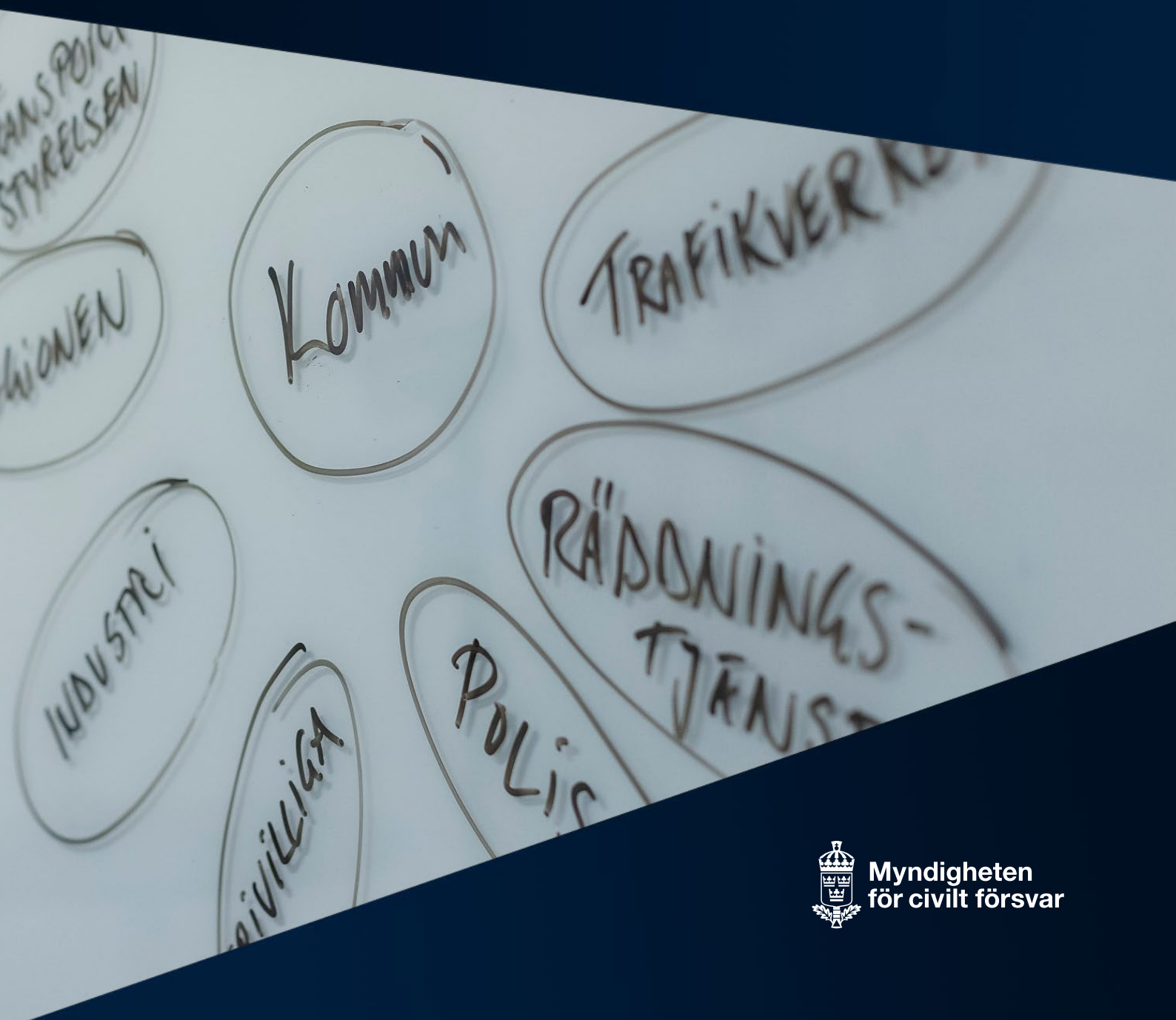




Gemensamma grunder ▶ **Konceptuell grund**

# Makt och normer inom ledning och samverkan

Fördjupning



Myndigheten  
för civilt försvar

Makt och normer inom ledning och samverkan

Myndigheten för civilt försvar  
651 81 Karlstad

Foto omslag: Melker Dahlstrand  
Produktion: Advant

Publikationsnummer: MCF0085 – april 2026  
Tidigare utgiven: MSB2474 – november 2024

