K-E., "Sociologisk metodik", 2:a upplagan, Stockholm, 1976, se sid 96.

24) Glaser, B.G./Strauss, A.L., "The Discovery of Grounded Theory - Strategies for Qualitative Research", New York, 1967, t ex sid 45.

25) Kuhn, T.S., "The Essential Tension", Chicago, 1977, sid 321-322.

26) Brunsson, N., "Företagsekonomi - avbildning eller språkbildning", Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala Universitet, Working Paper, nr. 7, 1980, sid 5.

27) Glaser/Strauss, 1967, sid 32-33.

28) Glaser/Strauss, 1967, sid 45.

29) Glaser/Strauss, 1967, sid 62

30) se Glaser/Strauss, 1967.

31) Glaser/Strauss, 1967, sid 65.

32) Madsen, 1979, sid 76.

33) Madsen, 1979, sid 68.

34) Glaser/Strauss, 1967, sid 17-18.

35) Glaser/Strauss, 1967, sid 56.

36) Hermerén, G., "Kausalanalys: Vad och varför?", i "Utvärderingsforskning - kausalanalys", Nilsthun, T./Hermerén, G., Lund, 1984.

37) Hermerén, 1984, sid 12.

38) Hermerén, 1984, sid 12.

39) se Nilsthun, T./Hermerén, G., "Utvärderingsforskning och rättsliga reformer; Analys av orsaker och effekter", Lund, 1984, bl a sid 16-17.

40) Nilsthun, T., "Problemram för utvärdering", i Nilsthun/Hermerén, 1984 (b).

41) Nilsthun, 1984, sid 21-22.

42) Hermerén, G., "Starka och svaga kausala samband", i Nilsthun/Hermerén, 1984 (b), sid 103.

43) Hermerén, 1984, sid 98.

44) Nilsthun, 1984, sid 20.

45) Habermas, J., "Knowledge and Human Interests", Heineman, London, 1978, sid 255.

46) Bernstein, R.J., "The Restructuring of Social and Political Theory", Methuen, 1976, sid 188.

47) Puxty, A.G./Soo, W.F., "Ideology, Rationality and the Management Control Process", artikel, University of Sheffield, England, 1979, sid 17 och18.

Fotnoter Kapitel 6

48) Puxty/Soo, 1979, sid 20.

49) Puxty/Soo, 1979, sid 20.

Fotnoter kapitel 7

1) I de fall någon person slutat i sin befattning (mellan 1976 och 1982 ca 25% av befattningshavarna) ersätts han/hon med sin efterträdare

2) För principerna bakom urvalet av befattningshavare se fotnot 13 nedan. Bland våra deltagare/aktörer finns alltid företagsledningen och de fackliga ledningarna representerade.

3) Definierat för personen som de i MBL:s §32 angivna intentionerna

4) Detta sätt att fråga syftar till att fånga en spontan och så genuin bedömning av medbestämmandets vikt som möjligt, utan den 'konkurrens' från andra faktorer som kan 'undanträngа' bedömningen av medbestämmandet. Ett vanligt förfaringssätt, när denna typ av attityder undersöks, är att ställa olika värden mot varandra. (Jfr t ex Sandberg, T./Björklund, L./ Molin, R., "Företagsdemokrati i sex verkstadsföretag", Lund 1979; Inflytande, självförverkligande, sociala relationer och arbete/ lön/miljö ställs mot varandra, bl a sid 71.) Det innebär samtidigt att bedömningarna påverkas av de sammanställningar frågeställaren konstruerar. Vi har valt att inte spela ut olika viktiga värden mot varandra, utan istället försöka fånga inställningen till medbestämmande så renodlat som möjligt

5) Den villkorslösa bedömningen innebär att aktören ger medbestämmandet ett egenvärde - han/hon ser demokratiseringen som ett mål i sig

6) I meningen formalism och tid- och resursåtgång

7) jfr Lammers, C.J./Hickson, D.J. (red), "Organizations Alike and Unlike - International and interinstitutional studies in the sociology of organizations", London, 1979, begreppet "longitudinal or diachronic design". "Even a cursory look at textbooks (e.g. Silverman, 1970; Hall, 1972; Haas and Drabek, 1973) or readers (e.g. Heydebrand, 1973b) shows that most of the empirical studies underlying the present sociology of organizations are

   1 confined to one period in time
   2 have been executed within one society, and
   3 cover organizations in only one institutional area",

sid 6. Föreliggande studie skiljer sig således på punkt 1 från den tradition Lammers/Hickson talar om. Ett grundläggande skäl till att studien lagts upp med samma deltagande organisationer och samma frågeställningar och metoder, men över tre olika tidpunkter ges av följande citat (från samma författare): "Organizations in diverse settings can be compared by assessing the values of variables at different times (keeping 'locations' constant or in different places (keeping 'time' constant), or both. The first approach - the so-called longitudinal or diachronic design - is preferable for analysis of the interrelations between organizational and general social change", sid 7

8) jfr Argyris, C/Schön, D.A, "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective", Addison-Wesley, 1978; "espoused theories" kontra "theories in use"

9) Studien bygger genomgående på de enskilda aktörernas utsagor - i den meningen är samtlig information subjektiv. I de delar där sammanställningar eller för hela organisationen samlade i omdömen ges består de (där inte källa anges) av de bland vårt urval av aktör mest frekventa utsagorna (urvalsprinciper och urvalsförfarande, se fotnot 12 nedan). Ma o kan vi se dessa som av oss gjorda 'objektiveringar' av ett stort/större antal subjektivt angivna åsikter. 'Objektiviteten' består således av att uppfattningarna omfattas av en majoritet av de deltagande aktörerna. Detta förfarande återspeglar ett grundläggande metodologiskt förhållningssätt - att söka fånga de deltagande aktörernas egna organisatoriska verklighet så nära som möjligt. Detta förhållningssätt är i sin tur i överensstämmelse med den organisatoriska föreställning som redovisas i kapitel 13. Vad som är ett objektivt eller subjektivt förhållande i de studerade organisationerna blir med denna föreställning och undersökningens syfte en irrelevant fråga. Det som fångas är alltid en fråga om val av perspektiv. Här är perspektivet den enskilde arbetstagaren och hans/hennes upplevelse av medbestämmandets och företagsdemokratins utveckling.

10) jfr diskussionen i appendix I

11) se Fahlbeck, R., "Praktisk arbetsrätt", Lund, 1981, sid 188-189

12) se appendix I, och jfr diskussion i avsnitt 9.3

13) Urvalet av deltagande aktörer har gjorts av oss som forskare. Utifrån organisations-, nomenklatur- och befattningsbeskrivningar har vi valt aktörer - från Vd (högsta hierarkiska nivå) till helt obefordrade tjänstemän och arbetare. Vi har gjort ett större urval ju större den speciella kategorin av anställda varit (relativt övriga kategorier) i den aktuella organisationen. Relativt det totala antalet inom en kategori blir ändå - åtminstone i de större organisationerna - urvalet mindre ju större kategorierna blir (i stort sett detsamma som ju längre ned i hierarkierna vi rör oss). Samtidigt med denna hierarkiska spridning har vi försökt få till stånd en spridning av aktörerna över olika organisatoriska enheter - funktioner, geografiskt skilda enheter etc. Ansatsen att sprida urvalet horisontellt är vald för att inte en viss enhets eventuellt speciella förhållanden i inflytandeavseende skall gå oss förbi. Att inte kontrollera denna variabel skulle också kunna få till följd att sådana förhållanden utan vår medvetenhet slår igenom i resultaten. Den hierarkiska spridningen är bl a vald för att kunna belysa den i rapportens inledning kommenterade föreställningen om maktfördelningen i organisationen

Fotnoter kapitel 9

1) 1976 - 173 st och 1982 - 150 st (det minskade antalet aktörer beror på nedläggningar av verksamhetsdelar)

2) jfr fotnot 5, kapitel 7

3) Här redovisas materialet i procentsatser av samma skäl som tidigare givits i kapitel 7.3

4) Mindre osäkerhet i uppfattningarna; fångat i intervjuerna - om metod, se kapitel 6

5) Utvecklingen av värderingar skiljer sig inte mellan den grupp av aktörer som deltagit över alla tre åren (1976, 1978 och 1982) - ca 75%, och den grupp som ersatt aktörer som lämnat sina befattningar under perioden - ca 25%

6) I intervjun har vi tagit upp sex huvudavsnitt av MBL, nämligen den förstärkta förhandlingsrätten, informationsskyldigheten, medbestämmanderätt genom kollektivavtal, tolkningsföreträdet, den fackliga vetorätten och den kvarlevande stridsrätten. Skalvärdet "kan innehåll" avser de fall då aktören kan redogöra för innehållet i minst fyra av dessa huvudavsnitt. "Vet delar" innebär att aktören känner till att lagen omfattar minst två av dessa huvudavsnitt men inte kan redogöra för detaljer i innehållet. Viktigt notera är att utvecklingen av kunskapen om lagstiftningen inte skiljer sig mellan den grupp av aktörer som deltagit över alla tre åren (1976, 1978 och 1982) - ca 75%, och den grupp som ersatt aktörer som lämnat sina befattningar under perioden - ca 25%. Samma jämförandetest har genomförts både när det gäller värderingsutvecklingen, kunskapsutvecklingen och utvecklingen av det uppfattade inflytandet. Gruppen som ersatt tidigare deltagare skiljer sig inte vid någon tidpunkt från den grupp som deltagit över alla tre åren. Andra faktorer än deltagandet i forskningsarbetet ligger bakom skillnader i bedömningar och svar mellan olika aktörer

7) Vi gjorde då en fullständig avstämning - på samma sätt som 1976 och 1982 - av utvecklingen i de sju organisationerna

8) "Termen medbestämmande sådan den kommer till användning i lagen skall alltså ges en vidsträckt tolkning. Den omfattar i princip alla former för inflytande i arbetslivet, alltifrån samråd och förhandlingar i skilda former och rätt till information m m till självbestämmanderätt för arbetstagarna.", "Finns avtal om medbestämmanderätt kan det inrymma inflytande av ett eller annat slag över arbetsgivarens beslutsrätt.", "Tanken är att rätten till förhandling i sådana frågor skall vara ett slags lägsta nivå för arbetstagarinflytandet och att ett mera långtgående inflytande skall tillförsäkras arbetstagarna i avtal. Kommittéen har betonat att den med andra ord inte har med sina förslag till förhandlingsregler velat uttala sig om vilka former för arbetstagarinflytande, som är de bästa eller mest eftersträvansvärda i skilda fall, och inte heller i och för sig velat uttala sig till förmån för uppfattningen att arbetsgivaren anses ha beslutanderätten över företags- och arbetsledning när annat inte uttrycklig avtalats.", Prop. 1975/76:105, sid 323, 355 och 211

9) Se bl a Gustafsson, Lennart, "Gemensamt beslutsfattande genom förhandlingar", Stockholm, 1970; och samma författare, "Förhandlingar", Stockholm, 1971

10) jfr Crozier, M./Friedberg, E., "Actors and Systems", Chicago, 1980, "The power of an individual or group, or social actor, is thus a function of the zone of uncertainty that the unpredictability of the actor's conduct will enables him to control vis-à-vis his partners", sid 34

11) Samtliga förändringar - i de redovisade figurerna - som är större än en grad (enligt vår inflytandeskala) är statistiskt säkerställda på 10%-nivån eller lägre nivå

12) Vid en jämförelse mellan det uppfattade inflytandet 1976 och 1982 visar förändringarna (ökningarna i uppfattat inflytande) på frågorna 10, 1, 5, 6, 9, 7 13 och 11 statistisk säkerhet på 10%-nivån eller lägre nivå; t ex fråga 1 på 0,5%-nivån och fråga 10 på 0,05%-nivån (- genom enkelt t-test av hypotesen uppfattat inflytande 1982 $\geq$ uppfattat inflytande 1976)

13) För kategorin lägre tjänstemän är förändringarna (ökningarna i uppfattat inflytande) mellan 1976 och 1982 ytterst marginella. Däremot uppvisar förändringen mot ett minskat inflytande i fråga 15 en statistisk säkerhet på 10%-nivån

14) Förändringarna mellan 1976 och 1982 i fråga 3, 5 och 14 (minskad grad av inflytande) är statistiskt säkerställda på nivån 5%, 2,5% respektive 5%

15) Förändringarna i fråga 1, 15, 6, och 7 (ökad grad av inflytande) är statistiskt säkerställda på nivån 1%, 10%, 10% respektive 10%

16) Förändringarna mellan 1976 och 1982 i fråga 10, 2 och 6 (ökad grad av inflytande) är statistiskt säkerställda på nivån 5%, 10% respektive 0,5%

17) Förändringarna mellan 1976 och 1982 i fråga 14 och 12 (minskad grad av inflytande) och fråga 10 (ökad grad av inflytande) är statistiskt säkerställda på nivån 5% och 10%, respektive 5%

Fotnoter kapitel 10

1) Aspling, A., "Ett annorlunda perspektiv på medbestämmandet", stencil, EFI, 1981 - se Appendix III, bl a diskuteras riskerna med en samhällelig utveckling som inte svarar mot människors förändrade värderingar

2) jfr kapitel 11

3) jfr Crozier, M./Friedberg, E., "Actors and Systems", Chicago, 1980; "Power does not exist in itself. It can only be exercised in a relation in which actors are willing to engage, or are forced to engage, for the purpose of accomplishing a given task.", sid 37

4) Crozier, M./Friedberg, E., "Actors and Systems", Chicago, 1980, "When an organization is studied from the point of view of the relations of power by means of which the actors continually use the available zones of uncertainty to negotiate over the implementation of their respective strategies, what emerges is a second power structure, parallel to the one codified and legitimated in the official organization chart. Bringing this parallel structure into the discussion allows the real extent of the official authority conferred by the formal organization to be ascertained, and the real margin for maneuver of the various actors to be measured. In short, such a study can shed light on the "anomalies" and "disparities" which never fail to exist between an organization's official facade and its actual functioning. This parallel power structure, which completes, modifies, and even nullifies the formal plan, is in fact the real chart of the organization. The strategies of all parties are shaped and guided by their relationship to this shadow organizational structure, sid
jfr även Poole, M., "Workers' Participation in Industry" - "manifest power" contra "latent power", "... questions of participation and control have arisen particulary from this manifest tradition of defining and measuring social power.", sid 17 (jfr appendix I). Dessa tydliga, 'manifesterade' indikationer på makt räcker inte för att förklara, förstå och därefter kunna förändra maktrelationer och maktfördelningar. Poole samlar de övriga nödvändiga delarna av en maktföreställning under rubrikerna "latent power" - "... the power bases or sources at the disposal of particular parties. ... some guide to the underlying power of the particular groups and to the potential for achieving given ends, ...", sid 17 - och "values and ideologies" - "... in any sociological analysis of power, the role of values and idelogies in the process of legitimation of patterns of domination would inevitably be fundamental ...", sid 19. Poole menar också att värderingar och idelogier egentligen inte är något annat än ytterligare latenta maktbaser - "... it could be argued that the following discussions would be better included in a section on latent power, for, often all, values and ideologies are principal components of the mental resources at the disposal of particular groups, parties or classes.", sid 19, Konsekvenserna av denna maktföreställning blir i metodavseende följande: "It also highlights the problems of subjectivity within the social sciences, since, if man

can be clearly distinguished from the physical and natural world by his possesion of independent powers of reason (Which give him a measure of free will to 'make his own history'), subjective elements must always be central rather than peripheral to social-scientific investigations and this in turn must sharply differentiate the basic methodologies of the natural and social sciences.", sid 20. (Jfr denna studies uppläggning, bl a kapitel 1 och 6.)

5) jfr följande: När våra deltagande aktörer 1982 blickar framåt och anger vilka medel de anser viktiga för att öka inflytandet bedöms lagar och centrala avtal och överenskommelser som mindre betydelsefulla än lokala initiativ och åtgärder. Vid bedömningarna av viktiga medel för ett ökat inflytande anger aktörerna ofta en kombination av flera instrument. Man rangordnar i vissa fall medlen i viktighetsgrad. Detta innebär att vi får ett resultat där det går att utläsa hur många gånger respektive medel angivits av våra aktörer - och att dessa markeringar överstiger antalet deltagande aktörer. 31,6% av dessa gjorda markeringar avser medel av typ centrala lagar eller avtal och överenskommelser (här förekommer en förändrad och förstärkt MBL, utvidgade centrala medbestämmandeavtal, en i ökad utsträckning använd arbetsmiljölag, en förstärkt förtroendemannalag och löntagarfonder). 68,4% av markeringarna avser lokala lösningar; utvidgade (medbestämmande-)avtal (12,1%), förändrad samverkansorganisation (11,1%), starkare lokal facklig verksamhet (13,1%) och förändrad arbetsorganisation (17,6%). 14,5% av markeringarna anger personer och deras enskilda värderingar och initiativ som viktiga. Om vi tar hänsyn till de rangordningar som är gjorda tonas betydelsen av centrala lagar och överenskommelser ned ytterligare. För att närma sig de "önskade" inflytandegraderna (kryssmarkerade i figurerna i kapitel 9) anges således i större utsträckning andra medel än traditionella lagstiftnings- och avtalslösningar.

6) jfr t ex Cohen, M.D./March, J.G./Olsen, J.P., "A Garbage Can Model of Organizational Choice", Administrative Science Quarterly, Mars 1972, sid 1-25

7) Begreppet kooptation se bl a kapitel 11

8) "Tidigare rådde ordning och reda, och tydliga spelregler." (Omskrivet omdöme angivet av ett flertal aktörer både i organisationsledningar och fackliga ledningar 1978.) Utvärderingen av resultat och effekter av inflytandereglerna och -rutinerna är en värderingsfråga - där aktörerna i högre grad tenderar att ha olika uppfattningar; inte minst på grund av olika intresseperspektiv

9) se Fahlbeck, R., "The Swedish Act on Joint Regulation of Working Life", i"Law and the Weaker Party - An Anglo-Swedish Comparative Study", Volume I - "The Swedish Experience", Neal, A.C. (red), Professional Books Ltd, 1981, se bl a sid 170

10) Detta är avstämt i samband med intervjuerna och överlämnandet av enkäterna. Vi har där påtalat denna förväntanseffekt och understrukit att det är de uppfattade faktiskt rådande förhållandena vi eftersträvar att personerna bedömer

11) När det gäller medbestämmandet och företagsdemokratin - eller den enligt Wigforss angivna utvecklingsriktningen: "I mångt och mycket äro nämligen dessa föreställningar inga klart och bestämt utformade bilder av en ny industriell organisation, med detaljerna fastslagna och gränserna väl uppdragna. Man har snarare att göra med vissa allmänna tendenser, som försöksvis ta sig uttryck i konkret gestalt, vissa allmänna banor utefter vilka tanken rör sig" (jfr kapitel 2) - saknar vi för närvarande i hög grad bryggan mellan idé, tanke och vilja och metod, handling och praktiskt genomförande.

Fotnoter kapitel 11

1) Observera att ordet helhet står för enkel överblick (möjligen förtydligar ordet 'enhetsföreställning" vad jag avser). Ordet används inte i holistisk mening. "holism. The thesis that wholes, or some wholes, are more than the sums of their parts in the sense that the wholes in question have characteristics that cannot be explained in terms of the properties and RELATIONS to one another of their constituents. ORGANICISM is a particular version of holism, which is founded on the analogy of complex systems in general with what are literally organisms, whose parts lose their nature, function, significance, and even existence when removed from their organic interconnection with the rest of the organism." "It can be argued that the whole dispute is as futile as a dispute between engineers as to whether what is important in a building or mechanism is its structure or the materials or components used. Clearly both are important, but in different ways." (Ur The Fontana Dictionary of Modern Thought, London, 1977, sid 287 och 387.); jfr även Silverman, D., "The Theory of Organizations", London, 1970, "Cohen distingnishes a 'holistic' from an 'atomistic' approach: the former seeks to explain the action of parts of a system in terms of the nature of the whole, while the latter views the system as an outcome of the action of the parts. The tension between the two is provided by the fact that knowledge of the social systems does not tell one everything about the action of its parts, just as information about its human parts does not in itself provide a complete description of the nature of the system", sid 142; Lippitt, G.L., "Organizational Renewal", Englewood Cliffs, N.J., 1982, "Holistic: ... an overall and integrative look at ... so as to examine both the micro and macro aspects of human systems. It means whole or entire and is derived from the Greek word holos or whole", sid xiii

2) Georgiou, P., "The Goal Paradigm and Notes Towards a Counter Paradigm", ASQ, 1973, sid 299

3) Jag tänker på bl a Taylor ("Scientific Management"), Fayol ("General and Industrial Management") och Weber ("the management of the modern office")

4) t ex Roethlisberger, F.J./Dickson, W.J., 1939, "Management and the Worker", Cambridge, Mass., "Too often it is assumed that the organization of a company corresponds to a blueprint plan or organization chart. Actually it never does", sid 599

5) jfr Bittner, E, "The Concept of Organization", Social Research, vol 32, 1965; "In its normal functioning this information furnishes the tacit foundation for all that is explicity known, and provides the matrix for all deliberate considerations without being itself deliberately considered.", sid 243; jfr Berg, C./Sjöstrand, S-E, Samarbete i praktiken, "Verklighetsbilden avgör till stor del under vilka villkor medlemmarna i organisationen förväntas fungera. Den dominerande bilden blir således normgivande. Så t ex fördelas ofta resurser på basis av denna verklighetsuppfattning. Det är ofta endast en (eller ett fåtal) verklighetsbilder som officiellt tillåts verka i en organisation", sid 333; och

Berg, C./Sjöstrand, SE, "Organisationspraktik", Lund 1977, "Ledningen i organisationer har genom åren haft överlägsna resurser att påverka organisationsutformningen. Försteget har också gällt framtida önskvärda tillstånd. Detta är i och för sig inte särdeles märkvärdigt. Ledningen har tilldelats detta ansvar och motsvarande inflytande. Detta "övertag" har naturligtvis förstärkts genom att ett unikt kunnande på området utvecklats parallellt med erfarenhetsinsamling. Uppbyggandet av denna kompetens inom företagsekonomin - organisationsläran - har därför i grunden perspektivet 'Ledningen' (= perspektiven "uppifrån" och "helheten"). Detta betonande av helheten har delvis skett på bekostnad av mångfalden, variationsrikedomen och individualiteten. Hur långt man skall gå i betonandet av helhet och enhetlighet är emellertid inte alls självklart (Sjöstrand, 1976 c). En del forskningsinsatser är också idag inriktade på att studera "organiserade anarkier" (t ex Cohen och March, 1974), "mångformsorganisation" (t ex Westerlund och Sjöstrand, 1975 och Sjöstrand, 1975) o dyl"

6) Puxty, A.G/Soo, W.F, "Ideology, Rationality and the Management Control Process", artikel från University of Sheffield, Sheffield 1979, sid 10. Jfr även Bittner, E, "The concept of Organization", Social Research, vol 32, 1965. "The formal organizational designs are schemes of interpretation that competent and entitled users can invoke in yet unknown ways whenever it suits their purposes" sid 246-247

7) Pugh, D.S./Hickson, D.J., "The Comparative Study of Organizations", i "People and Organizations", Salaman/Thompson (red), The Open University, 1973, sid 53 (egen översättning)

8) Jag tänker på de organisationspsykologer som söker identifiera mänskliga behov och utifrån dessa förklara och/eller förutsäga människors agerande i en organisation. Ofta anges sociala behov som viktiga för människors motivation och agerande. Sociala faktorer har i ett flertal empiriska studier visat sig av betydelse för arbetstillfredsställelsen. Jfr "human relation"-skolan, där människan nära nog renodlas som en "social man"; t ex Zaleznik/Moment, "The Dynamics of Interpersonal Behavior", N.Y., 1964, "This is because it is apparent that man desires, above all, the satisfaction to be gained from close interpersonal relations", sid 3. Även sociologer ger uttryck för liknande människouppfattningar, t ex Parsons "psychological satisfaction" som innefattar begreppen "approval", "recognition" och "security"

9) Maslow, t ex "affiliation", "love", "social needs" och "selfesteem needs"; Mc Clelland, t ex "affiliation needs" och "achievement needs"; Alderfer, t ex "relatedness needs" och "growth needs"; samt Herzberg, t ex motivationsfaktorn "recognition". Dessa behov återkommer också i skrifter av Likert, Mc Gregor och Argyris

10) Att skilja från begrepp som "collectives", "categories" och "mob". Merton, R.K., "Social Theory and Social Thought", Glencoe, Ill., 1957, sid 299; gruppen innefattar gemensamma normer och interaktion, kollektivet gemensamma normer och kategorin inte ens gemensamma normer. Mc David/Harari, "Social Psychology", N.Y, 1968, sid 236; "The term plurel is used generically to designate any collection of individuals brought together (either physically or conceptually) for any purpose".

Argyris, C./ Schön, D.A., "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective", Addison-Wesley, 1978; "The mob is a collectivity. It is a collection of people who may run, shout, and mill about together. But it is a collectivity which cannot make a decision or take an action in its own name, and its boundaries are vague and diffuse.", sid 13, ("As the mob begins to meet three sorts of conditions, it becomes more nearly an organization. Members must devise procedures for: (1) making decisions in the name of the collectivity, (2) delegating to individuals the authority to act for the collectivity, and (3) setting boundaries between the collectivity and the rest of the world. As these conditions are met, members of the collectivity begin to be able to say "we" about themselves; they can say, "We have decided," "We have made our position clear," "We have limited our membership." There is now an organizational "we" that can decide and act. When the members of the mob become an identifiable vehicle for collective decision and action, they become, in the ancient Greek sense of the term, a polis, a political entity. Before an organization can be anything else, it must be in this sense political, because it is as a political entity that the collectivity can take organizational action. It is individuals who decide and act, but they do these things for the collectivity by virtue of the rules for decision, delegation, and membership. When the members of the collectivity have created such rules, they have organized. Rule making need not be a conscious, formal process. What is important is that members' behavior be rulegoverned in the crucial respects. The rules themselves may remain tacit, unless for some reason they are called into question. So long as there is continuity in the rules which govern the behavior of individuals, the organization will persist, even though members come and go"), sid 13

11) jfr Mc David, J.W./Harari, H. "Social Psychology", London, 1968; "A system is a set of organized parts, and it is appropriate to think of a social group as an organised system of individuals", sid 236

12) jfr Silverman, D, "The Theory of Organisations", London, 1970; "Their founder(s) further provide them with a set of rules which generally lay down clear lines of authority and communication with the intension of ensuring that these purposes may most readily be attained", sid 14; samt Schein, E., "Organizational Psychology", Englewood Cliffs, N.J., 1965; "As he works with others, he develops relationships to them, informal agreements, and patterns of coordination, all of which go beyond those specified formally by the organization. In fact, such informal procedures are often developed to cope with the problems which the formal procedures and regulations fail to cover.", sid 14

13) jfr Abrahamsson, B., "Organisationsteori", Stockholm, 1975; "En organisation är en planmässigt inrättad sammanslutning av personer vilka har syftet att nå vissa mål (eller, mer allmänt, driva vissa program eller handlingslinjer)", sid 24

14) jfr Katz, D. & Kahn, R.L., "The Social Psychology of Organizations 2ed", N.Y., 1968; "If the activity pattern occurs only once or at unpredictable intervals, we could not speak of an organization.", sid 20; samt Weick, K., "The Social Psychology of Organizing", 2nd edition, Addison-Wesley, 1976; "The important point made by the attribution of actions to organizations are that organizational acitities are social rather than solitary, and that these activities are specified sufficiently that a variety of people can contribute the necessary components to allow the pattern to persist.", sid 34

15) Ett flertal definitioner av socailgrupp understryker individernas målsättningar och motivation i dessa beroendeförhållanden. T ex Deutsch, "The Effects of Cooperation and Competition upon Group Process", i "Group Dynamics, Cartwright/Zander, London 1968; "A sociological group exists (has unity) to the extent that the individuals composing it are pursing promotively interdependent goals", sid 467. Överflyttat på en organisation menar Schein, E.H., "Organizational Psychology", Englewood Cliffs, N.J., 1965, följande: "The largest organization, society, makes it possible, through the coordination of the activities of many individuals, for all of its members to fulfill their needs. One basic idea underlying the concept of organization, then, is the idea of coordination of effort in the service of mutual help.", sid 7

16) Mc David/Harari, London, 1968; "... a socialpsychological group is an organised system of two or more individuals who are interrelated so that the system performs some function, has a standard set of role relationships among its members, and has a set of norms that regulate the function of the group and each of its members," sid 237

17) jfr delvis bl a Barnard, C, "The Functions of the Executive", Cambridge, Mass., 1938; "An organization comes into being when (1) there are persons able to communicate with each other (2) who are willing to contribute action (3) to accomplish a common purpose", sid 84, Schein, E.H och Silverman, D. not 12 samt Abrahamssons, B., definition av organisation not 13

18) Definition, "The Social System", Glencoe, Ill, 1951; "..., a social system is a mode of action element relative to the persistence or ordered process of change of the interactive patterns of a plurality of actors", sid 124. Den sammanhållande faktorn i Parsons teorier om "socialt agerande" utgörs av de värderingar och normer som existerar dels på nivån samhället ("central value system") och dels i organisationen eller det mindre sociala systemet, Parsons/Shils, "Towards a General Theory of Action", Cambridge, Mass., 1962, "But as in the other types of action systems it is not possible for the choices of the actors to fall at random and still form a coherently organized and function social system. The structure of the social system in this respect may be regardes as the cumulative and balanced resultant of many selections of many individuals, stabilized and reinforces by the institutionalization of value patterns, which legitimize commitment to certain directions of selection and mobilize sanctions in the support of the resultant orientations", sid 25 och Parsons, T, "The Social System", Glencoe, Ill, 1951, "Sociological theory, then, is for us that aspect of the theory of social systems which is concerned with the phenomena of the institutionalization of patterns of valueorientation in the social system,...", sid 552.

