

# Om makt och beslut i företag

---

Av Claes Gustafsson<sup>1)</sup>

*Maktfördelning och maktutövan kan ses som centrala aspekter vid studiet av organisationers beslutsfattande. Trots detta har »maktforskningen» inte lyckats tillföra beslutsteorin några väsentliga tillskott. En av orsakerna kan vara, att man misslyckats med att uppställa empiriskt relevanta maktbegrepp. Som en följd härav har den empiriska maktforskningen i huvudsak kännetecknats av osäkra data med mycket låg förklaringsgrad. I föreliggande artikel görs ett försök att kartlägga maktbegreppet, dels medelst en analys av bakomliggande antaganden, dels genom ett försök till klassificering av olika typer av maktutövan. Klassificeringen pekar på vissa typer av maktutövan vilka hittills s.g.s. helt undgått forskarens ögon. Slutligen framkastas några tankar om maktteorins utvecklingsperspektiv.*

Resumé

## 1. Bakgrund

Företagsekonomi är en vetenskapsgren med en rätt kraftigt normativ inriktning. Den grundläggande tanken är att företagsekonomi skall underlätta en effektiv styrning av »ekonomisk verksamhet». Bakom denna normativa teoribildning måste dock alltid finnas en deskriptiv »bild» av företaget och dess problem sådana de ter sig i »verkligheten». Utifrån denna bild av företaget framställer vetenskapsmannen sina rekommendationer rörande företagets styrning. Det ligger härvid nära till hands att anta, att en »korrekt» bild av verkligheten är en grundförutsättning för en god normativ teori.

Organisationer kan sägas bestå av individer samt vissa attribut såsom maskiner, vilkas aktiviteter inbördes arrangerats i enlighet med en mer eller mindre fast struktur. Å andra sidan kan organisationer också ses som »beslutsapparater» – aktiviteterna initieras och styrs av en ström av beslut. Detta gäller såväl mera kortsiktiga »rutinbeslut», som mera långsiktiga beslut rörande policy och målsättning.

---

<sup>1)</sup> Ekon. lic., Företagsekonomiska Institutionen vid Handelshögskolan vid Åbo Akademi. Artiklen modtaget juni 1973.

# Om makt och beslut i företag

---

Av Claes Gustafsson<sup>1)</sup>

*Maktfördelning och maktutövan kan ses som centrala aspekter vid studiet av organisationers beslutsfattande. Trots detta har »maktforskningen» inte lyckats tillföra beslutsteorin några väsentliga tillskott. En av orsakerna kan vara, att man misslyckats med att uppställa empiriskt relevanta maktbegrepp. Som en följd härav har den empiriska maktforskningen i huvudsak kännetecknats av osäkra data med mycket låg förklaringsgrad. I föreliggande artikel görs ett försök att kartlägga maktbegreppet, dels medelst en analys av bakomliggande antaganden, dels genom ett försök till klassificering av olika typer av maktutövan. Klassificeringen pekar på vissa typer av maktutövan vilka hittills s.g.s. helt undgått forskarens ögon. Slutligen framkastas några tankar om maktteorins utvecklingsperspektiv.*

Resumé

## 1. Bakgrund

Företagsekonomi är en vetenskapsgren med en rätt kraftigt normativ inriktning. Den grundläggande tanken är att företagsekonomi skall underlätta en effektiv styrning av »ekonomisk verksamhet». Bakom denna normativa teoribildning måste dock alltid finnas en deskriptiv »bild» av företaget och dess problem sådana de ter sig i »verkligheten». Utifrån denna bild av företaget framställer vetenskapsmannen sina rekommendationer rörande företagets styrning. Det ligger härvid nära till hands att anta, att en »korrekt» bild av verkligheten är en grundförutsättning för en god normativ teori.

Organisationer kan sägas bestå av individer samt vissa attribut såsom maskiner, vilkas aktiviteter inbördes arrangerats i enlighet med en mer eller mindre fast struktur. Å andra sidan kan organisationer också ses som »beslutsapparater» – aktiviteterna initieras och styrs av en ström av beslut. Detta gäller såväl mera kortsiktiga »rutinbeslut», som mera långsiktiga beslut rörande policy och målsättning.

---

<sup>1)</sup> Ekon. lic., Företagsekonomiska Institutionen vid Handelshögskolan vid Åbo Akademi. Artiklen modtaget juni 1973.

Den klassiska synen på organisationers beslutsfattande kännetecknas av en mycket låg förstoringsgrad samt en rätt »optimistisk» världsbild. Företaget ses som en odelad helhet, vilken har ett lika odelat mål. Detta mål ses som en gång för alla fastslaget, samt oomtvistat. Ur målet kan sedan i princip alla rutinbeslut härledas – det finns alltid ett bästa möjliga beslut, och det råder ingen oenighet om vilket detta är.

Denna klassiska bild av företaget har utsatts för mycken kritik, gällande såväl målen, som rutinbesluten. Det är inte realistiskt att anta att det inom företaget råder enighet om målen – snarare bör vi se företaget som en plats där olika intressen, mål, ställs mot varandra. Företagets mål kan sedan eventuellt ses som en kompromisslösning. (Ofta kommer man synbarligen inte så långt som till explicit formulerade mål, utan »hankar sig fram» med utnyttjande av allmän tradition.) De mål man eventuellt kan enas om, kan ses som ett resultat av en »maktkamp» mellan de olika intressenterna, där var och en försöker tillfredsställa sina egna intressen i så hög grad som möjligt.

Inte heller kan vi anta att besluten alltid skulle följa automatiskt då vi en gång fastslagit målen. Företagen verkar i en komplicerad värld, och det råder ofta oenighet om vilket beslut som är det riktiga. Vidare inkommer också här olika beslutsfattares specialintressen, vilka strider mot varandra.

