



Innehåll

Nr 1 | 2021

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

Redaktion Susanna Alexius, Johan Alvehus (chefredaktör), Nils Brunsson, Cecilia Cassinger och Ola Håkansson.

Kontakt redaktion@org-sam.se

Stockholm Centre for Organizational Research, Score, 106 91 Stockholm.

Tidskriften ges ut i samarbete med Föreningen företags-ekonomi i Sverige (www.fekis.se).

Hemsida www.org-sam.se

ISSN 2001-9114.

Upplaga 1 600 exemplar.

Formgivning Mats Mjörneberg, Community Works.

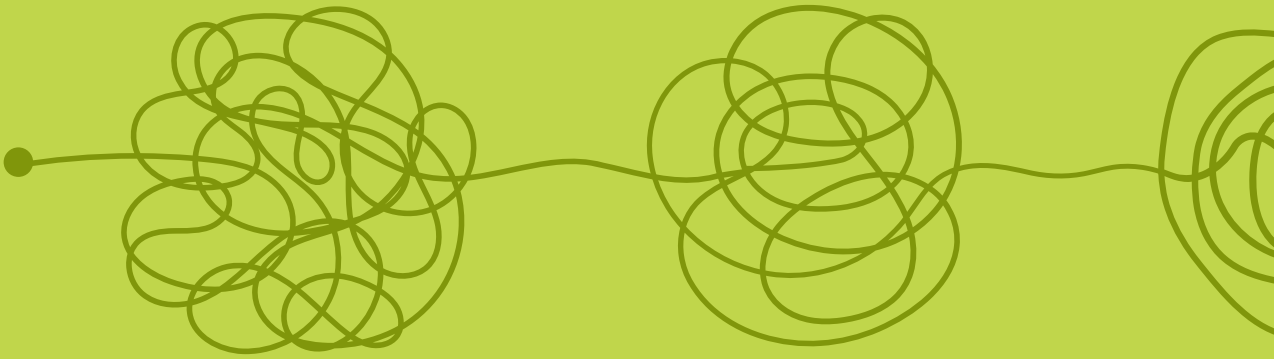
Tryck Exaktaprint AB.

Organisation & Samhälle är utgiven med stöd från Jan Wallanders och Tom Hedelius Stiftelse samt Tore Browaldhs Stiftelse.



MILJÖMÄRKT Trycksak 3041 0417

Välkommen till ett nytt nummer av O&S	3
■ Hållbar utveckling i överturismens era CECILIA CASSINGER OCH JAN HENRIK NILSSON	4
Intervju med Erik Lundberg	9
■ Tillitsparadoxen – när fortsatt NPM-styrning främjar tillit SUSANNA ALEXIUS OCH JANET VÄHÄMÄKI	10
■ Artificiell intelligens – människa och maskin JAN LINDVALL	16
■ Vissa vinner, men vad är det för tävling? JAN LÖWSTEDT	22
Intervju med Johanna Sylvander	27
Bokrecensioner	28
Tema: Organisering under extraordinära omständigheter	33
■ Mediespökets betydelse för styrning, organisering och ledning av äldreomsorgen JOSEF PALLAS OCH MAGNUS FREDRIKSSON	34
■ Går det att utkräva ansvar för megaprojekt? Fallet Nya Karolinska Solna MARIA GRAFSTRÖM, MARTIN QVIST OCH GÖRAN SUNDSTRÖM	40
■ Hur kommer det sig att prestationerna ökar vid nedläggningar? RUNE WIGBLAD	46
■ Ett tystlåtet entreprenörskap: från marknadstillit till professionstillit KARIN BERGLUND OCH ANNA WETTERMARK	52
■ När pandemin kom till byråkratin: Från campus till distansundervisning på 1 dygn SARA HJELM LIDHOLM, CHRISTINA MAULÉON, TOMAS MÜLLERN OCH ROLF SOLLI	58
Samtidskrönika om böcker	63
Välkomna till debatten!	66
■ Företagsekonomisk utbildning: Dags för omstart! NILS BRUNSSON	67
■ Demokrati – en utmaning för hållbarhetsundervisning i det företagsekonomiska klassrummet NOOMI WEINRYB	69



Välkommen till ett nytt nummer av **Organisation & Samhälle!**



Organisering i kristider. Det har nu gått över ett år sedan covid-19-pandemin tog världen i besittning. Det är ett år som betytt svårigheter både för individer, organisationer och samhällen. Vikten av fungerande styrnings- och organisationsformer i kristider har också blivit tydlig, och det är tydligt att företagsekonomiska perspektiv har mycket att bidra med i diskussionen om organisering för och under globala kriser. Detta nummer av Organisation & Samhälle har temat "Organisering under extraordinära omständigheter". Det handlar om just hur kriser påverkar samhället på olika sätt och hur de hanteras genom organisering. Vi får ta del av mediers roll i kriser, varför prestationer ökar i nedläggningar, tystlåtet entreprenörskap och den plötsliga omställningen till en digital arbetsplats.

I övrigt är det ett som vanligt fullmatat nummer med artiklar, recensioner, krönika och intervjuer och debattinlägg. Trevlig läsning!

Susanna Alexius, Johan Alvehus, Nils Brunsson, Cecilia Cassinger, Ola Håkansson och Johanna Sylvander



Cecilia Cassinger och
Jan Henrik Nilsson

Hållbar utveckling i överturismens era

I korthet

Det är dags att omvärdera turismen från ett kundperspektiv till ett medborgarperspektiv. ■

Turism dominerar alltmer det sociala livet i Europas storstäder. Även i svenska städer förväntas den inhemska turismen öka till följd av reserestriktionerna som den pågående covid-19-pandemin medför. Turismkonsumtionen är ekonomiskt gynnsam för den lokala ekonomin men orsakar i ett längre perspektiv en rad miljömässiga och sociala hållbarhetsutmaningar för städer och kommuner. Det ökade flödet av turister lämnar efter sig problem kopplat till utsläpp av växthusgaser, trängsel, nedskräpning, trafik, prissättning på bostäder och missnöjesyttringar bland lokala stadsbor. Frågan är hur det är möjligt att organisera en hållbar urban turism i ett tidevarv som kännetecknas av vad som förefaller vara ett ständigt växande begär efter att resa och besöka platser runt om i världen. I denna artikel närmar vi oss denna fråga genom en diskussion av fenomenet överturism, som under senare år har fått stor uppmärksamhet i nyhetsmedia och diskuterats flitigt i relation till det globala utvecklingsmålet om hållbara och motståndskraftiga städer och samhällen i FN:s hållbarhetsagenda 2030.

FN-organet UNWTO (United Nations World Tourism Organisation) beskriver överturism som ett tillstånd som uppstår när det kommer så många turister till en plats att det får negativ påverkan på lokalbefolkningens livskvalitet och besökarnas upplevelse. Tillståndet handlar om förhållandet mellan platserns resurser och turisternas konsumtion av dem. Det kan inträffa var som helst, när som helst. Dock anses överturism vara vanligare i städer där det saknas hållbara strategier för att organisera stora flöden av besökare och deras konsumtion av gemensamma resurser. Överturism är en variant av allmänningens tragedi, det vill säga en situation som leder till att gemensamma resurser överutnyttjas eftersom



ingen äger och tar ansvar för dem. Det är också ett typiskt marknadsproblem kopplat till en överdriven konsumtion av resurser i det offentliga rummet där äganderätten är oklar. Fenomenet överturism fångar således en rad olika utvecklingslinjer som leder till ohållbar turismkonsumtion av urbana miljöer.

En vanlig strategi för att hantera överturism är att omorganisera flöden av människor så att de inte koncentreras till specifika besöksmål. Det tycks dock endast vara en kortsiktig lösning eftersom problemet med en mer eller mindre okontrollerbar massturism till städerna finns kvar. Dessutom förefaller det svårt att komma till rätta med överturism "ovanifrån" eftersom den bygger på mellanmänskliga relationer och handlar om komplicerade frågor om hur vi kan och bör leva tillsammans. För att åstadkomma långsiktig förändring menar vi att organiseringen av en hållbar turism bör utgå från en analys av grundorsakerna till de problem som överturismen ger upphov till. Överturismens grundorsaker återfinns på olika analysnivåer och involverar aktörer bortom turistsektorn. Vi föreslår att föråldrade sätt att se på turism som *ideologi*, *konsumtionspraktik* och *näring* begränsar förståelsen av vilka åtgärder som krävs för att begränsa överturismens utbredning.

Det första synsättet handlar om turismen som *ideologi*. Exempelvis anser Hall (2019) att det är kontraproduktivt att närma sig hållbar turism som ett policyproblem på individ- och organisationsnivå och att med hjälp av styrning försöka åstadkomma en hållbar utveckling. I stället behöver vi fundera över den globala turismens ideologiska funktion. En rad aktörer, däribland UNWTO, har under lång tid hävdat att resande är en mänsklig rättighet, vilket har etablerat ett samband mellan turism och rätten till ett gott liv. Den kosmopolitiska livsstil som tidigare vilade på ett aktivt resande för ett fåtal har demokratiserats och är numera en möjlighet för gemene man. Detta hänger ihop med billigare resor, större utbud av billigt boende samt ökad tillgänglighet till information. Överturismen underblåses av en oreglerad delningsekonomi där digitala plattformar som Airbnb leder till ökade bostadskostnader i stadskärnorna. En ny syn på mobilitet och resande som konsumtionsvara växer fram, där lågprisflyget medför att fler reser allt oftare och under kortare perioder (till exempel weekendresor). Den ökande turismen driver på omvandlingen av städer och stadsdelar, bland annat genom att bostäder görs om till uthyrningsobjekt – på flera håll kan man tala om turistdriven gentrifiering. Förändringar i resmönster skapar inte bara ökad tillströmning av resande utan också specifika förväntningar på turismupplevelsen.



Överturismens grundorsaker återfinns på olika analysnivåer och involverar aktörer bortom turistsektorn”

Om författarna

Cecilia Cassinger är fil dr i företagsekonomi och docent vid institutionen för strategisk kommunikation, Lunds universitet. Hennes forskning handlar om kommunikationspraktiker som syftar till att stärka länders, städers och besöksmåls anseende och praktikernas konsekvenser för demokrati, offentlighet och vardagsliv.

Jan Henrik Nilsson är docent i kulturgeografi och ekonomisk geografi vid institutionen för Service Management och tjänstvetenskap, Lunds universitet. Hans forskning handlar om ämnen som rör transport, turism och hållbarhet. Han har till exempel skrivit om hotellbranschens utveckling och effekterna av lågprisflyg. ■

Det för oss till det andra synsättet, som handlar om turism som *konsumtionspraktik* och upplevelse. Det som främst har förändrat turismens praktik är inte bara att det blivit billigare att resa utan också att det blivit snabbare och enklare att boka sin resa hemma vid datorn – resebyråtjänsterna behövs inte längre. Tidigare var den stora massan turister avgränsade till vissa områden på besöksmålen, men numera rör sig besökare i olika delar av dem. Massturism och överturism är inte synonyma begrepp. Båda betecknar stora rörelser av turister, men de hör väsentligen hemma i olika tidsåldrar med olikartade produktionsförhållanden.

Överturismen kan sägas tillhöra postindustrialiseringens tidsålder och dess fokus på yta, upplevelser och äkthet. 1900-talets massturism, som byggde på att stora mängder människor reste till utvalda destinationer i organiserade former, har ersatts av 2000-talets flexibla resande, där ännu fler människor reser på egen hand till ett mycket större antal platser än tidigare. Det är i ljuset av denna utveckling som vi ska förstå den starka urbana dynamik som i vissa fall skapar det slags problem som uttrycks i termer av överturism.

Den samtida urbana turismkonsumtionen handlar främst om identifikation med lokala stadsbor och immateriella värden som exempelvis trygghet, gemenskap och inkludering. En annan typ av turist framträder som inte vill betraktas som en främling utan som en tillfällig lokalbo hemmahörande i staden. Turistens praktik förenas med stadsbons fritidsaktiviteter och inordnas i städernas vardagsrytm. Det talas ibland om post-turistiska upplevelser eftersom de baseras på konsumtion av sådant som inte är avsett för turister, såsom skattefinansierad infrastruktur, välfärdstjänster och offentliga utrymmen. Post-turismen får därmed konsekvenser för invånare i turiststäder, vilka internaliserar turistens blick och agerar som om de vore en del av ett turistiskt skådespel.

Digitala plattformar medför en geografisk spridning av boenden för besökarna, vilket gör att de tenderar att hamna i stadsdelar som tidigare inte betraktats som besöksmål. Ibland beskrivs det som att turisterna söker sig "off the beaten track". I själva verket är det bara vissa speciella områden som lockar större mängder turister. Det är områden som ligger relativt nära städernas historiska centrum, ofta arbetarstadsdelar från 1800-talet som redan förändrats under trycket av industrialisering, invandring och inflytande från alternativa sociala rörelser. I stadsdelar som Nørrebro (Köpenhamn), Shoreditch (London) och Kreuzberg-Neukölln (Berlin) finns sedan länge starka tecken på gentrifiering, och här finner vi också stora koncentrationer av Airbnb. Dessa nyupptäckta turistområden delar vissa platsspecifika kvaliteter – de benämns ofta

som post-industriella, artistiska, kreativa eller neobohemiska. Det finns få traditionella attraktioner i dessa områden, i stället är det stadsdelens vardagslunk som gör upplevelsen åtråvärd för besökaren. Den otydliga gränsen mellan besökare och invånare medför att en hållbar post-turism behöver organiseras utifrån stadens långsiktiga behov och inte utifrån besöksnäringens omedelbara önskemål.

Det tredje synsättet handlar om hållbar turism som *närings*. Flera studier pekar mot att omdefiniera turismen från en affärsverksamhet med ett tämligen ensidigt fokus på tillväxt (till exempel mätt i antal hotellnätter) till ett fokus på turism som en mänsklig aktivitet. Med andra ord handlar det om ett kompletterande sätt att förstå turismkonsumtionen som en aktivitet som berikar lokalsamhället, exempelvis genom kunskaps- och erfarenhetsutbyten. Synen på turisten förändras då från betalande kund till en gäst med respekt och ansvar för omgivningen, en person vars intressen förenas med lokalbefolkningens. Hållbar turismutveckling bör fokusera på tjänster som även gynnar lokalborna och verkar för stadens framåtskridande i vidare bemärkelse. Endast så kan turismen och resandet rättfärdiga sin existens i framtiden.

En tydligare integrering av stad och destination är nödvändig för att omdefiniera turismen från ett kundperspektiv till ett medborgarperspektiv. I dag motverkas integreringen av att destinationsbolagen är skilda från stadsutveckling och planering, trots att turismen har så stor påverkan på stadens miljö. Hållbar turismutveckling bör således införlivas med stadsplanering i större utsträckning för att upprätta en relation mellan besökarna och de som bor och verkar i staden. Det kan till exempel handla om att utforma och främja platser och besöksmål i dialog med invånarna. Om invånarna kan se betydelsen av besöksnäringen för sitt eget liv är de troligen också mer villiga att bidra till dess fortbestånd.

Den nya urbana turismens vurm för lokala upplevelser innebär att utmaningen med att organisera en hållbar urban turism främst rör relationen mellan besökare och invånare. Försök att stärka denna relation har gjorts i flera av Europas huvudstäder genom formulerade riktlinjer för turisternas uppträdande på offentliga platser och bidrag till det gemensamt finansierade, exempelvis gällande sophantering och förtäring av alkohol på offentliga platser. Det är angeläget att grunda turistnäringen i det lokala samhällets behov för att göra den mindre sårbar i globala samhällskriser – så att den inte är ensidigt beroende av besökare utifrån. Om turisternas intressen förenas med stadsbornas blir det inte heller en chock den dag då turisterna väljer att resa någon annanstans eller av andra skäl uteblir. ■

Artikeln är en del av projektet *Rethinking urban tourism development: Dealing with sustainability in the age of overtourism*, som finansieras av Formas.

Litteratur

- Cassinger, Cecilia & Nilsson, Jan Henrik (2020), *Vad är overtourism? En kunskapsöversikt*. Lund: Mediatryck.
- Hall, Michael (2019), Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), s. 1044–1060.
- Nilsson, Jan Henrik (2020) Conceptualizing and Contextualizing Overtourism: the Dynamics of Accelerating Urban Tourism. *International Journal of Tourism Cities*. Vol. 6: 4, pp. 657–671. DOI 10.1108/IJTC-08-2019-0117.
- UNWTO (2019), *Tourism highlights 2001 and 2019*. Tillgänglig via www.unwto.org, hämtad 8 nov. 2019.



KORTA:

O&S: *Vem är du?*

Erik: Jag är biträdande lektor i marknadsföring på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet och föreståndare för Centrum för turism som samlar forskare från fyra olika fakulteter kring frågor som rör turism och evenemang. Min egen forskning kan sammanfattas med nyckelorden konsumtion, hållbarhet, turism och evenemang.

O&S: *Vad arbetar du med just nu?*

Erik: Jag arbetar med olika initiativ kopplat till vår centrumbildning (Centrum för turism). Då pandemin har haft en stark påverkan på turism- och evenemangsbranschen har vi just nu nära samverkan med offentliga aktörer och näringsliv, men även flera forskningsprojekt som behöver ställas om. I min egen forskning har vi precis varit med och startat ett stort Mistra-program (Mistra Sport and Outdoors) där vi undersöker konsumtion av sportevenemang kopplat till hållbarhetsaspekter.

O&S: *Vilken plats har turismens i företagsekonomin?*

Erik: Historiskt har forskare inom företagsekonomi haft en framträdande roll i framväxten av turismfältet tillsammans med bland annat geografer och sociologer. Företagsekonomi är kanske ännu viktigare i dag med tanke på den omställning som turistbranschen står inför i sviterna av den rådande pandemin, men också till följd av den nödvändiga klimatomställningen. Våra kunskaper om innovation, entreprenörskap, konsumtion och ledning är centrala för att förstå vad som sker inom turistbranschen i nuläget. ■

INTERVJU MED Erik Lundberg

Vad tycker du att företagsekonomin roll i samhället borde vara?

1. Företagsekonomiska forskare bör delta aktivt i en nödvändig samhällsomvandling. Det blir extra tydligt i kristider att ämnet kan ta plats och bidra. Men då gäller det också att det finns en upparbetad samverkan mellan akademien, offentlig sektor och näringsliv så att det är möjligt att agera. Sådan samverkan tar tid att bygga upp, men det verkar finnas en större öppenhet för det i nuläget.

Vilken är den viktigaste frågan för svensk företagsekonomi just nu?

