

HÖGSKOLAN
I GÄVLE

Institutionen för ekonomi

Titel: Från traditionell kontroll till modern självdisciplin

Författare: Marina Birgersson

Examensarbete nr:

Kurspoäng: 10 poäng
Kursnivå: Kandidatkurs (C-nivå)

Examensarbete
i ämnet företagsekonomi

Abstract

- Date:** August 2006
- Titel:** Från traditionell kontroll till modern självdisciplin
- Title:** From traditional control to modern self-discipline
- Level:** Final assignment for a Bachelor's degree in Business Administration
- University of Gävle
Department of Business Administration
S-801 76 Gävle
Telephone: +46 (0)26-64 85 00
Telefax: +46 (0)26-64 86 86
E-mail: www.hig.se
- Author:** Marina Birgersson
- Supervisor:** Annika Strömberg
- Syfte:** Syftet med mitt examensarbete är att utifrån mitt socialkonstruktivistiska perspektiv problematisera och undersöka om moderna styrkoncept och trender kan sägas ha förändrat grunderna för den traditionella ekonomistyrningen.
- Purpose:** The purpose with this paper is to, from my social constructive point of view examine if we can say that the modern concepts and tendencies have changed the basics of traditional management accounting.
- Nyckelord:** Socialkonstruktivism, makt, traditionell top-down styrning, empowerment, förändring
- Keywords:** Social construction, power, traditional top-down control, empowerment, change

Sammanfattning

Ekonomistyrning har under lång tid intresserat människor och att styrning innebär att några ska bestämma över andra är ingen hemlighet, det var åtminstone ingen hemlighet. Tiderna förändras och att bestämma över andra, att ha makt ligger inte i tiden.

En utveckling tog fart i och med Taylor och scientific management- rörelsen, den utvecklingen tryckte undan de människor som tidigare varit så viktiga i företagen. Den här utvecklingen gjorde människorna till resurser och som resurs kan man bytas ut lika lätt som t.ex. maskiner. Detta synsätt är i dagens samhälle inte politiskt korrekt och det vetenskapliga synsättet överlevde heller inte. Trots detta kan vi fortfarande i litteratur rörande ledarskap ta del av formuleringar som att personalen är företagets viktigaste resurs.

I Sverige i dag finns en näst intill föraktfull inställning till makt och maktförhållanden, att andra kan ha makt är en tanke man kan förlika sig med men man vill inte förknippa sig själv med ordet makt, men att ha förmånen att vara med och påverka det är en helt annan sak. Detta till trots är det uppenbart att makt och kontroll ligger i kärnan av byråkratiska och hierarkiska organisationer, och att dessa i sig alstrar makt. Användandet av denna kontroll och makt blir vitalt för organisationens resultat. I dessa organisationer förekommer ett enkelriktat flöde av information, information går uppåt och direktiv och standards är det enda som går nedåt. Resultatet blir en centralisering av makten till toppen av den hierarkiska pyramiden, där slutprodukten är den traditionella top-down styrningen.

De nyare koncepten som t.ex. empowerment har fått en framträdande roll och anses av många som ett bättre alternativ än den traditionella top-down styrningen. De nyare koncepten ses som mjukare och de framtonas med en annan människosyn än den som förekommit traditionellt. Med den debatt som förekommer i dagens samhälle kan man mycket väl förstå att det framstår som bättre att utveckla företagskulturen än att styra människor i den riktning man vill. Att styra människor dit man vill eller att styra dem genom företagskulturen ger en hårfin skillnad som enbart upplevs på papper.

Man kan också se att empowerment i dagens organisationer omges av omfattande diskussioner. Skillnaden som borde finnas, finns nog till största delen på papper och undersökningar visar att det är ett stort gap mellan hur ledare och anställda uppfattar att det fungerar. *Kan de nyare styrkoncepten ses som traditionell ekonomistyrning med moderna metoder? Skulle man våga påstå att dessa koncept är det gamla förpackat på nytt sätt?*

Jag har valt att ha ett socialkonstruktivistiskt perspektiv för genomförandet av detta arbete och kan konstatera att det till att börja med så finns det ingen sanning utan enbart upplevelser, det är upplevelsen av det vi skapar som gör den stora skillnaden. Det är upplevelsen som räknas, kan vi med hjälp av ett nytt koncept skapa en upplevelse av förändring, en upplevelse av gemenskap som kanske inte funnits tidigare, då har vi också åstadkommit någonting. Genom upplevelser har vi kommit en bit på vägen, vi har konstruerat någonting nytt där konceptet haft rollen som verktyg, som någonting att samlas kring.

För genomförandet kändes det därför viktigt att ta del av andras upplevelser kring styrning detta förverkligades genom min empiriska undersökning som genomfördes vid Sandviken Energi AB.

Summary.

Management Accounting has interested people during a long period of time and the fact that management imply that somebody takes control over others is not a secret, or at least it was not. Times are changing and to control others, to have power is not up to date.

A development started with Taylor and the scientific management- movement, a development that pushed away the people who earlier had been so important to the enterprises. This development made assets of people and as an asset you can easily be replaced, as easily as for example a machine. This point of view is not politically correct in today's society and the scientific approach did not survive. In spite of all efforts we can still read in books concerning management that the employees are the companies most important assets.

In Sweden today there is an almost scornful attitude towards power and power relations, that others is able to have power is something we can accept, but thinking of power in relation with one self is unbearable, to have the opportunity to influence is quite another thing. Despite all this it is obvious that power and control is in the core of bureaucratic and hierarchical organisations, and they generates power. The usage of this control and power becomes vital to the organisational results. In this kind of organisation there is a one-way flow of information, information passes upwards, and only directives and standards flow downwards. The result of this is a centralisation of power at the top of the hierarchical pyramid, where the end-item is the traditional top-down control.

The newer concepts, concepts as empowerment have gained a prominent role and are by many considered as better alternatives than the traditional top-down control. The newer concepts are considered as softer and they are presented with a more humane vision than the traditional. With the debate in today's society it is understandable that it is more acceptable to develop the corporate-culture than directing people the way you want. To direct people in a seatrain way or to direct them through the corporate culture gives a minimal difference only experienced in the papers.

You can see that empowerment in today's organisations is subject to extensive discussions. Differences that should exist are merely a paper fiction and research shows that there is a gap between how it is experienced by managers and employees. *Can the newer concepts be seen as traditional management accounting with modern methods? Would we venture to declare that these concepts are the old thing in a new package?*

I have chosen to have a social constructive point of view for the accomplishment of this paper and as a starting point we can establish that there is no truth only experiences, it is the experience of what we create that's makes the difference. It is the experience that counts and if we can create a felling of change with help from a new concept, f feeling of community that hasn't been there before, then we have accomplished something. Through experience we have taken a step towards creating something new, where the concept has been the tool, something to be gathered around.

I felt it important for the accomplishment to take part of others experiences concerning management and this was realized through my empirical study that was accomplished at Sandviken Energi AB.

Tack.

Jag vill med dessa rader rikta ett varmt och hjärtligt tack till Sandviken Energi för ert vänliga bemötande och er tid. Ert kunnande och er hjälp har skapat möjligheten för mig att genomföra mitt examensarbete.

Jag vill speciellt tacka:

*Krister Söderberg
Anna Wikström
Sune Vedholm
Anders Ståhlberg
Gunnar Åsbrink
Stig Olsson*

ert engagemang och er tid möjliggjorde detta arbete.

Varmt tack till er alla.

Innehållsförteckning.

INLEDNING.....	1
BAKGRUND.	1
SYFTE.....	2
AVGRÄNSNING.	2
DISPOSITION.....	3
METOD.....	4
<i>Det viktiga valet.</i>	4
<i>Förhållningssätt.</i>	6
<i>Den empiriska undersökningen.</i>	8
FÖRETAGSPRESENTATION.....	11
MAKTEN GÖR ENTRÉ.	13
FRÅN TRADITIONELL KONTROLL TILL MODERN SJÄLVDISCIPLIN.	15
DEN TRADITIONELLA EKONOMISTYRNINGENS FRAMVÄXT OCH FALL?	15
TANKAR KRING MÅTT OCH MAKT.	17
DEN HIERARKISKA PYRAMIDEN, MAKTSKAPANDE ELLER FULLÄNDAD?	21
ÖVERGÅNG TILL DET MODERNA BLIR DET NÅGON SKILLNAD OCH FICK VI DET RESULTAT VI VILLE HA?.....	24
DET MODERNAS TILLBAKAFALL, CIRKELN SLUTS.	26
EMPOWERMENT -NÅGOT FÖR ALLA ELLER FINNS DET UNDANTAG?	27
SLUTDISKUSSION.....	32
VART HAR VI KOMMIT?	32
KÄLLFÖRTECKNING.	37
LITTERATUR:.....	37
ARTIKLAR:	38
INTERNET KÄLLOR:	38
MUNTliga KÄLLOR:.....	38

Inledning.

Bakgrund.

Bakgrunden till mitt arbete är tankar och funderingar som väckts under tidigare kurser. Examensarbetet kändes som ett gyllene tillfälle att fortsätta dessa tankegångar. Den traditionella ekonomistyrningen har förmågan att skapa vissa strukturella förhållanden i organisationer, med Foucaults (2003) vinkling kan man se detta som att den skapar maktförhållanden som föds i de relationer som finns inom och utanför organisationen. Min tanke är att problematisera och undersöka om de nyare styrkoncepten och filosofierna har förmågan att bryta dessa mönster eller om vi kommer att vandra i cirkel för att i alla fall komma tillbaka till samma punkt. En punkt där vi har samma strukturella förhållanden som tidigare, som enda skillnad, det heter någonting finare på papper.

Hur driver vi våra företag i dag? Är vårt arv, det ankare som håller oss fast eller är det något som vi inte klarar oss utan oavsett vad vi vill eller skulle önska? Vårt arv, vilket är då detta arv som vi så förtvivlat försöker undkomma? Det är vårt arv från den traditionella kontrollen och Taylors vetenskapliga syn på styrning. En styrning där människan hade en liten plats, om någon alls. Det är arvet från den traditionella ekonomistyrningen, som så ofta är beskylld för att vara kontrollerande. Vi försöker hela tiden att skaka av oss detta arv, alla sätt är tillåtna, men vad är det som får en fungerande organisation att helt plötsligt vilja byta styrfilosofi? Beskyllningarna mot vårt arv duggar tätt och vi vill bryta detta, ingen skall se att vi är låsta i det traditionella.

Den hierarkiska pyramidstrukturen är också drabbad av beskyllningarna att den är ineffektiv och trög. För att inte tala om de beskyllningar som finns mot top-down styrningen att den skapar maktstrukturer och klart definierar vilka som styrs och vilka som skall styras.

Kommer vår önskan att bryta med det traditionella att innebära någonting nytt eller kommer vi som sagt att vandra i cirkel och komma tillbaka till samma punkt? Min tes är oavsett vilket modernt styrkoncept vi petar in i organisationen, oavsett hur mycket vi plattar ut organisationerna och hur mycket vi än påstår att vi satsar själ och hjärta i empowerment kan vi aldrig undvika att några måste bestämma över andra. Detta faktum att någon alltid måste bestämma på andras bekostnad kan vi av förklarliga skäl aldrig ta oss bort ifrån. Möjligheten att driva en organisation i anarki mot ett gemensamt mål anser jag är helt omöjlig. Detta leder fram till att någon alltid måste klargöra målen och styra mot dessa. Någon måste kliva fram och ta beslut, cirkeln är sluten även i den plattaste organisationen, även i den organisation som satsar mest på empowerment kommer det alltid att finnas maktstrukturer och en klar beslutsordning.

Syfte.

Syftet med mitt examensarbete är att utifrån mitt socialkonstruktivistiska perspektiv problematisera och undersöka om moderna styrkoncept och trender kan sägas ha förändrat grunderna för den traditionella ekonomistyrningen. För att genomföra detta har jag valt att genomföra en empirisk undersökning. Denna undersökning kommer snarare att bidra med exemplifiering av resonemang än beskrivas omfattande i arbetet.

Från traditionell kontroll till modern självdisciplinering.

Vad är skillnaden?

Kan de nyare styrkoncepten ses som traditionell ekonomistyrning med moderna metoder och skapar dessa i så fall maktstrukturer eller fanns dessa redan tidigare? Kan vi säga att vi kommit någonstans eller kan detta ses som en modern variant av samma kontrollmekanismer? Skulle man våga påstå att dessa koncept är det gamla förpackat på nytt sätt?

Avgränsning.

Jag har valt att avgränsa min empiriska undersökning till ett företag, nämligen Sandviken Energi AB, med möjlighet att tillbringa mer tid på detta företag vilket förhoppningsvis ger ett större djup åt min undersökning. Detta är en medveten avgränsning och jag är också medveten om att en undersökning vid fler företag kan ge ett annat resultat. Men som följd av den begränsade tid som är avsatt för detta arbete har jag valt att satsa på djup istället för bredd.

Disposition.

Jag har valt att skriva denna disposition för att ge dig som läsare en kort introduktion till hur jag har lagt upp detta arbete. Jag hoppas att dessa rader skall underlätta för läsaren att ta till sig det jag har skrivit.

Metodavsnittet har sin startpunkt i det första stora valet som görs nämligen ämnesvalet och avslutas med en beskrivning av den empiriska undersökningen. Valen jag gjort under arbetets gång kommer att behandlas i en kronologisk ordning utifrån hur jag har valt att arbeta. Dessa val kommer att beskrivas lite kort tillsammans med de teorikopplingar jag har valt.