Företaget verkar sålunda ofta under *oenighet*; vi finner inte en enda odelad vilja, utan många mot varandra stridande. Icke desto mindre fattar man beslut i företaget – om utåtriktat beteende, om internt beteende samt om fördelning av såväl resurser som avkastning. Vi kan se företaget som en ström av beslut under ömsesidigt beroende, där de olika intressenterna försöker påverka besluten i olika riktning. Inom företaget pågår ständigt en maktkamp – ett manövrerande för påverkan samt en strävan till att öka de individuella påverkningsmöjligheterna. Om vi vill studera företags – och andra organisationers – sätt att fungera, deras beslutsfattande, kan det då vara av intresse att söka kartlägga maktfördelningen och maktutövandet i företagen. Först inställer sig dock frågan: Vad är makt?

## 2. Kartläggning

Vad är då makt? – Intuitivt sammanbinder vi begreppet med olika andra begrepp, såsom *ledarskap*, *styrka*, *auktoritet*, *kontroll*, etc. Vi säger också att »*kunskap ger makt*», vi talar om »*ekonomisk makt*», »*vapenmakt*», etc.

Allmänt kan vi beskriva makt som en *relation* mellan två eller flera individer (eller grupper), vilken kännetecknas av att den ena individen kan *påverka den andras beteende*.

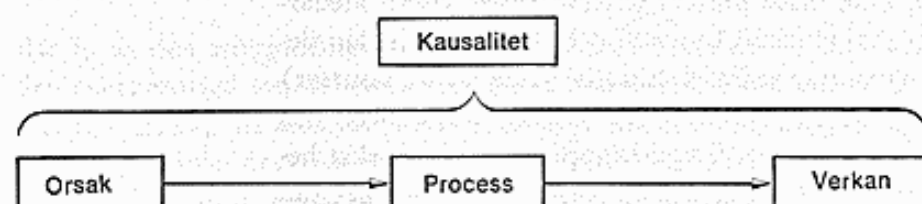
Vi tycker oss också se ett »nätverk» av dessa maktrelationer (t.ex. i ett företag) med

- direkta relationer mellan två individer  $A \rightarrow B$
- indirekta relationer, där olika slag av »koalitioner» eller samarbete överför makten  $A \rightarrow B \rightarrow C$

Ett nära till hands liggande antagande är, att den indirekta makten är en funktion av direkta maktrelationer.

Begreppet makt kännetecknas av ett *kausaltänkande*. Vi säger att A:s makt (eller beteende) *förorsakar* B:s beteende. Vill vi närmare dissekera begreppet kan vi fråga oss:

- vad *förorsakar* denna kausalrelation
- vilken *process* åstadkommer skeendet, och
- vilken *verkan* har kausaliteten.



*Olika synvinklar på ett kausalsammanhang.*

Inom maktteorin kan litteraturen grovt uppdelas i enlighet med denna tredelning. Somliga författare angriper problematiken ur orsakssynvinkeln, andra utgående från de processer vilka binder B:s beteende till A:s, och somliga studerar makten utgående från påverkans resultat.

### 2.1. *Maktens verkan*

Det empiriskt måhända bäst baserade angreppssättet utgår från åstadkommen verkan. Om A har påverkat B:s beteende, har han utövat makt. Robert Dahl ger en allmängiltig bild av makten: »A har makt över B i den mån han kan förmå B att handla på ett sätt som han inte annars skulle göra».

Utgående från denna tanke ställer Dahl upp en generell operationell »mätmodell» för makten (Dahl 1957 s. 203–204),

$$(2.1) \quad M\left(\frac{A}{a}: w, x\right) = P(a, x | A, w) - P(a, x | A, \bar{w}) = p_1 - p_2$$

Verbalt uttryckt innebär formel 2.1. att A:s makt mot a med hänsyn till a:s respons x och A:s aktivitet w är lika med sannolikheten för att a gör x då A gör w ( $P(a, x | A, w)$ ), minskad med sannolikheten för att a gör x utan att A gör w ( $P(a, x | A, \bar{w})$ ).

Definitionen grundar sig på ett frekvenstänkande. I den mån vi i ett antal ( i övrigt) identiska situationer kan variera A:s beteende, och

därvid får fram motsvarande variationer i a:s beteende, anser vi A ha makt mot a. Detta medför att modellen inte har något större prediktivt värde. Endast om vi kan finna en grund för att bestämma P (a:s »beteendesannolikhet») kan vi tänka oss att utnyttja modellen i prediktivt syfte. Detta har man försökt uppnå genom att förklara P utgående antingen från maktens »orsaker» eller från själva »påverkningsprocessen».

## 2.2. *Maktens orsaker*

I regel associerar vi inte A:s makt med hans beteende, utan snarare med olika »resurser» som han behärskar. Dessa kan ha formen av vapen – vapenmakt kan väl ses som det klaraste fallet av maktutövan – eller ekonomiska tillgångar, eller olika personlighetsvariabler såsom »ledarförmåga», »auktoritet» etc. Howard Lasswell och Abraham Kaplan definierar makt och påverkan som »värdeposition» (innehav av resurser) och »värdepotential» (förmågan att anskaffa resurser). (Lasswell och Kaplan 1950 s. 50). Dessa resurser sammankopplas med ett önskat beteende å motpartens sida, medelst löften om belöningar eller hot om bestraffningar.

John C. Harsanyi (1962 a, b och c) har utgående från resursaspekten vidarebearbetat Dahls maktmodell. Han ser maktrelationen som en ekonomisk utbytesrelation, där parterna upplever vissa möjliga kostnader och intäkter anknutna till de olika beteendialternativen. Vardera partens val av beteendialternativ bestäms av dessa. Sannolikheten för att B skall välja beteende X kan enkelt sett beskrivas som

$$(2.2) \quad P(B, x) = \frac{r + t}{x},$$

där  $r$  står för de belöningar som A sammanbinder med beteende X,  $t$  står för de straff som A sammanbinder med »olydnad» och  $x$  står för det obehag, de kostnader, som B anknyter till beteende X.