2. Att ta en aktiv roll och vara relevanta i den samhällsförändring som sker runt omkring oss. I vårt utbildningsuppdrag krävs också en närmare koppling till omvärlden. Vi har diskuterat detta lite extra i och med den rådande situationen. Hur kan vi använda våra kurser för att stödja, interagera med (och granska) aktörer i vårt närområde? Hur kan våra studenter, med sina kunskaper, vara en del i detta? ■

Susanna Alexius och
Janet Vähämäki

Tillitsparadoxen – när fortsatt NPM- styrning främjar tillit

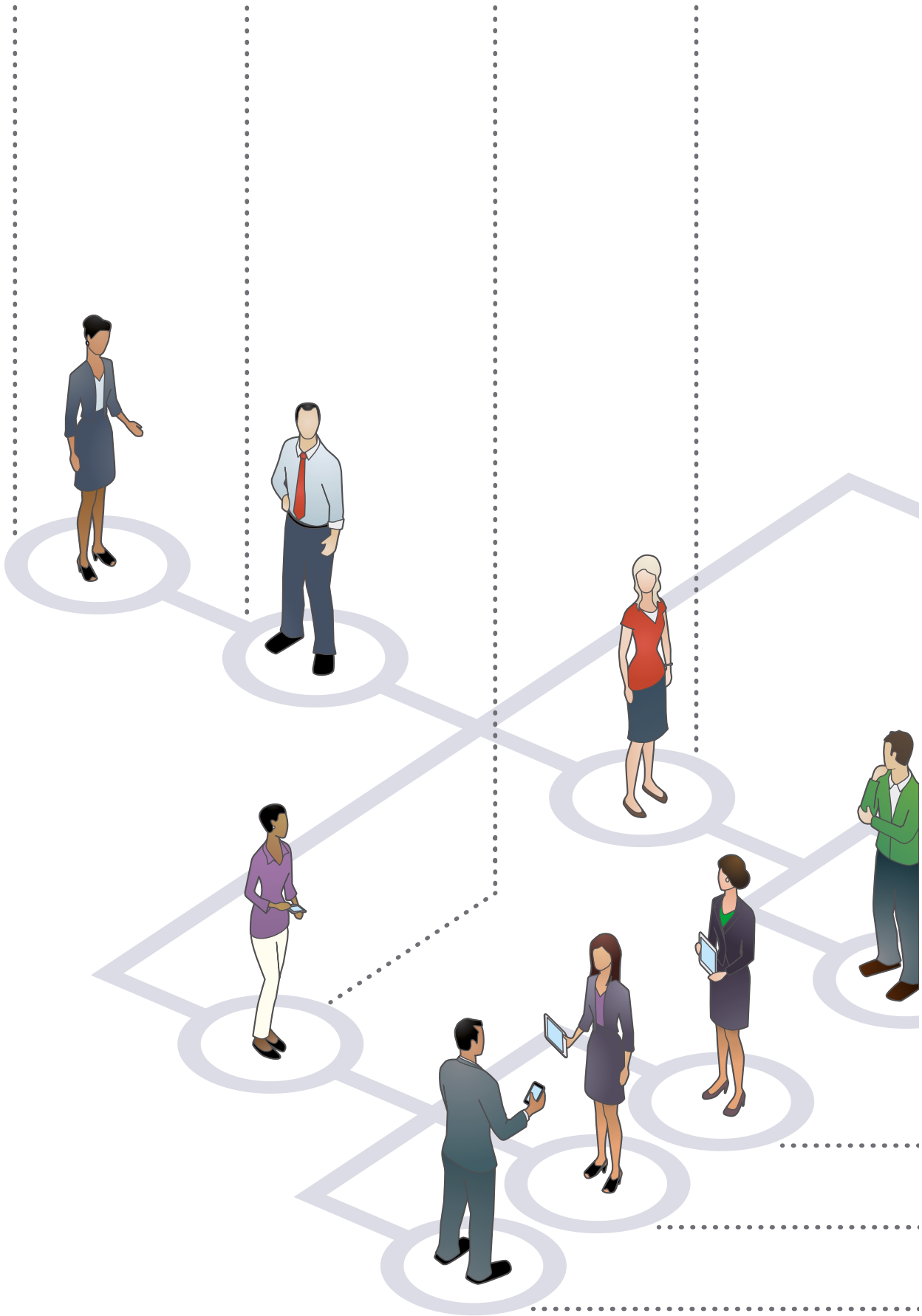
I korthet

Styrning och management kan
vara det som skapar tillit. ■

Med den här artikeln vill vi uppmuntra till reflektion kring tillitsstyrningens skilda förutsättningar och konsekvenser. New Public Management (NPM) och reformer relaterade till NPM har under senare år kritiserats alltmer. Som ett svar på kritiken tillsatte regeringen 2016 *Tillitsdelegationen* med uppdrag att utveckla så kallad tillitsstyrning för offentlig sektor (se gärna temanumret om tillit i *Organisation & Samhälle*, 2018 nr 2). I den populära förvaltningsdebatten målas tillit ofta upp som ett alternativ till formell styrning, mätning och kontroll. Det har antagits att om vi bara minskar på denna typ av styrning så förbättras förutsättningarna för tillit. Men detta är inte givet. Formell styrning, mätning och kontroll hämmar inte alltid tilliten. Vår forskning visar att det faktiskt kan vara precis tvärtom. I en studie om styrning och tillit i biståndsrelationer fann vi nyligen att formell styrning av klassisk NPM-karaktär uppfattades som en avgörande tillitskälla, särskilt för interorganisatoriska relationer på distans. Vi menar att detta kan hjälpa till att förklara både varför NPM dröjer sig kvar på många håll och varför det kan vara motiverat.

Den välspredda missuppfattningen att tillit och formell styrning skulle vara varandras motsatser blir mer begriplig mot bakgrund av att det populära samtalet om tillit i första hand har handlat om det slags tillit som grundar sig i informella mellanmänniska relationer, till exempel mellan brukare och byråkrater inom skola, vård och omsorg eller mellan chefer och medarbetare i förvaltningen. Tillitsdelegationen skriver till exempel att tillitsbaserad styrning och ledning innebär en förskjutning av fokus från traditionell, formell styrning till en starkare betoning på kultur, ledarskap, värderingar och attityder.

Idéer förknippade med Tillitsdelegationen har rönt ett



stort intresse också i biståndssektorn, där många längtar efter en förenklad, mer adaptiv styrning med större vikt vid mellanmänskliga relationer. I en utvärdering 2012 av 50 års svenskt utvecklingsamarbete med Laos, Vietnam och Sri Lanka framhöll McGillivray och kollegor betydelsen av mellanmänskliga relationer mellan givare och mottagare. I våra egna intervjuer har vi sett att även byråkrater som arbetar på stort avstånd från de fattiga gärna berättar om egna upplevelser från någon tidigare episod ute i fält. Men trots att mellanmänskliga relationer fortsätter att vara ett omhuldat ideal inom biståndet, och trots att reformförsök görs, är det inte så lätt att omsätta idealet i praktik. Vi menar att förklaringar finns i biståndets organisatoriska förutsättningar.

Biståndets mål är visserligen att lyfta den enskilda människan ur fattigdom, men för att nå fram behöver biståndsmedlen färdas genom en lång rad organisationer. På vägen från Finansdepartementet till den enskilda personen som får biståndshjälp sitter därför väldigt många byråkrater som på distans försöker påverka biståndets utformning och resultat, genom en lång rad andra organisationer. Eftersom biståndet finansieras av skattemedel och det är stora summor i omlopp ställs det höga krav på oberoende, återrapportering och korruptionskontroll. Samtidigt är det ett faktum att de stora avstånd, många parter, långsiktiga satsningar, skilda kulturer och komplexa beroendeförhållanden som kännetecknar fältet gör det svårt för biståndsorganisationer att förvissa sig om att pengarna når fram och gör nytta. Handen på hjärtat – osäkerheten är stor. Och i avsaknad av förvisning ökar behovet av tillit. Men även om det alltså pratas en hel del om den mellanmänskliga tillitens betydelse har det varit oklart hur långt den egentligen räcker i praktiken.

I en aktuell studie för Expertgruppen för biståndsanalys, EBA, har vi nyligen undersökt tillitsmönstret hos organisationer som agerar som både givare och mottagare av svenska skattebetalares biståndsmedel. Vi har studerat fyra olika typer av organisationer: a) organisationer inom det civila samhället, b) företag, c) svenska myndigheter och d) forskningsarbeten. Två empiriska frågor har väglett oss: Vad är avgörande för om en givare litar eller inte litar på en mottagare? Och vad är avgörande för om en mottagare litar eller inte litar på en givare? Vårt teoretiska intresse har varit att undersöka likheter och skillnader mellan dessa organisationer samt att förklara det aktuella tillitsmönstret och diskutera dess konsekvenser.

I våra fallstudier av relationerna på biståndsfältet har vi upptäckt att det finns tydliga utmaningar för den mellanmänskliga tilliten. I det lokala fältarbete som utgör idealbil-



När vi frågar de organisationsrepresentanter vi intervjuat vad som krävs för att de ska känna tillit är det därför förståeligt att de i första hand framhåller opersonliga tillitskällor, såsom generella styrteknologier, strukturer eller processer”

den av hur biståndsarbete bedrivs kan den mellanmännsliga tilliten visserligen ha förutsättningar att växa sig stark. Men ser vi till den stora bilden är avstånden mellan mottagare och givare ofta stora och personalbytena frekventa, och mångfalden av samverkande organisationer kan ytterligare försvåra möjligheten att knyta och upprätthålla personliga band. Eftersom personliga relationer dessutom kommit att associeras alltmer till risker för vänskapskorruption och nepotism anses de ofta både olämpliga och otillräckliga som grund för beslut.

När vi frågar de organisationsrepresentanter vi intervjuat vad som krävs för att de ska känna tillit är det därför förståeligt att de i första hand framhåller opersonliga tillitskällor, såsom generella styrteknologier, strukturer eller processer. Sammanfattningsvis har vi funnit att organisationer i biståndet sätter sin tilltro till det vi kallar *den riktiga organisationen*. Med det avses till exempel att ha rätt sorts kontostruktur och rätt sorts projektplanering, där generell managementkunskap är en gemensam nämnare. Enligt samma ideal ska organisationerna gärna använda specifika managementteknologier, ofta med engelska etiketter som "The Logical Framework" eller "Theory of Change". Organisationerna bör också ha vissa hierarkiska strukturer och befattningar på plats samt tydlighet när det gäller vem som fattar beslut och vem som ansvarar för olika typer av granskning, uppföljning och projektkommunikation. I bedömningar av vem som ska tilldelas biståndsmedel används till exempel dessa ideala strukturer och processer som en sorts tumregler här och nu för att uppskatta framtida resultat. Och till skillnad från det vanliga antagandet om att ett minskat antal kontrollverktyg och mätningar ska leda till mer tillit fann vi att det som var avgörande för den upplevda tilliten inte var antalet i sig utan hur dessa kontrollverktyg kommunicerades och motiverades.

Vi har redan varit inne på ett antal av biståndets särskilda förutsättningar. Ytterligare en förklaring till att NPM-styrningen dröjer sig kvar här menar vi finns i de sociala rollerna inom biståndet. Tvärt emot den klassiska föreställningen om intermediärer som neutrala vidareförmedlare har vi funnit att de flesta som kanaliserar biståndsmedel spelar *dubbla* roller i sina biståndsnet genom att de i praktiken är både givare och mottagare, både regelsättare och regelföljare, både granskare och granskade. Som mottagare tolkar organisationen vad den behöver göra för att få vidare finansiering. Som givare sätter organisationen upp regler för nästa organisation i kedjan, fattar beslut om finansiering och följer upp hur det går. Att samma organisation spelar bägge rollerna och växlar mellan dem är intressant av flera skäl, bland annat för att det tycks innebära att de också växlar mellan olika tillitsbedömningar.



Medan en organisation i givarrollen gärna litar till kontrollsystem och managementteknologier, externa experter (i synnerhet med managementkompetens) och särskilt utvalda partnerorganisationer, ses dessa i mindre grad som viktiga tillitsskällor när samma organisation agerar i en mottagarroll. Då hoppas organisationen i stället att dess tillitsvärdighet ska bedömas efter institutionell hemvist och sakspecifik kompetens, och förväntar sig en förståelse för komplexa resultat. Sammantaget finner vi att en organisation i sin roll som mottagare ofta kritiserar ett kontrollverktyg och tycker att styrningen hindrar dess arbete, medan samma organisation, i sin givarroll, i stället uppfattar samma kontrollverktyg som fullt rimligt, nödvändigt och stödjande!

Vi har nu förklarat hur tillitsmönstret ser ut och berört några möjliga förklaringar. Avslutningsvis vill vi ta upp en konsekvens som tyvärr går på tvärs mot goda ambitioner i den svenska biståndspolitik. Ett ideal har sedan den svenska *politiken för global utveckling* (PGU) lanserades 2003, och än mer sedan *Agenda 2030* tillkom 2015, varit att olika typer av organisationer, från olika domäner, ska uppmuntras att bidra med sin unika kunskap och erfarenhet i biståndet. Skilda sätt att organisera bistånd ska värnas eftersom organisatorisk mångfald kan vara en nyckel till uthållig samhällsutveckling, liksom den biologiska mångfalden är kritisk för vår överlevnad.

Men idealet om "den riktiga organisationen" föreskriver att biståndsorganisationer från olika samhälleliga kontexter och sakområden – föreningar, forskningsorganisationer, myndigheter och företag – alla bör organisera sig på ett likartat sätt för att vinna tillitspoäng. Konkret kan det leda till misstro mot dem som försöker avvika från detta generella ideal. Det kan handla om misstro mot medlemsbaserade fede-



Om författarna

Susanna Alexius är docent i företagsekonomi vid Stockholms universitet och verksam som forskare vid Score (Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor). Alexius forskning handlar om moderna styrideal och styrformer och olika typer av organisationers förhållande till förutsättningar, idéer och krav från sin omvärld. Regel- och kontrollsamhällets implikationer, värdekonflikter och ansvarsfördelning på marknader samt hybriditet är centrala teman i hennes forskning.

Janet Vähämäki är forskare på Stockholm Environment Institute (SEI) och på Score, (Stockholms Centrum för forskning om offentlig förvaltning). Hennes forskning handlar om styrning av offentlig förvaltning, framför allt frågor om resultatmätningar och resultatstyrning i utvecklingssamarbetet. Janet har tidigare praktisk erfarenhet av att ha arbetat på bland annat Sida och UD. ■

rativa fackföreningsrörelser med beslutsfattande i internationella demokratiska kongresser eller om universitet vars beslutsfattande ifrågasätts för att det i hög grad bygger på kollegialitet.

Vidare har vi sett en oförmåga eller ovilja hos givare att enbart lita på sakkunskap. I våra fallstudier kunde det till exempel handla om kunskap om klimatet, jämställdhet, fordonstillverkning eller kemiska laborationer som fick stå tillbaka till förmån för generell managementkunskap. Detta fick bland annat till följd att resultat uttryckta i sakspecifika termer behövde översättas till generellt managementspråk för att bli begripliga på distans. Trots goda intentioner om att främja mångfald, och trots att vi på papperet har många olika organisationsformer representerade, pekar alltså våra resultat på en likriktning i hur olika biståndsprojekt organiseras.

Avslutningsvis drar vi slutsatsen att svaret på frågan huruvida en viss managementteknologi kommer att öka eller minska tilliten i en relation beror både på förutsättningarna – avståndet mellan organisationerna, antalet parter, tidsperspektiv, kulturskillnader, finansieringens typ och storlek, komplexa beroendeförhållanden med mera – och på vems perspektiv man ser det ifrån. Inom biståndet kan den dubbla rolluppsättningen och det frekventa bytet mellan rollerna givare och mottagare hjälpa till att förklara både hur managementteknologier och föreställningar om värdet av att vara en "riktig organisation" sprids och hur de vidmakthålls i det vidare biståndssystemet.

Något paradoxalt, givet de politiska ambitionerna om tillit "bortom NPM", är alltså att just den typ av NPM-styrning som den populära tillitsdebatten förutspått att vi behöver lämna betraktas som en central tillitskälla. Men som så ofta i komplexa samhällsfrågor finns här en inbyggd värdekonflikt som kräver reflektion och omdöme. Värdet av överblick, jämförelse och snabba beslut som främjas av det rådande tillitsmönstret visar sig motverka den goda ambitionen om mångfald i biståndets organisering. ■

Litteratur

- Alexius, S. & Vähämäki, J. (2020), *In proper organization we trust: Trust in interorganizational aid relations*. Rapport 2020:05. Stockholm: Expertgruppen för biståndsanalys (EBA) Sverige.
- McGillivray, M., Pankhurst, A. & Carpenter, A. (2012), *Evaluation study of long-term Swedish development co-operation with Sri Lanka, Vietnam and Laos*. Sida Evaluations 2012:1–4. Stockholm: Sida.
- Prop. 2002/03:122. *Gemensamt ansvar: Sveriges politik för global utveckling*. Stockholm: Regeringen (15 maj 2003).
- Regeringskansliet, *Agenda 2030 och de globala målen*. <https://www.regeringen.se/regeringskansliet/globala-malen-och-agenda-2030>.
- SOU 2019:43, *Med tillit följer bättre resultat – tillitsbaserad styrning och ledning i staten*. Betänkande av Tillitsdelegationen.



Jan Lindvall

Artificiell intelligens – människa och maskin

I korthet

För att stärka människans roll i den digitala miljön krävs att vi satsar på att utveckla digital kompetens. ■

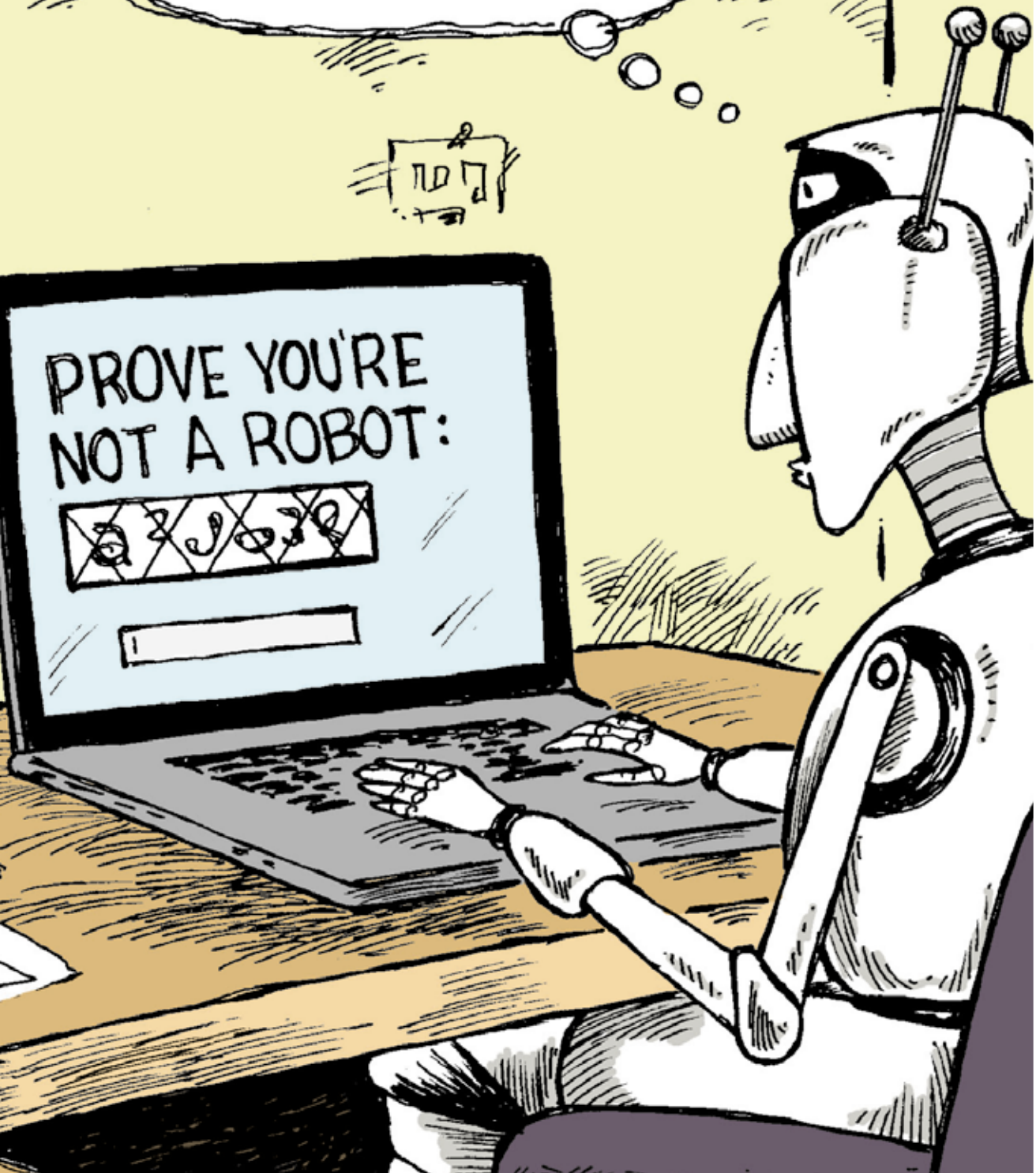
Relationen mellan människa och maskin är av central betydelse för organiserandet av verksamheter. Därför förvånar det inte att introduktionen av ny teknik präglas av både förhoppningar och rädslor. I dag märks detta tydligt i diskussionerna om artificiell intelligens (AI). AI förväntas lösa många viktiga samhällsfrågor, exempelvis inom miljö och medicin. Samtidigt finns farhågor om att en okontrollerad utveckling av AI kommer att leda till att smarta maskiner snart överträffar människan i intelligens och förmåga. Maskinerna kommer att ta över, och människan blir maskinens slav. Så vad är denna maskinella intelligens, som lockar och skrämmer? Finns det verkligen läroaktiga – intelligenta – maskiner? För att få perspektiv på den frågan är det lärorikt att blicka tillbaka historiskt på de förväntningar och farhågor som förekommit tidigare kring datoriseringen och de "tänkande maskinerna".

