

Margareta Oudhuis

**Bengt Abrahamsson:***Hierarki – Om ordning, makt och kristallisering***Malmö: Liber, 2007**

Professor emeritus Bengt Abrahamsson har skrivit en mycket intresseväckande, läsvärd och rent av spännande bok om hierarki och nätverk. I slutet framstår den snarast som ett stridsrop mot nätverket som organisationsform och som ett försvarstal för hierarkin. Hierarkin har oförskyllt och orättvist blivit utskälld som en organisationsform som står för och skapar distans, underordning och allsköns järnburar. Frågan som samtidigt därmed ställs är: Går demokrati verkligen ihop med hierarki? Kan ett demokratiskt samhälle vara hierarkiskt? Eller är nätverk lösningen? Nätverket framställs i såväl organisationslitteratur som i offentligheten som den organisationsform som både bygger på och skapar närhet och kamratskap, samt ses som en social och kulturell nyskapelse som befriar människan från den tvångströja som den hierarkiska pyramiden innebär.

Margareta Oudhuis är docent i arbetsvetenskap, Högskolan i Borås
Margareta.Oudhuis@hb.se

Nätverk, som blivit en populär organisationsform de senaste 10-15 åren, ses alltså som ett organisatoriskt framsteg i utvecklingen

mot ett humanare och mänskligare liv och arbetsliv, medan hierarkin vanligen utmålas som en tidig organisatorisk utvecklingsfas förknippad med taylorism, byråkrati och stela administrativa former. Detta är fel menar Abrahamsson. Det finns ingen administrativ utveckling från hierarki till nätverk. Han påpekar samtidigt att de pyramider som eventuellt rivs har en tendens att återuppstå. Det finns ett enkelt skäl till detta. Hierarkin innehåller sådana fördelar att den knappast kan undvaras. Vilka är då dessa fördelar?

Ett svar har att göra med att civilisation kräver en övergripande *ordning* som individerna/samhällsmedborgarna måste underordna sig. Ordning kräver därför hierarki. Abrahamsson utvecklar denna tanke genom införandet av begreppen

nomos och *kristallisering*. *Nomos* står för lag- och normsystem, gemensamt rätts- och moralmedvetande och sammanfattar de värden och handlingsregler som gör att människor kan arbeta tillsammans och se fram emot resultat som gynnar kollektivet/samhället. Det handlar om styrning och legitimitet. Två vägar leder dit; nätverkens gemenskap och organisationens *Herrschaft*, det vill säga den ordning och makt som följer med all administration. Individerna måste alltså förmås uppge en del av sina egoistiska anspråk om samhället ska vara möjligt. Ett annat svar handlar om hierarkins möjlighet att skapa *effektivitet* och minska *transaktionskostnader*. Transaktionskostnaderna är betydligt lägre i en hierarki genom att den behöver betydligt färre länkar jämfört med nätverket. Hierarkin erbjuder alltså fördelar när det gäller *kostnader* och *snabbhet*. Effektivitetsskäl leder därför ofta till centralisering och hierarkisering av verksamheter eller till och med kristallisering. Kristallisering är den process genom vilken grupper och kollektiv åstadkommer centralisering av auktoritet och maximal koncentration på en gemensam uppgift i enlighet med deras gemensamma önskan att åstadkomma ett resultat som är gynnsamt för dem alla. Den hierarkisering som därigenom äger rum är alltså en effekt av en rationell process i en grupp av frivilligt samarbetande människor. Därför behövs effektivitet, *Herrschaft*.

Enligt Abrahamsson kan också demokrati mycket väl samexistera med hierarkin, trots stora risker och många bakslag. Hierarki och byråkrati kan användas i både goda och onda syften. De goda kan understödja demokratin, de onda förgöra den. Organisationsformen i sig är alltså varken ond eller god. Det är en felsyn att tro något annat. Även nätverk med sin strukturlöshet och ofta oklara ansvarsfördelning kan skapa funktionssvagheter som innebär betydande nackdelar när gruppen ska åstadkomma ett gemensamt resultat. Tillsammans med bristande insyn i beslutsfattandet kan detta göda maktmissbruk och leda till tyranni. Återigen dock, det är inte organisationsformen det hänger på.

Organisationsutvecklig och samhällsforskning

Abrahamsson går vidare till storms mot framför allt sociologers och företagsekonomers organisationsteoretiska utgångspunkter och synsätt. Man har frångått den samhällskritiska tradition med dess stora perspektiv som Marx, Weber, Tönnies och Simmel stod för – som märkligt snabbt försvann ur vetenskapen om organisationer – och har istället utvecklats till goda råd till företagsledare och effektivitetsexperter. Ett samhällsfilosofiskt kunskapsintresse har avlösts av ett tekniskt och alltmer har kommit att handla om hur man kan nå ökad lönsamhet och effektivitet i styrningen av industriella verksamheter och offentlig administration. Denna förskjutning har sammanfallit med att tänkandet flyttades från Europa till USA, där Taylor fortsatt utgör en referenspunkt. Enligt Abrahamsson utgör Hodgkinsons bok *Administrative Philosophy* (1996) en värdefull återkomst

av de större perspektiven. Vetenskapen om organisationer kan inte ignorera värdefrågan menar denne. Analysen av organisationer kräver att frågan om värden och värderingar blir en huvudpunkt, med maktaspekten som en viktig del.

