



UPPSALA  
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen  
Sociologi C med inriktning mot arbetsliv, organisation och personal  
Kandidatuppsats HT 2016

# Vem får bestämma?

**Hur makt i beslutsprocesser uppfattas av medlemmar i en ideell organisation.**

Författare: Anna Johansson Dahl och Tova Ronnersjö  
Handledare: Reza Azarian

## *TACK!*

*Vi vill passa på att rikta ett stort tack till våra informanter och organisationen som de är aktiva inom. Utan Er skulle inte genomförandet av denna studie varit möjligt. Vi vill även tacka våra chefer på Fjällnora friluftsområde för att de lät oss driva café tillsammans, samt norra Sydamerikas kollektivtrafik och gränskontroller. Det var där och då vi lärde oss vad samarbete egentligen innebär.*

## Sammanfattning

Inom ideella organisationer finns det ofta en idé om att det är egalitära principer som råder vad gäller beslutsfattande, dock kan maktfördelningen i beslutsprocesser uppfattas annorlunda av medlemmarna. De egalitära principerna tar sig alltså inte alltid uttryck i beslutsprocesser då medlemmarna kan uppfatta att alla faktiskt inte har lika mycket makt att uttala sig och påverka beslut i organisationen. Vem är det som egentligen har makt att uttala sig när ett beslut ska tas? Varför har just den personen makt i beslutsprocessen? Baserat på teorier och forskning om beslutsfattande och organisationskultur är detta vad uppsatsen ämnar att undersöka. Närmare bestämt, hur medlemmar i en ideell organisation uppfattar att makt erhålls och fördelas i beslutsprocesser. Studien genomfördes med intervjuer av åtta stycken personer i en ideell organisation med 40 medlemmar. Med stöd i Bacharach & Lawlers (1980) teori om hur makt i form av auktoritet och inflytande erhålls i organisationer visade resultatet att medlemmarna uppfattade att makt skilde sig dem emellan i beslutsprocesser. Studiens resultat föreslår att medlemmarna uppfattar att makt erhålls genom tillgång till fyra källor till makt. Dessa källor till makt kommer från teorin och är formella positioner i organisationen, personlighet, expertkunskaper samt tillfälle. Vidare har tre situationer i beslutsprocessen identifierats i vilka källorna till makt analyserats. Dessa situationer är att tillfrågas, att komma med idéer och delta i diskussion. Resultatet föreslår att de intervjuade uppfattar att flera av de olika källorna till makt kan uttryckas i samma situation och då kan kombinationen av dem vara det som ger medlemmar mer eller mindre makt i beslutsprocessen. Resultatet visar att medlemmar uttrycker att alla har samma rätt till makt även fast de samtidigt, genom att förklara hur beslutsprocesser går till, belyser att det inte är så.

Nyckelord: Beslutsprocesser, Makt, Fallstudie

# Innehållsförteckning

1 Inledning .....	5
1.1 Syfte och frågeställning .....	6
1.2 Uppsatsens disposition.....	6
2 Tidigare forskning.....	7
2.1 Beslutsprocesser.....	7
2.2 Organisationskultur.....	8
3. Teori.....	10
3.1 Makt genom auktoritet och inflytande.....	11
3.2 Motivering av teorival.....	12
4. Metod.....	13
4.1 Val av metod.....	13
4.2 Urval.....	14
4.3 Insamling av data.....	16
4.4 Transkribering, kodning och analys.....	17
4.5 Metodologiska överväganden.....	19
5 Resultat och Analys.....	21
5.1 Makt genom auktoritet.....	21
5.1.1 Auktoritet genom formella positioner.....	22
5.1.2 Fördelning av auktoritet genom röstning.....	24
5.2 Makt genom inflytande.....	26
5.2.1 Inflytande genom personlighet.....	26
5.2.2 Inflytande genom expertkunskaper.....	27
5.2.3 Inflytande genom tillfälle.....	29
5.3 Situationer i vilka inflytande erhålls.....	30
5.3.1 Att tillfrågas.....	30
5.3.2 Att komma med idéer.....	32
5.3.3 Att delta i diskussioner.....	33
5.4 Sammanfattning av Resultat och Analys.....	35
6 Diskussion.....	36
6.1 Diskussion av resultat utifrån tidigare forskning.....	37
6.2 Förslag på vidare forskning.....	38
7 Litteraturlista.....	40
8 Bilagor.....	42

8.1 - Intervjuguide.....	42
8.2 - Transkriberingsguide.....	44
8.3 - Koder.....	45

# 1 Inledning

”Vad tycker ni? Är det andra förslaget bättre?” Dessa är två vanliga frågor när ett beslut ska tas i en ideell organisation. Besluten som ska fattas kan handla om allt från vad nästa medlemsaktivitet ska vara till hur organisationen ska ta ställning i aktuella politiska frågor i samhället. Det finns en lång tradition av att vara medlem och engagera sig i ideella organisationer i Sverige. Micheletti (1995, s. 32) skriver att traditionen att engagera sig ideellt sträcker sig tillbaka till början på 1850-talet. Då kunde en bland annat engagera sig i frikyrkorörelsen, nykterhetsrörelsen eller den kvinnliga fredsörelsen. Engagemanget i nykterhetsrörelsen var bland annat att samla in namnunderskrifter för att ändra den dåvarande svenska alkoholkonsumtionslagen. Idag kan en bli medlem och engagera sig i allt från Svenska ornitologföreningen till LO till den lokala paddelklubben. Men när beslut ska tas, för det måste de göras när individer ska samarbeta i en organisation, hur går det till? Vem var det som på 1800-talet gjorde att beslutet togs att starta namnsamlingen?

Den kultur som finns inom det svenska ideella organisationsväsendet bygger på demokratiska grunder. En strävan efter jämlikhet mellan alla medlemmar, det vill säga egalitära principer, ses i många fall som en självklarhet. Egalitära principer kan ses som en del av många ideella organisationers organisationskultur. Kulturen i en organisation kan styra medlemmarnas grundläggande värderingar. I den ideella organisationen påverkar organisationskulturen medlemmarnas uppfattningar om och handlingar i organisationen (Jaskyte & Dressler, 2004). Organisering ideellt har länge fungerat uppfostrande. Att grunda en ideell organisation på alla medlemmars lika värde i organisationen -en medlem, en röst- har bidragit till en uppfostran i vad demokrati är för individen både som en medlem i en organisation och i samhället (von Essen m.fl., 2015, s. 9).

Principen för en representativ demokrati, vilken utgör grunden i den svenska politiken genom att medborgarna styr samhället när de röstar på olika politiska partier i riksdagsvalet, kan diskuteras även i ideella organisationer. I ideella organisationer har olika medlemmar olika ansvarsområden. Detta medför att samtidigt som den demokratiska tanken att allas röst är lika mycket värd finns, har medlemmarna olika mycket att säga till om i olika frågor. En styrelsemedlem kommer ha mer att säga till om när beslut ska fattas i styrelsen medan en medlem som aktivt arbetar med utformandet av organisationens aktiviteter har mer att säga till om när organisationens nästa stora aktivitet ska bestämmas. Mest troligt kommer medlemmarnas åsikter att gå isär i olika frågor. Kanske har Sam ett bra argument för varför de ska paddla en dag i ån, samtidigt som Kim tycker att en dag paddlandes i havet vore mycket bättre. Även om uppfattningen finns att egalitära principer råder i organisationen kommer vissa i gruppen att ha mer inflytande över beslutet vilket gör att det slutligen kommer att tippa över åt det ena eller det andra hållet.

Samtidigt som det i ideella organisationer finns en tanke om att alla är jämlikar och ett demokratiskt system råder går det mest troligt inte att komma ifrån att vissa har mer att säga

till om än andra i vissa frågor. Genom att försöka identifiera hur medlemmar i en ideell organisation uppfattar att makt erhålls och fördelas emellan kanske det går att förstå vem av Kim och Sam som kommer att få sin vilja igenom; blir nästa stora aktivitet en dag paddlandes i ån eller i havet?

### **1.1 Syfte och frågeställning**

Maktfördelning inom organisationer är ett forskningsfält vilket denna uppsats ämnar lämna ytterligare ett bidrag till. Detta genom att studera beslutsprocesser i en ideell organisation. En organisation kan i sin organisationskultur utgå från egalitära principer och alla medlemmars lika rätt att påverka organisationens beslut. Hur medlemmarna faktiskt uppfattar att makt fördelas i organisationen behöver dock inte stämma överens med detta.

Syftet med uppsatsen är *att på ett nytt sätt bidra till kunskapen om hur en ideell organisation kan förhålla sig till egalitära principer i sin kultur, samtidigt som olika medlemmar har olika mycket makt i beslutsprocesser, genom att undersöka organisationsmedlemmars uppfattning i frågan.* Uppsatsen ämnar undersöka detta genom att söka svar på frågeställningen:

- Hur uppfattar medlemmar i en ideell organisation att makt erhålls och fördelas medlemmar emellan i beslutsprocesser?

Två avgränsningar som gjorts i uppsatsen är vad beslutsprocesser och medlemskap innebär. Det första är att fokus ligger på medlemmarnas uppfattning har styrt valet till att studera beslutsprocesser och inte vilka beslut som implementeras och hur det sker. Att undersöka just beslutsprocesser förväntas ge en nyanserad bild av maktfördelning i organisationen. Det andra är att medlemskap i en organisation i denna uppsats innebär att vara en del av den, att delta aktivt och också att gå med på att organisationen styr en del av ens handlingar och uppfattningar.

### **1.2 Uppsatsens disposition**

Efter att inledningsvis redogjort för bakgrunden till denna studie samt dess syfte och frågeställning kommer denna uppsats fortsättningsvis att innehålla följande delar i nämnd ordning. I kapitlet Tidigare forskning redogörs för organisationsforskning som ämnar förklara begreppen organisationskultur samt beslutsprocesser. Begreppen ger en förförståelse att utgå från i det fortsatta läsandet av uppsatsen samt en insyn i forskningsfältet uppsatsen ämnar bidra till. Efter det redogörs för den teori som kommer användas i bearbetningen av studiens empiriska material samt ligga till grund för uppsatsens analys. Teorikapitlet utgår huvudsakligen från Bacharach & Lawlers (1980) teori om inflytande och auktoritet som två aspekter av makt. Vidare presenteras studiens metodologiska tillvägagångssätt, som innehåller en redogörelse för uppsatsens empiriska studie samt hur bearbetningen av det insamlade materialet gått till. I metodavsnittet beskrivs också vald analysmetod och uppsatsens metodologiska överväganden presenteras. Därefter redogörs för uppsatsens resultat framkomna under den empiriska undersökningen, dessa har analyserats och kopplats

till det teoretiska ramverket. Sist kommer kapitlet Diskussion och förslag på vidare forskning i vilket frågeställningen besvaras, knyter an resultatet till tidigare forskning samt ger förslag på vidare forskning. Till uppsatsen bifogas tre bilagor vilka är intervjuguide, transkriberingsschema samt kodningsschema.

## **2 Tidigare forskning**

Detta avsnitt kommer redogöra för delar av det forskningsfält uppsatsen befinner sig inom. Organisationsforskning som behandlar beslutsprocesser och makt i organisationer är ett utbrett vetenskapligt fält vilket studerar hur organisationer och processer inom dem fungerar. Forskningsöversikten i detta avsnitt behandlar hur organisationer i sig verkar och organisationernas förhållande till dess medlemmar. Kapitlet är uppdelat i två avsnitt; Beslutsprocesser och Organisationskultur. I avsnittet Beslutsprocesser presenteras hur en i en organisation kan ha mer eller mindre makt i beslutsprocesser beroende på hur organisationen fungerar, vilka egenskaper som kan vara värdefulla för att erhålla makt i beslutsprocesser samt vilka tekniker som kan användas för att få makt i beslutsprocesser. I avsnittet Organisationskultur redogörs för hur organisationskultur kan definieras och hur det kan tas i uttryck i olika organisationer. I samma avsnitt presenteras olika fokus inom forskning om den individuella medlemmens förhållande till organisationskulturen.

### **2.1 Beslutsprocesser**

Forskning som behandlar beslutsprocesser i organisationer, vilken detta avsnitt är baserat på, diskuterar bland annat hur ledaren bör handla i beslutsprocesser samt vilka personliga egenskaper som kan ge medlemmar ökat inflytande i beslutsprocesser.

Både Hall (1972) och Tushman & Romanelli (1983) presenterar i sin forskning hur en ledare i en ideell organisation ska hantera beslutsprocesser. Hall (1972, s. 262) beskriver hur ledare i ideella organisationer har mer inflytande över organisationens beslut än vad ledare har i företagsorganisationer. Detta på grund av att den ideella organisationens struktur är mer odefinierad och då blir beslutsprocessen lättare att påverka (Hall, 1972, s. 262). Detta blir relevant för denna uppsats då en kan anta att i och med ideella organisationers struktur bör även andra medlemmar än ledaren kunna påverka beslutsprocesser i större utsträckning än de kan i en icke-ideell organisation. Tushman & Romanelli (1983) redogör för att formella ledare har mest inflytande i beslutsprocesser. Dock belyser forskarna (Tushman & Romanelli, 1983) att när en formell ledare saknas är det individer med vissa kunskaper och egenskaper som har mest inflytande. Tushman & Romanellis (1983) forskning presenterar bland annat att individer med stor fallenhet för intern kommunikation har stort inflytande i en viss typ av projekt. För denna uppsats belyser detta en intressant aspekt av vem som kan erhålla makt i en beslutsprocess. I ideella organisationer kan det vara svårt att avgöra vilken eller vilka de formella ledarna är och baserat på Tushman & Romanelli (1983) kan personliga egenskaper och kunskap bli det som avgör hur stort inflytande olika medlemmar i organisationen har i olika beslutsprocesser.



När ett beslut ska tas lyssnar individer på de råd de får gällande beslutet. Vad gäller kunskapen som ges lyssnar de i första hand på experters råd och andra hand mer novisa råd (Meshi m.fl., 2012). Således kommer personer, som av individen anses inneha kunskap inom ett område, att påverka individens beslut. Vidare belyser Jensen (2007) att det genom olika tekniker och färdigheter går att påverka andra individers åsikter när ett beslut ska fattas. Bland de mest effektiva teknikerna finns att vara engagerad, karismatisk och spela på känslor när en försöker få sin vilja igenom, samt att använda rationella argument baserade på fakta och logik när en försöker övertyga andra (Jensen, 2007). Jensen (2007) belyser även att faktorer som vilken typ av beslut som ska fattas, kontextuella faktorer som hur beslutsprocessen går till samt gruppernas storlek kan påverka möjligheten till inflytande när ett beslut ska fattas av en grupp. Genom detta kan en tolka att det finns olika tekniker som gör att en medlem kan erhålla makt i en beslutsprocess, och även vissa kunskaper, expertkunskaper, som kan påverka övriga medlemmars åsikter i beslutsprocesser.