Inledningsvis bör det påminnas om att historien visar att tekniska förväntningar ofta vida överträffar omfattningen av de praktiska tillämpningarna – vi har fortfarande inte självstyrande bilar i allmän trafik. Först kommer drömmen om teknikens alla möjligheter, långt därefter följer, eventuellt, ett mer omfattande användande och ofta då med modifierad funktionalitet. Detta leder till att vi riskerar att överskatta teknikens disruptiva kraft på kort sikt, men underskatta dess långsiktiga konsekvenser. Ett uttryck för att utvecklingen tar tid och att det inte alltid blir som tänkt är att det fortfarande, trots att det var redan 1956 som Herbert Simon tillsammans med andra introducerade begreppen *artificial intelligence* och *thinking machine*, inte finns någon generisk AI att tillgå. Det går fortfarande inte att föra över maskinellt lärande från ett tillämpningsområde till ett annat. Dagens AI-lösningar är fortfarande enbart utvecklade för specifika tillämpningar, exempelvis ansikts- och röstigenkänning. Utvecklingen tar alltså tid.

OMG, THAT IS SO OFFENSIVE!



PROVE YOU'RE NOT A ROBOT:
 a z j o k e





I en reflektion kring AI många år senare gav Kasparov IBM:s teknik ändå sitt erkännande: han såg den som intelligent”

Utvecklingen är inte heller alltid linjär. Dagens framgångsrika lösningar för maskinellt lärande baseras på tänkesätt och lösningar som delvis har varit bortglömda men som först nu kan tillämpas praktiskt eftersom datorernas bearbetningskraft är större och tillgången till stora datamängder är mer gynnsam. Gamla tankar kan alltså realiseras i och med att tekniken hinner i kapp föreställningsförmågan.

Teknikutvecklingen är alltså varken linjär eller autonom. För att teknik ska få genomslag krävs att de rätta sociala förutsättningarna finns på plats. Om vi vänder blicken mot just AI och maskinlärande måste vi till att börja med fundera över vad en teknik de facto förmår prestera ”intelligensmässigt”. Ett vanligt sätt att göra det är att pröva teknikens funktionalitet och kapacitet mot ett idealiserat mänskligt tänkande. Inom datorisering och AI är Turing-testet från 1950 det mest välkända. Där prövas en dators intelligens utifrån vilken förmåga ”maskinen” har att föra ett intelligent ”mänskligt” samtal. Om människan inte förstår att det är en maskin den pratar med ses det som tecknet på att maskinen uppvisar någon grad av mänsklig intelligens.

Under åren har ett flertal Turing-tester gjorts. En tidig framgång var Weizenbaums ”Eliza”, en dator som föreföll kunna föra enklare samtal. Maskinens synbart mänskliga beteende baserades på en förprogrammerad logik där vissa centrala ord i en fråga returnerades till frågeställaren. Det skapade igenkännande och skenbar förståelse hos frågeställaren. En lärdom Weizenbaum drog av projektet är att även välutbildade professionella användare lätt förleddes till en övertro på teknikens intellektuella förmåga.

I andra tester prövas teknikens funktionalitet mot sällskapsspel. Under lång tid var schack, med sina tydliga mål, väldefinierade regler och omfattande kombinationsmöjligheter, provostenen för datorers intelligens. Det väckte därför stor uppmärksamhet när IBM:s dator Deep Blue 1997 vann över världsmästaren Garry Kasparov. Bortförklaringarna var omedelbara: Kasparov hade spelat ovanligt dåligt och maskinen vann på överlägsen minnes- och bearbetningsförmåga. Vinsten var därför mer beroende av ”maskinell styrka” (stor datakraft) än skarpare intelligens. Snart återställdes ordningen. Kasparov vann påföljande matcher. I en reflektion kring AI många år senare gav Kasparov IBM:s teknik ändå sitt erkännande: han såg den som intelligent.

Senare, 2011, vann IBM:s dator Watson mot två stormästare i Jeopardy. Segern symboliserade ett viktigt utvecklingssteg. Nu lämnades eran av fristående datorer (*computational era*) för dagens sammankopplade, kognitiva era (*connectionism*). Maskinen Watsons ”tänkande” blev med det mer likt

Om författaren

Jan Lindvall är docent vid Uppsala universitet och forskar om digitalisering och verksamhetsstyrning. Han undervisar på masternivå och i doktorandutbildning kring analys och organisatoriskt beslutsfattande. ■

dagens föreställningar om mänskligt tänkande. Neurala nätverk bestående av sammankopplade, processande, neuroner blev den vägledande metaforen. I maskinens neurala nätverk genomför de många distribuerade neuronerna var för sig enkla beräkningar som sammantaget resulterar i komplexa lösningar. Med det utvecklades Watson i riktning mot en ökad "förståelse" av mänskligt språk. Det öppnade även vägen för ett associativt "tänkande". Jeopardy bygger ju på att svaret är givet, det är frågan som ska formuleras och då gäller det att kunna associera.

Även efter Jeopardy-segern kom det snabba bortförklaringar. Än en gång sades det handla om överlägsen teknisk kapacitet, inte maskinell intelligens, och Watson vann främst på snabb reaktionstid – Watson hade chansen att besvara fler frågor än motståndarna. En annan kritik gällde att maskinen inte stod ensam mot mästarna. För att serva Watson inför och under tävlingen behövdes tillgång till ett mycket stort antal kompetenta mänskliga understödjare. En tredje kritik kom från filosofen John Searle. I sammanhanget är Searle mest känd för tankeexperimentet "The Chinese Room", som ifrågasatte Turing-testet. Searles tankeexperiment går i korthet ut på att vi utgår från en standardmodell för informationshantering: indata, bearbetning och utdata. Vid bearbetningen finns det regler och instruktioner att följa. Om en person som är okunnig i kinesiska nu sätts i rummet och "matas" med kinesiska ord kommer hen snart att kunna leverera ett meningsfullt svar i andra ändan. Enligt Searle betyder det inte att personen bör ses som intelligent: hen följer ju bara instruktioner och har inte lärt sig att *förstå* kinesiska. En semantisk syn handlar om att sammanhanget – kontexten – har en avgörande betydelse. För att förstå kinesiska måste vi förstå mening och användning av språket, inte bara följa översättningsregler. Information måste beaktas i ett relevant sammanhang för att tolkas väl. Searle hävdade att Watson saknade en sådan kontextuell förståelse. Den saknade dessutom intentioner (mål) och kunde därför inte betraktas som en tänkande, lärande, intelligent maskin.

Det senaste speltestet av stor betydelse är den match som Googles dotterbolag DeepMinds maskin AlphaGo gick 2016 mot den sydkoreanske mästaren Lee Se-dol i det kinesiska brädspellet Go. Go är ett strategispel som erbjuder omfattande handlingsmöjligheter. Med större spelplan (19×19, jämfört med 8×8) och enkla regler är kombinationsmöjligheterna mångfalt större än i schack. Valmöjligheterna sägs vara fler än det finns atomer i universum. Än en gång vann maskinen. Men denna gång restes inga invändningar mot segern. Snarare mottogs den som en indikation på att maskinen äntligen

närmade sig människan när det gäller förmåga till intelligens och lärande.

AlphaGos vinst innebar ett paradigmskifte i datorutvecklingen. Nu visade en multinivålösning för algoritmer och maskinlärande sin kraftfulla funktionalitet. I en sådan utformning kommer varje analytisk nivå att betraktas som en preliminär (sannolik) informationsmodell bestående av indata, bearbetning och utdata, där utdata från en lägre nivå blir en något mer förklarad indata på nästa, högre, nivå. Efter hand har dessa mekanismer mellan nivåer blivit alltmer oförklarliga för den mänskliga erfarenheten och förståelsen. Därigenom har det skett ett skifte i synen på hur lärande och intelligens utvecklas maskinellt. Med begreppet *deep learning* har en ny epok inom AI inletts. I modellerna utvecklas initialt preliminär kunskap genom att de tidiga modellerna/algoritmerna exponeras för mycket stora datamängder. Allt bearbetas och modifieras därefter av nya AI-algoritmer som utvecklas av datorn själv – algoritmer som gör att modellens använda sannolikheter kontinuerligt justeras utifrån gjorda erfarenheter ("feedback", "lärande") på underliggande nivåer. Detta betyder att algoritmerna i *deep learning* skriver sig själva och utvecklas utan att några mänskliga händer är inblandade.



Detta betyder att algoritmerna i *deep learning* skriver sig själva och utvecklas utan att några mänskliga händer är inblandade”

Innebär framgången för AlphaGo att maskinen nu har överträffat människan i intelligens och därmed på sikt gör människan kunskapsmässigt överflödigt? Troligtvis inte – det finns ju fortfarande ingen generell AI. Även om ambitionen med utvecklingen av deep learning är att reducera behovet av mänskliga insatser – och efterföljaren AlphaGo Zero har visat på stora framgångar här – går det inte att bortse från behovet av människor.

Detta för oss alltså tillbaka till det jag konstaterade ovan: tekniken och samhället utvecklas tillsammans. För att förstå att människan och specifika organisationers situation inte kan lämnas utanför AI-utvecklingen är det bara att se närmare på dagens två huvudformer av maskinlärande: övervakad respektive oövervakad inlärning (supervised/unsupervised machine learning).

Utmärkande för den allra vanligaste formen – övervakad inlärning – är att det finns ett uttryckligt mål gentemot vilket en modell tränas och sedan utvärderas. Här intar mänsklig expertis en mycket viktig roll, då människor inleder och övervakar lärprocessen. Det är experter inom den aktuella kunskapsdomänen som inledningsvis avgör vilken betydelse (sannolikhet) faktorerna i det använda datasetet ska viktas med. Det behövs alltså en inledande föreställning (teori) som efter hand prövas och därefter utvecklas genom deep learn-

ing, och mänsklig kompetens behövs även för att tolka algoritmens resultat.

Inom den oövervakade varianten, som fortfarande är en mindre del av maskinlärandet (men som AlphaGo Zero, AlphaGos efterträdare från 2017, utvecklades kring), sker lärandet utan behov av inledande mänsklig kunskap inom den domän där maskinlärandet sker. Det finns inte heller något fördefinierat slutmål för modellerna. Lärandet är helt maskinellt, en design som innebär ett mycket snabbare och mindre energikrävande lärande. Så lärde sig AlphaGo Zero "på egen hand", på fyra timmar, att spela schack på en sådan nivå att den vann överlägset mot marknadens bästa schackprogram. Detta betyder också att det inte behövs någon inledande teori att utvärdera prestationerna mot. I stället identifieras mönster utifrån stora datasetet där data inom grupperna är homogena men skillnaderna mellan grupperna är tydliga.

Det är ett maskinellt lärande i denna riktning, kopplat till förväntningar om ett framtida möjligt användande av mångdubbelt kraftfulla kvantdatorer, som kritikerna varnar för. Maskinen kommer då oundvikligen att vinna mot människan. Detta skulle kunna bli framtiden om kvantdatorer utvecklas enligt de högt ställda förväntningarna.

Även om det ibland kan förefalla som att människor i maskinella miljöer präglade av deep learning inte längre är viktiga, är det nog fel. Det finns fortfarande ett stort behov av kompetenta människor. Människor med väsentlig domänkunskap (kunniga inom ett specifikt fält) är avgörande för hur algoritmer utvecklas, väljs och tolkas. Människor kan ställa krav på och ifrågasätta kvaliteten i de stora dataset som är grunden för allt maskinellt lärande. Det är också människor som har intentioner och ställer de viktiga frågor utifrån vilken maskinen sedan utvecklar fördjupad kunskap.

För att ytterligare stärka människans roll i en alltmer digitaliserad miljö behövs därför kontinuerlig kompetensutveckling. Ett viktigt inslag bör vara utvecklingen av digital kompetens, en kompetens i övergripande frågor som dataarkitektur, datakvalitet och informationstolkning. Här har universiteten en viktig roll att fylla – en roll som ännu i hög grad tyvärr är lite förbisedd. ■



Det finns fortfarande ett stort behov av kompetenta människor”

Litteratur

- Boden, M.A. (2018), *Artificial intelligence: A very short introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Cantwell Smith, B. (2019), *The promise of artificial intelligence*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Denning, P.J. & Lewis, T.G. (2020), *Technology adoption*. *Communications of The ACM*, 63(6), s. 27–29.
- Gärdenfors, P. (1996), *Fängslade information*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Polson, N. & Scott, J. (2018), *AIO: Hur artificiell intelligens fungerar*. Göteborg: Daidalos.
- Sejnowski, T.J. (2018), *The deep learning revolution*. Cambridge, MA: MIT Press.



Vissa vinner, men vad är det för tävling?

I korthet

Föreställningen om konkurrens måste inkludera frågor om organisering. ■

Under rubriken "Hur mycket tävlan tål vi?" pekar Tommy Jensen i nummer 2 av *Organisation & Samhälle 2020* på den utbredda vurmen för konkurrens som huvudmisstänkt till en problematisk samhällsutveckling. Han skriver att "den naturaliserade utbredningen av konkurrens i betydelsen tävlan på marknader riskerar att leda till katastrof". Tesen är att styrkan i tron på konkurrensens nödvändighet och fördelar leder samhällsutvecklingen mot katastrof, exempelvis genom att sådant som tidigare sågs som gemensamt och organiserat av stat eller kommun i dag konkurrensutsätts och privatiseras. Vi "tänker med hjälp av konkurrens", skriver han och frågar hur mycket mer tävlan samhället och naturen tål. Svaren finner han i teorier om rättvisa och jämlikhet samt teorier om människans relationer till sin planet. I detta har han säkert rätt, men jag menar att svaren också finns på närmare håll.

Ekonomisk kris och avregleringen av de finansiella marknaderna före millennieskiftet gjorde föreställningarna om konkurrens starka i Sverige. Ekonomer pekade på nödvändigheten av att öka effektiviteten inom samhällets olika sektorer för att klara konkurrensen i den pågående globaliseringen. Företag behövde bli effektivare för att klara en ökande internationell konkurrens, men konkurrensens fördelar framställdes även som ett nödvändigt medel för att reducera den ofentliga sektorns storlek och hantera dess ineffektivitet. Kritiker av den "ofantliga sektorn" fick alltmer gehör. Regleringar och byråkrati beskrevs som problem. Den så kallade Lindbeckkommissionen, och dess betänkande *Nya villkor för ekonomi och politik* (SOU 1993:16), kom inte enbart att få stor betydelse för den ekonomiska politiken, utan den kom även att fungera som "tipping point" för välfärdssamhällets framtid. En ökad ekonomisering av samhället blev möjlig genom privatiseringar och nya styrformer. Lindbecks kända socialde-



mokratiska sympatier bidrog till legitimiteten för de många gånger radikala förslagen hos arbetarrörelsens ledande skikt.

Argumentet för omdaning av den offentliga sektorn var detsamma som inom företagsamheten. Man ska hålla sig till sin kärnverksamhet och köpa in stödverksamhet. Denna omdaning benämndes valfrihetsreformen av förespråkarna. Möjligheten att välja skola, dagis eller elleverantör skulle ge medborgarna den produkt eller tjänst som bäst motsvarade deras önskemål. Konkurrens kom med andra ord att ses som något som ökar både effektivitet och kundnytta. Utbud och efterfrågan möts i den osynliga marknadens konkurrens. Frågan är bara om det är en bra beskrivning av vad som sker.

Ett teoretiskt fundament för förståelsen av hur varor eller tjänster görs tillgängliga för en kund utgörs av distinktionen mellan marknad och organisation. Det visade Ronald Coase, nobelpristagare i ekonomi 1991, redan på 1930-talet. Denna teori har senare utvecklats av andra nobelpristagare, såsom Oliver Williamson och Douglass North. En förkortad version av teorin säger att marknaden ersätts som utbytesform om ansträngningen för att skaffa information om tillgängliga alternativ (transaktionskostnaden) är mindre om utbytet kan organiseras på annat sätt. Teoribildningen förklarar vidare att opportunistisk och begränsat rationella beslut hos marknadens konkurrerande aktörer gynnar formell organisation som organisationsform. Även något så marknadstypiskt som en auktion behöver ingående organisering. Det har visats av 2020 års nobelpristagare i ekonomi Paul Milgrom och Robert Wilson. Organisation är helt enkelt ett sätt att reducera osäkerhet och skapa en ordning som möjliggör styrning och kontroll.

I ett modernt samhälle är det inte mycket som påminner om det ekonomen benämner perfekt konkurrens. Marknader har inte, utom i undantagsfall, enbart köpare och säljare, då utbyten sker inom ramen för organiserande ramar och regler.

Den svenska skolektorn är ett exempel där konkurrens mellan olika alternativ var tänkt att både öka valfriheten för elever och föräldrar och förbättra undervisningen och studieresultaten. Antalet friskolor ökade efter den så kallade friskolereformen i mitten av 1990-talet. Konkurrensen om elever mellan skolor är i dag påtaglig, främst i större städer, medan den saknas helt på andra håll. Den eftersträlvade valfriheten är därför ojämnt fördelad i landet. Kommunpolitiker bestämmer den ersättning (skolpeng) som utgår för varje elev till alla skolor i en kommun. Skolan kan därför inte påverka sina intäkter genom att förändra priset på sitt erbjudande om undervisning, som konkurrensteorin stipulerar. Eleverna och deras föräldrar har inte heller särskilt ingående information om den undervisning som eleverna kommer att få genom att väl-



Utbud och efterfrågan möts i den osynliga marknadens konkurrens. Frågan är bara om det är en bra beskrivning av vad som sker”

Om författaren

Jan Löwstedt är professor vid Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet. Hans forskning handlar om hur digitalisering förändrar organisationer och om hur skolor leds och förändras. ■

ja en viss skola. Samtidigt finns det sex statliga myndigheter och ett antal andra organ (SOU 2018:41) som reglerar eller på ett eller annat sätt påverkar innehåll och förutsättningar för en skola. Såväl prismekanismen som möjligheten att differentiera erbjudandet är därmed minst sagt begränsat.