På detta sätt överför Harsanyi maktproblematiken till det spelteoretiska området, där parterna gör sina val utgående från sin egen värdeskala samt sina uppskattningar om sannolikheten för kostnader och intäkter.

## 2.3. *Påverkningsprocessen*

Beteendesannolikheterna kan också ses ur en annan synvinkel. En individs beteende kan ses som en funktion av hans interna psykiska tillstånd vid en viss tidpunkt, samt av omgivningen (sådan den upplevs av honom). Denna självklara, alltomfattande tanke konkretiseras i det Lewinska begreppet »livsfält» (»life space») (Lewin 1954). Detta

livsfält kännetecknas av i olika riktningar verkande psykiska »krafter» («psychological force»), vilka styr individens beteende. I mera vardagliga termer kan vi kalla dessa krafter för behov, drifter, motiv, etc.

Kärnan i detta – psykologiska – angreppssätt utgörs av de psykiska krafterna, motiven. Motiv kan beskrivas medelst en cirkeldefinition: motiv är interna spänningstillstånd vilka aktiverar ett beteende inriktat på att neutralisera spänningstillståndet.

Arnold S. Tannenbaum (1962) har utgående från Allports »event structure»-teori utvidgat Dahls maktmodell. I stället för värde använder sig Tannenbaum av den psykiska energin,  $e$ . Sannolikheten för att B skall välja beteende X beskrivs Tannenbaum som

$$(2.3) \quad P(B, x) = \frac{e_x}{e_x + e_o},$$

där  $e_x$  är den energimängd som är riktad mot beteende X och  $e_o$  är den energimängd som är riktad mot andra beteenden. I den mån A kan öka  $e_x$  – genom att anknyta positiva faktorer till X – eller minska  $e_o$  – genom att knyta negativa följder till olydnad – har han makt mot B. Tannenbaum inför dessa begrepp – i en mera elaborerad form – i den Dahlska grundmodellen, och ger denna sålunda en utformning, vari vi inte behöver stöda oss på extrapolering av statistiska data, utan i stället har ett kausalresonemang som grund.

#### 2.4. Jämförelse av de två angreppssätten

Det föreligger rätt stora likheter mellan det värdebaserade och det motivbaserade angreppssättet. Det förra baseras på en tanke om utbyte av ekonomisk nytta. A tänks rikta ett »nyttobudskap» till B, innehållande vissa löften om belöningar och/eller vissa hot om straff, samtidigt som han av B kräver ett visst beteende. Detta beteende ger i sin tur A en viss nytta, samtidigt som verkställandet av straff eller belöning tänks medföra vissa kostnader för honom. Vardera parten antas sedan rationellt överväga vilket beteendet som för dem medför den största nyttan. Nyttoutbytesmodellen bygger på två intimt sammanhängande grundpelare, nyttobegreppet och rationalitetsbegreppet.

Frågar vi oss vad »nytta» eller »värde» är, kommer vi förr eller senare till förklaringen att nytta och värde endast kan definieras (meningsfullt) utgående från individens interna motiv (behov, drifter, etc.). Varje individ har en viss mängd motiv, och de fenomen i hans omvärld, vilka kan tillfredsställa (neutralisera) dessa motiv, är av värde för honom. Nyttan är m.a.o. en omskrivning av »psykisk energi».

Då vi mera konkret talar om »värde», föreställer vi oss i regel en skala (mer eller mindre objektiv) enligt vilken alla i individens omvärld

existerande fenomen skulle kunna graderas. Ett vanligt mått är härvid en monetär skala. Otvivelaktigt kan en dylik skala ofta utnyttjas med gott resultat. Människor synes ofta ha en förmåga att värdera arbete, nöje, etc. i pengar. Erbjuder A en viss summa pengar för ett visst arbete, kommer B att acceptera anbudet, om han anser summan motsvara besväret. »Värde» ger oss dock inte någon objektiv, konsistent måttstock; värdet på en viss prestation kan variera från tid till annan och mellan olika individer. Detta kan ses som en följd av att styrkan i motiven – den psykiska energin – varierar. Värdeskalor bör snarare ses som approximationer av vad som i regel kan iaktas rörande mänskligt beteende – vissa fenomen har i *regel* ett visst värde för en »normal-individ».

Om värde och nytta blott kan ses som approximativa samlingsrubriker för regelbundenheter i de mänskliga beteendet, följer härav, att en på värdebegreppet baserad maktteori kan förväntas ge ytterst osäkra prediktioner.

Det kan då vara frestande att söka en fastare bas för maktteorin i begrepp som motiv, behov, drift, etc. Dessa är dock huvudsakligen hypotetiska konstruktioner – ingen har ännu sett ett motiv. Hur kan vi då sluta oss till att ett visst motiv existerar? Jo, vi iaktar regelbundenheter i det mänskliga beteendet. Enär människor tenderar till att sluta sig samman i grupper – att söka kontakt med varandra – ger vi dem ett kontaktmotiv. Vissa fysiologiskt konstaterade motiv finns dock. Så har man t.ex. kunnat påvisa ett samband mellan hungermotiv – hungerkänslan – och blodsockerhalten samt magsäckens fyllnadsgrad. I huvudsak är dock motiven samlingsrubriker för statistiska beteenderegulbundenheter.

Vill vi finna en fastare bas, är vi synbarligen tvungna att söka ännu djupare förklaringar. Vi kan tänka oss att alla motiv har en fysiologisk förklaring, och att en vidare reduktion skulle ge oss biokemiska, biofysiska och slutligen fysikaliska förklaringar. Man kan dock betvivla att ett dylikt atomistiskt angreppssätt skulle tillföra makt- och beteendeteorier något meningsfullt nytt. En långt gående aggregering av ofta osäkra data rörande synnerligen komplexa relationer kan knappast förväntas ge alltför säkra resultat.