Efter metodavsnittet följer en kort företagspresentation för att ge läsaren en introduktion till det företag där jag har genomfört min empiriska undersökning. Denna företagspresentation kommer att fortsätta under rubriken Makten gör entré, där jag presenterar de yttre krav som ställs på företaget.

Från traditionell kontroll till modern självdisciplin titeln på mitt arbete men jag har även valt att ha det som huvud rubrik i arbetet, det är även här som tyngdpunkten kommer att ligga. Det kan kanske upplevas som underligt att jag har valt att inleda med en ingress under denna rubrik där jag säger att ”jag börjar detta arbete med att...” när det varit så många avsnitt före. Förklaringen till detta är enkel, det var detta som var min tanke med denna uppgift, det var här min resa genom teori, empiri och funderingar startade. En läsare skulle också kunna börja läsa arbetet här utan att läsa de andra delarna och därför vill jag betona att min tankeresor börjar här.

Arbetet med denna uppsats kommer att avslutas i en slutdiskussion där jag försöker att knyta ihop säcken. Det kommer inte att finnas någon slutsats då det i det socialkonstruktivistiska perspektivet är upplevelsen som räknas. Då det inte finns någon sanning utan enbart upplevelser kan inte heller jag dra någon slutsats med det förhållningsätt jag har valt att ha.

Metod.

Det viktiga valet.

När man står inför en uppgift som att skriva ett examensarbete finns det många viktiga och avgörande val som måste göras. Att välja borde inte vara svårt, men det är det framförallt när valen skall motiveras och beskrivas. *Varför valde jag som jag gjorde och vilka var mina motiv till dessa val?* Dessa val under vägen som har en så stor och avgörande betydelse för slutresultatet. I detta metodavsnitt skall jag nu beskriva det jag gjort och tänkt och framförallt varför och på vilket sätt.

Det första stora valet jag ställdes inför är det, som i alla fall jag upplevde som svårt, nämligen ämnesvalet. Detta ödesmättade val krävde mycket tankemöda och funderingarna var många. Vridande och vändande på olika alternativ innan ett tänkbart ämne tog form. När jag vred och vände dessa alternativ kom jag ändå fram till att alla dessa kretsade kring ett och samma ursprung, nämligen maktförhållanden i organisationer.

Jag kom på detta vis fram till att mitt arbete skulle utgå från makt och maktförhållanden, detta val grundar sig på ett intresse som väcktes under tidigare kurser och jag kände att detta var ett utmärkt tillfälle att fortsätta att arbeta med detta i kombination med styrning. Ämnesvalet var så gjort!

Mitt arbete kommer att handla om maktförhållanden och kontroll. Traditionell ekonomistyrning ställt mot mer moderna styrfilosofier och koncept. Vi har i samhället haft en utveckling mot empowerment och medbestämmande. Nya styrkoncept har sett dagens ljus, de allra flesta med ungefär samma grundfilosofier nämligen att lyfta fram individerna i organisationerna och synliggöra dessa. Detta har lett mig fram till mitt första stora avgörande val av litteratur. Jag har som grundstomme för mitt arbete valt att använda mig av verk av och om Michel Foucault den franske filosofen som har skrivit många böcker om makt och kontroll, däribland Övervakning och straff (Foucault, 2003). I detta sammanhang är just Övervakning och straff otroligt intressant med sin skildring av Panoptismen¹ där det lyfts fram att synligheten är en fälla.

Många av de lärdomar som är inspirerade av Foucault har bidragit med en omformning av och en problematisering av frågor som konservativa texter vanemässigt hanterar i termer som strikt tekniska och icke-politiska. Studierna av Foucault har därmed lagt en grund för relationen mellan HRM och verkningarna av makt (Ed Bratt, 2002, s. 189).

Ed Bratt fortsätter diskussionen med att man genom HRM tillvägagångssätt kan kontrollera och reglera på ett helt annat sätt än vad man har möjlighet att göra med konservativa analyser. Vidare anser han att de Foucauldianska lärdomarna har lyft fram de vägar som väcker motstånd ute i organisationerna, vilket är oundvikligt, och slår följe med utövandet av makt. Detta faktum misslyckas de traditionella disciplinerna att erkänna men för den sakens skull lämnar de det inte obesträtt (Ed Bratt, 2002, s. 189).

¹ För vidare information kring Panoptismen rekommenderas Övervakning och straff av Michel Foucault.

Ur Foucaults vinkel verkar det som att vi gått en ny panoptisk era till mötes där tillämpningen av t.ex. kulturell kontroll effektivt ersatt den traditionella byråkratiska kontrollen. Trots att empowerment i de allra flesta fall leder fram till förändringar i organisationsstrukturen så har förbättringar i kontrolltekniken ändå gett en intensifiering av ledarnas övervakningsmöjligheter (Ed Bratt, 2002, s. 191).

Empowerment är ett koncept som ligger i tiden och jag har valt att fokusera mitt arbete kring just detta eftersom de flesta moderna koncept innehåller vissa mått av detta vilket inte varit brukligt traditionellt sett.

Ur vilket perspektiv kommer jag då att se empowerment? För detta ändamål har jag valt att läsa Lindvall (2001) och *Relevance Regained* (1992), Lindvall poängterar att det med ett empowermentorienterat synsätt är viktigare att med hjälp av information planera för gruppens gemensamma uppgifter än vad det är att följa upp enskilda individers arbete. För att detta skall vara möjligt att genomföra krävs att informationen i ökad utsträckning skall kunna användas till samordning. I ett empowermentorienterat perspektiv betonas framförallt olika motivationsmoment. För detta är det väldigt viktigt att utveckla styrsystem som garanterar stor tillgång till information (Lindvall, 2001, s. 143).

Empowerment bygger också till stor del på att man byter ut den traditionella hierarkiska kontrollen mot en mindre formell social kontroll inom gruppen. Man får en helt annan kontroll nämligen en normativ variant där man istället styr med hjälp av gemensamma värderingar (Lindvall, 2001, s. 144).

Empowerment och information men framförallt den öppenhet som det resulterar i finns det all anledning att återkomma till under arbetets gång, jag har ju redan skrivit att synligheten är en fälla. *Men hur är det då med öppenheten?* Öppenhet är knutet till information och information är makt (Bessire, 2005, s. 428). Det finns med andra ord all anledning att återkomma till detta.

Förhållningssätt.

*Nästa steg på vägen är att fundera på hur man skall förhålla sig till det ämne jag valt, ur vilket perspektiv skall jag se det ämne jag har valt? Alternativen är många, men valet måste göras och för utförandet av detta arbete har jag valt att anta ett konstruktivistiskt tolkande perspektiv, detta val har jag gjort utifrån dels ämnesval men framförallt utifrån den litteratur som jag kommer att använda mig av under arbetets gång. För att fördjupa mig i det social konstruktivistiska synsättet valde jag ut två böcker som behandlar just detta ämne. Den ena boken *The Social Construction of Reality* (Berger, Luckman, 1991) mindes jag från en tidigare kurs och den andra *Social konstruktion av vad?* (Hacking, 2000) hittade jag av en slump i jakt på annan litteratur. Den senast nämnda boken kommer jag inte att hänvisa till i någon större utsträckning, men den är ändå värd att nämna då den ändå bidragit med en djupare förståelse från min sida.*

Konstruktivism innebär att man inte passivt avbildar världen utan att den "konstrueras" under arbetets gång (Wallén, 1996, s. 14), vilket faller väl överens med att jag har valt att ha ett personligt förhållande till arbetet, där personliga erfarenheter och åsikter får en naturlig plats i arbetet. Detta val var lätt att göra eftersom jag skulle ha väldigt svårt att förhålla mig passiv till det jag gör, jag har en åsikt och den måste vara med som en del i mitt arbete. Jag vill vara med i matchen, inte bara referera det andra gör eller har gjort. Att ha ett personligt förhållande till text är något jag lärt mig på senare tid och som jag idag är tacksam för. Detta förhållningssätt faller som sagt väl samman med mitt val av ett socialkonstruktivistiskt synsätt. Det är jag som skall berätta om mina tolkningar och vad jag utifrån dessa har kommit fram till, med hjälp av det andra skrivit tidigare och den empiriska undersökning som kommer att vara en del av mitt examensarbete.

Den litteratur jag valt har som jag redan nämnt sin grund i verk av och om Michel Foucault. Vad beträffar de artiklar jag har valt att använda mig av har jag gått tillväga på följande sätt. Via bibliotekets databassökning har jag sökt via Emerald. När jag sökte dessa artiklar valde jag att söka med hjälp av sökord i anknytning till mitt ämnesval, t.ex. top-down control, empowerment, och fick ett antal träffar. Jag valde att läsa Abstract på de artiklar som kom upp, de som verkade intressanta skrev jag ut för att ägna mer tid åt. Även denna läsning ledde till att ett antal artiklar sållades bort och resultatet syns i källförteckningen där de utvalda artiklarna finns upptagna. Ett annat tillvägagångssätt, andra databaser eller sökord hade kanske gett ett annat resultat, men jag valde att begränsa min sökning till Emerald. På något sätt måste man begränsa sig och jag gjorde det på detta sätt.

För den empiriska undersökningen skall ett tillvägagångssätt väljas och jag har valt att ta tillvara de kontakter jag har ute på företag. Detta gav mig möjlighet och tillträde till det företag där jag har genomfört min empiriska undersökning. Vid detta företag genomförs ett konceptbyte, ett omfattande arbete som man valt att genomföra på egen hand. Detta kändes väldigt värdefullt för mitt arbete och gav mig möjligheten att ta reda på mer om hur en förändring genomförs, vilka fördelar man ser och vilka problem man stöter på och varför. Valet står också mellan intervjuer, enkäter och en hel rad alternativa tillvägagångssätt. Jag har för ändamålet valt att använda mig av intervjuer, vilket jag tror har gett mig ett bättre resultat. En intervju lämnar möjlighet att ställa följdfrågor på sådant som kommer upp under en diskussion.

Teori och empiri, induktion eller deduktion? Det är inte alltid lätt att avgöra vilken metod man använt sig av, och jag skulle vilja säga att jag använt mig av det som Johansson-Lindfors (1993, s. 59f) kallar för ”den gyllene medelvägen”. Hon fortsätter med att beskriva detta som en växelverkan mellan teori och empiri.

Den empiriska undersökningen.

Nästa val på vägen är om man skall vända sig till ett företag eller flera och jag valde att vända mig till ett företag vilket också framgår under rubriken avgränsning. Jag gjorde detta val med hänsyn till den tid som finns tillgänglig för examensarbetet, men även med hänsyn till att jag önskade få ett djup i undersökningen vilket inte uppnås på kort tid.

Valet av ett företag var ett medvetet val från min sida och jag är också medveten om att resultatet kanske blivit ett annat om jag besökt fler företag. Efter noga överväganden kom jag ändå fram till att djup var viktigare för mitt ämnesval än bredd. Många av de frågor jag kommer att ta upp är beroende av djup, frågor som man inte kan komma åt genom att skrapa på ytan utan dessa frågor kräver mer tid att närma sig.

Mot bakgrund av att jag har valt att vända mig till enbart ett företag har jag också möjlighet att tillbringa mer tid på detta företag vilket jag tycker är viktigt för arbetets utveckling. Att på detta sätt vända sig till enbart ett företag ger också en möjlighet, att på en begränsad tid vända sig till fler individer i organisationen. Genom mitt arbete har jag fått möjlighet att vända mig till personer med varierande funktioner i företaget. För arbetets fortskridande och med hänsyn till det önskade djupet upplevde jag detta som viktigt. Alla i en organisation har sin personliga uppfattning rörande styrning, med antalet perspektiv och vinklingar på detta ökar också möjligheten att fånga in en möjlig helhet, om det nu finns någon helhet.

Om man ställer frågor kring styrning i en organisation kommer svaren att vara väldigt skiftande beroende på vad personerna vill åstadkomma och hur styrningen upplevs, beroende på vem man ställer frågan till och vilken funktion de har i företaget. Min förhoppning är att fånga in detta för att få en mer nyanserad bild.

Vid Sandviken Energi fick jag möjlighet att intervjua fem personer med olika befattningar och på olika nivåer i företagshierarkin, vilket gav möjlighet att fånga in den mer nyanserade bild som jag önskade uppnå.

Alla alternativ och metoder som finns för att närma sig empirin lämnar något mer att önska. Samtal, intervjuer, diskussioner eller frågeformulär. Alla alternativ har sin baksida respektive framsida, frågeformulär har en baksida som kan förklaras genom att man pressar sina egna åsikter på den som skall svara eller som Gustavsson (2004, s. 224) uttrycker det, som man frågar får man svar.

Vid en intervju skapar å andra sidan frågan i sig svaret och definierar det man vill veta, man kan med andra ord säga att man skapar svaret själv (Gustavsson, 2004, s. 225). Vidare anser han att man inte skall banda intervjuer då detta kan ha en hämmande effekt på den intervjuade.

Gustavsson (2004, s. 241) gör en åtskillnad mellan intervju, samtal och dialog, där han menar att en intervju är till för att samla in faktiska data av ett objektivt slag då man vill åstadkomma en spegelbild av verkligheten. Samtal samlar in subjektiva fakta och resulterar i en heltäckande subjektiv bild. Vidare anser han att samtal och intervju ligger nära varandra och att intervjun skall överföra objektiva synpunkter till intervjuaren medan idén med samtalet är att komma åt människors personliga känslor och åsikter.

Dialogen däremot syftar till att komma åt meningen och betydelsen i språk och kulturvärld där tanken bakom dialogen är ett samskapande av den sociala verkligheten av intresse för kunskaparen (Gustavsson, 2004, s. 241). Detta ligger närmast mitt socialkonstruktivistiska perspektiv. Jag har trots detta valt att ha ett antal grundfrågor och att bända intervjuerna. Jag kommer fortsättningsvis att kalla detta för intervju/samtal vilket ämnar leda till en diskussion kring styrning men detta ligger trots detta närmast det Gustavsson kallar dialog.