Friskolereformen ledde till att skolpersonal och entreprenörer startade nya skolor eller tog över befintliga kommunala skolor. Motiven kunde vara pedagogiska eller grundas i en vilja till ökad självständighet, men det kunde också handla om att tjäna pengar. Ganska snart drog sektorn till sig investerare, som under något decennium konsoliderade sektorn genom uppköp och start av nya skolor. Skolkoncerner såg möjligheter till stordriftsfördelar och noterades på börsen. Man kan säga att organiseringen på detta sätt ökat men också att konkurrensen minskat. Att företagsamheten drivs av en vilja till tillväxt och ökade vinster bidrar till en ökad organisering snarare än till ökad konkurrens. Fortfarande regleras, finansieras och utvärderas den svenska skolan av stat och kommun. Det är enbart undervisningens genomförande som kan organiseras av andra huvudmän (aktiebolag och ideella föreningar). Skolverksamhetens ökade organisering har också medfört ett ökat behov av utvärdering och kontroll. Även om den politiska styrningen är organiserad som tidigare möter den olika organisationsprinciper i utförandeledet.

Föreställningen om konkurrens bidrar på detta sätt till att öka organiseringen inom skolsektorn. En som tidigt visade att samhällsutvecklingen drivs av en närmast ständigt pågående organisering var en av sociologins pionjärer Émile Durkheim. Redan i sin doktorsavhandling från 1893, *De la division de travail social*, ("Arbetsuppdelningen i samhället") beskriver han hur arbetsdelning och specialisering driver samhällsutvecklingen. Innehåll och riktning är dock inte given utan underställd samhällets regleringar av såväl ekonomi som moral – regleringar som är nödvändiga för att samhället ska hålla samman (organisk solidaritet) och inte brytas isär (anemi). Ett samhälles utveckling blir på detta sätt en konsekvens av den organisering som följer av de teknologiska, ekonomiska och kunskapsmässiga landvinningar som hela tiden görs. När och om denna organisering sker genom samarbete eller ökad konkurrens lär skilja sig åt mellan olika områden. Exempelvis är samarbete, mellan företag, forskare och samhällets olika organisationer, säkert en lika bra förklaring som konkurrens till att framtagningen av vaccin mot covid-19 kunde ske på rekordtid.

Den betydelse som det ekonomiska perspektivet ger konkurrens och marknadens potential att skapa effektivitet riskerar att dölja den organisering som gör konkurrensen möjlig. Föreställningen om konkurrens implicerar nödvändig anpass-

ning till en ofrånkomlig utveckling. Organisationsperspektivet däremot synliggör i stället våra möjligheter att påverka den samhällsutveckling som annars riskerar att uppfattas som ofrånkomlig.

Kanske försvann förhoppningarna om möjligheten att påverka samhällsutvecklingen när globaliseringen blev ledmotiv och 1990-talets ekonomiska kriser satt nationalekonomer i samhällsutvecklingens förarsäte. Möjligheten att styra och reformera samhället ersattes av anpassning till rådande förutsättningar. Uttrycket social ingenjörskonst kom att få en negativ klang. Ursprungligen avsågs politikens och det politiska systemets möjligheter att på ett rationellt sätt förbättra samhället, ungefär som ingenjören förbättrar maskinen, produkten eller produktionssystemet. Redan 1945 använde Karl Popper begreppet i *Det öppna samhället och dess fiender*. Han gjorde det i kritiken av Marx och möjligheten att nå utopiska mål och de negativa konsekvenser som följer av en deterministisk historiesyn. Den sociala ingenjörskonsten var för Popper en metafor för politikens möjligheter att reglera och påverka framtiden. Popper argumenterade för en inkrementell syn på samhällsutvecklingen, där stegvisa förändringar möjliggör önskvärda förbättringar samtidigt som det oväntade kan hanteras.

En avgörande fråga blir då vilken syn på konkurrens och marknadens osynliga hand som en sådan inkrementell syn på samhällsutvecklingen medger. Det finns flera skäl att instämna i Tommy Jensens kritik av föreställningen om konkurrens och dess negativa påverkan på samhällsutvecklingen. Min poäng är dock att konkurrensens betydelse många gånger missförstås på grund av föreställningar om ekonomiska nödvändigheter. Därför riskerar den att dölja organiserandets olika möjligheter. Skälet är inte enbart att renodlad konkurrens sällan förekommer i det moderna samhället, utan snarare att det är en pågående organisering som driver samhällsutvecklingen. Detta kan ses tydligt, inte minst inom de samhällssektorer som kommit att "konkurrensutsättas". Det finns i dag många organisatoriska blandformer av det vinstmaximerande företaget och den offentliga byråkratin där samspelet med regleringar och organisering på olika nivåer har en avgörande betydelse. Kunskap om hur sådan organisering kan förstås och påverkas har sedan länge varit ett väsentligt inslag i forskningen inom företagsekonomiämnet i Sverige, och denna kunskap har utvecklats till betydelsefulla alternativ till den annars så utbredda (national)ekonomiska synen på drivkrafter och mekanismer i samhällsutvecklingen. För tidskriften *Organisation & Samhälle* är det en viktig uppgift att fortsätta presentera sådana alternativ. ■

Litteratur

- Arora-Jonsson, S. Brunsson N. & Hasse, R. (2020), Where does competition come from? The role of organization. *Organization Theory*, nr 1.
- Coase, R.H. (1937), The nature of the firm. *Economica*, s. 386–405.
- Popper, K. (1945/2017), *Det öppna samhället och dess fiender*. Umeå: h:ström – text & kultur.
- SOU 1993:16, *Nya villkor för ekonomi och politik*. Betänkande av Ekonomikommisionen. Stockholm: Allmänna förlaget.
- SOU 2018:41, *Statliga skolmyndigheter – för elever och barn i en bättre skola*. Betänkande av 2017 års Skolmyndighetsutredning. Stockholm: Norstedts juridik.



KORTA:

O&S: Vem är du?

Johanna: Jag forskar och undervisar i företagsekonomi vid Linköpings universitet och disputerade under våren 2020. Avhandlingens övergripande syfte var att utforska innebörden av professionalism och oberoende för potentiella, nuvarande och före detta revisionsmedarbetare.

O&S: Du är ny ansvarig för bokrecensionerna i tidskriften. Vad ser du mest fram emot?

Johanna: Förutom att få inblick i ny intressant litteratur, få lära känna mina företagsekonomiska kollegor i landet lite bättre och med deras hjälp förmedla den kunskap som finns att få i svensk och internationell företagsekonomisk litteratur till en bredare publik.

O&S: Du har ett stort filmintresse. Vilka filmer skulle du rekommendera någon som vill förstå företagsekonomi bättre?

Johanna: Det beror på vilken aspekt av företagsekonomi man vill förstå bättre. Dokumentären om storföretaget Enron, *The Smartest Guys in the Room*, visar hur en korrupt organisationskultur, via redovisningen, skapar globala problem, medan exempelvis Zombiefilmer och serier ger oss inblick i hur grupper hanterar extrema kriser. ■

PORTRÄTT AV **Johanna Sylvander** – ny ansvarig för bokrecensioner hos O&S

Vad tycker du att företagsekonomins roll i samhället borde vara?

1. Rollen bör vara kopplad till företagsekonomins kärna, nämligen frågan om hur resurser används effektivt där hänsyn även tas till etiska aspekter. Hur organiserar vi oss bäst och använder de resurser vi har på ett sätt som gynnar samhället i stort?

Vilken är den viktigaste frågan för svensk företags ekonomi just nu?

2. Min uppfattning är att kompetensförsörjning är en viktig fråga i flera sektorer. Kompetens ser ut att vara en trång sektor i flera branscher, som exempelvis inom sjukvården, vilket Coronakrisen synliggjort än mer, och inom redovisning och revision i praktiken och akademien. Mänsklig kompetens är en knapp resurs som är svår att styra, och som kan tänkas få en större betydelse i en mer automatiserad värld.

Varför?

3. För att säkerställa att vi har rätt kompetens och tillräckligt av den i både offentlig och privat sektor. Vi som akademiker har en viktig roll att fylla som kunskapsbärare, kunskapsförmedlare, och kunskapsförnyare och bör leda debatten om vilken typ av väsentlig kompetens och kunskap som behövs för att möta dagens och framtidens utmaningar. ■

böcker

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

Recensioner

Om du är intresserad av att recensera så kontakta johanna.sylvander@liu.se, som från och med nummer 1, 2021, ansvarar för recensionerna i O&S.

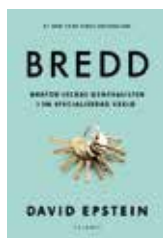
■ **Därför lyckas generalister i en specialiserad värld**, David Epstein (Översättning Bitte Wallin). VOLANTE, 2020. 300 SIDOR.

I den välrenommerade New York Times-bästsäljaren "Bredd – Därför lyckas generalister i en specialiserad värld" argumenterar författaren David Epstein för tesen att vårt kunskapssamhälle driver specialisering som i sin tur resulterar i nya krav på människan med en rad problem som följd. Exempel som omnämns är bland annat strategier för barnuppfostran, finanskrisen 2008, studenters oförmåga till abstrakt tänkande och forskares bristande intresse för forskning som är till gagn för samhället och inte enbart den egna meritförteckningen. Epstein anstränger sig således för att engagera en bred publik då föräldrar, praktiker och akademiker till synes berörs av diskussionen kring hur människan förhåller sig till det nya landskapet.

Argumentationen tar avstamp i sportvärlden där toppatleter såsom Tiger Woods, Roger Federer och Vasyil Lomatjenko används som exempel på specialister och generalister. Woods (golf) beskrivs som en specialist och Federer (tennis) samt Lomatjenko (boxning) beskrivs som generalister då de utövat fler än en sport under sin uppväxt. Distinktionen haltar dock då atleterna

må vara generalister inom sin sport (enligt Epstein) men onekligen specialister då det trots allt är fråga om tre ledande elitidrottare i varsin sport. Epstein berör dock inte huruvida det är möjligt för en individ att vara såväl generalist som specialist. Nåväl, argumentationen fortsätter och Epstein redogör för gamla sanningar såsom 10 000-timmarsregeln (bemästra något), skillnaden på snälla och lömska lärandemiljöer (tydliga mönster med tydlig direkt feedback respektive otydliga mönster med otydlig direkt eller försenad feedback), vikten av en testperiod (inom exempelvis sporter eller forskningsdiscipliner), matchningsprincipen (hitta något du gillar) samt förmågan till abstrakt tänkande och styrkan i ett tvärvetenskapligt synsätt. Argumentationen är bräddfylld av hänvisningar till intressanta anekdoter, kända vetenskapliga nyckelpersoners livsöden, allmänt kända händelser och forskningsresultat i smala fält. Epstein har därtill intervjuat framstående forskare och redogör tydligt för deras åsikter i relation till problemformuleringen. Budskapet är tydligt. Generalister klarar sig i en specialiserad värld eftersom de uppvisar nyfikenhet, testar sig fram, inte är rädda för att ha fel samt gärna hittar metoder och lösningar utanför sitt normala arbetsområde. I korthet, generalisten tänker bredare än specialisten.

Epsteins röda tråd är emellertid bitvis svår att följa och argumentationen brister med anledning av otydligheter i analysnivå. Personporträtt av Nobelprismottagare som argument för generalisten (verkat i flera närliggande discipliner, jmf. med elitidrottarna ovan) varvas med argument för de negativa konsekvenserna av specialisering. Analysen görs emellertid på olika nivåer då exempelvis bankernas nyttjande av beslutsinformation från bristfälligt integrerade datorprogram under finanskrisen (systemnivå), dödsfall i Challenger-uppskjutningen på grund av ledningsgruppernas ovilja att nyttja annat är kvantitativa data i beslutsförandet (organisationsnivå) och felaktiga prediktiva utlåtande om framtiden från expertgrupper (gruppnivå) ställs i relation till Nobelprismottagaren (individnivå). Det blir tydligt att distinktionen mellan generalist och specialist saknas och implicit använder Epstein ordet specialist synonymt med dogmatiskt tänkande eller oförmåga att tänka abstrakt (jämfört med generalisten). Därtill



**Generalist
– det senaste
inom specialisering?**

utgörs urvalet av individer som befinner sig på den absoluta toppen av sitt fält/yrke/område/sport vilket gör slutsatsen uppenbar: givet allt annat lika, klarar sig den som kan mest och tänker bredast bäst i specialiserade fält med andra exceptionella individer.

Bokens breda (förmodade) tilltänkta publik och argumentationsstil resulterar i en bok för ingen och alla. Exempelvis tydliggör Epstein att föräldrar inte nödvändigtvis behöver oroa sig för sin telnings obeslutsamhet i övre tonåren. Vidare får praktiker en liknande insikt med anledning av de goda exemplen på individer som framgångsrikt bytt bana sent i livet. Slutligen torde boken stimulera viss diskussion mellan akademiker kring huruvida den som håller sig inom sitt fält eller den som tänker brett producerar mest värde i sin forskning.

Av *Mattias Sandgren*

Mattias Sandgren är doktorand i företagsekonomi med specialisering inom redovisning på Jönköping International Business School. ■

■ **Theories and Perspectives in Business Administration**, *Ulla Eriksson-Zetterquist, Magnus Hansson, & Fredrik Nilsson (red.)*. STUDENTLITTERATUR, 2020, 496 SIDOR.

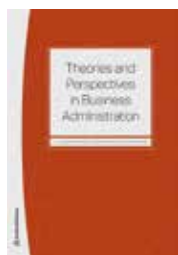
Antologin är ett resultat av ett ambitiöst treårigt projekt med målet att ge en övergripande och systematisk genomgång av de vanligaste företagsekonomiska teoriernas grundläggande fundament. Enligt redaktörerna är företagsekonomi ett komplext, mångfacetterat och eklektiskt ämne, och boken syftar till att ge målgruppen (studenter inom ämnet som ska skriva uppsats) ett "verktyg" för att bedöma vilka teoretiska perspektiv som är lämpliga för deras uppsats.

16 olika företagsekonomiska perspektiv presenteras i var sitt kapitel, där klassiska och samtida studier inom och metodologiska implikationer av respektive perspektiv lyfts fram. Varje kapitel har i mångt och mycket samma struktur, med en avslutande diskussion kring hur respektive perspektiv kan användas för att förstå vår samtid och tips på vidare läsning för den som vill fördjupa sig. Bokens struktur ger därmed läsaren möjligheten att använda boken som ett uppslagsverk, och det är troligt att målgruppen kommer att använda boken så.

Det finns dock en fara med att använda boken som ett uppslagsverk; en fara som redaktörerna själva lyfter fram i bokens introduktion, nämligen att läsaren väljer de teoretiska perspektiv som är i "samklang" med den egna världsbilden. Boken kan alltså användas som ett "smörgåsbord" där enskilda preferenser styr teorival, snarare än vad det är för fenomen, objekt eller forskningsfråga som står i fokus. Min tolkning är att just detta problem samt problematiken med teorival som "rimmar illa" med metodval och forskningsfråga är anledningar till att boken skrevs, så jag ser en viss risk att boken förvärrar de problem den ämnar att lösa.

Boken bör läsas i sin helhet, snarare än som ett uppslagsverk, då viktiga aspekter relaterat till teorival diskuteras i olika kapitel. Exempelvis lyfts diskussioner kring analysenhet främst och tydligast i affärsnätverkskapitlet, medan analysnivå främst och tydligast diskuteras i diskursanalyskapitlet. Forskningen politiska och ideologiska aspekter (så som att val av perspektiv innefattar en ideologisk komponent) lyfts fram i genderekapitlet, vilket bör vara en relevant fråga att reflektera över när det gäller teorival och utifrån forskningsprojektet som helhet (oavsett valt teoretiskt perspektiv). I bokens avslutande kapitel lyfts aspekter upp som snarare bör lyftas fram i introduktionen, så som vad man bör tänka på om teoretiska perspektiv kombineras. För att boken ska kunna vara vägledande i teorival i en uppsats, så krävs en tydligare vägledning i bokens inledning kring vad som bör styra teorival. Diskussioner kring analysenhet, analysnivå, med mera bör alltså mer explicit och tydligt diskuteras i bokens inledning för att motverka "russinplockning" och inkongruens mellan teori, metod, och forskningsfråga.

Är boken läsvärd och användbar för andra än den tänkta målgruppen? Ja, definitivt. För mig personligen. som akademiker med ett eklektiskt teoriintresse, så gav boken upphov till nya tankar, en uppträskning av de olika teoretiska perspektiven där tankarna inte rör sig dagligen, och en kort och koncis uppdatering på de mer samtida studierna inom de olika teoretiska områdena. För praktiker kanske boken inte direkt framstår som användbar, men det är en bok som kan hjälpa praktiker att upptäcka nya sidor av sin verksamhet. Bokens olika perspektiv kan exempelvis hjälpa till att synliggöra de



Ett sträckläsningsvärt uppslagsverk

antaganden som görs i olika delar av organisationen och som påverkar det dagliga arbetet, vilket möjliggör en kritisk analys kring de antaganden som görs och vilka konsekvenser detta får. Som praktiker skulle man kunna utmana sig själv genom att reflektera över och analysera sin verksamhet utifrån bokens samtliga 16 perspektiv. Vem vet vad som skulle komma ur ett sådant projekt!

Av Johanna Sylvander

Johanna Sylvander är doktor inom företagsekonomi med specialisering inom redovisning och revision på Institutionen för Industriell Ekonomi vid Linköpings Universitet. ■

■ **Ledarskap – en interaktiv ansats**, Stefan Sveningsson & Mats Alvesson. LIBER, 2021, 206 SIDOR.

Behövs ytterligare en bok om ledarskap? Behövs just denna bok? Det är frågor som far genom huvudet när jag läser Sveningsson och Alvessons senaste (?) bok. Sveningsson och Alvesson ställer samma fråga redan på första sidan: "Kan man då säga något ytterligare om detta, till synes, väl skildrade eller kanske t.o.m. genomtuggade område?" (s. 5). Frågan besvaras, inte så förvånande, jakande. Enligt författarna står det nämligen inte så väl till med vare sig ledarskapsforskningen eller ledarskapslitteraturen, trots (eller kanske också på grund av) dess digra omfattning. Mycket av litteraturen beskrivs som ideologiserad, naiv, brisfälligt underbyggd och allt för ensidigt fokuserad på ledaren på bekostnad av både följarna och det sammanhang vari ledarskapets bedrivs. Detta syrliga budskap förs fram baserat på mångårig egen forskning och med ett stundtals ironiskt tilltal som blivit något av dessa författares signum. I ett avsnitt ifrågasätts till och med om ledarskap verkligen finns som avgränsad, systematisk och identifierbar praktik, bortom ideal och etiketter. Författarna avskriver inte ledarskap som praktik helt och hållet, men argumenterar för att det sannolikt är mycket mer sällsynt än vad vi ofta tror eller påstår. Eller med författarnas egna ord: "Även om de flesta chefer och ledarskapsvurmare gärna vill intala sig att de sysslar med ledarskap och gärna tänker om sig själva att "jag är ledare, inte chef", blir ledarskapet ofta rätt begränsat. Ledarskap är lättare sagt än gjort" (s. 156).