## **2.2 Organisationskultur**

För att ge en förståelse för hur organisationskultur kan påverka verksamheten i en ideell organisation, och således även medlemmars uppfattning av verksamheten, presenteras här en övergripande redogörelse för vad organisationskultur är. Begreppet organisationskultur används inte i uppsatsens resultat- och analysdel då den inte är en del av det teoretiska ramverket. Men eftersom att organisationskultur utgör en intressant aspekt av medlemmarnas uppfattning om beslutsprocesser anses det relevant att lyfta här för att sedan kunna bidra med resonemang till diskussionen. Att undersöka medlemmars uppfattning utan att lyfta en diskussion om organisationskultur vore naivt då dessa till stor del växelverkar. I detta avsnitt förklaras därför först vad som i denna uppsats menas med organisationskultur. Vidare förs ett resonemang om vad som är en del av ideella organisationers organisationskultur och sist diskuteras vilken roll medlemmen som individ spelar för organisationskulturen.

Organisationskultur i ideella organisationer innefattar uttalade och outtalade normer och värderingar som ger medlemmarna riktlinjer för hur de bör handla och tänka i organisationer. Organisationskulturen är en del av organisationsstrukturen, vilken kan beskrivas som den på pappret nedskrivna kartan över organisationen, och vice versa. Strukturen och kulturen går in i varandra och är med och formar varandra (Kärreman & Alvesson, 2004; Murphy & MacKenzie Davey, 2002; Shepstone & Currie, 2008). Ideella organisationer utgår bland annat från en demokratisk idé (von Essen m.fl. 2015, s. 9) i vilken alla medlemmar ska ha lika mycket att säga till om. Flera forskare (Lewis, 2003; Lewis m.fl., 2003; Shepstone & Currie, 2008) beskriver organisationskulturen som en kollektiv uppfattning, kollektiva värderingar och mål, som förhandlas fram medlemmar emellan. Förhandlingarna kan ske både uttalat och tyst, vilket då gör dem knappt märkbara. En definition av organisationskultur i ideella organisationer som används i artiklarna av Lewis (2003) och Lewis m.fl. (2003) är

“Det är så det oftast går till här”. Exempelvis kan det vara att det finns en inofficiell hierarki, hur den ser ut samt vad medlemmarna får och inte får prata om i organisationen.

Organisationskulturen styr handlande och värderingar i organisationen genom den gemensamma tanken bland medlemmar om att “det är så här det går till”. Murphy & MacKenzie Davey (2002) föreslår i sin forskning att en genom tolkningsföreträdare av värdeord i organisationen kan styra andra medlemmars tankar och handlingar. De belyser i sin forskning att när medlemmar inte är helt säkra på värdeordens innebörd kan ledarna i organisationen påverka deras betydelse och genom det kommer organisationen att utgå från ledarnas tolkning av värdeorden (Murphy & MacKenzie Davey, 2002). Således kan en ledare i en organisation, eller någon som andra lyssnar på ges tolkningsföreträdare av värdeorden. Genom det kan dessa personer forma medlemmarnas handlande utifrån sina egna tolkningar av värdeorden. Det kan leda till att dessa personer erhåller makt i organisationen då tolkning av värdeord kan ses som en del av organisationskulturen. Murphy & MacKenzie Daveys (2002) forskning ger insikt i hur individer med makt i organisationer har möjlighet att påverka andra individers tankar och handlingar genom organisationskulturen. Denna presentation av hur tolkningsföreträdare av värdeord ger makt kommer inte att användas vidare i uppsatsens diskussion men har ändå lyfts här för att skapa en förståelse för hur organisationskulturen kan påverkas av enskilda personer.

Alvesson (2013, s. 6) beskriver organisationskultur som symbolers fastslagna innebörd vilka överförs från en medlem till en annan. Vidare belyser Alvesson (2013, s. 5) att individens tolkning och handling är viktig men i samtliga fall underlägsen vikten av den allmänna tolkningen när det kommer till studiet av organisationskultur. Alvesson väljer således bort att belysa medlemmarnas egna handlande och uppfattningar och undersöker istället hur den gemensamma uppfattningen, alltså organisationskulturen, påverkar medlemmarnas tankar, känslor och agerande (Alvesson 2013, s. 6). Golden (1992) belyser vikten av att undersöka just individens handlande kopplat till organisationen och dess kultur. Vidare argumenterar Golden (1992) för att medlemmar har förmåga att inte endast anpassa sig efter organisationskulturen, utan även att utmana och bryta sig loss från den och det är därför av vikt att studera individens egna handlande i organisationen. En kan genom dessa två författare se att organisationsforskningens fokus på individens agerande i förhållande till organisationskulturen kan se lite olika ut. Förhållandet mellan individen och organisationskulturen är något som diskuteras vidare i diskussionen.

Sammanfattningsvis har den forskningsöversikt som presenterats ovan definierat och diskuterat beslutsprocesser och organisationskultur. Den har belyst organisationskultur som en påverkansfaktor för hur medlemmar ska tänka och handla i organisationen. Kulturen i organisationen kan genom det komma att påverka hur medlemmar uppfattar att makt fördelas i beslutsprocesser. Forskningen föreslår även att medlemmar i organisationer kan komma att ha mer eller mindre inflytande beroende på om de besitter vissa egenskaper, färdigheter och kunskaper. Kan detta även komma att påverka hur medlemmar i en organisation uppfattar att

makt fördelas i beslutsprocesser? Denna uppsats skrivs med förhoppningar om att kunna bidra till förståelsen av hur medlemmar uppfattar att makt fördelas och erhålls i beslutsprocesser i organisationer. Genom att undersöka just medlemmars uppfattning anses denna uppsats kunna ge en intressant infallsvinkel i frågan då den forskning vilken lyfts fram ovan inte belyser den aspekten.

### 3. Teori

Detta kapitel består av en presentation och motivering av uppsatsens teoretiska ramverk. Utifrån frågeställningen valdes en teori vilken grundas i hur individer kan erhålla makt i beslutsprocesser. Uppsatsens teoretiska ramverk utgår från Bacharach & Lawlers (1980) teori om hur makt erhålls av individer vid förhandlingar i organisationer. Bacharach & Lawlers (1980) användning av begreppet förhandlingar anses användas på ett liknande sätt som begreppet beslutsprocesser, som det förklarats i forskningsöversikten ovan, vilket gör att teorin kan appliceras och bidra till en förståelse och analys av denna studies empiri. Bacharach & Lawler (1980) har kompletterats med French & Raven (1959) och Raven (2008) samt Weber (1983).

Med stöd av Bacharach & Lawler (1980) definieras de för denna uppsats relevanta teoretiska begreppen; auktoritet, formella positioner, inflytande, personlighet, expertkunskaper och tillfälle. Bacharach & Lawler (1980, s. 26) skriver att makt endast kan innehas i förhållande till andra genom sociala relationer. En kan genom detta se att deras definition av makt (Bacharach & Lawler, 1980, s. 21) bland annat hämtats från Webers förklaring av makt. Weber (1983, s. 37-38) belyser att makt är ett samspel inom en relation om vem som får sin vilja igenom och att den med högre auktoritet kan få underordnade att acceptera och utföra handlingar vilka den överordnade föreslår. Bacharach & Lawler (1980) föreslår att det finns två olika sidor av maktbegreppet; auktoritet och inflytande, vilka presenteras utförligare i nästkommande avsnitt. De redogör för fyra olika källor till makt; formell position i organisationen, personlighet, expertkunskaper samt tillfälle. Dessa källor visar på hur en individ kan erhålla makt i en organisation. Den första källan kan ge makt i form av auktoritet och de tre övriga i form av inflytande. Bacharach & Lawlers (1980) modell av hur makt fördelas i organisationen, samt hur förhandlingar sker inom organisationen, ämnar således bidra till en förståelse för hur makt kan uppfattas av medlemmar i en organisation.

När Bacharach & Lawler (1980) förklarar de fyra källorna till makt, utgår de bland annat från French & Ravens (1959, s. 260-262) resonemang om tillgång till inflytande. En vidare diskussion om hur dessa verk används kompletterande finns i avsnittet Kritisk reflektion av teorival. French & Raven (1959, s. 260) breddar maktbegreppet genom att föreslå att inte endast enskilda individer kan ha makt att påverka andra individer. Baserat på deras resonemang kan även en grupp, en roll eller en norm inneha makt att influera individers handlingar.

### 3.1 Makt genom auktoritet och inflytande

Bacharach & Lawler (1980, s. 44) särskiljer två typer av makt; auktoritet och inflytande. De beskriver auktoritet som den formella och strukturella aspekten av makt i en organisation och inflytande som den dynamiska och informella sidan av makten.

Enligt Bacharach & Lawler (1980, s. 41) är en central egenskap vilken skiljer auktoritet från inflytande den riktning i vilken makten flödar. Den auktoritära makten bygger på Webers (1983, s. 38) makt, vilken innebär att makten verkar vertikalt uppifrån och ned i relationen mellan en överordnad och en underordnad där den överordnade innehar makten. Makt genom auktoritet har en individ när hen erhåller lydning från underordnade utan att ett direktiv eller beslut ifrågasätts. De underordnade kan komma att lyda order som de i själva verket personligen anser irrationella och/eller omoraliska (Bacharach & Lawler, 1980, s. 28-29).

Makt i form av inflytande kan, i kontrast till makt i form av auktoritet, verka i alla riktningar. Den behöver inte verka i relationen mellan en överordnad och en underordnad utan kan även verka på ett horisontellt plan medlemmar emellan. Den kan alltså även flöda mellan olika individer eller grupper vilka inte har någon överordnad eller underordnad relation gentemot varandra (Bacharach & Lawler, 1980, s. 30). Inflytande är således den aspekt av makt vilken enligt Bacharach & Lawler (1980, s. 30) ger individer på alla olika nivåer möjlighet att konkurrera om makten att påverka andra. Detta innebär att inflytande kan komma att ge mer eller mindre makt till vissa personer i beslutsprocesser.

Vad är det då som ger en person auktoritet och inflytande, möjlighet att påverka verksamhet och beslut, i en organisation? Bacharach & Lawler (1980, s. 34-35) föreslår fyra olika källor till makt. Dessa är formell position i organisationen, personlighet, expertkunskaper samt tillfälle. Av ovanstående källor till makt räknar Bacharach & Lawler (1980, s. 35) endast den första, formell position i organisationen, till de som ger makt genom auktoritet. Den formella positionen i en organisation kan generera makt genom auktoritet på en mängd olika sätt beroende på hur organisationens formella struktur ser ut och vilken roll individen har i denna. Det kan bland annat handla om att individen har möjlighet att ta del av i organisationens tvingande resurser eller att hen har möjlighet att påverka hur handlingar ska utföras och normer ska tolkas i organisationen (Bacharach & Lawler, 1980, s. 35). Det går utifrån Raven (2008) att tolka att makt genom auktoritet inte endast är kopplad till formell position utan att den även kan vara kopplad till en annan position beroende på vilken legitimitet positionen har att utöva makt genom auktoritet i frågan. En grupp eller individs position i organisationen kan därigenom ge dem legitimitet att utöva makt. Utifrån detta går det att bredda vad som är formell position och vilka medlemmar i en organisation som erhåller makt genom auktoritet. Således kan även en grupp som i en rent byråkratisk modell är underordnad men som i organisationen anses vara överordnad inom vissa områden ha makten att påverka hur vissa handlingar ska utföras och hur normer ska tolkas i organisationen.

Enligt (Bacharach & Lawler, 1980, s. 36-37) kan källor till inflytande i organisationen vara en eller flera av personlighet, expertkunskaper och tillfälle. Med personlighet syftar Bacharach & Lawler (1980, s. 35) till olika relevanta karaktärsdrag hos individer vilka kan generera makt. Det mest uppenbara är karisma, men även andra färdigheter som verbal förmåga och fysiska attribut kan generera makt. Dessa relevanta karaktärsdrag är de egenskaper som kännetecknar nyckelpersoner i organisationen vilka oftast går att finna i organisationslitteratur (Bacharach & Lawler, 1980, s. 35). I denna uppsats tolkas begreppet karisma från Bacharach & Lawler (1980, s. 35) baserat på Webers ursprungliga användning av begreppet. Weber (1983, s. 166) belyser att karisma är egenskaper utöver de vanliga vilka ofta kännetecknar en ledare. För att karisman ska erkännas som en källa till inflytande måste vissa egenskaper accepteras som karismatiska av övriga i gruppen.

Expertkunskap är de specialistkunskaper som individer i organisationer besitter (Bacharach & Lawler, 1980, s. 35). Dessa kunskaper kan komma både inifrån och utifrån organisationen men kommer oftast utifrån organisationen och har erhållits av individen genom till exempel utbildning. Expertkunskaper hos enskilda individer är en kunskapskälla som i rätt organisationell kontext kan komma att generera inflytande. French & Raven (1959, s. 267) samt Raven (2008, s. 3) belyser att uttryckt expertkunskap influerar individer att tänka på det sättet som expertkunskapen förespråkar. Raven (2008, s. 3) föreslår att expertkunskaper kan vara tillförskaffade inom organisationen vilket breddar och bekräftar tolkningen av den delen av Bacharach & Lawlers (1980, s. 35) syn på begreppet.

Tillfälle är en källa till makt vilken finns i en organisations informella struktur (Bacharach & Lawler, 1980, s. 35). Ett exempel på detta är att vissa positioner i organisationen kan ha tillgång till information som är signifikant eller relevant för andra i organisationen. För denna information finns inte några formella riktlinjer för hur den ska delas med andra (Bacharach & Lawler, 1980, s. 36). Således kan individen som sitter på informationen genom detta komma att få inflytande i organisationen då övriga medlemmar är beroende av informationen. Därigenom blir denna kunskap knuten till en individ och denne individ blir viktig för organisationens utveckling och fortlevnad.

### **3.2 Motivering av teorival**

Denna uppsats har utgått från Bacharach & Lawlers (1980) teoretiska modell om hur makt erhålls i en organisation genom auktoritet och inflytande. Valet av teori kan kritiseras. Teorin kan anses inaktuell i och med att boken utgavs 1980. Eftersom att den appliceras på ett nytt empiriskt material, medlemmars uppfattning av beslutsprocesser och inte beslutsprocesser i sig, anses den kunna generera ny kunskap. Bacharach & Lawler (1980) har använts för att teorin anses vara så konkret att den kan komma åt att undersöka medlemmars uppfattning av makt i beslutsprocesser på individnivå. Deras teori har kompletterats med bland andra French & Raven (1959) men framförallt Ravens kommentarer och kompletteringar till artikeln 1959

som utkom 2008. Dessa artiklar har använts för att bredda innebörden i vissa begrepp och resonemang samt förankra dem i mer aktuell litteratur. Ett val som gjorts i denna uppsats är att välja bort vissa delar av French & Raven (1959) till fördel för Raven (2008) då den senare artikeln anses mer aktuell och användbar för denna uppsats.