Jag har för ändamålet valt att använda mig utav den teknik som Johansson Lindfors kallar för öppna intervjuer, vilket jag tror ger ett bra resultat i kombination med det socialkonstruktivistiska perspektiv jag som sagt kommer att använda mig utav. För detta perspektiv ger den här typen av intervjuer stora möjligheter då språket kan anses som en överlägsen informationskälla och att det i sig kan anses som en social konstruktion (Johansson Lindfors, 1993, s. 119). För dessa intervjuer har jag enbart haft ett fåtal grundfrågor med mig, dessa har i grunden varit de samma till alla intervjuade personer dock situationsanpassade beroende på vem, och vilken funktion i företaget personen har. Den funktion som dessa frågor haft är att starta en diskussion kring styrning och tankar kring styrningens funktion och syfte snarare än att få direkta svar, att inte få direkta svar sammanfaller väl med vad Gustavsson avser med dialog.

Jag hade som sagt med mig några frågor till varje intervju, vars funktion var att starta en diskussion kring styrning och dessa frågor var följande:

1. Hur skulle du vilja beskriva er organisationsstruktur i dag?
2. Den styrning som bedrivs idag hur kan den beskrivas?
3. Din syn på styrning, vad bör styras, hur mycket och på vilket sätt?
4. Tror du att det är möjligt att byta styrkoncept i en befintlig organisation?
5. Om man skall göra en förändring, var i organisationen bör man börja och hur ska man gå tillväga för att uppnå bästa möjliga resultat?

Möjligheten att på detta sätt samtala kring styrning har känts stimulerande och jag vågar nog också påstå att det gett mig oerhört mycket mer än vad enbart raka svar på frågor skulle ha gjort. Den här metoden har också gett mig möjlighet att analysera det rent språkliga, hur olika saker sades, på vilket sätt de intervjuade svarade. *Var svaret undvikande eller försökte man styra bort från ämne?* Viktig information ligger även i det som inte sägs. I mitt arbete har jag valt att inte namnge de intervjuade personerna i texten utan kommer enbart att hänvisa till citat från intervjuer gjorda vid Sandviken Energi.

De intervjuer jag gjort har jag valt att spela in för att ha möjligheten att gå tillbaka under mitt skrivande. Detta val är jag väldigt glad för idag då de ljudupptagningar jag gjort under resans gång omfattar flera timmars ren intervjutid. Varje intervju/samtal varade mellan en och en och en halv timme. Resultatet blir att man inte kan hålla allt detta exakt i huvudet samtidigt som jag tycker att det rimmar väldigt illa att försöka få igång en dialog samtidigt som man antecknar. För att kunna hålla igång ett givande samtal så spelade jag med den intervjuades samtycke med andra ord in alla intervjuer.

För att analysera mina intervjuer valde jag att först lyssna på dessa två gånger. Dessa två gånger lyssnade jag enbart efter vad som sades. Därefter valde jag att lyssna ytterligare en gång och förde då anteckningar över vad jag upplevde som de viktigaste delarna. För att fånga in ytterligare information valde jag att avslutningsvis lyssna i jämförande syfte. Denna lyssning gick enbart ut på att jämföra de olika intervjuerna, för att fånga upp de eventuella skillnader i hur saker och ting sades och på vilket sätt man svarade. Detta var intressant då grundfrågorna var de samma vid alla intervjuer.

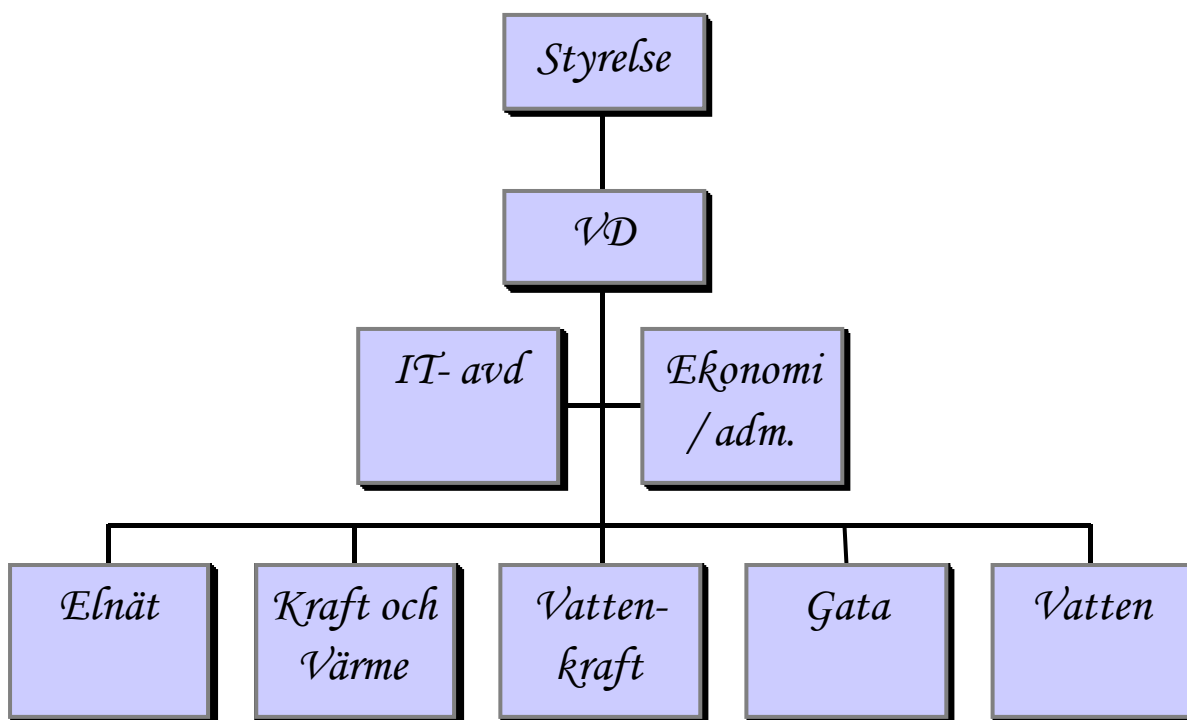
Företagspresentation.

Alla nya relationer bör som alla vet börja med en presentation så även denna. Som uppsatsskrivare har jag en relation till en läsare till vilken jag har något att förmedla. Jag har också en relation till ett företag vars stöd, hjälp och kunskap varit oundgängligt för mig på min väg mot examen. Innan jag börjar mitt arbete har jag med denna insikt valt att göra en företagspresentation av den anledningen att jag tror att detta underlättar för läsaren. Denna presentation kan ses som en introduktion till mitt kommande arbete. Med dessa rader vill jag presentera Sandviken Energi AB för er läsare.

Detta företag har en lång historia, en historia som kan härledas ända tillbaka till 1914 och bildandet av Sandviken Yttre Belysnings AB (YSBA).

Sandviken Energi AB (SEAB) är ett helägt dotterbolag till Sandvikens Stadshus AB, och är moderbolag i koncernen med de helägda dotterbolagen Sandviken Energi elnät AB och Bångbro Kraft AB (www.sandvikenenergi.se). SEAB's verksamhet består av produktion och distribution av el, fjärrvärme och vatten, de har dessutom ansvar för driften av det optiska fibernätet och skötsel av gator (www.sandvikenenergi.se).

För en bättre överblick över företaget har jag valt att ta med ett organisationsschema som ser ut på följande sätt.



Företag lyfter ofta fram och poängterar olika saker som viktiga, vissa framhäver miljö andra kvalitet. SEAB framhåller flera olika områden som viktiga. Kvalitet och leveranssäkerhet är ett sådant område, då de ser som sin främsta uppgift att erbjuda sina kunder infrastrukturer för el, fjärrvärme, vatten, transporter och datakommunikation (www.sandvikenenergi.se). Deras utgångspunkt är att deras leveranser skall ha så god tillgänglighet och kvalitet att det skapas ett mervärde för kunden (www.sandvikenenergi.se).

Kvalitet upplevs som viktigt då de är ett infrastrukturföretag som skall förse både hushåll och företag med grundinsatser för att samhället skall fungera (www.sandvikenenergi.se). På hemsidan uttrycker VD Krister Söderberg att det finns ett krav som ständigt ökar, ett krav på att viktiga funktioner som el, värme, data och vatten finns tillgängliga dygnet runt utan störningar (www.sandvikenenergi.se). Vidare anses att de högt ställda kvalitetsmålen skall uppnås genom förmågan hos medarbetarna, tekniken i anläggningarna i samverkan med organisationen (www.sandvikenenergi.se).

Ett annat område som är mycket viktigt är *arbetsmiljön* och Sandviken Energi har ett starkt engagemang för arbetsmiljöarbete och man arbetar systematiskt för att förbättra arbetsmiljön kontinuerligt (www.sandvikenenergi.se). Deras arbetsmiljöarbete går ut på att förebygga att personalen utsätts för ohälsa eller olycksfall i arbetet (www.sandvikenenergi.se). En viktig åtgärd i detta arbete är att på ett naturligt sätt integrera arbetsmiljön i det dagliga arbetet, detta löser man genom gemensam planering och uppföljning, då dessa frågor ofta påverkar och är beroende av varandra anses det viktigt med samordning (www.sandvikenenergi.se). För att uppnå långsiktighet i dessa frågor har man tagit fram följande policy som säger att SEAB skall erbjuda en säker och god arbetsmiljö, det ligger också i SEAB-koncernens intresse att i god samverkan med medarbetarna upprätthålla en högre standard än minimikraven för god arbetsmiljö (www.sandvikenenergi.se).

Då arbetsmiljön är viktig har man även tagit fram arbetsmiljömål för företaget, dessa mål innebär att de skall styra och utveckla arbetsmiljön så att en god arbetslivskvalitet skapas (www.sandvikenenergi.se). Denna kvalitet omfattar fysisk, psykisk och social kvalitet för alla i organisationen och detta följs upp med mätningar och olika slags formulär (www.sandvikenenergi.se). I detta aktiva arbete ingår också stöd till medarbetare vars arbetsförmåga blivit nedsatt, de får stöd och hjälp för att om möjligt uppnå full arbetsförmåga (www.sandvikenenergi.se). Företagets rehabiliteringsarbete följs upp genom redovisning för företagsledningen (www.sandvikenenergi.se).

Det är inte bara arbetsmiljön som upplevs som viktig, även den *yttre miljön* har en stor plats i företaget. I företagets miljöpolicy framgår att de skall bedriva sin verksamhet i enlighet med gällande miljölagstiftning och aktivt arbeta på ett sätt som bidrar till en hållbar utveckling och hushållning med naturresurserna (www.sandvikenenergi.se). Detta kan åstadkommas genom dels övergripande, men också detaljerade mål som genom årlig uppföljning leder fram till en förbättring men även förebyggande åtgärder (www.sandvikenenergi.se). Miljöarbetet skall ske i samverkan med leverantörer, kunder och övriga intressenter (www.sandvikenenergi.se). SEAB arbetar också med att ta fram ett miljöledningssystem enligt ISO 14001 (www.sandvikenenergi.se).

Den utveckling som bedrivs i företaget skall leda i riktning mot ett ekologiskt hållbart samhälle (www.sandvikenenergi.se). Det framgår också att det är deras högsta vilja att skapa goda förutsättningar för en hög livskvalitet i Sandvikens kommun (www.sandvikenenergi.se).

Makten gör entré.

Utifrån de resonemang jag kommer att presentera för läsaren under rubriken *Tankar kring mått och makt*, skulle jag vilja börja med att ta med läsaren på en liten utflykt till praktiken. Jag har valt att göra denna utflykt i anslutning till företagspresentationen för att visa på den verklighet som upplevs av Sandviken Energi och hur de påverkas av den.

Syftet och målet med vår utflykt är att se efter vilken koppling det finns mellan teorin och det som finns utanför.

Det som slår mig när jag tänker tillbaka på mina intervjuer är den enorma samstämmighet som råder kring den yttre påverkan som Sandviken Energi upplever. Jag drar mig i sammanhanget till minnes Foucault och Foucaults maktanalys (Hörnqvist, 1996) och de delar som behandlar ”det skrivnas makt” och sätter det i samband med de lagar och regler som de har att följa. Den makt som myndigheter har när det gäller kontrollen av organisationer. Här rör det sig dock om en lite annan vinkling än att människor hamnar i en mängd dokument, här gäller det ett företag men principen är den samma. Kontrollen och övervakningen är lika fullt närvarande och påverkar varje steg som tas.

Denna kontroll löper som ett nät kring organisationen och ramar in den, ett nät som anger ramarna för styrningen. Reglerna skapar gränserna man genom styrning måste navigera inom. Dessa lagar synliggör klart ”det skrivnas makt” och återspeglar det nät som Hörnqvist i Foucaults maktanalys (1996) påstår att ingen slipper ur. Lagar och förordningar är de dokument som infångar och låser fast och man ges en bestämd plats.

Denna plats är den plats som är resultatet av samhällets krav och myndigheternas kontroll, den plats som motsvaras av samhällsnormen.

Hur påverkar då detta ett företag som Sandviken Energi som lyder under åtskilliga lagar och förordningar t.ex. VA-lag och elnät är väldigt styrda av energimyndigheten? Enligt VD så påverkar detta väldigt mycket, han påpekar också att regelverket ökade ytterligare efter ”stormen Gudruns” härjningar i södra Sverige. Energisidan svänger väldigt mycket och är utsatt för väldigt kraftiga svängningar. Lönsamma investeringar idag kan vara en förödande affär om något år, alla beslut om investeringar är därför ett stort risktagande.