Författarna har en hög ambitionsnivå och

listar inte mindre än sex syften, vilka också delvis avspeglas i bokens kapitelindelning: (1) att redogöra för dominerande synsätt på ledare och ledarskap, (2) att kritiskt reflektera över dessa, (3) att redogöra för betydelsen av följare och följarskap i ledarskapsprocesser, (4) att framhålla sammanhangets betydelse för ledarskap och att ledarskap alltid måste studeras och förstås i konkret praktik, (5) att redogöra för hur ledarskap praktiseras av chefer och andra medarbetare samt (6) att föra fram betydelsen av ett processorienterat synsätt på ledarskap. Det är ingen tvekan att alla dessa syften är relevanta och gärna kan behandlas i en grundbok om ledarskap. Samtidigt hade boken nog vunnit på att låta det interaktiva perspektivet på ledarskap, som enligt titeln är bokens huvudperspektiv, genomsyra texten än tydligare och sedan relaterat andra aspekter och argument genomgående till denna ansats.

Författarnas huvudsyfte är dock enligt dem själva att: "uppmuntra(r) till ett icke-reduktionistiskt tänkande, där relationer, process och sammanhang balanserar ett ledarcentrerat tankesätt som präglar stora delar av den traditionella forskningen. Vi vill med dessa begrepp och resonemang möjliggöra ett mera realistiskt, analytiskt och kritiskt förhållningssätt till ledarskap" (s. 169–170). De lyckas bra med detta, då även mer insatta i aktuell ledarskapsforskning stimuleras till eftertanke och ifrågasättande av flera dominerande synsätt på ledarskap. Boken är därmed mycket sparsam med praktiska råd till den som verkar som, eller aspirerar till att bli, chef och ledare. Författarna avfärdar generella framgångsrecept eller förekomsten av problemfria ledarskapsvarianter och därför ges försiktig vägledning till personer med ledarskapsambitioner endast vid några få tillfällen. Även om jag delar denna skepsis mot allt för svepande framgångsrecept undrar jag hur boken landar hos studenter eller andra med ringa erfarenhet av chefskap eller ledarskap som läser boken med syfte att förbereda för ett krävande yrkesliv? Jag tror det hade varit möjligt att, med bibehållen skeptisk hållning, mer explicit och genomgående betona de praktiska implikationerna av de argument och slutsatser som förs fram.

Så, behövs just den här boken om ledarskap? Ja, det tycker jag. Den är välskriven



”
Finns ledarskap som verklig praktik?

och rik på tankeväckande innehåll. Omfånget passar väl för grundkurser i organisation och ledarskap samtidigt som den är tillgänglig för intresserade chefer eller chefsämnen. Men så värst mycket konkret vägledning i ledarskapandets svåra praktik ger den kanske inte.

Av Mikael Lundgren

Mikael Lundgren är universitetslektor i företags ekonomi med inriktning organisation och ledarskap på Ekonomihögskolan, Linnéuniversitetet. ■

■ **Vårt enda liv. Sekulär tro och andlig frihet**, Martin Hägglund. VOLANTE, 2020, 489 SIDOR.

Att Martin Hägglund av många hyllas som en av vår tids stora filosofer är inte förvånande. I en värld präglad av ett allmer polariserat debattklimat, "fake news" och ett ifrågasättande av auktoriteter tillhandahåller han med sin bok ett av många efterlängtad andrum att reflektera över tillvarons stora och existentiella frågor i. Vad är meningen med livet? Hur bör vi leva våra liv? Vad eller vem bör vi egentligen fästa vår tro till?

Samtidigt går det inte att blunda för att filosofiska spörsmål sällan avhandlats på ett mer kategoriskt och antagonistiskt vis än i Hägglunds bok. I princip hela det samlade västerländska vetandet förkastas: Kierkegaard, Weber, Nietzsche, Adorno, Hayek, Piketty – ja, alla har de tänkt fel. Utom husguden Karl Marx förstås – men även han får en släng av slevan av Hägglund som menar att Marx själv inte förstått sin egen värdeteori. *Vårt enda liv* framstår därför inte endast som ett svar på samtidens existentiella kris, den utgör också ett symptom på just denna kris. Den är helt enkelt ett barn av sin tid: ett dogmatiskt Twitterinlägg, om än ett förfinat sådant på 490 sidor.

Vad är det då alla har missförstått, enligt Hägglund? Jo, att våra liv är ändliga och därmed i grunden sköra. Att inte förstå det, menar Hägglund, gör oss ofria att leva våra liv på ett ansvarsfullt sätt, och det gör oss oförmögna att värdera vad som är meningsfullt i våra liv. Andlig tro på ett liv efter detta – liksom filosofi och teori som inte bejaktar livets skörhet – gör det omöjligt att se livet som ett ändamål i sig, vilket i sin tur obönhörligen leder till en instrumentell hållning till livet och en exploatering av både människa och natur.



Ingenting nytt under solen...?

Tesen som förs fram i bokens första del är att vi – eftersom livet är ändligt – inte kan eller bör vara något än sekulära i vår tro. Denna sekulära tro karaktäriseras av tre tidsliga aspekter: ovisshet inför vad som komma skall, ett existentiellt grundat engagemang "här och nu" vilket gör dig mottaglig för såväl glädje som smärta, samt en kraft som verkar motiverande inför det faktum att livet kan gå förlorat. Den som är religiös lever i ett falskt medvetande om dessa tidsliga aspekter och kan därför, menar Hägglund, varken förstå eller göra rättvisa åt vad det verkligen innebär att vara människa.

De tidsliga aspekterna utvecklas i bokens andra del. Först lägger Hägglund ut texten om det han kallar andlig frihet: den sekulära människans frihet att ta sig an livet som en fråga om vad vi bör göra med vår tid på jorden; och därefter problematiseras de materiella villkoren för denna andliga frihet. Analysen utmynnar i en kritik över kapitalismen och det nödvändiga i att omvärdera som livets övergripande mål och mening. Problemet med kapitalismen, argumenterar Hägglund, är dock inte fördelningen av rikedom, utan det sätt på vilket rikedom produceras och mäts. För att uppnå andlig frihet måste samhället därför reformeras efter helt andra värdeskalor; den demokratiska socialismens principer. Rikedom måste mätas i termer av socialt tillgänglig tid; produktionsmedlen måste ägas gemensamt och inte användas för profit; och "av var och en efter förmåga, åt var och en efter behov" måste upphöjas till etiskt rättesnöre.

För en företagsekonomisk läsekrets är Hägglunds bok tankeväckande – särskilt om man väljer att anamma antagonena om livets tidslighet, den andliga friheten och de marxistiskt grundade teserna. En rad företagsekonomiska grundbultar måste då sättas under kritisk lupp, samtidigt som etablerade teorier och modeller måste revideras, tänkas om eller rent av överges. Frågan är dock om det företagsekonomiska fältet inte redan härbergerar det Hägglundska tänkandet, och om det inte redan är omsatt i företagsekonomisk praktik?

Av Daniel Ericsson

Daniel Ericsson är ekonomie doktor från Handelshögskolan i Stockholm och verksam som professor i organisation och ledarskap på Ekonomihögskolan, Linnéuniversitetet. ■

■ **Ledarskap i offentlighet – allt kommer att granskas**, Jörgen Rundgren och Karin Semberg. *FANTASI FAKTA*, 2020, 95 SIDOR.

Det finns ingen särskild utbildning för att bli politiker eller chef i offentlig förvaltning. Samtidigt ställer sådana uppdrag stora krav på kunskap och färdighet inom ledarskap. Detta är utgångspunkten för boken, skriven av två författare med lång och gedigen erfarenhet av chefsbefattningar inom olika kommuner respektive politiskt arbete på kommunal nivå.

På knappa 100 sidor har författarna ambitionen att ge politiker och chefer inom offentlig förvaltning en praktisk handbok i ledarskap. Boken spänner över många situationer som de kan möta i sin roll – från att vara politiker i majoritet respektive opposition, till hur man håller svåra samtal, hanterar rampfeber och skriver veckobrev. Boken tar även upp sådant som karriär- och uppdragsplanering och vikten av att fundera över personliga mål och visioner. Genomgående presenteras råd om hur en ledare bör agera i olika situationer med varierande grad av handfasthet; från "lita på din egen förmåga att känna av stämningen" till att be kritiska mötesdeltagare att upprepa kritiken, skriva ner den och läsa upp den igen för att reda ut om kritiken kan nyanseras.

Som forskare inom öppenhet och granskning förvånas jag över hur lite boken har att göra med det titeln signalerar – nämligen att det offentliga beslutsfattandet kännetecknas av att det ständigt är under granskning. Politikerrollen och relationen till media får visserligen egna kapitel, men stora delar av boken handlar om mer allmänna förutsättningar för ledarskap och exempelvis råd kring möteteknik och skriftlig kommunikation. Detta är givetvis viktiga frågor och som författarna påpekar delvis saknas i många ledarskapsböcker. Dock hade man förväntat sig ett snävare fokus på just det offentliga ledarskapet och mer diskussion kring hur krav på demokratisk öppenhet och krav på att hantera frågor effektivt och handlingskraftigt kan balanseras i praktiken, speciellt med tanke på bokens begränsade sidantal.

Boken innehåller relativt få exempel och berättelser från verkligheten som illustrerar praktiskt offentligt ledarskap, trots författar-



En välmående handbok som förklarar väl mycket?

nas långa erfarenheter. Råd och erfarenheter serveras mestadels som fakta och endast i undantagsfall ges läsaren utvecklade förklaringar till varför ett visst råd ges. Detta gör boken lättläst, men bristen på problematisering gör också att texten bitvis känns tunn. Många relevanta ämnen tas upp, men hastigt och översiktligt.

Akademiker ingår inte i målgruppen för den här boken. Det är tydligt. Redan i förordet meddelar författarna att de inte har några ambitioner att resonera kring olika teoretiska modeller eller forskning, utan boken grundar sig på deras erfarenheter. Gott så. Det förklarar den begränsade litteraturlistan som till stor del består av relativt gammal litteratur. Dock upplever jag att boken i sin uttalade vilja att vara enkel och tillgänglig stundtals riskerar att underskatta politiker och tjänstepersoner. Min erfarenhet av de som faktiskt driver och utvecklar vår demokrati och offentliga förvaltning är att många, oavsett utbildningsnivå, har så väl vilja som förmåga att reflektera över vilka organisatoriska värden som ställs mot varandra i olika situationer och varför människor och organisationer gör som de gör. För den politiker eller tjänsteperson som vill få en djupare förståelse för sin roll och de dilemman den medför riskerar boken därför att bli en besvikelse, åtminstone om den står för sig själv. Det är helt enkelt för kortfattat och för förenklat.

Däremot kan boken användas som stöd och komplement till föreläsningar och diskussioner inom utbildningar för politiker och tjänstepersoner – inte minst för att den sätter ljuset på centrala teman som deltagare kan fördjupa sig i. Den känslan understryks av bokens många punktlister, rutor och teckningar som bitvis ger intrycket av att texten är en utvecklad powerpointpresentation. De väl valda diskussions- och reflektionsfrågor som avslutar varje kapitel bör kunna användas för att starta gruppdiskussioner om egna erfarenheter och perspektiv på offentligt ledarskap. Sådana tillfällen till gemensam reflektion kan vara nog så viktiga som teoretiska perspektiv för den som söker stöd i sitt ledarskap.

Av Jenny de Fine Licht

Jenny de Fine Licht är docent i offentlig förvaltning vid Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet. ■

”

TEMA

**ORGANISERING UNDER
EXTRAORDINÄRA OMSTÄNDIGHETER**

Gästredaktörer

Susanna Alexius och Josef Pallas

Forskning om nedläggningar har i ett stort antal fall observerat en statistiskt signifikant prestationsökningseffekt i nedläggningsfabriker, en liten tid efter nedläggningsbeslutet, till dess fabriken slutligen är nedlagd.”

Ur artikeln av Rune Wigblad



Josef Pallas och Magnus Fredriksson

Mediespökets betydelse för styrning, organi- sering och ledning av äldreomsorgen

I korthet

Föreställningar om mediers age-
rande har ett avgörande inflytan-
de på organiseringen av offentlig
verksamhet. ■

Missförhållandena vid äldreboendet Polhemsgården i Solna och senare Koppargårdens äldreboende i Vällingby är två extraordinära händelser som har haft påtagliga konsekvenser för hur svensk äldreomsorg styrs, organiseras och leds. Oegentligheterna i Solna resulterade i lex Sarah, och Koppargården stod i centrum för det som blev Caremaskandalen. Gemensamt för händelserna är att de till stor del har sitt ursprung i mediegranskningar och att de lever kvar och fungerar som en referens som aktörer inom äldre vården återkommer till. I praktiken innebär det att när vårdpersonal, tjänstemän och politiker refererar till mediers bevakning av äldreomsorgen är det inte så mycket den faktiska lokala bevakningen de hänvisar till utan en föreställning som härstammar från historier som dessa två.

På ett vis är det kanske inte så konstigt med tanke på att den löpande bevakningen av äldreomsorgen i lokala nyhetsmedier ofta är mager och saknar udd. Till det kommer att många som arbetar i eller med äldreomsorgen ofta saknar egna erfarenheter av kontakter med journalister eller att ha utsatts för granskning. Vad som däremot *är* konstigt är att medier, trots detta, ofta tillskrivs stor betydelse och att de återkommande får en central plats när äldreomsorgens aktörer sätter riktningen för verksamheterna. Att det är så kan delvis förklaras med ovissheten om vad som skulle kunna hända om verksamheten utsattes för en granskning, delvis med egna föreställningar om vad medier vill skriva om samt hur de samlar in, bearbetar och presenterar sina berättelser. Och det är något mystiskt och spöklikt över hur denna ovisshet blandad med tydliga föreställningar om medierna uppfattas av personal, tjänstemän och andra berörda äldrevårdsaktörer.



Så när vi hävdar att det spökar i svensk äldreomsorg är det mystiken kring medier vi refererar till. På samma sätt som spöken i den gamla folktron uppfattas medier som något obehagligt, något som det finns anledning att ha respekt för, samtidigt som det är ytterst få som egentligen vet hur de ser ut eller vad de gör. För att ge stöd åt vårt resonemang använder vi oss av resultaten från forskningsprojektet "Den medialiserade välfärden". Inom ramen för projektet har vi gjort fjorton intervjuer med chefer och personal i förvaltningarna i två kommuner, fyrtioen intervjuer med chefer och vårdpersonal på sju äldreboenden i dessa båda kommuner samt en analys av nationella och kommunala styr- och policydokument. Vi har dessutom analyserat bevakningen av äldreomsorgen i fyra svenska lokala morgontidningar, varav två från kommunerna ovan, under 2015 och 2018.



Det är endast när det händer något i verksamheterna eller när aktörer tar initiativ som äldreomsorgen uppmärksammas"

Äldreomsorg är ett av kommunernas absolut största åtaganden, men i den löpande mediebevakningen är det ofta andra frågor som tar plats. Bevakningen är begränsad och påfallande ofta redovisande, med få försök till granskningar eller analyser. En viktig förklaring till detta är att bevakningen är händelsestyrd – det vill säga det är endast när det händer något i verksamheterna eller när aktörer (till exempel anhöriga, anställda eller myndigheter) tar initiativ som äldreomsorgen uppmärksammas. Mediebilden är på så vis ett resultat av händelser i verksamheten, politiska strider och utspel, där medierna primärt fungerar som en arena för olika aktörer. Det är också tydligt att journalistiken i första hand fokuserar på de kommunala förvaltningarna och kommunala boenden, vilket ytterligare bidrar till att vissa frågor sällan, eller aldrig, aktualiseras och att vissa aktörer sällan får möjlighet att beskriva sina erfarenheter eller ställs inför granskning.

Trots begränsningarna i bevakningen finns det en självklar och allmänt accepterad övertygelse bland politiker, tjänstemän och andra att medier är viktiga. På vilket sätt är inte alltid tydligt, men eftersom medier anses vara en viktig arena är det många gånger dit som aktörer söker sig när de vill påverka verksamheternas riktning och övergripande målsättningar. Sådana utspel och aktiviteter bidrar bland annat till

att verksamheterna kan ta nya riktningar. Inte så mycket för att utspelen tar plats i bevakningen – det är uppenbart så att det inte är bevakningen i sig som är det avgörande utan snarare upplevelsen av ett spel där medier utgör spelplanen och intressenter agerar för att tillskansa sig en röst. Vad som då blir avgörande är i första hand vilka som får möjligheten att ta ton snarare än vad de säger.

Resursfördelning, ansvarsfördelning och vilka frågor som prioriteras är andra områden som färgas av osäkerheten kring mediernas ageranden. I vissa fall innebär det att personer med ansvar för mediekontakter får en mer framskjuten position i organisationsordningen eller i samband med att beslut ska fattas. I andra fall handlar det om att frågor hissas eller sänks beroende på hur mediemässiga de anses vara. Frågor eller situationer som bedöms vara särskilt osäkra eller anses vara särskilt utsatta för risken att rendera (negativ) uppmärksamhet drar många gånger i gång aktiviteter, rutiner och processer med konsekvenser långt bortom en genomförd intervju.

Upptagenheten men också osäkerheten kring medier är allmänt spridd, men det är samtidigt påtagligt att kommunernas förvaltningar – i vissa fall självmant och i andra fall som ett svar på förväntningar från politiker – tar betydande ansvar för kontakterna med medier och journalister. Det ansvaret innebär ofta att det är kommunernas tjänstemän som får förklara och försvara hur äldreomsorgen ordnas och genomförs. I formell mening är det politikens uppdrag, men frågorna hänskjuts gärna till tjänstemän, särskilt om det rör sig om löpande verksamheter eller frågor som står utförandet nära. I den här typen av situationer blir det förvaltningarna som får presentera och förklara varför verksamheten ser ut som den gör, hur kommunen har tänkt sig möta eventuella utmaningar och hur dessa utmaningar konkret ska hanteras, det vill säga frågor som kräver kunskaper om hur verksamheten de facto bedrivs snarare än hur den borde bedrivas. Förväntningarna på att förvaltningen ska ta på sig och acceptera denna förklarande roll förstärks av att mediernas representanter upplever sig ha svårt att komma i kontakt med politiker – åtminstone är det så det beskrivs av våra respondenter.

Det finns alltså flera krafter som gemensamt bidrar till att förvaltningen får ta ett förhållandevis stort ansvar för kontakten med medier. Det är förvaltningen som i de allra flesta fall får i uppdrag för att hantera spöket och osäkerheten som det medför, vilket också är tydligt i bevakningen, som vi redan nämnt. Vid en första anblick kan det te sig som ett otacksamt uppdrag – att återkommande behöva förklara och svara beslut tagna och handlingar utförda av andra – men det

är bland tjänstemännen som vi möter de mest realistiska resonemangen om medier och mediers bevakning. Visst finns det en upplevelse av att saker kan bli besvärliga i förhållande till mediernas bevakning, men oron är på inget vis så pass stor som det skulle vara rimligt att tro givet den allmänna osäkerheten. Så i stället för en utbredd oro bland tjänstemännen möter vi en på många vis realistisk föreställning om vad medier är och kan åstadkomma. Med det kommer i sin tur en drivkraft hos förvaltningarna att dra nytta av den osäkerhet och rädsla som andra känner inför medier och det faktum att journalister själva ser tjänstemännen som den primära kontaktytan vid granskning av äldreomsorgen.