19) Parsons, T/Bales, R.F/Shils, E.A, "Working Papers in the Theory of Action", Glencoe, Ill, 1953; "... the four functional problems of the social system (Which were in turn the basis of the classification of types of acts for observational purposes)", sid 79 - det inom parentesen syftar på Bales ursprungliga klassificering av agerande ("classification of categories of action", sid 85). Egentligen beskriver P, B & S en sekvens av fyra "rörelser" ("phase movement") i ett system. De behandlar aktörers motivation (bl a "Phases of Modification of the Motivational State of a System," se sid 203), hur symboler skapas (bl a "Phases of Modification of the Symbol Associate Patterning of an Action-Situation System," se sid 204) och hur roller formas. Bl a behandlas både "utförande" ("performance") och lärande för var och en av de fyra faserna "adaption", "goal gratification or enjoyment of goalstate", "integration" och "latency". Värderingars centrala betydelse behandlar P, B & S bl a genom att ange "sanktions- och utförandevärderingar" i de fyra faserna ("The Normative Control of Phase Movement", sid 202 ff) Det teoretiska schema som konstruerats går enligt P, B & S att applicera på olika systemnivåer. Det betyder att det inom det större systemets ("macroscopic system" eller "world of events", sid 193) - t ex organisationens - fas av agerande för måluppnående (samt för de övriga tre faserna) finns ett skeende som i sin tur består av samma fyra faser ("microcosm" eller "the world of symbols used in interpersonal communication", sid 193). Måluppnåendefasen består på detta sätt av agerande som berör allokeringen av ansvar och resurser bland aktörerna (anpassning/"adaption"), policybeslut (måluppnående/"goal-attainment"), motivationen hos och samarbetet mellan aktörer (integration) och som berör de värderingar som legitimerar och auktoriserar beslutsrätten inom "subsystemet" måluppnående (upprätthållande/ "latency"). Jfr Scott, W.R, "Organizations-Rational, Natural and Open Systems", Englewood Cliffs, N.J, 1981, sid 96-97

20) Aktivt utifrån ett "given goal-interest" sid 183 i Parsons, T./ Bales, R.F/Shils, E.A, 1953

21) jfr t ex Burrell, G./Morgan, G., "Sociological Paradigms and Organizational Analysis", London, 1979, sid 54-55 och Scott, W.R, "Organizations - Rational, Natural and Open Systems", Englewood Cliffs, N.J, 1981, sid 31

22) se bl a Abrahamsson, B., "Organisationsteori", Sthlm, 1975, sid 103 och 151-152; Burrell, G./Morgan, G., "Sociological Paradigms and Organizational Analysis", London, 1979, sid 55-57 och 84-85; Scott, W.R., "Organizations - Rational, Natural and Open Systems", Englewood Cliffs, N.J., 1981, sid 97-98; Silverman, D., "The Theory of Organizations", London, 1970, sid 54 ff

23) jämför redan här - medvetet eller omedvetet?, Pfeffer, J., "Power and Resource Allocation in Organizations" i Staw, B.M./Salancik, G.R. (red), "New Directions in Organizational Behavior", Chicago, 1977, "The concept that we act first and infer meaning to that behavior after it has occurred is disquieting, but empirical evidence is accumulating that this provides a valid alternative perspective on human behavior", sid 238

24) jfr bl a Cohen, M.D./March, J.G./Olsen, J.P., "A Garbage Can Model of Organizational Choice", Administrative Science Quarterly, 1972, deras definition av en organisation: "An organization is a collection of choices looking for problems, issues and feelings looking for decision situations in which they might be aired solutions looking for issues to which they might be the answer, and decision makers looking for work", sid 2; Simons, H.A., begrepp "bounded rationality" människans "perceptual as well as information-processing limits"; Weick, K.E., "Enactment Processes in Organizations" i Staw, B.M./Salancik, G.R., "New Directions in Organizational Behavior", Chicago, 1977; hans omskrivning - eller tolkning - av Piaget: "The imagery of surging suggests that things are not well delineated, they change as a consequence of the intensity and nature of an individual's activities, and that what a person does is what he eventually will know", sid 275

25) jfr Aspling, A./Sjöstrand, S-E, "Vem bestämmer över arbetets organisation?" i Arbetsorganisation och medbestämmande", Sandberg, T. (red), Stockholm, 1983

26) jfr Abrahamsson, 1975, not 13; samt Silverman, 1970, "Organizations, unlike other social arrangements, arise at an ascertainable point in time. They are easier to perceive as artefacts, consciously established to serve certain purposes which are generally stated at the time", sid 13-14; samt Pfeffer, J./Salancik, G.R., "The External Control of Organizations", N.Y., 1978, "The organization is a coalition of groups and interests, each attempting to obtain something from the collectivity by interacting with others, and each with his own preferences and objectives", sid 36

27) Liljeström, R, "Kultur och arbete", Helsingborg, 1979, sid 38

28) jfr Selznicks,P., begrepp "motspänstighet" eller "motsträvighet" - människan agerar som en helhet och inte endast inom snäva formella roller i en organisation, hon agerar mot egna mål och inte endast mot de för organisationen fastlagda; bl a i Selznick,P., "Modern organisationsteori", Sthlm, 1968, sid 17 och 23; Weick, K., "The Social Psychology of Organizing", Addison-Wesley, 1979, "Since people have as much desire to integrate the various portions of their lives as to compartmentalize them, what happens inside affects what happens outside, and vice versa", sid 31 samt Scott, R.S., "Organizations - Rational, Natural, and Open Systems", Englewood Cliffs, N.J., 1981, "However, these formal structures can 'never succeed in conquering the nonrational dimensions of organizational behavior' (Selznick, 1948:25). The sources of these nonrational dimensions are (1) individuals, who participate in the organization as "wholes" and do not act merely in terms of their formal roles within the system; and (2) the fact that the formal structure is only one aspect of the concrete social structure that must adjust in various ways to the pressures of its institutional environment (1948:25). In short, organizational rationality is constrained by "the recalcitrance of the tools of action": persons bring certain characteristics to the organization and develop other commitments as members that restrict their capacity for rational action; organizational procedures become valued as ends in themselves; the organization strikes bargain with its environment that compromise present objectives and limit future possibilities (1949:253-259).", sid 91

29) jfr Focus stora uppslagsverk, ordet politik kommenterat: "I överförd betydelse: handlingssätt, taktik" samt Burns, T., "Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change"", Administrative Science Quartely, 1961, sid 257-281, "It is being argued here that politics are the exploitation of resources, both physical and human, for the achievment of more control over others, and thus of safer, or more comfortable, or more satisfying terms of individual existence", sid 278; och Pfeffer, J., "Power in Organizations", Pitman, 1981, "Organizational politics involves those activities taken within organizations to aquire, develop and use power and other resources to obtain one's preferred outcomes in a situation in which there is uncertainty or dissensus about choice", sid 7

30) Zaleznik, A., "Power and Politics in Organizational Life" i "Readings in Managerial Psychology", Leavitt H.J/ Pondy, L.R, London 1973, "Organizations provide a power base for individuals. From a purely economic standpoint, organizations exist to create a surplus of income over costs by meeting needs in the market place. But organizations also are political structures which provide opportunities for people to develop careers and therefore provide platforms for the expression of individual interests and motives", sid 281-282. Pettigrew, A., "The Politics of Organizational Decision-Making", London, 1973, "In the present study the organization is considered an open political system. The division of work in an organization creates sub-units. These sub-units develop interests based on specialized functions and responsibilities. Although such sub-units have specialized tasks, they may also be interdependent. This interdependence may be played out within a joint decision-making process. Within such decision-making processes, interest-based demands are made. Given heterogeneity in the demand-generating process and the absence of a clearly set system of priorities between those demands, conflict is likely to ensue. Sub-units with differential interests make claims on scare organizational resources. The extent of the claims is likely to be a reflection of the unit´s perception of how critical the resources up for negotiation are to its survival and development. The success any claimant has in furthering his interests will be a consequence of his ability to generate support for his demand. It is the involvement of sub-units in such demand- and supportgenerating processes within the decision-making process of the organization that constitutes the political dimension. Political behaviour is defined as behaviour by individuals, or in collective terms, by sub-units, within an organization that makes a claim against the resource-sharing system of the organization.", sid 17; jfr även organisationer som kontraktsrättsliga system, bl a Ståhl, I., "Intressentmodell och kontraktsmodell," i "Företagets intressenter och kontrakt", Svenska Arbetsgivareföreningen, Sthlm, 1982, sid 60-66

31) Giddens, A., "New Rules of Sociological Method: A Positive Critique of Interpretative Sociologies", London, 1976, sid 86-88

32) Vid ett ytligt betraktande sluter vi i första skedet ett formellt anställningskontrakt. Här avses även kontrakt i den vida mening som begreppet psykologiskt kontrakt innefattar - de ofta oformulerade "tysta överenskommelser" som innesluter förväntningar av olika slag och som är av avgörande betydelse för lojalitet och engagemang i arbetet. Se bl a Kolb, D.A/Rubin, J.M/Mc Intyre, J.M.,

"Organizational Psychology", Englewood Cliffs, N.J, 1974, sid 8-9 och Schein, E., "Organizational Psychology", Englewood Cliffs, N.J, 1975, sid 11-13 och 63-65; jfr även här kontraktsteorin

33) jfr Grozier, M./Friedberg, E., "Actors and Systems", "Considering the context not only of bounded rationality, but also of bounded legitimacy (incomplete normative integration of members) and of bounded interdependence (incomplete functional integration of members), it is a miracle that organizations exist at all", sid 6; March, J.G./Simon, H.A., "Organizations", N.Y, 1958, se t ex sid 35; och Tullock, G., "The Politics of Bureaucracy", Washington, 1965, se t ex sid 21.

34) Tedeschi, J.T./Schlenker, B.R./Bonoma, T.V., "Conflict, Power and Games", Chicago, 1973, sid 2

35) Begreppet förhandling skall här inte ses i sin snäva "traditionella" betydelse - "To engage in collective action, people pursing contradictory interests have either to be coerced (or manipulated idelogically or affectively) or to bargain. Bargaining, first of all is itself unnatural, and people do not engage in it without protective devices.... Bargaining, moreover, is threatening, as its dynamics can operate in such a way that all parties involved may lose". (Crozier/ Friedberg, 1980, sid 6) - utan med den innebörd som ligger i begreppet spel, "A good game is the real organizational trick" (Crozier/Friedberg, 1980, sid 6). Jfr "Instead of concentrating on a series of well-deliminated concepts - structure, role, person - which are insufficient for comprehending the phenomena we consider essential, including relations, negotiations, power, and interdependence, we focus on the mechanisms for integrating these phenomena. For us the game is much more than an image; it is a concrete mechanism which men use to structure an regularize their power relations, while leaving these relations - and themselves - free." (Crozier/Friedberg, 1980, sid 56; "At least in nontotalitarian systems, actors make such extensive use of their margins of liberty that it is impossible to consider their special arrangements simply as so many excerptions to the rational model. To take just one very simple example, an individual's conduct with regard to his superiors within an organizational hierarchy in no way corresponds to a simple model of obedience and conformism, even if such a model is modified to allow for passive resistance. Such conduct is at once the result of and a part of negotiation. Of course, the subordinate's autonomy in his work, along with the technical and social traditions of his profession, largely determines the possibility not only of his replacement but also of his knowledge, and therefore of his control, of the precise nature of the problems to be solved. These factors, therefore, define in relatively rigorous manner the agenda of such a negotiation. The subordinat's conduct, however, will also be a function of opportunities to form coalitions with his colleagues and thereby mobilize their support. It will depend as well upon his capacity to exploit these various elements and, particulary upon his capacity to withstand the psychological tensions inherent in every risk of conflict. Finally, and most importantly, his conduct will depend upon the choice he makes of the best course of action, a choice which will be based upon an intutive understanding of all these factors."

(Crozier/Friedberg, 1980, sid 18), "We ourselves have stressed in a previous work the fact that, in an organization man cannot be considered merely as a hand, as the Taylorist model of organization assumed, or even as a hand and a heart, as the advocates of the human-relations movement would have it. We pointed out that both these camps neglect the fact that man is first and foremost a head or, in other words, that he can exercise his freedom, which in more concrete terms means that he is an autonomous agent capable of calculation and manupulation, who can adapt himself and invent responses depending on the circumstances and the maneuvers of his partners." (Crozier/Friedberg, 1980, sid 19); jfr även Abell, P., "Organizations as Bargaining and Influence Systems", London, 1975, "The model presented in this paper is an attempt to break with tradition which I will call the control of resources approach and also with a reliance on reputational models. It is a move in the direction whereby organizations are viewed as complex mechanisms for arriving at collective decisions through bargaining and influence processes amongst a set of power- and influence-holding units. In short, we view an organization (and possibly some aspects of its environment) as a bargaining and influence system", sid 11

36) Crozier, M./Friedberg, E., 1980, "In other words, instead of considering the functioning of an organization as the result of various adaptive processes in which a collection of individuals or groups with their own motivations adjust to the procedures and 'roles' laid down in advance by the organization, we propose to consider it as the result of a series of games participated in by the various organizational actors. By defining the possibilities for gain and loss, the formal and informal rules of these games delimit a range of rational, or 'winning' strategies, which the actors can adopt if they wish their involvement with the organization to serve, or at least, not to disserve, their personal aspirations", sid 56-57

37) jfr Crozier, M./Friedberg, E., 1980, "Human havior is always the expression and consequence of freedom, no matter how minimal that freedom may be. It reflects choices made by the actor in order to take advantage of available opportunities within the framework of constraints imposed upon him. For this reason behavior is never entirely predictable, since it is not determined but, on the contrary always contingent."; och Abell, P., "Organizations as Bargaining and Influence Systems", London, 1975, "In this respect many have argued that the supposed distribution of power in an organization in favour of any but the top-most decisionmakers is a figment of the imagination - for these decisionmakers, it is argued, ultimately have the power (and often the legal right) to withdraw any delegated decision-making responsibilities. And in the last analysis it is this that count! Whilst not wanting to deny that there is much truth in this statement it does for a number of reasons still seem important to study the power and influence mechanisms actually established within such overall constrants. Firstly because, as we have noted, the withdrawal of delegated (normatively limited) decision-making responsibility can within limits be problematic. Indeed, the capitalist or publicilycontrolled enterprise can ultimately be closed down in the face of recalcitrant behaviour, but given the assumption that all wish the enterprise to continue the owners/ controllers may

have to make very serious concessions to 'lower' participants. Secondly, there is a sense in which large modern corporation take on a life of their own where it is universally recognized that legitimate differences of opinion may coexist, and to understand the dynamics of such an enterprise it is absolutely essential to understand the de facto power distribution", sid 28

38) jfr t ex fotnot 5 detta kapitel

39) jfr tillsvidare t ex Pettigrew, A.M., "The Creation of Organizational Cultures", EIASM, Working Paper 11, 1977, "... how is purpose, commitment and order initially given to an organization both through the feelings and actions of its founder and through the amalgam of people, roles, tasks, beliefs, systems of language, ritual and myths we collapse into the convenient label of organizational culture", sid 6. Pettigrew försöker göra begreppet organisationskultur analytiskt hanterbart genom se det som bestående av en grupp av begrepp. De begrepp han föreslår och går igenom är symboler, språk, ideologier, övertygelser, ritualer och myter; och Selznik, P., "Modern organisationsteori", Sthlm, 1968, "På samma sätt som dogmatiska läror hjälper naturliga samhällen att upprätthålla social ordning så utvecklas också inom administrativa organisationer tekniska program och procedurer ofta till officiella 'filosofier'. Sådana 'filosofier' hjälper till att bygga upp en homogen stab och garantera institutionell kontinuitet. Ibland skapas och manipuleras dessa filosofier helt medvetet, men de flesta administrationsideologier växer fram spontant och på ett oplanerat sätt, som naturliga hjälpmedel för organisationens säkerhet. En välformulerad doktrin är anmärkningsvärt användbar för att höja den inre moralen, upplysa om grunderna för olika beslut och tillbakavisa yttre anspråk och kritik.", sid 22, "Värderingen av den sociala mekanismen bakom den tekniska roll denna har är till stor del en spegling av det säregna sätt på vilket denna uppfyller personers eller gruppers behov. Närhelst personer blir bundna till en organisation eller till ett sätt att utföra saker som personer snarare än som tekniker, blir resultatet en hög värdering av anordningen som sådan. Från den engagerade personens synpunkt förändras organisationen från att ha varit ett utbytbart redskap till att bli en högt värderad källa för personlig tillfredsställelse.", sid 24

40) se t ex Sjöstrand, S-E, "Samhällsorganisation", Lund, 1985, kapitel 2

41) jfr bl a Burrell G./Morgan G., 1979, kapitel 5.

42) Haas, J.E./Drabek, T.E., "Complex Organizations: A Sociological Perspective", New York, 1973, sid 99

43) Haas, J.E./Drabek, T.E., 1973

44) Haas/Drabek, 1973 "... a picture of organizational activity based on actual behavior rather than prescriptive devices such as organizational charts", sid 97-98; "From this perspective, the organizational analyst begins with observations of behavior", sid 98; "Note that we are referring here to behavior - not to reasons for it", sid 96

45) jfr den normativa tradition som den klassiska organisationsteorin innefattar - rutiner, redskap, och regler för att säkra ett ur organisationens synvinkel rationellt agerande. Jfr bl a Taylor, Weber, Fayol, Roethlisberg/Dickson, Barnard och Selznik

46) Haas/Drabek, 1973, sid 98

47) Haas/Drabek, 1973, "And we can detect patterns of behavior; that is, there are sequences that exist. These patterns in interaction sequences are refered to as the organizational performance structure", sid 96; Haas/Drabek behandlar separat strukturer och processer som har med organisationens relationer till omvärlden att göra, "the external performance structure", se kap 6

48) Haas/Drabek, 1973, "What we must develop from our observations are sets of categories that help us to observe behavior and note its requential nature in details", sid 97 ... we maintain our view of the organization as an interaction system - a set of patterned events. And although we can speak of the performance structure as the entire collection of patterned interaction sequences, complexity forces us to use smaller units of analysis. ..., it has become clear that the most effective procedure is to think of the performance structure as a series of interrelated processes. By process, we mean only to imply a sequence of interactions with common content that recur over time.", sid 98

49) Haas/Drabek, 1973, "..., how many processes are to be used, and which ones are they? At present stage in theory development, we suggest that different analysts with different interests may want to handle this question in alternative ways. ... Hence, the following guidelines are offered with clear recognition that other analysts may want to use, refine and reformulate any one or all of them", sid 100

50) jfr reproduktionsfunktionerna ovan i Parsons teori

51) Haas/Drabek, 1973, "Coordination processes refer to those sets of behavior through which the complex network of interrelated events are maintained.", sid 103

52) Haas/Drabek, 1973, "Those patterned activities most related to task would be viewed as part of the task process, but the focus here is on patterned behaviors directed at modifying organizational elements given certain environmental changes. Also included are behaviors by organizational incumbents that act on elements of the environment and thereby modify it in some way.", sid 105

53) Haas/Drabek, 1973, "Conflict processes refer to those patterned sets of behavior that designate internal and external conflict disagreements and efforts at resolution.", sid 106

54) Haas/Drabek, 1973, jfr figur sid 109

55) jfr Hall, R.H., "Organizations: Structure And Process", Third Edition, Englewood Cliffs, N.J., 1982, "Our examination of organizational structure had indicated that organizations have a framework in which actions take place. In considering organizational processes we are considering organizational actions. Processes are the dynamics of organizations", sid 127

56) Haas/Drabek, 1973, Skrivna - officiella, oskrivna - officiella eller oskrivna - inofficiella normer, jfr sid 113

57) Haas/Drabek, 1973, "These orientations and understandings emerge, and they are noncategorical and are not related to positions enacted. Instead they are a function of the relationships that exists between persons as persons.", sid 114

58) Haas/Drabek, 1973, "In brief, the resource structure includes all physical objects being used or known to be available for use, their spatial arrangement and the ideational or normative expectations defining appropriate use.", sid 117

59) jfr Abrahamsson, B., 1975, sid 157; och Katz, D./Kahn, R., "The Psychology of Organizations", N.Y. 1966, "The theoretical concepts that we use should begin with the input, output and functioning of the organization as a system and not with the rational purpose of their leaders", sid 16

60) Vetenskapen om kontroll, styrning och kommunikation hos maskiner och mänskliga varelser. Den söker bl a ställa upp satser som gäller för funktionssättet både hos datorer och nervsystem

61) se t ex Beer, S., "Lively Message for Alert Management", Printed lecture delivered at the University of Wales, Institute of Science and Technology in Cardiff on 26th September 1972. Artikeln innehåller en enkel och endast grundläggande presentation av en cybernetisk organisationsmodell. För en mer inträngande beskrivning se Beer, S., "The Heart of Enterprise", London, 1976, och "The Brain of the Firm", Second Edition, Chichester, 1981. De grundläggande cybernetiska begreppen presenteras relativt enkelt i Ashby, R., "An Introduction to Cybernetics", London, 1956

62) jfr Thompson, J.D, "Hur organisationer fungerar", Falköping, 1971, "Detta är av oerhörd betydelse om vi håller oss till vår centrala tes att organisationer avskyr osäkerhet då de arbetar under rationalitetsnormen. Om de enskilda medlemmarna beter sig på ett oförutsägbart vis, kommer organisationen i svårigheter", sid 127. 'Effektiviteten' blir slutligen en värderings- eller bedömningsfråga utifrån de målsättningar som formulerats för verksamheten; + Barnards "efficiency" och "effectiveness" och Webers "rationality" och "rational acts"

63) se bl a Abrahamsson, B., 1975, Del II av boken behandlar och jämför rationalismen och systemsynen

64) jfr tillsvidare t ex Simon, H., "Administrativt beteende", Sthlm, 1971. Jfr begreppet dysfunktionellt, bl a behandlat av Gouldner, Merton och Selznick

65) Ett udda, möjligen ej helt träffsäkert och definitivt inte systemteoretiskt fullständigt representativt exempel, redovisas av Beer, S., i "The Brain of the Firm", 1981. Beer analyserar i cybernetiska termer skeendet i Chile under 1971 fram till den 11 november 1973. Han gör det utifrån en beskrivning av det projekt för en cybernetisk modell över Chiles ekonomi som han under denna tid var engagerad i. De störande faktorerna i detta arbete var många. Det politiska skeendet var en dominerande och avgörande sådan. Projektets ofullbordande - och delvis även omedvetenheten om den tragiska utveckling som förestod i Chile - förklarar Beer med att när 'erforderlig variation' saknades i systemet (Ashbys

'överlevnadslag' om "requisite variety") var lyhördheten för "algedoniska" varningar om katastrof ej tillräckligt stor. "... there was no organizational apparatus for handling algedonic signals outside those built into the social economy regulation itself. We had not got that far", sid 337. Den helhet som den cybernetiska modellen syftade till att avbilda och reglera hade enligt Beer ännu ej hunnit helt inkorporeras i modellen. *Störningarna' fick förvisso förödande och tragiska konsekvenser

66) jfr Broström, A., "MBL:s gränser - den privata äganderätten", Göteborg, 1982, "Genom begreppet huvudman kommer man närmare svaret på frågan varför en organisation - planmässigt inrättad struktur - överhuvudtaget finns: för att tjäna huvudmännens intressen. Organisationen existerar i syfte att uppnå huvudmännens mål", sid 23

67) Abrahamsson, B., 1975, belyser det traditionella rationalistiska perspektivets begränsning på följande sätt: "Det skall särskilt understrykas att föreställningen om organisationen som ett instrument för tillgodoseende av intressen måste ses i sammanhang med existensen av olika intressen i samhället (t ex kapitalägare och anställda). För varje organisation kan man således ställa frågan, "För vem eller vilka är dess beslut och handlingar rationella?", sid 158

68) Observera att begreppet rationellt inte kan eller får jämställas med effektivt i förhållande till verksamhetens målsättningar. Rationalitetsnormen är en värderingsbaserad föreställning om hur denna effektivitet (på ett bästa sätt) kan uppnås

69) Abrahamsson, B., 1975, belyser systemsättets begränsningar bl a på följande sätt: "Hur berättigat är det att se systemet som aktör, när vi t ex studerar ett industriföretag? Är inte intressena och resurserna hos olika grupper i organisationen, och deras ofta motstridiga mål, mera fruktbärande utgångspunkter för forskning om organisationen? Föreställningen om systemet som aktör leder oss till frågor om villkoren för systemets bestånd: därmed riskerar vi att förlora ur sikte individerna och kollektiven inom systemet, individer och kollektiv vilkas livsvillkor inte sällan är långt viktigare än att systemet bevarar sin relativa stabilitet',", sid 142

70) jfr Katz, D./Kahn, R.L, "The Social Psychology of Organizations", 2 Ed, 1978, "Indeed, one can define the core problem of any social system as reducing the variability and instability of human actions to uniform and dependendable patterns", sid 41

71) jfr t ex Selznick,P., "Modern organisationsteori", Sthlm, 1968; begreppen institutionalisering och värdehomogenitet

72) jfr Emile Durkheims "anomie"-begrepp och Robert K. Mertons användning av det i "Social Theory and Social Structure", Glencoe, Ill., 1957, kapitel IV

73) jfr resonemangen kring intressentmodellen i kapitel 2

74) Abrahamsson, B., 1975, jfr avsnittet om "harmoniläran", sid 136-139; jfr även intressentteorin och intressebalans i avsnitt 2.3 och 2.4

75) Med risk för att bli övertydlig poängterar jag än en gång att det rationella här avser bedömningar utifrån huvudmannens intressen och perspektiv

76) se t ex Scott, W.R, "Organizations - Rational, Natural and Open Systems", Englewood Cliffs, N.J., 1981; Scott redovisar på sid 127-132 en sammanställning över olika organisationsmodeller i form av en utveckling från slutna och rationella system till öppna och "naturliga" system

77) se fotnot 29 och 30

78) Begreppet intresse används här istället för det snävare begreppet mål. En individs intressen innefattar - till skillnad från en individs målsättningar - även omedvetna och icke formellt/officiellt/formulerade/uttalade drivkrafter bakom en handling - ett agerande Även om vi betraktar en organisation som renodlat fungerande utifrån detta politiska perspektiv går mål - för organisationen som helhet - att identifiera. Det kräver dock en speciell definition av begreppet organisationsmål. Jfr "Thus we have two prime characteristics of organizational goals: consistency in and intendedness of of organizational behavior, that is certain preferences realized consistenly", "Individuals may also find it in their interests to share voluntarily common goals which are not intrinsically their own. The most obvious case of this is where the individuals benefit from the very existence of an organization - as a system independent of what mission it happens to pursue - and so rally around any goals that help to maintain it. We call these the system goals, noting that they typically include first, survival; second, a certain level of efficiency to ensure survival; third, control of the organization's environment to ensure an adequate degree of independence (especially from external influencers); and fourth, above all, growth. Growth ensures security and control, and also increases the booty to be shared by the insiders. Note that none of these goals are inherently those of the influencers: what matters to them is not the survival of the organization, its efficiency, control, or growth per se; these are merely the means by which each of them can pursue their own personal goals (of security, power, belonging, or whatever). Once again, even in a highly politicized organization, certain of these systems goals can emerge in this way. For example, no matter how severe the political games, the one goal all the players may share is the need for a common playing field. So survival of the organization may be one goal all have in common, which enables it to emerge as an organizational goal. Without it, all the players would have to find somewhere else to play", Mintzberg, H., "Power in and Around Organizations", Englewood Cliffs, N.J., sid 246 och 247

79) Bygger på Pfeffer, J., "Power in Organizations", Pitman, 1981, sid 31

80) jfr Selznick,P., 1968, "En organisation är en grupp av levande människor. Det formella eller officiella mönstret motsvarar aldrig fullständigt vad deltagarna gör. Det fylls alltid ut med vad som kallas den 'informella strukturen', som uppstår då individen drar in i spelet sin egen personlighet, sina speciella problem och intressen. Formella relationer samordnar roller eller specialiserade aktiviteter, inte personer. ... Det formella tekniska systemet är därför aldrig mer än en del av det levande företag vi har att göra med i praktiken. De personer och grupper som det består av är inte nöjda med att behandlas som manipulerbara eller möjliga att utnyttja. Som människor och inte bara verktyg har de sina egna behov av självbevarelse och självförverkligande - behov som antingen kan understödja eller underminera det formella systemet.", sid 16-17; och

Silverman, 1970, som kritiserar Katz och Kahn's systemteori utifrån något som kan tolkas som ett intresseperspektiv. Han säger: "If, as they have admitted, organizations are composed of motivated individuals rather than cells, there is less likely to be a mechanical exchange of function between the parts and the variability in behaviour may be greater. Or, to put it in other terms, we cannot exclude the possibility of conflicts of perceived interests in organizations. Their 'solution' to what might appear a dangerous threat to the organic analogy derives from Parsons's notion of the 'central value system'. Roles they suggest, have a 'normative component'. Thus 'the worker not only plays his part in the interdependent chain of activities but he accepts the norms about doing a satisfactory job' (p. 38). Similary, organizational members are integrated by their acceptance of the values of the system which, in turn, reflect those of society. ... It is interesting to note that Katz and Kahn take as their example of the acceptance of organizational values the attitudes of members of voluntary rather than economic organizations. They have then convenienthy concentrated on precisely that form of organization where one would least expect conflict of interest and values. But far more damaging to their explanation of integration is their assumption that because there exist 'official' norms about roleplaying, the worker necessarily complies with them. The worker's norm about 'satisfactory' work may be very different from that of management. In any event, as Gouldner (1954) has pointed out, we must take complianc with dominant authority structure as problematic rather than as given", sid 62

81) jfr Silverman, D., 1970, "People assign meanings to situations and to the actions of others and react in terms of the interpretation suggested by these meanings", sid 130; och även fenomenologisk sociologi, t ex Filmer, P./Phillipson, M./Silverman, D./Walsh, D., "New Directions in Sociological Theory", London, 1972

82) jfr Abrahamsson, B., 1975, "motrationalitet", sid 158; Crozier, M./Friedberg, E., "Actors and Systems", London, 1980, "The behavior in question is always meaningful: the fact that it cannot be related to clear objectives does not signify that it cannot be rational - quite the contrary. Instead of being rational with respect to objectives, it is rational, on the one hand, with respect to opportunities and through them to their defining context, and, on the other hand, with the respect to the behavior of other actors - to the decisions which they make, and to the game which is thus established among them." sid 25; Weick, K, "The Social Psychology of Organizing", Addison-Wesley, 1979, "What all this suggestis that rationality is best understood as in the eye of the beholder. It is his aims and now he consciously sets out to accomplish them that constitute the clearest, most easily specified component of rationality. To say that 'systems' or organizations engage in rational decision-making makes sense only if we can specify some set of persons who agree on some desired out some, on a specified set of means to attain this outcome, on ways in which the specfic means will be activated, and on how it will be known whether the desired

outcome will be activated, and how it will be known whether the desired outcome was attained or not. Since this fourfold agreement is more difficult when large numbers of persons are involved, it is likely that rationality will characterize mostly small groups of actors and that, at any moment in time, organizations will have several different and contradictory rationalities.", sid 21; samt Pfeffer, J./Salancik, G.R., fotnot 132 nedan - "Effectiveness and organizational performance can be evaluated only by asking whose interests are being served.", sid 259

83) Så fungerar ej heller verkligheten enligt den rationella organisationsuppfattningen. Den är endast en idealföreställning som så långt möjligt bör efterliknas; Weber, M., "The Theory of Social and Economic Organization", N.Y., 1964, "... the rational ideal type is an authentic generalized theoretical concept. ... it does not describe a concrete course of action but a normatively ideal course, assuming certain ends and modes of normative orientation as 'binding' on the actors", sid 13; Scott, W.R., "Organizations - Rational, Natural and Open Systems", Englewood Cliffs, N. J, 1981, "For Selznik, the most important thing about organizations is that, though they are tools, each nevertheless has a life of its own" (1949:10). He agrees with the rational systems analyst that the distinguishing characteristic of formal organizations is that they are rationally ordered instruments designed to attain goals.", sid 91, jfr vidare fotnot 28, detta kapitel

84) jfr Crozier, M./Friedberg, E., 1980, "Therefore, there is no longer any such thing as irrational behavior. The very usefulness of the concept of strategy is that it applies equally to behaviors which seem the most rational and to those which appear completely erratic. Behind the moods and emotional reactions which determine behavior from day to day, the analyst can discover regularities, which make sense only relative to a strategy. This strategy, therefore, is nothing other than the inferred basis, ex post facto, for the empirically observed regulatities of behavior. It follows that such a "strategy" is in no way synonymous with willed behavior, any more than it is necessarily conscious. To take an extreme case, it would be possible to speak in these terms of the "rational strategy" of a schizophrenic who, in the face of the extreme pressure confronting him, "adopts" a schizophrenic behavior, "choosing" schizophrenia to "solve his problems"[23]. Or again, to paraphrase Sartre, it might be said that a person who faints with fear in the face of an imminent and unavoidable danger has chosen a "strategy." Since the threatening world cannot be changed, he has instead opted to change his consciousness of the world by fainting", sid 25

85) Perrow, C., "Complex Organizations - A Critical Essay", Second Edition, 1979. Jag refererar här - som ett exempel - till ett stycke där Perrow diskuterar "informella grupper" utifrån Barnard och Roethlisberger och Dickson. "It is to Barnard´s discredit, however, that he completely neglected the possibility of negative aspects of informal relations. This had been extensively documented in the Hawthorne study, with which he was familiar.[36] For Roethlisberger and Dickson, the informal organization could and did have disruptive and dysfunctional aspects, such as setting standards for what was considered a fair day´s output that were below those of management, or supporting systematic rule vibration. But Barnard denied that the informal organization could

have common purposes; for him, the purposes, such as they were, were only personal. This would make agreements on a fair day´s production, arrived at among workers and policed by them, fall into the category of unorganized activity. Why would this be important for Barnard? Because for him, only the formal organization can be rational. Informal organizations are not; they "correspond to the unconscious or nonintellectual actions and habits of individuals," whereas formal organizations correspond "to their reasoned and calculated actions and policies". Barnard comes close, here, to joining Roethlisberger and Dickson in their assumption that management behavior is mainly rational and workers' behavior nonrational.", sid 82-83

86) jfr Dalton, M., "Formal and Informal Organization" i Etzioni, A., (red), "Reading on Modern Organizations", Englewood Cliffs, N.J, 1969, "On the second point, when a clique is recognized, or when gropevines are known and counted on by all, or when higher management considers such a clique or practice in its policy making, obviously the informal is formal for most purposes. Since it is utilized by all and lacks only official recognition, it is more correctly called unofficial than informal.", sid 115

87) jfr tillsvidare bl a Arbnor, I./Bergkvist, T., "Observatör-aktör", Köpenhamn, 1975, detta samband behandlar de som en dialektisk relation i framförallt kapitel 3; och Arbnor, I./ Borglund, S-E/Liljedahl, T., "Osynligt ockuperad", Kristianstad, 1980, "Att vara människa innebär att vi aktivt kan bidra till skapandet av vår historia och att vi är historiskt bestämda aktörer.", sid 167; se även Arbnor, I./Bjerke, B., "Företagsekonomisk metodlära", Lund, 1977

88) För dessa föreställningars innehåll i form av dominerande ideologier se bl a Perrow, C. 1979, "The question that Bendix posed: why are some given the right to command and others the duty to obey in organizations, can only be asked once premises of the economic order are held in abeyance. This is why it is rarely asked, even by social scientists. For most people it is not a meaningful question; it is just the way things are and presumably have always been. ... When we measure controls, or centralization and decentralization in organiations, we do not include the control of basic premises such as this. In fact, we do worse. We reinforce these premises in our own work. For example most effectiveness studies now assume that high morale is an indicator of one aspect of organizational effectiveness. But these morale studies ask how satisfied people are with their jobs, supervisors, career, prospects, working conditions, and pay. It goes unremarked and unnoticed that the definition of morale is in terms of what the company assumes would be good for it.", sid 152-153; Perrow refererar till Bendix, R., "Work and Authority in Industry - Ideologies of Management in the Course of Industrialization", N.Y., 1956, Bendix kommenterar den amerikanska situationen - efter Scientific Management- och Human Relationskolans genombrott - på följande sätt: "The celebration of individual character and effort has in some measure been superseeded by a belief in induvidual adaptability just as the

image of the struggle for survival and the pursnit of self-interest has been superseeded by the image of cooperative teamwork. The change has been gradual and ambigous, for the old ideas have been rephrased rather than abandoned.", sid 339

89) jfr Brown, W./Jaques, E., "Glacier Project Papers", London, 1965, "In short, failure to recognize the existence of role systems other than executive systems leads to the attempt to use the latter not only for the coordination and execution of work but also for other purposes for which its structure is not appropriate. The resulting confusion of executive, representative and legislative institutions weakens all of them and deprives employees of opportunities to participate in policy-making, and managers of the necessary degree of responsibility and authority to implement those policies. We must take more account of the phenomena.", sid 158-159; och March, J.G., "A Behavioral Theory of the firm", Englewood Cliffs, N.J., 1963, "Basically we have argued that most organizations most of the time exist and thrive with considerable latent conflict of goals. Except at the level of nonoperational objectives, there is no internal consensus. The procedure for 'resolving such conflict do not reduce all goals to a common dimension or even make them obvioursly internally consistent.", sid 117

90) t ex Selznick,P., "Modern Organisationsteori", Stockholm, 1968, "Intressegrupper uppträder i många former inom stora organisationer. De går från den lilla grupp av arbetare som söker skydd mot potentiellt godtyckliga regler till den stora avdelningen som är förmögen att framkalla sina egna lojaliteter. En del sådana grupper är svaga, andra är starka. En del stödjer sig endast på intressen inom företaget, andra får allierade utanför. Några intressegrupper följer den formella strukturens linjer och omvandlar tekniska enheter till sammanslutningar av personer; andra skär igenom de officiellt godkända kommunikationslinjerna. Men från ledarens ståndpunkt har de alla den betydelsen gemensam att de representerar energikällor som vuxit fram av sig själva och inte helt kan kontrolleras av den officiella auktoriteten. Den kan verka undergrävande på organisationen eller också kan de ge den liv eller styrka.", sid 87-88

91) jfr Abrahamsson, B., "Organisationsteori", Stockholm, 1975, "Administrationsteorin behandlar exekutivens problem i samband med styrningen av organisationens produktion.", sid 160

92) Eller som i Selznicks fall en fråga om "administrativ företagsledning" eller "institutionellt ledarskap"

93) jfr Fayol, H, "Industriell och allmän administration", Fayol identifierar fem övergripande administrativa uppgifter: planering, organisation, befälsutövande, samordning och kontroll.