Dokumentet är ett resultat av ett utvecklingsarbete inom projektet  
Gemensamma grunder vidareutveckling, GGv, 2022–2024

# Innehåll

<b>1. Att arbeta med makt och normer inom ramverket</b>	
<b>Gemensamma grunder</b> .....	<b>4</b>
1.1 Vad är makt och normer?.....	4
1.2 Hur påverkar makt och normer området ledning och samverkan?.....	5
1.3 Genus som styrande faktor i normer och maktförhållanden.....	6
1.4 Vad kan vi göra för att öka vår medvetenhet om makt och normer?.....	7
1.5 Vad händer om vi inte är makt- och normkritiska?.....	8
1.6 Makt och normer i relation till ramverket Gemensamma grunder.....	9

# 1. Att arbeta med makt och normer inom ramverket Gemensamma grunder

## 1.1 Vad är makt och normer?

Normer kan ses som upptrampade stigar för hur du bör förhålla dig som aktör och individ, där du väntas följa de stigar som trampats upp sedan tidigare. Normer är som mest effektiva när de är dolda och tas för givna. Ett annat sätt att beskriva normer är att likt Folkhälsomyndigheten se dem som oskrivna regler i samhället som vi har att förhålla oss till.<sup>1</sup> De sätter ramar och är en förutsättning för att vi ska fungera tillsammans. Normer kan vara något positivt, till exempel skapa ordning, eller något negativt, till exempel genom att de leder till diskriminering mot de som inte passar in i normen.

**Makt** i det här sammanhanget<sup>2</sup> kan förstås som kampen om vilka normer som ska gälla. Makt kan bestå av:

- **Ekonomiskt kapital** – rik på resurser i form av ekonomi, teknik, personal.
- **Socialt kapital** – rik på sociala nätverk, vara spindeln i nätet, var en viktig spelare.
- **Kulturellt kapital** – rik på status, att kunna föra sig, kunna koderna, höra hemma, högt anseende.

Perspektiv på makt och normer inkluderar dessutom ett jämlikhetsperspektiv, där både jämställdhetsperspektiv och barnrättsperspektiv är en central del.

Not 1. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/ledaresomlyssnar/fordjupning-for-din-forening/normer/> (hämtad 9 april 2024)

Not 2. Det finns flera olika teoretiska tolkningar av makt. I det material du har framför dig används maktbegreppet tillsammans med ett resonemang om normer på ett relativt övergripande och allmängiltigt sätt. I annat material med mer avgränsat fokus, såsom texter om ledarskap, beskrivs maktbegreppet mer ingående utifrån dess plats i det aktuella fokusområdet. Det finns inga motsättningar mellan hur maktbegreppet används inom ramverket för ledning och samverkan, snarare olika behovsanpassade preciseringar.

## 1.2 Hur påverkar makt och normer området ledning och samverkan?

I en gemensam hantering av samhällsstörningar har alla inblandade aktörer olika maktpositioner. Makt och normer inom ledning och samverkan handlar om hur vi kan göra för att inkludera inblandade aktörer och ta vara på deras perspektiv. Det handlar alltså om att vi behöver inkludera fler perspektiv och behov än enbart från några få aktörer.

Att bjuda in fler personer till att dela sina åsikter och bedömningar bidrar till att bredda perspektivet inom hanteringen av samhällsstörningar i fredstid och under höjd beredskap. Utan systemsyn, helhetssyn och perspektivförståelse kan vi inte fånga upp alla aspekter och behov. Därmed är ett makt- och normkritiskt perspektiv en förutsättning för att vi över huvud taget ska kunna skapa en gemensam inriktning och samordning och gemensamma prioriteringar.

Vidare ska all hantering av samhällsstörningar ha samhällets skyddsvärden som utgångspunkt, eftersom det är dessa som ska återställas eller skyddas från samhällsstörningar oavsett om de sker i fredstid eller under höjd beredskap.