Har man då möjlighet till någon framförhållning och möjlighet till att styra upp en verksamhet som påverkas så starkt av andras makt och kontroll utifrån?

Svaret på den frågan är att de har omvärldsbevakning och de har del i ett samarbete med företag som t.ex. Vattenfall och Fortum, där de har en person i Stockholm med uppgift att ta reda på vad som är på gång. Denne person tar reda på vad som händer i Riksdagen, vilka nya lagförslag är på gång, vad diskuteras i utskotten m.m. De har även möjligheten att via Riksdagens hemsida följa upp och ta ut förslagen i dess helhet och gå igenom dessa.

Det finns också ett antal intresseorganisationer, däribland Svensk Energi som fungerar som lobbyist mot regering, riksdag och andra myndigheter. De följer med och försöker påverka samtidigt som de är en samarbetsorganisation och för en dialog med politiker.

Det finns alltså en hel del information att ta del av men med den stora mängden information uppstår problem med att hinna ta del av allt och hålla sig uppdaterad. Detta problem löses genom att man även på affärsområdesnivå bevakar just sitt område vad det gäller lagar.

Detta till trots finns ingen tvekan om att stor makt och kontroll utövas från politiker och myndigheter. Det finns trots allt ett begränsat utrymme att navigera inom.

Från traditionell kontroll till modern självdisciplin.

Jag börjar detta arbete med att se mitt ämnesval ur ett teoretiskt perspektiv och försöka utreda de olika förhållandena. Jag kommer genom egna reflektioner och erfarenheter att närma mig teorin och lägga en grund för den helhet som min empiriska undersökning skall skapa. Att se mitt ämnesval genom ett teoretiskt perspektiv kommer också att lägga grunden till empirin. Empirin kommer att få en naturlig plats i samband med min slutdiskussion, men även under rubriken Empowerment –något för alla eller finns det undantag, kommer vi att lämna teorin till fördel för det som finns utanför den teoretiska världen.

Den traditionella ekonomistyrningens framväxt och fall?

Ekonomistyrning har under lång tid intresserat människor och att styrning innebär att några ska bestämma över andra är ingen hemlighet, det var åtminstone ingen hemlighet. Tiderna förändras och att bestämma över andra, att ha makt ligger inte i tiden. I dagens organisationer skall man inte vara chef, man skall vara ledare, man skall inte ha makt utan förmånen att påverka. Skillnaderna mellan dessa begrepp kan diskuteras. Frågan är om det verkligen är någon skillnad.

När utvecklingen av den traditionella ekonomistyrningen tog fart under tidigt 1900-tal var det ingen hemlighet att styrning handlade om att få företagets anställda att arbeta effektivt, hemlighetsmakeriet har kommit till senare (Brunsson, 2005, s. 39).

Brunsson (2005) tar i sin bok Ekonomistyrning –om mått, makt och människor upp Frederick Taylor och hans vetenskapliga syn på styrning. Den syn på styrning som omnämns här kan man även ta del av i Relevance Lost där man beskriver utvecklingen av den traditionella ekonomistyrningen och hur den i dagens moderna och globala företagsvärld förlorat sin relevans. Frederick Taylor stod bakom den s.k. scientific management- rörelsen och effektiviserade arbetet genom att skapa hierarkier för att förtydliga vilka beslutsbefogenheter var och en hade (Brunsson, 2005, s. 39, Kaplan & Johnson, 1991). Taylors syn var den att arbetet blev ineffektivt om man gav de anställda möjlighet att påverka och bestämma hur de skulle arbeta (Brunsson, 2005, s. 39, Kaplan & Johnson, 1991). Denna funktion var man tvungen att tilldela chefer, han menade också att det krävdes regler för arbetets utförande och skapandet av dessa regler hörde absolut inte hemma hos dem som skulle utföra arbetet, skapandet måste ske av experter (Brunsson, 2005, s. 39, Kaplan & Johnson, 1991).

Den utveckling som i och med Taylor och scientific management- rörelsen tog fart, tryckte undan människorna, de som tidigare hade befunnit sig i främsta rummet. Denna utveckling gjorde människorna till resurser, som resurs kan man bytas ut lika lätt som t.ex. maskiner, ett förhållande som också underströks av att alla arbetsuppgifter var standardiserade och tidsstuderade vilket gjorde att alla var utbytbara (Brunsson, 2005, s. 40). Alla kunde när som helst ersättas utan att produktionen stördes.

Det behöver väl knappast nämnas att detta synsätt inte är politiskt korrekt i dagens samhälle, och det vetenskapliga synsättet överlevde heller inte. *Men har vi verkligen kommit bort ifrån detta på det sätt som vi skulle önska?* Moderna trender har ersatt cheferna som stod för styrning (makt) med ledare. *Vad får detta för effekt på organisationerna, bli det egentligen någon skillnad?*

För att bena ut detta måste vi till att börja med ställa cheferna mot ledarna och jämföra. Förhållandet mellan chefer och ledare tas på ett intressant sätt upp i Brunssons (2005) bok där hon poängterar att ledare skall vara någonting annat än chefer. Hon syftar på att chefer styr med hjälp av regler och har ett stort intresse för ordning medan ledarna är intresserade av förändring. Hon nämner också att chefer sköter verksamheter som redan är igång, med de medel som finns och ser till att företaget undviker förluster, ledarna å andra sidan förespråkar att resurserna ska fördelas om, vilket kommer att leda till att företaget maximerar sin vinst (Brunsson, 2005, s. 158).

Här ser man en viss skillnad mellan chefer och ledare, men hur är det med människosynen och stegen bort från Taylors vetenskapliga synsätt?

För att utvecklas till ledare och lyckas, uppmanas de att manipulera de som de har under sig och på detta vis utöva sin makt, manipulationen kan ske på många olika vis, en liten fika på fredagen eller att uppmärksamma de anställdas födelsedagar m.m. Kontrollen skall vara stenhård, men den skall naturligtvis inte märkas (Brunsson, 2005, s. 158), allt i enlighet med Foucaults tankar kring panoptismen och de tankar som finns angående detta, nämligen att se utan att synas. Den osynliga makten är effektiv, det räcker med medvetenhet om att man är synlig och makten kommer att fungera automatiskt (Foucault, 2003, s. 202). Den som befinner sig i ett synlighetsfält kommer att automatiskt låta tvånget gå ut över sig själv (Foucault, 2003, s. 203). Denna lilla detalj att man uppmärksammas leder till medvetenhet om att man är synlig, synligheten är en fälla vilken kommer att få till följd att vi disciplinerar oss själva och varandra. Även i Foucaults maktanalys tas faktum upp att maktens framgång ligger i hur väl man lyckas dölja dess mekanismer (Hörnqvist, 1996, s. 128).

Men hur var det då med människosynen, den som inte var politiskt korrekt? Den människosyn som förmedlas i böcker om ledarskap faller in i samma mönster som tidigare och är minst lika instrumentell som den vi försökt att ta avstånd från menar Brunsson (2005, s. 158). Även i böcker rörande ledarskap omnämns människor fortfarande som resurser, men skillnaden ligger i att dessa resurser (människor) inte längre skall mätas och registreras, de skall fördelas och göra som ledarna vill (Brunsson, 2005, s. 158). Frågan är om vi kommit någonstans eller om vi fortfarande står och stampar på samma punkt? Skillnaden mellan att bli mätt och registrerad eller fördelad och att göra som ledarna vill framstår för mig som marginell.

Tankar kring mått och makt....

När jag läser Karin Brunssons (2005) bok Ekonomistyrning –om mått, makt och människor väcks en hel rad tankar, tankar kring just dessa ords betydelse och hur de förhåller sig sinsemellan och hur påverkar de varandra? Makt och tankar kring makt upplevs ofta som någonting negativt, ordet makt i sig är negativt laddat det låter så mycket bättre med påverkan.

I dagens Sverige finns en nästan föraktfull inställning till makt och maktförhållanden, andra kan ha makt men man vill i samma andetag inte gärna förknippa sig själv med makt, men förmånen att få vara med och påverka, det är en helt annan sak. Har man möjligheten att vara med och påverka får man makt över dem som har makt, men man kan ändå dra en gräns och skärma sig från det obehag som ordet makt skapar (Brunsson, 2005, s. 33).

Vad är då makt, ett ord som väcker sådana känslor, ett ord som används i så skiftande betydelser och sammanhang. Makt som kan vara både negativt och positivt laddat, ett folk som hålls i järngrepp i ett tyrannvälde eller en möjlighet att vara med och påverka, ytterligheter under samma ord.

Kan man då definiera ordet makt?

Jag skulle vilja använda mig av en definition av den tyske sociologen Max Weber hämtat från Karin Brunssons bok (2005, s. 33).

*....sannolikheten för att få igenom sin egen vilja
i en social relation, trots motstånd,
oavsett varpå denna sannolikhet beror.*

Utifrån denna definition kan man sluta sig till att makt uppstår i de relationer vi möter på vägen och grunden ligger i att få igenom den egna viljan. Denna syn på makt sammanfaller också med den man kan ta del av i Foucaults maktanalys (Hörnqvist, 1996).

Många delar av maktanalysen behandlar just relationer och relationer i kombination med makt och hur dessa påverkas av varandra. När jag läser Foucaults maktanalys (Hörnqvist, 1996) fångas jag upp av de tankar jag får ta del av, tankar kring att makt inte är något som förvärvas, fräntas eller delas. Makten är inte heller något man behåller eller låter sig gå ur händerna, makten är istället något som utövas genom ett växelspel i ojämlika relationer (Hörnqvist, 1996, s. 28). Att just relationer har en central roll blir uppenbart när jag läser att makten inte kan förstås som ett privilegium eller en resurs tillhörande en socialgrupp, utan makten är just en relation mellan människor (Hörnqvist, 1996, s. 28). Dessa tankar leder till att det enda som finns är en mängd maktrelationer och att dessa ständigt är verksamma i oräkneliga styrkeförhållanden (Hörnqvist, 1996, s. 30).

I det dagliga livet möter vi en mängd människor och alla dessa möten mynnar ut i någon form av relation, i och med detta är inte tanken långt borta att maktrelationer oavbrutet föds, detta kan ske som en betingelse av eller som ett resultat av andra processer. En viktig detalj i detta är att en maktrelation aldrig någonsin är passiv eller latent. Överallt där makten finns så utövas den genom detta nät av ständigt aktiva relationer (Hörnqvist, 1996, s. 32).

Vad har då detta med ekonomistyrning och organisationers strukturella förhållanden att göra? För att besvara den frågan måste vi till att börja med undersöka den hierarkiska strukturen och definiera den. Enligt Nationalencyklopedins (1992, Band 8) definition av hierarki kan man se att det rör sig om en systematisk fördelning av auktoriteter och status, det finns också en klar fördelning när det gäller besluts och ansvarsfördelning. Dessa hierarkier är oftast utformade som pyramider, vilket leder till att ett fåtal styr från de övre skikten samtidigt som de som lyder befinner sig i de undre skikten, dessa utgörs av det stora flertalet i organisationen.

Enligt Richard A. Jenner är det uppenbart att makt och kontroll ligger i kärnan av byråkratiska och hierarkiska organisationer och att dessa organisationer i sig alstrar makt, där kontroll och användandet av den makten blir vitalt för organisationens resultat (Richard A. Jenner, 1994, s. 10).

Ekonomistyrning kan definieras på många olika sätt men den genomgående trenden är definitioner med syftningar som att det handlar om en avsiktlig påverkan på en verksamhet, det handlar också om att det är beslutsfattarna som driver organisationer mot på förhand uppsatta mål (Brunsson, 2005, s. 23). *Denna styrning, ekonomistyrning, styr beslutsfattarna med hjälp av ekonomin, eller styrs de av den?*

I Karin Brunssons (2005) bok kan man läsa att ekonomistyrning handlar om människor, om beslutsfattare och deras underlydande och hur dessa beter sig. Ekonomistyrning handlar också om vilka mått organisationernas beslutsfattare skaffar sig tillgång till och hur dessa mått utnyttjas (Brunsson, 2005, s. 19f). *Vad händer i organisationen beroende på vad som mäts och på vilket sätt?* Dessa mått som är avsedda för beslutsfattare, i förstahand, betyder att de är till för människor som redan har makt, en makt att påverka, åtminstone i vissa avseenden (Brunsson, 2005, s. 19f). *Ger då dessa mått makt till dem som använder sig av dem, det går att diskutera?*

När vi har diskussionen om mått uppe skulle jag vilja passa på att ta upp en del av Foucaults maktanalys som behandlar mått i kombination med normer. Denna beskrivning tar upp individen i kombination med mätning av prestationer, om man kombinerar dessa bildar de en helhet som dels blir ett fält för jämförelse och samtidigt principen för normen (Hörnqvist, 1996, s. 185f). Resultatet av detta förfarande resulterar i en standard som är väldigt användbar, man kan få fram en övre gräns, d.v.s. det optimum man eftersträvar eller den lägsta tröskeln man kan acceptera. Resultatet av mätningen blir även verklighetstrogen då den består av de anställdas observerade beteende (Hörnqvist, 1996, s. 186). Att relatera individuella prestationer till normen eller standarden gör det tekniskt möjligt att särskilja individerna sinsemellan både systematiskt och precist (Hörnqvist, 1996, s. 187).