Att ta ansvar för mediekontakter skapar alldeles uppenbarligen möjligheter för förvaltningen att öka det egna handlingsutrymmet och därmed också stärka sina positioner i relation till andra aktörer – inte



Förvaltningens tjänstemän blir något som kan liknas vid äldreomsorgens Ghostbusters”

minst politiken. Denna dynamik tycks också fungera åt andra hållet. När representanter för äldreboenden och politiker söker sig bort från rampljuset lämnar de utrymme för förvaltningarna att kliva fram och etablera bilden av sig själva som centrala i organisering och styrning av den kommunala äldreården – för de kan hantera spöket. Det ligger med andra ord i förvaltningens intresse att

ta på sig ansvaret och möta spöket. På så vis finns det också ett intresse av att upprätthålla bilden av medier som något som måste hanteras av professionell och för ändamålet väl förberedd och rätt utrustad personal. Förvaltningens tjänstemän blir något som kan liknas vid äldreomsorgens Ghostbusters.

I skrivande stund har äldreomsorgen för ovanlighetens skull kommit att bli ett ämne på mediernas dagordning igen. När covid-19 fick fäste i Sverige var det i första hand de äldre som drabbades och särskilt de som bodde på äldreboenden. Debatten som följde kom i huvudsak att handla om samhällets oförmåga att skydda dessa grupper, och till stora delar var det en debatt som manades på och tog plats i medierna. Om mediernas intresse för äldreomsorgen kommer att hålla i sig återstår att se, men redan nu kan vi se en avmattning i intresset, knappt ett år efter de första rapporterna, och intresset lär svalna ytterligare. Det är helt enkelt lite som talar för att en

Om författarna

Josef Pallas är verksam vid Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet. I sin forskning studerar han förekomsten och effekter av olika idéer och föreställningar om styrning och organisering av framförallt offentliga verksamheter. Hans senaste projekt och publikationer handlar om pandemins effekter på välfärdsprofessioners arbetsvardag samt om kollegiala styrformer i professionella byråkratier.

Magnus Fredriksson är verksam vid Göteborgs universitet och Institutionen för journalistik, medier och kommunikation. I sin forskning studerar han hur idéer om kommunikation inverkar på offentliga verksamheters ledning, organisering och styrning. Han är redaktör för den nyutkomna boken *”Organisationer och kommunikation”* (Lund: Studentlitteratur). ■

post-pandemisk journalistik på allvar skulle kunna utmana eller bryta med de prioriteringar, värderingar och arbetssätt som kännetecknar den lokala nyhetsbevakningen.

Vad pandemin däremot kan bidra till är att ytterligare förstärka föreställningarna bland politiker, tjänstemän och andra att medier är viktiga. Under en tid var bevakningen omfattande, och det var en bevakning som fick påtagliga konsekvenser för åtminstone några verksamheter. På så vis finns det anledning att tro att osäkerheten och olusten inför medier kommer att bestå och kanske till och med öka. Ett viktigt skäl till detta är att aktörernas föreställningar om medier knyter an till attribut och överordnade narrativ som gör dem angelägna i ett flertal olika sammanhang. De kan dessutom tillskrivas olika betydelser i olika sammanhang, vilket innebär att de är relevanta i ett flertal olika välfärdssektorer och politikområden. Föreställningarna om medier förlorar med andra ord delar av sin rationella grund och börjar alltmer likna folktro.

Att myten om mediespöket lever kvar och upprätthålls långt efter att minnena om vad som faktiskt hänt bleknat och blandats med andra intryck – särskilt när det dessutom finns aktörer som gärna upprätthåller dessa bilder – innebär att medierna även i fortsättningen kan tänkas få betydelse för hur äldreomsorgen styrs, organiseras och leds. Och det är i detta som vi menar att vi kan hitta styrkan i spökantologin. Att det är något som många refererar till och känner, mer eller mindre, osäkerhet inför, samtidigt som få kan sätta ord på vad det är som faktiskt är farligt. Det är helt enkelt svårt att formulera ett sammanhållet resonemang som ger uttryck för ett rationellt förhållningssätt till medierna. Därmed är det svårt att jämföra medier med andra mer förutsägbara och stabila institutioner, påtryckningar och samhällsprocesser som genomsyrar och påverkar organiseringen av äldreomsorgen. Föreställningar om hur man agerar på en marknad, hur man hanterar kraven på produktivitet och effektivitet eller hur man upprätthåller byråkratiska principer bygger alla på förhållandevis tydliga modeller och etablerade praktiker som ofta understöds av etablerade professioner. Den förutsägbarheten saknas i fråga om medier, och på så vis lever spöket vidare. ■

Litteratur

Fredriksson, M. & Mossberg, C. (2020), *En fråga om tillgång, kvalitet och arbetsvillkor: Mediebilden av äldreomsorgen i fyra svenska lokaltidningar*. Arbetsrapport nr 81, Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs universitet. https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1767/1767820_81_mediebilden-av-aldreomsorgen.pdf.

Pallas, J. & Fredriksson, M. (under utgivning), *När pressen ligger på: Hur föreställningar om medier påverkar ambitionerna för den kommunala äldreomsorgen*. SCORE, Stockholms universitet.



Maria Grafström, Martin Qvist och Göran Sundström

Går det att utkräva ansvar för megaprojekt? Fallet Nya Karolinska Solna

I korthet

Problematiskt när debatten kommer långt efter beslutet. ■

I maj 2015 publicerade Svenska Dagbladet den första artikeln i det som skulle utvecklas till en omfattande och kritisk granskning av det nya universitetssjukhuset i Solna. Lagom till att sjukhuset började ta fysisk form hade "världens bästa" kommit att bli "världens dyraste" i medierapporteringen om bygget. Det som var tänkt att bli ett toppmodernt universitetssjukhus som skulle ge sjukvård, forskning och utbildning i "världsklass" kom under projektets slutfas att i stället bli förknippat med skandal och kris. Men samtidigt som "mediehändelsen" Nya Karolinska Solna (NKS) var kort och intensiv, har det som varit föremål för diskussion – projektets beslutsprocess – varit lång och invecklad. Det är en process som har pågått under femton års tid.

Vi diskuterar här den betydelse som utsträckningen i tid har för det demokratiska samtalet kring beslut om megaprojekt som NKS. Vår analys av NKS visar att den långa tiden utgör en styrande faktor *i sig* genom vilken beslutsprocessen och dess förutsättningar formas. Det handlar om att lösningar kan låsas in på ett visionsstadium – då framtiden är på betryggande avstånd – det handlar om att beslut sker successivt och att bindningar skapas bakåt i tiden, och det handlar om att det gemensamma minnet tenderar att försvagas över tid. Vi menar att detta ställer särskilda krav på hur beslutsprocesserna organiseras för att kunna säkerställa att de lever upp till centrala offentlighetsliga värden om öppenhet, deltagande och saklighet.

"Mediehändelsen" NKS ger sken av att allt som har med projektet att göra händer under en kort period – alla beslut som har fattats under projektets långa levnadshistoria spelas upp samtidigt. Detta ger också en bild av att beslutet och de många händelserna var noga planerade och tydligt länkade



till varandra – att de bildar en sammanhållen enhet. Detta står i skarp kontrast till den faktiska beslutsprocessen, som har en påtagligt episodisk karaktär med aktörer som kommer och går och där formerna för planering anpassas efter hand.

NKS tillblivelse kan spåras till år 2001, då projektet initierades genom att dåvarande finanslandstingsrådet Ralph Ledél (m) skickade en skrivelse till landstingsstyrelsen. Det nya universitetssjukhusets inriktning formulerades i princip redan i samband med skrivelsen. Det handlade inte om att flytta över det befintliga Karolinska universitetssjukhuset till en ny byggnad, utan om att både förändra den vård som skulle erbjudas vid sjukhuset och reformera sjukvården i Stockholms län. Det skulle bli ett litet spetsjukhus dit den högspecialiserade vården i länet skulle koncentreras och där de allra sjukaste och svåraste fallen skulle tas om hand. Att nivåstrukturer



Givet omfattningen av det nya sjukhuset ... gick det alltså anmärkningsvärt fort att fastställa lösningarna”

tera vården och renodla olika vårdgivares uppdrag skulle i sin tur påverka universitetssjukhusets andra geografiska plats, Huddinge, och kräva utbyggnad av närsjukvård samt ökad samverkan med andra delar i sjukvårdssystemet. Idéer om ”patienten först”, nya arbetsätt och en tematisk organisation samt förändrade samarbetsformer med Karolinska Institutet formulerades också i den tidiga utredningsfasen.

I denna initieringsfas låg framtiden på betryggande avstånd. Beslutsfattandet handlade om något abstrakt och visionärt, något som kanske inte skulle bli av och som knappast utgjorde ett hot. Men de politiska visionerna om det nya sjukhuset skulle komma att i hög grad bli styrande för den fortsatta processen. En liten grupp utvalda experter och tjänstepersoner gavs i uppdrag att leda den första av två utredningar om ett nytt sjukhus i Solna, och utredningstiden var endast ett halvår. Givet omfattningen av det nya sjukhuset – inte minst ambitionerna om att reformera hela länets sjukvårdssystem – gick det alltså anmärkningsvärt fort att fastställa lösningarna.

I den högtflygande politiska visionen beskrevs NKS som ett extraordinärt projekt. I sin studie av Globenprojektet har Kerstin Sahlin-Andersson (1989) visat hur beskrivningar av något som extraordinärt uppmanar till och rättfärdigar att man kan sätta det etablerade och beprövade åt sidan. När de

formella besluten om att faktiskt bygga ett nytt sjukhus, hur detta skulle ske och av vem fattades några år senare var den ursprungliga politiska visionen i stort sett intakt. Och trots återkommande kritik mot och bristande erfarenhet av den föreslagna finansieringsformen, offentlig-privat samverkan (OPS), lyckades de styrande politikerna få med sig oppositionen på beslut om att genomföra projektet enligt OPS (år 2008) och att ge uppdraget till Skanska-Innisfree (år 2010) – som var det enda inkomna anbudet.

Beslutsprocessen tog tid. Tidigare beslut, ingångna samarbeten, nedlagd tid och resurser skapade bindningar och byggde in prestige som blev styrande för framtida engagemang och tänkesätt. I den vetenskapliga litteraturen beskrivs denna situation som att det över tid skapas en spårbundenhet som formar vad som är förväntat och anses möjligt att göra.



Sjukhusprojektet var attraktivt förpackat och bars fram genom en stark berättelse där det beskrevs som framtidens sjukvård”

Den politiska oppositionen, som hade uttryckt stark kritik mot OPS-modellen, hade knappast ändrat inställning i frågan. Men den som opponerade sig och satte käppar i hjulet löpte risk att bli utpekad som förändringsobenägen och bakåtsträvande. Sjukhusprojektet var attraktivt förpackat och bars fram genom en stark berättelse där det beskrevs som framtidens sjukvård.

På samma sätt som i planeringsfasen organiserades projektarbetet skilt från den ordinarie förvaltningen. Genom en nyinrättad förvaltningsenhet stärktes den politiska kontrollen över projektet, samtidigt som det skapades distans till kritiska röster och alternativa idéer. Det var en organisatorisk lösning som försvårade insyn med sekretessförfaranden och bristande dokumentation, samtidigt som enheten lade ner arbete på att stärka och sprida den attraktiva berättelsen om framtidens sjukhus.

När den politiska visionen hade omsatts i ett fysiskt hus i Solna hade också flera av punkterna i initiativtagarnas önskelista realiserats. Men attraktionskraften i dessa förslag hade då bytts mot en växande och allomfattande kritik. I stället för berättelsen om de många möjligheter som skulle komma med ett nytt sjukhus i världsklass hade det nya sjukhuset, lagom till dess invigning, i medieberättelsen kommit att framstå som ett fiasko och ett dyrköpt misslyckande. Om kritiker

i projektets tidiga fas hade avfärdats med att vara ovilliga till förändring skapade skandalrubrikerna en motsatt situation: få ville nu stå som ansvariga för megaprojektet.

I projektets slutfas hade den utsträckta tiden skapat en situation där det gemensamma minnet var svagt – en situation av historielöshet. Av alla de människor som på ett eller annat sätt hade varit involverade i besluten bakom NKS är det ytterst få som har varit med under hela, eller ens merparten av, processen. Och när det gemensamma minnet är svagt utgör medieberättelsen – och den offentliga debatt som ryms i den – den centrala, kanske enda, källan till information om projektet, dess beslutsprocess och genomförande.

Det svaga minnet har därför möjliggjort, inte minst för styrande politiker, att knuffa ansvarstagandet *bakåt i tiden*. Genom att individualisera ansvaret har politiker aktiva i dag hävdats att de inte kan ta ansvar för beslut som fattades av någon annan "för länge sedan". Det svaga minnet har också tagit sig uttryck i att oppositionen kunnat förneka att de känt till, och även röstat för, beslut och händelser tidigt i NKS-projektets historia – beslut och händelser som de nu kritiserar. Att projektet har sträckt sig över flera mandatperioder har komplicerat saken ytterligare och skapat bindningar efter hand, som medfört att incitament att föra kritiska diskussioner mellan styrande politiker och opposition successivt har minskat. Den politiska oppositionen har på så sätt gjorts medansvarig, vilket i sin tur också har gjort att frågorna hållits borta från valdebatter. Medborgarna har därmed haft svårt att utkräva ansvar för fattade beslut vid nästkommande val.

Från ett demokratiskt perspektiv framstår den utsträckta tiden i komplexa och dyra projekt som högst problematisk. Framtidsvisioner är svåra att syna men kan alltså ändå bli starkt styrande för beslutsprocessen. Över tid skapas bindningar som gör att tidigare fattade beslut påverkar framtida beslut. Och om det sedan blir fel när visioner realiseras finns begränsade möjligheter att ställa beslutsfattare till svars. Det demokratiska samtalet – som kräver insyn, arenor för debatt och att kritik och synpunkter tas på allvar – uteblev i hög grad i fallet NKS. Och när debatten väl blossade upp var sjukhuset redan byggt och det var för sent att göra större förändringar, och de mindre förändringar som ändå gjordes blev dyra och krångliga.

Men att tiden går – och att stora projekt tar tid att genomföra – är inte mycket att göra något åt. Det kommer knappast heller att i framtiden vara möjligt eller fruktbart att försöka överblicka och planera megaprojekt i detalj. Den marknadisering och företagisering som hälso- och sjukvårdssektorn har

Om författarna

Maria Grafström är docent i företagsekonomi och organisationsforskare vid Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor (Score), Handelshögskolan i Stockholm och Stockholms universitet. Hennes forskning handlar om ledning och styrning av offentlig verksamhet med särskilt intresse för medier och kommunikation.

Martin Qvist är filosofie doktor och forskare vid Statsvetenskapliga institutionen på Stockholms universitet samt lektor i offentlig förvaltning vid Södertörns högskola. Han forskar om styrning, samverkansprocesser och reformer inom offentlig sektor.

Göran Sundström är professor i statsvetenskap vid Stockholms universitet. Hans intressen rör förvaltningspolitik och den offentliga sektorns omvandling, med särskilt fokus på frågor om styrning, organisation, rolluppfattningar och marknadsivering. ■

genomgått under de senaste årtiondena – där rågångarna mellan offentlig verksamhet och näringslivet har blivit mindre tydliga – har förändrat förutsättningarna också för megaprojekt. I fallet NKS har detta till exempel lett till att utredningar om centrala frågor forcerats fram och att många dokument belagts med sekretess. Beslutsfattarna har också försökt att åstadkomma legitimitet och förankring med hjälp av information snarare än delaktighet.

Vi menar att detta sammantaget gör att vi särskilt behöver syna och diskutera hur beslutsprocesser *organiseras*. Genom att i centrala skeden planera och delvis genomföra NKS i organisatoriska arrangemang som var åtskilda från ordinarie förvaltning åsidosattes centrala förvaltningspolitiska värden, som rättssäkerhet, transparens och insyn samt möjligheter till granskning och deltagande. Snabbfotade utredningar och



Möjligheter till debatt, granskning och kontroll försvårades och begränsades”

den särskilda förvaltningsenheten gjorde att möjligheter till debatt, granskning och kontroll försvårades och begränsades. Involveringen av expertis och företrädare från professionerna var selektiv och begränsad. Kritiska röster sågs som ”bakåtsträvare” och som ”förändringsobenägna” och därigenom snarare som problem för processens fortskridande än som tillgångar för att diskutera alternativ och möjliga justeringar av de initiala visionerna.

Det går inte att göra så mycket åt den långa tidshorizonten i offentliga megaprojekt, men det går att göra desto mer för att säkerställa att dessa beslutsprocesser vid återkommande tidpunkter blir föremål för en bredare diskussion, förankring och kontroll. Politiska förslag och idéer går att debattera, och det går att (bättre) säkerställa att etablerad expertis och berörda intressenter inte bara får komma till tals utan också bli lyssnade till. Att organisera beslutsprocesser i megaprojekt som säkrar att förslag debatteras och diskuteras både initialt och efter hand är troligen både knöligt och inte alltid så populärt. Det bygger in tröghet och öppnar för att projektet tar sig nya vägar eller kanske helt går i stöpet. Men det är endast på detta sätt som framtidsdrömmar kan utmanas, som förslag och planer kan justeras löpande och som fler kanske vill stå som ansvariga även i projektens slutfas. ■

Texten bygger på studier genomförda inom ramen för det treåriga forskningsprojektet ”Framtidens universitetssjukhus – beslut om Nya Karolinska Solna” vid Stockholms universitet, finansierat av Region Stockholm. Projektets slutsatser sammanfattas i den nyttigivna boken *Megaprojektet Nya Karolinska Solna: Beslutsprocesserna bakom en sjukvårdsreform* (Makadam förlag).

Litteratur

Sahlin-Andersson, Kerstin (1989), *Öklarhetens strategi: Organisering av projektsamarbete*. Lund: Studentlitteratur.



Hur kommer det sig att prestationerna ökar vid nedläggningar?

I korthet

Nedläggningar frigör innovativa förmågor och kan öka resultaten.

I historien har hot spelat en viktig roll för människors beteende. Vi har nyligen blivit påmind om dödshotet i en pandemi, och det finns en skarp retorik om hotet mot jordens undergång på grund av den globala uppvärmningen. I den här artikeln ställer jag frågan om vi kan lära oss något från forskningen avseende ett annat hot, det som föreligger vid fabriksnedläggningar.

När jag på 1980-talet studerade ett fyra år långt nedläggningsförlopp avseende en massafabrik, där fokus för forskningen var utveckling av ny produktion, visade det sig att det var en mycket god stämning i nedläggningsfabrikens arbetsmiljö. Jag fick av ledningen höra att de presterade mycket bra. Eftersom de hade slutat mäta resultat i form av kvantitet och produktivitet bad jag den lokala ledningen att rekonstruera resultaten. Det visade sig till allas förvåning att resultatet var "all time high", utan att det hade genomförts några investeringar. Detta kom vi senare att kalla för *nedläggningseffekten*. Hur kan vi förstå och/eller förklara denna överraskande effekt?