Det teoretiska ramverket bidrar till uppsatsen med begrepp vilka kan bidra till en förståelse för hur individer uppfattar att makt erhålls och fördelas i beslutsprocesser. Begreppen auktoritet, formell position, inflytande, personlighet, expertkunskaper samt tillfälle, vilka redogjorts för ovan, utgör koder som används deduktivt vid kodningen av intervjuerna. Detta avsnitts teoretiska resonemang kommer vidare att användas som stöd i analysen av studiens empiri i uppsatsens resultat- och analysavsnitt, vilket följer efter metodavsnittet nedan.

## **4. Metod**

I detta avsnitt redogörs först för studiens metodologiska tillvägagångssätt, vilket är en fallstudie med intervjuer. Sedan presenteras urval av organisation och intervjupersoner. Därefter följer avsnittet Genomförande av studien i vilket förstudien, utarbetande av frågor till intervjuguiden och transkribering och kodning redogörs för. Sedan redogörs för val av analysmetod vilken är statistisk analys, följt av en diskussion om studiens metodologiska överväganden.

### **4.1 Val av metod**

I detta avsnitt presenteras på vilka grunder valet att genomföra en fallstudie gjorts samt varför intervjuer använts som metodologiskt tillvägagångssätt.

Utifrån frågeställningen, att undersöka hur medlemmar uppfattar att makt kan erhållas och fördelas i beslutsprocesser valdes fallstudie som tillvägagångssätt. För att ha möjlighet att undersöka medlemmarnas uppfattning mer djupgående och ha möjlighet att jämföra och ställa medlemmarnas svar mot varandra ansågs det relevant att de hade samma referensram när de uttalade sig. Det vill säga, de redogjorde för sin uppfattning om makt i samma eller liknande beslutsprocesser. En förutsättning för att samtliga intervjupersoner skulle uttala sig utifrån samma kontext var att intervjuerna genomfördes med medlemmar från samma organisation. Av den anledningen ansågs en fallstudie vara det bäst lämpade tillvägagångssättet för att kunna erhålla så god förståelse av resultaten som möjligt. Ovan förda argument finner stöd av Bell (2016) som belyser att en fallstudie gör det möjligt att undersöka ett fenomen mer djupgående även fast tiden är begränsad samt av Flyvbjerg (2006) som argumenterar för att fallstudier möjliggör en mer praktisk och komplex förståelse av erhållna resultat. Vidare uttrycker Thacher (2006) att fallstudier utgör ett utmärkt redskap när en vill komma åt och förstå en teoretisk ansats, detta genom att en närmar sig teorin genom förståelse av ett faktiskt och komplext fall. Denna studie önskar finna svar på frågan om hur makt fördelas och erhålls i beslutsprocesser i en organisation, något som ämnats undersökas med hjälp av ett specifikt fall. En kritik vilken ofta lyfts mot fallstudier är att det är svårt att

på ett rättvisande sätt generalisera resultaten. Flyvbjerg (2006) argumenterar mot uppfattningen om att fallstudier inte kan bidra till vetenskaplig forskning på grund av att det inte går att generalisera utifrån dem. Försök att generalisera utifrån fallstudier är nödvändiga och effektiva sätt att utveckla vetenskap. När en inom samhällsvetenskaplig forskning önskar försöka generalisera sina resultat från en fallstudie är ett genomtänkt och strategiskt val av fall en förutsättning (Flyvbjerg, 2006).

Detta är något som beaktats i denna uppsats studie genom val av organisation och intervjupersoner, se avsnittet Urval.

Bell (2016, s. 23-24) föreslår att ett av de bästa metodologiska tillvägagångssätten för fallstudier är intervjuer. Det eftersom att det då går att se organisationella och individuella egenskaper och hur dessa påverkar fenomenet studien undersöker. Aspers belyser (2011, s. 139) att intervjuer ska användas då en önskar få en fördjupad förståelse för hur någon tycker, tänker och/eller handlar. Trost (2005, s. 23) beskriver liknande fördelar när han redogör för en intervjus syften; att metoden är bra när en försöker förstå intervjupersonens tankar, känslor, erfarenheter och föreställningsvärld. Att närma sig frågeställningen med hjälp av intervjuer gav möjlighet att fånga upp hur medlemmar i organisationen som undersökts uppfattar inflytande i beslutsprocesser.

## **4.2 Urval**

I detta avsnitt presenteras val av organisation och intervjupersoner. Först redogörs för hur organisationen valts ut samt vad det är för organisation. Därefter presenteras hur urvalet av intervjupersoner gått till. Ett urval gjordes av intressanta organisationer vilka mejlades för att undersöka om intresse fanns att delta i studien. Den organisation som till slut valdes var en som uppfyllde de krav som identifierats, vilka redogörs för nedan, och där det fanns ett intresse av att delta. Aspers (2011, s. 94-95) belyser vikten av att identifiera vilka egenskaper platsen och personerna behöver inneha för att bidra till studien, vilket därför gjordes innan mailen med förfrågan om deltagande skickades ut.

Utgångspunkten för denna studie var att organisationen skulle vara så egalitär som möjligt. Av den anledningen valdes en liten ideell organisation, eftersom att egalitära principer anses råda i många små ideella organisationer. I ideella organisationer finns ofta en idé om att demokrati råder och att alla medlemmars röster är lika mycket värda. Att välja bort en uttalad hierarkisk organisation gjordes för att medlemmarna inte endast skulle peka ut individer som på pappret är högre i en hierarki som personer med makt. En förhoppning var således att resultatet genom detta val skulle kunna visa på andra faktorer än hierarkisk position i en organisation som källor till makt. Den organisation som valdes skriver i sin verksamhetsberättelse att de värnar om respekt, acceptans och solidaritet medlemmarna emellan. Detta anses kunna jämföras med en strävan efter egalitära principer.

Den organisation som studien utförts på är ideell och har cirka 40 medlemmar som arbetar med kärnverksamheten och/eller styrelseverksamheten. I gruppen medlemmar i kärnverksamheten måste alla vara mellan 18-30 år medan medlemmarna i styrelsen kan vara äldre. För att få vara medlem måste en definiera sig som kvinna. Organisationen har två anställda varav en även är ideellt aktiv. Medlemmarna som är aktiva i kärnverksamheten är aktiva ett flertal gånger i månaden. Utöver att delta på ett möte varannan vecka ska medlemmarna även vara tillgängliga på vissa kvällar och helger. Styrelsen har möte en gång i månaden och har även en facebookchat i vilken kommunikation sker mellan mötena. Organisationens grundsyn är feministisk och den bygger på egalitära principer. Eftersom organisationen är så pass liten kommer den fortsättningsvis benämnas som Organisationen. Namnet på Organisationen skrivs inte ut i uppsatsen för att kunna behålla medlemmarnas anonymitet (Vetenskapsrådet, 2011). Av samma anledning är inte Organisationens verksamhetsberättelse bifogad i denna uppsats. Detta anses ej påverka uppsatsens kvalité.

Urvalet av intervjupersoner bestod av både ett strategiskt- och ett bekvämlighetsurval (Alvehus, 2013, s. 67), detta urval påverkar studiens resultat. Olika grupper som ansågs vara relevanta att intervjua valdes ut. Dessa var nya aktiva medlemmar i kärnverksamheten, erfarna aktiva medlemmar i kärnverksamheten, styrelsemedlemmar samt anställda. På så sätt skedde det strategiska urvalet (Alvehus, 2013, s. 67). På grund av att utomstående inte har tillgång till Organisationens interna kommunikationskanaler skedde även ett bekvämlighetsurval (Alvehus, 2013, s. 68) då utlysningen gick ut till medlemmarna genom en av Organisationens anställda. De medlemmar som var intresserade av att delta i studien intervjuades. Att endast intresserade, samt att det bara var åtta av 40 stycken, som deltog påverkar resultatet. Bland annat kan de vi intervjuat ha en viss syn på hur makt erhålls och fördelas i beslutsprocesser, som inte resten av medlemmarna håller med om. Detta har beaktats då medlemmar från olika grupper valdes ut för att ge en så stor spridning bland medlemmarna i Organisationen som möjligt.

Trost (2010, s. 145) belyser att det är av intresse att hitta en spridning i den population som intervjuas för att uppnå ett så stor förståelse som möjligt för organisationen. För att skapa en så stor förståelse som möjligt för hur makt uppfattas av medlemmar med olika positioner och erfarenhet i Organisationen hölls därför minst en intervju med en medlem från de olika identifierade grupperna. Medlemmarna som intervjuades var åtta stycken, de var mellan 20 och 29 år. En del av de som intervjuade satt i styrelsen, en del var aktiva i kärnverksamheten och en del arbetade för Organisationen. Det var även flera intervjupersoner som var aktiva i både styrelsen och kärnverksamheten. Trost (2010, s. 144) belyser att vikten när intervjuer ska genomföras är kvaliteten på intervjuerna och inte kvantiteten. I denna uppsats studie ansågs att åtta medlemmar, vilket representerar 20 procent av hela Organisationen, från de olika grupperna, uppfyllde de krav på kvalité som anses nödvändiga för uppsatsen.



### 4.3 Insamling av data

I detta avsnitt beskrivs insamlingen av studiens empiriska material. Först redogörs för hur förstudien med två testintervjuer gick till. Sedan redovisas när och var intervjuerna genomfördes. Efter det följer en presentation av intervjuguiden och hur den utformats. Sist kommer avsnittet där transkribering och kodning av intervjuerna redovisas.

Innan huvudstudien inleddes bedrevs en förstudie. I förstudien hölls två testintervjuer och Organisationens officiella dokument studerades. I detta avsnitt benämns studien som huvudstudien och testintervjuerna som förstudien. Innan huvudstudiens intervjuer lästes Organisationens officiella dokument. Dessa var verksamhetsberättelsen från 2015 samt information från Organisationens hemsida. Detta gjordes för att få en förkunskap om Organisationen. Kvale & Brinkmann (2014, s. 150) och Aspers (2011, s. 74-75) belyser att, utöver att skaffa teoretiska grunder för studien, är det av vikt att skapa en förförståelse för organisationen, dess medlemmar och det vardagliga arbetet.

Att två testintervjuer genomfördes möjliggjorde att båda intervjuerna fick testa att leda en varsin intervju innan första intervjun i huvudstudien genomfördes. De som blev intervjuade i testintervjuerna hade erfarenhet av inflytande i beslutsprocesser i ideella organisationer men var inte medlemmar i den organisation där huvudstudien skedde. Att göra testintervjuer utanför Organisationen var för att inte gå in i Organisationen utan tillräcklig erfarenhet av fältet eller metoden. Aspers (2011, s. 78) argumenterar för att förstudien och huvudstudien ska utföras på olika platser eftersom att etiska eller forskningsmässiga misstag då inte kan få effekter på huvudstudien.

Intervjuerna i huvudstudien hölls i Uppsala under två veckor hösten 2016. Fyra intervjuer hölls av vardera intervjuare vilket innebär att sammanlagt åtta intervjuer hållits. Intervjuerna var 45-55 minuter långa. Detta gjordes både för att skapa en så trygg situation som möjligt för intervjupersonen, samt för att ta hänsyn till den numerära maktaspekten som skulle kunnat uppstå om båda intervjuerna varit närvarande (Trost, 2010, s. 67). För val av plats för intervjuerna tillfrågades var och en av intervjupersonerna om de önskade sitta på något särskilt ställe. På så vis hade intervjupersonerna möjlighet att välja för dem trygga platser (Trost, 2010, s. 65). Det enda kravet på denna plats var att intervjun skulle kunna hållas ostört i en inte alltför högljudd miljö (Trost, 2010, s. 65). Detta ledde till att cirka hälften av intervjuerna hölls i Organisationens lokaler och hälften på Engelska parken, en institution vid Uppsala Universitet vilken föreslogs om intervjupersonerna inte hade några särskilda önskemål.

Utformandet av frågorna vilka ingår i intervjuguiden, se bilaga 1, har utgått från uppsatsens frågeställning. Intervjuguiden är uppdelad i tre delar vilka presenteras vidare i detta avsnitt. Den första delen består av sex inledande frågor, den andra är att intervjupersonen ombeds att

rita upp Organisationen på ett blankt papper och den tredje består av sju huvudfrågor vilka på olika vis behandlar beslutsprocesser.

Studiens intervjuer var tematiskt öppna intervjuer (Aspers 2011, s. 146). Samma huvudfrågor ställdes till samtliga intervjupersoner men med olika följdfrågor anpassade efter intervjupersonens svar för att kunna följa upp intressanta spår. Intervjupersonerna gavs utrymme att själva reflektera över frågorna som ställdes under intervjun, utan att frågorna låste svarsalternativen. Kavle & Brinkmann (2014, s. 207) beskriver att den ideala intervjupersonen inte finns och att vissa kan behöva hjälp att prata. Detta löstes genom att ha stödfrågor under huvudfrågorna som komplement till de följdfrågor som intervjuarna kom på i intervjusituationen. Strävan har varit att formulera så enkla, raka och konkreta frågor som möjligt för att underlätta för intervjupersonerna (Trost, 2010). Frågan "varför" undveks då den kan uppfattas som ifrågasättande och ogillande (Trost, 2010, s. 103).

De inledande frågorna i intervjuguiden är specifika och konkreta, ett upplägg vilket har stöd av Trost (2010, s. 90). Syftet med dessa var att bygga upp en god relation mellan intervjupersonen och intervjuaren samt, i denna studies fall, att erhålla relevant bakgrundsinformation om intervjupersonen och hennes medlemskap i Organisationen. Efter de inledande frågorna ombads intervjupersonen att rita upp hur Organisationen ser ut på ett blankt papper (jfr. Trost, 2010, s. 85). Intervjupersonen fick då möjlighet att i lugn och ro fundera över hur hon uppfattar att Organisationen ser ut och fungerar. Denna skiss användes sedan som stöd i dialogen mellan intervjuaren och intervjupersonen under resten av intervjun. Eftersom att det då studien genomfördes inte fanns en officiell organisationskarta var detta även ett sätt för intervjuarna att få en uppfattning om organisationsstrukturen.

Utformandet av de sju huvudfrågorna, vilka på olika vis behandlar beslutsprocesser, har fokuserat på intervjupersonens uppfattning av maktfördelning i beslutsprocesser. Under huvudfrågorna finns förslag på stödfrågor som berör intressanta områden att följa upp om inte intervjupersonen kommer in på dem på egen hand eller om fler frågor är nödvändiga för att få samtalet att flyta. Dessa stödfrågor är inte nödvändigtvis de som använts i intervjusituationerna. Kvale & Brinkmann (2014, s. 180) betonar vikten av aktivt lyssnande av intervjuaren för att denne ska kunna följa upp lovande uttalanden och ställa relevanta följdfrågor. I intervjusituationerna använde sig intervjuaren av aktivt lyssnande för att kunna ställa följdfrågor på områden som intervjupersonen kom att tala om. Detta ledde till att alternativa följdfrågor formulerades i intervjusituationen. Intervjupersonerna uppmuntrades att svara utifrån sig själva och med hjälp av exempel.

#### **4.4 Transkribering, kodning och analys**

I detta avsnitt presenteras studiens transkribering, kodning och analys. När de första intervjuerna hade genomförts påbörjades transkriberings- och kodningsförfarandet.