Trots att ingetdera angreppssättet syns ge någon nämnvärd bas för prediktioner, kan de anses ha ett värde som beskrivningar och förklaringar. En god beskrivning och förklaring av de relationer och processer vilka ger en individ makt, kan ses som ett gott instrument vid analys av organisationer. Vill vi göra ett val mellan det nyttobaserade och det psykologiska angreppssättet, förefaller det förra mera givande. Värdera modellen stöder sig på i viss mån osäkra approximationer av beteenderegulbundenheter. Nyttomodellen befinner sig dock på ett mera verklighetsnära plan – den består av rätt grova generaliseringar av i viss



mån mätbara fenomen. Den psykologiska modellen åter bygger på mycket svårsmätbara variabler, vilka är sammanbundna medelst tillsvindare blott ytligt kända komplexa relationer.

### 3. Makten ur beteendeperspektiv

#### 3.1. Klassificering

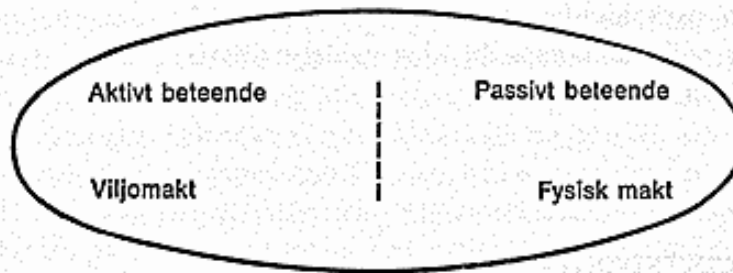
Det ovan uppskisserade maktbegreppet är dock alltför snävt till sin omfattning – det täcker inte alla de fenomen vi normalt avser med uttrycken makt och maktutövan. Modellerna har i huvudsak byggts på tanken att makt är lika med en förmåga att påverka beslutsfattandet. Härvid har man dock helt lämnat åsido det som Bachrach och Baratz (1963 s. 632) kallar »nondecision – making». Om A kan manipulera B eller B:s omvärld på ett sådant sätt, att B inte överhuvudtaget kommer att fatta ett beslut – göra ett val – så kommer A därmed att »påverka» B:s beteende. I praktiken torde denna typ av påverkan vara vanlig; genom att påverka värderingar och traditioner i det sociala systemet samt genom att styra informationen (ofta selektivt begränsa tillgången) förhindrar man att vissa »ömtåliga» frågor överhuvudtaget kommer upp till diskussion. Censur och indoktrinering kan ses som framstående företrädare för detta slag av påverkan.

För att finna en bas för en vidare analys av detta problem, kan vi lämpligen gå tillbaka till den grundläggande idén i maktbegreppet: Med makt avser vi förmågan att påverka en annan individs *beteende* – inte hans beslutsfattande.

En del av en individs beteende styrs av honom själv, en del av faktorer i hans omvärld. (Det förra fallet kan exemplifieras med en person som på polisens uppmaning stiger in i en polisbilen; det senare åter med en person som av polisen lyfts in i polisbilen. I vardera fallet förflyttar sig personen i fråga in i fordonet.) Rosenblueth-Wiener och Bigelow (1968 s. 221) talar i detta fall om aktivt och passivt beteende. Nu kan A tänkas åstadkomma såväl aktivt som passivt beteende hos B (vilket polisen tänks göra i exemplet ovan). Vi finner då två olika grundtyper för maktutövan, »*viljomakt*» – påverkan med utnyttjande av motpartens »vilja» – och »*fysisk makt*» – påverkan oberoende av motpartens vilja. (En närmare distinktion rörande gränsdragningen mellan de två maktbegreppen är här på sin plats. Om också fysiskt våld kan betecknas som ett utslag av fysisk makt, är ett *hot* om fysiskt våld att hänföra till viljomakt. Hotet är avsett att ge motparten ett *val* mellan olika alternativ, samt att påverka detta val).

I regel torde den fysiska styrkan mest utnyttjas som hot, men i vissa fall – då motparten är helt »oemottaglig» för alla argument – förekom-





*Individens totala beteendefält kan uppdelas i två delar, aktivt och passivt beteende, och makten i två motsvarande delmängder, viljomakt och fysisk makt.*

mer också fysisk maktutövan. Detta är rätt ofta fallet vid påverkan av barn – de förstår inte de samhälleliga spelreglerna – och avvikande samt »revolutionära» grupper – de vägrar att acceptera spelreglerna. Den fysiska makten kan dock ses som ett »restbegrepp» inom maktteorin, då den snarast utgör ett tekniskt-fysiologiskt problem, och då den rätt sällan kommer till användning i ett stabilt socialt system.

Betraktar vi närmare delområdet »viljomakt», finner vi, att inte heller detta är helt entydigt. Om vi säger att en individ *vill* bete sig på ett visst sätt, implicerar detta ett val mellan flera alternativ. I samband med ett helt deterministiskt skeende är individens vilja utan betydelse, enär han inte kan välja mellan olika alternativ. Å andra sidan finns det en »vilja» – en beteendestyrande energi – också bakom ett helt valfritt aktivt beteende.