Fabriksnedläggningar genomförs i Sverige enligt lagen om anställningsskydd när det föreligger "saklig grund" eller "sakliga skäl", vilket kan leda till varsel om uppsägning. De anställda uppfattar ett sådant varsel som ett hot eftersom de ofta ofrivilligt förlorar sin försörjning och därmed hotas av arbetslöshet. Om den lokala arbetsmarknaden är svag kan detta vara mycket allvarligt för den enskilda individen. Vi vet också från forskningen om nedläggningars konsekvenser att kvinnor och äldre personer har en sämre situation på arbetsmarknaden. Ofta sker det därför noggranna förberedelser från arbetsgivare när de ska lägga ner produktionsenheter och/eller säga upp anställda.

Många ledare har vittnat om att offentliggörandet av ett



De anställda vid Scania i Falun delges nedläggningsbeskedet av platschefen, oktober 2005.

nedläggningsbeslut är det svåraste ögonblicket i deras liv. Innan beslutet offentliggörs har de kämpat tillsammans med de anställda för att uppnå gemensamma mål med goda prestationer, och plötsligt är det motsatsen som gäller.

Forskning om nedläggningar har i ett stort antal fall observerat en statistiskt signifikant prestationsökningseffekt i nedläggningsfabriker, en liten tid efter nedläggningsbeslutet, till dess fabriken slutligen är nedlagd, som alltså benämns nedläggningseffekten eller *the closedown effect*. Nedläggningseffekten fanns även vid Scanias två nedläggningar 2005–2008, som var ovanligt långa nedläggningsförlopp.

Nedläggningssituationer ger extrema villkor för de anställda, och det förekommer vanligen inte några offensiva investeringar och/eller krav på prestationsökningar, vilket är sådant som både teoretiskt och praktiskt anses driva produktivitetsoökningar i andra situationer. Prestationsförbättringarna vid nedläggning är därför relaterade till "den mänskliga faktorn", det vill säga individerna. Idealtypiskt går prestationerna ner under den allra första tiden, för att sedan öka till höga nivåer efter cirka ett halvår, när det inte längre föreligger någon osäkerhet kring utgången av pågående förhandlingar och de psykologiska krisfaserna är mer eller mindre bearbetade.

Min och mina kollegors spännande forskningsresa för att förstå nedläggningseffekten startade med upprättandet av en lista med tänkbara delförklaringar. Efter utforskning av ett tiotal nedläggningsfall började ett mönster framträda, vilket framgår av angiven litteratur.

En hel del ekonomisk forskning poängterar att incita-

ment i form av *bonussystem* kan vara en viktig förklaringsvariabel. Vid utforskning av denna enskilda förklaringsfaktor visade det sig att bonussystem fanns i många fall, ofta med utbetalning vid nedläggningstidpunkten. Dessa bonusar fanns dock inte i alla studerade fall där nedläggningseffekten fanns. Viljan att få bra *avgångsbetyg* var en annan tänkbar förklaringsfaktor som empiriskt visade sig påverka produktiviteten positivt de sista tre månaderna av fabriken liv.

En annan empirisk observation av forskare gäller att när en hög andel ny personal rekryteras uppstår en "röra om i grytan-effekt". I några av nedläggningsfallen fanns det ett stort antal *visstidsanställda* som bidrog till goda prestationer. Det fanns emellertid flera fall där sådan rekrytering inte ägde rum på grund av lågkonjunktur och där nedläggningseffekten ändå var stark.

Inom psykologin är det känt att hot kan leda till irrationella försvarsmekanismer, vilket i populära sammanhang har betecknats som "hotivation" i stället för motivation. Att *hoppet* är det sista som överger människan utgör en framtidsinriktad sådan faktor. Denna kunde empiriskt uppskattas genom att mellan 30 och 40 procent av arbetarna, vid utvärderingar i två fall, inte trodde att nedläggningen skulle inträffa vid angiven tidpunkt, utan att produktionen skulle fortsätta längre.

Önskan om *revansch* är en annan sådan förklaringsfaktor som var tydlig i några fall. Om en hel produktionsenhet läggs ner uppstår det starka grupprocesser. När Continental offentliggjorde nedläggningsbeskedet avseende däckfabriken i Gislaved blev det en mycket starkt motreaktion bland de anställda, som bland annat resulterade i en omedelbar och skarp prestationsökning. Bakgrunden var att Continental hade köpt fabriken för att ganska snart därefter lägga ner den. Reaktionen från de anställda kan tolkas som en reaktion från "arbetarkollektivet". Begreppet har sitt ursprung i Lysgaards klassiska bok "Arbeiderkollektivet" och betecknar att kollektivet sluter sig samman som en spontan reaktion på arbetsgivarens "omåttliga krav".

Ett empiriskt resultat från min och mina kollegors forskning är att reaktionen i fallet Gislaved var att "vi ska visa ledningen att de har fel", och därmed uppstod den spontana starka prestationsökningen. Denna visade sig också vara utållig över en längre tid. Större delen av fabriken lades ner snabbt, men dubbningsenheten levde vidare i arton månader, och där förelåg en mer långvarig reaktion som var en statistiskt signifikant nedläggningseffekt och som inte enbart kan förklaras med den spontana reaktionen. Där var det mer ett rättfärdigande i termer av att "det var inte vi som orsakade nedläggningsbeslutet".

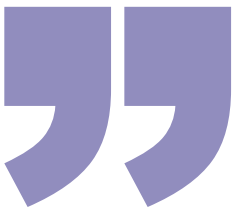
Ingen av ovanstående faktorer var alltså utslagsgivande, men de bidrog till att det skapades en stark nedläggningseffekt.

När ett nedläggningsbeslut kommer så leder det ofta till att olika gruppdynamiker uppstår där man *släpper loss lite mer* än tidigare. Detta är en konsekvens av att ledningen slutar utveckla och strikt övervaka den dagliga verksamheten. I alla studerade fall utvecklades informella grupper och ett informellt ledarskap. Till detta kommer att arbetarna börjar praktisera olika innovativa förmågor samt genomför rationaliseringar och andra förbättringar i produktionen. Flera av våra studier avseende nedläggningseffekten pekar på att det finns en mycket stark förklaringsfaktor som är arbetares självrationalisering när ledningen är frånvarande.

De första tre fallen där nedläggningseffekten konstaterades i vår forskning var socialt ansvariga nedläggningar, där ledningen ansträngde sig för att skapa nya arbetstillfällen i stället för dem som skulle gå förlorade. En forskningsfråga var om socialt ansvar orsakade nedläggningseffekten. Vidare studier av tre nya fall visade emellertid att det även i fall med avsaknad av socialt ansvar uppträdde tydliga nedläggnings effekter. Nedläggningseffekten tycks vara en så stark företeelse vid nedläggningar att den framstår som oundviklig. Hur kan vi förstå detta?

Uttrycket att *släppa loss lite mer* i samband med att kraven på prestationsökningar upphör i nedläggningsfabriker blev en utgångspunkt för en mer helhetlig och förståelseinriktad analys. Teoretiskt innebär alla hårt styrda system under normala villkor att det uppkommer ett motstånd från dem som är styrda. Detta har betecknats som *restrictions to output*, vilket innebär att anställda som inte är utsatta för nedläggningar eller andra extrema villkor arbetar långsammare är vad de förmår och att det uppstår ett grupptryck om att inte "spräcka ackordet". Att bara hålla sig till regelboken, *work to rule*, är till exempel en effektiv åtgärd för att dämpa prestationerna. Vidare visar litteraturen om "första linjens chefer" att sådana chefer måste hantera motstridiga krav uppifrån och underifrån i organisationen. När arbetarkollektivets reaktioner möter ledningens krav skapas det en kompromiss som reglerar vilka prestationer som verkligen utförs. I nedläggnings situationen ändras denna tidigare etablerade ordning radikalt. Efter ett nedläggningsbeslut upphör ofta ledningens krav på prestationsökningar via ekonomistyrningen, och då försvinner motståndet från de anställda. Vanligen upprätthålls samma prestationsnivå som föregående år.

Vår forskning visar att det förekommer *innovativa förmågor* utöver sådana som krävs för arbetet, och det är bland annat



När ett nedläggningsbeslut kommer så leder det ofta till att olika gruppdynamiker uppstår där man släpper loss lite mer än tidigare”

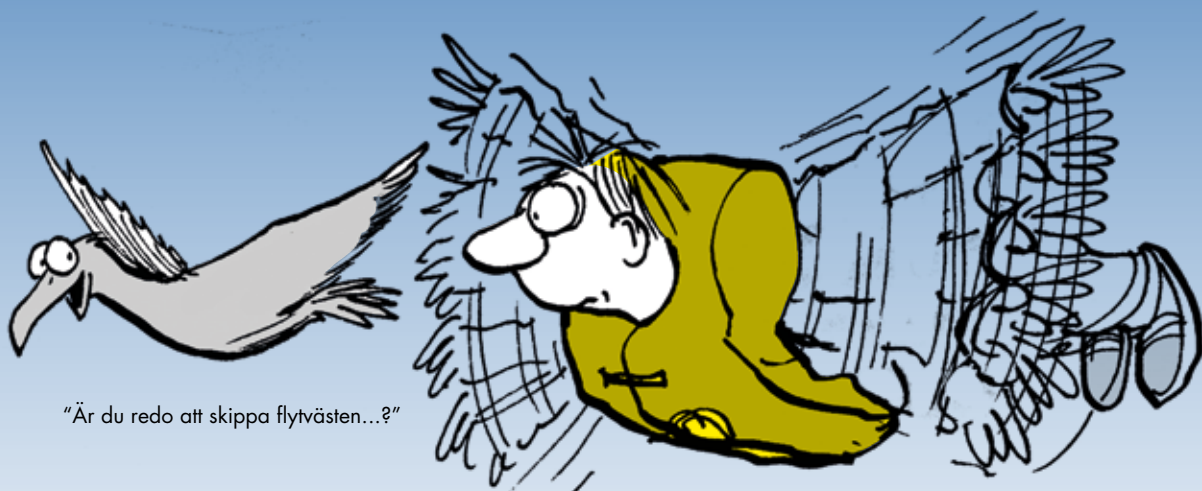
Om författaren

Rune Wigblad är professor i företagsekonomi med inriktning industriell ekonomi vid Strömstad akademi och undervisar vid Högskolan i Skövde. Hans forskning handlar om omstruktureringar – i mars 2018 släppte Arena idé hans debattbok *”Modernisera Sverige”*. ■

dessa som frigörs när ledningens kontroll och styrning dramatiskt ändrar karaktär. Forskningen om mer än tio studerade nedläggningsfabriker visade att det förelåg en ändrad personal-, ekonomi- och verksamhetsstyrning under nedläggningsperioden, vilket skapade en ny institutionell ordning med karakteristiska drag som förstärktes mer och mer ju längre den tidsbegränsade nedläggningen varade. Det skapades ett tidsbegränsat självstyre där ovan nämnda förklaringsfaktorer samverkade på lite olika sätt från fall till fall. Bland ett tiotal nedläggningsfall motsägs inte nedläggningseffektens existens i något fall. Detta gör att nedläggningseffekten är ett skarpt argument till förmån för långa nedläggningsperioder. Självstyre skapar en så stabil och stark nedläggningseffekt att den nästan framstår som lagbunden, och den förstärks av ovan nämnda förklaringsfaktorer. Effekten är driven av människors reaktion på ett hot och utgör därför ett exempel på ”hotivation” som drivkraft för frigjorda gruppdynamiska processer. Ovan refererade forskning visar således att ”hotivation” kombinerat med fria grupprocesser och självstyre är mycket starka drivkrafter till ökade prestationer av personalen.

Slutligen kan man reflektera över om ovanstående erfarenheter och analyser uppträder i helt andra kontexter. Detta reser möjligheter till fortsatt forskning, till exempel av jämförande karaktär. Flera studier har exempelvis observerat att det föreligger en stark motivation att arbeta hårt i krigssituationer. Speciellt gäller det kvinnor som går in i produktionen och ersätter männens arbete när de drar ut i krig. I dessa kontexter är hotet starkt närvarande. Vissa forskare menar också att egenstyrning, till exempel i form av ”delvis självstyrande grupper”, ökar motivationen där det inte föreligger extrema villkor. Frågan är om ett fördjupat självstyre i dessa kontexter kan skapa ökade prestationer med hjälp av motivationsfaktorer som inte inkluderar hot.

Inom socialpsykologin lyfter forskare ofta fram den så kallade Hawthorneeffekten, som är en prestationsökningseffekt som framträdde i ett kontrollrumsprojekt. Den i dag dominerande tolkningen är att den effekten berodde på att arbetarna blev observerade och uppmärksammade och att de därför kände sig utvalda av ledningen. Detta tycks vara en mer positiv uppmärksamhet jämfört med den som gäller vid hot om nedläggning. En annan möjlig tolkning av Hawthorneeffekten är att det fanns ett hot om ovisshet för de anställda om projektet skulle ta slut och de kanske skulle bli arbetslösa. Detta reser frågan om vilka mekanismer som är inblandade vid användning av deadlines i projektarbete och vilken osäkerhet som finns för anställda efter det att en deadline är mött.



“Är du redo att skippa flytvästen...?”

Vår forskning gäller nedläggningar av industriföretag, och ytterligare en fråga för fortsatt forskning är om dessa resultat avseende prestationsökningar även gäller nedläggningar av tjänsteföretag. Man kan även spekulera och reflektera över om prestationerna förbättras vid pandemier och global uppvärmning, eftersom de ju utgör hot. Inträffar det kollektiva reaktioner? Blir det mer kreativitet och fler innovationer? ■

Litteratur

- Bergman, P. & Wigblad, R. (1999), Workers' last performance: Why some factories show their best results during countdown. *Economic and Industrial Democracy*, 20(3).
- Hansson, M. & Wigblad, R. (2006a), Recontextualizing the Hawthorne effect. *Scandinavian Journal of Management*, 22, s. 120–137.
- Hansson, M. & Wigblad, R. (2006b), Pyrrhic victories: Anticipating the closedown effect. *International Journal of Human Resource Management*, 17(5), s. 938–958.
- Wigblad, R., Hansson, M., Townsend, K. & Lewer, J. (2012), Shifting frontiers of control during closedown processes. *Personnel Review*, 41(2), s. 160–179.
- Östberg, J. & Wigblad, R. (2009), *Socialt ansvariga avvecklingar: Scania ABs avvecklingar 2005–2008*. Stockholm: LO-tryckeriet.



Karin Berglund och Anna Wettermark

Ett tystlåtet entreprenörskap: från marknadstillit till professionstillit

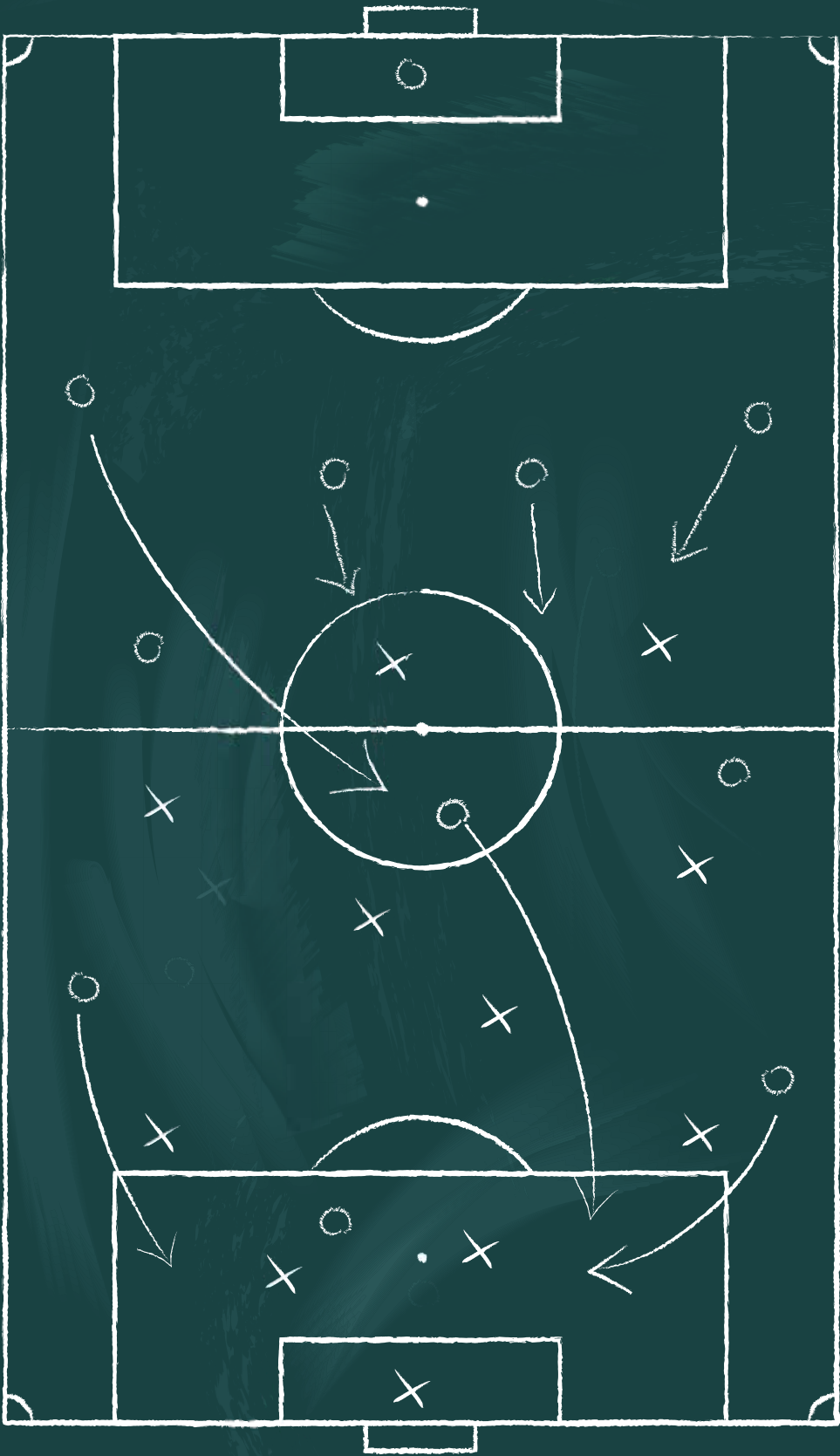
I korthet

I kriser blir vi beroende av praktiskt agerande och kollegialt lagarbete.

De flesta känner väl till det entreprenörskap som förknippas med enskilda individer som agerar på den privata marknaden, som ser eller skapar möjligheter, som finner nya lösningar och tekniska innovationer. Det rör sig ofta om karismatiska personer som "går upp och ställer sig på scenen" och berättar om hur de lyckades. Ofta får de mycket uppmärksamhet från omgivningen, blir bekräftade, antar något som nästan kan betecknas som hjältestatus. Ofta är de män, unga och relativt självsäkra. Ofta är deras innovationer tekniska. Detta "högljudda entreprenörskap" dominerar både den akademiska och den mer populärvetenskapliga entreprenörskapsdiskursen, men det fångar inte alltid upp det entreprenöriella agerande som pågår i organisationer.

Entreprenörskap förstår vi inte bara som att starta och driva företag och/eller inneha en uppsättning "entreprenöriella förmågor" utan som en mönsterbrytande aktivitet. Vi ser det som ett innovativt identifierande av möjligheter i en okänd och rör(l)ig kontext. Eller som ett handlingsinriktat experimenterande för att nå uppsatta mål.