Uppsatsen utgår från en statisk analys, som kommer från statisk-dynamisk analys (Aspers, 2011, s. 205)

För att ge så goda förutsättningar som möjligt för en gemensam förståelse och analys av det empiriska materialet gjordes ett transkriberingsschema, se bilaga 2. Transkriberingen av intervjuerna skedde parallellt med att intervjuerna fortskred. Detta gjordes för att, i enlighet med Aspers (2011, s. 158), ge möjlighet att komplettera kvarvarande intervjuer med frågor om det skulle upplevas att för analysen viktiga delar föll utanför den på förhand konstruerade intervjuguiden.

Det empiriska materialet har kodats med mixad kodning, både deduktiv och induktiv, se bilaga 3. Den deduktiva kodningen utgick från begreppen redogjorda för i teoriavsnittet; auktoritet, formella positioner, inflytande, personlighet, expertkunskaper samt tillfälle. Eftersom att statisk analys, vilken fokuserar på på kopplingen mellan den valda teorin och koder i det empiriska materialet som belyser liknande fenomen, valts som analysmetod ansågs deduktiv kodning kunna hjälpa till att sortera och strukturera empirin. Induktiv kodning användes för att koda och kategorisera (Aspers, 2011, s. 169) de fenomen i empirin vilka inte ansågs inbegripas i de deduktiva koderna. Tre situationer i Organisationens beslutsprocesser identifierats, dessa är att tillfrågas, att komma med idéer och att delta i diskussioner. De tre situationerna kunde kopplas till kategorin makt, både genom auktoritet och inflytande. Med hjälp av de tre situationerna skapades en större förståelse för hur och vart makt tar sig uttryck. Vidare i den induktiva kodningen hittades exempelvis koderna acceptans av meningsskiljaktigheter, relationer samt vilka som tar beslut. Till koden vilka som tar beslut fanns underkoderna hela organisationen, styrelsen, kärnverksamheten, smågrupper i kärnverksamheten och anställda. Ett exempel är hur koden vilka som tar beslut kopplades ihop med makt och formella positioner. Dessa kopplades samman eftersom att formella positioner definierades av att ha det sista ordet i ett beslut och de intervjuade pratade om dessa olika grupper som de vilka hade det sista ordet. I den induktiva kodningen har röstning kategoriserats som en metod vilken medlemmarna uppfattar som ett sätt att fördela auktoritet. Några av dessa induktiva koder har inte använts i analysen, exempelvis relationer, då denna inte kunde kategoriseras ihop med den valda teorin. Att använda mixad kodning anses ha ökat förståelsen av det empiriska materialet och bidragit till en mer utförlig analys än vad som varit möjlig att genomföra med hjälp av endast induktiv- eller endast deduktiv kodning.

För att analysera studiens empiri har statisk analys använts. Denna analysmetod ansågs mest relevant för uppsatsen då denna metod används för att jämföra de uttalanden som kodats i olika kategorier med de begrepp som definierades i teoriavsnittet. Både de induktiva och deduktiva koderna och deras innehåll har tolkats och jämförts med de teoretiska begreppen från teoriavsnittet med hjälp av statisk analys. Den dynamiska delen av en statisk-dynamisk analys valdes bort då denna studie inte utgår från att analysera processer eller förändringar över tid och rum (Aspers, 2011, s. 205).

#### 4.5 Metodologiska överväganden

Nedan presenteras Vetenskapsrådet etiska hänsynstaganden vilka har beaktats i arbetet med denna uppsats. Vidare diskuteras även uppsatsens reliabilitet och validitet.

Utifrån Vetenskapsrådet (2011) har två aspekter beaktats av etiska överväganden; forskareetik och forskningsetik. För att arbeta med en god forskareetik gentemot forskningen och forskarsamhället har uppsatsskrivandet utgått från Robert Mertons modell CUDOS (Vetenskapsrådet, 2011, s. 17). Modellen innehåller, sammanfattningsvis, direktiv om att forskarsamhället och samhället i stort ska få ta del av forskningsresultatet, att forskningsresultatet endast ska bedömas utifrån rent vetenskapliga kriterier, att forskarens enda motiv med forskningen är att bidra med nya kunskaper samt att forskaren outhärligt ska ifrågasätta och inte bedöma resultatet förens hen har tillräcklig grund för sina antaganden (Vetenskapsrådet, 2011, s. 17). Mertons modell tas rent konkret i beaktning för denna uppsats genom att resultaten som erhållits genom denna studie finns att läsa i denna uppsats vilken finns att ta del av i Diva - Digitala vetenskapliga arkivet, en portal på Internet tillgänglig för allmänheten. Studien som presenteras i uppsatsen har utformats med det enda syftet att bidra till ny kunskap. Uppsatsen har under processens gång kontinuerligt kritiskt granskats av kurskamrater och handledare för att trygga att argument och antaganden är tillräckligt motiverade och underbyggda genom hela uppsatsen.

Hänsyn har även tagits till fyra av Vetenskapsrådet formulerade krav för forskningsetiska principer. I enlighet med informations- och samtyckeskravet (Vetenskapsrådet, 2011, s. 18) har intervjupersonerna innan intervjuerna genomförts delgetts relevant information om studien, gett sitt samtycke till att delta och meddelats att de, om de så önskar, kan avbryta sitt deltagande. För att hindra att obehöriga ska kunna ta del av intervjupersonernas uppgifter och härleda dem till individer, har hänsyn tagits till konfidentialitetskravet (Vetenskapsrådet, 2011, s. 67). Detta genom att intervjupersonernas namn utelämnats och istället ersatts med "IP 1" och så vidare vilket står för Intervjuperson 1, i transkriberingen. En ytterligare åtgärd som vidtagits för att intervjupersonernas identiteter inte ska kunna avslöjas är att namnet på organisationen som studerats inte tillkännages i denna uppsats. Detta blir tydligt i Resultat och analys-avsnittet där Organisationen är anonymiserad citaten. Ett sista krav som beaktats i arbetet är nyttjandekravet. Det insamlade materialet som erhållits genom studien har endast använts till uppsatsförfattandet (Vetenskapsrådet, 2011, s. 23).

Utöver de ovan nämnda riktlinjerna har även etiska krav ställts på uppsatsförfattarna att de ska sträva efter att uppnå en så hög vetenskaplig kvalitet som möjligt på sin studie och den publicerade uppsatsen (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 111). I strävan efter detta har åtgärder vidtagits för att studien ska erhålla så hög reliabilitet och validitet som möjligt. I kvalitetssäkrandet av en studie bör både studiens reliabilitet och validitet beaktas. I *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2014, s. 295) av Kvale och Brinkmann har begreppen reliabilitet och validitet anpassats så att de ska kunna användas i förhållande till kunskap

producerad i intervjuer. Nedan följer en kort förklaring av de båda begreppen, inledningsvis reliabilitet och sedan validitet, samt en redogörelse för hur arbetet med kvalitetssäkring av denna uppsats har gått till.

Reliabilitet handlar enligt Kvale & Brinkmann (2014, s. 295) om graden av tillförlitlighet och konsistens hos forskningsresultatet. Reliabiliteten i en studie är hög om studien kan upprepas av en annan forskare vid en annan tidpunkt och fortsatt genererar samma resultat (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 295). I intervjusituationen påverkas reliabiliteten av huruvida intervjupersonerna ger olika svar till olika intervjuare. Genom att välja öppen tematisk intervju som tillvägagångssätt för att samla in empiri ges intervjuaren möjlighet att improvisera och följa upp intressanta uttalanden av intervjupersonen (Aspers, 2011, s. 144). Detta val, i kombination med att denna studie genomförts av två personer, gör att intervjuerna kan komma att se olika ut. Frågorna till intervjupersonerna har ställts på lite olika sätt och olika svar har således erhållits beroende på vem som hållit i intervjun. Som Bell (2016, s. 190) belyser kan en risk med intervjuer vara att forskaren influerar svaren samt att frågorna som ställs inte svarar mot arbetets frågeställning och syfte. Detta kan leda till att studien blir svår att replikera av andra forskare vid ett senare tillfälle, något som sänker studiens reliabilitet. Detta har dock tagits hänsyn till på två sätt, det ena är att uppsatsens handledare godkänt intervjuguidens frågor. Den andra är att intervjuguiden baserats på sju huvudfrågor. Detta kan anses vara många för en tematisk öppen intervju på 45-55 minuter då tidsramen skulle kunna leda till att intervjun blir för styrd. De förbestämda frågorna var dock ett medvetet val för att samtliga intervjuer skulle behandla samma frågor, detta möjliggjorde användningen av tematiskt öppna intervjuer trots att de genomfördes av två olika intervjuare. Tematiskt öppna intervjuer ansågs utifrån denna uppsats frågeställning vara det mest lämpliga tillvägagångssättet för att undersöka medlemmarnas uppfattningar. Intervjuformen ger intervjuaren möjlighet att upptäcka för studien relevanta områden, som inte förutsetts innan, i och med att intervjupersonerna är med och konstruerar frågorna (Aspers, 2011, s. 144). Fördelarna med det metodologiska tillvägagångssättet anses därför väga tyngre än begränsningarna. För att höja uppsatsens reliabilitet skapades en intervjuguide för att samma områden skulle behandlas under samtliga intervjuer. Kodningen och analysen utfördes i samklang mellan båda uppsatsförfattarna för att tolkningen av materialet skulle bli enhetlig och lättförståelig för någon som eventuellt önskar replikera studien.

Validitet innebär inom samhällsvetenskaplig forskning huruvida en studie faktiskt undersöker det den ämnar och påstås undersöka (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 296). Snarare än att endast kontrollera för studiens validitet i slutet av en studie förespråkar Kvale & Brinkmann (2014, s. 298) att en för att erhålla så hög validitet och kvalitet på studien som möjligt ska betänka detta under hela arbetsprocessen. Arbetet med att kvalitetssäkra denna uppsats genom en god validitet har genomsyrat genomförandet av studien samt författandet av uppsatsens samtliga delar. De områden som behandlas i avsnittet om den tidigare forskningen har valts ut för att ge läsaren en förförståelse för forskningsfältet vilket denna uppsats ämnar bidra till. Teorivalet är baserat på uppsatsens frågeställning, i tron om att en relevant analys

av det insamlade materialet ska kunna göras med hjälp av den. Valet av intervjuer som metod för att samla in empiri till studien är grundat i att frågeställningen ämnar undersöka uppfattningen hos medlemmar i en organisation. För att säkerställa att frågorna i intervjuguiden faktiskt genererade svar vilka kunde analyseras för att besvara uppsatsens frågeställning genomfördes två testintervjuer. Uppsatsens frågeställning har legat i fokus vid utformandet av uppsatsens samtliga delar för att trygga att dessa faktiskt söker bidra till att ge svar på den.

## **5 Resultat och Analys**

Uppsatsen har ämnat undersöka om medlemmar i en ideell organisation uppfattar att makt i beslutsprocesser skiljer sig medlemmarna emellan samt hur makten erhålls. Detta har gjorts med hjälp av Bacharach och Lawlers (1980) teori om hur makt i en organisation erhålls genom auktoritet och inflytande och det är således främst deras begrepp som ligger som grund för analysen. Resultatet föreslår att de intervjuade medlemmarna uppfattar skillnad i makt medlemmarna emellan. Vad som gör att en medlem erhåller makt i beslutsprocesser uppfattas av medlemmarna bero på huruvida de är socialt utåtriktade eller ej samt deras språkbruk (personlighet), innehav av kunskap och information som är viktig för Organisationen (expertkunskaper och tillfälle) samt vad de har för uppgifter i Organisationen (formella positioner). För att studera hur makt i form av auktoritet och inflytande fördelas och erhålls har tre situationer vilka identifierats i det empiriska materialet som delar i Organisationens beslutsprocesser använts och analyserats. Dessa tre delar av beslutsprocessen är att tillfrågas, att komma med idéer samt att delta i diskussioner. Baserat på intervjupersonernas uttalanden har auktoritet tolkats i empirin på det viset att medlemmarna uppfattar att den som har sista ordet i en beslutsprocess är auktoritär i den frågan. Inflytande har baserat på empirin tolkats som vem eller vilka i Organisationen som får mest gehör för det de säger bland de andra medlemmarna.

### **5.1 Makt genom auktoritet**

En tolkning av empirin har gjorts som föreslår att en gemensam uppfattning i Organisationen är att det är viktigt att beslut ska fattas av de som berörs. Den auktoritära makten i Organisationen har genom detta tolkats vara uppdelad så att olika personer och grupper har auktoritet i olika beslutsprocesser baserat på deras formella roller i Organisationen. Genom denna tolkning problematiseras en absolut egalitarism i Organisationens kultur i och med att olika individer och grupper tycks vara överordnade andra i olika beslutsprocesser.

En förutsättning för att denna fördelning av makt genom auktoritet genom olika formella positioner ska kunna upprätthållas har tolkats vara tillit medlemmarna emellan. Denna tillit bekräftar att vissa medlemmar har makt genom auktoritet i vissa frågor genom att deras beslut inte ifrågasätts av övriga medlemmar. I Organisationen verkar det finnas en medvetenhet om att makt i form av auktoritet i beslutsprocesser skiljer sig mellan medlemmar beroende på vad beslutet gäller. En tolkning har gjorts att det finns en medveten

strategi för att kontrollera och fördela den auktoritära makten. Den strategin är röstning och redogörs för i avsnittet Fördelning av auktoritet genom röstning.

### 5.1.1 Auktoritet genom formella positioner

I empirin går det att se att vem eller vilka i Organisationen som innehar makt genom auktoritet varierar beroende på medlemmarnas formella positioner samt vilka frågor som behandlas. Formella positioner och de olika uppgifterna som de medför kan leda till att medlemmar erhåller makt i beslutsprocesser. Intervjupersonerna nämner att Organisationen eftersträvar att alla ska komma till tals och ha inflytande i de beslut som fattas. Vem som har störst auktoritet och sista ordet i beslutsprocesser tycks dock skilja sig medlemmar emellan beroende på var i Organisationen medlemmen är aktiv samt vilket beslut som ska fattas. Vem eller vilka som är auktoritära i en beslutsprocess skiljer sig alltså beroende på vad den aktuella frågan handlar om. Genom sina olika positioner som styrelsemedlemmar, aktiva i kärnverksamheten samt anställda, ges individerna och grupperna större eller mindre möjlighet att påverka hur vissa handlingar ska utföras inom vissa områden. Hur mycket auktoritet en grupp har i en viss fråga kan alltså skilja sig. Vilken del av Organisationen som tar vilka typer av beslut är etablerat bland medlemmarna och de intervjuade har i sina svar alla gett en liknande bild av detta. Ett kort men talande citat angående detta från en intervju är:

*“Det tas aldrig beslut över huvudet på någon annan”*

En kan genom citatet ovan tolka att medlemmen uppfattar att besluten tas av de medlemmar som berörs med tanken om att medlemmarna själva ska vara aktiva i de beslut som berör dem och deras aktivism. Inom Organisationen har det skapats ett system av beslutsfattande processer där styrelsen ej tar beslut över vad kärnverksamheten ska göra eller gör, samt att kärnverksamheten inte beslutar i vissa typer av ekonomiska och administrativa ärenden. Detta har bland annat tolkats genom citatet nedan där denna uppdelning beskrivs som den naturliga. Intervjupersonen uttrycker att styrelsen inte ägnar sig åt samma aktiviteter som kärnverksamheten och att de därför inte fattar beslut där.