Med Hodgkinson menar Abrahamsson att organisationsteorin tenderat att baseras på kognition och tänkande. Den är i hög grad kognitiv och rationell. Därmed förloras många insikter i hur organisationer faktiskt fungerar och hur den verkliga organisationsledningarna ser ut. Att organisationsteorin så starkt koncentrerar sig på kognitiva aspekter beror troligen på dess upptagenhet med effektivitetsfrågor. Elimineras dessa från den akademiska organisationsteorin skulle – skrämmande tanke – ganska lite finnas kvar av organisationslitteraturen. Organisationsteorins huvudparadigm heter framsteg, i synnerhet ekonomiska sådana. Om framstegen hotas söks anledningen i organisationsledningens bristande förmåga att förutse, kalkylera och kontrollera. Organisationslitteraturen handlar sällan om revolter, organisationsledningens bristande moral eller etik, exploatering av arbetare eller – mer positivt – om glädje och spänning. I Webers uppräknade grunderna för socialt handlande – målrationellt, värderationellt, affektivt och traditionellt – har organisationsteorin i hög grad tagit fasta på målrationalet och glömt eller ignorerat resten. Som Abrahamsson påpekar är företag och myndigheter enligt huvuddelen av organisationsteorin befolkade av personer som först och främst *tänker*, i långt mindre grad *känner* eller *vill* saker.

Mer Machiavelli och organisationsteorins synsvaghet

Maktperspektivet lyser enligt Abrahamsson anmärkningsvärt ofta med sin frånvaro i litteraturen om organisationer. Sällan utgår litteraturen från tanken att organisationer är instrument för intressen och därmed också verktyg för makt. Antingen verkar man inte kunna få syn på makten; teorin belyser den inte. Hit hör sociologin. Eller så vill man inte, eftersom det blir obehagligt; företagsekonomi är ett exempel på detta. Skulle man föra in Machiavelli i organisationsteorin måste man ju erkänna organisationens egenskap som maktinstrument och undersöka hur organisationens huvudman och ledning använder sig av den. Både sociologin och företagsekonomi bidrar alltså enligt Abrahamsson till att dölja organisationers makt. Särskilt bekymrad är emellertid Abrahamsson över postmoderna analyser av organisationer, eftersom dessa ser strukturen som en produkt av den mänskliga hjärnan; strukturen – organisationen – finns alltså inuti personen och därmed flyttas makten från organisatoriska strukturer till de olika tolkningsprocesser som pågår mellan människor. Någon verklighet finns inte. Följaktligen gillar den som vill dölja makt postmodernismen.

Varför saknas då Machiavelli i organisationsteorin? Blindhet är det ena svaret. Ideologi det andra. När det gäller sociologer är det framför allt deras teoretiska inriktning som hindrar dem från att se organisationsfenomenet. Samhället

är för dem ett emergensfenomen, inte något skapat; ingen har ansvar för det. Abrahamsson menar i sammanhanget att sociologin inte är en vetenskap om styrning samt att även om sociologin diskuterar klassfrågor, över- och underordning eller relationen mellan arbete och kapital så finns synsvagheten där; i den organiserade makten. Arbetsplatsen ses främst som en reproduktion och exempel på klassrelationerna i det omgivande samhället.

Andra, i synnerhet företagsekonomer, väljer enligt Abrahamsson snarast att ignorera maktfrågor. Maktbegreppet saknas ofta i den företagsekonomiska terminologin medan däremot samarbete är vanligt förekommande. En annan term som används – och varigenom maktaspekten skymms – är ”åtaga”, ett begrepp som ger sken av frivillighet och självbestämmande. Men, som Abrahamsson påpekar, om organisationen ägs av någon annan än medlemmarna själva är denna frivillighet snarast en illusion. Sammanfattningsvis menar han att organisationsteorin ägnar sig åt att diskutera spjutets egenskaper snarare än dem som håller i det. Formfrågor ersätter helt enkelt maktfrågor.