### 1.3 Genus som styrande faktor i normer och maktförhållanden

Genus handlar om mycket mer än mäns och kvinnors olika könstillhörighet. Normer, oskrivna regler, om vad som är manligt respektive kvinnligt både återskapas och normaliseras i samhället, till exempel i frågor om hur en samhällsstörning ska hanteras.<sup>3</sup>

År 2023 genomfördes studien ”Makt och normer i arbetet med att åstadkomma inriktning och samordning under kriser”. Studien<sup>4</sup> pekar på följande:

”Den forskning som fokuserar på samhällsstörningar ur ett genusperspektiv betonar att de olika sociala roller som tilldelas män och kvinnor förstärks i en akut situation. Det kan handla om hur genus skapar igenkänning och formar legitimitet inom olika professioner och organisationer, eller att vissa sårbara grupper och former av sårbarheter osynliggörs och inte räknas med som relevanta. Genus kan också hjälpa oss förstå och få syn på hur skillnad görs mellan viktiga och mindre viktiga hot.”

Forskarna har påvisat att vissa aktörer ”tar mer plats” än andra, trots en uttalad ambition att fatta gemensamma beslut. Forskningen baseras på observationer av de nationella samverkanskonferenser som var del i hanteringen av flyktingsituationen 2015, av samverkansstaber under skogsbränderna 2018, samt i ett antal övningar där totalförsvaret och terroristattacker varit teman för övningarna.

Det är främst maskulint kodade professioner, som Polismyndigheten och Försvarmakten, som tar störst plats och får ett indirekt mandat att sätta tonen för vad som ska göras (inriktning). Forskarna reflekterar kring att det kanske känns ”naturligt” att tycka att just dessa verksamheter – som är mer operativt orienterade – är bäst lämpade att hantera terror eller höjd beredskap. Samtidigt skapar en sån inställning problem och hinder för att vi ska kunna arbeta med samverkan på det sätt vi tänkte oss från början: genom överenskommelser som alla hanterande aktörer står bakom.

Vidare lyfter forskarna fram att när olika aktörer ska samverka och enas om en gemensam inriktning ställs ofta mjuka och hårda värden mot varandra. Det väcker frågor om hur makt och normer utmanar våra aktuella rutiner och arbetsformer.<sup>5</sup>

Not 3. (2023) Misse Wester, Mathias Ericson, Maja Svenbro, Christian Uhr, ”Makt och normer i arbetet med att åstadkomma inriktning och samordning under kriser”, Publ. nr: MSB2277, s. 6.

Not 4. A.a., s. 7.

Not 5. A.a., s. 8.

**Tabell 1.** Vem är det som traditionellt har makt och utgör normen?<sup>6</sup>

Traditionellt hög status – utgör normen	Traditionellt låg status
Reaktiv verksamhet	Förebyggande verksamhet
Utryckande verksamhet	Omhändertagande verksamhet
Uniformerad verksamhet	Icke-uniformerad verksamhet
Verksamhet som arbetar i stab till vardags	Förvaltningsverksamhet som inte arbetar i stab till vardags
Mansdominerad verksamhet	Kvinnodominerad verksamhet
Verksamhet inom "traditionell" eller "hård" säkerhet samt nationell säkerhet	Verksamhet för att minska utanförskap, värnade om jämlikhet och att upprätthålla demokratiska värden
Infrastruktur	Människors vård och omsorg

## 1.4 Vad kan vi göra för att öka vår medvetenhet om makt och normer?

Att vara medveten om makt och normer är en förutsättning för att kunna se vilka perspektiv som är möjliga i olika delar av hanteringen och på vilka grunder.

Vi kan öka vår medvetenhet om makt och normer genom att vi

- **agerar för en öppenhet** där vi ser händelser ur olika perspektiv
- **utmanar vissa aktörers perspektiv** och hur dessa tränger ut andras – även när detta sker omedvetet (slentrianmässigt eller oreflekterat).

Vi är medvetna om att detta är lättare sagt än gjort men det är viktigt att vi hela tiden försöker! Många verksamheter präglas av invanda rutiner och föreställningar om hur det "ska" fungera vilket påvisar faktum att normer är osynliga. Sådana invanda mönster och föreställningar – om hur det "är" eller "ska" vara – bygger sällan på politiska beslut och chefers styrning.