I det fall en individ inte kan göra något val – det existerar inga alternativ – kan vi säga att han är helt maktlös. Han saknar makt över sin »livssituation», sin omvärld eller naturen. Denna maktlöshet kan vara faktisk – det existerar verkligen inga alternativ – eller den kan vara skenbar – individen är inte medveten om några alternativ. Denna maktlöshet är självfallet mycket vanlig – världen är full av omöjligheter – men då vi i regel inte är medvetna därom, bekymrar oss detta föga. Maktlöshet är något av ett modeord i den samhällsideologiska debatten, men det har också en viss betydelse inom maktteorin. *Om en individ kan begränsa en annans valmöjligheter, kan han på detta sätt påverka dennes beteende.* Ju fler av B:s valmöjligheter A kan bortbegränsa, dess större är hans *manipulativa makt*. (I uttrycket *manipulering* ingår en tanke om att den påverkade inte märker den faktiska styrningsavsikten hos påverkaren; *manipulering* ses som påverkan i det fördolda. Därav uttrycket *manipulativ makt*. Begreppet *manipulativ makt* utnyttjas också mera ostrukturerat av Gilman (1962 s. 107) samt Rosenberg och Pearlin (1962 s. 343). Cartwright (1965 s. 19) använder sig av uttrycket »ecological control» i samma bemärkelse.)

Grundidén i den manipulativa makten kan belysas med följande för-  
enklade tankegång. Om vi helt bortser från de olika handlingsalternati-  
vens värde, dvs. om valprocessen är helt slumpartad, kan vi vänta oss  
att ett specifikt handlingsalternativ väljs med sannolikheten  $P_{(C_i)}$  som  
är lika med proportionen av detta alternativ ( $C_i$ ) i relation till alla  
potentiella alternativ ( $\Sigma C$ ).

$$(3.1) \quad P_{(C_i)} = \frac{C_i}{\Sigma C}$$

Vi kan omskriva detta med hänsyn till diskussionen ovan:

$C_a$  = det av A önskade alternativet

$P_{(C_a)}$  = sannolikheten för att  $C_a$  skall väljas

$C_p$  = mängden potentiella alternativ =  $C_a + C_{\bar{a}}$

och får då

$$(3.2) \quad P_{(C_a)} = \frac{C_a}{\Sigma C_p}$$

Vill vi nu ha ett mått på A:s manipulativa makt ( $M_{A \rightarrow B}^m$ ) kan vi göra  
en »före-efter»-jämförelse. Vi kan då säga att A:s manipulativa makt  
över B, med hänsyn till  $C_a$ , är lika med sannolikheten för att B väljer  
 $C_a$  efter A:s manipulation minskad med sannolikheten för att B skulle  
ha valt  $C_a$  innan manipulationsförsöket, eller

$$(3.3) \quad M_{A \rightarrow B}^m(C_a) = P(B, C_a | A, w) - P(B, C_a | A, \bar{w}),$$

eller utskrivet i fullständig form

$$(3.4) \quad M_{A \rightarrow B}^m(C_a) = \left( \frac{C_a}{\Sigma C_p} | A, w \right) - \left( \frac{C_a}{\Sigma C_p} | A, \bar{w} \right)$$

Denna definition uppvisar stora likheter med Dahls allmänna maktde-  
finition. Detta är också helt naturligt, då varje maktbegrepp, definierat  
som förmågan att påverka en annan individs beteendesannolikheter, bör  
ingå i Dahls definition. Den manipulativa makten ingår som ett ele-  
ment i det totala maktbegreppet.

Denna principiella definition ger oss dock endast ett statistiskt fre-  
kvensbegrepp. Det säger oss inte varför och hur A manipulerar B:s  
beteende. Vill vi finna en beskrivande och förklarande modell för den  
manipulativa makten, måste vi söka oss fram längs andra vägar. Den  
manipulativa förmågan grundar sig på olika slag av »resurser», såsom  
tillgång till konkreta nyttigheter, behärskandet av informationskanaler,  
personlig förmåga, etc. Dessa resurser kan dock svårligen beskrivas som  
»värden», på samma sätt som de, vilka utnyttjas vid köpslagen, då de  
inte behöver ha något specifikt värde för den påverkade parten – han  
är måhända inte ens medveten om deras existens.

Vi kan finna ytterligare en klass av maktutövan, vilken till sin typ avviker från de tidigare nämnda. Vi kan tänka på den reflexmässiga lydning som förekommer t.ex. i samband med militär drill. I detta fall är det meningslöst att säga att B skulle göra ett val mellan de olika möjliga beteendalternativen – han lyder reflexmässigt. Inte heller kan vi säga att A manipulerar B eller hans omgivning, han endast utnyttjar en mer eller mindre bestående betingning, vilken kan vara förorsakad av A eller av någon annan eller av »naturen«. Vi kan säga att A har *betingad makt* mot B i den mån B:s beteende är direkt bundet till en stimulus – en styrimpuls – som kan godtyckligt kontrolleras av A.

Gränsen mellan manipulativt makt och betingad makt är något diffus men den existerar. Manipulativ makt innebär en förmåga att selektivt begränsa en annan individs valmöjligheter. Denna manipulation kan ta sig uttryck i en betingning. Betingad makt åter innebär en förmåga att utnyttja olika existerande »automatiska» reaktioner hos individen ifråga. Förutom i mer eller mindre renodlade fall av betingning, kan vi tänka oss att det föreligger ett element av betingning i olika slag av karismatiska auktoritetsrelationer.

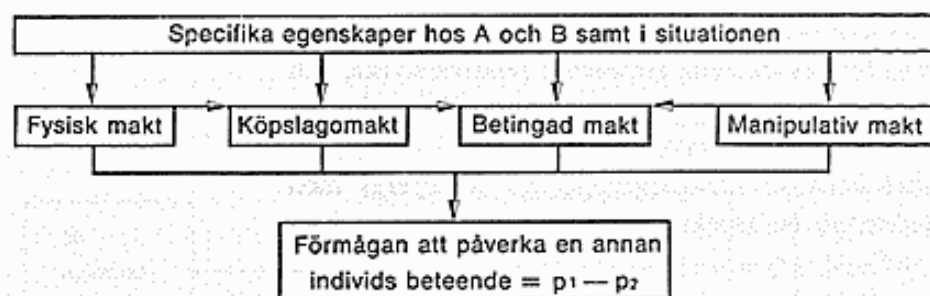
### 3.2. *Det statiska maktbegreppet*

Makten – förmågan att påverka en annan individs beteende – kan sålunda ses som den sammanvägda effekten av olika påverkningsmetoder. En grov indelning ger oss fyra klasser:

1. Fysisk makt, dvs. förmågan att med fysisk styrka direkt påverka motpartens beteende, oberoende av hans vilja.
2. Köpslagomakt, dvs. förmågan att påverka motpartens beslutsfattande genom till honom riktade »nyttobudskap» innebärande löften om belöningar och/eller hot om bestraffningar.
3. Manipulativ makt, dvs. förmågan att påverka motpartens beteende genom att selektivt begränsa hans valmöjligheter.
4. Betingad makt, dvs. förmågan att utnyttja motpartens eventuella existerande betingningar.

