

SOCIOLOGI

# Belöna den goda makten

Makt likställs ofta med tvång och förtryck. Men den goda makten bidrar till frihet och ett gott samhälle, skriver **Magnus Henrekson**.

I VÄSTVÄRLDEN HAR begreppet makt kommit att uppfattas som något som till varje pris borde tryckas tillbaka. Skälet är att makt i första hand förknippas med tvång, bedräglighet, hänsynslöshet och våldsutövning. Men som psykologiprofessorn Dacher Keltner påpekar i boken *The Power Paradox* är detta att göra det alltför enkelt för sig. Makt kan användas på många sätt, också goda. Makthavare har använt sitt inflytande till att öka människors frihet, till exempel

genom att avskaffa slaveri och apartheid, störta diktatorer och genom lagstiftning ge tidigare diskriminerade grupper samma rättigheter som andra. Men än viktigare är att ett ensidigt tvångsperspektiv gör att vi inte ser hur makt genomsyrar i stort sett varje aspekt av vårt dagliga liv. Det formar våra relationer med andra människor och innebär att mer makt och inflytande frivilligt ges till dem som bäst fattar de mest gynnsamma besluten.

När makt och befogenheter på en arbetsplats eller i en arbetsgrupp fördelas meritokratiskt uppfattas det som legitimt, vilket bidrar till lojalitet och en vilja att bidra till ett bra helhetsresultat. Att enskilda medarbetare ges stort eget utrymme och ansvar för att genomföra sina arbetsuppgifter är ofta en förutsättning för att åstadkomma hög kvalitet i komplexa verksamheter där uppgifterna är svåra att standardisera. Men detta sätt för att fördela makt och befogenheter är starkt hotat av ideologiska strömningar. För att vi ska behålla ett gott samhälle måste den goda makten försvaras och upprätthållas.

Ett effektivt samarbete för att lösa en uppgift eller bygga ett samhälle eller ett företag innebär att individer inordnar sig i en struktur. Hur går det till? Dacher Keltner tar fasta på att gruppmedlemmar-

na naturligt och frivilligt ger inflytande och befogenheter till den eller dem som har störst förmåga att bidra till gruppens framgång. Med Keltners egna ord: "Vi får makt genom att agera på sätt som förbättrar livet för andra människor i våra sociala nätverk."

MAKT ÄR med andra ord något som andra skänker oss. Vi har en exceptionell inneborende förmåga att få syn på vem som är mest kompetent i ett visst sammanhang och har de rätta karaktärsdragena – såsom uppriktighet, ärlighet, integritet och uthållighet – för att anförtras mer befogenheter än andra i gruppen. Detta är vad Keltner kallar den goda makten och innebär således att vi har en medfödd benägenhet att frivilligt skapa hierarkier där vi ger mer inflytande (och anseende) till vissa medlemmar i en grupp, inte minst

**Makt är med andra ord något som andra skänker oss.**

till dem som kan mer, är villiga att överföra sina kunskaper till andra i gruppen och har många kontakter.

För den som har givits makt och inflytande av andra finns två möjliga vägar att gå: att agera med andras bästa för ögonen och därmed få långsiktigt och bestående inflytande på omgivningen och åtnjuta ett gott anseende, eller att förföras av den egna makten och de möjligheter den ger att gynna sig själv och sina närmaste på gruppens bekostnad. Detta är Keltners maktparadox:

*Maktens förförelse får oss att förlora just* >>



**Katarina/Maria:**  
Fotografinfo saknas

God stämning i korridoren FOTO:XXXX

de förmågor som gjorde att vi från början gavs makt. [...] Genom att falla för makt-paradoxen undergräver vi vår egen makt och får andra, som vår makt bygger på, att känna sig hotade och nedvärderade.

DEN GODA MAKTEN undermineras nu samtidigt av fyra olika idéströmningar.

Den första är marxismen med sitt fokus på fördelningen av produktionsresultatet mellan ägare och anställda, över- och underordnade och den enskilde och staten i form av beskattning. Produktionsresultatet tas för givet och den anställda förväntas vara vaksam på att aldrig låta sig lockas att prestera för mycket utan att detta omgående får genomslag i lönekuvertet. Detta slår särskilt hårt mot verksamheter som är beroende av ett starkt, icke-materiellt professionsetos för att arbetet ska utföras väl.

Den andra strömningen som verkar i samma riktning är den liberala individualismen som betonar individuell framgång, där det viktigaste är att lyckas – att bli en vinnare. I praktiken innebär även detta att pengar tenderar att bli alltings måttstock. Dagens individualism predikar till och med att du ska se dig själv som ett varumärke som du ska sträva efter att bygga upp och exploatera efter bästa förmåga. Det gäller då att vara återhållsam med att dela med sig av kunskaper man sitter inne med och att inte missa möjligheter att agera opportunistiskt om det ger fördelar, även om det sker på bekostnad av gruppens totalresultat. Om man driver den idén till sin spets leder det nästan oundvikligen till maktparadoxens problem. Produktion och innovationsverksamhet som bygger på tillitsfullt samarbete blir då svåra att genomföra.

DEN TREDJE strömningen är kollektivistisk-

ka rörelser som radikalfeminism och antisism. Dessa ska inte förväxlas med liberal feminism och 60-talets medborgarrättsrörelse; de krävde bara lika möjligheter och rättigheter, det vill säga att bli en del av det meritokratiska system som i hög grad varit förbehållet män i majoritetsbefolkningen. De kollektivistiska rörelserna tenderar att tolka alla skillnader på gruppnivå i fördelningen av makt och befogenheter som ett resultat av diskriminering på basis av kön och/eller hudfärg. Den lösning som anbefalls är att makt och befogenheter fördelas "rättvist" på gruppnivå, snarare än efter förmåga.