*“... de som sitter bara i styrelsen som inte är inblandade i det andra [organisatoriska]arbetet de har ju inte riktigt med det att göra och de är inte med på de mötena heller så det blir ju naturligt så att de som är engagerade i det projektet röstar om det.”*

De intervjuade verkade till stor del vara eniga om att och hur ansvarsområdena som finns är fördelade mellan olika grupper och positioner i Organisationen. Det är de som är aktiva inom det specifika området som har mest auktoritet i de beslutsprocesserna. Detta resonemang illustreras med citatet nedan.

*“Vissa roller har lite mer inflytande än andra. Men det är ju, vissa roller i vissa frågor.”*

Enligt intervjupersonerna eftersträvar Organisationen och dess medlemmar att förankra beslut i alla delar av verksamheten. En tydlig uppdelning görs dock av medlemmarna som intervjuades mellan styrelsen och de aktiva inom kärnverksamheten. Dessa två grupper har olika huvudsakliga ansvarsområden. I ekonomiska frågor samt beslut som rör anställningar bär styrelsen huvudansvaret och gällande Organisationens aktiviteter är det främst de aktiva inom kärnverksamheten som har auktoritet. Medlemmarna i Organisationen kan alltså ha olika positioner gruppvis vilket påverkar hur tungt deras ord väger i olika frågor, men detta sker även på individnivå. I styrelsen har medlemmarna olika positioner vilka medför både ansvar och makt. I styrelsen finns bland annat firmatecknare, anställningsansvarig, webansvarig och ekonomiansvarig. Att inneha en av dessa positioner kan innebära att en måste ge sitt godkännande till beslut inom sitt ansvarsområde innan det blir godkänt vilket i förlängningen innebär att vem som har sista ordet i frågan blir bundet till vissa medlemmar. I citaten nedan ges exempel på olika beslut vilka olika styrelsemedlemmar har ansvar för.

*“... allt material som går utåt, till exempel så här debattartiklar, allt material som har vårt namn på, så ska jag och två andra i styrelsen godkänna.”*

*“... anställningsansvarig (...) okejar när Samordnaren skriver ett nytt anställningsavtal till sig själv.”*

Utöver styrelsen och de aktiva inom kärnverksamheten finns även positionen som anställd i Organisationen. Positionen som anställd verkar inte av medlemmarna uppfattas ge auktoritet i beslutsprocesser, däremot tycks den ge ett ökat inflytande. När de anställda ska ta beslut ska det först förankras antingen i styrelsen eller bland medlemmarna i kärnverksamheten. Något som är återkommande i uttalandena från intervjupersonerna är uppfattningen om att de anställda genom sin position ofta blir personer som andra medlemmar vänder sig till med frågor och kritik. Detta på grund av att de i sina positioner som anställda är insatta i stora delar av organisationens verksamhet. I följande citat resonerar en av de intervjuade medlemmarna kring de anställdas makt som de erhåller i och med att de har den formella positionen anställd.

*“De [anställda] (...) har mycket inflytande för att de har ju god insikt in i vad som görs och vad som behöver göras så att de lägger ofta fram förslag som vi går igenom och röstar om, så att de har ju definitivt en, ett stort inflytande, det har de. För att de är nog de som är mest insatta i verksamheten.”*

Vem eller vilka i Organisationen som innehar makt genom auktoritet varierar således beroende på vilka frågor som behandlas. I Organisationen går det att förstå hur personer och grupper med olika positioner har auktoritet i olika beslutsprocesser och deras beslut accepteras allt som oftast utan att ifrågasättas av övriga medlemmar. De gör det eftersom att övriga medlemmar litar på att personen eller gruppen som har huvudansvaret för frågan vet



hur en bör gå tillväga för att fatta ett beslut som är så gynnsamt som möjligt för hela Organisationen. Den makt vilken i denna analys tolkas som auktoritär tycks således till stor del förutsätta tillit medlemmarna emellan. En kan tolka denna tillit hos övriga medlemmar som ett legitimerande av den auktoritära makten vilken erhålls av vissa personer i vissa beslutsprocesser genom deras formella positioner. Ovanstående resonemang exemplifieras nedan med en intervjupersons svar på frågan om hon anser att hon kan påverka sättet på vilket hon utför sina uppgifter i Organisationen.

*“... finns det stor förståelse och men det handlar ju också då om att det ska finnas tillit att jag inte bara ska hitta på någonting. De måste ju lita på att jag, det jag säger stämmer att det är rimligt och det gör man ju, man litar ju på varann. Det finns ett jättestort förtroende för varandra, att vi inte bara lägger fram förslag som gynnar oss själva, och det är därför tror jag som man har den möjligheten att påverka så mycket själv sitt arbete (...) det är väldigt mycket frihet under ansvar, att man sköter sitt jobb.”*

Hur mycket medlemmarna har att säga till om när beslut ska fattas tycks alltså, baserat på tidigare resonemang i detta avsnitt, skilja sig mellan olika medlemmar i olika frågor beroende på deras positioner i Organisationen. Då Organisationens verksamhet bygger på ideellt engagemang kan en anta att medlemmarna endast har ett begränsat antal timmar i veckan att lägga på Organisationens verksamhet, och att denna uppdelning således är nödvändig för att verksamheten ska kunna bedrivas på ett effektivt sätt. Denna frihet under ansvar, som intervjupersonen uttrycker det i citatet ovan, kan därför ses som en förutsättning för att Organisationen ska kunna fatta effektiva beslut och driva verksamhet framåt.

Auktoritet genom formella positioner har i Organisationen tolkats som den makt en person eller grupp har att fatta ett beslut. Vem som har störst auktoritet och sista ordet i beslutsprocesser tycks skilja sig medlemmar emellan beroende på var i Organisationen medlemmen är aktiv samt vilket beslut som ska fattas. Vem eller vilka som är med i beslutsprocessen är kopplad till vem eller vilka beslutet berör. Denna typ av uppdelning har härletts till att det finns en tillit medlemmar emellan.

### **5.1.2 Fördelning av auktoritet genom röstning**

Makten genom auktoritet som finns i Organisationen och dess olika delar hanteras, kontrolleras och fördelas i och av Organisationen. Röstning har tolkats som en metod som används för att fördela den auktoritära makten när beslut ska fastställas. De övriga i Organisationen måste sedan förhålla sig till beslutet. De intervjuade uttryckte att röstning sker inom en grupp, eller på årsmötet bland alla närvarande medlemmar, och på så sätt fördelas den auktoritära makten mellan medlemmarna i gruppen som har sista ordet i frågan. Utifrån intervjupersonernas uttalanden kan en tolka röstning som ett verktyg vilket används i strävan efter att samtliga medlemmar i gruppen vilken ska fatta beslutet ska få möjlighet att

ha det sista ordet i den beslutsprocessen. När gruppen som har makt genom auktoritet i frågan tagit ett beslut via röstning anses det beslutet vara legitimt bland övriga medlemmar.

Röstning är den metod som tolkats att används för att fördela det slutgiltiga beslutsfattandet mellan alla närvarande i beslutsprocessen. Varje person ges en röst och dessa röster anses av intervjupersonerna alla väga lika mycket. Det kan tolkas som att medlemmarna i Organisationen på detta vis försöker se till att alla som är närvarande när ett beslut ska fattas ges lika mycket makt genom auktoritet. Röstning sker både i styrelsen och bland de aktiva i kärnverksamheten. Vissa av de som intervjuades uttryckte att det är tydligt uttalat vilka som har rösträtt i vilka frågor och beslutsprocesser. De aktiva inom kärnverksamheten har inte rösträtt i styrelsebeslut och vice versa. Röstningen kan ske i olika forum, bland annat över Facebook eller vid ett fysiskt möte. Ett beslut fattat genom röstning har av intervjupersonerna uttryckts vara det sista steget i beslutsprocessen. Den tolkningen går att göra i citatet nedan.

*“... först diskuterar vi det och alla får säga sina för och emot och tankar överhuvudtaget och sen så röstar vi på ordförandens initiativ. Och sen är det det som gäller bara, så det är väldigt enkelt.”*

I citatet ovan kan en även tolka att det efter röstning är det beslutet som fått majoritet som ska gälla och att detta inte ifrågasätts. Dock påtalade några intervjupersoner att det sällan blir omröstning inom kärnverksamheten utan att det istället förs diskussioner tills en konsensus nås. Detta går bland annat att utläsa i citatet nedan.

*“Det blir väldigt sällan omröstning faktiskt för vi brukar ha liksom, det är ju fritt att prata och säga vad man tycker så, så det brukar bli en liten korsdiskussion och sen brukar vi komma till en konsensus märkligt nog”*

Eftersom beslutsprocesserna ofta verkar ske, som citatet ovan redogör, genom diskussion kommer inte alla närvarande ha lika mycket makt genom auktoritet. Genom röstning försöker Organisationen dock fördela den auktoritära makten så att samtliga personer som är delaktiga i den grupp i vilket beslutet ska fattas delar på det sista ordet. De sista två citaten ovan föreslår att diskussion oftast föreligger röstning. Genom detta kan en tolka att det är i diskussionen som riktningen i vilket beslutet kommer gå vid röstningen avgörs.

Röstning är en metod som används i Organisationen för att fördela den auktoritära makten mellan de närvarande medlemmarna. Även om röstningen föregåtts av diskussion som kan rikta röstningen åt ett visst beslut tas anses röstning legitimera beslutet. Riktningen vilken diskussionen går åt tycks påverkas av andra maktaspekter som uttrycks genom att medlemmarna har olika mycket inflytande.

## 5.2 Makt genom inflytande

Inflytande har baserat på empirin tolkats som vem eller vilka i Organisationen som får mest gehör för det de säger bland de andra medlemmarna. Detta kan en utläsa i empirin som presenteras nedan. Resultatet har tolkats med stöd i Bacharach & Lawlers (1980) tre källor genom vilka makt i form av inflytande erhålls i beslutsprocesser. Kapitlet Makt genom inflytande är uppdelat i tre avsnitt. I avsnittet Inflytande genom personlighet redogörs för egenskaper hos medlemmarna i Organisationen vilka de uppfattar att kan komma att ge dem inflytande. De personliga drag som kan ge medlemmar inflytande uppfattas bland annat vara att de pratar ofta samt att de gillar att ta plats i en grupp. I avsnittet Inflytande genom expertkunskaper analyseras dels expertkunskaper som kommer inifrån Organisationen, vilket tolkats som erfarenheter som bygger på bland annat hur lång tid medlemmarna varit aktiva i Organisationen, samt expertkunskaper som medlemmarna erhållit utanför Organisationen. De expertkunskaper som erhållits utanför Organisationen kan komma från bland annat utbildning och eget intresse. I avsnittet Inflytande genom tillfälle analyseras hur medlemmar uppfattar att inflytande i beslutsprocesser erhålls genom att närvara vid tillfällena då information, vilken kan vara värdefull för andra medlemmar i Organisationen, delges.

### 5.2.1 Inflytande genom personlighet

I det empiriska materialet föreslås att vissa specifika karaktärsdrag, så som social utåtriktning och vältalighet, påverkar vem som kommer till tals i beslutsprocesser. Olika personlighetsdrag verkar således skapa olika förutsättningar till att erhålla makt för de som är med i beslutsprocessen.

En av intervjupersonerna uttryckte att hon trodde att personlighet var det som spelar roll för om någon kom till tals eller inte i Organisationen. I det empiriska materialet går det att utläsa hur flertalet intervjupersoner belyser hur socialt utåtriktade personer tar mer plats i en grupp. Att ta mer plats i gruppen innebar bland annat att berätta sina åsikter för resten av gruppen som en befann sig i eller att oftare ta initiativ till att uttrycka sig. De personerna har av medlemmarna uppfattats vara de som resterande grupp oftast lyssnar på och genom det får de större inflytande i beslutsprocesser. Detta uppfattade en av de intervjuade som problematiskt:

*“Det jag tycker kan vara problematiskt är att folk tycker om att prata, till exempel jag, kanske får min vilja fram starkare än andra. För jag vågar säga det liksom.”*

I citatet ovan går det att utläsa hur medlemmen uttrycker det som problematiskt att vissa gillar att prata och uttrycka sin åsikt eftersom att det påverkar vem som får gehör för sina åsikter i beslutsprocesser. De intervjuade verkade uppfatta att den verbala förmågan kan komma att vara betydande för huruvida medlemmar tar plats och därigenom erhåller inflytande. I följande citat går det att utläsa att personer som pratar mycket och uttrycker sig på ett bra sätt är de som oftast lyssnas på.

*“Ja att det blir ju liksom folk som pratar väldigt mycket som får göra sig hörda och folk som kanske är mer värtaliga eller mer välutbildade medan folk som kanske är yngre eller liksom har en annan utbildning kanske inte känner sig riktigt lika bekväma att prata”*

Citatet belyser även att utbildning spelar roll för i vilken utsträckning medlemmarna kommer till tals. I det empiriska materialet går det att tolka hur personer som ofta tar plats och gillar det är de som är mer karismatiska än de som är tysta eller inte trivs med uppmärksamheten. Detta kan leda till att karismatiska och pratglada medlemmar har ett ökat inflytande. I det empiriska materialet framhålls hur vissa personer själva tar, och ges, utrymme att tala. Detta påverkar resterande medlemmars åsikter i beslutsprocesser då den som får tala uppfattas ha inflytande, vilket kan tolkas i citatet nedan.

*“Det finns ju alltid de som som tar mycket plats och som asså låter högst då kanske man (.) man lyssnar ju på de som uttalar sig men det sitter ju också ibland människor som kanske har någonting att säga men men inte vågar eller vill för den delen liksom uttala sig där”*

Citatet visar att när vissa människor ges plats, tas också plats från någon annan och detta påverkar hur mycket inflytande personerna får i beslutsprocesserna. Intervjupersonen verkar uppfatta att gruppen lyssnar på vissa som “tar plats och låter högst” och att andra inte vågar eller vill komma till tals. Att få sin vilja igenom med hjälp av att uttrycka den kan ses som naturligt men kan också komma att bli problematiskt då inte alla kommer till tals i lika stor utsträckning. En av intervjupersonerna uttryckte att tiden för möten är begränsad vilket en kan tolka som att utrymmet att tala är tidsmässigt begränsat. Detta kan innebära att åsikterna hos individer som inte är utåtriktade och verbalt skickliga inte uttrycks i lika stor utsträckning och att de genom detta inte har lika stort inflytande i beslutsprocesser.