94) Brown, W., "Organizations", London, 1971; Brown, W., "Participation", Management Decision Monograph Series, Vol 1972, No 2; samt jfr även Brown, W./Jaques, E., Glacier Project Papers", London, 1975

95) Brown, W., "Organizations", London, 1971, "An employment hierarchy can be defined as 'that network of employment roles set up by an association of people to carry out work required to achieve the objectives of the association. Work is delegated by the executive down through one or more strata of subordinates roles." sid 49; "Employment hierarchies exist to develop, produce and sell goods or services", sid 60, denna verksamhet eller dessa funktioner, samlar Brown under beteckningen "operational work". Från och till använder Brown uttrycket "executive system". Det är synonymt med "employment hierarchy, det är endast den bestämda form som användes på Browns eget företag, Glacier Metal Company

96) "Powergroups", Brown identifierar tre maktgrupper som direkt eller indirekt - i "interaktion" med arbetsorganisationen - har betydelse för formulerandet och fastställandet av policies, och därmed också för hur organisationen verkställer sina uppgifter. "A body of shareholders can inhibit change by voting against a resolution at a meeting of a company. A body of consumers or customers can do the same by threatening withdrawal of custom. A body of employees can do so by threatening strike action", sid 155 (understrykningarna är mina markeringar av de tre grupper Brown identifierar); "We know from experience what happens when an attempt is made to introduce policies that take insufficient account of the strengths and interests of one of the powergroups. ... If those who manage an employment hierarchy are not aware of the existence and strength of these power systems, then the policies that emerge from the complex interactions that take place will not have been fully sanctioned, because the forces at work will not have been sufficiently understood. If this happened, the policies will be disrupted later by the use of power by the group whose interests have been too little taken into account.", sid 161. Citaten är från "Organizations", London, 1971. Se även Brown, W./Jaques, E., "Glacier Project Papers", London, 1965, "There is a failure to perceive the existence of other social systems side by side with the executive system. These are the representative system, the system of stockholders, and the customers system. These three systems contain real power and are in constant interaction with the executive system. It is interaction between these power groups which produces the basic policies governing the running of the company and the work of those in its executive system. This interaction of role systems we call the legislative system", sid 156

97) Brown, W., "Participation", Management Decision Monograph Series, Vol 1972, No 2, "This then, is the reason for the prevalence and the economic (if not the psychological) efficiency of the hierarchical form of work organization down the ages. ... In short, there is a reasonable case for suggesting that employment hierarchies as currently organized in general (though often not in particular) reflect the distribution of talent for work among our population and therefor is here to stay. The proposition that 'every soldier has a field marshal's baton in his knopsack' may be an attractive creed to a democratic society but there is little evidence to support it.", sid 7

98) Brown, W., "Organizations", London, 1971, I innehållsförteckningen (sid x) rubricerar Brown dessa avsnitt på följande sätt: "Mechanisms of interaction between power-groups and employment hierarchy. ... Need for clear institutions through which managers can obtain sanction from power-groups for their use of authority."

99) Brown, W., 1971, "Those who approve of this type of this type of situation believe in the desirability of 'informal organization', which, to me, is a contradiction in terms. 'Informal' implies the lack of structure, whereas 'organization' implies the existence of one.", sid 58; "The fact is that the 'informal organization' thinkers tend to regard formal organization as a structure of roles down which specific worktasks are delegated. They do not think of roles as containing precisely defined areas over which the occupant has to make all the decisions. As a result the idea of informality is essential to them, in order to provide the opportunity for somebody to spot the need for a decision to be taken and have the courage to take it. But if instead a role is defined by delineating an area over which the occupant of the role has, as a duty, to exercise discretion and take the necessary decisions, then there is no need to think in terms of informality as a mechanism for filling the gaps left by madequate formal organization.", sid 59; jfr även "There are those who are convinced that formalization means a loss of freedom. Their cry is, 'Let's leave it vague so that individual creativeness can have a greater chance.' But there is plenty of evidence that vague and confused organization is the great enemy of creativeness. There are those who claim that disciplined observation, concept formation, and precise language, cannot be used as tools in social situations involving human beings. It is the object of this book to demonstrate that this is untrue.", sid 14

100) Brown, W., 1971, "But always, if we are employed, we are also a member of the representative system, that exist side by side with the employment hierarchy in which we have a work role. A representative system comprises constituents, constituencies, representatives, and elected committees. These systems exist, whether they are recognized or not, wherever some people take on the task of voicing the views of others. ... A manager can critize or praise a person in his employee role but not in his representative role. That is the responsibility of his constituents", sid 166-167. A committee is a body of people who are collectively accountable and are authorized to come to decisious by a majority vote. In short, a committee carries corporate accountability.", sid 86, "Members of committees can be appointed by those with authority or elected to represent others.", sid 381; Brown, W., "Participation", Management Decision Monograph Series, Vol 1972, No 2, "The company has need of employee re presentatives in order that they may be aware of the viewpoint of their employees in all sections and at all levels", sid 28

101) Brown, W., 1971, "But there is no institution in general use in employment hierarchies today that takes account of the existence of power-groups (as I have outlined them), or of the fact that manangerial authority is derived from this power. It is thus essential to have a means to secure the sanction and backing of the representative systems for new plans and policies. This sort of procedure is necessary if the plans are to be effectively carried out and if the authority of managerial roles is to be maintained.", sid 192; "COUNCIL: as used in this book is a body composed of elected representatives of the whole of a manager's extended command plus that manager which arrives at decisions (appart from those concerning procedure) by unanimous vote of its members.", sid 382

102) Brown, W., 1972, "Every member of the council (including the management member) shall have the right of veto over motions before the council exept for motions on procedures.", sid 32; "Unanimous Voting Council: an institution comprising representatives and/or ex-officio members from different associations which agrees to continue negotiations over differences of viewpoint until a unanimous agreement is reached and renounces the use of power against each other.", sid 217

103) Brown, W., 1971, sid 203; jfr "The unanimous vote is the key factor. ... The setting up of a council enables the fight to be a verbal one across the council table. The strike is replaced by a delay in introducing the change, but meanwhile work continues", sid 202-203, "... management will not even attempt to introduce change if the representatives object. It will submitt matters to council discussion whenever requested to do so and undertakes that change will not be introduced without unanimous agreement.", sid 209, "It would be easy to assume that setting up a unanimous voting council and its use to agree policy would take up a great deal of time. I am quite sure, on the contrary, that it saves a great deal of time. Thousands of arguments about regulations that would otherwise take place are settled in advance by the existence of agreed policies", sid 208

104) Brown, W., 1971, sid 196

105) Brown, W., 1971, sid 201

106) Brown, W., 1971, "There was no unique Glacier system at work. What had been achieved was the institutionalization of the same roles, role-systems, power-groups and relationships that exist in every employment hierarchy. This institutionalization made them explicit and made it possible to describe them in terms which could be understood by any interested employee in the company. It anabled the company to teach ist own managers how its employment hierarchy actually operated, and the precise policies which manager must implement with the use of their authority. This institutionalization made employee-participation in the formation of policy not only a reality, but a reality that was felt to exist by most employees. By recognizing the important part played by representatatives it greatly reduced their feelings of cynicism, suspicion and hostility, and enabled them to take a highly constructive part in the affairs of the company", sid 199-200

107) jfr Dickson, J.W, "Participation as a Means of Control", Journal of Management Studies, Vol. 18, No 2, "These results are shown to be compatible with the view that participation represents an extension of organizational control over employees rather than the view that participation is a means of employee influence over upper level management. Organizational control is achieved through establishing a framework for participation which limits the issues that can be raised and the influence that can be exerted upwards", sid 159; och Pfeffer, J., "Power in Organizations", London, 1981, "Given that comittees are established to legitimate decisions and provide outlets for the expression of various, interests, the important aspect of committees in organizational politics is not their function, as much as their

very existence. It is the process of cooptation, the process of interest representation, and the process of meeting and conferring which is critical in providing acceptance and legitimacy of decisions", sid 175 - termen "cooptation", se fotnot 126) i detta kapitel

108) Brown, W., 1971, "I have tried to show the need for an explicit internal legislature within employment hierarchies. If there is to be a 'legislature' there must also be a 'indiciary' to police the boundaries of the areas of managerial decision. That is the basic case for appeal procedures ", sid 218; jfr Bernstein, P., "Workplace Democratization: Its Internal Dynamics", Kent, Ohio, 1976 i Organization and Administrative Science, Vol. 7(1976):3 och hans "fifth necessary component: independent judiciary", sid 83ff

109) Brown, W., 1972, sid 25; Brown, W., 1971, "APPEAL PROCEDURE: the process whereby an employee can cause a decision of a manager. This definition implies that an employee who is dissatisfied with the decision of his manager may cause it to be successively reviewed by ever higher manager until it reaches the chief executive", sid 381

110) Brown, W., 1971, sid 220

111) Brown, W., 1971. I anslutning till exemplet med bedömningen av den underställdes arbetsprestation säger Brown följande: "The appellant is thirsting for what he regards as justice, but the plain fact is that he rates his own work performance better than does his manager. It is impossible to grant appeal simply on these grounds, for it would contradict the concept of 'manager'. A manager, according to the definition I have set out, is a manager only if he has the authority to asses his immediate subordinates and to deselect them if he is dissatisfied. ... It is important, however, to understand that in order to get acceptance by employees in general of such a condition of appeal it is necessary to get the boundary definition of manager accepted by represenatives.", sid 220-221

112) Brown, W., 1971, sid 234

113) jfr Brown, W., 1971, "The agreement is that all problems that cannot be resolved do become council matters. But a very important part of the work of a council is the production and modification of these standing orders. It is important firstly because it is the means whereby employees via their representatives, participate in the formation of the policies that affect their working lives and secondly, because it is the means by which the representative group uses its power to provide managers with authority and individual employees with rights.", sid 206

114) jfr Brown, W., 1971, "Thus, unanimous voting councils may turn out to be one of the very important institutions in society which, if explicity understood and recognized, could do much to assist the mediation of conflict", sid 214

115) Crozier, M., "The Bureaucratic Phenomenon", Chicago, 1964, jfr "Other forces are operating which insure, the minimum of consensus and organizational commitment that prevent people from extracting too much from, or being too much exploited in, their reciprocal deals", sid 167

116) jfr Pettigrew, A., "The Politics of Organizational Decision-making", London, 1973, sid 20

117) jfr Silverman, D., 1970, "Those who would propose an alternative have tended to fall into the other trap of exaggerating the extent to which the members of organizations are concerned with advancing their power and status and have failed to take sufficient account of the possible existence of shared values (to which, at the very least, lipservice will be paid), as well as that of the interdependence of one group's privileges with those of another.", sid 41

118) Crozier, M., 1964, jfr "... a fair day's work. ... one should not neglect the pressures that can be put on a group because their contribution does not fit the general pattern of our industrial civilization." sid 169

119) Crozier, M., 1964, direkt över.ttning från sid 167. Crozier baserar sina iakttagelser på empiri från ett statligt monopolföretag inom industrisektorn i Frankrike; jfr även Coser, L.A., "The Termination of Conflict", in Gore, W.J./Dyson, J.W. (red), "The Making of Decisions", N.Y, 1964, "... the parties must agree upon rules and norms allowing them to asses their respective power position in the struggle. Their common interest leads them to accept rules which entrance their mutual dependence in the very pursnit of their antagonistic goals. Such arguments make their conflict, so to speak, self-liquidating", sid 405

120) Selznick,P., "Modern organisationsteori", Stockholm, 1968

121) Selznick,P., 1968, sid 125; Selznick fortsätter: "Denna process, då organisationen genomsyras av värden, är en del av vad vi menar med institutionalisering"; jfr även "De naturliga tendenser som omtalas här - utvecklingen av försvarsideologier, institutionella värdens beroende av att eliten formas och upprätthålls, inre motsättningar som ger uttryck åt gruppintressen - illustrerar bara de många element som samverkar för att forma en organisations sociala struktur. Trots olikheterna har dessa krafter en enad effekt. I deras verksamhet ser vi hur gruppvärderingar formas, för tillsammans bestämmer de organisationens åtaganden och ger den en tydlig identitet. I den utsträckning som organisationer är naturliga samhällen har de med andra ord en historia, och denna historia är sammansatt av urskiljbara och återkommande sätt att svara på inre och yttre påtryckningar. Allt eftersom dessa svar kristalliseras i bestämda mönster, framträder en social struktur. Ju mer utvecklad en organisations sociala struktur är, desto mer kommer organisationen att värderas i sig, inte som ett redskap utan som ett institutionellt fullföljande av gruppintegritet och gruppsträvanden", sid 23-24

122) jfr Berle, A.A., "Power", New York, 1967, "despite the fact that intraorganizational power relationships may be between groups, power is ultimately a personal phenomena.", sid 36

123) Bacharach, S.B/Lawler, E.J, "Power and Politics in Organizations", London, 1980, "Interest groups may be defined as groups of actors who are aware of the commonality of their goals and the commonality of their fate beyond simply their interdependence with regard to the conduct of work", sid 8; jfr även Burns T.,

"On the Plurality of Social Systems", i Lawrence, J.R, "Operational Research and the Social Sciencies", London, 1966, "The individual may be, and usually is, concerned to extend the control he has over his own situation and prospects, to increase the value of the resource which he represents to the organization. He may be, and often is, able to increase his personal power by attaching himself to parties or sections of people who reperesent the same kind of resource and wish to enhance its exchange value, or to cabals who seek to control or influence the exercise of patronage in the organization. Such formations have to do with what are commonly, and rightly, regardes as the 'internal politics' of organizations. Interest groups are often identical with departments, or with dominant groups in them, and their political leaders are heads of departments, or accepted activists, or elected representatives (e.g. shop stewards. The issues in which they are involved arise from the conflicting demands on the rewards of the enterprise, its uncommitted resources (the allocation of new capital), the direction of the acitivities of others (the authority to propose or sanction action by other departments, groups or individuals), and partonage (promotions, new appointments, and the distribution of rights and privileges)", sid 166

124) jfr Bacharach, S.B/Lawler, E.J, 1981, "A coalition is defined as a grouping of interest groups who are committed to achieving a common goal. They are based on the joint action of two or more interst groups against other interest groups", sid 8; jfr Pfeffer, J., "Power in Organizations", London 1981, "Just as in the case of building external constituencies, internal alliances are founded on common interests among the various participants. Internal alliances are likely to be particulary sought by the less powerful actors in the organization. Because of their limited power, the best way to ensure that these less powerful actors can achieve their interests in the organization is by finding common interests with others, particulary those with more power. ... coalitions with other groups on issues where common positions ca be identified make it possible for each group to obtain its desired outcomes." sid 160-161, "This last example illustrates an important point about coalitions, that they are unstable and shift depending on the particular issues involved. Bucher (1970:34) has noted: Most coalitions are shifting alliances, depending upon the issues. As issues come up, faculty within the department who are concerned shop around seeking out those who might be allies in realition to the particular issue."; och Pfeffer, J., "Power and Resource Allocation in Organizations", Staw, B.M.,/Salancik, G.R (red), "New Directions in Organizational Behavior", "While the term 'cooptation' orginally referred to a strategy employed with respect to groups and organizations in the focal organizations's environment (e.g. Selznik, 1949), the cooptation of interests is a more general phenomenon occuring within as well as between organizations (Gamson, 1968). If there is a dominant coalition in control of an organization, with enough power and influence to obtain the resources or policies desired, it is nevetheless the case that it may be useful to coopt other interests within the organization to

avoid provoking oppposition and to insure a broader base of support for the decision. Committees in organizations frequently are used for the purpose of such cooptation of other interests"., sid 242; Selznick's definition av begreppet "cooptation": "... the process of absorbing new elements into the leadership or policydetermining structure of an organization as a means of averting threats to its stability or existence", Selznick,P., "TVA and the Grass Roots", 2nd edition, Berkley, 1966, sid 13. Vad Pfeffer säger är att aktörer med mindre makt är benägna att gå i coalition med de med mera makt, för att stärka sina möjligheter att hävda egna viktiga intressen. Men han nämner också den 'kooptering' ('införlivande') av intressen som förekommer i en organisation - i meningen att en starkare grupp söker stöd för sina åsikter och beslut. "... cooptation involves an attempt to change the position of powerful social actors so that they favor the particular subunit's interests. ... The typical way of coopting interests within organizations is through establishing committees. ... Within the organization, cooptation may involve establishing a committee and placing persons from groups or interests to be scoopted on that committee. ... Cooptation is often effective it exposes the coopted representatives to informational social influence, and confronts them with conformity pressures and the necessity of justifying their actions." (från sid 166-167, Pfeffer, "Power in Organizations".) Resultatet - i makt- och inflytandemening - av den samtidiga förekomsten av försök att få till stånd 'koalitioner' och att på olika sätt åstadkomma 'kooptering' av intressen återstår att bedöma

125) Tedeschi/Bonoma/Schenkler, 1973, sid 155

126) Scott, R.S., "Organizations - Rational, Natural, and Open Systems", Englewood Cliffs, N.J., 1981, sid 83

127) Silverman, D., 1970, sid 22; jfr även "It follows that explanations of human actions must take account of the meanings which those concerned assign to their acts; the manner in which the everyday world is socially constructed yet perceived as real and routine becomes a crucial concern of sociological analysis", sid 127

128) jfr resonemang från Barnard, C.I, 1938, "Formal organizations arise out of and are necessary to informal organizations; but when formal organizations come to operation they create and require informal organizations" (sid 120) och "... informal organizations are necessary to the operation of formal organizations as a means of communication, of cohesion, and protecting the integrity of the individual" (sid 123)

129) BAO/SBmf, "Medbestämmande i bank", 1979

130) KFO/Fabriks/SIF/SALF/CF, m fl, MBA-Medbestämmandeavtal, 1980

131) jfr Pfeffer, J., "Organizational Design", Arlington Heights, Ill. AHM Publishing Corp, 1978, "The design of an organization, its structure, is foremost the system of control and authority by which the organization is governed. In the organizational structure, decision discredition is allocated to various positions and the distribution of formal authority is established. Furthermore, by establishing the pattern of prescribed

communication and reporting requirements, the structure provides some participants with more and better information and more central locations int the communication network. ... Thus, organizational structures create formal power and authority by designating certain persons to do certain tasks and make certain decisions and create informal power through the effect on information and communication strucutres within the organization. Organizational structure is a picture of the governance of the organization and a determinant of who controls and decides organizational activities", sid 38; samt jfr även Stoner, J.A.F, "Management", Second Edition, Englewood Cliffs, N.J., 1982; "Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals. A process is a systematic way of doing things. We define management as a process because all managers, regardless of their particular aptitudes or skills, engage in certain interrelated activities in order to achieve their desired goals.

1. Planning implies that managers think through their goals and actions in advance. Their actions are usually based on some method, plan, or logic, rather than on a hunch.
2. Organizing means that managers coordinate the human and material resources of the organization. The effeciveness of an organization depends on its ability to marshal its resources to attain its goals. Obviously, the more integrated and coordinated the work of an organization, the more effetice it will be. Achieving this coordination is part of the manager's job.
3. Leading describes how managers direct and influence subordinates, getting others to perform essential tasks. By establishing the proper atmosphere, they help their subordinates do their best.
4. Controlling means that managers attempt that the organization is moving towards its goals. If some part of their organization is on the wrong track, managers try to find out why and set things right.

Our definition also indicates that managers use all the resources of the organization - its finances, equipment, and information as well as its people - to attain their goals. People are the most important resource of any organization, but managers would be limiting their achievments if they did not also rely on the other available organizational resources. For example, a manager who wishes to increase sales might try not only to motivate the sales force but also to increase the advertising budget, thus using both human and financial resources to attain the goal.", sid 8

132) jfr TCO, "Om organisation: Att organisera arbete; Mot en ny organisationslära", Stockholm, 1976; "På senare tid har försök gjorts att skapa en organisationsteori som istället bygger på intressenternas motsatta - och till viss del oförenliga - intressen. Den utgår från en konfliktsyn. Konfliktsynen behöver inte innebära något ställningstagande till det legitima i olika

gruppers intressen. Det viktiga i sammanhanget är att förekomsten av olika intressen erkänns och får bilda utgångspunkt för en diskussion om hur organisationen fungerar.", sid 21; och Mintzberg, H., "Power in and around Organizations", Englewood Cliffs, N.J., 1983, "Workers often join unions because they are alienated from their workplace. Their tasks may be dull and are probably beyond their control, and they themselves are socially isolated from the higher status levels of the hierarchy. It becomes natural for them to have little commitment to the actual work they do, less to its final product, which they may never even see, and even less to the clients - faceless creatures with whom they may have no contact. Under these conditions, it stands to reason that the unions would take stands on issues related to the conditions of the work and its renumeration, not on those related to the mission of the organization.", sid 43; samt även Pfeffer, J./Salancik, G.R, "The External Control of Organizations", N.Y., 1978, "Organizations are coalition of varying interests. Participants can, and frequently do, have incompatible preferences and goals. The question of whose interests are to prevail in organizational actions is crucial to determining those actions. Power is overlooked to frequently by attending to issues of effectiveness and efficiency. Effectiveness and organizational performance ca be evaluated only by asking whose interests are being served.", sid 259

133) jfr Pfeffer, J./Salancik, G.R, "The External Control of Organizations", N.Y., 1978; "Establishing a coalition large enough to ensure survival is an organizations most critical activity (March and Simon, 1958). The organization as an entity becomes defined only by that activity. March and Simon (1958) talked about organizations in just these terms. They noted that it was necessary to provide inducements for social actors to participate in organizations. In return for these inducements, participants made contributions, and the contributions of some participants become the inducements for others. The organization was the framework, the setting, in which these exchanges of inducements and contributions occurred. Participants would enter and leave the organization depending upon both their assesment of the relative value to be gained by continuing the exchange and the organization's assesment the assesment of others in the coalition - of the same issue. An organization, according to this perspective, is viable as long as its available inducements are sufficient to elicit the necessary contributions - in other words, to maintain a viable coalition of support", sid 25 (jfr Barnard, C., "The Functions of the Executive", Cambridge, Mass., 1938, bl a sid); "An important dimension, then of the establishment of coalition is that there is no requirement for the participants to share vested interests or singular, paramount goals. Anything that justifices a participants involvement is sufficient from an organizing point of view. Some organizational theorists have the idea that everyone who must agree to cooperate in the pursuit of the same goals. This is clearly not the case. Organizational participants may come into the coalition when there is some advantage to be gained and leave when there is no longer any perceived advantage. The gains and costs are defined in terms of the individual participants or groups, not in terms agreed upon by all or promulgated by the organization's management", sid 25-26 (jfr fotnot 78)

134) jfr Argyris, C./Schön, D.A, "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective", AddisonWesley, 1978; "Each member of the organization constructs his or her own representation, or image, of the theory-in-use of the whole. That picture is always incomplete. The organization members strive continually to complete it, and to understand themselves in the context of the organization. Then try to describe themselves and their own performance insofar as they interact with others. As conditions change, they test and modify that description. Moveover, others are continually engaged in similar inquiry. It is continual, concerted meshing of individual images of self and others, of one's own activity in the context of collective interaction, which constitutes an organization's knowledge of its theory-in-use. An organization is like an organism each of whose cells contains a particular, partial, changing image of itself in relation to the whole. And like such an organism, the organization's practice stems from those very images. Organization is an artifact of individual ways of representing organization.", sid 16

135) jfr fotnot 133

136) Avser både den "effectiveness" och "efficiency" som Pfeffer/Salancik, 1978, nämner: "Effectivesnes is an external evaluation of what the organization is doing, while efficiency is an internal evaluation of the amount of resources consumed in the process of doing this activity. Because efficiency is a valued social standard, it is occasionally mustered as a rationale for attacking or defending organizations when their activities or outputs are objectionable on other grounds", sid 37 (distinktionen mellan "effectiveness" och efficiency" jfr bl a Barnard, 1938)

137) Pfeffer, J., 1981, sid 135; jfr även Bittner under fotnot 5) i detta kapitel

138) jfr min organisationsföreställning - den kommer att konkretiseras i fortsättningen av boken; se framförallt kapitel 13

139) jfr Bittner, 1965, fotnot 5 i detta kapitel; Bittner säger följande om konsekvenserna av Webers byråkratimodell och de oformulerade antagande som omger den: "In its normal functioning this information furnishes the facit foundation for all that is explicitly known, and provides the matrix for all describerate considerations without being itself deliberately considered. While its content can be raised to the level of analysis, this typically does not occur. Rather, the information enters into that commonplace and practical orientation to reality which members of society regard as 'natural' when attending to their daily affairs", sid 243

140) Perrow, C., 1979, egen översättning från sid 153

Fotnoter Kapitel 12

1) Bacharach, S.B./Lawler, E.J., "Power and Politics in organizations", San Francisco, 1980, sid 1.

2) jfr. resonemang i bl.a. kapitel 11 - organisationen som tillkommen utifrån ett behov av kollektivt handlande i syfte att fullgöra en eller flera uppgifter (se fotnot 13, kapitel 11); jfr även Bittner, E., "The Concept of Organisation", Social Research, vol. 32, no 3, 1965, "... stable associations of persons engaged in concerted activities directed to the attainment of specific objectives,", sid 239.

3) se bl.a. Tedeschi, J.T./Schlenker, B.R./Bonoma, T.V., "Conflict, Power and Games", Chicago, 1973; och Crozier, M./Friedberg, E., "Actors and Systems", Chicago, 1980, "Instead of concentrating on a series of well-defined concepts - structure, role, person - which are insufficient for comprehending the phenomena we consider essential, including relations, negotiations, power, and interdependence, we focus on the mechanisms for integrating these phenomena. For us the game is much more than an image; it is a concrete mechanism which men use to structure and regularize their power relations, while leaving these relations - and themselves - free. Men have developed the game as an instrument to regulate their cooperation. It is the essential instrument of organized action. The game reconciles freedom and constraints.", sid 56.

4) jfr t ex de politiska organisationsföreställningarna; bl a Pfeffer, 1981, och Pettigrew, 1973 refererade i kapitel 11, samt Bacharach-/Lawler, 1980, fotnot 1 ovan.

5) se t.ex. Crozier, M./Friedberg, E., 1980; jfr även Mintzberg, H., "Power In and Around Organizations", Englewood Cliffs, N.J.

6) Crozier/Friedberg, 1980, sid 30.

7) jfr Crozier/Friedberg, 1980, "The organizational context of the shop cannot be completely described, however, as a set of formal arrangements or technical and structural conditions. It also, indeed, primarily, involves a set of relationships among the actors. Through these relationships, the actors reveal the strategies they choose in the course of mutual interaction within the given context. These relationships are indicative of the power relationships on which the shop organization is based.", sid 27.

8) se t.ex. Arbnor, I./Borglund, S-E/Liljedahl, T., "Osynligt ockuperad", Kristianstad, 1980; jfr även, Stedman Jones, G., "Från historisk sociologi till teoretisk historia", Häften för kritiska studier, Nr. 1, 1980.

9) Crozier/Friedberg, 1980, sid 21.

10) Crozier/Friedberg, 1980, sid 19.

11) jfr Barnard, C.I., "The Functions of the Executive", Cambridge, Mass., 1938; samt Simon, H.A., "Administrativt beteende", Prisma, 1971, "Ett beslut är 'organisatoriskt' rationellt om det är inriktat på organisationens mål; det är 'personligt' rationellt om det är inriktat på individens mål", sid 128; se vidare kapitlets fortsättning.

Fotnoter Kapitel 12

12) jfr bl a Enderud, H., "Beslutninger i organisationer - i adfaerdsteoretisk perspektiv, Fremad, Köpenhavn/Danmark, 1976, sid 30 ff om "Den rationelle idealmodel".

13) jfr March, J.G./Simon, H.A., "Organizations", John Wiley & Sons Inc., 1958, kapitel 2, t ex sid 13 och 22-23.

14) jfr t ex Miles, R.E./Snow, C.C., "Organizational Strategy, Structure, and Process", McGraw Hill, 1978, "... the classical planning sequence: Plan, Act, Evaluate", sid 43.

15) jfr Simon, H.A., "Models of Man: Social and Rational", John Wiley & Sons Inc., 1957, "There are two principal species of economic man: the consumer and the entrepreneur. Classical economics assumes the goals of both to be given: the former wishes to maximize his utility, which is a known function of the goods and services he consumes; the latter wishes to maximize his profit. The theory than assumes both of them to be rational. Confronted with a pair of alternatives, they will select that one which yields the larger utility or profits, respectively.", sid 196-197.

16) jfr Sjöstrand, S-E., "Samhällsorganisation", Lund, 1985, kapitel 2.

17) jfr redogörelsen för Herbert A. Simons teorier nedan i detta kapitel.

18) jfr Simon, 1957, "... if there were no limits to human rationality administrative theory would be barren. It would consist of the single precept: Always select that alternative, among those available, which will lead to the most complete achievement of your goals. The need for an administrative theory resides in the fact that there are practical limits to human rationality, and that these limits are not static, but depend upon the organizational environment in which the individual's decision takes place", sid 199.

19) Weber, M., "The Theory of Social and Economic Organization", Oxford, 1947, översättning och inledning av Henderson och Parsons, "... the rational ideal type is an authentic generalized theoretical concept ... it does not describe a concrete course of action but a normatively ideal course, assuming certain ends and modes of normative orientation as 'binding' on the actor.", sid 13.

20) Taylor, F.W., "The Principles of Scientific Management", New York, 1911 och "Shop Management", New York, 1919.

21) Fayol. H., "Industrial and General Administration", London, 1930.

22) se Taylor, F.W., "Scientific Management", "Testimony Before the Special House Committee", Harper & Brothers, New York, 1947.

23) jfr Bacharach/Lawler, 1980, "Weber specified some of the primary dimensions of organizational structure, it is also true that he viewed organizational structure as emerging from the conscious political decisions of interest groups. For Weber, organizations are not simply rationally determined systems of interdependent structures; they are also systems in which political tension among interest groups can emerge and reemerge. ... The comparative sociological studies of organizations have ..-. been preoccupied with the formal mechanisms of coordination <u>without recognizing</u>

the power and the political negotiations that buttress these mechanisms,", sid 3; och se bl a Weber, M., "The Theory of Social and Economic Organization", New York, 1947.

24) se Taylor, 1974, sid 126 ff, t ex "The Chairman. Is it not true, under those circumstances, that a failure to cooperate means that his ability to earn a livelihood has been completely destroyed, or cut off to the extent of 100 per cent, while he realizes at the same time that his employers's earning ability is not altered; that a disagreement might continue as far as the employer is concerned, while it would mean starvation to him?
Mr. Taylor. I must say, Mr. Chairman, that I do not exactly catch your meaning; I do not think I understand you.", sid 166 och "The Chairman. Then, how does scientific management propose to take care of men who are not "first-class" men in any particular line of work?
Mr. Taylor. I give it up.
The Chairman. Scientific management has no place for such men?
Mr. Taylor. Scientific management has no place for a bird that can sing and won't sing.
The Chairman. I am not speaking about birds at all.
Mr. Taylor. No man who can work and won't work has any place under scientific management.", sid 175.

25) jfr Taylor, F.W., "Rationell arbetsledning: Taylor-systemet", Uppsala, 1913, t ex "Utvecklingen af en vetenskaplig metod medför, att en mängd regler, lagar och formler måste uppställas, hvilka skola ersätta arbetarens personliga omdöme, och som kunna begagnas med framgång, först sedan de blifvit systematiskt uppställda och ordnade. ... Allt tankearbete, som under det gamla systemet förrättades af arbetaren såsom ett resultat af hans personliga erfarenhet, måste sålunda under det nya systemet utföras af arbetsledningen i öfverensstämmelse med vetenskapliga lagar. Ty äfven om arbetaren vore i stånd att utveckla och använda ett vetenskapligt system, skulle det vara honom fysiskt omöjligt att arbeta samtidigt vid maskinen och skrifbordet. Det är alltså naturligt, att i de flesta fall en särskild person måste på förhand utföra tankearbetet och att helt andra människor böra användas till att utföra det fysiska arbetet.", sid 21-22 och Taylor, F.W., "Scientific Management", 1947, "Sålunda skall under det nya systemet exakta teoretiska kunskaper och metoder med säkerhet på alla områden förr eller senare ersätta det på en slump bedrivna arbetet, varemot under de gamla organisationsformerna arbete i överensstämmelse med riktiga teoretiska lagar är en omöjlighet." (egen översättning).