Den fjärde och sista strömning som underminerar meritokratin och den goda makten är den postmodernistiska kunskapssyn som betraktar kunskap som något de mäktiga definierar i syfte att kunna förtrycka andra. Därmed finns inget

meritokratiska principer. Fördelningen måste då istället ske enligt andra kriterier som kvotering, positiv särbehandling och representativitet. Men när en person inte ges makt och befogenheter trots att gruppen anser hon eller han som mest lämplig frigörs inte de produktiva mekanismer som följer av den goda makten. Medarbetarnas lojalitet med helheten försvagas och det blir svårt att delegera ansvar och frihet.

NÄR MÄNNISKOR fräntas ansvar och utrymme att bestämma hur en uppgift bör utföras för att uppnå bäst resultat blir arbetet otillfredsställande, vilket leder till kompetensflykt och rekryteringsvärigheter. Det hjälper sällan att höja lönen kraftigt; det kommer fortfarande att vara ett attraktivt jobb om än bättre betalt.

När makt och befogenheter fördelas

*Det hjälper sällan att höja lönen kraftigt; det kommer fortfarande att vara ett attraktivt jobb om än bättre betalt.*

objektivt mått på kunskap och kompetens, vilket gör det omöjligt att vidmakthålla ett meritokratiskt system med väl förankrad legitimitet. Denna "misstankens hermeneutik" underminerar även motivationen att lära från kunniga förebilder, vilket har varit en helt avgörande framgångsfaktor i vår utveckling.

De fyra strömningarna eroderar på olika sätt utrymmet och legitimiteten för att fördela makt och befogenheter enligt

underifrån – när den goda makten dominerar – då utgår också stora delar av ersättningen till dem som innehar högre positioner i hierarkin i form av anseende och respekt från såväl andra gruppmedlemmar som samhället i stort. Allt annat lika innebär detta mindre löneskillnader mellan de olika nivåer i hierarkierna.

Problemen som följer av att makt och befogenheter inte fördelas meritokratiskt är mest uppenbara i den offentliga sektorn.



**Katarina/Maria:**  
Fotografinfo saknas

Lyhört i klassrummet. FOTO:XXXX



**Katarina/Maria:**  
Fotografinfo saknas

Teamkänsla. FOTO:XXXX

Ett första skäl är att det inte är möjligt att helt frångå meritokratiska principer i konkurrensutsatta verksamheter som verkar på en riktig marknad, vilket också innebär att det blir lättare att attrahera kompetentpersonal. Duktiga människor dras till områden som fortfarande är meritokratiska: spelutveckling, elitidrott, data-spel och så vidare. Där premieras de skickliga och uthålliga med inre tillfredsställelse, erkännande och ofta, men långt ifrån alltid, pekuniärt för sina framgångar. Även skickliga gängledare skapar ett meritokratiskt system där de personer som har mest våldskapital befordras och vinner erkännande.

SAKNAS DÄREMOT konkurrens utifrån blir benägenheten större att frångå meritokratiska principer vid fördelningen av makt och befogenheter. Samtidigt är verksamheter som grundläggande utbildning, rättsskipning, vård och omsorg beroende av att personalen besjålas av en yrkesstolthet som får dem att vilja utföra sitt arbete väl genom att göra sitt bästa i varje enskilt läge.

Det förutsätter att ansvaret för resultatet ligger hos den enskilde medarbetaren. Paradoxalt nog fräntogs offentliganställda sitt personliga ansvar genom lagstiftning redan på 1970-talet. De kunde inte längre åtalas för tjänstefel. Men om de

inte kan ställas till svars kan de heller inte ges ansvar, vilket gör att jobbet till stor del töms på sin inneboende mening. Istället för att utföra sina jobb hängivet och professionellt uppmanades de offentligtanställda att anamma en diametralt annorlunda syn på sig själva och sin verksamhet,

*Saknas däremot konkurrens utifrån blir benägenheten större att frångå meritokratiska principer vid fördelningen av makt och befogenheter.*

där kampen för rättigheter och materiella villkor hamnade i blickpunkten.

På områden där man inte lyckats skapa eller vidmakthålla ett meritokratiskt system med väl förankrad legitimitet saknas möjligheter för de mest kompetenta, samvetsgranna och ambitiösa att göra anspråk på ledarpositioner med syfte att främja ett brett allmänintresse. Om det inte går att med trovärdighet och legitimi-

tet sträva mot att tjäna något som är större än det snäva egenintresset återstår bara alternativet att verka för den egna familjen eller gruppen.

DET HJÄLPER HELLER INTE att invånarna enligt lag är garanterade ett antal rättigheter som en bra grundskola, högkvalitativ vård och omsorg när sådana behov uppstår, rådiga insatser från polis och rättsväsende om man utsätts för brott och så vidare. För att det ska bli verklighet krävs att det offentliga bygger upp och underhåller kompetenta verksamheter som därigenom blir attraktiva arbetsgivare för duktiga människor besjålade av att fullgöra det offentliga skyldighet att leverera dessa rättigheter. Så ser det inte längre ut: trots obefintlig arbetslöshetsrisk och ofta förhållandevis korta utbildningskrav är det nästan alltid fråga om bristyrken.

För att komma till rätta med dagens missförhållanden i form av illa fungerande organisationer, personalflykt och resurslöseri måste den goda makten återupprättas så att makt och befogenheter ges till dem som är bäst på att fatta beslut som är mest gynnsamma för verksamheterna. Alternativet till meritokrati är inte omtanke, även om det kan verka så. Alternativet är nya och mycket destruktiva former av egoism. ✨