I det empiriska materialet går det att tolka att medlemmarna uppfattar att skillnader i medlemmarnas personligheter påverkar vilken tillgång till inflytande de får i beslutsprocesser. Det kan handla om att ett medlem är mer värtalig och/eller mer socialt utåtriktad. När en person hörs mycket får denne också utrymme att tala och genom detta skapas inflytande. Personlighet uppfattas som en av faktorerna vilka påverkar tillgång till inflytande i beslutsprocesser, nedan presenteras expertkunskaper som en andra faktor.

### **5.2.2 Inflytande genom expertkunskaper**

Det empiriska materialet visar att flertalet av intervjupersonerna uppfattade specifik sakkunskap som en källa till inflytande. De individer som har mycket sakkunskap, det vill säga expertkunskaper, om ett visst ämne har oftast mycket inflytande när de frågorna ska tas ställning till. Sakkunskapen kan komma inifrån eller utifrån Organisationen, från en formell utbildning men också från ett genuint intresse i frågan eller egna upplevda erfarenheter. Citatet nedan beskriver att medlemmar med expertkunskaper i frågan kan komma att ha mer inflytande i beslutsprocessen än medlemmar utan den kunskapen.

*“... det kan vara om man själv känner att man inte har så mycket kunskap inom ett ämne kanske man hellre lämnar över beslutet till någon annan som har mer kunskap snarare än att lära sig mer själv”*

Detta citat tyder på att med hjälp av expertkunskaper har en medlem inflytande i ett beslut i så pass stor utsträckning att ett beslut kan läggas över på de med expertkunskaper. Vidare diskuteras expertkunskaper som något en medlem besitter vilket kan användas, både medvetet och omedvetet, till hennes fördel för att erhålla inflytande i en beslutsprocess. Expertkunskaperna kan ge inflytande när en medlem använder kunskapen för att argumentera för sin sak i en beslutsprocess. Därigenom kan också personlighet spela in för vem som uttrycker sin expertkunskap. Ett tillägg blir då att det finns en möjlighet att en individ som är tyst kan ha mycket kunskap inom ett ämne vilken hon inte tar initiativ att dela med sig av. Expertkunskap kan delas upp i kunskap som medlemmen tillförskaffat sig inifrån Organisationen och kunskap som medlemmen erhållit utifrån Organisationen. Nedan presenteras dessa två olika typer av expertkunskap inom Organisationen.

Expertkunskaper inifrån tolkades, utifrån det empiriska materialet, som de erfarenheter vilka medlemmarna har som kommer inifrån organisationen och kan vara betydelsefulla för Organisationen. Dessa kunskaper delas med resterande medlemmar genom att exempelvis berättas i mötessituationerna eller skrivs ut i en facebookchatt. Ett exempel, som intervjupersonerna tog upp under intervjuerna, var hur de som har mer erfarenhet har mer kunskap om Organisationens verksamhet och därför oftare blir tillfrågade om hur aktiviteter ska ordnas eller hur resonemang kring en fråga tidigare förts. En kan genom det tolka att hur mycket tid en medlem har lagt på sitt engagemang i Organisationen spelar roll för hur mycket expertkunskap denne har, ju mer tid desto större expertkunskap inifrån.

Expertkunskaper utifrån tolkades, med stöd av Bacharach och Lawler (1980) samt Raven (2008, s. 8), i det empiriska materialet som kunskaper vilka medlemmarna erhöll från situationer utanför Organisationen. De intervjuade uttalade att akademisk utbildning kunde skapa inflytande i Organisationen då medlemmen med akademisk utbildning har kunskap som kan vara till nytta för Organisationen. Denna uppfattning av att expertkunskaper utifrån kan leda till ökat inflytande i beslutsprocesser i Organisationen delades av flera intervjupersoner. Expertkunskaper mottas olika av övriga medlemmar, beroende på i vilken situation och till vad kunskapen används. Att ha en kassör som är utbildad ekonom menade en av intervjupersonerna att Organisationen är tacksamma för medans de medlemmar som använder sitt akademiska språk när de pratar kan av vissa anses vara ett problem. De intervjuade uttrycker att elitism i språkanvändande inte uppskattas i Organisationen. Det som påverkar hur expertkunskapen mottas skulle en genom detta kunna tolka att beror på hur expertkunskapen används. En tolkning är att när expertkunskaper utifrån används till att utveckla eller stärka Organisationens verksamhet, genom att se till Organisationens bästa, anses det inflytandet som bra. När expertkunskaperna utifrån istället används för att föra sin

egen talan och föra Organisationen i den riktning en själv vill anses det som sämre. I citatet nedan kan en tolka att det i Organisationen finns en motvilja mot användande av expertkunskap på ett sätt som kan uppfattas som översittande.

*“... elitism är liksom inte någonting som vi vill ha i [Organisationen]”*

Fler intervjupersoner föreslog även att inflytande, som båda typerna av expertkunskaper ger, verkar skapa utrymme att uttrycka sin åsikt utan att bli ifrågasatt. Argumenten som grundas i expertkunskaper, uppfattades av de som intervjuades, vara svåra att ifrågasätta. Och som i det första citatet i detta avsnittet ger uttryck för verkar vissa beslut lämnas till de som har expertkunskaper inom ett specifikt område.

Expertkunskaper kan komma inifrån eller utifrån Organisationen och kan vara olika kunskaper som gör att medlemmen erhåller inflytande i vissa beslutsprocesser i Organisationen. Expertkunskaperna kan både användas till att bidra till Organisationens verksamhet, vilket anses bra för Organisationen, eller för att föra en egen talan, vilket i vissa fall kan anses vara negativt. Både personlighet och expertkunskaper utifrån och inifrån skapar inflytande i beslutsprocesser. Det gör även tillfälle, vilket analyseras i nästa avsnitt.

### **5.2.3 Inflytande genom tillfälle**

I empirin kan en se att inflytande genom tillfälle till exempel kan erhållas genom att en viss position får ta del av tillfällena då information om Organisationen, vilken det inte finns klara riktlinjer för hur ska delas, tillhandahålls. Ett beroendeförhållande till vissa individer kan då uppstå vilket leder till att de erhåller inflytande i vissa organisationella situationer.

I den insamlade empirin har tillfälle tolkats kunna ge inflytande genom att vissa medlemmar närvarar i olika situationer i vilka information som kan komma att visa sig vara relevant för andra medlemmar i Organisationen delges. Ofta går medlemmarna bara på de mötena som berör dem, även om de som är aktiva inom kärnverksamheten även är inbjudna på styrelsemötena. De som går på olika gruppers möten, till exempel styrelsemöte och möte för aktiva i kärnverksamheten, gör det eftersom att de själva är aktiva både inom styrelsen och kärnverksamheten. På olika möten träffas olika grupper inom Organisationen för att diskutera och ta beslut om verksamheten. Således erhåller medlemmarna som deltar information från det mötet och en medlem som deltar på fler möten får tillgång till mer information. Denna information är av vikt även för andra medlemmar i Organisationen även om de själva inte får informationen i första hand. Genom detta uppstår ett beroendeförhållande dem emellan. Intervjupersonerna uttrycker att de två anställda har mycket inflytande i Organisationens beslutsprocesser på grund av att de har god insikt i verksamhetens olika delar. De sitter med på både styrelsemöten och möten med de aktiva inom kärnverksamheten och de blir således en av länkarna vilka kan påverka informationsflödet mellan dessa grupper. Följande citat

belyser hur de anställda, som deltar på de flesta mötena, har mycket inflytande just eftersom de har god insikt i Organisationens verksamhet.

*“... de [anställda] har mycket inflytande för att de har ju god insikt in i vad som görs och vad som behöver göras så att de lägger ofta fram förslag som vi går igenom och röstar om, så att de har ju definitivt en, ett stort inflytande, det har de. För att de är nog de som är mest insatta i verksamheten”*

I citatet ovan går det att tolka hur den anställda vet vad som händer i Organisationen och anses ha mycket information vilket kan ge henne inflytande i beslutsprocesser. Att närvara vid möten tycks alltså kunna generera inflytande i beslutsprocesser, eftersom det är tillfället då informationen delges.

Tillfälle är de situationer där viss information tillhandahålls medlemmen. Den informationen kan sedan generera inflytande för medlemmen i en beslutsprocess genom att hon tillfrågas eller kommer med idéer vilka tas gott emot av övriga medlemmar.

### **5.3 Situationer i vilka inflytande erhålls**

Källorna till makt; formella positioner, personlighet, expertkunskaper och tillfälle, har analyserats genom att studera olika situationer i Organisationens beslutsprocesser. Dessa är att tillfrågas, att komma med idéer och att delta i diskussioner. Att tillfrågas anses bland annat vara när en medlem blir tillfrågad i en specifik beslutsprocess eftersom att den har en viss information eller kunskap som kan vara viktigt för Organisationen. Att komma med idéer innebär ofta att komma med nya idéer om hur verksamheten ska bedrivas. Medlemmar med vissa personligheter och/eller expertkunskaper verkar ha mer inflytande än andra när de kommer med idéer. I diskussion kan en viss expertkunskap eller personlighet leda till inflytande. Olika källor till makt uppfattas alltså tillsammans, eller var och en för sig, kunna ge makt i olika situationer i beslutsprocesser. En tolkning som gjorts är att det uppfattas av de intervjuade som att en medlem som innehar flera källor till makt, till exempel både expertkunskap och en viss personlighet, har mer inflytande än någon som enbart innehar expertkunskap.

#### **5.3.1 Att tillfrågas**

De medlemmar i Organisationen som intervjuats beskrev inflytande genom att tillfrågas bland annat som att vara inbjuden till möten där en själv inte hade rösträtt men det ändå är möjligt att komma med åsikter. Att tillfrågas sågs av vissa intervjupersoner som något positivt och en chans att få uttala sig innan ett beslut som medlemmen annars inte hade fått varit med och beslutat om togs. I följande citat redogörs hur en styrelsemedlem beskriver tillfrågan från styrelsen till de aktiva inom kärnverksamheten att komma på styrelsens möten.

*“... vi har ju varit tydliga om att alla [aktiva inom kärnverksamheten] är ju välkomna på styrelsemötena även om man inte har rösträtt just i styrelsefrågor men man är ju jättevälkommen att liksom säga vad man tycker”*

Att bli inbjuden och ha rätten att uttrycka sin åsikt, som det ovan nämnda citatet belyser, för att påverka beslut, har tolkats som en situation i beslutsprocesser i vilken inflytande i form av tillfälle påverkar vem eller vilka som kommer till tals i frågan. Att delta på mötena en blir inbjuden till leder vidare till att medlemmen ges makt genom tillfälle då hon delges information som kan vara till nytta för andra medlemmar vilka inte är närvarande. Detta tillfälle kan senare användas som makt då informationen som delgavs vid mötet kan användas till exempel för att stärka ett argument senare i en beslutsprocess.

Vidare har inflytande att tillfrågats tolkats som när en person blir tillfrågad inom ett specifikt område denna anses ha kunskap, eller information, inom. Detta kan bland annat vara att fråga kassören om det går att spendera pengar på ett specifikt inköp. En kan göra tolkningen att om det är styrelsen som ska ta ett beslut om en av de anställdas situation och de frågar den anställda vad denne tycker, influerar den anställdas svar mycket då hon anses ha expertkunskap i, samt information om, frågan. Vem eller vilka som tillfrågas kan bland annat bero på att olika grupper eller positioner har olika ansvarsområden eller olika typer av expertkunskaper vilka kan vara av värde att beakta i beslutsprocessen. Nedan följer ett citat från en styrelseledamot om hur kärnverksamheten tillfrågas av styrelsen och således ges inflytande i Organisationens förslag till riksorganisationens möte.

*“... om det är motioner som ska skickas in till riksförbundet, så är det väl oftast bland [aktiva inom kärnverksamheten] som man diskuterar sig fram till att man vill det. Hur det ska se ut. Och sen så är det kanske vi som officiellt måste okeja det. För att vi är officiellt ansvariga för det. Men det är inte så ofta vi som officiellt tar beslut om, eller hittar egna grejer att ta beslut om. Det kommer väldigt ofta från [kärnverksamheten] från början.“*

Samtidigt som kärnverksamheten blivit tillfrågad måste styrelsen, i och med sin formella position, godkänna förslaget som det talas om i citatet. Beroende på vilket beslut som ska tas uppfattas det att olika formella positioner är de som tar beslutet och de andra är de som tillfrågas. Exempelvis uppfattas det av de intervjuade att de anställda inte själva tar många beslut men ofta blir tillfrågade eftersom de har mycket expertkunskap och information och därigenom får de inflytande. På så vis erhålls inflytande genom att tillfrågas.

Inflytande genom att blir tillfrågad sker när en medlem har tillgång till viss information eller expertkunskap, som i citatet ovan där de aktiva i kärnverksamheten är de som kommer med förslag på motioner till riksförbundet. Att tillfrågas innebär att bli inbjuden att delta i möten eller att bli tillfrågad i en specifik fråga som en har expertkunskap eller information om.



### 5.3.2 Att komma med idéer

Att komma med idéer är ett sätt att ha inflytande i Organisationen som de intervjuade uppfattar att uppmuntras. Att komma med idéer anses av de intervjuade medlemmarna leda till att en får sin röst hörd och får tillgång till inflytande i Organisationens verksamhet. Idéerna handlar, enligt de intervjuade, ofta om att skapa en ny aktivitet eller föreslå nya vinklar på aktiviteter. Det kan också handla om att i diskussioner uttrycka en idé och på så sätt få en ny vinkel på redan fördiskussion. De som kommer med idéer är oftast medlemmarna i kärnverksamheten eller anställda.

De intervjuade verkar eniga om att de flesta idéerna som uttrycks mottas på ett positivt sätt av Organisationens övriga medlemmar. En medlem uttrycker att det finns utrymme att komma med idéer som ny medlem i Organisationen. Detta kan en tolka som att expertkunskaper inifrån inte är nödvändigt för att ha möjlighet att komma med idéer. I citatet nedan uttrycker medlemmen att idéerna diskuteras i grupp för att sedan ta beslut om det ska satsas på idén eller inte.

*"... sen kommer [de] med nya idéer hela tiden eftersom att [de] är så många nya och inte är ingrodda i arbetssättet så [de] kommer väl med nya tankar och sociala medier och så, men som sagt alla bestämmer allting, det är mest idéer och så får man diskutera det i grupp."*

Citatet ovan är hämtat från en intervjusituation då intervjupersonen verkade försöka skapa en förståelse för hur lätt det var att komma med nya idéer oberoende av vem medlemmen var. Att komma med idéer och faktiskt få igenom förslaget verkar dock inte uppfattas vara samma sak. Det empiriska materialet visar att en individ med expertkunskaper eller vissa personlighetsdrag erhåller inflytande i en diskussion. Således går det att tolka att även om alla uppmuntras att komma med idéer kan det vara svårt att få sin idé att gå igenom om en inte är bra på att erhålla inflytande i diskussioner. I kommande citat tolkas att en medlem som kommer med en idé gärna får ha en viss personlighet och expertkunskaper inom ämnet för att dennes idé ska mottas positivt av gruppen.