26) Här åsyftas i första hand det forskningsprogram som under Elton Mayos ledning startades 1929 vid Western Electric fabrikerna i Chicago.

27) Roethlisberger, F.J./Dickson, W.J., "Management and the Worker", Cambridge, Mass., 1939.

28) Barnard, C.I., "The Functions of the Executive", Cambridge, Mass., 1938, sid 88-89.

29) jfr Barnard, 1938, "Although effectiveness of coöperative effort relates to accomplishment of an objective of the system and is determined with a view to the system's requirements, efficiency relates to the satisfaction of individual motives. The efficiency of a coöperative system is the resultant of the efficiencies of the individuals furnishing the constituent efforts, that is, as

viewed by them. If the individual finds his motives being satisfied by what he does, he continues his coöperative effort; otherwise he does not. If he does not, this subtraction from the coöperative system may be fatal to it. If five men are required and the fifth man finds no satisfaction in coöperating, his contribution would be inefficient. He would withhold or withdraw his services, so that the coöperation would be destroyed. If he considers it to be efficient, it is continued. Thus, the efficiency of a coöperative system is its capacity to maintain itself by the individual satisfactions it affords. This may be called its capacity of equilibrium, the balancing of burdens by satisfactions which results in continuance.", sid 56-57; Barnard berör här den teori över en organisations jämvikt som jag återkommer till nedan - i anslutning både till Barnards organisationsföreställning och Simons organisationsföreställning. Om individens motiv säger Barnard följande: "We shall call desires, impulses, wants, by the name 'motives'. They are chiefly resultants of forces in the physical, biological, and social environments present and past. In other words 'motives' are constructions for the psychological factors of individuals in the sense previously discussed in this chapter, inferred from action, that is, after the fact. No doubt sometimes what we mean by 'imagination' is a factor in the present situation. No doubt also, persons can occasionally be aware of their 'motives'. But usually what a man wants can be known even to himself only from what he does or tries to do, given an opportunity for selective action.", sid 18.

30) Barnard, 1938, sid 60-61; denna distinktion mellan 'extern' och 'intern' effektivitet återkommer i organisationsföreställningar ända fram till idag - jfr t ex Pfeffer, J./Salancik, G.R., "The External Control of Organizations - A Resource Dependence Perspective", Harper & Row, 1978, sid 29-37.

31) jfr Barnard, 1938, "It will be useful at this place further to consider persons in their individual aspect, as external to any coöperative systems. In this aspect persons choose whether or not they will enter into a specific coöperative system. This choice will be made on the basis of (1) purposes, desires, impulses of the moment, and (2) the alternatives external to the individual recognized by him as available. Organization results from the modification of the action of the individual through control of or influence upon one of these categories. Deliberate conscious and specialized control of them is the essence of the executive functions.", sid 17.

32) Barnard, 1938, sid 82 och 94-95.

33) Barnard, 1938, t ex sid 77, 78 och 79.

34) jfr Barnard, 1938, "When the purpose of a system of coöperation is attained, we say that the coöperation was effective; if not attained, ineffective. In some cases, of course, no degrees of effectiveness may be recognized - either the objective is completely accomplished or it is not accomplished at all; but in most instances this is not the case and the aim is subject to accomplishment in various degrees. In any event the adequacy of the degree of effectiveness is to be determined from the point of view of the coöperative system; the personal point of view has no pertinence here. It follows that the effectiveness of the effort of

an individual in coöperation has two meanings. First, it has reference to the relation of the specific effort to the coöperative result; it is then to be judged from the coöperative point of view with reference to its bearing on the attainment of the coöperative purpose. Second, it has reference to its status as one of an individual's chain of efforts contributed to the cooperative system as a means of satisfying his personal motives; its effectiveness from this point of view is quite a different thing. Usually when coöperation is concerned, effectiveness of a component effort is determined from the coöperative point of view. The personal point of view has no direct relevance."

35) Barnard, 1938, t ex "If organizations are systems, it follows that the general characteristics of systems are also those of organizations. For our purpose we may say that a system is something which must be treated as a whole because each part is related to every other part included in it in a significant way. This significant way is that the components are interdependent variables.", sid 77.

36) Barnard, 1938, sid 217.

37) Barnard, 1938, sid 116-117.

38) Barnard, 1938, "Formal organization is that kind of cooperation among men that is conscious, deliberate, purposeful", sid 4.

39) Barnard, 1938, sid 132.

40) Barnard, 1938, sid 139.

41) Barnard, 1938, sid 184

42) Barnard, 1938, sid 186.

43) Barnard, 1938, sid 203 och 205.

44) Barnard, 1938, sid 209-211.

45) Barnard, 1938, "Authority has been defined in part as a "character of a communication in a formal organization." A "superior" is not in our view an authority nor does he have authority strictly speaking; nor is a communication authoritative except when it is an effort or action of organization. This is what we mean when we say that ind viduals are able to exercise authority only when they are acting "officially," a principle well established in law, and generally in secular and religious practice. Hence the importance ascribed to time, place, dress, ceremony, and authentication of a communication to establish its official character. These practices confirm the statement that authority relates to a communication "in a formal organization." There often occur occasions of compulsive power of individuals and of hostile groups; but authority is always concerned with something within a definitely organized system. Current usage conforms to the definition in this respect. The word "authority" is seldom employed except where formal organization connection is stated or implied (unless, of course, the reference is obviously figurative).", sid 172-173; jfr även Simon H.A., "On the Concept of Organizational Goal", Administrative Science Quarterly, sid 1-22.

46) Barnard, 1938, sid 163.

Fotnoter Kapitel 12

47) Barnard, 1938, bl a sid 243, "... the individual economies or the aggregate of them change constantly partly by reason of organization action, partly because of external factors. But the utilities either of contributions from or expenditures to the individual economies will be dependent upon different sets of circumstances. It is hardly conceivable that the utility of a service should be the same thing to an individual and to the organization that uses it." och sid 242, där Barnard sammanfattat beskriver 'ekonomin' individen - beskrivningen bygger således på ett 'nyttoteoretiskt' resonemang.

48) Barnard, 1938, sid 44.

49) Barnard, 1938, se t ex sid 94 och 142 ff.

50) Barnard, 1938, sid 149 ff.

51) Den informella organisationen behandlar Barnard i ett eget kapitel - dess betydelse går sammanfattningsvis att utläsa ur hans sum- - mering på sidorna 122-123.

52) "an action is effective if it accomplishes its specific objective aim", Barnard, 1938, sid 20; jfr även "What we mean by 'effectiveness' of coöperation is the accomplishment of the recognized objectives of coöperative action. The degree of accomplishment indicates the degree of effectiveness.", sid 55; samt "it (an action) is efficient if it satisfies the motives of that aim" och "the efficiency of a coöperative system is its capacity to maintain itself by the individual satisfactions it affords. This may be called its capacity of equilibrium, the balancing of burdens by satisfactions which results in continuance", sid 20 respektive 57.

53) Barnard, 1938, sid 82.

54) se bl a Barnard, 1938, sid 92 och 242.

55) jfr Mintzberg, H., "Power In and Around Organizations", Englewood Cliffs, N.J., 1983, sid 16; samt Barnard, 1938, sid 215 ff, "Executive work is not that <u>of</u> the organization, but the specialized work of <u>maintaining</u> the organization in operation.", sid 215.

56) jfr 'jämviktspostulatet'; "The survival of an organization depends upon the maintenance of an equilibrium of complex character in a continuously fluctuating environment of physical, biological, and social materials, elements, and forces, which calls for readjustment of processes internal to the organization", Barnard, 1938, sid 6; jfr även föreställningen om organisationen som ett system - och ledningen som en del av detta system (Barnard, sid 116-117).

57) Barnard, 1938, sid 243 och 244.

58) Barnard, 1938, "Compare, in this connection, Pareto's distinction between the utility of a society and the utility for a society (Sociologie Générale, paragraphs 2128 ff.), also Talcott Parsons (The Structure of Social Action, pp. 241-249). I judge that what Pareto was talking about and what I am attempting to develop are equivalent in principle; but I am not certain. Using his phraseology I am saying that the aggregate of the utilities of the organization connection of each "member" of an organization is one economy and may be called the utility for an organization; but

that there must be a utility of the organization which is based upon entirely different factors but includes the individual utilities. This utility of the organization is necessarily the social evaluation by the system of its own action and cannot be the sum of individual appraisals. In my phrase the utility of the organization is the organization economy, that is, I stress its incessantly dynamic character", sid 244.

59) Barnard, 1938, sid 242-243.

60) Barnard, 1938, sid 242-243.

61) Barnard, 1938, sid 9.

62) Barnard, 1938, sid 139.

63) jfr Barnard, 1938, "The third executive function is to formulate and define the purposes, objectives, ends, of the organization", sid 231.

64) Barnard, 1938, se bl a sid 215.

65) Barnard, 1938, "Thus the executive process, even when narrowed to the aspect of effectiveness of organization and the technologies of organization activity, is one of integration of the whole, of finding the effective balance between the local and the broad considerations, between the general and the specific requirements.", sid 238, "The art of sensing the whole", sid 239.

66) t ex Pfeffer, J./Salancik, G.R., "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective", New York, 1978, "Effectiveness is an external evaluation of what the organization is doing, while efficiency is an internal evaluation of the amount of resources consumed in the process of doing this activity.", sid 37.

67) Simon, H.A., "Administrative Behavior", originalutgåva 1947 och översatt till svenska 1971, "Administrativt beteende", Prisma. Genomgången av Simons organisationsföreställning bygger inte endast på detta tidiga verk, utan även på senare arbeten - där han utvecklar och preciserar sina idéer och teorier; se fotnoter framöver.

68) jfr March, J.G./Simon, H.A., "Organizations", New York, 1958, "We have suggested that such assumptions are reasonable even though they have not really been verified. The inducements-contributions balance has two major components: the perceived desirability of leaving the organization and the utility of alternatives foregone in order to stay in the organization (i.e., the perceived case of leaving the organization).", sid 110-111.

69) Simon, H.A., "Models of Man", New York, 1957, sid 2.

70) Simon, H.A., "On the Concept of Organizational Goal", Administrative Science Quarterly, 1964, sid 12.

71) Simon, 1947/1971, sid 67.

72) Simon, 1964, sid 11.

73) Simon, 1947/1971, sid 177-178.

74) Simon, 1947/1971, sid 178; jfr även sid 196 och Barnard, 1938, sid 163.

Fotnoter Kapitel 12

75) Simon, 1947/1971, sid 189; jfr även Simon, 1964.

76) Simon, 1947/1971, sid 89; jfr Barnard, 1938, "It is the deliberate adoption of means to ends which is the essence of formal organizations.", sid 186.

77) Simon, 1957, sid 196.

78) Simon, 1964, "When we come to organizational decisions, we observe that many, if not most, of the constraints that define a satisfactory course of action are associated with an organizational role and hence only indirectly with the personal motives of the individual who assumes that role. In this situation it is convenient to use the phrase organization goal to refer to constraints, or sets of constraints, imposed by the organizational role, which has only this indirect relation to the motives of the decision-makers." sid 21.

79) Simon, 1957, "...the principle of bounded rationality: The capacity of the human mind for formulating and solving complex problems is very small compared with the size of the problems whose solution is required for objectively rational behavior in the real world - or even for a reasonable approximation to such objective rationality.... For the first consequence of the principle of bounded rationality is that the intended rationality of an actor requires him to construct a simplified model of the real situation in order to deal with it. He behaves rationally with respect to this model, and such behavior is not even approximately optimal with respect to the real world. To predict his behavior, we must understand the way in which this simplified model is constructed, and its construction will certainly be related to his psychological properties as a perceiving, thinking, and learning animal." sid 198-199; jfr Barnard, 1938, "Error of decision must be large because of the unbalance due to the difference in the precision of perception as respects the physical, the biological, and the social environments. This is a general factor limiting successful coöperation.", sid 286.

80) Simon, 1964, "In the decision-making situations of real life, a course of action, to be acceptable, must satisfy a whole set of requirements, or constraints. Sometimes one of these requirements is singled out and referred to as the goal of the action. But the choice of one of the constraints, from many, is to a large extent arbitrary. For many purposes it is more meaningful to refer to the whole set of requirements as the (complex) goal of the action. This conclusion applies both to individual and organizational decision-making." sid 7; jfr även sid 16, "In actual organizational practice, no one attempts to find an optimal solution for the whole problem. Instead, various particular decisions, or groups of decisions, within the whole complex are made by specialized members or units of the organization. In making these particular decisions, the specialized units do not solve the whole problem, but find a 'satisfactory' solution for one or more subproblems, where some of the effects of the solution on other parts of the system are incorporated in the definition of 'satisfactory'."

81) jfr Barnards, 1938, "strategic factor", t ex sid 202-203.

82) March, J.G./Simon, H.A., "Organizations", John Wiley & Sons, 1958, sid 169.

Fotnoter Kapitel 12

83) Simon, 1964, sid 18.

84) jfr March/Simon, 1958, sid 170, och Simon, 1964, sid 18.

85) jfr Barnard, 1938, "The coördination of efforts essential to a system of coöperation requires, as we have seen, an organization system of communication. Such a system of communication implies center or points of interconnection and can only operate as these centers are occupied by persons who are called executives. /It might be said, then, that the function of executives is to serve as channels of communication so far as communications must pass through central positions. /But since the object of the communication system is coördination of all aspects of organization, it follows that the functions of executives relate to all the work essential to the vitality and endurance of an organization, so far, at least, as it must be accomplished through formal coördination.", sid 216.

86) se March/Simon, 1958, sid 157; jfr även Barnard, 1938, t ex sid 231.

87) jfr Enderud, H., "Beslutninger i organisationer", Fremad, Köpenhamn, 1976, sid 46 ff och vidare t ex Bruzelius, L.H./Skärvad, P-H., "Integrerad företagsadministration", Lund, 1977, sid 181.

88) Se March/Simon, 1958, t ex "Subgoals may replace broader goals as a part of the whole process of replacing a complex reality with a simplified model of reality for purposes of decision and action (Blau, 1955).", sid 157.

89) Simon, 1964, "What is the meaning of the phrase 'organizational goal'? First, we discovered that it is doubtful whether decisions are generally directed toward achieving a goal. It is easier, and clearer to view decisions as being concerned with discovering courses of action that satisfy a whole set of constraints. ...In view of the hierarchical structure that is typical of most formal organizations, it is a reasonable use of language to employ organizational goal to refer particulary to the constraint sets and criteria of search that define roles of the upper levels.", sid 20 och 21.

90) jfr t ex Feldman, J./Kanter, H.E., "Organizational Decision Making", i "Handbook of Organizations", ed. March, J.G., Chicago, 1965, "Each part of the organization can ... be given a goal such that if all goals are satisfied, the organizations problem is solved.", sid 35.

91) jfr den grundläggande effektivitetsprincipen för all "god administration", sid 89 i Simon, 1947/1971.

92) Blegen, H.M./Nylehn, B., "Organisasjonsteori", Trondheim, 1971, sid 116.

93) Enderud, 1976, sid 44-45.

94) Crozier/Friedberg, 1980, sid 19.

95) Laski, H.J., "The Dangers of Disobedience", Harper's Monthly Magazine, June, 1929, sid 1-10.

96) jag avser här bl a Weber, M., Michels, R., Durkheim, E., och Parsons, T.

Fotnoter Kapitel 12

97) jfr The Fontana Dictionary of Modern Thought, "Finally, one can look at sociology not as a scientific discipline, defined by its concepts and methods, but in a view derived from the humanities, as a mode of consciousness, as a way of observing the subtle and complex ways in which men interact with one another, and of reporting these interactions in their complexity rather than simplifying them as a science necessarily does.", sid 589.

98) jfr t ex Burrell, G./Morgan, G., "Sociological Paradigms and Organisational Analysis", Heinemann, 1979.

99) se kapitel 11, samt jfr Selznik, P., "Foundations of the Theory of Organization", i "Complex Organization", ed. Etzioni, A., New York, 1961, "...: Structural-functional analysis relates contemporary and variable behavior to a presumptively stable system of needs and mechanisms. This means that a given empirical system is deemed to have basic needs, essentially related to self-maintenance; the system develops repetitive means of self-defense; and day-to-day activity is interpreted in terms of the function served by that activity for the maintenance and defense of the system." sid 25.

100) jfr Cyert, R.M./March, J.G., "A Behavioral Theory of the Firm", Englewood Cliffs, N.J., 1963, sid 16-19.

101) Pfeffer, J., "Organizations and Organization Theory", Pitman, 1982, "The Administrative Science Quarterly, an interdisciplinary journal devoted exclusively to the emerging field of organizational behavior and administration, began publication in 1956. The Academy of Management Journal began publication at that time also. It was in the mid-1950s that Leavitt's Managerial Psychology (1954) and March and Simon's Organizations (1958) appeard. With two journals and with the emergence of the first texts, the field of organizational behavior began to establish itself.", sid 25.

102) Pfeffer, 1982, "... one consequence of the interdisciplinary nature of the field has been the focus on different levels of analysis. For the most part, sociologists have been interested in the study of organizations as units, while psychologists have taken an approach focusing on the individual as the unit of analysis. Economists, political scientists, and anthropologists have also tended to focus more on the macrostructural aspects of organizations, though with some exceptions. Thus, the different units of analysis visible in the disciplines become mirrored in the different levels of analysis incorporated into organizational research. The perspectives on action are not, however, identified with disciplines as strongly. Within both psychology and sociology, one can readily find examples of theories that take a rational, conscious choice or an external, situational constraint perspective on action. Rather, differences in the perspective on action come, it would seem, from other kinds of social forces.", sid 25.

103) se bl a Etzioni, 1961, Cyert/March, 1963, Burrell, G./Morgan, G., "Sociological Paradigms and Organizational Analysis.", London, 1979, Scott, W.R., "Organizations - Rational, Natural, and Open Systems", Englewood Cliffs, N.J., 1981, och Pfeffer, 1982.

104) Pfeffer, 1982, sid 23-24.

105) Barnard, 1938, sid 186.

Fotnoter Kapitel 12

106) Simon , 1947/1971, sid 50.

107) Cyert, R.M./March, J.G., "A Behavioral Theory of the Firm", Englewood Cliffs, N.J., 1963, sid 17.

108) Cyert/March, 1963, sid 17

109) Cyert/March, 1963, sid 19.

110) se Cyert/March, 1963, bl a sid 116-118 om "four major relational concepts".

111) Cyert/March, 1963, sid 28.

112) Cyert/March, 1963, sid 27-29, samt jfr Barnard, 1938, "..., purpose is defined more nearly by the aggregate of action taken than by any formulation in words", sid 231, och Papandreou, A., "Some Basic Problems in the Theory of the Firm", i A Survey of Contemporary Economics (Haley, B.F., ed.), Homewood, Ill., 1952, "organizational objectives grow out of interaction among the various participants of the organization".

113) Cyert/March, 1963, sid 33-34.

114) Cyert/March, 1963, sid 36; jfr det sista konstaterandet med konventionell ekonomisk mikroteori.

115) Cyert/March, 1963, sid 113.

116) Cyert/March, 1963, sid 116.

117) Cyert/March, 1963, sid 119.

118) Cyert/March, 1963, sid 119.

119) Cyert/March, 1963, sid 82.

120) Mintzberg, 1983, sid 18.

121) Cyert/March, 1963, sid 43.

122) Cyert & March, 1963, sid 117, se vidare bl a "We assume that an organization factors its decision problems into subproblems and assigns the subproblems to subunits in the organization. From the point of view of organizational conflict, the importance of such local rationality is in the tendency for the individual subunits to deal with a limited set of problems and a limited set of goals. At the limit, this reduces to solving one problem in terms of only one goal.", sid 117, "Through delegation and specialization in decisions and goals, the organization reduces a situation involving a complex set of interrelated problems and conflicting goals to a number of simple problems. Whether such a system will in fact 'resolve' the conflict depends, of course, on whether the decisions generated by the system are consistent with each other and with the demands of the external environment. In our theory consistency is facilitated by two characteristics of the decision process: (1) acceptable-level decision rules; (2) sequential attention to goals.", sid 118, och "Organizations resolve conflict among goals, in part, by attending to different goals at different times.", sid 118.

Fotnoter Kapitel 12

123) Pfeffer, 1982, sid 63.

124) Enderud, 1976, sid 25.

125) jfr Weick, K.E., "The Social Psychology of Organizing", Addison-Wesley, 2nd edition, 1979, "Walter Nord (1976) has recently taken issue with some of my gripes about the term organizational behavior, and he makes some good points. Nord, notes, first, that the term serves as a useful reminder that problems within organizations must be approached at both the psychological and sociological level. Attention to both individual behavior and organizational properties are essential in this field, and the attractiveness of the phrase organizational behavior is that it is composed of a word from each of the two foundation disciplines. Thus the term is a useful reminder that interdisciplinary approaches should be directed at any inquiry into organizations, and a further reminder that organizations need to be examined as sites for both collective and individual behavior.", sid 33; se vidare Nord, W.R., "Concepts and controversy in Organizational Behavior", Palisades, Calif., 1976.

126) Weick, 1979, sid 5.

127) Cohen, M.D./March, J.G./Olsen, J.P., "A Garbage Can Model of Organizational Choice", Administrative Science Research, Vol. 17, March, 1972, sid 1.

128) Cohen, M.D./March, J.G./Olsen, J.P., "People, Problems, Solutions and the Ambiguity of Relevance", i "Ambiguity and Choice in Organizations", ed. March J.G./ Olsen, J.P., Bergen, Norge, 1976, sid 24-37.

129) Cohen/March/Olsen, 1976, sid 25.

130) Cohen/March/Olsen, 1976, sid 25.

131) Cohen/March/Olsen, 1976, sid 25.

132) Cohen/March/Olsen, 1976, sid 26.

133) Cohen/March/Olsen, 1976, sid 27.

134) Cohen/March/Olsen, 1972, sid 2.

135) Cohen/March/Olsen, 1976, sid 27.

136) Cohen/March/Olsen, 1976, sid 31-32.

137) jfr Weick, 1979, "A crucial variable that is emphasized in this model is timing. It is assumed that there is a continual stream of people, solutions, choices, and problems that flow in an organization. Every now and then some clusters of these elements coincide, and a decision is produced. In other words, problems may attach themselves first to one choice situation and then to another, and the same holds true for people and solutions.", sid 21.

138) Cohen/March/Olsen, 1976, sid 32.

139) Cohen/March/Olsen, 1976, sid 36.

140) Cohen/March/Olsen, 1976, sid 37.

141) Cohen/March/Olsen, 1976, sid 37.

142) Pfeffer, J., "Power in Organizations", Pitman, 1981, sid 7.

143) Lindblom, C.E., "The Science of 'Muddling Through'", (1959), i "Readings in Managerial Psychology", ed. Leavitt, H.J./Pondy, L.R., Chicago, 1964/1973, sid 94.

Fotnoter Kapitel 12

144) Lindbloms modell ← ställd mot → Traditionella beslutsmodeller

"In summary, two aspects of the process by which values are actually handled can be distinguished. The first is clear: evaluation and empirical analysis are interwined; that is, one chooses among values and among policies at one and the same time. Put a little more elaborately, one simultaneously chooses a policy to attain certain objectives and chooses the objectives themselves. The second aspect is related but distinct: the administrator focuses his attention on marginal or incremental values."

"Clarification of values or objectives distinct from and usually prerequisite to empirical analysis of alternative policies."

"But it follows from all that has just been said that such a means-ends relationship is possible only to the extent that values are agreed upon, are reconcilable, and are stable at the margin. Typically, therefore, such a means-ends relationship is absent from the branch method, where means and ends are simultaneously chosen."

"First the ends are isolated, then the means to achieve them are sought."

"For the method of successive limited comparisons, the test is agreement on policy itself, which remains possible even when agreement on values is not. ... where the root method requires agreement on what elements in the decision constitute objectives and on which of these objectives should be sought, the branch method falls back on agreement wherever it can be found. .... it is not irrational for an administrator to defend a policy as good without being able to specify what it is good for."

"The test of a "good" policy is that it can be shown to be the most appropriate means to desired ends."

"In the method of successive limited comparisons, simplification is systematically achieved ... through limitation of policy comparisons to those policies that differ in relatively small degree from policies presently in effect. Such a limitation immediately reduces the number of alternatives to be investigated and also drastically implifies the character of the investigation of each. ...; it is necessary only to study those

"Analysis is comprehensive; every important relevant factor is taken into account."

respects in which the proposed alternative and its consequences differ from the status quo."

"Policy making is a process of successive approximation to some desired objectives in which what is desired itself continues to change under reconsideration. ... A wise policy maker consequently expects that his policies will achieve only part of what he hopes and at the same time will produce unanticipated consequences he would have preferred to avoid. If he proceeds through a succession of incremental changes, he avoids serious lasting mistakes in several ways." "A succession of comparisons greatly reduces or eliminates reliance on theory."

"Theory is often heavily relied upon."

citaten är samtliga från Lindblom, 1964/1973.

145) Lindblom, 1964/1973, sid 108.

146) denna föreställnings verklighetsförankring påpekas ständigt. Jfr t ex professor emeritus Sune Carlsson i "Vetandets värld", P1, 28/12-1983, "Stora beslut växer fram långsamt, och när de når styrelsen är det försent att göra något. Enkla modeller som teoretiker arbetar med räcker inte, och är t o m farliga i verkligheten."

147) Lindblom, 1964/1973, sid 108.

148) jfr redan Cyert/March, 1963, t ex sid 80.

149) jfr redan Cyert/March, 1963, t ex "... goals are evoked by problems. ... Choice takes place in response to a problem, ...", sid 115 och 116.

150) Weick, 1979, sid 8.

151) se t ex Weick, K.E., "Cognitive Processes in Organizations", i "Research in Organizational Behavior", vol. 1, ed Staw, B., Greenwich, Coun., 1979.

152) Bland de teoretiker som utgår från den enskilda människans konstruktion och upplevelse av verkligheten finns en grupp som kritiserar dessa konstruktioner som resultatet av i första hand kognitiva processer, och istället menar att det är emotionella processer som formar och upprätthåller sociala processer. Se t ex Collins, R., "On the Microfoundations of Macrosociology", American Journal of Sociology, 1981; jfr även Durkheims betoning av människans behov av att känna tillhörighet ("belonging") till en större grupp av människor - se även vidare i avsnitt 11.4.5.

153) se vidare avsnitt 13.4.4.

154) Silverman, D., "The Theory of Organisations", London, 1970, sid 5; se även Berger, P.L./Luckmann, T., "Kunskapssociologi", originalutgåva 1966, svensk översättning 1979, Stockholm.

155) Silverman, 1970, sid 130.

Fotnoter Kapitel 12

156) Phillipson, M., "Phenomenological Philosophy and Sociology", i "New Directions in Sociological Theory", ed Filmer, P./Phillipson, M./Silverman, D./Walsh, D., London, 1972, "By rendering meaning problematic for sociology, phenomenology also calls into question sociological use of the notion of 'rationality'. Phenomenology, by regarding all consciousness as intentional or meaningful for the actor, adopts a highly descriptive use of the term rationality, regarding this meaning-giving activity as rational for the actor ... Sociology imposes definitions of rationality on actors while phenomenology exhorts sociologists to inquire into the various for of rationality followed by actors.", sid 137; och Burrell, G./Morgan, G., "Sociological Paradigms and Organizational Analysis", Heinemann, London/Exeter, New Hampshire, 1979, "For phenomenologists, organizations as tangible and relatively concrete phenomena simply do not exist; the social world is essentially processual and emerges from the intentional acts of human beings acting individually or in concert with one another", sid 273.

157) Filmer, P., "On Harold Garfinkel's Ethnomethodology", i "New Directions in Sociological Theory", ed. Filmer, P./Phillipson, M./Silverman, D./Walsh, D., London, 1972. "This identifies the point at which order can be seen to be constructed by members out of the apparently disparate variety of everyday activities - that is, in the process of accounting for, or making sense of it - and so shows how the process of establishing order might be studied. The ways in which such study might be effected lie in attempting to learn the practices by which sense, or meaningfulness, is established in the process of describing and explaining interaction of an ordinary, everyday kind at an ordinary, everyday level.", sid 207; och Garfinkel, H., "Studies in Ethnomethodology", Englewood Cliffs, N.J., 1967, "Etnometodologin eftersträvar"... to treat practical activities, practical circumstances, and practical sociological reasoning as topics of empirical study, and by paying to the most commonplace activities of daily life the attention usually accorded extraordinary events, ... to learn about them as phenomena in their own right.", sid 1.

158) jfr Simon, 1957, "The central task of these essays, then, is not to substitute the irrational for the rational in the explanation of human behavior but to reconstruct the theory of the rational, making it a theory that can, with some pretense of realism, be applied to the behavior of human beings. When we have made some progress with this reconstruction, I believe that the return swing of the pendulum will begin, that we will begin to interpret as rational and reasonable many facets of human behavior that we now explain in terms of affect. It is this belief that leads me to characterize behavior in organizations as 'intendedly rational'.", sid 200.

159) jfr citatet fotnoten ovan, samt se även Pfeffer, 1982, sid 224.

160) Pfeffer, 1982, sid 214.

161) jfr Weick, 1979 (b), organisation som "cognitive entities" och Collins, 1981, organisation som "affect processes".

162) jfr "common sense" medvetande och "common sense" kunskap, t ex Arbnor, I./Bergkvist, T., "Observatör-Aktör", Köpenhamn, 1974, sid 49 ff och Berger, P.L./Luckmann, T., "Kunskapssociologi", Stockholm, 1979, "Viktigast av allt, jag vet att det föreligger

Fotnoter Kapitel 12

en fortlöpande överensstämmelse mellan mina betydelser och deras betydelser i denna värld, att vi har en gemensam uppfattning om deras verklighet. Den naturliga attityden är den som bygger på common-sense-medvetandet, just därför att den refererar till en värld som är gemensam för många människor. Commonsense-kunskap är den kunskap jag delar med andra under vardagslivets normala självklara rutiner.", sid 35.

163) Weick, 1979 (a), sid 6.

164) Weick, 1979 (a), sid 3.

165) Weick, 1979 (a), sid 21.

166) Weick, 1979 (a), sid 19-20.

167) Simon, H., "The Architecture of Complexity", Proceedings of the American Philosophical Society, No 6, 1962; jfr även March, J.G./Olsen, J.P., "Organizational Choice under Ambiguity", i "Ambiguity and Choice in Organizations", ed. March, J.G./Olsen, J.P., Bergen, 1976, "... individuals find themselves in a more complex, less stable, and less understood world than that described by standard theories of organizational choice; they are placed in a world over which they often have only modest control ... Intention does not control behavior precisely. Participation is not a stable consequence of properties of the choice situation or individual preferences. Outcomes are not a direct consequence of process. Environmental response is not always attributable to organizational action. Belief is not always a result of experience.", sid 21.

168) Sproull, L.S., "Beliefs in Organizations", i "Handbook of Organizational Design", vol. 2, ed. Nystrom, P.C./Starbuck, W.H., New York, 1981, sid 207.

169) Weick, 1979 (a), sid 22.

170) Weick, 1979 (a), sid 47; jfr Cohen/March/Olsens strömmar av "solutions", "problems", "people" och "choice opportunities".

171) Puxty, A.G./Soo, W.F., "Ideology, Rationality and the Management Control Process", artikel, University of Sheffield, England, 1979, sid 6; jfr Bittner, E., "The Concept of Organization", Social Research, vol 32, No 3, 1965, bl.a "Aside from determining the occurence of certain responses under suitable conditions, rules are also involved to clarify the meaning of actions retrospectively", ur "People and Organizations", ed. Salaman, G./Thompson, K., Longman, Essex (England), 1973.

172) Weick, 1979 (a), sid 194; jfr Mead, G.H., i "Social Psychology", ed. Strauss, A., Chicago, 1956, bl a sid 136.

173) Puxty/Soo, 1979, sid 6.

174) jfr även Cyert/March, 1963, Cohen, March/Olsen, 1972 och 1976, och Lindblom, tidigare i detta kapitel.

175) Weick, 1979 (a), sid 18.

176) Weick, 1979 (a), sid 239.

177) jfr Weick, 1979 (a), sid 18-21.

178) Weick, 1979 (a), sid 239.

179) Puxty & Soo, 1979, sid 7; jfr Garfinkel, 1967.

180) Puxty/Soo, 1979, sid 8.

Fotnoter Kapitel 12

181) Perrow, C., "Complex Organizations: A Critical Essay", 2nd ed., 1979, sid 135-137.

182) Burrell, G./Morgan, G., 1979, sid 273.

183) jfr Van Maanen, J., "On the understanding of Interpersonal Relations", i "Essays in Interpersonal Relations" (ed. Bennis, W./Van Maanen, J./Schein, E.H.), Homewood, Ill., 1979, ..."the interpretations we build of our experiences and the purposes we give to our actions are social in origin ... it is only through the continuous interaction with others that we can construct certain meanings for things in the world toward which we can then gear our behavior.", sid 19.

184) Weick, 1979 (a), använder beteckningen "behavior".

185) Weick, 1979 (a), sid 34 och 97.

186) Weick, 1979 (a), sid 95.

187) Weick, 1979 (a), sid 110-111.

188) Weick, 1979 (a), sid 118.