Just därför kan oskrivna regler om "hur saker ska vara" vara mycket svåra att komma åt – trots omorganisation och ändring i styrdokument kan det ibland visa sig att det gamla sättet att tänka lever kvar. Misströsta icke! Det finns verktyg att ta till mot de "osynliga reglerna". Du hittar verktygen i nivån **Arbetsätt i Gemensamma grunder – ramverk för ledning och samverkan**.

Not 6. Tabellen utgår löst från diskussionen som forskarna har i forskningsstudien "Makt och normer i arbetet med att åstadkomma inriktning och samordning under kriser". Publ. nr: MSB2277.



## 1.5 Vad händer om vi inte är makt- och normkritiska?

Slutligen behöver vi ställa oss den viktiga frågan: Varför ser det ut som det gör – vilka konsekvenser kan det få om vi låter etablerade normer vara kvar?

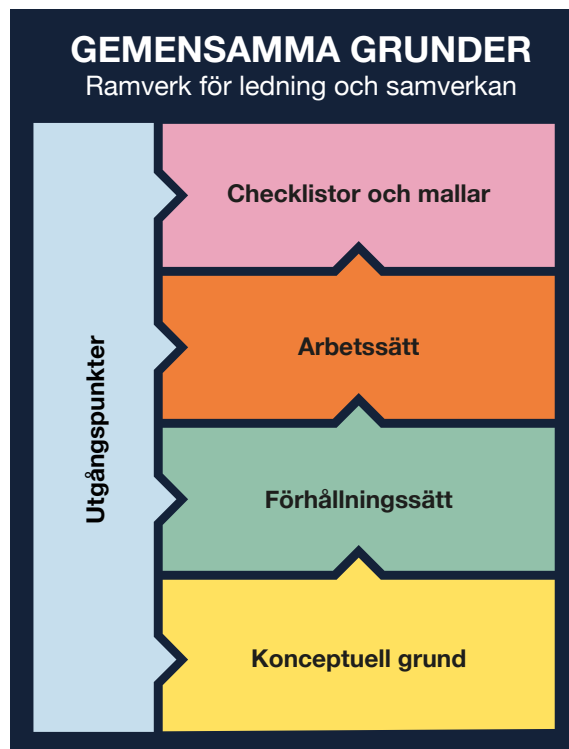
- Då kommer det fortsätta vara vissa aktörer som tillåts styra vad som anses vara en samhällsstörning utifrån deras perspektiv.
- Vi hanterar inte alla negativa effekter som uppstår mot samhällets skyddsvärden då vi enbart ser några få effekter när vi inte bjuder in allas perspektiv på vilka de negativa effekterna är.
- När aktörer inte bjuds in till dialog om hanteringen i början av den aktörsgemensamma hanteringen kan det leda till att delar av den aktörsgemensamma hanteringen försenas för att aktörerna inte kunnat förbereda sig. Detta då de inte fått rätt förutsättningar och information för att proaktivt kunna planera sin del av hanteringen.
- Vi använder inte samhällets resurser för att skapa bäst effekt när vi inte bjuder in alla relevanta aktörer till att vara en del av lösningen.

## 1.6 Makt och normer i relation till ramverket Gemensamma grunder

Det är genom **förhållningssätten** helhetssyn, perspektivförståelse, inlyssnande och aktiv kommunikation och proaktivitet som vi berör makt och normer. Förhållningssätten är därmed en förutsättning för att vi ska kunna tillämpa olika verktyg för att arbeta med makt och normer.

**Processen för inriktning och samordning och Processen för samlad lägesbild** inkluderar förhållningssätten helhetssyn, perspektivförståelse, inlyssnande och aktiv kommunikation och proaktivitet. På arbetsättsnivån i ramverket hittar du även stödmaterial om **arbetsätt för att hantera makt och normer inom ledning och samverkan**.

**Checklistor och mallar** utgör praktiskt material som stödjer dig i din hantering. Vi kan använda dessa för att bredda synsättet om vilka aktörer vi behöver inkludera i hanteringen, till exempel i en aktörsanalys eller i en samlad lägesbild.





**Myndigheten  
för civilt försvar**