*"... man behöver vara typ en initiativtagare och komma med idéer och liksom ha någonting att gå på, liksom annars, det finns jättemycket åsikter men det uppskattas ju om det finns liksom en plan bakom det för det finns liksom jättemånga som har åsikter men det hjälper ju inte, det är ju skönt när någon har gjort ett förarbete så, så det kanske är det, att man liksom har en tanke bakom, det ger väl inflytande."*

I citatet ovan kan en utläsa att en egenskap en medlem behöver ha för att komma med idéer är att vara initiativtagare. Initiativtagande går att tolka utifrån Webers (1983) karisma och är därigenom en egenskap som ger inflytande. En kan utifrån det tolka att även om medlemmarna som intervjuades verkade uppfatta att alla medlemmar får, och uppmuntras, att

komma med idéer så krävs det att medlemmarna har vissa personlighetsdrag för att de ska komma till tals och få ta del av makten som ges av att komma med idéer.

Inflytande genom tillfälle och expertkunskaper kan påverka hur idéer mottas av övriga medlemmar. Intervjupersonerna uttrycker att de anställda på grund av sin formella position har god insikt i Organisationens verksamhet och därför ofta får gehör för sina förslag. De anställda deltar på de flesta av Organisationens möten samt lägger mycket tid på Organisationens verksamhet vilket leder till att de erhåller mycket och värdefull information och expertkunskaper inifrån. I följande citat kan en tolka att intervjupersonen tycks uppfatta att ett förslag från en anställd troligtvis har mer genomslagskraft än förslag som läggs fram av personen själv.

*“Jag tänker att anställda har mycket inflytande i så här i att hon har väldigt mycket kunskap om vad som har gjorts och vad som funkar och vad det finns möjlighet i att göra också att hon faktiskt såhär kan komma med förslag som skulle kunna funka och kanske har mer genomslagskraft än om jag sitter såhär vi kanske skulle göra den här grejen? helt från ingenstans.”*

Att komma med en idé uppmuntras i Organisationen och det i sig ger medlemmarna inflytande i beslutsprocesser. Att sedan få igenom idén har i det empiriska materialet visat sig bero på vilket inflytande medlemmen som lägger fram idén har. Att komma med idén är en sak men för att idén ska verkställas krävs det att medlemmen med idén kan argumentera för sin sak antingen genom att lyfta fram expertkunskaper, information eller med hjälp av sin personlighet.

### **5.3.3 Att delta i diskussioner**

Att delta i diskussioner ansågs av intervjupersonerna vara det som leder fram till ett beslut när konsensus är slutresultatet. Att diskutera inom Organisationen, både mellan och inom olika grupper av verksamheten, är det som verkar grunda de flesta besluten. En intervjuperson som är med i flera olika delar av verksamheten uttryckte att diskussion är något som “man måste” ha innan ett beslut tas inom organisationen.

Diskussionen sker mellan de som är närvarande i ett sammanhang där ett beslut ska tas vilket oftast är på ett fysiskt möte. Diskussionerna i Organisationen, ansågs av några av de som intervjuades, bjöd in medlemmarna mer eller mindre att tala beroende på gruppens storlek. Det eftersom att med en större grupp blev tidsutrymmet för en viss fråga att diskuteras kortare och då fanns inte tiden till att alla skulle få möjligheten att uttrycka sin åsikt i lika stor utsträckning. De som intervjuades uttryckte att alla inte alltid kom till tals under diskussioner i Organisationen. Det som påverkade vem som kom till tals uppfattades av medlemmarna vara erfarenheter inifrån och utifrån Organisationen, vilken personlighet de hade samt vilka tillfällen de gavs i Organisationen. I följande citat belyser en av de intervjuade hur de som

pratar i diskussioner påverkar gruppens åsikter. En kan tolka att hur en åsikt presenteras kan skapa mer eller mindre inflytande i diskussionen.

*"... de vinklar väldigt mycket gruppens åsikter eller, det är ju antagligen inte deras mening men det är ju antagligen såhär att där har vi en konkret åsikt om en fråga som en person lägger fram på ett väldigt bra sätt och hon har koll. Då är det ju lättare att hennes röst kanske väger tyngre än någon som egentligen inte kan ha någon åsikt för hon har inte läst på."*

Som citatet belyser kan hur en åsikt presenteras och argumenteras för påverka beslutsprocesser. Vidare i diskussionerna ger också olika åsikter olika mycket inflytande att komma med idéer. En intervjuperson uttryckte att alla åsikter inte var möjliga att diskutera, vilken typ av åsikt en medlem har spelar således in i om den uttrycker sig eller inte i en diskussion. Hon menade till exempel att en åsikt som går emot Organisationens ideologiska värdegrund var svår att ta upp och i vissa fall inte ens skulle diskuteras. Citatet nedan är från intervjun med henne. Där uttrycker hon att vissa åsikter som inte går i linje med det som är Organisationens värdegrund kanske inte borde diskuteras.

*"... vissa saker kan nog vara svåra att säga emot men då tror jag mer att det handlar om så här ideologiska grejer som ändå typ såhär finns i vår värdegrund som man typ vet att det är fel i det här rummet och då kanske man tycker det är svårt att säga det men då kanske man inte ska säga det heller."*

Även om citatet tyder på att vissa ämnen inte ska diskuteras uttryckte andra av de som intervjuades att diskussionerna var tillåtande. Av de intervjuer vi haft verkar det vanligaste sättet att ta beslut vara genom diskussioner, att komma till konsensus, dock kommer inte alla till tals vilket verkar påverkas av de olika källorna till makt. De som enligt de intervjuade medlemmarna kommer till tals och blir lyssnade på, verkar till exempel vara värtaliga, tycker att det är roligt att prata och/eller har akademisk kunskap. I citatet nedan går det att utläsa hur de som har ett visst typ av språk och en viss kunskap har inflytande i beslutsprocesser.

*"... jag tror säkert att den hierarkin finns och att det kan finnas en språklig, liksom de som kan prata, de som kan termerna och de som innehar kunskapen att eftersom att alla beslut är diskussionsbaserade så klart att de får mer makt."*

Av citatet kan en tolka att diskussioner är en situation i vilken makt i form av inflytande erhålls. Denna kunskap som citatet belyser att ger inflytande är en expertkunskap i form av språk, som kan ha kommit antingen inifrån eller utifrån. Denna kunskap leder till mer inflytande i beslutsprocesserna och vidare även till vilket beslut som så småningom fastställs.

Beslutsprocesser i Organisationen verkar till stor del utgöras av diskussioner som sedan leder fram till att konsensus nås eller att röstning sker. De medlemmar som har tillgång till källorna till makt har mer inflytande i diskussioner och således även i beslutsprocesser.

#### **5.4 Sammanfattning av Resultat och Analys**

Det empiriska materialet har tolkats med stöd av Bacharach och Lawlers (1980) teori om makt. Auktoritet anses vara då någon medlem eller grupp har sista ordet i en beslutsprocess. Inflytande har, baserat på empirin, tolkats som vem eller vilka i Organisationen som får mest gehör för det de säger bland de andra medlemmarna. För att analysera hur makt erhålls i Organisationens beslutsprocesser har tre situationer vilka identifierats i det empiriska materialet analyserats. Dessa tre delar av beslutsprocessen är att tillfrågas, att komma med idéer samt att delta i diskussioner.

Auktoritet har diskuterats i form av formella positioner samt röstning. Formella positioner, och uppgifterna som de medför, har tolkats som avgörande för om en person eller grupp har makt att fatta ett beslut. Vem som har störst auktoritet och sista ordet i beslutsprocesser tycks skilja sig mellan medlemmar beroende på var i Organisationen medlemmen är aktiv samt vilket beslut som ska fattas. Denna typ av uppdelning av vem/vilka som är med i beslutsprocesser bygger på att det finns en tillit medlemmar emellan. Röstning är en metod som används i Organisationen för att fördela den auktoritära makten mellan de närvarande medlemmarna när ett beslut ska tas. En medlem, en röst. Även om röstningen föregåtts av en diskussion vilken kan påverka vilket utfall röstningen får anses den legitimeras beslutet. Vilken riktning diskussionen tar kan påverkas av maktaspekter som sker genom inflytande.

Inflytande i beslutsprocesser har, med stöd i Bacharach och Lawler (1980), härletts till tre källor; personlighet, expertkunskaper och tillfälle. Dessa källor påverkar vilken tillgång till inflytande medlemmarna får i beslutsprocesser. Personlighet kan handla om att en medlem är mer vältalig och socialt utåtriktad. När en person hörs mycket får denne också utrymme att tala och genom detta skapas inflytande. Expertkunskaperna kan komma inifrån eller utifrån Organisationen och kan bestå av olika kunskaper som gör att medlemmen erhåller inflytande i en specifik beslutsprocess i Organisationen. Expertkunskaperna kan användas både för att bidra till Organisationens verksamhet, vilket anses positivt för Organisationen, eller för att föra en egen talan, både medvetet och omedvetet, vilket kan anses vara problematiskt. Tillfälle är de situationer där viss information tillhandahålls. Den informationen kan sedan användas för att erhålla inflytande i en beslutsprocess genom att personen som sitter på informationen tillfrågas eller kommer med idéer vilka tas gott emot av övriga medlemmar.

Tre situationer i beslutsprocesser i Organisationen har identifierats; att bli tillfrågad, att komma med idéer och att delta i diskussioner. Visionen i Organisationen om att bygga verksamheten på egalitära principer har tolkats som problematisk eftersom att alla organisationsmedlemmar inte tillfrågas, inte kommer med idéer och inte deltar i diskussioner

i alla beslutsprocesser. Inflytande genom att bli tillfrågad uppfattas ske när en medlem har tillgång till viss information eller expertkunskap. Att tillfrågas uppfattas innebära att bli inbjuden och delta i möten eller att bli tillfrågad i en specifik fråga som en har expertkunskaper om. Att komma med en idé uppfattas uppmuntras och ger medlemmarna inflytande i beslutsprocesser. Att sedan få igenom idén har i det empiriska materialet visat sig vara svårare och verkar bero på tillgången till källorna till inflytande medlemmen som lägger fram idén har. Att komma med en idé är en sak men för att idén ska antas uppfattas det av vissa medlemmar att det krävs att medlemmen med idén även ska kunna diskutera för sin sak. Beslutsprocesser i Organisationen verkar till stor del utgöras av diskussioner som sedan leder fram till att konsensus nås eller att röstning sker. De som intervjuades uppfattade att de medlemmar som har tillgång till källorna till inflytande också har mer makt i diskussioner och således även i beslutsprocesser. I dessa tre situationer erhåller också olika personer eller grupper med olika formella positioner mer eller mindre makt beroende på vem som anses ha det sista ordet i frågan och således ska ta beslutet.

## 6 Diskussion

I diskussionen besvaras först frågeställningen och syftet. Därefter diskuteras uppsatsens resultat utifrån tidigare forskning och avslutningsvis ges förslag till vidare forskning.

Uppsatsen har ämnat att undersöka hur medlemmar i en ideell organisation uppfattar att makt erhålls och fördelas i beslutsprocesser. Detta har undersökts genom att studera medlemmars uppfattning av vem som får mest gehör för det de säger, och vem som har sista ordet, i Organisationens beslutsprocesser. Utifrån det resultat som det empiriska materialet visar går det att se att medlemmar i Organisationen uppfattar att makt skiljer sig dem emellan i tre situationer som uppstår i beslutsprocesser. Medlemmarna som intervjuats verkar uppfatta att makt fördelas olika mellan medlemmar genom att de erhåller olika mycket auktoritet och inflytande. Vem eller vilka i Organisationen som erhåller makt genom auktoritet uppfattas av de intervjuade medlemmarna bero på deras formella positioner, det vill säga vad de har för uppgifter i Organisationen, och skiftar beroende på vilken fråga som behandlas. Vem som erhåller makt i form av inflytande uppfattas avgöras genom huruvida medlemmar är socialt utåtriktade eller ej, deras språkbruk samt innehav av kunskap och information som är viktig för Organisationen. Detta har kunnat utläsas i resultatet genom att alla medlemmar inte har rösträtt i alla frågor, inte tillfrågas i alla frågor, alla medlemmars idéer mottas inte på samma vis av resten av gruppen och alla medlemmars röst hörs inte lika mycket i diskussionerna. Kopplat till teorin uppfattar medlemmarna att makten fördelas olika beroende på deras formella positioner, personligheter, expertkunskaper och tillfälle.

Kulturen i Organisationen utgår från från idén om att medlemmarna är egalitära. Studiens resultat visar att detta till viss del skiljer sig från hur medlemmar faktiskt uppfattar att makt fördelas i beslutsprocesser. Organisationen förhåller sig till detta genom att medlemmar med olika uppgifter och kunskaper har mer makt i vissa beslutsprocesser. Dock har det

framkommit i intervjuerna att det eftersträvas att samtliga beslut ska förankras hos alla medlemmar.

### **6.1 Diskussion av resultat utifrån tidigare forskning**

Studiens resultat visar att det finns en kollektiv uppfattning bland medlemmarna att Organisationen strävar efter egalitära principer. Studien visar dock att medlemmarna i Organisationen tycks uppfatta att vissa medlemmar och grupper har mer makt än andra att påverka beslutsprocesserna. I forskning om organisationskultur beskriver Lewis (2003) och Lewis m.fl. (2003) organisationskultur i ideella organisationer som en gemensam överenskommelse mellan medlemmarna om hur saker och ting går till i en organisation. I enlighet med deras tolkning skulle en utifrån denna studies resultat kunna förstå att det faktum att olika personer eller grupper i Organisationen innehar makt genom auktoritet beroende på vilken fråga som behandlas även det är en del av Organisationens kultur. Makt genom auktoritet fördelas inom en viss grupp genom röstning. Genom att olika grupper har auktoritet i olika beslut kan en se att studiens resultat visar att Organisationen inte har ett helt demokratiskt styre. I Organisationen finns en kollektiv uppfattning bland medlemmarna att det är av större vikt att var medlem är med och har makt i det slutgiltiga beslutsfattandet i frågor som berör dem och deras aktivism, än att samtliga medlemmar ska ha lika mycket makt i alla delar av Organisationens verksamhet.

Ovanstående resonemang kan en diskutera i skenet av Alvesson (2013) och Golden (1992) för att belysa förhållandet mellan individerna och organisationskulturen i Organisationen. Fokus i denna uppsats har lagts på studiet av medlemmarnas uppfattningar med målet att kunna skapa större förståelse för hur de ser på maktfördelning i Organisationens beslutsprocesser. Då intervjuerna genomförts med enskilda medlemmar är det möjligt att resonera kring hur en skulle kunna se att medlemmarna, i enlighet med Goldens (1992) resonemang, utmanar organisationskulturen. Dock har resultatet snarare föreslagit att medlemmarna inte utmanar organisationskulturen i någon större utsträckning. Samtliga intervjuade medlemmar uttrycker att klimatet i Organisationen till stor del är tillåtande och att det uppmuntras att alla ska komma med initiativ, idéer och åsikter. Samtidigt uttrycker medlemmarna att vissa grupper eller individer har mer att säga till om i vissa frågor. Snarare än att det finns individer i Organisationen som utmanar de gemensamma uppfattningarna och normerna, så tycks den organisationskultur som finns kring beslutsfattande i Organisationen vara starkt förankrad och delas av samtliga intervjuade medlemmar.