De olika slagen av makt verkar dels var för sig, dels gemensamt och ömsesidigt interrelaterade. I figur 3 ges en yttlig bild av sambanden.

De här föreslagna fyra olika makttyperna bör uppfattas som rätt grova klassificeringar. Inom varje grupp finns ett otal olika varianter, och det verkliga problemet är att komma dessa in på livet. Vidare torde gränsdragningen i många fall vara svår. Speciellt gäller detta gränsen mellan köpslagomakt och betingad samt manipulativ makt. Den fysiska makten och den betingade kan i viss mån betraktas som »restklasser», de har måhända inte någon alltför stor betydelse i den beslutsprocess som föresiggår i ett socialt system som är i jämvikt. I revolutionära situationer kan dock deras andel öka. Däremot torde köpslagomakt och manipula-



*Olika specifika egenskaper hos A och B samt i »situationen» ger A vissa möjligheter att påverka B medelst utnyttjande av en eller flera av de olika påverkningsmetoderna. Den kombinerade effekten av de olika typerna av påverkan ger A:s totala makt.*

tiv makt kunna anses som viktiga. I regel har man dock alltför ensidigt inriktat sig på köpslagoaspekten. Man betraktar företaget som en »koalition» mellan olika intressenter, vilkas beteende och gemensamma beslut i huvudsak vore en följd av de »belöningar» och »bidrag» organisationen och dess medlemmar erbjuder respektive kräver. Detta är visserligen en lätthanterlig och tilltalande bild, men man kan fråga sig om den utgör ett fruktbart angreppssätt vid studiet av organisatoriska processer.

## 4. Mot en dynamisk maktteori

### 4.1. Makt och konflikt

De olika typerna av makt – speciellt köpslagomakt och manipulativ makt – kommer i sin rätta belysning först om vi övergår till att betrakta makten ur ett dynamiskt perspektiv. Makten är förmågan att åstadkomma ett önskat beteende hos en annan individ. I existerande sociala system förekommer dock sällan så enkla situationer, att parterna vid initialsituationen klart skulle kunna räkna sig fram till det lämpligaste beteendet. I stället kan vi se påverkan som en effekt som ofta rätt långsamt växer fram vid interaktion, där parterna turvis gör vissa drag för att så småningom närma sig spelets slutliga lösning.

Ett gammaldags fältslag kan belysa resonemanget. Med ett helt statiskt synsätt skulle vi betrakta de två arméerna före slaget och bedöma deras utplacering av olika enheter och deras storlek, beväpning, etc. Därefter skulle vi flytta intresset till det avgjorda slaget, och bedöma utfallet. Detta betraktelsesätt torde inte ge en alltför bra bild av ett fältslag. Med ett dynamiskt synsätt skulle vi studera de omdisponeringar av enheter som sker under slagets förlopp, tillförändret av reserver och materiel, skärmytslingar och skenmanövrar, kringgående rörelser och allt

vad till den militära taktiken hör. Det torde stå klart att ett dylikt betraktelsesätt ger en bättre bild av de båda arméernas relativa styrka, och en bättre grund för en bedömning av och en förklaring till det slutliga utfallet.

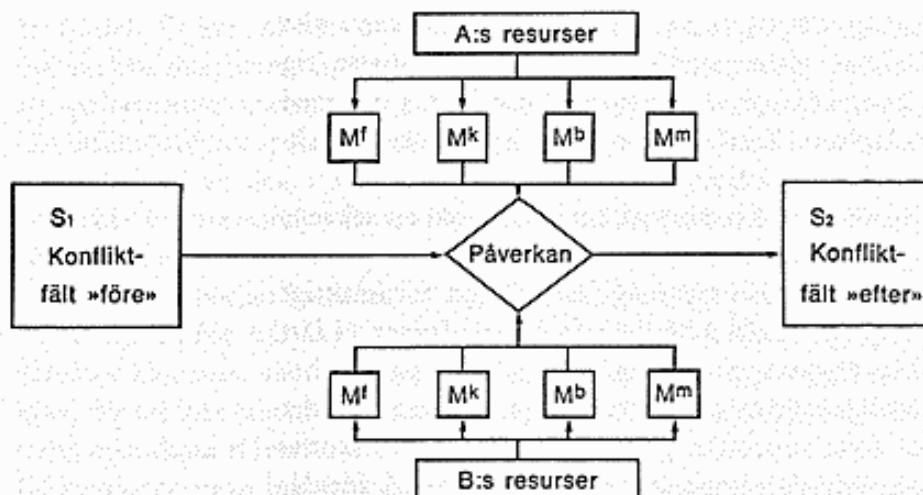
Sett ur denna synvinkel kommer maktbegreppet att integreras med konfliktbegreppet – makten är en aspekt på och ett resultat av en *konfliktprocess*.