Brunssons (2005) resonemang kring ekonomistyrning, mått och makt får mina tankar att vandra iväg även till en annan del av Foucaults maktanalys som i ett avsnitt behandlar "det skrivnas makt". Det som är intressant i sammanhanget behandlar att människor hamnar i en mängd dokument, dokument som infångar och låser fast dem, där var och en ges en bestämd plats i ett nät av skrivna handlingar. Detta nät som beskrivs, är ett nät som ingen slipper ur, man nålas fast av sin egen särart (Hörnqvist, 1996, s. 166).

Enligt Brunssons (2005) resonemang kan ekonomistyrning också beskrivas som förhållandet mellan människor, mått och makt. Utifrån detta resonemang skulle det kunna ses som att ekonomistyrningens främsta mål är att skapa effektivitet i organisationerna, men för att göra detta krävs ordning. Denna ordning betyder att företagets anställda inte får bete sig hur som helst, med följden att någon måste bestämma vilket beteende som är korrekt (Brunsson, 2005, s. 25). Någon måste med andra ord ställa sig över övriga och bestämma vad de får och inte får göra. Dessa personer, de som givits makten att besluta kommer att styra hur företaget kommer att vara ordnat och vilka förändringar som skall genomföras. Trots den makt dessa personer fått sig given, kan de inte stå ensamma, de kommer att behöva hjälp, de behöver styrinstrument. Styrinstrumenten är sprungna ur den ordning som finns i företagen (Brunsson, 2005, s. 25).

Beslutsfattarna kan organisera de underlydande i det närmaste hur de vill (åtminstone på papperet), de kan även förmå de underlydande att bete sig utifrån deras önskemål. resultatet blir att organisationen blir ett styrinstrument samtidigt som den även kommer att utgöra en restriktion för beslutsfattarna. (Brunsson, 2005, s. 25) Denna möjlighet att förmå de underlydande att bete sig på ett visst sätt finns åtminstone på papperet. *I vilken utsträckning har då detta med makt att göra?* I alla organisationer finns det alltid en uppsättning regler som de anställda kommer att tvingas följa. På samma sätt finns det alltid procedurer för hur de anställda skall bete sig för att samla in information och informationssystem för bestämda uppgifter (Brunsson, 2005, s. 25).

Dessa regler och procedurer följer bestämda mönster och fyller uträknade funktioner vilket kan återknytas till ”det skrivnas makt”, men även till andra stycken av Foucaults maktanalys. En intressant del av denna bok behandlar hur varje anställd inhämtar och överlämnar passande kunskap. I den här delen av maktanalysen påpekas att varje människa med makt kommer att bli en agent i konstitutionen av vetande (Hörnqvist, 1996, s. 154).

Vidare tas funktionen av att avlägga rapport upp, vilket är en vanlig del av det dagliga arbetet i de flesta organisationer, oavsett huruvida det handlar om en skriftlig rapport eller att informera muntligt till en överordnad om hur dagen har förflutit och de eventuella störningar som förekommit. Oavsett vilken form rapporterna har framträder ändå mönstret, rapporten lämnas till en överordnad (Hörnqvist, 1996, s. 155). Förmedlingen av vetande kommer med andra ord att ske i en riktning, nämligen uppåt i hierarkin, vilket får till följd att det kommer att samlas stora mängder information i toppen. Denna information är onekligen viktig men den kommer blott att vara tillgänglig för ett fåtal, den blir begränsad till toppen, den kommer enbart att vara synlig för en utvald grupp, beslutsfattarna (Hörnqvist, 1996, s. 155).

Informationens enkelriktade flöde tas också upp av Richard A. Jenner som lyfter fram att Max Weber som jag tidigare nämnt i samband med definitionen av ordet makt. Weber betraktar exempelvis Ford´s masstillverkning som den ideala organisationen. Weber framhöll tidigt under seklet att effektiva moderna organisationer är strukturerade som hierarkiska och byråkratiska system som karaktäriseras av standardiserade processer, regleringar och detaljerade standards men även rationella beslutsvägar baserade på teknisk information där besluten tas av professionella experter (Richard A. Jenner, 1994, s. 10f). Jämför gärna likheterna med Taylors vetenskapliga synsätt under föregående rubrik.

Resultatet av dessa faktorer lade grunden till den centralisering av makten till toppen i den hierarkiska pyramiden (Richard A. Jenner, 1994, s. 11) på samma sätt som tas upp av Hörnqvist. Slutprodukten blir den traditionella top-down strukturen med en grund utifrån militär modell (Richard A. Jenner, 1994, s. 11), vilket jag kommer att återkomma till. Den här typen av system ger de beslutsvägar som Hörnqvist tog upp i Foucaults maktanalys nämligen att standards, direktiv och önskemål går nedåt samtidigt som den enda information som flyter uppåt är den som är efterfrågad av maktstrukturen och då tar den sig nästan uteslutande formen av rapporter (Richard A. Jenner, 1994, s. 11).

Skapandet av detta i det närmaste vertikala flöde av information gynnar det hierarkiska systemet och man uppnår isolering och fragmentering mellan delarna (Richard A. Jenner, 1994, s. 12). Detta informationsflöde tenderar att ge stor makt till dem som från början inte innehade någon makt, de vars grundläggande roll var att kontrollera arbetarna, men genom det hierarkiska systemet skaffar sig dessa makt genom att utöva den genom att kontrollera kommunikationen (Richard A. Jenner, 1994, s. 12).

Denna kontroll över kommunikationerna resulterar i att ledarna tenderar att inskränka det fria flödet av idéer och information vilket begränsar organisationens flexibilitet allt för att få än större kontroll och makt (Richard A. Jenner, 1994, s. 12). Foucault tar i Diskursens ordning (1993) upp förbudet, förbudet som delvis tar sitt uttryck i att vem som helst inte får säga vad som helst, man får heller inte säga allt. Han tar vidare upp begäret vilket har en stark koppling till makten, men även kommunikationen.

För att avsluta detta stycke och knyta ihop det jag skrivit under denna rubrik skulle jag vilja avsluta med ett citat av Foucault ” diskursen är,..., också begärets objekt. Inte...bara det som traderar striderna och maktsystemen utan också det för vilket, genom vilket man slåss –den makt man försöker erövra” (Foucault, 1993, s. 8).

Den hierarkiska pyramiden, maktskapande eller fulländad?

Disciplinering, självdisciplinering eller självförverkligande. Olika ord för samma företeelse eller finns det en skillnad? Alstrar den hierarkiska pyramiden i sig själv makt och maktförhållanden? Om så är fallet kan mönstret i så fall brytas genom moderna styrkoncept?

För att förstå detta krävs en liten genomgång av de olika begreppen disciplin, makt och hierarkisk struktur.

Foucault påpekar att man inte kan se makt som någonting substantiellt, då den saknar både substans och de egenskaper som är karaktäristiskt för detta. Han menar att makten har sin grund i relationen mellan människor (Hörnqvist, 1996, s. 28). Makten är hela tiden närvarande den finns överallt och föds hela tiden på nytt i ny relationer, den delar upp och rutar in samtidigt som den skiljer åt och låser fast (Foucault, 2003, s. 206).

Vidare framhåller Hörnqvist (1996) i Foucaults maktanalys att makt inte är något som kan förvärfvas, den kan heller inte fräntas eller delas. I det här hänseendet är makt inget som man behåller eller låter sig gå ur händerna (Hörnqvist, 1996, s. 28). Makten alstras alltså i en relation mellan människor.

På detta vis är makten i ständigt omlopp, den är aldrig helt på någons sida utan sätts alltid på spel i de relationer man möter, i dessa styrkeförhållanden är den alltid verksam alltid närvarande (Hörnqvist, 1996, s. 30).

Dessa styrkeförhållanden förändras över tiden men man kan vara säker på att överallt där makten finns utövas den. En maktrelation är aldrig någonsin passiv eller latent (Hörnqvist, 1996, s.32).

Hur påverkas vi då av maktens ständiga närvaro? Som dominerande part i ett styrkeförhållande kommer vi att försvara vår position på ett aktivt sätt men som underlägsen part är det inte lika säkert att vi kommer att ta upp kampen (Hörnqvist, 1996, s. 155). Den underlägsna parten kommer att väga in andra styrkeförhållanden och andra omständigheter. Människan är bekväm och kan därför infoga sig i ett visst styrkeförhållande p.g.a. av enkelhet för att i samma stund befästa sin position i ett annat (Hörnqvist, 1996, s. 155). På kort sikt kan det vara ett vinstbringande och strategiskt drag att inte ta upp kampen med en överlägsen part, utan istället slå nedåt och hävda de privilegier man redan har jämfört med svagare grupper (Hörnqvist, 1996, s. 155). Av denna anledning kan det vara vinstbringande att anpassa sig till den hierarkiska strukturen och villkorslöst infoga sig i systemet och den hierarkiska pyramidens framgång befästs och upprätthålls i och med detta.

Foucault säger att disciplinen framställer individer och är den teknik för maktutövning där individen fyller en funktion som både föremål och verktyg. Den disciplinära makten har en enorm framgång vilket har sin förklaring i att den begagnar sig av så enkla medel för att lyckas. De främsta av dessa medel är den hierarkiska översynen och det normaliserande systemet för belöningar och bestraffningar (Foucault, 2003, s. 171).

Den hierarkiska pyramiden har länge spelat en viktig roll för organisationers struktur och styrning.

Philip A. Talbot tar i sin artikel upp detta på ett mycket intressant sätt genom att dra paralleller till historiska arméer. Han beskriver olika länkar mellan den historiska armén och olika företagsformer, varav en utgörs av återintroduktionen av vad han kallar universella metoder för disciplin (Philip A. Talbot, 2003, s. 332).

Återintroduktionen var förutsättningen för att manövrera och den militära drillen krävde disciplin och kontroll över ”fogliga kroppar”, detta är vad Foucault kallade ”mänsklig maskin” där kroppen blev manipulerad, formad och tränad, kroppen som enbart lyder och svarar på order, den som blir talangfull och ökar sin styrka (Philip A. Talbot, 2003, s. 332f).

Han tar vidare upp i sin artikel att det var dessa maskinbaserade organisationer som var förebilderna och så småningom blev till byråkratier, dessa byråkratier har allt sedan dess format grunderna för organisationsföreskrifter (Philip A. Talbot, 2003, s. 333).

Den arméstruktur som är den mest intressanta för just detta arbete är den spartanska arméformen. I den Spartanska armén drog man fördel av att man redan tidigt lade grunder för starka känslor för lydnad och disciplin. Det var denna arme som för första gången visade tecken på strukturerad och formell hierarki för order och kommunikation, där delarna kunde brytas ned till hanterbar storlek vilket gjorde att officerarna kunde utöva en effektiv kontroll som leder till toppen av hierarkin (Philip A. Talbot, 2003, s. 333).

Kan man då utifrån historisk utveckling anta att den hierarkiska pyramiden är fulländad eller kommer den att spela ut sin roll i och med de förändringar som kommer till följd av de nya styrkoncepten som ser dagens ljus och vart efter företagen tar till sig dessa. Dessa koncept borde fylla en viktig funktion i dagens ekonomistyrning för att ge företagen en konkurrenskraftig situation och för större möjlighet att möta omgivningens krav. *Kan då dessa koncept trycka undan den hierarkiska pyramiden eller är den det ultimata styrverktyget för att behålla kontrollen över företags samtliga verksamheter?*

Den hierarkiska pyramiden fungerar som ett nätverk av relationer uppifrån och ned men även i viss mån nerifrån och upp samt i sidled (Foucault, 2003, s. 178). Detta leder till frågan om de moderna styrkoncepten med bottom-up filosofi kommer att påverka dess form och dess möjligheter eller tillkortakommanden.

Nätet av relationer binder samman pyramiden till en helhet och producerar då maktyttringar som stödjer sig på varandra där de som övervakar i sin tur kommer att vara övervakade, alltid synliga (Foucault, 2003, s. 178). Det är inte pyramidens förmåga att utmynna i en högste chef som har den avgörande betydelsen i sammanhanget utan det är dess förmåga att alstra makt samtidigt som den fördelar individerna inom oavbrutna fält (Foucault, 2003, s. 178). Genom denna funktion kan den disciplinära makten vara absolut indiskret då den har möjligheten att finnas överallt och ständigt kan vara på vakt genom att aldrig lämna något område i skuggan. I samma andetag kan makten vara absolut diskret då den till största delen utförs under total tystnad (Foucault, 2003, s. 178).

Den hierarkiska pyramidformen synliggör alla individer i organisationen på ett effektivt sätt. Genom de nya styrkoncepten lyfts individerna fram och synliggörs. Synligheten kommer då att bli den fälla de kommer att gå i. Den som ingår i ett synlighetsfält och är medveten om detta kommer automatiskt att axla maktens tvång. Samtidigt som maktens tvång axlas kommer individen spontant att låta det gå ut över sig själv och blir därmed principen för sitt eget underkuvande. Makten har avlastats av individer som frivilligt upprätthåller dess relationer. Tack vare denna medvetenhet fungerar makten automatiskt så länge som varje individ är medveten om sin synlighet (Foucault, 2003, s. 202f).

Övergång till det moderna blir det någon skillnad och fick vi det resultat vi ville ha?

De nya koncepten som t.ex. empowerment har fått en framträdande roll och anses av många som ett bättre alternativ än den traditionella top-down styrningen. De nyare koncepten ses som mjukare och de framtonas med en annan människosyn än den som har förekommit traditionellt. *Har då dessa koncept förmågan att bryta det traditionellas grepp om våra organisationer? Kan man genom ett konceptbyte uppnå ett annat resultat och se en förändring?*

Den traditionella ekonomistyrningen, pyramid och kontroll ställd mot de nyare konceptens i alla fall på papperet mjukare inställning vad ger det för resultat?