Resultatet visar att medlemmarna uppfattar att det som gör att en medlem erhåller makt i beslutsprocesser är huruvida de är socialt utåtriktade eller ej, deras språkbruk, innehav av kunskap och information som är viktig för Organisationen samt vad de har för uppgifter i Organisationen. Empirin har analyserats med hjälp av Bacharach och Lawlers (1980) begrepp formell position, personlighet, expertkunskaper och tillfälle. Dessa begrepp har identifierats som avgörande för vilka som erhåller makt i tre situationer, vilka har identifierats som delar av Organisationens beslutsprocesser. Situationerna är att tillfrågas, att komma med idéer och

att delta i diskussioner. I dessa går det att se att medlemmarna uppfattar hur de olika källorna ger dem mer eller mindre makt i beslutsprocesserna. Har en medlem både personlighet och expertkunskap kanske denne oftare blir tillfrågad än någon som antingen bara har expertkunskap i frågan eller är socialt utåtriktad. I enlighet med Tushman & Romanellis (1983) forskning kan en se i denna uppsats studies resultat att individer utan formella ledarskapsroller har inflytande och påverkar Organisationens beslutsprocesser. Jensen (2007), Meshi m.fl. (2012) och Tushman & Romanelli (1983) belyser hur olika personlighetsdrag, egenskaper och förutsättningar kan påverka individers inflytande när beslut ska fattas i en organisation. Denna studies resultat bidrar till forskningsfältet både genom att styrka vissa delar av ovan nämnda verk samt att föreslå en ny infallsvinkel, medlemmars uppfattningar, vilken kan bredda synen på vad som påverkar makt i beslutsprocesser.

Personliga egenskaper vilka uppfattas som källor till inflytande i denna studies empiriska material är att vara socialt utåtriktad (jfr. Jensen, 2007) samt att vara skicklig på att uttrycka sig verbalt. Expertkunskaper som erhållits av en medlem både genom erfarenheter inifrån och utifrån Organisationen har uppfattats kunna generera inflytande (jfr. Meshi m.fl., 2012). Att vara närvarande när för Organisationen relevant information delges har, under rubriken Inflytande genom tillfälle, uppfattats kunna påverka vilka medlemmar som erhåller inflytande i Organisationen. Denna studie tillför en förståelse för medlemmars uppfattning av maktfördelning genom ovan nämnda resonemang i en ideell organisation som anses sträva mot egalitet, genom att den identifierat tre situationer i vilka maktfördelning i beslutsprocesser uttrycks och blir tydligt. Dessa tre situationer skulle kunna utgöra en grund till fortsatt studium, inte bara om hur utan även när, makt fördelas i en organisation.

## **6.2 Förslag på vidare forskning**

I de tre situationerna i Organisationens beslutsprocesser vilka analyserats i uppsatsens resultat- och analysdel har en kunnat se att medlemmarna uppfattar att flera av källorna till makt har påverkat vem eller vilka som har makt. Samspelet mellan de olika källorna till makt i olika situationer som upptäcktes i resultatet ger ett intressant uppslag till vidare forskning inom området. En intressant aspekt att undersöka vidare vore hur olika kombinationer av faktorer påverkar vilka individer som oftast erhåller makt i olika situationer i en organisations beslutsprocesser. En skulle kunna studera detta genom att genomföra en multipel regressionsanalys med ett större antal faktorer som förslag på oberoende variabler än de fyra källorna till makt vilka undersökts i denna studie. Ytterligare ett intressant upplägg för att studera medlemmars uppfattning av vem eller vilka som har makt i organisationer vore att göra en studie över en längre tid för att kunna följa besluten från det att idéer kläcks till det att de drivs igenom och implementeras. Det skulle kunna möjliggöra en större förståelse för hur de olika källorna till makt utnyttjas i olika situationer och på så sätt skapar ett mönster över hur makt fördelas under processens gång. Vidare skulle en genom att ta stöd i annan forskning än den som beaktas i denna uppsats, till exempel forskning om maktutövning i ideella organisationer, kunna få en annan infallsvinkel till forskning om makt i beslutsprocesser. Dessa typer av vidare forskning skulle kunna bidra till att komma allt

närmare svaret på frågan om vem av Kim och Sam som kommer att få sin vilja igenom; blir nästa stora aktivitet en dag paddlandes i ån eller en dag paddlandes i havet?



## 7 Litteraturlista

- Alvehus, J., 1973. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok* (1. uppl. ed.). Stockholm: Liber.
- Alvesson, M., 1956. (2013). *Understanding organizational culture* (2.th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Aspers, P., 1970. (2011). *Etnografiska metoder: Att förstå och förklara samtiden* (2. uppl. ed.). Malmö: Liber.
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1980). *Power and politics in organizations: The social psychology of conflict, coalitions, and bargaining* (1.th ed.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Bell, J., & Waters, S. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik* (5. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- von Essen, J., Jegermalm, M., Svedberg, L., Ersta Sköndal högskola, & Institutionen för socialvetenskap. 2015. *Folk i rörelse: Medborgerligt engagemang 1992-2014*
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. doi:10.1177/1077800405284363
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. I D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research. Från : [http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the\\_bases\\_of\\_social\\_power\\_-\\_chapter\\_20\\_-\\_1959.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the_bases_of_social_power_-_chapter_20_-_1959.pdf)
- Golden, K. A. (1992). The individual and organizational culture: Strategies for action in highly-ordered contexts. *The Journal of Management Studies*, 29(1), 1.
- Hall, R. H. (1972). *Organizations: Structure and process*. Englewood Cliffs, N.J:
- Jaskyte, K., & Dressler, W. W. (2004). Studying culture as an integral aggregate variable: Organizational culture and innovation in a group of nonprofit organizations. *Field Methods*, 16(3), 265-284. doi:10.1177/1525822X03262281
- Jensen, J. (2007). Getting One's Way in Policy Debates: Influence Tactics Used in Group Decision-Making Settings. *Public Administration Review*, 67(2), 216-227. Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxy.its.uu.se/stable/4624559>
- Kvale, S., 1938-2008, & Brinkmann, S., 1975. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Kärreman, D., Alvesson, M., Lunds universitet, Lund University School of Economics and Management, LUSEM, Företagsekonomiska institutionen, Lund University, Ekonomihögskolan. (2004). Cages in tandem: Management control, social identity, and

identification in a knowledge-intensive firm. *Organization*, 11(1), 149-175.  
doi:10.1177/1350508404039662

Lewis, D. (2003). NGOs, organizational culture, and institutional sustainability. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 590(1), 212-226.  
doi:10.1177/0002716203256904

Lewis, D., Bebbington, A. J., Batterbury, S. P. J., Shah, A., Olson, E., Siddiqi, M. S., & Duvall, S. (2003). Practice, power and meaning: Frameworks for studying organizational culture in multi-agency rural development projects. *Journal of International Development*, 15(5), 541-557. doi:10.1002/jid.1004

Meshi, D., Biele, G., Korn, C. W., & Heekeren, H. R. (2012). How expert advice influences decision making. *Plos One*, 7(11), e49748. doi:10.1371/journal.pone.0049748

Micheletti, M., 1953. (1995). *Civil society and state relations in Sweden*. Aldershot: Avebury.

Murphy M. G., & MacKenzie Davey K. (2002). Ambiguity, ambivalence and indifference in organisational values. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 17-32.  
doi:10.1111/j.1748-8583.2002.tb00055.x

Raven, B. H. (2008). The bases of power and the Power/Interaction model of interpersonal influence: Bases of power. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1), 1-22.  
doi:10.1111/j.1530-2415.2008.00159.x

Shepstone, C., & Currie, L. (2008). Transforming the academic library: Creating an organizational culture that fosters staff success. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(4), 358-368. doi:10.1016/j.acalib.2008.05.008

Tushman, M., & Romanelli, E. (1983). Uncertainty, Social Location and Influence in Decision Making: A Sociometric Analysis. *Management Science*, 29(1), 12-23. Från: <http://www.jstor.org.ezproxy.its.uu.se/stable/2631162>

Trost, J., 1935. (2010). *Kvalitativa intervjuer* (4. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2011). *God forskningssed*. Bromma: CM-Gruppen AB.

Weber, M., 1864-1920, & Lundquist, A., 1919. (1983). *Ekonomi och samhälle: Förståendesociologins grunder. 1, sociologiska begrepp och definitioner. ekonomi, samhällsordning och grupper*. Lund: Argos

# 8 Bilagor

## 8.1 - Intervjuguide

### Bakgrundsinformation

Hej och välkommen!

Du är här i egenskap av medlem i [Organisationen]. Den här intervjun är en del min och Annas/Tovas kandidatuppsatsarbete vid Sociologiska institutionen på Uppsala Universitet. Studien vi genomför handlar om hur medlemmar uppfattar att beslutsprocesser i ideella organisationer går till. Syftet med studien är endast att få underlag till kandidatuppsatsskrivandet och informationen kommer inte att användas i några andra sammanhang.

- Berätta att respondenten har rätt att avbryta när som helst.
- Berätta hur anonymiseringen fungerar och att det endast är vi (Anna och Tova) som kommer veta vem intervjupersonen är.
- Fråga om detta känns okej (samtycke) och om det är okej att spela in intervjun.
  
- Beskriv intervjuens upplägg: först korta inledande frågor om intervjupersonens medlemskap och sen lite större och mer omfattande frågor där intervjupersonen ges mer utrymme och betänketid. Berätta att det inte finns några fel svar utan att de bara ska svara som de känner och gärna använda exempel.

### Allmänna frågor om medlemmen och dennes roll i organisationen.

Hur gammal är du?

Hur länge har du varit medlem i [Organisationen]?

Hur kommer det sig att du blev medlem i [Organisationen]?

Vad är din roll i [Organisationen]? (Vad är din officiella roll i Organisationen?)

Vad har du för uppgifter i [Organisationen]?

Hur är din relation gentemot de andra medlemmarna? (umgås ni även i andra sammanhang?)

### Frågor om beslutsfattande i Organisationen

*Be informanten rita upp hur Organisationen ser ut. (medtag papper och penna)*

*Hur kommer det sig att det sig att du ritat upp den på det här sättet?*

(Stödfrågor: Vilken funktion fyller styrelsen i [Organisationen]? Finns någon skillnad i hur du har ritat upp det och hur det fungerar i ert vardagliga arbete? Tycker du att den struktur du

målat upp är hierarkisk (alltså rangordnade) på något sätt? Vad finns det för olika uppgifter ni kan ha som medlemmar i organisationen?)

*När ni ska ta ett beslut i Organisationen, hur går det till?*

(Stödfrågor: Be intervjupersonen ge ett exempel från när större beslut ska tas (be informanten definiera vilket beslut och varför denne har valt detta som "ett större beslut") och vem har mest att säga till om när beslutet ska tas?, samt ett mindre beslut som har mer direkt påverkan på er vardagliga verksamhet (be informanten definiera vilket beslut och varför denne har valt detta som "ett mindre beslut som har direkt påverkan på er verksamhet") vem har mest att säga till om när det beslutet ska tas?)

När ett beslut ska tas, vilka är med i beslutsprocessen? Vilket beslut grundar du detta i?

*Upplever du någon skillnad mellan vilka som påverkar och fattar beslut på papperet och vilka som påverkar och fattar beslut på riktigt?*

(För verksamheten viktiga frågorna)

*Finns det andra än de i styrelsen som tar beslut i organisationen?*

(Stödfrågor: Vad kan dessa beslut handla om? Hur kommer det sig att de får ta dessa beslut? Har det någon gång funnits ett beslut inte accepterats eller inte efterlevts av övriga medlemmar?)

*Upplever du att medlemmar inom organisationen har olika mycket att säga till om eller väger allas ord lika mycket?*

(Stödfrågor: På vilket sätt ser du det? Har de olika rollerna olika mycket att säga till om?)

*Tycker du att det finns någon inofficiell hierarki hos er?*

(Stödfråga: Vad tänker du att inofficiell hierarki är i [Organisationen]? Är det någon i de grupper du engagerar dig i som har mer inflytande? Vad tycker du inflytande är i [Organisationen]?)

*Hur mycket kan du påverka hur (på vilket sätt) du utför dina uppgifter i [Organisationen]?*  
(stödfrågor: vad annat än du bestämmer?)

## **Avslutning**

Sammanfatta vad vi pratat om. Fråga om det är något vi vill följa upp.

*Har du några frågor?*

*Vill du lägga till något?*

Stort tack!

## 8.2 - Transkriberingsguide

Transkribering av intervjuer kan se väldigt olika ut beroende på syftet med dem (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 222). Denna studies transkriberingar har använts som underlag till analys av samtal, ej av språket i sig, och detaljrikedomen i utskriften är anpassad därefter. Hummanden, pauser m.m. har skrivits ut i den mån de anses relevanta i sammanhanget (Aspers, 2011, s. 156).

Nedanstående utskriftkonventioner har använts i studiens transkriberingsarbete och är hämtade ur Kvale & Brinkmann (2014: 10-11).

*“[ Ensam vänsterklammer anger den punkt där överlappningen inleds.  
] Ensam högerklammer anger den punkt där en del av ordet avslutas i förhållande till en annan del.”*

*“(.) En punkt inom parentes anger en liten paus inom eller mellan ord.”*

*“ord Understrykning anger någon form av betoning, genom tonhöjd (...).  
ORD Versal anger särskilt höga ljud i förhållande till omgivande tal.  
( ) Tom parentes anger oförmåga att höra vad som sägs.”*

(Kvale & Brinkmann, 2014, s. 222-223)

I uppsatsens resultat och analysdel har klammerparentes använts i citaten för att byta ord som annars skulle kunna avslöja Organisationens namn och/eller intervjupersonernas identiteter.

## 8.3 - Koder

### Deduktiva koder

#### 1. Auktoritet

##### 1.1 Formell position

#### 2 Inflytande

##### 2.1 Personlighet

##### 2.2 Expertkunskaper (erfarenheter utifrån)

##### 2.2.1 Expertkunskap (erfarenhet inifrån organisationen)

##### 2.2.2 Tid (till engagemang)

##### 2.3 Tillfälle

### Induktiva koder

#### 4 Acceptans av meningsskiljaktigheter

#### 5 Relationer

#### 6 Olika typer av beslut (vilka som tar beslut)

##### 6.1 Hela Organisationen

##### 6.2 Styrelsen

##### 6.3 Kärnverksamheten

##### 6.4 Smågrupper i kärnverksamheten

##### 6.5 Anställda

#### 7 Makt i beslutsprocesser

##### 7.1 Att tillfrågas

##### 7.2 Röstning

##### 7.3 Att delta i diskussioner

##### 7.4 Att komma med idéer