#### 4.2. *Makt och beslut*

Ett beslut är ett val mellan handlingsalternativ och beslutsfattarens avsikt är att därmed åstadkomma en förändring i sin »situation». (För att handlingsalternativ skall ses som olika kräver vi att de skall leda till olika terminalsituationer. De jämförda situationerna kan ses som »före-efter» eller som alternativa framtida.) Vi kan säga att en beslutsfattare (en individ eller grupp) genom beslutet åstadkommer en förändring i sin förväntade situation. Detta beslut uppnås inom den konventionella beslutsteorin i regel med hjälp av en enda, odelad vilja. Kallar vi den förväntade situationen innan beslutet för  $S_1$  och situationen efter beslutet för  $S_2$ , kan vi säga att beslutet överför beslutsfattaren från  $S_1$  till  $S_2$ .

Nu är världen inte alltid så enkel att vi skulle kunna fatta beslut på egen hand. I många fall kan en viss önskad förändring i situationen uppnås endast om flera viljor enas. Beslutet kompliceras av ett beroendeförhållande. Vi kan tänka oss dylika »beroende beslut» rörande fördelning av resurser, rörande olika slag av samarbete, rörande överföring av tillgångar, utbyte av territorier, etc. Det är dock inte alltid säkert att vardera parten är villig att samarbeta; i många fall kan vi se det motsatta. Det kan då ofta behövas ett visst mått av övertalning innan parterna kan »enas» om »beslutet». Övertalningen kan ske på olika sätt – med belöningar, våld, etc. – och bör ses som en del av beslutsprocessen. Denna »övertalning» kan också kallas maktutövan. Om A kan förmå B att utföra de aktiviteter som krävs för att A skall överföras från den icke önskade  $S_1$  till den önskade  $S_2$ , säger vi att A har makt mot B (förutsatt att B inte utan denna övertalning hade gjort sammaledes).

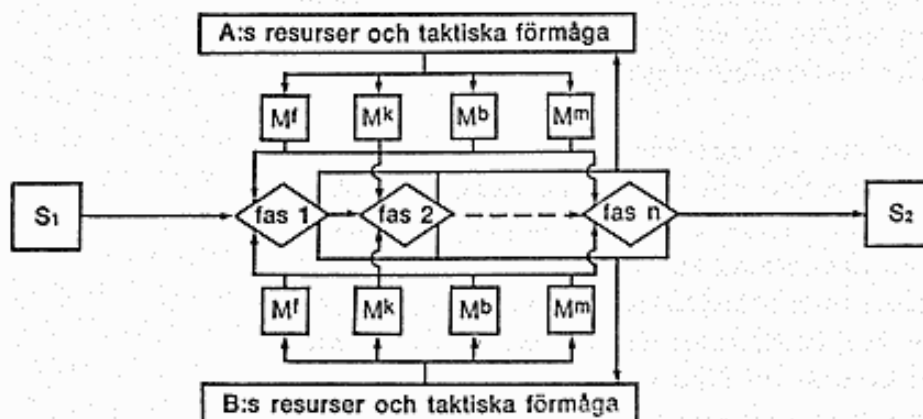
Enligt den statiska maktmodellen är hela övertalningen inbyggd i initialsituationen: A har vissa resurser och B har vissa resurser, och vardera parten kan direkt se vilket beteende som med nödvändighet blir det fördelaktigaste. Denna för spelteorin kännetecknande bild av mänsklig interaktion kan väl snarast ses som en följd av vår förkärlek för den »rationella» beslutsfattaren – economic man – som besitter fullständig kunskap om alla på hans beslut verkande faktorer. Om vi antar att beslutsfattarna är rationella, eliminerar vi samtidigt tidsfak-



Den statiska maktmodellen. Vid  $S_1$  råder en viss intressekonflikt: A vill att B skall bete sig på ett sätt som B inte önskar. Vid själva påverkningssfasen utsätter A B för ett visst »tryck» med hjälp av de olika påverkningsmetoder han behärskar, och B sätter in ett visst »mottryck» för att försvara sig. Beroende på styrkan i de mot varandra riktade krafterna kommer  $S_2$  att gestalta sig mer eller mindre i enlighet med A:s respektive B:s önskemål. ( $M^f$  = fysisk makt,  $M^k$  = köpslagomakt,  $M^b$  = betingad makt och  $M^m$  = manipulativ makt.)

torn och osäkerheten i processen. Deras beslut får då snarast formen av ett konstaterande av faktum, och beteendet får en deterministisk prägel. Besluts- och påverkningssfasen sedd som en statisk relation kan snarast beskrivas som i figur 4.

Enligt ett dynamiskt betraktelsesätt åter ser vi påverkningssrelationen som en process, vilken består av ett antal »spelfaser» inklämda mellan  $S_1$  och  $S_2$ . I den dynamiska modellen tillförs möjligheten till förän-



Den dynamiska maktmodellens principiella egenskaper. Varje spelfas kännetecknas av en viss interaktion, vilken i sin tur förändrar spelsituationen för parterna.

dringar under spelets gång. Utgången av varje spelfas påverkar i viss mån parternas spelsituation, vilket medför att de måste anpassa sig under spelets förlopp. Spelet får då en annorlunda karaktär, i och med spelarnas ömsesidiga adaptation. Tankegången i det dynamiska betraktelsesättet kan åskådliggöras som i figur 5.

I huvudsak kommer synbarligen påverkan att kunna ses som en sekvens av manipulativa och köpslagoinriktade aktiviteter från vardera partens sida, alltunder det de försöker manövrera sig fram till ett fördelaktigt läge. Studerar vi omröstningar i olika beslutande organ, finner vi lätt att ordföranden, som kan lägga upp ordningen för olika ärendens behandling, samt välja omröstningsmetod, därmed i viss mån kan påverka utfallet. Denna rätt att styra processen ger ordföranden en tillskottsmakt utöver hans röster. Samma resonemang kan tillämpas på förhållandet mellan styrelse och bolagsstämma. Ehuru bolagsstämman har den formella rätten att fatta beslut, kommer styrelsen till följd av sina möjligheter till taktiskt manövrerande i regel att kraftigt påverka bolagsstämmans beslutsfattande.