189) jfr även Glassman, R., "Persistence and Loose Coupling", Behavioral Science, 18, 1973; Aldrich, H.E., "Organizations and Environments", Englewood Cliffs, N.J., 1976 och Weick,K.E., "Educational Organization as Loosely Coupled Systems", Administrative Science Quarterly, 21, 1976.

190) Weick, 1979 (a), sid 112.

191) jfr Weick, 1979 (a), "Though an organization may contain stimuli unlike those encountered in nonorganizational settings, these stimuli remain only potential stimuli until they are noticed. And Mead's point is that response repertoires control noticing. The person carries this response repertoire and its implications for noticing everywhere.", sid 32.

192) Weick, 1979 (a), sid 91-92.

193) Pfeffer, 1982, sid 227; jfr även Puxty/Soo, 1979, sid 11.

194) jfr Pfeffer, 1982, sid 227.

195) Kuhn, T.S., "The Structure of Scientific Revolutions", Chicago, 1962/1970.

196) Kuhn, 1970, sid 175.

197) Morgan, G., "Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving, in Organization Theory", Administrative Science Quarterly, vol 24, No.4, 1980, sid 605-622.

198) Morgan, 1980, sid 606-607.

199) Pettigrew, A.M., "The Creation of Organizational Cultures", EIASM, Working Paper 77-11, 1977, beskriver myter som ett medel varmed organisatoriska ideologier underhålls, vidmakthålls och hålls levande, "... they anchor the present in the past, offer explanations and, therefore, legitimacy for social practices and contain levels of meaning which deal simultaneously with the socially and psychologically significant in any culture.", sid 18 - Pettigrew utgår från en definition av ideologi från Wilson, J., "Introduction to Social Movements", New York, 1973, "An ideology is a set of beliefs about the social world and how it operates, containing

statements about the rightness of certain social arrangements and what action would be undertaken in the light of those statements.", sid 91; jfr Westerlund, G./Sjöstrand, S-E., "Organisationsmyter", Stockholm, 1975, "De accepterade myterna reglerar beteendet: man vet tack vare dem hur man skall bete sig i ett visst givet sammanhang. På så sätt bidrar myterna också till bevarandet av en kultur...", sid 15 och även "The Fontana Dictionary of Modern Thought", Bullock, A./Stallybrass, O. (ed.), London , 1977, "myth. A 'sacred' narrative, from which legends and fairy tales are not always clearly distinguishable. In a common tradition of analysis, myth is above all explanatory (how something came to be as it is). In the anthropological tradition best represented by B. Malinowski (1884-1942), myths are seen as justifications ('charters') of INSTITUTIONS, rights, etc. But the most recent anthropological discussions have been conducted with reference to Lévi-Strauss's thesis that the meaning of any myth lies below the narrative surface, being detectable by a close analysis of the individual incidents and items in the narrative, by their regrouping, and by their study in the context of the transformations they undergo in all versions of the myth. They then reveal an endless struggle to overcome 'contradictions'. The anthropological study of myth links with psychological, literary, and classical studies, and with POLITICAL SCIENCE and SOCIOLOGY. In the latter, myth is often no longer a 'sacred' narrative but, so to say, a whole value- bestowing area of belief.", sid 407.

200) se t ex Pettigrew, 1977, "... in order for people to function within any given setting, they must have an ongoing sense of what reality is all about, what it 'means', how it is to be mapped in some cognitive sense and felt about, in order to be acted upon. A culture is the system of such publicly and collectively subscribed to meanings operating for a given group at a given time. The system of terms, forms, categories and images which function to interpret a people's own situation to themselves. ...
While providing a general sense of orientation, culture treated as a unitary concept in this way lacks analytical bite. A potentially more fruitful approach is to regard culture like role as the source of a family of concepts. The offspring of the concept of culture I have in mind are symbol, language, ideology, belief, ritual and myth.", sid 12.

201) Golding, D., "Establishing Blissful Clarity in Organizational Life: Managers", Sociological Review, 1980, sid 763; jfr även Pfeffer, 1982, "Paradigms and the practices embedded in those paradigms are relatively stable and seldom questioned.", sid 233 och Weick, 1979 (a), om "self-fulfilling prophecies", sid 159 ff.

202) jfr begreppet socialisation i teorier om organisationer som lärande sociala system - se t ex Pfeffer, 1982, sid 93 ff om "social learning theory".

203) jfr Meyer, J.W., "Environmental and Internal Origins of Symbolic Structure in Organizations", Paper prepared for the Seminar on Organizations as Ideological Systems, Arbetslivcentrum, juni 1979, "Thus, a modern industrial production organisation rests on hundreds of years of social innovations, both technical (as with specific machinery and production processes) and institutional or symbolic (the social idea of a firm, a market, or a labor market; more specific rationalized cultural elements such as sales, production, purchasing, or marketing; still more specific ones, such

as engineer, sales manager, secretary, or foreman" sid 3; "This is a mistake: even the most highly technical organization, built entirely around elaborate specific rules and procedures coordinating complex and interdependent technologies, relies heavily on larger symbolic structures and understanding", sid 1.

204) begreppet institutionalisering, se kapitel 11, Selznik - organisationer som permanent existerande system utöver vad som går att förklara eller motivera utifrån deras identifierade uppdrag.

205) Meyer, J.W./Rowan, B., "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", American Journal of Sociology, 1977, sid 341.

206) Pfeffer, 1982, sid 240.

207) Puxty/Soo, 1979, refererar Meyer/Rowan på följande sätt: "They then argue that many of these formal organizational structures arise as reflections of rationalized institutional rules, where institutionalized rules are defined as classifications built into society as 'reciprocated typifications or interpretations' (Berger & Luckman, 1966). Because elements of rationalized formal structure arise in highly institutionalized environments, which typically characterize post industrial society in the West, they reflect widespread understandings of social reality and these two sets of meanings mutually enforce one another.", sid 8.

208) Meyer/Rowan, 1977, sid 340-341.

209) Bierstedt, R., "The Social Order", McGraw-Hill, 1957/1970; enligt Bierstedt "ways of thinking" (jfr kapitel 5) - jfr normer: "The concept of norms, one of the most important concepts in contemporary science, serves as a label for the second large component of culture. When we use this concept we refer not to ways of thinking but to ways of doing. ... Conduct runs along in grooves; it is channelized in specific ways in each society, and it is these grooves, or channels, that constitute the norms. Without norms social life would be impossible and there would be no order in society. Without norms we should never know whether to shake hands with a new acquaintance, rub noses with him, kiss him, or give him an affectionate push. Society itself is a kind of order, which is made possible by the presence of norms, and norms are the essence of organization.", sid 153-154, "In the preceding chapter we introduced the subject of norms with a reference to a mythical baseball game. It became obvious immediately that baseball, like other games, would be impossible without rules. These rules are norms, and one may say that they constitute the structure of every game, from baseball to bridge. We then looked up into the grandstand and noticed that the spectators were conforming to rules too. These rules also are norms, the norms appropriate to viewing a baseball game. ... What is true of baseball in this respect is equally true of all the situations of society.", sid 209; jfr även "The Fontana Dictionary of Modern Thought", 1977, "norm. Two main uses need to be distinguished: (1) what is normal or usual behaviour in some community or social group (for the precise statistical sense see MEASURE OF LOCATION); and (2) an ideal or standard to which people think behaviour ought to conform, or which some legislating authority lays down. The two may coincide, but frequently they differ: thus never to drink and drive may be a norm in sense 2 but not in sense 1. The related adjectives are, for sense 1, normal (see, for example, NORMAL DISTRIBUTION) and, for sense 2, NORMATIVE.", sid 429.

Fotnoter Kapitel 12

210) jfr Mannheim, K., "Ideology and Utopia", New York, 1936.

211) Puxty/Soo, 1979, sid 13.

212) för översikt se bl a Burrell/Morgan, 1979, sid 283 ff.

213) Puxty/Soo, 1979, refererar Habermas: "'I term the basic orientations roofed in specific fundamental conditions of the possible reproduction and self-constitution of the human species, namely work and interaction' (Habermas, 1978, p. 196). ... Habermas is concerned that it is the technical interest which has, since the time of Kant, received most attention both by analysis (that is, philosophers of science) and by actors in regulating their activity.", sid 15.

214) se Habermas, "Knowledge and Human Interests", Heineman, London, 1978.

215) Puxty/Soo, 1979, sid 18.

216) se fotnot 209 ovan.

217) Puxty/Soo, 1979, sid 10.

218) Pfeffer, 1982, sid 105; jfr även Weick, 1979 (a), "The outcomes of organizing are reasonable interpretations of a slice of experience; these slices are treated as being amendable as well as prescriptive for future activities".

219) Weick, 1979 (a), sid 42.

220) Weick, 1979 (a), sid 88.

221) Weick, 1979 (a), sid 86.

222) Weick, 1979 (a), sid 13.

223) Weick, 1979 (a), sid 90.

224) Burrell/Morgan, 1979, sid 204.

225) Simon, 1957, sid 200.

226) Foucault, M., "Afterword: The Subject and Power", i "Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics", Dreyfus, H.L./Rabinow, P., Chicago, 1982, sid 210.

227) jfr Sjöstrand, 1985, Kapitel 2, och Weick, 1979 (a), sid 21 och 90.

228) Simon, 1957, sid 200.

229) Foucault, 1982, sid 210; begreppet strategi återkommer jag till i de följande kapitlen - begreppet är i en speciell betydelse centralt i den teori om makt- och inflytanderesurser som presenteras där.

230) se t ex Pfeffer, 1981, sid 7, samt kapitel 11.

231) jfr Weick, 1979 (a), och Brockett, C., "Toward a Clarification of the Need Hierarchy Theory: Some Extensions of Maslow's Conceptualization", Interpersonal Development, 1975, sid 77-90.

232) Bacharach/Lawler, 1980, sid 7.

233) Crozier/Friedberg, 1980, sid 37.

234) idén till beskrivningen är hämtad från Niesser, U., "Cognition and Reality", San Francisco, 1976.

235) jfr Pfeffer, 1982, sid 227.

Fotnoter Kapitel 12

236) jfr Puxty/Soo, 1979, stabiliserande och 'rationaliserande' normer.

237) Crozier/Friedberg, 1980, sid 34.

238) jfr appendix III; min presentation av "Ett annorlunda perspektiv på medbestämmandet".

239) jfr t ex Silverman, 1970, sid 37-38.

240) jfr t ex Crozier/Friedberg, 1980.

241) Burrell/Morgan, 1979, sid 204.

Fotnoter kapitel 13

1) Jag återkommer ingående till detta begrepp i avsnitt 13.4.

2) Clegg, S., "The Theory of Power and Organization", Routledge & Kegan Paul, London, 1979, sid 21.

3) Samtliga dessa begrepp behandlas i fortsättningen av detta kapitel.

4) Engels, F./Marx, K., "Selected Works", Vol. I, Moskva, 1962, sid 247.

5) Bachrach, P./Baratz, M.S., "The Two Faces of Power", American Political Science Review, Vol. 56, 1962; "Decisions and Nondecisions: An Analytical Framework", American Political Science Review, Vol. 57, 1963; "Power and Poverty. Theory and Practice", New York, 1970.

6) Bachrach/Baratz, 1970, sid 43.

7) Lukes, S., "Power: A Radical View", London, 1974, sid 24.

8) Clegg, S., "Power, Rule and Domination: A Critical and Empirical Understanding of Power in Sociological Theory and Organizational Life", Routledge & Kegan Paul, London, 1975; "Organization and Control, Administrative Science Quarterly, Vol. 26, 1981.

9) Se t ex Clegg, S./Dunkerley, D., "Organization, Class and Control", Routledge & Kegan Paul, 1980, Kapitel 12; jfr. även Clegg, 1981, sid 546-547.

10) Clegg/Dunkerley, 1980, sid 476.

11) Gramsci, A., "Selections from the Prison Notebook", Hoare, Q./Smith, G. (red.), London, 1971.

12) Williams, G., "The Concept of 'Egemonia' in the Thought of Antonio Gramsci: Some notes on Interpretation", Journal of the History of Ideas, Vol. 21, 1960.

13) Se Clegg, 1981, sid 551.

14) Marx, K./Engels, F., "The German Ideology", London, 1970, sid 64.

15) Crozier, M., "The Bureaucratic Phenomenon", London, 1964; se Clegg/Dunkerley, 1980, sid 449.

16) Se Crozier, M., "The Problem of Power", Social Research, Vol. 40, nr 2, 1973, sid. 214; jfr. Clegg, 1975, begreppen "surface structure", "deep structure" och "forms of life".

17) Giddens, A., "New Rules of Sociological Method: A Positive Critique of Interpretative Sociologies", London, 1976.

18) Sjöstrand, S-E, "Samhällsorganisation", Lund, 1985, sid. 95 och 96; jfr. även Baumgartner, T./Buckley, W./Burns, T.R./Schuster, P., "Meta-Power and the Structuring of Social Hierarchies", i "Power and Control", Burns/Buckley (ed.), London, 1976, "This paper investigates processes and conditions which structure (and restructure) social relationships and social structures. Such structuring constitutes, in part, the 'historical forces' underlying the given institutional structure of societies at a given time, and also the dynamics of new institutional forms continually struggling to emerge.", sid 216.

19) Buckley, W., "Sociology and Modern System Theory", Englewood Cliffs, N.J., 1967.

20) Benson, J.K., "Organizations: A dialectical View", Administrative Science Quarterly, vol. 22, March 1977, sid 19.

En studie av enskilda aktörers olika aktiviteter och möjligheter till agerande ur ett företagsdemokratiskt perspektiv kan också fokusera på aktörernas totala livssituation och deras därur härledda förutsättningar att delta i det organisatoriska skeendet. I denna studie betraktas aktörerna i första hand som arbetstagare, som aktörer i den organisation och organisatoriska verklighet vi mött dem. Studien fokuserar på och utgår från den explicita sociala arena som varje organisation där individer tillbringar sina officiella arbetsliv utgör, "at the societal level the production processes in separate institutional sectors are partially autonomous. Every organization is, then, a unique case because of the contingencies affecting social construction - production.", Benson, 1977, sid 5 och 15.

21) - jämfört med ett arbetstagarperspektiv. Jag konstaterar därmed återigen att frågan om företagsdemokrati går att se som en del av en allmän demokratisk utveckling i ett samhälle. Det är uppenbart att vi i Sverige betraktar och hanterar frågan om de anställdas inflytande i arbetslivet som en fråga av allmänt medborgarintresse; om än knuten till anställningskontraktet och vårt fackliga system och därmed juridiskt som en arbetsrättslig fråga.

22) "Att samla in information om pågående förändringar och var möjligheterna i miljön finns och sedan långsiktigt arbeta på att utnyttja dessa förändringar eller möjligheter genom att förändra den egna kompetensen kan kallas för ett strategiskt förhållningssätt. Strategi är idéer om hur man på sikt skall uppnå sina mål.", Stymne, B./Kling, M., "Spelet mellan facket och företagsledningen - Sociala strategier för medbestämmande", Kristianstad, 1981, sid. 21. Denna beskrivning betecknar strategiskt agerande som ett långsiktigt målorienterat agerande utifrån över tiden föränderliga villkor. I grunden ger jag begreppet samma innebörd. I den fortsatta framställningen kommer dock framgå att med min aktörs- och organisationssyn och med makt- och inflytandeperspektivet blir både målorienteringen speciell och medvetenheten om mål-medelrelationer begränsad - jfr. Crozier/Friedberg, 1980, sid 24-27.

23) Benson, 1977, sid 19.

24) Bierstedt, R., "The Social Order", Mc Graw Hill, 3rd edition, 1970, sid 239 och 242.

25) Benson, 1977, sid 9.

26) Benson, 1977, sid 3.

27) jfr. "social constructionists" och "reality as a social construction", t ex Pfeffer, J., "Power in Organizations", Pitman, Marshfield, Mass., 1981, bl a sid. 185 ff och jfr. även Kelly, G.A., "The Psychology of Personal Constructs", New York, 1955.

28) Burns, T.R./Baumgartner, T./De Ville, P., "Power, Conflict and Exhange in Social Life", Uppsala Universitet, Uppsala, 1982, "Social structures and institutions constrain as well as facilitate different social activities - and, in particular, determine the varying opportunities of different actors and classes of actors. ... At the same time, actors, in cooperation or conflict, shape and reshape - intentionally as well as unintentionally - social structuers and institutions. They thereby

change the conditions for their own activities and transactions", sid i-ii.

29) jfr. Crozier, M./Friedberg, E., "Actors and Systems", Chicago, 1980: "... the structures and rules governing the official functioning of an organization determine where relations of power may develop.", sid 37.

30) Baumgartner, T./Burns, T.R./De Ville, P., "Actors, games, and systems: the dialectics of social action and system structuring", i "Theoretical Perspectives in Sociology", Mc Nall, S.G. (red.), New York, 1979, sid 46.

31) jfr. t ex Clegg, S., "Organization and Control", Administrative Science Quarterly, vol. 26, 1981; "A superordinate position dominates a subordinate position 'in terms of greater mastery of the rules and greater ability, knowledge and experience in production'", sid 547; jag återkommer till detta i nästa kapitel och makt- och inflytanderesurser.

32) Empiriskt förmedlas substansen i både strukturförhållanden och handlingar av individer. Den enskilde individen är samtidigt media för strukturen och agent för sina handlingar. Aktören integrerar struktur och handling till en helhet. I denna studie har den väsentliga datan förmedlats av enskilda individer i samtal. Perspektivet har genomgående varit den enskilde individens - som organisationsmedlem och arbetstagare. Det är individen som tolkat de olika strukturella förhållandena vi samtalat om. På samma sätt är individen den tolkande när det gäller handlingar som utförs av både honom/henne själv och andra aktörer i organisationen. Empiririn är att betrakta som strukturorienterad. Den tar fasta på de - av aktörerna tolkade - förhållanden och villkor aktören har att agera under; definierade som "systems of generative rules and resources" (Giddens, 1976) och allmänt betecknade som strukturförhållanden (jfr. Giddens, 1976). Att det är de av aktörerna tolkade strukturförhållandena som fångas innebär att studien berör nivån mellan den statiska strukturen och den aktiva handlingen; nämligen den nivå där strukturen förmedlas genom enskilda aktörers tolkningar - för att därefter manifesteras i direkta handlingar.

> "Where one is dealing with the history of already constituted and embodied action, then one will be concerned with the level of mediation, at which level one will attempt to analyze the mode of rationality of that which is already unfolded, in terms of the strategies underlying the practice which produced it" (Clegg, 1979, sid 100).

Studien syftar till att fånga faktorer som är av betydelse för den enskilde aktörens agerande; och möjligheter till att i maktmening agera strategiskt. Strukturförhållandena utgör därvidlag en utgångspunkt utifrån vilken aktörerna handlar. De sammanbinds och har betydelse för vad som sker - aktörernas handlingar och deras interaktion - genom aktörernas tolkningar av dem. "... it is essential to recognize that structures only exist as the reproduced conduct of situated actors with definite intentions and interests.", "The proper locus for the study of social reproduction is in the immediate process of the constituting of interaction." (Giddens, 1976).

I samtalen har olika förhållanden belysts och sorterats på ett sätt som snarare representerar struktur (i ovanstående betydelse) - än handlingsdimensionen. Även om samtalen behandlat den enskilde individens förutsättningar och möjligheter att agera i olika frågor och sammanhang är detta inte detsamma som att direkt observera och studera handlingar och agerande. Teoretiskt företräds - och betonas - även handlingsdimensio-

nen. Den teoretiska föreställningen inkluderar och betonar den enskilde individens agerande gentemot andra individer. De enskilda individernas interaktiion ses som central, som det medium som ger olika aktörer egna bilder av de strukturella förhållandena och förutsättningarna för agerandet. De strukturella förhållanden som fångas är följaktligen de i studien deltagande personernas egna tolkningar och bilder av de villkor under vilka de agerar. De kollektiva strukturer som uppenbarar sig är således bilder som delas av en dominerande del av de deltagande personerna.

> "En möjlig lösning på det dilemmat är att handlingsbegreppet får en central plats i analyser av organisationer. Nu menar jag naturligtvis inte handling i stället för makt. Jag menar i stället att handlingsperspektivet, ur metodologisk synvinkel, är centralt för förståelsen av de mekanismer som konstituerar och konstitueras i maktrelationerna. Handlingsperspektiv innebär att forskaren söker "kartlägga" hur aktörerna handlar i en given kontext. Vi behöver inte starta med några antaganden om en hypotetisk harmoni - konsensus tillstånd i organisatiionerna. Vi behöver snarare titta närmare på det nätverk av relationer mellan aktörer, de situationstolkningar som desssa gör och de handlingar som de därmed företar. Handlingsperspektivet, i denna bemärkelse, bör möjliggöra för oss att uppmärksamma hur aktörerna tolkar de situationer där makten manifesteras samt aktörernas strategiska och taktiska handlingar som syftar till att förverkliga önskade utfall. Det angreppssättet premierar organisationens politiska karaktär och aktörernas strategiska handlingar.
>
> Det är också mot denna bakgrund som aktörernas maktrelationer kan förstås och deras kollektiva handlingar kan få en innebörd inom ramen för de interorganisatoriska processerna. (Daudi, P., "Makt, distans och handling", Lund, 1984, sid 215-216).

31) jfr. även Clegg, 1979, "In spheres other than those concerned with the institutional area of the economy, the level of domination is only contingently determined by the mode of production. This allows subjects considerably more choice, theoretically, at the surface level of social practice and action. None the less, this freedom, as all freedom, is conditioned, and one can hypothesize rules which condition the selection of strategies of action.", sid 98; samt Benson, 1977, sid 3 och 7.

34) Benson, 1977, "The consiousness of organizational participants is partially autonomous from the contextual situation in which they exist (Murphy, 1971). They are not in any simple sense captives of roles, official purposes, or established procedures of the organization. The participants fill these 'forms' with unique 'content'", sid 7.

35) Om den 'relativa friheten', se t ex Lukes, 1974.

36) Crozier/Friedberg, 1980, sid 24-25.

37) Benson, 1977, sid 4.

38) Clegg, 1981, sid 545 och 546.

39) Daudi, P., "Makt, diskurs och handling", Lund, 1984, sid 216.

40) Crozier/Friedberg, 1980, "This is the level at which the structural characteristics of an organization come into play. They establish and limit the range of power relationships among the members of an organization and thus define the conditions for negotiation. They are constraints imposed on all participants. First, the organization makes the develop-

ment of continous relations of power possible. ... Second, the structures and rules governing the official functioning of an organization determine where relations of power may develop. .. Finally, the organization regularizes the development of relations of power. Its formal hierarchy and internal regulations place constraints on what individuals and groups within it may do, which fundamentally influence their strategic orientation and content", sid 37; första styckets 'förhandlingar' ("negotiations") jfr. Giddens (1976) och hans resonemang om "moral orders of interacaction" där "enabling" och "constraining rules" fungerar som rättigheter ("rights") respektive skyldigheter ("obligations"). Denna ordning förhandlas kontinuerligt och den 'förhandlade ordningen' ("negotiated order") representerar en "asymemmetrically interdependent ... moral coordination of interaction". Den utgör samtidigt, enligt Giddens, en viktig del av det regel- och strukturverk som fortlöpande förmedlas människor emellan och möjliggör den sociala reproduktionen (se bl a sid 118-129).

41) Crozier/Friedberg, 1980, "The concrete relations of power which form within an organization, it follows, are never merely carbon copies of the balance of power and modes of domination found in the ambient social structure, nor do they simply reflect the relations of production and the derivative technical and social division of labor. ... As far as organizational analyses are concerned, it is this disversity which interests the investigator and which he has to attempt to understand and explain. This is possible only if the development of relations of power within an organization is related to the relatively autonomous structural constraints associated with that organization. For it is within the constraints discussed above, and around its formal hierarchy and official rules, that the organization produces its own sources of power, ..." sid 39.

42) jfr. Crozier/Friedberg, 1980; "Power does not exist in itself. It can be exercised only in a relation in which two actors are willing to engage, or are forced to engage, for the sake of accomplishing a given task., sid 37.

Jag återkommer till detta engagemang senare i kapitel 13 och i kapitel 14 och 15. Där utreder jag det på detta stadium oklara förhållandet om aktörens agerande i maktmening primärt syftar till påverkan på fullgörandet av den organisatoriska uppgiften eller påverkan på makt- och inflytandefördelningen i organisationen. Jag menar att detta är två olika saker, och att bilden av den enskilde aktörens resurser blir avhängig vilket förhållande man väljer att fokusera på (se avsnitt 13.4.5 om "Två handlingsnivåer"). Dessutom menar jag att det sist nämnda 'föregår' det först nämnda. Makt- och inflytandefördelningen utgör en strukturell bild av olika aktörers möjligheter att påverka fullgörandet av den kollektiva organisatoriska uppgiften. Av prioritet blir således att söka fånga olika resurser när det gäller att påverka makt- och inflytandefördelningen. Dessa resurser utgör indirekt i ett nästa kausalt steg resurser när det gäller att påverka hur organisationens verksamhet bedrivs och hur den kollektiva uppgiften införs. Min teori om viktiga makt- och inflytanderesurser i en organisation formuleras på denna 'mellanliggande' nivå. Den behandlar således den enskilde aktörens resurser när det gäller att påverka makten och inflytandet i organisationen, snarare än resurser som direkt berör de olika uppgifter som ryms inom det kollektiva uppdrag som går att identifiera för organisationen.

43) Giddens, A., "New Rules of Sociological Method: A Positive Critique of Interpretative Sociologies" London, 1976, sid 22.

44) Clegg, 1979, sid 99-100.

45) legg, 1979, sid 99-100.

46) Giddens, 1976, sid 127.

47) jfr. Baumgartner, T./Buckley, W./Burns, T.R./Schuster, P., "Meta-power and the structuring of social hierarchies", i "Power and Control", ed. Burns, T./Buckley, W., London, 1976 - deras struktureringsbegrepp, se bl a sid 216-217 och Baumgartner/Burns/De Ville, 1979, se bl a sid 32.

48) Giddens, 1976, sid 120.

49) Giddens, 1976, sid 121. jfr. begreppet 'förmedling' - på individnivå 'tolkning'. jfr. Clegg (1975) och Giddens (1976) använder begreppet "mediation"; jag återkommer till det i min teori om resurser för makt och inflytande i organisationer; jfr. även Benson, 1977, sid 7, 8 och 15.

50) Giddens, 1976, sid 128.

51) Benson, 1977, "The most basic, generic contradiction is that between the constructed social world and the ongoing process of social construction. The reification of the organization as a determinate thing standing over against people is contradictory to the ongoing process of production. This contradiction is the essence of social and political alienation. As people become conscious of his contradiction and act to overcome it, they rationally reconstruct the present order and overcome its limitations. Thus, we arrive at praxis", sid 16.

52) Crozier/Friedberg, 1980, sid 30.

53) se t ex Gustavsson, P./Hellgren, B., "Begreppet makt - en inventering samt reflektioner kring ett projekt", EFI, Research Paper 6176, 1980; Burrell, G./Morgan, G., "Sociological Paradigms and Organizational Analysis", London, 1979; och Lukes, 1974; samt även Pfeffer, J., "Power in Organizations", Pitman, 1981.

54) Daudi, 1984, sid 237; jfr. även Giddens, 1976, sid 22 -"I wish to emphasize in this study, however, that the problem of the relation between the constitution (or, as I shall often say, production and reproduction) of society by actors, and the constitution of those actors <u>by</u> the society of which they are members, has nothing to do with a differentiation between micro- and macrosociology; it cuts across any such division".

55) Crozier/Friedberg, 1980, sid. 3-4.

56) Baumgartner/Burns/De Ville, 1979, sid 40-41.

57) Baumgartner/Buckley/Burns/Schuster, 1976, sid 215. "What we try to suggest here is a framework that allows social systems both morphostatic and morphogenic processes which are often working at odds with one another.", sid. 215; se även Baumgartner, T./Burns, T./De Ville, P., "The Oil Crises and the Emerging World Order", i Burns/Baumgartner/De Ville, 1982, sid 79 ff, (b).

58) Baumgartner/Buckley/Burns/Schuster, 1976, sid 216.

59) Baumgartner/Buckley/Burns/Schuster, 1976, sid 216.

60) jfr. Baumgartner/Buckley/Burns/Schuster, 1976, "... while the collective actions of individuals and sub-groups are partially shaped and regulated by material, social structural, and cultural factors, they in turn constitute the driving force for the preservation or change of social struc-

tural and cultural conditions as well as of the material conditions of life. Societal stresses and strains generated from social system-environment and intra-system dynamics continually build up or dissipate and consequently form or deform social structures, idea sets, action and inter-action potentials, and material conditions as they do so, sid 216.

61) Hyman, R./Brough, I., "Social Values and Industrial Relations", Oxford, 1975, "The relationship between beliefs and values, social structure and social action provides of course a persistant focus of sociological controversy. The notion of ideology - a frame of reference, a world picture or Weltanschauung, a set of normative and empirical assumptions which are social-structurally generated - is fundamental to the analysis of this relationship, sid 6.

62) se Pfeffer, 1981, sid 101.

63) Giddens, 1976, sid 79.

64) Giddens, 1976, sid 127.

65) jfr. Blau, P.M., "On the Nature of Organizations", John Wiley & Sons, New York, 1974; "The study of the social processes that occur in organizations and the study of the structure of interdependent attributes of organizations are complementary", sid 2.

66) jfr. Blau, 1974; "The gist of social structure is that people differ in status and social affiliation, that they occupy different positions and ranks, and that they belong to different groups and subunits of various sorts. The fact that members of a collectivity are differentiated on the basis of several independent dimensions is the foundation of collectivity's social structure.", sid 300.

67) jfr. Baumgartner, T./Burns, T.R./De Ville, P., "Conflict Resolution and Conflict Development: A Theory of Game Transformation with an Application to the Lip Factory Conflict", Research in Social Movements, Conflicts and Change, Vol. 1, 1978; "The interaction condition and rules predispose actors to interact with and to expect from each other, a certain range of behavior", sid 111.

68) jfr. Giddens, 1976; om "interpretative schemes" som den ömsesidiga kunskap som gör kommunikation möjlig i våra interaktioner, bl a sid 107.

69) jfr. Daudi, 1984; hans diskussion om maktrelationens form och innehåll, sid 240 ff.

70) Weick, K., "The Social Psychology of Organizing", Addison-Wesley, 1979, sid 194.

71) Silverman, D., "The Theory of Organizations", London, 1970, "Typifications provide the individual with a frame of reference which he can use to shape his own actions and to make sense of the acts of others, sid 132.

72) jfr. Giddens, 1976; om förklaringar av våra handlingar som en moralisk företeelse, se t ex sid 108, ff.

73) jfr. Meyer/Rowan, 1977, och Puxty/Soo, 1979, ovan i avsnitt 12.6; om dominerande ideologier och deras betydelse för vår verklighetstolkning.

74) Giddens, 1976, sid 75; observera att jag i det kausala lägger den innebörd som tidigare beskrivits som "circular causation" (jfr. Weick, 1979) - jag avser således inte ett enkelt kausalsamband, utan ett förhållande där aktörer genom sina handlingar påverkar varandra; jfr. även nedan avsnitt 13.4.4 och begreppet "multinationalitet" i Daudi sid 247.

75) För resonemang om denna distinktion, se Giddens, 1976, bl a sid 74-75.

76) jfr. Silverman, 1970, "Sociology is concerned with understanding action rather than with observing behavior. Action arises out of meanings which define social reality", sid 126-127.

77) Giddens, 1976, sid 120.

78) Tre anledningar: 1) aktören tolkar handlingspremisser och handlingsunderlag; hans/hennes tolkningsschema är aldrig i sin helhet känt (jfr. begreppet "tacit knowledge"), 2) inte endast strukturella villkor och förutsättningar bestämmer agerandet; interaktionen i sig påverkar agerandet, 3) den individuella frihetsmarginalen, se vidare avsnitt bl a 13.4.4.

79) Denna "transformative capacity of human action" (Giddens, 1976, sid 110) är ett centralt element i min teori om makt och inflytanderesurser; som tidigare påpekat återkommer jag vid ett flertal tillfällen till detta senare i min teoretiska framställning.

80) Giddens, 1976, sid 121.

81) se Giddens, 1976, sid 124.

82) Giddens, 1976, sid 102.

83) Giddens, 1976, sid 124.

84) Giddens, 1976, jfr. bl a sid 29; Giddens understryker skillnaden mellan "mutual knowledge" och "common sense". Det första syftar på "the interpretative schemes whereby actors constitute and understand social life as meaningful" (sid 115); det andra syftar på "a more or less articulate body of theoretical knowledge that can be drawn upon to explain why things are as they are, or happen as they do, in the naturla and social worlds. Commonsense beliefs typically underpin the mutual knowledge which is brought to any encounter by participants; the latter depends in a basic way upon a framework of 'ontological security' supplied by commonsense" (sid 115). - "Although the individual defines his world from his own perspective, he is nevertheless a social being, rooted in an intersubjective reality. The world of daily life into which we are born is from the outset an intersubjective world."

85) jfr. t ex Pettigrew, A., "The Creation of Organizational Cultures", artikel presenterad vid EIASM-Dansk Management Center Research Seminar - "Entrepreneurs and the Process of Institution Building" - Köpenhamn, 18-20 maj, 1976 och Berg, P-O, manus opublicerad bok, "The Symbolic Management of Corporate Cultures", kapitel 7 och 9, Lund, 1982 och 1983.

86) Burns, T., "Unequal Exchange and Uneven Development in Social Life: Continuities in a Structural Theory of Social Change", Acta Sociologica, Vol. 20, 1977, sid 219.