En fråga jag skulle vilja ställa i detta sammanhang och som jag anser viktig, en fråga som kan få en mängd olika svar beroende på vem den riktas till. *Vems tid och från vad tas tiden till formulär och uppföljning?* Skulle vi ställa den frågan till Frederick Taylor skulle han utan tvekan svara; från produktion. Jag är benägen att hålla med och ställa mig följdfrågan; *vad är vinsten? Och vem vinner på detta förfarande?*

De nya styrkoncepten och förhållningssätten får de verkligen någon effekt på organisationerna eller kommer vi att komma tillbaka till samma punkt? Kan det vara så att den enda skillnaden är vad vi kallar de olika funktionerna?

Karin Brunsson tar upp att de nya förhållningssätten inte alls innebär minskad kontroll utan att det snarare är tvärt om (Brunsson, 2005, s. 54). Skillnaden är att kontrollen inte längre handlar om att mäta hur mycket varje arbetare producerar, man skall istället förmå de anställda att tänka likadant, man skall få de anställda att utföra det cheferna vill genom att få dem att tro att det är det de själva vill (Brunsson, 2005, s. 54).

I ett modern samhälle är värderingar viktiga och de flesta anser att alla människor har lika värde. Detta kan man sluta sig till genom att studera de debatter som pågår, överallt, på alla nivåer förs debatter om alla människors lika värde. Lika lön för lika arbete, jämställdhet. Diskussionerna är många och de allra flesta har samma grundinställning, alla individer är lika mycket värda.

Detta leder till att alla skall behandlas som självständiga likvärdiga individer, alla skall ha samma rättigheter och skyldigheter, detta kan vara en förklaring till obehaget som makt väcker. Maktens grund ligger i att någon måste ta kontrollen över andra och bestämma, för att göra detta måste rättigheten att bestämma själv inskränkas (Brunsson, 2005, s. 56) åtminstone under arbetstid. För att undvika detta talar man inte så gärna om hur personalen skall kontrolleras och styras, det känns mycket bättre och mycket mer positivt att tala om hur man skall ta tillvara de anställdas kompetens och kreativitet (Brunsson, 2005, s. 56).

Med dagens debatt kan man mycket väl förstå att det uppfattas och framstår som bättre att utveckla företagskulturen än att styra individer i den riktning man vill men skillnaden däremellan är hårfin. Att utveckla företagskulturen i den riktning man vill eller att styra mot uppsatta mål tycker i alla fall jag får samma slutresultat.

Många menar att företag behöver strategier för att utveckla laganda och förändringsbenägenhet, dessa personer glömmer lätt bort att någon måste bestämma vilka som skall få vara med i olika arbetslag, vilka personer som ska anses som förändringsbenägna m.m. (Brunsson, 2005, s. 56).

För att fortsätta denna linje som jag är inne på och fortsätta diskussionen kring individerna i organisationerna och önskemålet att kliva ifrån maktens obehag kan vi konstatera att ett koncept som ligger i tiden är empowerment.

Empowerment i dagens organisationer omges av omfattande diskussioner. Detta tas upp i artikeln *Empowerment: power, culture and leadership- a strategy or fad for the millenium?* Man nämner här att på den ena sidan står de som ser fördelarna och på den andra finns de som menar att detta enbart är det gamla förpackat på nytt sätt. Vidare fortsätter Steven H. Appelbaum m.fl. med uttalandet att diskussionen kommer att fortgå då det inte går att fastställa betydelsen av empowerment i dagens organisationer (Steven H. Appelbaum m.fl., 1999, s. 234). I artikeln påstås också att empowerment existerar när de som befinner sig på de lägre nivåerna i hierarkin känner att det förväntas av dem att de ska ta egna initiativ även om det faller utanför deras normala ansvarsområde och de ska också känna att de är trygga i dessa beslut utan att riskera bestraffning för att de går utanför sitt område. Detta sammanfattas bra i en vision som lyder; När du ser något som behöver göras, gör det! Vänta inte på att bli tillsagd om att göra det, sopa inte problemen under mattan, och skyll det inte på någon annan (Steven H. Appelbaum m.fl., 1999, s. 234).

Kontrasten mellan de två synsätten, för eller emot illustrerar de problem som ledare kommer att möta om, och när någonting nytt införs. Omedelbart när någonting nytt introduceras börjar spekulationerna hur detta påverkar just mig. Dessa spekulationer får inte underskattas av ledarna eftersom det nya kan stå och falla med just detta. Underskattar man, och låter bli att påverka i rätt riktning uppnås ingen lojalitet, man får heller inget frivilligt deltagande (Steven H. Appelbaum m.fl., 1999, s. 234), om det nu skall kallas frivilligt efter en knuff i rätt riktning.

Det modernas tillbakafall, cirkeln sluts.

Den stora frågan som nu bör ställas är uppnår vi något med de nya koncepten som t.ex. empowerment? Har vi verkligen kommit någonstans?

Fortfarande i dagens moderna samhälle kan vi hitta rester av Taylorismen. Dessa rester i sig kan påvisa att vi inte kommit så långt från Taylors vetenskapliga synsätt som vi kanske skulle önska. Språket är en tydlig fingervisning om detta faktum, i boken Humanistiskt ledarskap kan man t.ex. läsa att personalen är den viktigaste resursen. Vi är alltså tillbaka i betraktandet av människor som resurser. När man ser människor som resurser ser man också att de är utbytbara utan att det vållar företaget några problem, vi återansluter oss alltså till Taylor och hans resonemang för en organisation för kraftfull ekonomistyrning (Brunsson, 2005, s. 56).

Har vi då kommit någonstans eller sluts cirkeln här? I detta sammanhang skulle jag vilja ta upp två undersökningar angående empowerment gjord i USA som på ett intressant sätt tas upp i artikeln Empowerment: power, culture and leadership – a strategy or fad for the millennium? Dessa undersökningar tycker jag påvisar mina resonemang kring det faktum att vi kanske inte kommit någonstans.

Dessa undersökningar går ut på att, trots att det gjorts omfattande försök att lyfta de anställda till ett större medbestämmande så har dessa försök mötts med varierande mått av framgång. Alla ansträngningar till trots så har resultaten varierat och pendlat mellan allt från kanonsuccé och miserabla misslyckanden. Empowerment har uppfattats mer som myt än som verklighet ute i företagen.

Den första undersökningen är en nyligen genomförd studie gjord på *Fortune 1000* företag i Nord Amerika. Denna undersökning avslöjade ett gap mellan hur företagets ledare uppfattade empowerment och hur det upplevdes i praktiken av de anställda. Denna undersökning bygger på svar från 200 ledare och avslöjade att 88 % ansåg att de gav större beslutsbefogenheter till sina anställda och att de gav dem större svängrum än vad de gjort under tidigare år. Samtidigt genomfördes en oberoende studie parallellt där man valde ut ett nationellt representativt urval av anställda och av dessa var det enbart 64 % som trodde att ledarna gav dem större befogenheter att fatta beslut och att råda sig själva på ett annat sätt än tidigare (Steven H. Appelbaum m.fl., 1999, s. 238).

Den andra undersökningen även den gjord i USA visar också på detta gap, och lyfter fram att de anställda upplever empowerment mer som en myt än som en sanning i deras verklighet. Det som är så intressant med denna undersökning är att den är gjord på företag som säger att de satsar på empowerment (Steven H. Appelbaum m.fl., 1999, s. 238).

Utifrån dessa undersökningar får man en känsla av det gap som trots allt finns kring uppfattningen av empowerment betraktad ur ledarnas perspektiv och den verklighet som uppfattas av de anställda ute i organisationen i deras dagliga verksamhet (Steven H. Appelbaum m.fl., 1999, s. 238).

Är då verkligen empowerment någonting för alla och kan man säga att det alltid är bra? Är inte känslan i organisationen och företagskulturen viktigare än det som står på papperet?

Empowerment -något för alla eller finns det undantag?

Utifrån de resonemang jag nu fört under föregående rubrik skulle jag nu vilja föra en diskussion kring detta med anknytning till praktiken. Denna diskussion kommer att föras utifrån egna tankegångar och erfarenheter från mina intervjuer vid Sandviken Energi.

Empowerment något för alla eller finns det undantag? Vill alla verkligen ha detta och om inte hur närmar man sig detta?

Empowerment² ligger i tiden och har en väldigt framträdande roll i de modernare koncepten som till stor del bygger på självständighet och självgående individer. De bygger på medarbetare som tar egna initiativ och kan styra sitt eget arbete på ett helt annat sätt än vad det kanske funnits utrymme för tidigare i de traditionellt styrda miljöerna. Jag skulle i detta sammanhang vilja ställa frågan; *Är empowerment alltid bra och passar det alla?* Jag tror att det skulle vara svårt att lyfta alla individer i en organisation till självständighet. Jag hade naturligtvis inte något direkt belegg för detta påstående men min känsla säger att långt ifrån alla vill vara delaktiga på detta sätt. Många vill förmodligen gå till jobbet och utföra de uppgifter man blir tilldelad.

En tanke utan belegg platsar inte i ett examensarbete, jag tog därför upp dessa frågor under mina intervjuer för att få vinklingen från Sandviken Energi och inte bara de vinklingar som finns att hitta i den teoretiska världen. *Hur är det då och vill alla i en organisation vara delaktiga i detta? Tycker verkligen alla medarbetare att empowerment är så bra?*

Jag tog som sagt med mig dessa frågor och kom fram till att ”vissa individer är mer självgående än andra och att det i det här fallet finns ett antal som detta inte skulle passa” (Citat från intervjuer vid Sandviken Energi). *Säger vem, kan man ju tänka det beror ju på var i organisationen man ställer frågan och till vem. De som styr eller de som styrs. Mycket av Sandviken Energis uppbyggnad bygger på ett ganska självständigt arbete, men som jag nämnde så finns det indikationer på att detta inte passar alla, det finns till och med ”någon enstaka som uttalat just detta”* (Citat från intervjuer vid Sandviken Energi). För just dessa personer som uttryckligen har önskemål om att någon leder dem passar empowerment och de tankar som finns bakom inte alls.

På Sandviken Energi har man haft en utveckling där man med tiden tagit bort arbetsledare, verkare m.fl. men det finns tankar på att återuppta dessa just med tanke på föregående stycke och de individer som verkligen vill ha ledning. *Hur skulle det då fungera för dessa med ett modernt koncept som bygger så starkt på självständighet?*

”För just dessa individer skulle det vara klart olämpligt, naturligtvis finns det många som lyfts och känner en stimulans i att få större svängrum.” (Citat från intervjuer vid Sandviken Energi)
”Många växer otroligt mycket av att få ett större ansvar, men i en organisation finns alla varianter och man måste anpassa styrningen efter situationen.” (Citat från intervjuer vid Sandviken Energi)

² För vidare information kring detta, utöver det jag skrev i metodavsnittet se Lindvall (2001) och Johnson (1992).

Just situationsanpassad styrning känns viktig och om man har möjlighet att kombinera olika former så tror jag att man har nått långt. Jag tror att man i dagens organisationer måste vara flexibel och kunna anpassa sig till de snabba förändringar som är en del av dagens samhälle och där tror jag att situationsanpassad styrning skulle nå större framgångar än något koncept på egenhand skulle kunna göra. Att kombinera olika kan vara en bra lösning där man tar det bästa från flera och gör det till någonting eget. Att inte enbart köpa ett koncept rakt av utan att man sakta men säkert arbetar fram sitt eget. Sakta och säker framarbetning leder också till en större känsla för det man gör, det här är vårt och det är vi som gjort det här. Denna metod kan göra att man undviker det motstånd som man annars kan få ute i organisationen om man bara trycker ut något som någon annan gjort. Nyckelordet är med andra ord delaktighet. En delaktighet som man arbetar starkt med. Organisationen Sandviken Energi har varit väldigt uppspaltad med murar kring de olika avdelningarna. Detta är något som sakta men säkert håller på att förändras ”om man tittar på organisationsschemat ska man inte se det som de här kluttarna här nere utan att det är en stor grupp av folk som skall kunna göra allting” (Citat från intervjuer vid Sandviken Energi).

Om nyckelordet är delaktighet, delaktighet borde betyda medbestämmande hur närmar man sig då detta i praktiken?

På Sandviken Energi har man löst detta genom en medbestämmandegrupp som har träff en gång i månaden. I denna grupp för man en öppen diskussion kring förändringar och man tar tillvara eventuella förslag till förändringar som framkommit. Syftet med denna grupp är att skapa samstämmighet och att ge förhandsinformation för att på så sätt förankra beslut. En gång per år har man även medarbetaresamtal, där man ”sätter upp personliga mål och följer upp dessa efter ett halvår eller vad man nu bestämmer. Det kan t.ex. röra sig om att man behöver genomgå någon form av kompetensutveckling. Men kanske har en del svaga sidor beteendemässigt mot sin omgivning, något man behöver tänka på eller arbeta med.” (Citat från intervjuer vid Sandviken Energi) Vikten med dessa samtal kan förstås när man vet att de tillämpar individuell lönesättning. Lönesättningen följer en ram för fördelning utifrån vissa värderingar, det finns även kriterier för vad som krävs. Detta är ”ett sätt att styra på personlig nivå, ett starkt styrmedel, många är intresserade av detta naturligtvis” (Citat från intervjuer vid Sandviken Energi)

Dold kunskap finns i de allra flesta organisationer, så även vid Sandviken Energi och som ett led i att ta vara på denna kunskap använder man sig av de nyss nämnda medarbetaresamtalen. Vid dessa tillfällen får man möjlighet att se både egenskaper och kunskaper hos medarbetarna. ”Medarbetaresamtalet har vi som del av att jag skall kunna framföra och jag som chef ska kunna få ett grepp om vad min medarbetare är duktig på.” (Citat från intervjuer vid Sandviken Energi) ”Samtalen föder också många möjligheter” (Citat från intervjuer vid Sandviken Energi) Dessa är också ett gyllene tillfälle till förhandsinformation kring förändringar, hur förändringen påverkar just mig och kan därför ses som ett led i att förankra olika beslut.