## 5. Konklusion

Vill vi studera makten och beslutsfattandet i företag är det synbarligen mera givande att som utgångspunkt ta ett dynamiskt betraktelsesätt. Detta innebär att vår syn på företags beslutsfattande måste förändras. Den dynamiska modellen förutsätter en ickerationell beslutsfattare, enär den rationella beslutsfattaren reducerar flersekvens-spelet till ett enskvensspel, där vardera parten vid  $t_1$  kan uträkna hela spelets förlopp. Förutom att rationalitetsantagandet är orealistiskt, bortbegränsar det viktiga aspekter. Det syns som om i verkligheten makten och dess tillväxt skulle vara i hög grad beroende av den begränsade rationaliteten. Den manipulativa makten är ett typexempel härpå. Också vid köpslagan kan skillnader i rationalitet utnyttjas som förklaring till det slutliga utfallet.

Mera fruktbart torde då vara att utgå från att människan inte är rationell – hon saknar information och hon har en begränsad »planeringsförmåga» – men att hon handlar under en *strävan till rationalitet*. Beslutsprocesser och konfliktprocesser kan då ses som *ömsesidiga adaptationsprocesser*, där vardera parten försöker utmanövrera den andra, och där adaptationsprocessen kan åstadkomma en »evolution» i hela interaktionen – spelet byter karaktär till följd av icke väntade effekter. Beslutsfattaren ses snarast som en »adaptive man» eller »heroic man» som trevar sig fram i världen och korrigerar sitt beteende allteftersom ny information inflyter. Tillgången till information blir då kritisk för spelarna. Den som bättre kan förutse motpartens åtgärder, har därmed



en fördel. Vi kan då förvänta oss att parterna kommer att söka information om motparten. Speciellt i början av ett spel kan man vänta sig att spelbeteendet kommer att vara rätt »sök-inriktat» – man känner sig för. Mot slutet av spelet, då osäkerheten minskat till följd av sökande och till följd av den i spelet ingående interaktionen och den därtill kopplade lärprocessen, kan vi vänta oss att finna ett mera direkt påverkningsinriktat beteende. I klarare termer uttryckt kunde man säga, att spelarna i början kommer att handla rätt försiktigt och undvika att binda sig alltför hårt vid inflexibla positioner. Vid slutet av spelet däremot kan man vänta sig att parterna ställer väldefinierade, exakta krav, för att inte tala om ultimata. (Starbuck och Grant (1971) påvisar i viss mån dessa effekter.)

Diskussionen ovan har inte varit avsedd att klargöra maktfördelningen i företag (och andra organisationer). Snarare har avsikten varit att diskutera maktbegreppet som sådant, utgående från tanken att maktfördelning och maktutövan utgör en väsentlig aspekt på företagets funktion. Avsikten har inte heller varit att fastslå vad makt är, men att söka klarlägga var maktbegreppet skall sökas. Ett på nyttofunktioner baserat spelteoretiskt angreppssätt torde inte kunna ge oss alltför mycket därvidlag. Trots att nyttoutbyte ofta är av betydelse vid påverkan finns det också andra metoder för maktutövning. Den manipulativa makten är ett exempel härpå. Det faktum att den ofta utövas mera i det fördolda gör den inte mindre intressant. Vill vi studera organisationers sätt att fungera, torde det också vara fruktbart att byta syn på beslutsfattarna. En normal beslutsfattare är inte fullständigt rationell – han vet inte allt om framtiden. Just detta faktum gör företaget och beslutsfattaren intressanta.

Litteratur:

1. Bachrach, Peter and Morton S. Baratz: *Decisions and nondecisions: An analytical framework*. American Pol. Sci. Rev., Vol. 57, 1963, ss. 632-642.
2. Cartwright, Dorwin: *Influence, leadership, control*, ingår i March (ed.), *Handbook of organizations*, Rand McNally. Chicago, 1965.
3. Dahl, Robert A.: *The concept of power*, Behavioral Science 1957, ss. 201-215.
4. Gilman, G.: *An inquiry into the nature and use of authority*, ingår i Haire, M. (ed.), *Organization theory in industrial practice*, ss. 105-142, John Wiley & Sons. New York, 1962.
5. Harsanyi, J. C.: *Measurement of social power, opportunity costs, and the theory of two-person bargaining games*, Behavioral Science 1962, ss. 67-80, (a).
6. Harsanyi, J. C.: *Measurement of social power in n-person reciprocal power situations*, Behavioral Science 1962, s. 81, (b).
7. Harsanyi, J. C.: *Models for the analysis of balance of power in society*, ingår i Nagel, E. m.fl. (ed.), *Logic, Methodology and Philosophy of Science*, Stanford University Press, Stanford 1962, (c).
8. Lasswell, H. D. L., Kaplan, A.: *Power and society*, Yale University Press. New Haven, 1950.
9. Lewin, Kurt: *Field theory in social science*, Ed. by D. Cartwright, Harper and Row. London, 1952.
10. Rosenberg, M. & L. I. Pearlin. *Power-orientations in the mental hospital*, Human Relations 1962, ss. 335-350.
11. Rosenblueth, Arturo, Norbert Wiener and Julian Bigelow: *Behavior, purpose and teleology*, ingår i Buckley, Walter (ed.), *Modern systems research for the behavioral scientist*, Aldine Publishing Co. Chicago, 1968.
12. Starbuck, William H. and Dorothy F. Grant: *Bargaining strategies with asymmetric initiation and termination*, Journal of Applied Social Psychology 1971, 1, 4, ss. 344-363.
13. Tannenbaum, Arnold S.: *An event-structure approach to social power and to the problem of power comparability*, Behavioral Science Review 1962, vol. 17, ss. 315-331.