87) Baumgartner/Burns/De Ville, 1978, sid 111.

88) jfr. Polanyi, K., "Personal Knowledge: Toward a Post-Critical Philosophy", Chicago, 1958.

89) Giddens, 1976, sid 105.

90) Giddens, 1976, sid 104.

91) Giddens, 1976, sid 123.

92) Giddens, 1976, sid 122-123.

93) Offe, C., "Industry and Inequality", London, 1976, sid 7.

94) Giddens, 1976, sid 119.

95) Giddens, 1976, sid 111.

96) Giddens, 1976, sid 112.

97) Giddens, 1976, sid 112.

98) Giddens, 1976, sid 113.

99) Befintliga normer och befintliga maktresurser och distributionen av dem förstärker varandra - jfr. t ex Clegg, 1979, sid 63-64 och se vidare bl a avsnitt 15.4.

100) Clegg, 1979, sid 103.

101) Se fotnot 10 kapitel 5.

102) jfr. Clegg, 1979, "Thus, individual power relations are only the visible tip of a structure of control, hegemoncy, rule and domination which maintains its effectiveness not so much through overt action as through its ability to appear to be the natural convention.", sid 147.

103) Giddens, 1976, sid 79.

104) Blau, 1974, sid 2.

105) jfr. Giddens, 1976, begreppet 'strukturering' och Clegg, 1979, begreppet "mediation" - se även fotnot 49 ovan.

106) Clegg, 1979, sid 74; jag hävdar att detta ställningstagande i min föreställning inte är någon 'vacklande' ("vacilliation") inställning i den mening Clegg kritiserar Gidens (1976), jag kommer nämligen att återkomma till vad som i en specifik situation bestämmer (jfr. "determine") den enes 'makt' över den andre.

107) Goffman, E., "Strategic Interaction", Philadelphia, 1969, sid 86.

108) jfr. Giddens, 1976, bl a sid 85-86.

109) jfr. Clegg, 1979, sid 37 ff.

110) Giddens, 1976, sid 76.

111) Giddens, 1976, sid 76-77

112) jfr. Giddens, 1976, sid 82-83.

113) Clegg, sid 1979, sid 74-75.

114) jfr. Daudi, "Intressen och orienteringar står för de intentioner och önskade utfall som formuleras av aktörer, grupper eller koalitioner. Det viktiga är inte att dessa intentioner implmenteras i handlingar och förverkligas, utan att de kvarstår, finns och existerar (eller har existerat) som önskan om ett visst framtidstillstånd ur aktörernas perspektiv. Formuleringen behöver inte ske i något slags formell process, den kan mycket väl ske medvetet eller omedvetet, individuellt eller kollektivt. Aktörernas strategier och faktiska metoder är relaterade till deras intressen och orienteringar", sid 33; och Sjöstrand, S-E, arbetsmanus, 1984, "Interaktionisterna tar utgångspunkten på mikronivån direkt i den enskilda människan. Hon antas utföra handlingar som äger mening för henne själv och för de av handlingen berörda. Att förstå handlingar förutsätter att innebörder tolkas - handlingar är inte fixa enheter. Ständigt sker ett slags förhandlingsprocesser där människor försöker klara ut olika innebörder i företeelser, situationer och aktiviteter. Strukturerna är aldrig fixa och givna - det finns avsevärt utrymme för förhandling, manöver och kreativ handling."

115) jfr. Clegg, 1979,; "Like Lukes, I will constitute the debate as 'layered', but will not treat these layers as dimensions of the one concept, but as dialectically conceived moments in the structural production and reproduction of power in social life. In doing so, I will eventually argue that the conventional concept of power is, in many ways, a surface aspect of the totality of the topic of power.", sid 47.

116) Sjöstrand, S-E, "Samhällsorganisation", Lund, 1985, sid 323.

117) se Baumgartner/Burns/De Ville, 1979,

118) Baumgartner/Burns/De Ville, sid 27 och 29.

119) Burns/Baumgartner/De Ville, 1982, sid V

120) Giddens, 1976, sid 121.

121) Emerson, R.M., "Power-Dependence Relations", American Sociological Reveiw, 1962, sid 32.

122) Dahl, R.A., "The Concept of Power", Behavioral Science, 1957, sid 203.

123) Daudi, 1984, sid 226 och 243.

124) Dahl, 1957, sid 202-203; jfr. Lukes, 1974. "A exercises power over B when A affects B in a manner contrary to B's interest.", sid 34.

125) Dahl, 1957, sid 203.

126) Dahl, 1957, sid 203.

127) jfr. Crozier/Friedberg, 1980.

128) Daudi, 1984, sid 222; stycket fortsätter "Han strävar efter större handlingsutrymme ('space of action'), större autonomi och större frihetsmarginal" - Detta 'innehåll i interaktionen återkommer jag utförligt till i avsnitt 13.4.4.

129) Daudi, 1984, sid 215.

130) Emerson, 1962, sid 32.

131) Emerson, 1962, sid 32.

132) jfr. Daudi, 1984; "... utan relation upphör grunden och villkoren för maktens möjliga manifestationer.", sid 243; jfr. även "Om vi t ex tar R Perdfälts (RP) handlingar som analysenhet, så måste vi placera dessa inom ramen för form. Denna konstitueras av de relationella och inbördes beroende dimensionerna inom vilka RP:s handlingar motiveras, utspelas och får en mening.", sid 245.

133) jfr. även här Daudi, 1984, sid 242 ff.

134) Crozier/Friedberg, 1980, sid 37.

135) jfr. resonemang i Simon, H.A., "Models of Man: Social and Rational", New York, 1957, sid 5.

136) se Rus, V., "Positive and Negative Power: Thoughts on the Dialectics of Power", Organization Studies, Vol. 1, No. 1, 1980, sid 3-19.

137) se Rus, 1980, sid 15-16.

138) jfr. Harsanyi, J.C., "Models for the Analysis of Balance of Power in Society", i "Logic, Methodology and Philosophy of Science", Nagel. E. (red.), Stanford, 1962.

139) jfr. Daudi, 1984; efter att ha återgett Webers (1947), Blaus (1964), Mechanics (1962), Dahls (1957), Kaplans (1964) och Bierstedts (1950)

definitioner av makt konstaterar Dandi följande: "Implicit i dessa definitioner är att makten placeras inom en interaktion. Författarna tycks också implicera att aktörerna tar hänsyn till varandra. Men fortfarande riktas analysen mot makten per se, den attributeras till en aktör som om den vore en egendom och, ambitionen är fenomenets mätbarhet.", sid 240.

140) Rus, 1980, sid 14; jfr. avsnitt 13.4.2 ovan och Giddens, 1976, makt och inflytande som "a feature of social intereaction in general" (sid 111).

141) Rus, 1980, sid 14.

142) Wrong, D.H., "Power - Its Forms, Bases and Uses", Harper & Row, 1980, sid 101.

143) Giddens, 1976, sid 111.

144) Goffman, 1969, sid 4.

145) Crozier/Friedberg, sid 30; citatet återfinns även som inledning till detta avsnitt om 'Mikroperspektivet' på makt och inflytande i organisationer.

146) jfr. "Social relations are not usually purely interpersonal. They are usually mediated. They are usually mediated by some means, things, or goods, which make these relations relatively stable.", Rus, 1980, sid 16.

147) jfr. De Crespigny, A., "Power and its forms", Political Studies, 1968; "There is a type of situation in which one might want to say that power is being exerted in spite of the fact that B fails to act in conformity with A's intentions. This is where B acts in accordance with what he believes to be A's intentions, and as he would not otherwise act, but where his belief is a mistaken one, either because A has other intentions or because he has not relevant intentiions at all.", sid 195.

148) jfr. Passigli, S., "On Power, its Intensity and Distribution", European Journal of Political Reserach, vol. 1, 1973, sid 163-177.

149) jfr. Lewin, K., "Field Theory in Social Science", New York, 1951 och March, J.G., "An Introduction to the Theory and Measurement of Influence", American Political Science Review, Vol. 49, 1955.

150) se t ex Wrong, D.H., "Power: Its Forms, Bases and Uses", Harper & Row, 1980, bl a sid 6 ff.

151) Leder till att makten förtingligas som speciella egenskaper eller medel som en aktör besitter.

152) Clegg, 1979, sid 41.

153) Ball, T., "Power, Causation and Explanation", i Polity, Winter 1976, sid 207.

154) Anthony, R./Dearden, J., "Management Control Systems", Irwin, 1976.

155) Crozier, M., "The Problem of Power", Social Research, 1973, sid 216.

156) jfr. Crozier, 1973, och Baumgartner/Burns/De Ville, 1979, "... they become an impersonal power - much like the natural environment - although they have been created and are maintained through human activities.", sid 46.

157) jfr. Clegg, 1979, sid 64.

158) jfr. Clegg, 1979, sid 45.

159) Daudi, 1984, sid 171.

160) Daudi, 1984, sid 170.

161) Daudi, 1984, sid 170.

162) Daudi, 1984, sid 171.

163) Crozier/Friedberg, 1980, sid 30.

164) Baumgartner/Buckley/Burns/Schuster, 1976. sid 220.

165) Baumgartner/Buckley/Burns, 1975, "We have focused here on three main bases of relational control, the structuring and managing of social relationships whereby dominant groups attempt to control or regulate social systems: control of possibilities for contact and social organization of various subgroups in the system, control of differential payoffs or ghe distribution of values accruing to subgroups, and control of cultural orientations and predispositions of actors toward one another, sid 76..

166) jfr. t ex Bacharach, S.B./Lawler, E.J., "Power and Politics in Organizations", Jossey-Bass, San Francisco, 1980.

167) Denna genomgång bygger huvudsakligen på Crozier/Friedberg, 1980, och Daudi, P., "Power Relationships As Organizing Concepts", Studies in the Economics and Organization of Action, Department of Business Administration, University of Lund, Sweden, No. 10, 1982 - artikeln finns även i Berg, P-O/Daudi, P. (red), "Traditions and Trends in Organization Theory", Lund, 1982.

168) jfr. Wrong, 1979; samt resultatet av interaktionen som medvetet eller omedvetet producerat - jfr. Baumgartner/Burns/De Ville, 1979; "A major factor in such structuring is human action itself; that is, humans through their activities intentionally or unintentionally, structure and restructure social systems, in particular, their characteristic processes and structures.", sid 32.

169) jfr. Crozier/Friedberg, 1980; " ... purposeful action by individuals entails its portion of unforseeable, unexpected, and 'dysfunctional' consequences.", sid 31.

170) jfr. Brockett, C., "Toward a Clarification of the Need Hierarchy Theory: Some Extensioins of Maslow's Conceptualization", i Interpersonal Development, No. 6, 1975, sid 77-90.

171) se t ex Gustafsson, C., "Om utsagor om makt", Åbo, 1979, bl a sid 230.

172) jfr Sjöstrand 1985.

173) jfr. Sjöstrand, 1985 - "homo oeconomicus".

174) se Sjöstrand, 1985, bl a sid 16 ff.

175) Sjöstrand, 1985, sid 84-85.

176) Sjöstrand, 1985, sid 78.

177) Sjöstrand, 1985, sid 66.

178) Sjöstrand, 1985, sid 64.

179) Burns, 1977, sid 217.

180) Burns, 1977, sid 218.

181) Gustafsson, 1979, sid 71.

182) Burns, 1977, sid 221.

183) Pfeffer, 1981, sid 135.

184) se bl a Pfeffer, 1981, sid 192, 196 och 220.

185) Pfeffer, 1981, sid 181.

186) Pfeffer, 1981, sid 228.

187) Pfeffer, 1981, sid 192.

188) Pfeffer, 1981, "In the political activity of developing justifications and rationalizations for activities and points of view, the use of language is crucial", sid 192; jfr. Pondy, L.R., "Leadership is a Language Game", i "Leadership: Where Else Can We Go?", Mc Call Jr., M.W./Lombardo, M.M. (red.), Durham, N.C., 1978 - " ... the effectiveness of a leader lies in his ability to make activity meaningful for those in his role set - not to change behavior but to give others a sense of understanding what they are doing and especially to articulate it so they can communicate about the meaning of their behavior ... If in addition the leader can put it into words, then the meaning of what the group is doing becomes a social fact ... This dual capacity ... to make sense of things and to put them into language meaningful to large numbers of people gives the person who has it enormous leverages.", sid 94-95; "Legitimating the results of organizational power and politics involves the taking of symbolic ation and the use of political language." (Pfeffer, 1981, sid 196).

189) Edelman, M., "The Symbolic Use of Politics", Urbana, Ill., 1964.

190) Pfeffer, 1981, sid 193.

191) jfr. Gustafsson, 1979; om tre aspekter på maktrelationen: "resurser", "påverkansprocessen" och "beteende", se bl a sid 70; och) Peters, T.J., "Symbols, Patterns, and Settings: An Optimistic Case for Getting Things Done", Organizational Dynamics, No. 7, 1978, "... managing the daily stream of activities might be said to consist of the manipulation of symbols, the creation of patternas of activity, and the staging of occasions for interaction...
... symbols are the very stuff of managements behavior. Executives, after all, do not synthesize chemicals or operate lift trucks; they deal in symbols, sid 9-10.

192) Pfeffer, 1981, sid 212.

193) Pfeffer, 1981, sid 215, 217 och 219.

194) Pfeffer, 1981, sid 219-220.

195) Pfeffer, 1981, sid 221.

196) Giddens, 1976, betecknar språket som ett avgörande strukturellt villkor för maktförhållandena i ett samhälle, se bl a sid 103-104 och 124.

197) Berg, P-O/Faucheux, "Rites, Rituals and Ceremonies As Symbolic Operations in Organizations", kapitel 7 i "The Symbolic Management of Organization Cultures", arbetsmanuskript, 1983.

198) Daudi, 1984, sid 209.

199) jfr. Daudi, 1984, sid 218.

200) Sjöstrand, 1985, sid. 270.

201) Crozier/Friedberg, 1980, sid 31.

202) jfr. Gustafsson, L., "Förhandlingar", Lund, 1971.

203) jfr. fotnot 22 detta kapitel.

204) jfr. Emersons, 1962, maktföreställning.

205) Baumgartner/Buckley/Burns/Schuster, 1976. sid. 273.

206) Baumgartner/Burns/De Ville, 1978, sid 110-111.

207) Sjöstrand, 1985, sid 95.

208) Crozier/Friedberg, 1980, sid 53.

209) Allison. G.T., "Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis", Boston, 1971.

210) Crozier/Friedberg, 1980, sid 56.

211) jfr. Crozier/Friedberg, 1980, sid 36 - se citat nedan, avsnitt 13.4.4.8.

212) Crozier/Friedberg, 1980, sid 32-34.

213) Sjöstrand, 1985, sid 271.

214) Crozier/Friedberg, 1980, sid 32 och 34.

215) Daudi, 1984, sid 256-257.

216) Daudi, 1984, sid. 266.

217) Dahrendorf, R., "Life Chances. Approaches to Social and Political Theory", London, 1979.

218) Crozier/Friedberg, 1980, sid 46-47.

219) Crozier/Friedberg, 1980, sid 32.

220) Sjöstrand, 1985, sid 271.

221) Daudi, 1984, sid 226.

222) Daudi, 1984, sid 215.

223) Daudi, 1984, sid 253

224) Crozier/Friedberg, 1980, sid 19.

225) Sjöstrand, 1985, sid 272.

226) Crozier/Friedberg, 1980, sid 33 och 36.

227) Gustavsson/Hellgren, 1980, "... makt är en 'vardaglig mekanism' som grundar sig på individers 'sociala existens' och som används ständigt i interaktionen med vänner, kolleger, familjen, etc. En individ utövar alltså makt när hon utnyttjar de osäkerhetskällor som hon disponerar över i en viss given struktur. Att individen utnyttjar dessa osäkerhetskällor innebär inte att hon är elak, maktgalen, korrumperad av samhället eller liknande, utan bara att hon är mänsklig. ... så länge hon existerar kommer hennes sociala relationer att vara maktrelationer. För att behålla sin autonomi (se ovan) måste hon utnyttja denna, dvs sin "kapacitet att agera i enlighet med sin egen vilja och att bestämma sitt agerande gentemot andra". I annat fall reduceras hon till att bli en "helt styrd" människa utan egen vilja, sid 23.

228) Benson, 1977, sid 10 och 11.

229) Pfeffer, 1981, sid 101.

230) Citaten är tagna från olika delar av Burns/Baumgartner/De Ville, 1982.

231) Baumgartner/Buckley/Burns/Schuster, 1976, sid 273.

232) Baumgartner/Buckley/Burns/Schuster, 1976, sid 245.

234) Baumgartner/Buckley/Burns/De Ville, 1978, sid 110.

235) Baumgartner/Buckley/Burns/De Ville, 1978, sid 106.

236) Baumgartner/Buckley/Burns/De Ville, 1982 (b), sid 79.

237) Benson, 1977, sid 6 och 11.

238) Crozier/Friedberg, 1980, sid 32.

239) Sjöstrand, S-E, "On Multiple-Form Organization", EFI, Research Paper 6090, 1977.

240) Sjöstrand, 1976, arbetsmanuskript till "On Multiple-Form Organisation", se fotnoten ovan.

241) Sjöstrand, 1985, sid 322.

242) Collins, R., "On the Microfoundations of Macrosociology", American Journal of Sociology, No. 4, 1981.

243) Sjöstrand, 1985, sid 323.

244) Crozier/Friedberg, 1980, sid 44.

245) Crozier/Friedberg, 1980, sid 19.

Fotnoter kapitel 14

1) se bl a Hickson, D.J./Hinings, C.R./Lee, C.A./Schneck, R.H./Pennings, J.M., "A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power", Administrative Science Quarterly, Vol. 17, 1971, sid 371-381.

2) jfr. bl a Deutsch, K.W., "The Nerves of Government", N.J., 1963 och "The Analysis of International Relations", Englewood Cliffs, N.J., 1968, samt Parsons, T., "On the Concept of Power", i "Sociological Theory and Modern Society", N.Y., 1967, och Gamson, W.A., "Power and Discontent", Homewood, Ill., 1968 - "power" som "possesion of resources".

3) Weber, M., "The Theory of Social and Economic Organization", Chicago, 1947.

4) Parsons, T., "The Social System", Glencoe, Ill., 1951.

5) Blau, P.M., "On the Nature of Organizations", New York, 1974, sid 247.

6) jfr. Hopkins, T.K., "Bureaucratic Authority: The Convergence of Weber and Barnard", Etzioni, A. (red.), N.Y. 1961, sid 82-98; jfr. även Webers, M., maktdefinition "... power is the probability that a person can carry out his or her own will despite resistance." (Från Bacharach/ Lawler, 1980, sid 12.)

7) Barnard, C.I., "The Functions of the Executive", Cambridge, Mass., 1938.

8) Barnard, 1938, sid 163.

9) Barnard, 1938, sid 165-166.

10) Barnard, 1938, sid 174.

11) Barnard, 1938, sid 173.

12) jfr. Golembiewski, Administrative Science Quarterly, -"official" and "personal authority".

13) jfr. Simon, H.A., "Administrativt beteende", Prisma, 1971 (original: 1947); "Av alla former av inflytande är det inflytande som härrör från auktoritet det som klarast skiljer individernas beteende inom organisationer från deras beteende utanför organisationer. Det är auktoritet som ger en organisation dess formella struktur. De övriga formerna av inflytande kan lämpligast diskuteras sedan denna struktur blivit specificerad.", sid 177.

14) jfr. Bass, B.M., "Leadership, Psychology and Organizational Behavior", New York, 1960.

15) Scott, R.W., "Organizations: Rational, Natural, and Open Systems", Englewood Cliffs, N.J., 1981, sid 280-281.

16) jfr. bl a Parsons, T., 1967, "On the Concept of Political Power" (1963) och "Sociological Theory and Modern Society", New York, 1967.

17) Sjöstrand, S-E., "Organisationsteorier", Lund, 1978.

18) Russell,B.," Makt", Stockholm, 1939; jfr. Scott, 1981, hans diskussion sid 123 och hans referens till Hopkins, 1961, "... naked power only alienates, ... effective power must be acceptable to the subordinates in the power relation if control attempts are to be effective".

19) French, J.R.P./Raven, B., "The Bases of Social Power", i "Studies in Social Power", Cartwright, D. (red.), Ann Arbor, 1959, sid 150-167.

20) Sjöstrand, 1978, sid 126.

21) Clegg, S., "The Theory of Power and Organization", Routledge & Kegan Paul, 1979, sid 68.

22) Giddens, A., "New Rules of Sociological Method: A Positive Critique of Interpretative Sociologies", London, 1976, sid 269.

23) Russell, 1939, se bl a sid 36.

24) Formuleringarna är lånade från Crozier/Friedberg, 1980, sid 278; Hickson, et al, ger en mer inträngande och nyanserad beskrivnig än vad denna summering förmedlar. Under rubrikerna "Uncertainty and Coping with Uncertainty", "Substitutability", "Centrality" och "Control of Contingencies" presenterar de fem hypoteser om vad som ger en "subunit" makt i organisationen. Hypoteserna testas och befinns valida i en artikel i Administrative Science Quarterly, Vol. 19, 1974, sid 22-44 -"Structural Conditions of Intraorganizational Power". Mintzberg, A., "Power In and Around Organizations", Englewood Cliffs, N.J., 1983, sammanfattar deras resultat på följande sätt: "..., power in the organization is bestowed on those who find a critical function in which to practice their irreplaceable expertise.", sid 170.

25) Crozier, M./Friedberg, E., "Actors and Systems", Chicago, 1980, sid 39 ff.

26) Bacharach, S.B./Lawler, E.J., "Power and Politics in Organizations", San Francisco, 1980

27) Citatet är på grund av sin tydlighet lånat från Hall, R.H., "Organizations: Structure and Process", Englewood Cliffs, N.J., 1982, sid 135

28) Pettigrew, A.M., "Towards a Political Theory of Organizational Intervention", Human Relations, Vol. 28, 1975, sid. 195.

29) Bannester, D.M., "Socio-Dynamics: An Integrating Theorem of Power, Authority, Inter-Influence and Love", Sociological Review, Vol. 24, 1969, sid 386.

30) Pfeffer, J./Salancik, G.R., "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective", New York, 1978, sid 259.

31) Pfeffer/Salancik, 1978, sid 259.

32) Hickson/Hinings/Lee/Schneck/Pennings, 1971, sid 227.

33) Pfeffer, J., "Power in Organizations", Pitman, Marshfield, Mass., 1981, sid 101

34) jfr. Crozier/Friedberg, 1980, bl a not 27, kapitel 4, sid 290.

35) Bacharach/Lawler, 1980, sid 9.

36) Abell, P., "Organizations as Bargaining and Influence Systems", London/New York, 1975; t ex "This approach seems to me to be fundamentally unsound particulary as it is likely to inhibit our abilities to generalize. Just confining our attention to intra-organizational power, for instance, it is manifestly clear that very different resources confer power in different organizations or in different parts of the same organization.", sid 13.

37) Daudi, P., "Makt, diskurs och handling", Lund, 1984; se t ex sid 226.

38) Clegg, 1979, sid 104.

39) Clegg, 1979, sid 104.

40) Clegg, S., "Power, Rule and Domination: A Critical and Empirical Understanding of Power in Sociological Theory and Organizational Life", London, 1975, sid 153.

41) Pfeffer, 1981, sid 101.

42) Pfeffer, 1981, sid 101-103.

43) Pfeffer, 1981, sid 103-106.

44) Pfeffer, 1981, sid 106-109.

45) Pfeffer, 1981, sid 109.

46) Hinings, C.R./Hickson, D.J./Pennings, J.M./Schneck, R.E., "Structural Conditions of Intraorganizational Power", Administrative Science Quarterly, 1974.

47) Pfeffer, 1981, sid 109.

48) Salancik, G.R./Pfeffer, J./Kelly, J.P., "A Contingency Model of Influence in Organizational Decision-Making", Pacific Sociological Review, Vol. 21, 1978, sid 253.

49) Pfeffer, 1981, sid 112 ff.

50) Pfeffer, 1981, sid 115 ff.

51) Pfeffer, 1981, sid 115-118.

52) Pfeffer, 1981, sid 118-119.

53) Pfeffer, 1981, sid 119-122.

52) Pfeffer, 1981, sid 115

55) Mintzberg, H./Raisinghani, D./Théorêt, A., "The Structuring of the 'Unstructured' Decision Process", Administrative Science Quarterly, vol. 21, 1976, sid 246-275.

56) Mintzberg/Raisinghani/Théorêt, 1976, sid 250-251.

57) Mintzberg/Raisinghani/Théórêt, 1976, sid 252.

58) Industrial Democracy in Europe, International Research Group; Gruppen kallar sig DIO ("Decision Making in Organizations") International Research Team och består av Heller, F.A., Storbritannien, Drenth, J.D./Koopman, P.L., Nederländerna och Rus, V., Jugoslavien.

59) se bl a "Participative Decision Making: A Comparative Study", Industrial Relations, vol. 18, No. 3, 1979, sid 295-309 och "A Contingency Model of Participative Decision Making: An Analysis of 56 Decisions in Three Dutch Companies", Journal of Occupational Psychology, Vol. 56, 1983, sid 1-18.

60) se fotnot 58 ovan.

61) DIO Research Team, 1979, sid 302-304.

62) Samtliga här gjorda referenser till Rus, V., syftar på material presenterat vid ett seminarium under rubriken "Industrial Democracy" på Manchester Business School, Manchester, England, sommaren 1981 (med Veljko Rus som föredragande).

63) Stymne, B., "A Behavioral Theory of Strategy Formation", EIASM-SIAR Seminar on Strategic Management, Köpenhamn, 1974.

64) Aspling, A./Sjöstrand, S-E, "Vem bestämmer nu över arbetets organisation?", i "Arbetsorganisation och medbestämmande", Sandberg, T., (red.), Tidens förlag, Stockholm, 1982, sid. 61-64.

65) Stymne, 1974, sid 1.

66) se Stymne, 1974, sid 2.

67) se Stymne, 1974, sid 3.

68) se Stymne, 1974, sid 7.

69) se Stymne, 1974, sid 15 och 16.

70) Pfeffer, 1981, sid 122-124.

71) Pfeffer, 1981, sid 124 ff.

72) Pfeffer, 1981, sid 125.

73) Pfeffer, 1981, sid 127.

74) Pfeffer, 1981, sid 129 ff.

75) Pfeffer, 1981, sid 130-131.

76) Barber, J.D., "Power in Committees: An Experiment in the Governmental Process", Chicago, 1966, sid 65.

77) Pfeffer, 1981, sid 131.

78) Pfeffer, 1981, sid 131.

79) Pfeffer, 1981, sid 131.

80) Pfeffer, 1981, sid 131.

81) Bucher, R., "Social Process and Power in a Medical School", i "Power in Organizations", Zald, M.N. (red.), Nashville, Tenn., 1970, sid 30.

82) Pfeffer, 1981, sid 132.

83) Pfeffer, 1981, sid 132.

84) Pfeffer, 1981, sid 132.

85) Pfeffer, 1981, sid 133.

86) IDE International Research Group, "Industrial Democracy in Europe", Oxford, 1981, sid 9.

87) Pfeffer, J.,/Salancik, G.R., "Administrator Effectiveness: The Effects of Advocacy and Information on Resource Allocations", Human Relations, Vol 30, 1977, sid 645.

88) Mechanic, D., "Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations", Administrative Science Quarterly, Vol 7, 1962, sid 349-364.

89) Mechanic, 1962, sid 352.

90) Mechanic, 1962, sid 354 och 356.

91) Mechanic, 1962, sid 356.

92) Mechanic, 1962, sid 364.

93) Mintzberg, 1983, "Essentially the influencer requires (1) some source or basis of power, compled with (2) the expenditure of energy in a (3) political skillful way when necessary. These are the three basic conditions for the exercise of power.", sid 23.

94) se Crozier/Friedberg, 1980, sid 30-37.

95) Pettigrew, A.M., "Information Control as a Power Resource", Sociology, vol 6, 1972, sid 202.

96) March, J.G./Romelaer, P.J., "Position and Presence in the Drift of Decisions", i "Ambiguity and Choice in Organizations", March, J.G./ Olsen, J.P. (red.), Bergen, 1976, sid 272,

97) Pettigrew, A., "The Politics of Organizational Decision-Making", London, 1973.

98) Pfeffer, 1981, sid 35.

99) Pettigrew, 1973, sid 240.

100) Pettigrew, 1972, sid 187.

101) Tedeschi, J.T./Schlenker, B.R./Bonoma, T.V., "Conflict, Power and Games", Chicago, 1973.

102) Tedeschi/Schlenker/Bonoma, 1973, sid 91.

103) Jones, E.E./Gerard, H.B., "Foundations of Social Psychology", New York, 1967.

104) Jones/Gerard, 1967, sid 529

105) Legge, K., "Power, Innovation, and Problem-Solving in Personnel Management", McGraw-Hill, 1978, sid 31.

106) Barnard, 1938, sid 89-90.

107) Polanyi, K., "Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy", Chicago, 1958.

108) Giddens, 1976, sid 65-66.

109) Silverman, D., "The Theory of Organizations", London, 1970, sid 127.

110) Silverman, 1970, sid 132.

111) Schutz, A., "Collected Papers", Haag, 1964.

112) Giddens, 1976, sid 29.

113) Silverman, 1970, sid 132.

114) Giddens, 1976, sid 105; jfr. även Daudi, 1984, sid 168, ff.

115) jfr. t ex Giddens, 1976, sid 86-92.

116) Garfinkel, H., "Studies in Ethnomethodology", Englewood Cliffs, N.J., 1967.

117) Giddens, 1976, sid 107; citatet återfinns tidigare i boken - där använt i ett något annorlunda avseende.

118) Giddens, 1976, sid 161.

119) Jackson, J.H./Morgan, C.P., "Organization Theory", 2nd edition, Englewood Cliffs, 1982, sid 281.

120) se t ex Buchanan, B., "Building Organizational Commitment: The Socialisation of Managers in Work Organizations", Administrative Science Quarterly, Vol 19, sid 533-546; Pettigrew, A., "The Creation of Organizational Cultures", artikel presenterad vid EIASM-Dansk Management Center Research Seminar -"Entrepreneurs and the Process of Institution Building" - Köpenhamn, 18-20 maj, 1976; och Kanter, R., "Commitment and Social Organization", American Sociological Review, No. 4, Vol 33, 1968.

Fotnoter kapitel 14

121) se t ex Handy, C.B., "Understanding Organizations", Penguin Books, 1976/ 1982 och Schein, E.H., "Organizational Psychology", Englewood Cliffs, N.J., 1965

122) Barnard, 1938, sid 83-84.

123) jfr. fotnot 121 ovan.

124) Crozier/Friedberg, 1980, sid 47.

125) Daudi, 1984, sid 271; för ett annorlunda perspektiv på viljan - "viljan till makt" - - se t ex Gustafsson, C., "Om utsagor om makt", 1979, sid 236 ff.

126) Daudi, 1984, sid 272.

127) Daudi, 1984, sid 272.

128) Daudi, 1984, sid 273.

129) Daudi, 1984, sid 274.

Fotnoter kapitel 15

1) se bl a Giddens, A., "New Rules of Sociological Method: A Positive Critique of the Interpretative Sociologies", London, 1976; "transformative capacity of human action", sid 110.

2) Baumgartner, T./Buckley, W./Burns, T.R., "Meta-power and relational control in social life", Journal of Conflict Resolution och Social Science Information, 1975, sid 52 i sistnämnda tidskrift.

3) se bl a Crozier, M./Friedberg, E., "Actors and Systems", Chicago, 1980; jfr. även Crozier/Friedbergs diskussion om "gatekeepers".

4) se bl a Di Thomaso, N., "Organizational Analysis and Power Structure Research", i "Power Structure Research", Domhoff,G.W.(red.), SAGE, 1980.

5) se bl a Normann, R., "Skapande företagsledning", Lund, 1975.

6) jfr. Provan, K.G./Beyer, J.M/Kruytbosch, C., "Environmental Linkages and Power in Resource-Dependence Relations between Organizations", Administrative Science Quarterly, vol 25, 1980, sid 200-225.

7) Benson, J.K., "Organizations: A Dialectical View", Administrative Science Quarterly, vol 22, 1977, sid 14.

8) Benson, 1977, sid 12.

9) jfr. även Daudi,P., "Makt, diskurs och handling", Lund, 1984, sid 292-293 om den onda cirkel där "diskursen producerar sitt eget objekt" och Salancik, G.R./Pfeffer, J., "Who Gets Power - And How They Hold On to it: A Strategic-Contingency Model of Power", Organizational Dynamics, vol. 5, 1977, sid 3-21.

10) Pfeffer, J., "Power in Organizations", Pitman, 1981, sid 289-290.

11) se fotnot 124, kapitel 11.

12) Bacharach, S.B./Lawler, E.J., "Power and Politics in Organizations, Jossey-Bass, 1980, sid 34.

13) Crozier/Friedberg, 1980, sid 56.

14) jfr. bl a Crozier/Friedberg, 1980, sid 25-26.

15) Crozier/Friedberg, 1980, sid 26.

16) Benson, 1977, sid 9.

17) Lewin, K., "Field Theory in Social Science", New York, 1951.

18) Cohen, M.D./March, J.G./Olsen, J.P., "People, Problems, Solutions and the Ambiguity of Relevance", i "Ambiguity and Choice in Organizations", March, J.G./Olsen, J.P. (red.), Bergen, Norge, 1976, sid 25.