Just förankring av beslut är nödvändigt för att en förändring inte skall väcka motstånd och högaktuell i kombination med förändringar. *Hur skall man kunna bryta gamla mönster och introducera någonting nytt? Är det genomförbart och vilken väg skall man gå för att det skall ske på ett så smidigt sätt som möjligt?*

Vi närmar oss nu kärnan i mitt arbete. *Hur uppnår man delaktighet samtidigt som man skall undvika att väcka motstånd bland de människor jag tidigare sa att jag inte trodde var förändringsbenägna? Detta tycker jag verkar vara en balansgång på väldigt slak lina, men hur gör man då?* Företagen och samhället förändras hela tiden, det betyder att man på något sätt måste kunna genomföra denna balansgång.

Sandviken Energi startade en förändring för ungefär fyra år sedan, en förändring som de fortfarande arbetar med att genomföra fullt ut. De har valt att göra så mycket som möjligt själva och låta det ta längre tid att arbeta fram. Naturligtvis går det att driva upp hastigheten genom att ta in fler externa konsulter, men det har man valt bort till fördel för filosofin; ”ju fler konsulter desto mindre engagemang hos personalen” (Citat från intervjuer vid Sandviken Energi). De har istället valt att ta längre tid till förfogande för implementering, en implementering som genomförs vartefter man arbetar sig framåt. ”Jag tror att det tar betydligt längre tid än vad man tror. Går det för snabbt vilket risken är när man drar igång någonting då tar det ännu längre tid därför att då har man bränt lite grann och då är man bränd i kanterna då har man stört så att säga” (Citat från intervjuer vid Sandviken Energi) De har också valt att inte ha någon på sidan om då detta lätt kan leda fram till känslan av att det var någon här och gjorde någonting, men det har ju inte med mig att göra. För att skapa ett engagemang och ett deltagande i organisationen har de i den metod de använder valt att dra ut tidsperspektivet. I slutänden kommer det att ge fler deltagare i processen och en känsla av att ”det är Vi som utarbetat det här” (Citat från intervjuer vid Sandviken Energi).

Just tidsperspektivet lyfts i alla mina intervjuer fram som en avgörande faktor för framgång, men var börjar man en förändring för att undvika motstånd? Det bästa alternativet är att förankra alla förändringar längst ner i organisationen med information och väcka känslan av att vi är faktiskt delaktiga i den process som kommer att påverka oss. Vi har varit med och sagt vårt och diskuterat det som kommer. Det är inte bara något som bestämts över våra huvuden. När man har fått denna förståelse kan man börja lyfta förändringen genom organisationen för att sedan vandra ner igen i form av beslut, beslut som redan känns igen och som man fått sagt sitt om.

Ett beslut som man haft möjlighet att diskutera och som man känner att man kunnat påverka väcker inte motstånd, ett motstånd som i annat fall kunde ha varit ett faktum. Man har haft möjligheten att se syftet med förändringen och man vill gärna se varför man skall göra en viss sak och varför man skall ha det. Det här är frågor som man ute i organisationen vill ha svar på, ges svaren innan genomförandet undviker man motståndet, men det tar tid.

Nu är det inte bara genomförandet och införandet som är viktigt, man måste följa upp att det verkligen efterlevs, det arbetet underlättas av deltagande, men är ändå resurskrävande. Att det efterlevs och följs upp är oerhört viktigt och man håller inom Sandviken Energi på med att introducera ett nytt ledningssystem som skall bidra till att man kan följa utvecklingen i olika aktiviteter inom företaget. Detta är ett stort och omfattande arbete då alla processer skall kartläggas. Trots omfattningen av ett sådant arbete har man valt att genomföra det på egen hand. ”Kartläggningen kan då ge tillfälle till idéer och funderingar på varför vi gör så här” (Citat från intervjuer vid Sandviken Energi). Möjligheter finns då till ändringar och justeringar. Tanken bakom detta är att varje medarbetare via intranätet skall kunna gå in och se sin del och sina uppgifter. Detta ger ”överblick var någonstans i kedjan finns jag, vad har jag för ansvar, vilken funktion har det för andra” (Citat från intervjuer vid Sandviken Energi). ”Alla skall kunna se att de är en länk i kedjan” (Citat från intervjuer vid Sandviken Energi).

Här bör vi minnas det jag skrev i metodavsnittet att det krävs information i ökad utsträckning för samordnande funktion. Lindvall (2001, s. 143) poängterar att det är viktigt att utveckla styrsystem som garanterar stor tillgång till information.

Förändringar, vilken tid de tar och vilket motstånd de väcker är framgångsfaktorer för hur man ska lyckas, men ”den stora faran ligger i om det bli för många förändringar på för kort tid”. ”Då blir man inte mottaglig alls, även om den förändring man tänkt på är bra men den mottas inte alls därför att man haft för många stora förändringar.” ”Man har tappat grundtryggheten.” (Citat från intervjuer vid Sandviken Energi)

En annan aspekt som kommit fram under dessa samtal är att alla inte tycker att det är bra med för stora friheter, vissa vill att man klart och tydligt skall tala om för dem vad de skall göra. För dessa personer som finner en trygghet i att någon beslutar åt dem kan empowerment till och med vara negativt.

” Det är en fara att driva det här med ökat ansvar för långt. Jag tror att man när man började med det här hade som grundsats att det var en lycka för medarbetaren att kunna påverka sitt arbete så mycket som möjligt. Och så ser man ju framförallt de som jobbar med andra människor, inom hemtjänst och så, som har mycket med personliga kontakter att göra, dom tar störst skada, man känner ansvar för andra människor och det är ett väldigt tungt ansvar. Ett ansvar för en maskin, det är ett dött ting, men när du har ansvar för andra, har man ett ansvar för liv. Ledare har ju också ett ansvar för andra människors liv ytterst, för att utvecklar du ett dåligt ledarskap eller använder du dig av dåligt ledarskap, så kan du ju förstöra andra människor så att de blir sjuka. Det är ett väldigt stort ansvar en ledare har.” (Citat från intervjuer vid Sandviken Energi)

Om nu inte alla vill ha denna frihet och den självstyrande funktion som empowerment och de moderna styrkoncepten var tänkta att ge kan man då påstå att det alltid är bra? Jag tror inte att man kan bryta upp och börja satsa på någonting nytt i en handvändning.

För att det överhuvudtaget skall vara möjligt måste man vara lyhörd för de anställda och verkligen lyssna på vad de tycker. Man måste börja med att förankra en förändring hos dem som är direkt mål för förändringen och i så fall gå därifrån och upp. Om förändringen inte finns förankrad ute i organisationen riskerar man att väcka motstånd, hela förändringen kan stå och falla med just detta faktum. Jag tror att människor i grunden inte är förändringsbenägna utan man tycker om att göra som man alltid gjort, det känns tryggt och invant och ”det har ju alltid fungerat hittills” (Citat från intervjuer vid Sandviken Energi).

För att uppnå bästa tänkbara resultat är nog som sagt var en kombination bäst, att ta det bästa från ett koncept och det bästa från sin egen organisation och göra det till något eget. Denna kombination med förankring ute i organisationen kan vara en bra lösning. Att utarbeta något eget tillsammans kan stärka känslan för det man gör och väcka lojalitet. Man får heller inte glömma att det rör sig om en lång resa och därför måste den få ta tid. Just tidsaspekten kan inte nog poängteras.

Tidsaspekten är oerhört viktig vilket jag har betonat i mitt arbete. Ingen förändring är genomförbar på kort tid, det är bättre att låta det ta den längre tiden för att få den ordentligt förankrad istället för att skynda och väcka motstånd.

Det finns ett gammalt och beprövat talesätt som jag tycker belyser detta faktum, ett ordspråk som säger allt,

Skynda långsamt.

Skynda långsamt är som jag ser det, nyckeln till framgång när det gäller förändringar. Skynda långsamt är också något som jag tycker att jag har fått belägg för under mina intervjuer i kommentarer som ”den stora faran ligger i om det bli för många förändringar på för kort tid” (Citat från intervjuer vid Sandviken Energi). Det gäller då också att en förankring hos personalen måste få ta den tid det tar vilket jag tog upp tidigare under mitt arbete, där jag skrev att det är oerhört viktigt med delaktighet. Medarbetarnas engagemang och deltagande är A och O för ett lyckat genomförande och är en grundförutsättning. *Hur uppnår man då detta?* Det finns i mina intervjuer ett svar även på detta:

”ju fler konsulter desto mindre engagemang hos personalen” (Citat från intervjuer vid Sandviken Energi).

Vilken är då vinsten med att det får ta längre tid och att man gör allting utan för stor inblandning utifrån, man skulle ju faktiskt kunna snabba upp tempot avsevärt och trycka ut förändringarna.

Vinsten ligger i en enda mening och det är en oerhört viktig mening:

”det är Vi som utarbetat det här” (Citat från intervjuer vid Sandviken Energi)

en mening där det är ordet Vi som räknas. Det är vi som har gjort det här. Inte dom där uppe, eller den där som kom hit, utan det är Vi. Vi har faktiskt åstadkommit en förändring. Denna känsla av vi är en av de viktigaste att skapa i en organisation. Kan man skapa en vi känsla så får man också en helt annan möjlighet att styra organisationen mot ett gemensamt mål än man har i annat fall.

Slutdiskussion

Vart har vi kommit?

Har vi kommit någonstans eller har vi vandrat i cirkel?

Vi kan än i dag se den traditionella ekonomistyrningen i dagens ”moderna” företag. Kvarlevor från en förgången tid, för att nämna ett exempel på detta så tar Kaplan & Johnson (1991) upp Du Pont modellen i *Relevance Lost*, denna modell hänger fortfarande med och jag lärde mig den för bara något år sedan på högskolan. Moderniseringen av dagens företag går snabbt, globaliseringen ökar ständigt, fler och fler verksamheter trängs under samma tak.

Att tänka sig ett multinationellt företag styrt utifrån tankar och idéer från tidigt 1900-tal, skapade för dåtidens industrier och marknad, men framför allt skapade för tillverkning av enbart en typ av produkt. Det är inte konstigt att Kaplan & Johnson (1991) säger att relevansen har gått förlorad. Denna tankegång kommer också fram hos Richard A. Jenner i artikeln *Changing patterns of Power...* som demonstrerar att de företag som är organiserade utifrån hierarkiska mönster är strukturellt inkapabla att effektivt tävla i den nutida ekonomiska omgivningen (Richard A. Jenner, 1994, s. 9)

Kanske är de nya styrkoncepten och filosofierna svaret, men har vi nått dit än?

Jag tog tidigare upp Foucault´s (1993) syn på uteslutningsprocedurer och förbud och här tror jag att en del av det jag vill ha sagt ligger nämligen att; oavsett vilket koncept man väljer, om man köper det rakt av eller gör det till något eget, så kommer man att möta regler och förbud. Den enklaste varianten av dessa förbud och regler är företagspolicys som dikterar upp villkoren för hur man får agera. Däremellan kommer man att disciplinera sig själv och varandra i enlighet med den tidigare nämnda synligheten (Foucault, 2003, s. 203). I detta sammanhang kan vi dra oss tillminnes Taylor och hans regler för arbetets utförande som jag tog upp under rubriken den traditionella ekonomistyrningens framväxt och fall och ställa oss frågan vad en företags policy är om inte just detta. Jämför även Brunsson (2005) och hennes resonemang som jag tog upp under samma rubrik och att någon måste bestämma vilket beteende som är korrekt.

Det som Foucault menar med disciplin kan bäst förstås som ett mönster eller den form utav maktrelationer som har kommit att karaktärisera en lång rad av institutioner däribland våra arbetsplatser. Dessa disciplinära institutioner delar en lång rad gemensamma drag, däribland kan nämnas klassificeringen av grupper och individer, hur man fördelar dessa utifrån tillit och trohet men även ordnandet av aktiviteter och tid. Dessa gemensamma drag är starkt kopplade till en rad mekaniska kontrollmekanismer och övervakning. Detta leder fram till den form av makt som uppmuntrar och upprätthåller ett lydigt och produktivt agerande (Ed Bratt, 2002, s. 190).

Sådana välkända HRM tekniker som uppmuntran och urvalsintervjuer, detta kan återknytas till resonemanget under rubriken Den traditionella ekonomistyrningens framväxt och fall och diskussionen kring ledare och chefer, blir en del i det stora nät av övervakning och kontroll som Foucault ytterst anser som nyckeln till den moderna disciplinära makten. Han framhåller att den panoptiska blicken har blivit så total och intensiv att den har möjligheten att förmå människor att kontrollera sig själva på ett självdisciplinerande sätt (Ed Bratt, 2002, s. 190).

Även de undersökningar jag har tagit upp tycker jag visar på att vi inte alls har kommit så långt som vi kanske skulle kunna önska att vi kunde säga att vi gjort. *Vi har onekligen kommit en bit på vägen genom att skapa en diskussion kring empowerment och de nya styrfilosofierna, men resultatet, blev det någon skillnad?*

Det gap som beskrivs i dessa undersökningar gjorda i Nord Amerika tycker jag tyder på att det fortfarande ser bra ut på papper men att resultatet som upplevs av de anställda uteblir. *Frågan som då kommer upp är vad är det för vits att satsa massor med pengar på nya koncept om det inte märks någon skillnad för dem som det var tänkt att det skulle göra skillnad för?*

Kan man då på något sätt få det att bli en skillnad för personalen, den personal det var tänkt att det skulle göra en skillnad för. Jag tror att det beror på vilket arbete man diskuterar eller ur vilket perspektiv man ser empowerment. För att ta ett exempel: Om jag skall gräva ner en kabel så tror jag inte att det spelar någon roll om det på papperet står att företaget satsar helhjärtat på empowerment. Kabeln blir nedgrävd på samma sätt med eller utan empowerment.