Avslutningsvis frågar sig Abrahamsson om den ökade informationsmängden och lättheten att skaffa sig information i de tekniska nätverk som i allt snabbare takt breder ut sig har inneburit att maktskillnaderna i samhället minskat. Eller finns idag en nätverksideologi som döljer att samhället inte alls förändrats, utan kanske till och med blivit ännu mer hierarkiskt? Abrahamsson menar att det vore grovt felaktigt att påstå att det nya samhälle som träder fram blivit mindre hierarkiskt. Han hänvisar till Internet och till att den som kontrollerar noderna i Internet har reell makt. I ökningen av mängden kontakter döljer sig en maktkoncentration där ekonomisk dominans kan förstärkas ytterligare just på grund av informationsflödena. Abrahamsson pekar i sammanhanget på det paradoxala i att föreställningen om att sociala nätverk är en ny, flexibel och mer demokratisk organisationsform vunnit terräng samtidigt som tekniska nätverk alltmer används för att styra ekonomin och samhällslivet. Han vill poängtera att det är en begreppslik och ideologisk härva som gynnar just dem som kontrollerar de tekniska nätverken samt den konsultgeneration som föreläser om det sociala nätverkets välsignelser. Det är alltså dags att sätta tänderna såväl i nätverksbegreppet som i nätverkens tekniska och sociala varianter.

Hierarki vs nätverk

Hierarki versus nätverk? Ska vi följa Abrahamsson är hierarkin att föredra. Eller skilda hybridformer som långsamt växer fram. Karismatiska personer och nätverk är däremot en farlig kombination. Det är därför dags att återupprätta hierarkin som organisationsform, vi klarar oss inte utan den!

Vad finns då för invändningar mot Abrahamsson och hans teser och kritiska anslag? Det är som jag inledningsvis påpekade en mycket välskriven, läsvärd och

intressant bok, som jag varmt vill rekommendera till hugade läsare. Det finns mycket tänkvärt att reflektera vidare över, samtidigt som boken också reser en del ifrågasättanden, exempelvis synen på att sociologi inte handlar om social styrning. Jag är helt överens med Abrahamsson och Hodgkinson om betydelsen av att frågor som rör värden, värderingar och makt hamnar mer i fokus. När det gäller forskning som inbegriper värden och värderingar i relation till organisationer finns dock en hel del ljusglimtar, skulle jag vilja säga. Det är inte riktigt så mörkt som Abrahamsson ger sken av. Forskning inom det arbetsvetenskapliga fältet som rör organisationer och ledarskap i relation till värden och värderingar börjar växa sig starkare (min egen forskning om värderingars betydelse i samband med att företag övergår i utlandsägo är ett exempel på detta).

Inte heller är området sociologer och styrning fullt så negligerat som Abrahamsson låter påskina. Olsson och Therborn med flera (1991) påbörjade exempelvis redan i början av 1990-talet skilda studier om social styrning och faktisk samhällsutveckling. Och styrning inbegriper alltid maktanspråk. Abrahamssons definition av makt kan därför möjligen tyckas snäv, det vill säga att makt utgörs av resurser x mobilisering samt att resurser ger makt blott om de mobiliseras; mobilisering utan resurser ger ingen makt. Enligt min mening kan i många fall enbart vetenskapen om att någon har resurser att mobilisera ge denne makt.

När det gäller styrning och makt finns vidare en stor grupp forskare i Foucaults efterföljd som skriver om just styrning och makt (se bland annat litteratur om governmentality). Jag skulle vidare vilja hävda att det ofta förekommande begreppet implementering innefattar skilda slag av social styrning, på såväl samhällsnivå och organisationsnivå som individnivå. Styrning genom införande av nya organisationsmodeller, som exempelvis Lean Production, är ytterligare ett område som beforskas av bland andra sociologer och företagsekonomer.

När det slutligen gäller frågan om nätverk kontra hierarki vill jag gärna hänvisa till en avhandling av Henrietta Huzell (2005), som i sig utgör ett starkt stöd för Abrahamssons syn i frågan. Hon följde en myndighets organisatoriska omvandling, där nätverk, projekt och team ersatte och förmodades utgöra lösningen på den tidigare byråkratiska och hierarkiska linjeorganisationens brister. Enligt ledningen bestod bristerna i byråkratins otillräckliga anpassningsförmåga, dess alienierande inverkan på personalen med beslutsvända, brist på samarbete och helhetssyn som följd samt dess oförmåga att leva upp till de kompetenskrav samhället ställer. Det visade sig dock enligt de anställda att den nya teamindelningen tvärtom skapade fler hierarkier än tidigare genom att alla nu ingick i flera teamhierarkier, att man inte fått större överblick eller inflytande, inte heller fattades beslut snabbare. Beslutsrätten blev tvärtom otydlig. Oklarhet rådde över vem som hade ansvar för vad och man förlorade såväl social gemenskap som kännedom om varandras kompetenser; något som paradoxalt nog medförde att

de nyskapade kompetensnätverken bidrog till en försämrad istället för förbättrad kompetensöverföring än i den tidigare hierarkiska och byråkratiska organisationsmodellen.

Referenser

- Hodgkinson C (1996): *Administrative Philosophy. Values and Motivations in Administrative Life*. Oxford: Pergamon.
- Huzell H (2005): *Management och motstånd. Offentlig sektor i omvandling – en fallstudie*. Doktorsavhandling, Karlstad University Studies 2005:45.
- Olsson S E & Therborn G (red): (1991): *Vision möter verklighet. Om social styrning och faktisk samhällsutveckling*. Stockholm: Allmänna förlaget.