19) Weiner, S.S., "Participation, Deadlines, and Choice", i March/Olsen, 1976, se bl a sid 247.

20) Merton, R., "Social Theory and Social Structure", Glencoe, Ill., 1957.

21) jfr. Bl A Peters, T.J./Waterman Jr., R.H., "In Search of Excellence", New York, 1982 och Pascale, R.T./Athos, A., "Japansk företagsledning", Malmö, 1982.

22) Stjernberg, T., "De 'nya' myndigheterna - teser om ledarskap och organisation utifrån fackliga perspektiv", ATO-konsult AB, 1984; Stjernberg presenterar en genomgång av olika ledarskaps- och organisationsteser betraktade ur ett fackligt perspektiv. Skriften ingår i ett arbete för att stödja de fackliga organisationerna vid Arbetsmarknadsverket. Stjernbergs slutsatser relaterar till mitt strategiska aktörsperspektiv när han berör "hävstångsprincipen". Om Stjernbergs begrepp "styrka" läses som mitt 'kunskapsarsenal' ger följande citat en bild av vad jag - ur ett strategiskt aktörsperspektiv - menar med 'hävstångsmöjligheten'.

> "En viktig slutsats är att det finns möjligheter att utnyttja trender och teser i modernt företagsledande och verksledande för att nå fackliga mål. Trenderna och teserna skiljer sig i en del avseenden egentligen inte från traditionella fackliga värderingar, men ställer krav på radikalt förändrade fackliga arbetsformer. Det strategiska valet är om man fackligt i en myndighet vill arbeta enligt hävstångsprincipen eller om man i stället vill formulera problemet som att "mota Olle i grind". Avgörande för valet är fackets styrka och arbetsgivarens. Om man väljer att "mota Olle i grind" så måste man också välja en sådan grind som man vet att man förmår stänga. Förmågan att stänga grinden är i sin tur avhängig förmågan att mobilisera intresse och engagemang hos medlemmarna. Om man däremot gör bedömningen att det dels finns viktiga positiva drag i "den nya myndigheten" och dels att man inte ensam förmår driva sina krav i den mån de går på tvärs mot arbetsgivarens så blir hävstångsprincipen det val man gör. Hävstångsprincipen innebär i så fall en strävan att ingå i, men också att förändra och påverka, verkets kultur. Det är viktigt att den inte får innebära att man helt underordnar sig verksledningen. För att rulla en sten med hjälp av en hävstång krävs fortfarande styrka." (Sid 14-15.)

23) Clegg, S., "Power, Rule and Domination", London, 1975, se t ex kapitel 4.

24) Normann, 1975, sid 37.

25) jfr. Crozier/Friedberg, 1980.

26) Peters/Waterman, 1982 - från Weick, K., "The Social Psychology of Organizing", Addison-Wesley, 1979 - sid 335.

Fotnoter Kapitel 16

1) jfr Lyttkens, L., "Den fjärde produktionsfaktorn. Funderingar kring informationssamhällets sociala sammanhang", manuscript, december 1985.

2) jfr Lyttkens, december 1985.

3) Cook, T.D./Campbell, D.T., "The Design and Conduct of Quasi-Experiments and True Experiments in Field Settings", Dunnette, M. (red.), Chicago, 1976, sid 223-326.

4) Goodman, P.S., "The Measurement of an Individual's Organization Map", Administrative Science Quarterly, 1968, sid 246-247.

5) Lewin, K., "Field Theory in Social Science", Cartwright, D. (red.), New York, 1951.

6) Goodman, 1968, sid 248.

7) Goodman, 1968, "If the regions can be arranged in terms of the nearness-remoteness, weakness-firmness dimensions, we would expect an individual who differentiates in the more remote (and/or firmer) regions to differentiate within less remote (and/or weaker) regions.", sid 250.

8) Goodman, 1968, "... the degree to which individuals use multiple dimensions in the perception and evaluation of stimuli.", sid 251.

9) Goodman, 1968, sid 257.

10) Goodman, 1968, sid 259, 261 och 262.

11) Goodman, 1968, sid 262-263.

12) DiTomaso, N., "Organizational Analysis and Power Structure Research", i "Power Structure Research", Domhoff, G.W. (red.), SAGE, 1980, sid 259.

13) Pfeffer, J., "Power in Organizations", Pitman, 1981, sid 220.

14) Crozier, M./Friedberg, E., "Actors and Systems", Chicago, 1980.

15) Crozier/Friedberg, 1980, jfr exemplet med "the railway strikers", sid 33.

Fotnoter appendix I

1) Dickson, J.W., "Participation as a Means of Organizational Control", Journal of Management Studies, 18, 2, 1982, sid 160

2) Rus, V., "Limited Effects of Workers' Participation and Political Counter-Power", in "Work and Power" (Burns, T.R/ Karlsson, L.E./Rus, V., red) SAGE Publications, 1979, sid 239. Citatets innebörd, jfr socioteknisk och politisk participation som två oberoende variabler; Abrahamsson, B., "Om politisk och socioteknisk participation" i Sociologisk forskning, nr 4, 1975 och "Organisationsteori", Stockholm, 1975, kapitel 11

3) Jfr IDE (Industrial Democracy in Europe - International Research Group), "Industrial Democracy in Europe", Oxford, 1981; "The quality of de facto participation can best be analysed through considering the relation between influence and involvement. Involvement which does not produce greater influence for participants is frequently characterized as pseudoparticipation (Pateman 1970) or as manipulative participation which contributes to the greater integration of participants into the existing order but does not improve their chances of promoting their own interests. Bolweg, for instance, defines participation precisely as 'the presence of workers or their representatives during the decision-making process without substantially influencing the decisionoutcomes' (Bolweg 1976:91). Accordingly, the term 'industrial democracy' is reserved for situations in which worker's involvement increases their influence and power.", sid 145

4) Tannenbaum, A., "Control in Organizations", Mc Graw-Hill, 1968, "Control has been variously defined, and different terms (for example, power, authority, influence) are sometimes used synonymously with it. Its original application in business organizations derives from the French usage meaning to check. It is now commonly used in a broader sense synonymously with the notions of power and influence. We shall use the term in this way to any process in which a person or group of persons or organization of persons determines, that is, intentionally affects, the behavior of another person, group, or organization.", sid 5. Tannenbaum's definition av begreppet kontroll har en alltför snäv innebörd för att täcka den innebörd som läggs i begreppen makt och inflytande i denna studie. En kort introduktion till den diskussion om maktens och inflytandets olika skepnader som följer i rapport 2 ges avslutningsvis i detta appendix

5) Tannenbaum, A.S., "Some Controversies about Control and Democracy in Organizations", Pre-Final Draft for International Yearbook of Organizational Democracy, Aug 1983, sid 1

6) Abrahamsson, B., "Organisationsteori", Stockholm, 1975, sid 197

7) Abrahamsson, B., "Organisationsteori", Stockholm, 1975, sid 174

8) jfr March, J.G./Simon, H.A., "Organizations", N.Y., 1958; "..., where there is participation, alternatives are suggested in a setting that permits the organizational hierarchy to control (at least in part) what is evoked. 'Participative management' can be viewed as a device for permitting management to participate more fully in making of decisions as well as a means for expanding the influence of lower echelous of the organization", sid 54

9) Richbell, S., refererande Etzioni, A., och Selnik, P., i "Management Control and Worker Participation in Management", Draft for a planned volume of essays on: New Perspectives on Management Control, Lowe, E.A., (ed.) and the Management Control Workshop Group, University of Sheffield, 1981

10) Dickson, J., 1981, Journal of Management Studies, 18,2, 1981, sid 159

11) Dickson, J., 1982, Journal of Management Studies, 18,2, 1982, sid 172

12) jfr Pateman, C., "Participation and Democratic Theory", Cambridge, 1970; pseudoparticipation, ofullständig participation och fullständig participation - sid 69ff

13) se bl a Gulowsen, J., "Selvstyrte arbeidsgrupper - På vei mot industriellt demokrati?", Oslo, 1971, t ex "For det andre peker resultatene i retning av at selstyre og medinnflytelse på ulike nivåer i organisasjonen må ha utgangspunkt i at det enkelte individ har et minstemål av selvbestämmelse i sitt eget arbeid.", sid 140, och Gardell, B., "Arbetsinnehåll och livskvalitet", Lund, 1976; se även Dahlström, E., 1970, om "goda cirklar", i avsnitt 2.2

14) se Rus, V., "The Limits of Organized Participation", i Participation and Self-Management, Vol 2, Zagreb, 1972 och Tannenbaum, 1983, "Strauss and Rosenstein (1970), for example, suggest that the 'chief value' of participation 'may be that of providing another forum for the resolution of conflict as well as another means by which management can induce compliance with its directives.... Leaders inevitably exploit democratic procedures in organizations as a way of enhancing and maintaining their own power and privilege at the expense of the masses. Leaders are able to do so in part because they are more expert than the rank and file and the latter are often apathetic about participation. Similary, critics of Human Relations schemes of participative management have asserted that such schemes are a means of 'manupulating' workers and thus of increasing the power of managers over workers (Baritz 1969; Shore 1979; Nord 1974).", sid 7

15) Tannenbaum, 1983, "power equalization"(1), "power differentiation"(2), "permissiveness"(3) och "greater amount of total control in the organization"(4)

16) Dahlström, E., "Fördjupad företagsdemokrati", Lund, 1970 - för definitioner se sid 59-67

17) Karlsson, L-E., "Demokrati på arbetsplatsen", Falköping, 1969, sid 172 - jfr FÖDD:s krav i figur 3.1

18) Gardell, B., "Arbetsinnehåll och livskvalitet", Lund, 1976, sid 115

19) Edström, KJ., m fl, "Nya roller för de anställda", Borås, 1971, sid 63

20) Karlsson, L-E., 1969, sid 173 - jfr FÖDD:s krav i figur 3.1

21) Karlsson, L-E., 1969, sid 173-174

22) Edström, K-J., m fl 1971, sid 62

23) Blumberg, P., "Företagsdemokrati i sociologisk belysning", Halmstad, 1971

24) Asplund, C., "Företagsdemokrati i facklig belysning", Oskarshamn, 1972

25) Blumberg, 1971, sid 85

26) jfr Pateman, fotnot 12

27) Asplund C., 1972, sid 13-14

28) Bernstein, P., "Workplace Democratization: Its Dynamics", Kent, Ohio, 1976 i Organization and Administrative Science, Vol 7 (1976):3

29) Bernstein, 1976, sid 47

30) Bernstein (1976) gör en indelning som påminner om de tidigare refererade, se sid 52

31) jfr Rus, V., 1979; "We have analyzed the effects of participation at two organizational levels (the level of the plant and the level of the group), and further, the effects of participation on various issues of decision-making (concerned with cadres organization, and economics), and the effects of different modes of participation (giving proposals, decision taking, control over implementation of decisions, etc.).", sid 225

32) Bernstein, P., 1976, sid 48

33) Bernstein, P., 1976, sid 48

34) Bernstein, P., 1976, sid 49

35) Sandberg, T./Björklund, L./Molin, R., "Företagsdemokrati i sex verkstadsföretag", Lund, 1979, sid 43

36) I det tidigare refererade IDE-projektet (fotnot 3) skiljer man mellan "Participation schemes" och "participation outcomes". Det förstnämnda står för de formellt föreskrivna formerna för deltagande (de jure participation - formally prescribed participation) och det andra det faktiska deltagande i den enskilda organisationen (de facto participation - the actual level of participation); se "Industrial Democracy in Europe", 1981, speciellt kapitel 2

37) se bl a Ring, B./Stymne, B., "Innebar MBL någon skillnad?", EFI, Research Paper No 6259, maj 1983

38) jfr Tannenbaum, 1968, "Amount of control: A very great deal (5), A great deal (4), Quite a bit (3), Some (2), Little or none (1)", bl a sid 13

39) båda dessa projekt jfr projektet Decisions in Organizations (DIO), "Participative Decision Making: A Comparative Study", Industrial Relations, Vol 18, No 3, 1976 "The Influence Power Continuum Decision methods are measured in terms of the Influence Power Continuum (IPC), a key concept throughout our research. IPC refers to the way decisions are made (i.e., the extent of participativeness or control) in normal hierarchical groups. The continuum ranges over six decision-making alternatives which extends the previous options (Heller, 1971):
1. No information - subordinates have no detailed information about the decision being made.
2. Information - fairly detailed information is made available.
3. Opportunities to give advice - before the decision is made, the superiour explains the problem and asks advice.
4. Advice is taken into concideration: as with No 3, but here the superior's final choice usually reflects the advice he has received.
5. Joint decision making: superior and subordinate analyze the problem togetherand come to a decision. Influence over the final choise is, in principle, shared equally.
6. Complete control: subordinates are given the authority to make the final decision (and are potentially accountable for their choices). Superiors intervene only in exceptional circumstances.
The point of the continuum indicating the method by which any given decision or set of decisions is made can be determined by a variety of methods, among others by questionnaires directed to participants (subordinates, superiors, or both), by observing how actual decisions are made, and by reviewing the dociments relating to a decision already made. Or analysis is concerned with a variety of types of decisions, which we categorized under three headings.
Strategic decisions. Long-term (i.e. taking longer than six months from initial discussion to implementation), low frequency (occurring less than once a year) decisions made mostly at the top level of the organization. Examples include: introducing a new product or service, deciding on medium-size capital investment; and budget forecasting.
Tactical decisions. Medium-term (two to three months), low-to-medium frequency (occurring three to five times per year) decisions made somewhere between the highest and lowest organizational levels. For example, decisions over changes in methods of operation; job grading procedures; traing methods, and safety procedures.
Operational decisions. Short-term (about one month), high-frequency (occurring more than five times per year) decisions made at the lower organizational levels. These include arranging the layout of one's own workplace (positioning the desk, machinery, etc); changing the amount to be produced by one's work group; deciding who works which shift; and deciding who gets overtime work and how much.", sid 296-297 samt jfr IDE, 1981, t ex sid 59

40) se t ex Berger, P.L./Luckman, T., "Kunskapssociologi", Stockholm, 1979, bl a sid 35, och Arbnor, I./Bergkvist, T., "Observatör-Aktör", Köpenhamn, 1975, bl a sid 49 ff

41) jfr Dahl, R.A., "The Concept of Power", i Behavioral Science, No 2, 1957

42) jfr Bachrach, P./Baratz, M.S., "Makt och fattigdom", Stockholm, 1972

43) jfr Lukes, S., "Power: A Radical View", London 1974

44) jfr Anthony, R./Dearden, J., "Management Control Systems", Irwin, 1976; "med hjälp av makt och inflytande är mitt tillägg i deras definition av kontroll

45) jfr Burns, T.R./Karlsson, L-E./Rus, V., 1979, "Participation would create greater integration of workers at the level of interpersonal dynamics, but it would not work in the direction of emancipation of workers with regard to the impersonal system of metapower", sid 239 och Aspling, A./Sjöstrand, S-E., "Vem bestämmer nu över arbetets organisation?", i "Arbetsorganisation och medbestämmande" (Sandberg, T., red), Stockholm, 1982, t ex sid 63

LITTERATURFÖRTECKNING

ABELL, P., Organizations as Bargaining and Influence Systems. Heineman, London, 1975.

ABF/LO, Företagsnämnderna - vad som gjorts, vad som kan göras. Stockholm, Tiden 1948.

ABRAHAMSSON, B., Organisationsteori. Stockholm, 1975.

ABRAHAMSSON, B., "Om politisk och socio-teknisk participation", Sociologisk forskning, 1975.

ALDERFER, C. P., "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", Organizational Behavior and Human Performance, 1969.

ALDRICH, H.E., Organizations and Environments. Englewood Cliffs, N.J., 1976.

ALLISON, G.T., Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis. Boston, 1971.

ANGLE, H.L. och PERRY, J.L., "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", Administrative Science Quarterly, 1981.

ANTHONY, R. och DEARDEN, J., Management Control Systems. Irwin, 1976.

ARBETSMARKNADSKOMMITTÉNS protokoll 30-31 augusti 1945.

ARBETSRÄTTSKOMMITÉNS betänkande Demokrati på arbetsplatsen - förslag till ny lagstiftning om förhandlingsrätt och kollektivavtal, SOU 1975:1.

ARBNOR, I. och BERGKVIST, T., Observatör - aktör. Köpenhamn, 1975.

ARBNOR, I. och BJERKE, B., Företagsekonomisk metodlära. Lund, 1977.

ARBNOR, J., BORGLUND, S-E., och LILJEDAHL, T., Osynligt ockuperad. Kristianstad, 1980.

ARGYRIS, C. och SCHÖN, D.A., Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Addison-Wesley. 1978.

ARGYRIS, C., Integrating the Individual and the Organization. New York, 1964.

ASHBY, R., An Introduction to Cybernetics. London, 1956.

ASPLING, A. och SJÖSTRAND, S-E., "Vem bestämmer nu över arbetets organisation?", i Sandberg (red.), 1982.

ASPLING, A., "En återblick på arbetsrättens utveckling i Sverige - med tonvikten på företagsdemokratidelen", EFI, Research Paper 6170, 1979.

ASPLING, A., "Ett annorlunda perspektiv på medbestämmandet", stencil, EFI, 1981.

ASPLING, A., och SANDBERG, T., "Arbetsorganisation och medbestämmande- en inledning", i Sandberg (red.), 1982.

ASPLUND, C., Företagsdemokrati i facklig belysning. Prisma, 1972.

BACHARACH, S.B. och LAWLER, E.J., Power and Politics in Organizations. San Fransisco, 1980.

BACHRACH. P. och BARATZ, M.S., Makt och fattigdom. Stockholm, 1972.

BACHRACH, P. och BARATZ, M.S., "Decisions and Nondecisions: An Analytical Framework", American Political Science Review, 1963.

BACHRACH, P. och BARATZ, M.S., "The Two Faces of Power", American Political Science Review, 1962.

BACHRACH, P. och BARATZ, M.S., Power and Poverty; Theory and Practice. New York, 1970.

BALL, T., "Power, Causation and Explanation", Polity, 1976.

BANNESTER, D.M., "Socio-Dynamics: An Integrating Theorem of Power, Authority, Inter-Influence and Love", Sociological Review, vol. 24, 1969.

BAO/SBmf, Medbestämmande i bank; medbestämmandeavtal., 1979.

BARBER, J.D., Power in Committees: An Experiment in the Governmental Process. Chicago, 1966.

BARNARD, C.I., The Functions of the Executive. Cambridge, Mass., 1938.

BASS, B.M., Leadership, Psychology and Organizational Behavior. New York, 1960.

BAUMGARTNER, T. och BURNS, T.R. och DeVILLE, P., "The Oil Crises and the Emerging World Order", i Burns/Baumgartner/DeVille, 1982.

BAUMGARTNER, T., BUCKLEY, W. och BURNS, T.R., "Meta-Power and Relational Control in Social Life", Journal of Conflict Resolution och Social Science Information, 1975.

BAUMGARTNER, T., BUCKLEY, W., BURNS, T.R. och SCHUSTER, P., "Meta-Power and the Structuring of Social Hierarchies", i Burns/Buckley (red.), 1976.

BAUMGARTNER, T., BURNS, T.R. och DeVILLE, P., "Actors, Games, and Systems: the Dialectics of Social Action and System Structuring", i McNall (red.), 1979.

BAUMGARTNER, T., BURNS, T.R. och DeVILLE, P., "Conflict Resolution and Conflict Development: A Theory of Game Transformation with an Application to the Lip Factory Conflict", Research in Movements, Conflicts and Change, 1978.

BEER, S., Lively Message for Alert Management, Printed lecture delivered at the University of Wales, Institute of Science and Technology in Cardiff on 26th September 1972.

BEER, S., The Brain of the Firm, 2nd edition. Chichester, 1981.

BEER, S., The Heart of Enterprise. London, 1976.

BENDIX, R., Work and Authority in Industry. John Wiley & Sons, 1956.

BENNIS, W., VAN MAANEN, J. och SCHEIN, E.H. (red.), Essays in Interpersonal Relations. Homewood, Ill., 1979.

BENSON, J.K., "Organizations: A dialectical View", Administrative Science Quarterly, 1977.

BERG, B., Samarbete i praktiken, Lund, 1977.

BERG, C. och SJÖSTRAND, S-E., Organisationspraktik. Lund, 1977.

BERG, P-O. och DAUDI, P., (red.), Traditions and Trends in Organization Theory - A Book of Readings; Part I and II. Lund, 1982.

BERG, P-O. och FACHEUX, "Rites, Rituals and Ceremonies as Symbolic Operations in Organizations", Kapitel 7 i The Symbolic Management of Organization Cultures, arbetsmanuskript, 1983.

BERGER, P.L. och LUCKMAN, T., Kunskapssociologi. Stockholm, 1979.

BERLE, A.A., Power. New York, 1967.

BERNSTEIN, P., "Workplace Democratization: Its Internal Dynamics", Organization and Administrative Science, 1976.

BERNSTEIN, R.J., The Restructuring of Social and Political Theory. Methuen, 1976.

BIERSTEDT, R., The Social Order. McGraw-Hill, 1970 (1957).

BITTNER, E., "The Concept of Organisation", Social Research, 1965.

BLAU, P.M. och SCHOENHERR, R.A., "New Forms of Power", i Salaman/Thompson (red.), 1973.

BLAU, P.M. och SCHOENHERR, R.A., The Structure of Organiztaions. New York, 1971.

BLAU, P.M., On the Nature of Organizations. New York, 1974.

BLAU, P.M., Power and Exchange in Social Life. New York, 1964.

BLEGEN, H.M. och NYLEHN, B., Organisasjonsteori. Trondheim, 1971.

BLUMBERG, P., Företagsdemokrati i sociologisk belysning. Halmstad, 1971.

BOLWEG, J.G., Job Design and Industrial Democracy. Leiden, 1976.

BRATT, C., Arbetsmarknaden i 16 länder. Svenska Arbetsgivareföreningen, Stockholm, 1970.

BROCH, T., KRARUP, K., LARSEN, P.K. och RIEPER, O. (red.), Kvalitative metoder i Dansk Samfundsforskning. Köpenhamn, 1979.

BROCKETT, C., "Toward a Clarification of the Need Hierarchy Theory; Some Extensions of Maslow's Conceptualization", Interpersonal Development, 1975.

BROSTRÖM, A., "MBL:s gränser", Stockholm, 1982.

BROSTRÖM, A., MBL:s gränser - den privata äganderätten. Göteborg, 1982.

BROWN, W. och JAQUES, E., Glacier Project Papers. London, 1965.

BROWN, W., "Participation", Management Descision Monograph Series, 1972.

BROWN, W., Explorations in Management. Middlesex, 1965.

BROWN, W., Organizations. London, 1971.

BROWN, W., Participation. Bradford, 1972.

BRUNSSON, N., "Företagsekonomi - avbildning eller språkbildning", Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala Universitet, Working Paper nr 7, 1980.

BRUZELIUS, L.H. och SKÄRVAD, P.H., Integrerad företagsadministration. Lund, 1977.

BUCHANAN, B., "Building Organizational Commitment: The Socialisation of Managers in Work Organizations", Administrative Science Quarterly, 1972.

BUCHER, R., "Social Process and Power in a Medical School", i Zald (red.), 1970.

BUCKLEY, W., Sociology and Modern System Theory. Englewood Cliffs, N.J.,. 1967.

BULOCK, A. och STALLYBRASS, O. (red.), The Fontana Dictionary of Modern Thought. London, 1977.

BUNGE, M., Scientific Research. Berlin, 1967.

BURNS, T., "Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change", Administrative Science Quarterly, 1961.

BURNS, T.R. och BUCKLEY, W. (red.), Power and Control. London, 1976.

BURNS, T.R., "Unequal Exchange and Uneven Development in Social Life: Continuities in a Structural Theory of Socia Change", Acta Sociologia, 1977.

BURNS, T.R., BAUMGARTNER, T. och DE VILLE, P., Power, Conflict and Exchange in Social Life. Uppsala Universitet, Uppsala 1982.

BURNS, T.R., KARLSSON, L-E., och RUS, V., Work and Power. SAGE, 1979.

BURNS,T., "On the Plurality of Social Systems", i Lawrence (red.), 1966.

BURRELL, G. och MORGAN, G., Sociological Paradigms and Organisational Analysis. London, 1979.

CARTWRIGHT, D. (red.), Studies in Social Power. Ann Arbor, Michigan, 1959.

CARTWRIGHT, D. och ZANDWER, A. (red.), Group Dynamics. Harper & Row, 3rd edition, 1968.

CARTWRIGHT, D., "A Field Theoretical Conception of Power", i Cartwright (red.), 1959.

CLEGG, S. och DUNKERLEY, D., Organization, Class and Control. Routledge & Kegan Paul, 1980.

CLEGG, S., "Organization and Control", Administrative Science Quarterly, 1981.

CLEGG, S., Power, Rule and Domination: A Critical and Empirical Understanding of Power in Sociological Theory and Organizational Life. Routledge & Kegan Paul, 1975.

CLEGG, S., The Theory of Power and Organization. Routledge & Kegan Paul, 1979.

COHEN, M.D. och MARCH, J.G., Leadership and Ambiguity: The American College Professor, New York 1974.

COHEN, M.D., MARCH, J.G., och OLSEN, J.P., "A Garbage Can Model of Organizational Choice", Administrative Science Quarterly, 1972.

COHEN, M.D., MARCH, J.G., och OLSEN, J.P., "People, Problems, Solutions and the Ambiguity of Relevance", March/Olsen, 1976.

COLLINS, R., "On the Microfoundations of Macrosociology", American Journal of Sociology, 1981.

Commission of Industrial Relations (EEC), Worker Participation and Collective Bargaining in Europe. London, 1974.

COOK, T.D. och CAMPBELL, D.T., "The Design and Conduct of Quasi-Experiments in Field Settings", Dunnette, M., (red.), New York, 1968.

COSER, L.A., "The Termination of Conflict", i Gore/Dyson, 1964.

CROZIER, M. och FRIEDBERG, E., Actors and Systems. Chicago, 1980.

CROZIER, M., "The Problem of Power", Social Research, 1973.

CROZIER, M, The Bureaucratic Phenomenon. London, 1964.

CYERT, R.M. och MARCH, J.G., A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, N.J., 1963.

DAHL, R.A., "The Concept of Power", Behavioral Science, 1957.

DAHLSTRÖM, E., "Företagsdemokrati, forskning och ideologi", Fackföreningsrörelsen, 1965.

DAHLSTRÖM, E., Fördjupad företagsdemokrati. Lund, 1970.

DAHRENDORF, R., Life Chances; Approaches to Social and Political Theory. London, 1979.

DALTON, M., "Formal and Informal Organization", Etzioni (red), 1969.

DAUDI, P., "Power Relationships as Organizing Concepts", Studies in the Economics and Organization of Action, Department of Business Administration, University of Lund, Sweden, 1982; artikeln fins även i Berg/Daudi (red.), 1982.

DAUDI, P., Makt, diskurs och handling. Lund, 1984.

DE CRESPIGNY, A., "Power and its Forms", Political Studies, 1968.

DEFF, Företagsdemokrati i statsförvaltningen - förutsättningar och problem, 1970.

DEFF, Medbeslutande i statsförvaltningen - DEFFs slutrapport. Stockholm, 1970.

DEFF, Utgångspunkter för försöksverksamhet. Stockholm, 1971.

DEUTSCH, K.W., The Analysis of International Relations. Englewood Cliffs, N.J., 1968.

DEUTSCH, K.W., The Nerves of Government. Englewood Cliffs, N.J., 1963.

DEUTSCH, M., "The Effects of Cooperation and Competition upon Group Process", i Cartwright/Zander (red.), 1968.

DI THOMASO, N., "Organizational Analysis and Power Structure Research", i Domhoff (red.), 1980.

DICKSON, J.W., "Participation as a Means of Control", Journal of Management Studies, 1982.

DOMHOFF, G.W. (red.), Power Structure Research. SAGE, 1980.

DREYFUS, H.L. och RABINOW, P., Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics. Chicago, 1982.

DURKHEIM, E., The Rules of Sociological Method. New York, 1938.

DURKHEIM; E., The Division of Labour in Society. Glencoe, Ill., 1947.

EDELMAN, M., The Symbolic Use of Politics. Urbana, Ill., 1964.

EDSTRÖM, K-J., m fl, Nya roller för de anställda. Borås, 1971.

EHRLEMARK, G., System; Tankemodeller för organisationsledning. Stockholm, 1970.

EIDEM, R. och SKOG, R., "Löntagarmakt i Västeuropa", Världspolitikens dagsfrågor, 1980.

ELIASSON, L., och Gardell, B., Samarbete och arbete. Stockholm, 1967.

EMERSON, R.M., "Power-Dependence Relations", American Sociological Review, 1962.

ENDERUD, H., Beslutningar i organisationer - i adfaerdsteoretisk perspektiv. Fremad, Köpenhavn/Danmark, 1976.

ENERSTVEDT, R., Vetenskap som pedagogik - en analyse av vetenskapens medel och mål. Oskarshamn, 1971.

ENGELS, F. och MARX, K., Selected Works, Vol. I Moskva, 1962.

ETZIONI, A. (red.), Complex Organizations - A Sociological Reading. New York, 1961.

ETZIONI, A. (red.), Reading on Modern Organizations. Englewood Cliffs, N.J., 1969.

ETZIONI, A., A Comparative Analysis of Complex Organizations. New york, 1961.

ETZIONI, A., Modern Organizations. Englewood, Cliffs, N.J., 1964.

FAHLBECK, R., "Labour Law in Sweden", Juridiska föreningen i Lund, 1980.

FAHLBECK, R., "The Swedish Act on the Joint Regulation of Working Life", i Law and the Weaker Party-Anglo-Swedish Comparative Study, volume I: The Swedish Experience, Neal, A.C. (red.). Professional Books Ltd, London, 1981.

FAHLBECK, R., Praktisk arbetsrätt. Lund, 1981.

FAYOL, H., Industrial and General Administration. London, 1930.

FAYOL, H., Industriell och allmän administration. Stockholm, 1964.

FELDMAN, J. och KANTER, H.E., "Organizational Decision Making", i March (red.), 1965.

FILMER, P., "On Harold Garfinkel's Ethnomethodology", i Filmer/Philipson/Silverman/Walsh (red.), 1972.

FILMER, P., PHILIPSON, M., SILVERMAN, D. och WALSH, D., (red.), New Directions in Sociological Theory. London, 1972.

FORSBLAD, P., SJÖSTRAND, S-E. och STYMNE, B., Människan i organisationen - perspektiv på medbestämmande och ledarskap. Liber, 1978.

FOUCAULT, M., "Afterword: The Subject and Power", i Dreyfus/Rainbow, 1982.

FRENCH, J.R.P./RAVEN,B., "The Bases of Social Power", i Cartwright (red.), 1959.

FÖDD, Företagsdemokrati i statliga bolag. Stockholm, 1970.

FÖDD, Försöksverksamhet med företagsdemokrati vid statliga bolag. Stockholm, 1973.

GALTUNG, J., Theory and Methods of Social Research. Oslo, 1967.

GAMSON, W.A., Power and Discontent. Homewood, Ill., 1968.

GARDELL, B., "Upplevelse av arbetet2, i Eliasson/Gardell, 1967.

GARDELL, B., Arbetsinnehåll och livskvalitet. Stockholm, 1976.

GARFINKEL, H., Studies in Ethnomethodolgoy. Englewood Cliffs, N.J., 1967.

GEORGIOU, P., "The Goal Paradigm and Notes Towards a Counter Paradigm", Administrative Science Quarterly, 1973.

GIDDENS, A., New Rules of Sociological Method: A Positive Critique of Interpretative Sociologies. London, 1976.

GILMAN, G., "An Inquiry into the Nature and Use of Authority", i Haire (red.), 1962.

GLASER, B.G. och STRAUSS, A.L., The Discovery of Grounded Theory - Strategies for Qualitative Research, New York, 1967.

GLASSMAN, R., "Persistence and Loose Coupling", Behavioral Science, 1973.

GOFFMAN, E., Strategic Interaction. Philadelphia, 1969.

GOLDING, D., "Establishing Blissful Clarity in Organizational Life: Managers", Sociologicl Review, 1980.

GOLEMBIEWSKI, R.T., "Authority as a Problem in Overlays: A Concept for Action and Analysis", Administrative Science Quarterly, 1964

GOODMAN, P.S., "The Measurement of an Individual's Organization Map", Administrative Science Quarterly, 1968.

GORE, W.J./DYSON, J.W. (red.), The Making of Decisions. New York, 1964.

GOULDNER, A.W., Patterns of Industrial Bureaucracy. Glencoe, Ill., 1954.

GOULDNER, A.W., The Coming Crisis of Western Sociology. London, 1971.

GOULDNER, A.W., The Dialectics of Ideology and Technology. London, 1976.

GOULDNER, A.W., Wildcat Strike. New York, 1965.

GOULDNER, A.W, "Organizational Analysis", i Merton (red.), 1959.

GRAMSCI, A., Selections from the Prison Notebooks. Hoare, G. och Nowell-Smith, G. (red.), London, 1971.

GULOWSEN, J., Selvstyrte arbeidsgrupper - På ver mot industriellt demokrati?. Oslo, 1971.

GUSTAFSSON, C., "Om makt och beslut i företag", Ehrvervsokonomisk Tidskrift, 1973.

GUSTAFSSON, C., Om utsagor om makt. Åbo, 1979.

GUSTAFSSON, L., Förhandlingar. Lund, 1971.

GUSTAFSSON, L., Gemensamt beslutsfattande genom förhandlingar. Stockholm, 1970.