Det som är viktigt är vad som finns bredvid just de specifika arbetsmomenten. Ett engagemang för medarbetarna och en känsla av att någon lyssnar om man ger ett förslag. Det viktiga är att man har möjligheten att vara med och påverka sin egen situation. Att skapa en känsla av samhörighet inom organisationen och ett öppet företagsklimat är viktiga steg på vägen och där kan ledarna visa vägen genom sitt engagemang "Ledare har ju också ett ansvar för andra människors liv" (Citat från intervjuer vid Sandviken Energi). Jag tror att detta är betydligt viktigare än vad man på pappret säger sig satsa på.

Har man lyckats med att skapa detta öppna klimat där medarbetarna har en känsla av att deras åsikter räknas och tas tillvara då har man också ett medbestämmande. *Men hur är det då med öppenheten?* Bessire kommer fram till att öppenheten framstår som en modern manifestering av panoptimismen med gemensamma grundläggande drag och likartade resultat nämligen disciplin (Bessire, 2005, s. 424). Detta var en fråga jag ställde mig i mitt metodavsnitt, öppenheten som var knuten till information och information till makt. Vi kan konstatera att ordet öppenhet har en väldigt positiv klang men Foucault uppmärksammar oss på att inte glömma att det leder till en generaliserad övervakning vilket alltid har varit medlet för diktaturer. Artikeln fortsätter med att uppmärksamma oss på Foucaults varning, panopticon, är ett diagram över makt reducerad till dess ideala form och faktum är att det är en figur över politisk teknik (Bessire, 2005, s. 430).

Hur är det då har vi kommit bort ifrån det traditionella, top-down styrning och hierarkier? Jag skulle vilja säga nej. Utifrån mina tidigare resonemang kring detta har jag kommit fram till att någon alltid måste kliva fram och bestämma. Även utifrån mina intervjuer har jag fått belägg för dessa resonemang att vi inte kan bryta helt och avskaffa dessa strukturer. Det kan vara så enkla saker som vem som har befogenhet att attestera en faktura, om den understiger ett fastställt belopp ges den till närmaste överordnad, om den överstiger detta belopp är det enbart VD som får attestera den. *Klar hierarki, men är det negativt?* Även här skulle jag vilja svara nej. Detta är en grundförutsättning för att skydda företaget samtidigt som det är ett skydd för alla intressenter i företaget.

Jag tror att vi aldrig kan, av förklarliga skäl helt komma bort ifrån den traditionella hierarkin vare sig vi vill det eller inte. *Vilken bank skulle vilja låna ut pengar till något företag där det inte finns någon ytterst ansvarig? Vem skall man vända sig till om man som konsument får något problem? Vem vänder jag mig till om jag får problem vid ett köp om försäljaren inte har någon chef? Konsumentverket eller någon annan myndighet?* Om så är fallet har vi ändå en hierarki, bara att vi har flyttat den utanför företaget, men ändå en hierarki. Hur vi än vrider och vänder på detta så kommer vi alltid till en hierarki och så tror jag att det kommer att förbli. Någon måste alltid bestämma över andra, jag tror att vi aldrig kan komma ifrån detta. Som jag skrivit tidigare att styra en organisation i anarki mot ett gemensamt mål är och förblir omöjligt. För att avsluta detta stycke vill jag göra ett sista förtydligande: att styra en organisation i anarki mot ett gemensamt mål skrev jag alldeles nyss. Ett gemensamt mål kräver i sig något för att kunna bli gemensamt, någon måste säga slutgiltigt vad detta mål är, någon måste med andra ord kliva fram. *Vem är denne någon? Den person som får cirkeln att slutas och vi är tillbaka i den traditionella hierarkin igen?*

Kan man då byta koncept helt och hållet och bryta helt med det som varit? Nej igen, jag tror inte att det finns något koncept som passar alla organisationer som handen i handsken. Alla koncept måste anpassas utifrån de egna förutsättningarna.

För att ta mig från norr till söder behöver jag inte nödvändigtvis ta E4: an, alternativen är många. Naturligtvis har jag möjligheten men det beror också på vilket färdstätt jag väljer. Skall jag cykla är E4: an klart olämplig, om jag kör sportbil kan jag fritt välja denna väg. Det jag ville ha fram med detta resonemang är att alla koncept behöver situationsanpassas. Det står mig också fritt att välja en väg eller kombinera flera olika, kanske beroende på var den bästa utsikten finns, eller syftet med resan. Den bästa utsikten finns sällan utefter E4: an utan snarare utefter de små krokiga vägarna.

Omständigheter och olika alternativ framstår sällan som antingen svarta eller vita om det nu någonsin är så? Det bästa alternativet är nog en kombination med det man redan har? Jag tror inte att man kan köpa ett koncept rakt av och sedan köra stenhårt, hur bra det än låter på papper. *Den tidigare nämnda sportbilen låter också bra på papper men hur bra fungerar den på en slingrig skogsväg?* Oavsett vilken topphastighet som står på pappret, så kommer den aldrig att uppnås under dessa förhållanden.

Alla arbeten måste någon gång komma till ett avslut, min resa har varit intressant och lärorik och jag har definitivt inte färdats längs E4: an. Många tankar och funderingar skall nu knytas samman, många lösa trådar skall flätas samman. Bakgrund, syfte, teori och empiri skall lämna ett gemensamt bidrag och förhoppningsvis ge ett svar på min grundfråga. *Från traditionell kontroll till modern självdisciplin, finns det då någon skillnad?*

Detta är själva kärnan i mitt arbete och det är nu därför dags att knyta ihop säcken eller skall vi säga cirkeln. För att göra detta och gå från Taylor till empowerment kommer jag att ta exempel från min empiriska undersökning.

Som startpunkt väljer vi Taylor och hans syn där alla arbetsuppgifter var standardiserade och tidsstuderade, vilket i sig kräver en noggrann beskrivning och analys av företagets processer (se avsnittet om den traditionella ekonomistyrningens framväxt och fall). En processbeskrivning görs i detta ögonblick vid Sandviken Energi, man kartlägger varje detalj för det nya ledningssystemet.

Alla skall ha möjlighet att gå in och se sin del och hur den påverkar andra i kedjan. När jag är medveten om hur mitt arbete kommer att påverka andra kommer detta att leda till en självdisciplinerande funktion.

Alla kan gå in i systemet vilket synliggör individerna och enligt Foucault (2003) får detta till följd att alla som är medvetna om detta kommer att axla maktens tvång.

Samtidigt skapar ledningssystemet en delaktighet som rimmar väl med de nyare koncepten, man blir del av en helhet, en gemenskap.

I sammanhanget bör också Foucaults maktanalys nämnas i samband med den individuella lönesättningen och dess kriterier. Att relatera individuella prestationer till normen eller standarden gör det möjligt att särskilja individerna sinsemellan både systematiskt och precist (se tankar kring mått och makt).

Ledningssystemet som övervakande och kontrollerande eller gemensamhetsskapande, den individuella lönesättningen som den normaliserande sanktionen eller ett led i det modernare självständiga arbetssättet.

Dessa exempel skulle kunna vara delar i både den traditionella kontrollen och den moderna självdisciplinen, de kan tillhöra båda världar.

Jag tror att det viktiga ligger i vad man använder det till och avsikten bakom, skall det användas till att kontrollera eller att skapa en gemenskap, skall det användas som normaliserande sanktion eller som ett led i att utveckla människor.

Har vi då kommit någonstans?

Nej, utifrån detta exempel skulle jag vilja säga att den enda skillnaden är vad vi kallar olika funktioner. Vi kan med andra ord se att det är det gamla förpackat på ett nytt sätt.

Det gamla förpackat på ett nytt sätt skrev jag i mitt syfte med detta arbete. Den övervakande blicken som jag skrivit om skulle kunna utnyttja ledningssystemet men det kan lika gärna användas som de modernare konceptens verktyg.

Det ena utesluter inte det andra, samma verktyg olika syften. *Är det då någon skillnad annat än till namnet?*

Jag tror inte det, men är det negativt?

Nej det tror jag inte men vi har vandrat i cirkel och kommit tillbaka till samma punkt.

Enda skillnaden är vad vi kallar det. Jag tror att vi här har kommit fram till den punkt som Bessire (2005, s. 430) beskriver nämligen den generaliserande öppenheten och att information är makt. Vi kan också göra en jämförelse med Ed Bratts synpunkter som jag tog upp i metodavsnittet, nämligen att trots att empowerment oftast leder fram till organisationsförändringar så har ändå förbättringar i kontrollteknik ändå gett en intensifiering av ledarnas övervakningsmöjligheter och att kontrollen kommer att ske genom kulturell kontroll snarare än genom traditionell byråkratisk. Enligt Foucault har vi nu gått en ny panoptisk era till mötes (Ed Bratt, 2002, s. 191).

Den traditionella kontrollen har ersatts av en kulturell variant men är lika fullt kontroll i samma utsträckning. Cirkeln är sluten och enda skillnaden finns på papper där vi kallar det för någonting finare.

Vad är då sanningen? Har vi verkligen inte åstadkommit någonting?

Till att börja med så finns det ingen sanning utan enbart upplevelser, det är upplevelsen av det vi skapar som gör den stora skillnaden. Det är upplevelsen som räknas, kan vi med hjälp av ett nytt koncept skapa en upplevelse av förändring, en upplevelse av gemenskap som kanske inte funnits tidigare, då har vi också åstadkommit någonting. Genom upplevelser har vi kommit en bit på vägen, vi har konstruerat någonting nytt där konceptet haft rollen som verktyg, som någonting att samlas kring.

Sanningen, om det nu finns någon, ligger i betraktarens öga. Betraktas det då som något vi inte haft tidigare, som någonting nytt, då finns skillnaden.

Ur mitt socialkonstruktivistiska perspektiv kan vi nu se att det är upplevelsen som räknas. Upplever man en förändring så finns den. Vid Sandviken Energi håller man på och genomför en förändring som får ta tid, en förändring som genomförs med enbart gemensamma krafter för att skapa en vi känsla.

Vad får då detta för effekt ur detta perspektiv?

Om detta upplevs som någonting nytt, som en förändring så finns den och det har också konstruerats någonting nytt. Det viktiga ligger alltså inte i vilken metod eller koncept vi använder oss utav utan den känsla det kan väcka.

Om vi kan använda ett koncept som empowerment som ett verktyg för att skapa upplevelser då har vi också kommit någonstans och vi har även konstruerat någonting nytt.

Källförteckning.

Litteratur:

Berger, Peter, Luckman, Thomas, (1991), *The Social Construction of Reality –A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Penguin Books, ISBN 0140135480

Brunsson Holmblad, Karin, (2005), *Ekonomistyrning –om mått, makt och människor*, Studentlitteratur, ISBN 9144029624

Hacking, Ian, (2000), *Social konstruktion av vad?*, Thales bokförlag, ISBN 9172350075

Foucault, Michel, (2003), *Övervakning och straff*, Arkivförlag, ISBN 9179241697

Foucault, Michel, (1993), *Diskursens Ordning*, Brutus Östlings Bokförlag Symposion, ISBN 9171390650

Gustavsson, Bengt, (2004), *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*, Studentlitteratur, ISBN 9144035128

Hörnvist, Magnus, (1996), *Foucaults Maktanalys*, Carlsson bokförlag, ISBN 9172033658

Johansson Lindfors, Maj-Britt, (1993), *Att utveckla kunskap. Om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*, Studentlitteratur, ISBN 9144328516

Johnson, Thomas.H, (1992), *Relevance Regained from top-down control to bottom-up empowerment*, The free press, ISBN 0029165555

Kaplan, Robert.S, Johnson, Thomas.H, (1991), *Relevance Lost The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, ISBN 0875842542

Lindvall, Jan, (2001), *Verksamhetsstyrning Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur, ISBN 9144011156

Nationalencyklopedin, (1992), Band 8, ISBN 917024619x

Wallén, Göran, (1996), *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur, ISBN 914436652

Artiklar:

Dominique Bessire, (2005), *International Journal of Social Economics*, Volume 32 Number 5 pp. 424-438, Transparency: a two way mirror?

Ed Barratt, (2002), *Personnel Review*, Volume 31 Number 2 pp. 189-204, Foucault, Foucauldianism and the human resource management.

Philip A. Talbot, (2003), *Journal of European Industrial Training*, Volume 27 Number 7 pp. 330-340, Management organisational history- a military lesson.

Richard A. Jenner, (1994), *Journal of Organizational Change Management*, Volume 7 Number 3 pp. 8-21, Changing Patterns of Power, Chaotic Dynamics and the Emergence of a Post-modern Organizational Paradigm.

Steven H. Appelbaum, Danielle Hébert, Syvie Leroux., (1999), *Journal of Workplace Learning*, Volume 11 Number 7 pp. 233-254, Empowerment: power, culture and leadership- a strategy or fad for the millennium?

Internet källor:

www.sandvikenenergi.se

www.nous.org.uk/reification.html

www.wikipedia.org/wiki/Reification

www.philosophypages.com/dy/r.htm

Muntliga källor:

Intervjuer gjorda vid Sandviken Energi under perioden 2006-05-08 till 2006-05-15