GUSTAVSSON, P. och HELLGREN, B., "Begreppet makt - en inventering samt reflektioner kring ett projekt", EFI, Research Paper 6176, 1980.

HAAS, J.E., & DRABEK, T.E., Complex Organizations: A Sociological Perspective. New York, 1973.

HABERMAS, J., Knowledge and Human Interests. Heineman, London, 1978.

HABERMAS, J., Theory and Practice. Heineman, London, 1974.

HAIRE, M., (red.), Organization Theory in Industrial Practice. New York - London 1962.

HALEY, B.F. (red.), A Survey of Contemporary Economics. Homewood, Ill., 1952.

HALL, R.H., Organizations: Structure And Process, Third Edition, Englewood Cliffs, N.J., 3rd edition, 1982.

HAMMARSTRÖM, O., Handbok i företagsdemokrati för löntagare. Lund. 1975.

HANDY, C.B., Understanding Organizations. Penguin Books, 1981.

HARSANYI, J.C., "Models for the Analysis of Balance of Power in Society", i Nagel (red.), 1962.

HEDBERG, B. och SJÖSTRAND, S-E. (red.), Från företagskriser till industripolitik. Stockholm. 1979.

HERMERÉN, G., "Kausalanalys: Vad och varför?", i Nilsthun, T., och Hermerén, G. Lund, 1984.

HERMERÉN, G., "Starka och svaga kausala samband", i Nilsthun/ Hermerén, 1984b.

HERZBERG, F., MAUSNER, B. och SYNDERMAN, B., The Motivation to Work. New York, 1959.

HICKSON, D.J., HININGS, C.R., LEE, C.A., SCNECK, R.H. och PENNINGS, J.M., "A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power", Administrative Science Quarterly, 1971.

HININGS, C.R., HICKSON, D.J., PENNINGS, J.M. och SCHNECK, R.E., "Structural Conditions of Intraorganizational Power", Administrative Science Quarterly, 1974.

HINTZE, O., Fackliga förhandlingar. Stockholm, 1972.

HOPKINS, T.K., "Bureaucratic Authority: The Converguence of Weber and Barnard", i Etzioni (red.), 1961.

HUNT, J.McV. (red.), Personality and the Behavior Disorders, Vol. I. New York, 1944.

HYMAN, R. och BROUGH, I., Social Values and Industrial Relations. Oxford, 1975.

IDE (Industrial Democracy in Europe - Decision Making in Organizations International Research Team), "Participative Decision Making: A Comparative Study", Industrial Relations, 1979.

IDE (Industrial Democracy in Europe - Decision Making in Organizations International Research Team), "A Contingency Model of Participative Decision Making: An Analysis of 56 Decisions in three Dutch Companies", Jornal of Occupational Psychology, 1983.

IDE (Industrial Democracy in Europe - International Research Group), Industrial Democracy in Europe. Oxford, 1981.

IDE (Industrial Democracy in Europe; International Research Group), "Participation: Formal Rules, Influence, and Involvement", Industrial Relations, 1979.

IVANCHEVICH, J.M. och MATTESON, M.T., "Longitudinal Organizational Research in Field Settings", Journal of Business Research, 1978.

JACKSON, J.H. och MORGAN, C.P., Organization Theory, 2nd edition. Englewood Cliffs, N.J., 1982.

JANÉRUS, I., "Företagsdemokrati i fackligt perspektiv", i Inflytande i företagen. Tiden, Stockholm, 1971.

JOHNSEN, E., Teorien om ledelse. Köpenhamn, 1975.

JONES, E.E./GERARD, H.B., Foundations of Social Psychology. New York, 1967.

KANTER; R., "Commitment and Social Organization", American Sociological Review, 1968.

KARLSSON, L-E., Demokrati på arbetsplatsen. Falköping, 1969.

KATZ, D., KAHN, R.L., The Social Psychology of Organizations, 2nd edition. John Wiley & Sons, 1978.

KELLY, G.A., The Psychology of Personal Constructs. New York, 1955.

KELMAN, H.C., "Compliance, Identification and Internalization: Three Processes of Attitude Change", Journal of Conflict Resolution, 1958.

KFO/Fabriks/SIF/SALF/CF, m fl, MBA-Medbestämmandeavtal, 1980.

KLING, M. och STYMNE, B., "Varför inte direktinflytande?", I Sandberg (red.), 1982.

KOLB, D.A., RUBIN, J.M., och Mc INTYRE, J.M., Organizational Psychology. Englewood Cliffs, N.J., 1974.

KORPI, W., "Från undersåte till medborgare", Tidens Debatt, 1982.

KORPI, W., "Om maktförhållanden och motsättningar mellan parterna på arbetsmarknaden", i Arbetslivet i kris och förvandling, antologi. Rabén & Sjögren, Stockholm. 1971.

KORPI, W., Arbetarklassen i välfärdskapitalismen. Kristianstad, 1978.

KRONLUND, J., "Duger sociotekniken?" i Sandberg (red.), 1981.

KUHN, T.S., The Essential Tension. Chicago, 1977.

KUHN, T.S., The Structure of Scientific Revolutions. Chicago, 1962/1970.

LAMMERS, C.J. och HICKSON, D.J. (red.), Organizations Alike and Unlike - International and Interinstitutional Studies in the Sociology of Organizations. London, 1979.

LANGE, K., "Demokratiets konsekvenser for fagbevegelsens arbeidsmåte", i Inflytande i företagen, Tiden. Stockholm, 1971.

LASKI, H.J., "The Dangers of Disobedience", Harper's Monthly Magazine, 1929.

LASWELL, A.D. och KAPLAN, A., Power and Society, Yale University Press, New Haven, 1950.

LAURSEN, E., "Samfundsvidenskabelig datainsamling: registrering af den dresserede tale - eller arkivering af historiens rids i materien?", i Broch / Krarup / Larsen / Rieper, 1979.

LAWLER III, E.E., Motivation in Work Organizations. Monterey, Calif., 1973.

LAWRENCE, J.R. (red.), Operational Research and the Social Sciences. London, 1966.

LEAVITT, H.J. och PONDY, L.R. (red.), Readings in Managerial Psychology. Chicago, 2nd edition, 1973.

LEAVITT, H.J., Managerial Psychology. Chicago, 1954.

LEAVITT, H.J, "Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance", Journal of Abnormal and Social Psychology, 1951.

LEGGE, K., Power, Innovation and Problem-Solving in Personell Management. McGraw-Hill, 1978.

LEWIN, K., DEMBO, T., FESTINGER, L. och SNEDDEN SEARS, P., "Level of Aspiration", i Hunt (red.), 1944.

LEWIN, K., Field Theory in Social Science. Cartwright, D. (red.). New York, 1951.

LEWIN, L., Hur styrs facket? - om demokratin inom fackföreningsrörelsen. Stockholm, 177.

LIKERT, R., The Human Organization. New York, 1967.

LILJESTRÖM, R., Kultur och arbete. Helsingborg, 1979.

LINDBLOM, C.E., "The Science of Muddling Through", i Leavitt/Pondy, 1964.

LIPPITT, G.L., Organizatinal Renewal. Englewood Cliffs, N.J., 1982.

LO - Företagsnämndsutredningen, Fackföreningsrörelsen och företagsdemokratin. Stockholm 1961.

LO, Demokrati i företagen, Rapport till LO-kongressen 1971. Stockholm, 1971.

LO/SAP, Arbetarrörelsens efterkrigsprogram - Sammanfattning i 27 punkter. Stockholm, 1944.

LO:s skriftserie nr, VIII. Den industriella demokratiens problem - Förslag till lag om driftsnämnder. Stockholm, 1923.

LUKES, S., Power: A Radical View. London, 1974.

LUNDAHL, U. och SKÄRVAD, P-H., "Intressentmodellen i teori och praktik", i Företagets intressenter och kontrakt", Svenska Arbetsgivareföreningen, 1982,

LYTTKENS, L., "Den fjärde produktionsfaktorn. Funderingar kring informationssamhällets sociala sammanhang", manuskript, december 1985.

MADSEN, B., "Om kvantitative og kvalitative metoders videnskabelighed", i Broch / Krarup / Larsen / Rieper (red.), 1979.

MANNHEIM, K., Ideology and Utopia. New York, 1936.

MARCH, J.G. (red.), Handbook of Organizations. Chicago, 1965.

MARCH, J.G. och OLSEN, J.P. (red.), Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen, Norge, 2nd edition, 1976.

MARCH, J.G. och OLSEN, J.P., "Organizational Choice under Ambiguity", i March/Olsen, 1976.

MARCH, J.G. och ROMELAER, P.J., "Position and Presence in the Drift of Decisions", i March/Olsen (red.), 1976.

MARCH, J.G. och SIMON, H.A., "The Theory of Organizational Equilibrium", i Etzioni (red.), 1961.

MARCH, J.G. och SIMON, H.A., Organizations. New York, 1958.

MARCH, J.G., "An Introduction to the Theory and Measurement of Influence", American Political Science Review, 1955.

MARKOVIC, M., From Affluence to Praxice. Ann Arbor, Michigan, 1974.

MARX, K. och ENGELS, F., The German Ideology. London, 1970.

MASLOW, A.H., "A Theory of Human Motivation", Psychological Review, 1943.

MASLOW, A.H., Motivation and Personality. New York, 1954.

MC DAVID, J.W. och HARARI, P.H., Social Psychology. Harper International, 1968.

McCALL Jr. M.W. och LOMBARDO, M.M. (red.), Leadership: Where Else Can We Go? Durham, N.C., 1978.

McCLELLAND, D.C. och BURNHAM, D.H., "Power is the Great Motivator", Harvard Business Review, 1976.

McCLELLAND, D.C., The Achieving Society, New York, 1961.

McGREGOR, D., The Human Side of Enterprise. New York, 1960.

McNALL, S.G. (red.), Theoretical Perspectives in Sociology. New York, 1979.

MEAD, G.H., The Social Psychology of George Herbert Mead, Strauss, A. (red.), Chicago, 1956.

MECHANIC, D., "Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations". Administrative Science Quarterly, 1962.

MERTON, R., Social Theory and Social Structure. Glencoe, Ill., 1957.

MERTON, R.K. (red.), Sociology Today. New York, 1959.

MEYER, J.W. och ROWAN, B., "Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", American Journal of Sociology, 1977.

MEYER, J.W., "Enviromental and Internal Origins of Symbolic Structure in Organizations". Arbetslivscentrum, 1979.

MICHELS, R., Organisationer och demokrati. Ratio/Uppsala, 1983.

MILES, R.E. och SNOW, C.C., Organizational Strategy, Structure, and Process. McGraw Hill, 1978.

MINTZBERG, H., Power In and Around Organizations. Englewood Cliffs, N.J., 1983.

MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D. och THÉORÉT, A., "The Structuring of the 'Unstructured' Decision Process", Administrative Science Quarterly, 1976.

MORGAN, G., "Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory", Administrative Science Quarterly, 1980.

MURPHY, R.F., The Dialecties of Social Life. New York, 1971.

NAGEL, E. (red.), Logic, Methodology and Philosophy of Science. Stanford, 1962.

NEAL, A.C. (red.), Law and the Weaker Party-An Anglo-Swedish Comparative Study, volume I: The Swedish Experience. Professional Books Ltd, London, 1981.

NIESSER, U., Cognition and Reality. San Francisco, 1976.

NILSTHUN, T. och HERMERÉN, G., Utvärderingsforskning - kausalanalys. Lund, 1984a.

NILSTHUN, T. och HERMERÉN, G., Utvärderingsforskning och rättsliga reformer; Analys av orsaker och effekter. Lund, 1984b.

NILSTHUN, T., "Problemram för utvärdering", i Nilsthun/Hermerén, 1984b.

NORD, W. (red.), Concepts and Controversy in Organizational Behavior. Santa Monica, Calif., 2nd edition, 1976.

NORMANN, R., Skapande företagsledning. Lund, 1975.

NYSTROM, P.C. och STARBUCK, W.H. (red.), Handbook of Organizational Design, vol. 2. New York, 1981.

OFFE, C., Industry and Inequality. London, 1976.

PAPANDREOU, A., "Some Basic Problems in the Theory of the Firm", i Haley (red.), 1952.

PARSONS, T. och SHILS, E.A. (red.), Toward a General Theory of Action. Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1962.

PARSONS, T., "On the Concept of Political Power", Proceedings of the American Philosophical Society, 1963.

PARSONS, T., "On the Concept of Power", i Sociological and Modern Society. New York, 1967.

PARSONS, T., BALES, R.F. och SHILS, E.A., Working Papers in the Theory of Action. Glencoe, Ill, 1953.

PARSONS, T., The Social System. Glencoe, Ill., 1951.

PARSONS, T., The Structure of Social Action. Glencoe, Ill., 1949.

PASCALE, R.T. och ATHOS, A., Japansk företagsledning. Malmö, 1982.

PASSIGLI, S., "On Power, its Intensity and Distribution", European Journal of Political Research, 1973.

PATEMAN, C., Participation and Democratic Theory. Cambridge, 1970.

PATENAB, C., Participation and Democratic Theory, Cambridge, 1970.

PERROW, C., "A Framework for Comparative Organizational Analysis", American Sociological Review, 1967.

PERROW, C., "Departmental Power and Perspectives in Industrial Firms", i Zald (red.), 1970.

PERROW, C., "The Short and Glorious History of Organizational Theory", Organizational Dynamics, 1973.

PERROW, C., Complex Organizations: A Critical Essay. Glenview, Ill., 2nd edition, 1979.

PETERS, T.J. och WATERMAN, Jr., R.H., In Search of Excellence. New York, 1982.

PETERS, T.J., "Symbols, Patterns and Settings: An Optimistic Case for Getting Things Done", Organizational Dynamics, 1978.

PETTIGREW, A., "Towards a Political Theory of Organizational Intervention", Human Relations, 1975.

PETTIGREW, A., The Politics of Organizational Decision-making. London, 1973.

PETTIGREW, A.M., "Information Control as a Power Resource", Sociology, 1972.

PETTIGREW, A.M., "The Creation of Organizational Cultures", EIASM, Working Paper 11, 1977.

PFEFFER, J. och SALANCIK, G.R., "Administrator Effectiweness; The Effects of Advocacy and Information on Resource Allocations", Human Relations, 1977.

PFEFFER, J. och SALANCIK, G.R., "Organizational Decision-Making as a Political Process: The Case of A University Budget", Administrative Science Quarterly, 1974.

PFEFFER, J. och SALANCIK, G.R., The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York, 1978.

PFEFFER, J., "Power and Resource Allocation in Organizations", i Staw/Salancik, 1977.

PFEFFER, J., Organizational Design, Arlington Heights. Ill., 1978.

PFEFFER, J., Organizations and Organization Theory. Pitman, 1982.

PFEFFER, J., Power in Organizations. Pitman, 1981.

PHILLIPSON, M., "Phenomenological Philosophy and Sociology", i Filmer / Philipson / Silverman / Walsh (red.), 1972.

POLANYI, K., Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy. Chicago, 1958.

POLSBY, N., "How to study Community Power: the Pluralist Alternative", Journal of Politics, 1960.

PONDY, L.R., "Leadership is a Language Game", i McCall Jr./Lombardo (red.), 1978.

POOLE, M., Workers' Participation in Industry. London, 1978.

POPPER, K., The Logic of Scientific Discovery. London, 1959.

PRICE, J., "Design and Proof in Organizational Research", Administrative Science Quarterly, 1968.

PROVAN, K.G., BEYER, J.M. och KRUYTBOSCH, C., "Environmental Linkages and Power in Resource-Dependence Relations between Organizations", Administrative Science Quarterly, 1980.

PUGH, D.S och HICKSON, D.J., "The Comparative Study of Organizations" i Salaman/Thompson, 1973.

PUXTY, A.G. och SOO, W.F., "Ideology, Rationality and the Management Control Process", artikel, University of Sheffield, England, 1979.

REGERINGENS PROPOSITION 1975/76: 105, Lag om medbestämmande i arbetslivet.

RESSNER, U. / SÖDER, M., "Arbetsorganisation och medbestämmande i vårdorganisationer", i Sandberg, T. (red.), 1982.

RHENMAN, E., Företagsdemokrati och företagsorganisation. Stockholm, 1964.

RICHBELL, S., "Management Control and Worker Participation in Management", Draft for a planned volume of essays on: New Perspectives on Management Control, Lowe, E.A., (red.) and the Management Control Workshop Group, University of Sheffield, 1981.

RIKSDAGENS protokoll 1975/76:145.

RING, B. och STYMNE, B., "Innebar MBL någon skillnad?", EFI, Research Paper No 6259, 1983.

ROETHLISBERGER, F. & DICKSON, W.J., Management and the Worker. 1939. Cambridge, Mass.

ROSE, A., The Power Structure. London, 1967.

ROSENGREN, K-E., Sociologisk metodik, 2:a upplagan. Stockholm, 1976.

RUS, V., "Limited Effects of Workers' Participation and Political Counter-Power", i Burns/Karlsso/Rus (red.), 1979.

RUS, V., "Positive and Negative Power: Thoughts in the Dialectics of Power", Organization Studies, 1980.

RUS, V., "The Limits of Organized Participation", i Participation and Self-Management, 1972.

RUSSELL, B., Makt. Stockholm. 1939.

SAF - Tekniska avdelningen, Rapporter från utvecklingsprojektet Nya Fabriker.

SAF, Information och samråd - resultat av några fältstudier. Stockholm, 1965.

SAF, Kontakt och samverkan inom industriföretagen. Stockholm, 1945.

SAF, Om samarbete i företagen. Stockholm, 1971.

SAF, Samarbetet i framtidens företag, Betänkande avgivet av SAF:s referensgrupp för arbetslivets demokratisering. Stockholm, 1965.

SAF/LO/TCO, Företagsnämndsavtalet 1966.

SAF/LO/TCO, Kommentar - 1966 års avtal om företagsnämnder m m. Stockholm, 1967.

SALAMAN, G. och THOMPSON, K., People and Organisations. The Open University, 1973.

SALANCIK, G.R. och PFEFFER; J., "Who Gets Power - And How They Hold On to it: A Strategic-Contingency Model of Power", Organizational Dynamics, 1977.

SALANCIK, G.R., PFEFFER, J. och KELLY, J.P., "A Contingency Model of Influence in Organizational Decision-Making", Pacific Sociological Review, 1978.

SANDBERG, A., (red.), En ny företagsekonomi. Helsingborg, 1981.

SANDBERG, T. (red), Arbetsorganisation och medbestämmande. Stockholm, 1982.

SANDBERG; T., BJÖRKLUND, L. och MOLIN, R., Företagsdemokrati i sex verkstadsföretag. Lund, 1979.

SANDBERG; T., Work Organisation and Autonomow Work Groups. Uppsala, 1982.

SCHEIN, E., Organizational Psychology. Englewood Cliffs, N.J., 1965.

SCHUTZ, A., Collected Papers. Haag, 1964.

SCHUTZ, A., The Phenomenology of the Social World. Evanston, Ill., 1967.

SCOTT, R.S., Organizations - Rational, Natural, and Open systems. Englewood Cliffs, N.J., 1981.

SELZNICK, P., "Foundations of the Theory of Organization", i Etzioni (red.), 1961.

SELZNICK, P., Modern organisationsteori. Stockholm, 1968.

SELZNICK, P., TVA and the Grass Roots. Berkeley, 2nd edition, 1966.

SILVERMAN, D., The Theory of Organisations. London, 1970.

SIMON, H., "The Architecture of Complexity", Proceedings of the American Philosophical Society, 1962.

SIMON, H., Administrativt beteende. Stockholm, 1971.

SIMON, H.A., "On the Concepts of Organizational Goal", Administrative Science Quarterly, 1964.

SIMON, H.A., Administrative Behavior Originalutgåva New York 1947 - översatt till svenska 1971, Administrativt beteende, Prisma.

SIMON, H.A., Models of Man: Social and Rational. New York, 1957.

SJÖSTRAND, S-E., "Mångformsorganisation", EFI, Working Paper 6052, 1976 och "On Multiple-Form Organization", Research Paper 6090, 1977.

SJÖSTRAND, S-E., Organisationsteorier. Lund, 1978.

SJÖSTRAND, S-E., Samhällsorganisation. Lund, 1985.

SKÄRVAD, P-H, och LUNDAHL, U., "Facket, företagsledningen och de svåra besluten", i Hedberg/Sjöstrand (red.), 1979.

SPROULL, L.S., "Beliefs in Organizations", i Nyström/Starbuck (red.), 1981.

STARBUCK, W., "Comments on Design and Proof in Organizational Research", Administrative Science Quarterly, 1968.

STAW, B. (red.), Research in Organizational Behavior, Vol. 1. Greenwich, Coun., 1976.

STAW, B.M. och SALANCIK, G. R. (red.), New Directions in Organizational Behavior. Chicago, 1977.

STEDMAN JONES, G., "Från historisk sociologi till teoretisk historia", Häften för kritiska studier, 1980.

STINCHCOMBE, A.L., Constructing Social Theories. Harcourt, Brace & World, 1968.

STJERNBERG, T., "De 'nya' myndigheterna - teser om ledarskap och organisation utifrån fackliga perspektiv, ATO-konsult AB, 1984.

STJERNBERG, T., "Varför inte 'både och'? - Flerprinciporganisation som ett sätt att förbättra den ömsesidiga anpassningen mellan den anställde och arbetet", Forsblad/Sjöstrand/Stymne (red.), 1978.

STONER, J.A.F., Management. Englewood Cliffs, N.J., 2nd edition, 1982.

STRAUSS, A.M. (red.), The Social Psychology of George Herbert Mead. Chicago, 1956.

STYMNE, B. och KLING, M., Spelet mellan facket och företagsledningen - sociala strategier för medbestämmande. Kristianstad, 1981.

STYMNE, B., "A Behavioral Theory of Strategy Formation", EIASM-SIAR Seminar on Strategic Management, Köpenhamn, 1974.

STÅHL, I., "Intressentmodell och kontraktsmodell", i Företagets intressenter och kontrakt, Svenska Arbetsgivareföreningen. Stockholm, 1982.

TANNENBAUM. A.S., "Some Controversies about Control and Democracy in Organizations", Pre-Final Draft for International Yearbook of Organizational Democracy, 1983.

TANNENBAUM, A.S., "An Event-Structure Approach to Power and the Problem of Power Comparability", Behavioral Science Review, 1962.

TANNENBAUM, A.S., Control in Organizations. Mc Graw-Hill, 1968.

TAYLOR, F.W., Rationell arbetsledning: Taylor-systemet. Uppsala, 1913.

TAYLOR, F.W., Scientific Management. New York, 1947.

TAYLOR, F.W., Shop Management. New York, 1919.

TAYLOR, F.W., The Principles of Scientific Management. New York, 1911.

TCO (SAMKO), Demokratisering av arbetslivet, Rapport till TCO-kongressen 1973. Stockholm, 1973.

TCO, Kommittén för samarbetsfrågor på arbetsplatsen (SAMKO), Demokratisering av arbetslivet - Delrapport 1970. Stockholm. 1970.

TCO, Om organisation. Att organisera arbete; Mot en ny organisationslära. Stockholm, 1979.

TCO-Arbetsgruppen för företagsnämndsfrågor, Tjänstemännen och företagsnämnderna. Stockholm, 1964.

TEDESCHI, J.T., SCHLENKER, B.R. och BONOMA, T.V., Conflict, Power and Games. Chicago, 1973.

THERBORN, G., (red), En ny vänster. Stockholm. 1966.

THOMPSON, J.D., Hur organisationer fungerar. Falköping, 1971.

TORSRUD, E. och EMERY, F.E., Medinflytande och engagemang i arbetet - Norska försök med självstyrande grupper, URAF:s översättning av Mot en ny bedriftsorganisasjon, 1969.

TULLOCK, G., The Politics of Bureaucracy. Washington DC, 1965.

URAF, Försök - Rapporter från sju företag som söker nya vägar till ett bättre samarbete på jobbet. 1972.

URAF, Riktlinjer för Utvecklingsrådets försöksverksamhet med nya former för fördjupad företagsdemokrati, 1969.

URAF, Samarbete i 35 företag. 1974.

VAN GUNSTEREN, H., The quest for Control - A Critique of the Rational-Central-Rule Approach in Public Affairs. London, 1976.

Van MAANEN, J., "On the understanding of Interpersonal Relations", i Bennis/Van Maanen/Schein (red.), 1979.

VROOM, V.H., Work and Motivation. New York, 1964.

WEBER, M., From Max Weber Essays in Sociology, Gerth, H.H./Mills, C.W. (red.). Routledge & Kegan Paul, 1948.

WEBER, M., The Theory of Social and Economic Organization. Free Press, 1947.

WEICK, K.E., "Cognitive Processes in Organizations", i Staw (red.), 1979b.

WEICK, K.E., "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", Aministrative Science Quarterly, 1976.

WEICK, K.E., The Social Psychology of Organizing. Addison-Wesley, 2nd edition, 1979a.

WEINER, S.S., "Participation, Deadlines, and Choice", i March/Olsen (red.), 1976.

WESTERLUND, G. / SJÖSTRAND, S-E., Organisationsmyter. Stockholm, 1975.

WIBERG, L., Våga välja väg. Stockholm, 1984.

WILLIAMS, G., "The Concept of 'Egemonia' in the thought of Antonio Gramsci: Some notes on Interpretation", Journal of the History of Ideas, 1960.

WILLIAMSON, O.E., Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York, 1975.

WILSON, J., Introduction to Social Movements. New York, 1973.

WRONG, D.H., Power; Its Forms Bases and Uses. Harper & Row, 1980.

ZALD, M. (red.), Power in Organizations. Nashville, Tenn., 1970.

ZALEZNIK, A. och MOMENT, D., The Dynamics of Interpersonal Behavior. New York, 1964.

ZALEZNIK, A., "Power and Politics in Organizational Life", i Leavitt/Pondy, 1973.

ÅKERMAN, N. (red.), "Demokratibegreppet", Prisma, 1972.

EFIs publikationer sedan 1983

1983

BERGMAN, L., MÄLER, K-G., Oil Price Uncertainty and National Energy Strategies. Research Report.

BERGMAN, L., MÄLER, K-G., NORDSTRÖM, T., YSANDER, B-C., (eds.) Energy and Economic Adjustment. Almqvist & Wiksell International.

BERTMAR, L., ENGSHAGEN, I., WIDHEM, E., Finansiella nyckeltal. Tre mätmetodologiska studier med tillämpning på svensk tillverkningsindustri.

BRETSCHNEIDER, A., Att styra en statlig myndighet. En analys av teoretiska antaganden om mål, människor, organisationer och samhälle i ett urval modeller avseende styrning av statliga myndigheter.

BROSTRÖM, K., HOLMLÖV, P-G., Innovationstransfer. Förstudie I. Två praktikfall om uppfinningar - STU-stödd idéförmedling.

BRUNSSON, N., JOHANNISSON, B., Lokal mobilisering. Om industriers kommunalpolitik och kommuners industripolitik. Doxa Ekonomi.

CLAESSON, K., HILLER, P., Investeringsprocessen i några svenska verkstadsföretag.

FALK, T., Köpa via datorer - Handel utan butiker och grossister genom teledata.

FALK, T., JULANDER, C-R., Köpcentrum i stadskärnan - Inverkan på detaljhandel och konsumenter. EFI/LIBER Förlag.

FÄLT, K., HANSEN, L., HOLMLÖV, P-G., Energisparande i ett antal SABO-företag. En fallstudie. Research Report.

GUSTAVSSON, P., HELLGREN, B., Begreppet makt.

GUSTAVSSON, P., HELLGREN, B., Detaljhandelsanställdas upplevelser av arbetsmiljön.

GUSTAVSSON, P., HELLGREN, B., Medinflytande genom ritningsgranskning?

GUSTAVSSON, P., HELLGREN, B., Skyddsombuds och ritningars betydelse vid förhandsgranskning av planerade arbetsmiljöer.

HELLGREN, B., SILFVERHIELM, M., STJERNBERG, T., Detaljhandelsanställdas inflytande vid centrumetableringar.

JUNDIN, S., Barns uppfattningar om konsumtion, sparande och arbete.

LARSSON, B., Koncernorganisation, Kontroll & Kompetens. Research Report.

LINDQVIST, A., Hushållens skuldsättning. En survey-undersökning av omfattning, inställning samt tillförlitlighet i mätmetoderna. Stencil.

NIBLAEUS, B., Riskspridning vid valutaosäkerhet. En jämförelse av svenska bankers valutakorglån och portföljteoretiska modeller.

NÄSLUND, B., Exchange Rate Variations and the Behavior of Firms.

PHILIPS, Å., STJERNBERG, T., Att utveckla arbetets organisation. Långsiktiga effekter av 70-talets försöksverksamheter.

PHILIPS, Å., STJERNBERG, T., Att mäta organisatoriska effekter. Varför, vad och hur.

SILFVERHIELM, M., GUSTAVSSON, P., HELLGREN, B., Arbetsmiljöstudier i Fältöversten.

STJERNBERG, T., GUSTAVSSON, P., HELLGREN, B., SIFVERHIELM, M., Anställdas inflytande på arbetsmiljö och arbetsorganisation.

STJERNBERG, T., GUSTAVSSON, P., HELLGREN, B., Flöden av beslut.

1984

ANDERSSON, T., RUDENGREN, J., External Capital Flows: The Case of Five Asean Countries. Research Report.

CALLBO, K., DOCHERTY, P., Personalinflytande och datorisering vid industriföretaget. EFI/PTK.

DOCHERTY, P., LOMAN, L., Personalinflytande och datorisering. EFI/PTK.

EKLUND, L., Organiserade former för lokal delaktighet. Tankemodeller av decentraliserad kommunal organisationsstruktur.

ELSÄSSER, M., Marknadsinvesteringar - Två fallstudier av etablering på utländsk marknad. LIBER/EFI.

HEIKENSTEN, L., Studies in Structural Change and Labour Market Adjustment.

HOLMLÖV, P-G., JULANDER, C-R., Reklam i satellit-tv. Konsekvenser för svensk industri.

INGVES, S., Aspects of Trade Credit.

JACOBSSON, B., Hur styrs förvaltningen ? - myt och verklighet kring departementens styrning av ämbetsverken. Studentlitteratur/EFI.

JULANDER, C-R., Extrapriser och veckoannonser.

LOMAN, L., DOCHERTY, P., Personalinflytande och datorisering vid service-företaget. EFI/PTK.

Mufindi-projektet, working papers

5. HEDKVIST, F., MASCARENHAS, O., The Mgololo Valley Women Study.

6. MASCARENHAS, O., Rural Women under Rapid Industrialization in Tanzania.

RONNÅS, P., Urbanization in Romania. A Geography of Social and Economic Change since Independence.

SCHWARTZ, B., WOLFF, R., SANDBLOM, B., Kommunal näringspolitik. Industriella samverkansprojekt - uppföljning och erfarenheter från verksamhet på lokal nivå. Statens Industriverk SIND 1984:3. Säljs hos Liber Förlag.

TELL, B., ÖSTMAN, L., (red.), Ekonomisk styrning under inflation. LIBER/EFI.

1985

BERGSTRÖM, C., Supply Disruptions and the Allocation of Emergency Reserves.

BOJÖ, J., under medverkan av HULTKRANTZ, L., Kostnadsnyttoanalys av fjällnära skogar. Fallet Vålådalen. Research Report.

BROSTRÖM, K., HOLMLÖV, P-G., Innovationstransfer. Förstudie 2. Två praktikfall om uppfinningar.

BRUNSSON, N., The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change. Förlag: John Wiley & Sons.

CZARNIAWSKA, B., Public Sector Executives: Manager or Politicians? Research Report.

DOCHERTY, P., WERNGREN, C., WIDMAN, A., Informationsteknologi och verksamhetsutveckling.

FORSS, K., Planning and Evaluation in Aid Organizations. IIB/EFI.

HOLMLÖV, P-G., HANSEN, L., Product Testing and Evaluation. An overview of issues and practises, with an annotated bibliography.

HÖRNGREN, L., Svensk penningpolitik. En översikt. Research Report.

KARLSTRÖM, U., Economic Growth and Migration During the Industrialization of Sweden.

KARLSSON, A., MYRBERG, U., Investmentbolagsrabatten - ett värderingsfenomen. Research Report.

KYLÉN, B., Att styra avbrottsskador - ekonomisk riskanalys innan leverans-förmågan upphör. Research Report.

LARSSON, B., Ägarbaserad styrning i koncernorganisation. Research Report.

LINDGREN, R., On Capital Formation and the Effects of Capital Income Taxation.

LUNDGREN, A., BROMAN, M., Kooperativt styrelsearbete. EFI/Vår Gård/Kooperativa Institutet.

LUNDGREN, S., Model Integration and the Economics of Nuclear Power.

Mufindi-projektet, working papers

7. RUDENGREN, J., Methods of Socio-Economic Impact Assessment.

8. ÅSHUVUD, J., Potential Ecological Effects of the Southern Paper Mills.

9. CHRISTIANSSON, C., ÅSHUVUD, J., Heavy Industry in a Rural Tropical Ecosystem.

MYHRMAN, J. (red), Svensk kapitalmarknad inför morgondagen.

MÄLER, K-G., Samhällsekonomiska konsekvenser av olika strategier vad gäller framtida avgaskontroll i Sverige. Research Report.

WALLSTEN, L., Företagsköp - med utfallsförbehåll.

1986

LUNDGREN, A., Handlingar och strukturer. En organisationsteoretisk studie av styrelsearbetets villkor i stora företag.

THIMREN, C., Imperfectly Competitive Markets for Exhaustible Resources. Research Report.