För att undersöka entreprenörskapets olika skepnader sökte vi oss till en kontext där entreprenörskap – enligt gängse uppfattning – tycktes vara osannolikt, nämligen sjukhusapotek. I början på covid-19-pandemin fick vi där följa hur farmaceuter ställdes inför en rad praktiska och etiska dilemman. I den osäkra krissituation som utspelade sig handlade det om att underlätta för sjuksköterskor och läkare, i synnerhet de som stod "i första linjen" för att hjälpa svårt covid-19-sjuka patienter. Det handlingsinriktade experimenterande som vi blev vittnen till tycktes ha lite gemensamt med ett "högljutt" entreprenörskap. Vad berättelserna vi fick höra handlade om var en annan första linje – den som vetter bakåt, mot markna-





Många vet inte vilka de är och vad de gör – de förblir ofta ouppmärksammade, som "burkplockare" som smyger omkring i kulisserna"

den som ska leverera läkemedel, och som under omregleringen lyftes fram som den entreprenöriella aktör som skulle förmå att förbättra svensk läkemedelshantering. Det är vid denna frontlinje som farmaceuterna vid Sveriges sjukhusapotek (den infrastruktur som försörjer slutenvården med läkemedel) mött besked om restnoterade produkter, långa väntetider och i värsta fall leveransstopp. Deras roll har då blivit att förekomma – att planera, underlätta och skapa förutsättningar för andra inom vården att ge patienter en fullgod vård.

Med en sportmetafor kan man likna farmaceuter vid backar i ett lag som hjälper anfallet att göra mål – det vill säga att hjälpa patienten. Under covid-19-pandemin har farmaceuter också klivit in som ett extra skydd, som "målvakter", för att värna om vårdens allra viktigaste uppgift: patientsäkerheten. Genom att plocka fram skråets yrkeskunskap började farmaceuterna i vår studie att själva – handgripligen – tillverka livsviktiga produkter för covid-19-vården. Deras agerande ser vi som ett "tystlåtet" entreprenörskap som inte gör så stort väsen av sig. Det kan till och med ifrågasättas som entreprenörskap – inte kan väl farmaceuter vara entreprenörer? De gör sig ju inte på scenen! Likväl bryter de mönster. De söker nya vägar för problemlösning och förändrar såväl skråets syn på sig självt som professionen och antyder därmed – på sitt tystlåtna sätt – vikten av professionsetos och gott omdöme.

Det är i slutet av maj 2020 och vi befinner oss i ett läkemedelsförråd tillsammans med farmaceuten "Sara", en fiktiv sammansmältning av flera olika röster som hördes i vår studie. Medan Sara kontrollerar tillgången på olika läkemedel förklarar hon hur viktigt det är med detaljerna. Att vara vaksam på hur läkemedlet ska tas, att dosen stämmer och att läkemedlet finns i lager. Att jobba aktivt med farmaci ute på avdelningarna kan göra farmaceuterna mer synliga. Många vet inte vilka de är och vad de gör – de förblir ofta ouppmärksammade, som "burkplockare" som smyger omkring i kulisserna. Om de finns med ute på avdelningarna, som en del av vården, kan de bidra till att höja kunskapen om farmakologi (läran om hur läkemedel fungerar i kroppen) men också bidra med farmaceutisk kunskap (hur läkemedlen kan optimeras och hanteras på avdelningarna), menar Sara. Dessutom underlättar de sjuksköterskornas arbete så att de får mer tid för patienter och anhöriga, vilket i sin tur underlättar för läkarna. Läkemedelshantering kräver noggrannhet. För tänk om det skulle bli fel! Vi påminns om berättelser om en dos som blivit fel, eller ett flytande läkemedel som ska tas oralt (sväljas) som i stället getts intravenöst (med spruta i armen). Eller, hemska tanke, om en för stor dos av ett läkemedel ges till ett barn. Katastrofen kan ligga nära.

De farmaceuter som vi mötte i observationer och intervjuer under pandemiåret 2020 återkom ofta till insikten att om läkemedel ska hjälpa och inte stjälpa måste de hålla huvudet kallt. När sjuksköterskorna stressat rusar runt ser farmaceuterna som sitt uppdrag att noggrant granska att allt stämmer. Med deras egna ord så fungerar de lite som vårdens "poliser". Och som sådan ses man inte alltid med blida ögon – man är den som påpekar när något blir fel. Det blev tydligt för oss i farmaceuternas berättelser att närhet till patienten är kopplat till status inom sjukvården. De som är närmast patienterna träder fram som målgörarna. Ju större förmåga att bota och lindra sjukdomsförlopp och död, desto högre status. Men utan backar och målvakt, inget lag. Laget, liksom vården, måste organiseras och samordnas i olika men lika värdefulla roller. Att förstå lagarbetet ur ett entreprenörskapsperspektiv kan



Ju större förmåga att bota och lindra sjukdomsförlopp och död, desto högre status"

emellertid framstå som obegripligt då det framträder som kollektivt orkestrerat och inte som en individuell företeelse. De flesta som följde myndigheternas uppdateringar om materialtillgång på nationell nivå under våren 2020 blev sannolikt varse att beredskapen hade brister. Då stöd inte fanns genom nationella strukturer behövdes beredskapen skapas lokalt, "på golvet" – i fråga om läkemedel, av sjukhusapotekets farmaceuter. I vår studie kunde vi följa hur farmaceuter började tillverka sterilt vatten, en "enkel" produkt, som dock blev livsnödvändig i samband med respiratorvården av covid-19-patienter på IVA. Det sterila vattnet behövs för att fukta lungorna. Här såg farmaceuterna en möjlighet att använda det sterila vatten som produceras i särskilda vattenanläggningar vid dialys. Genom att be en medicintekniker ordna med kopplingar kunde de tappa sterilt vatten från denna vattenanläggning. Dock uppstod en hotande brist på de påsar som vattnet tappades i. De globala inköpskedjorna fungerade inte längre, utan lokala lösningar krävdes för att säkra tillgången till resurser för vården.

Utöver vatten hittade farmaceuterna nya sätt att tillverka handsprit. Utifrån WHO:s recept sökte de efter alkohol, glycerol och de ingredienser som behövdes. Vi kunde också följa hur farmaceuterna inledde ett samarbete med IVA-avdelningens vårdpersonal och hur de, gemensamt, hittade alternativ

till narkosmedlet Propofol, som används för att söva patienter inför respiratorvård – lagren sinade snabbt. Den avreglerade marknaden för läkemedel som genom privatisering och konkurrensutsatthet effektiviserats hade upphört att fungera. Göran Hägglund, före detta socialminister och apoteksomregleringens huvudingenjör, uttryckte det så här i DN den 2 april 2020: "Vi levde i en tid då vi av allt att döma tog för lätt på sådant som att gardera Sverige i händelse av krig, kris och avspärrningar." Han fortsatte med att reflektera över hur detta i dag "gör att vi [...] har en sämre möjlighet att hantera krissituationer än vad man kan önska".

Apoteksomregleringens effekter, som för konsumenten kanske tydligast visat sig i utbudet av apotek (och nya produkter i öppenvårdsapoteken), slog hårt för dem som arbetade inom läkemedelsförsörjningen. Beredskapen var undermålig.



I en situation där patienterna uppenbart riskerade att bli lidande engagerade sig farmaceuter i uppgifter som låg utanför deras normala arbetsområde"

krissituationen och farmaceuternas förmåga att föreställa sig vad konsekvenserna skulle bli om de *inte* handlade drev dem att agera. Många gånger kanske de också såg en möjlighet att synliggöra den egna yrkesgruppens kompetens. Därigenom betonade de tidigare marginaliserade gruppers betydelse för att sjukvården, i alla dess beståndsdelar och alla små kedje-reaktioner, ska fungera. Om inte mediciner kommer fram, om inte sjukvårdspersonal vet hur de ska hantera dem, om man inte vet hur mediciner kan påverka varandra så blir det inte en god vård för patienten. Detta, menar vi, födde ett slags entreprenöriellt agerande – tystlåtet, sakligt och professionsdrivet. Utifrån sin kompetens och sitt omdöme, och utifrån insikten att deras icke-agerande skulle vara förödande, identifierade farmaceuterna möjligheter, skapade nya praktiker,

Denna del av apotek ser vi som "kunder" inte så mycket av – vi bara förväntar oss att den ska fungera, att sjukhus har lager av läkemedel och en god beredskap. Under pandemin föll det på sjukhusfarmaceuternas lott att respondera på den dysfunktionella marknaden och hitta andra lösningar för att hantera en akut brist på läkemedel.

I en situation där patienterna uppenbart riskerade att bli lidande engagerade sig farmaceuter i uppgifter som låg utanför deras normala arbetsområde. Vi ser det som att

kombinerade resurser på ett dittills okänt sätt och vägrade att låta sig begränsas av de knappa resurser de hade att tillgå.

Kort sagt, de agerade entreprenöriellt. Detta tysta entreprenörskap förutsätter ett professionellt omdöme, baserat på medvetenhet om organisationens långsiktiga mål, samt en förmåga att förutse möjliga konsekvenser och att väga risker mot varandra. Dessutom förutsatte det en förmåga att agera under ovisshet och att i samarbete med andra utveckla nya praktiker som vardagsnära adresserar konkreta problem, i ett görande utan yviga gester. Både det professionella omdömet och agerandet bygger på ett yrkesetos, en yrkesidentitet och medvetenhet om den egna kompetensen och hur den bäst nyttjas, liksom på en vilja att när det är motiverat bryta mot regler och normer för att bidra till långsiktiga mål.

Farmaceuternas agerande präglas av ett entreprenöriellt förhållningssätt som ofta förbigås. Det är kollektivt och beskriver ett samarbete – inom professionen liksom mellan professioner – som samspelar med etablerade praktiker genom ett kombinerande av begränsade resurser på alternativa sätt. Detta entreprenörskap skaver mot den vedertagna berättelsen, med en tydlig hjälte som tar plats på scenen och berättar om framgång. Därför blir entreprenörskapet inte bara tyst utan också osynligt. Likväl bryter det mönster. I farmaceuternas praktiker framträder en skepsis mot marknaden, där tilliten till punktliga leveranser minskar, samtidigt som tilliten till professionens yrkeskunskap och handlingskraft ökar. I en osäker terräng, präglad av okända utmaningar, blir farmaceuter, som Sofia Kälvemark Sporrang, professor i samhällsfarmaci vid Uppsala universitet, uttrycker det, tysta rebeller i vårdens tjänst – ett slags praktikens och det goda omdömet representanter. Vad de rebellerar mot tycks vara tvådelat. Dels ett risktagande när det gäller patienters hälsa, som tidigare vinst- och besparingsambitioner föranlett. Dels ett osynliggörande, och en underordning, av den egna professionen. Med denna insikt följer en övergång från marknadstillit till en större professionstillit.

Tystlåtet entreprenörskap stämmer dåligt överens med vår tids förståelse av entreprenörskap som det extraordinära och individuellt heroiska. Men i kriser kanske det är ett annat slags entreprenörskap som vägleder oss – ett entreprenörskap mer präglat av ett praktiskt görande än av hjälteberättelser och av ett kollegialt lagarbete för att nå viktiga mål. Det är ett entreprenörskap som uppmanar oss att betrakta det som pågår som lagarbete. ■

Om författarna

Karin Berglund är professor i företagsekonomi med inriktning mot entreprenörskap vid Företagsekonomiska institutionen vid Stockholms Universitet. Karin har i sin forskning intresserat sig för entreprenörskapets utbredning, såväl betydelsemässigt som till nya kontexter, och undersöker de effekter detta får för samhället, organisationer och individer.

Anna Wettermark är lektor vid Företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitet där hon undervisar i organisation och entreprenörskap. Annas forskning handlar om socialt entreprenörskap och relationer i olika former av entreprenörskap. ■

Litteratur

Kälvemark Sporrang, S. (2020), "Sverige behöver fler farmaceutrebell". <https://www.ilkk.uu.se/farmaceutiska-fakulteten/nytt-vid-fakulteten/?tarContentId=895216>. Uppsala universitet: Institutionen för läkemedelskemi.



Sara Hjelm Lidholm,
Christina Mauléon,
Tomas Müllern och Rolf Solli

När pandemin kom till byråkratin: Från campus till distans- undervisning på 1 dygn

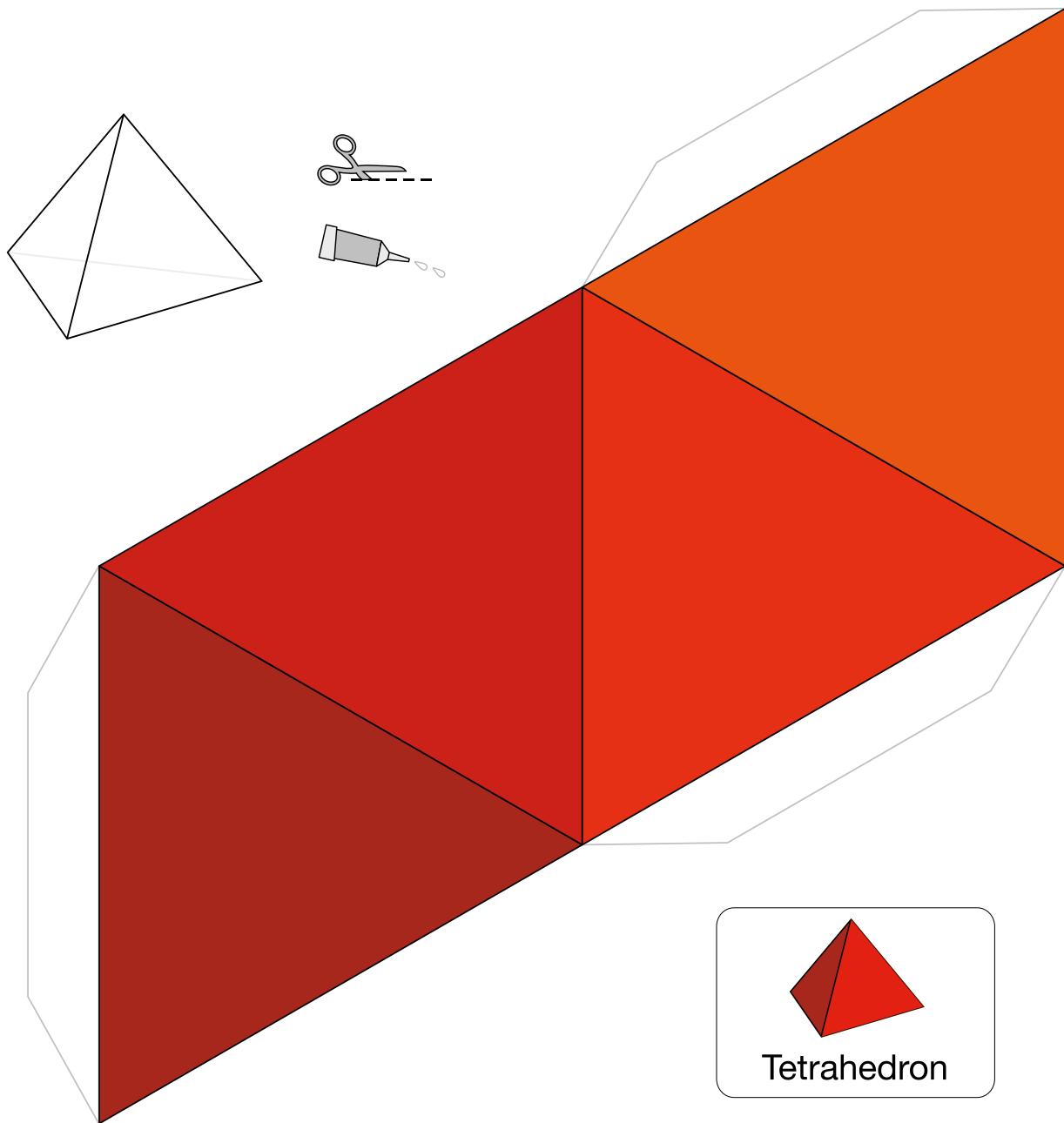
I korthet

Det är kärnverksamheten som är bäst skickad att möta kriser – inte nya ledningssystem. ■

Sveriges universitet och högskolor har sakta men säkert utvecklat en byråkratisk linjestyrning, där den professionsstyrda, kollegiala styrningen har fått stryka på foten. Här följer lärosätena en större managementtrend som är både synlig och bekymmersam. Med ökad reglering, detaljstyrning och formaliserad kontroll har omvandlingen från en professionsstyrd verksamhet till en byråkratiskt styrd verksamhet inneburit betydande inskränkningar för lärare och forskare, där deras handlingsfrihet, ansvar och befogenheter begränsats.

Denna utveckling var fram till mars 2020 relativt outmanad. Då slog coronapandemin till och följande utspelade sig: "Det är rimligt i det här läget att uppmana gymnasieskolor, universitet och högskolor till en omställning till distansundervisning. Då kan undervisningen bedrivas utan att elever och studenter samlas i klassrum och lärosalar", sa Johan Carlsson, Folkhälsomyndighetens generaldirektör, den 17 mars 2020. Dagen efter stängde högskolor och universitet sina lokaler och övergick helt till digital undervisning.

Den väl utvecklade byråkratiska modellen till trots visade sig högskolornas krisplaner vara otillräckliga för den kris som coronapandemin innebar. Inför denna blixtsnabba förändring stod det byråkratiska systemet handfallet. I stället gavs lärarna hela ansvaret för den digitala omställningen med uppmaningen om att bedriva undervisning "som vanligt". Samtidigt fungerade väldigt få saker som vanligt. De vardagliga sociala kontakterna med både kollegor och chefer försvann tillsammans med stora delar av det administrativa stödet.



I den här artikeln belyser vi på vilket sätt lärosätenas lösningar i den uppkomna krissituationen uppdagar ett antal spänningsförhållanden mellan byråkratisk styrning av verksamheten och professionsstyrning. Under sensvåren 2020 gjorde vi en intervjustudie vid två svenska lärosäten med syftet att fånga den enskilda lärarens upplevelse av den pandemidrivna omställningen av campusdriven undervisning till digital undervisning. Vi bjöd in lärare från företagsekonomi-, sjuksköterske-, polis-, textil-, ingenjör- och lärarutbildningar för att fånga hur lärare inom olika fält upplevde sin specifika organisation och ledning i denna kris.

Den bild som framträder är en ledning som inte kunde hantera den uppkomna krissituationen på annat sätt än att



Ansvar för omställningen av campusdriven undervisning till digital undervisning axlade lärarna på ett alldeles utmärkt sätt”

överlåta det hela åt professionen att lösa undervisningen efter bästa förmåga. En tydlig lärdom av vår studie är att lärarna var de som hade kapacitet att hantera situationen – inte universitetsledningarna.

Ansvar för omställningen av campusdriven undervisning till digital undervisning axlade lärarna på ett alldeles utmärkt sätt. Vi finner dock i denna situation en rad intressanta spänningsförhållanden som kan kopplas till dagens styrning och ledning av högskolor och universitet. Det första uppstod i ledningens oförmåga, krisplanerna till trots, att hantera en akut kris. Den starka linjeorganisationen, med regelstyrning och krav på dokumentation och uppföljning, kunde inte erbjuda lösningar på de konkreta problem som lärarna ställdes inför. Verksamhetsledningarna blev tvingade till att lita till lärarnas förmåga att reda ut situationen och lämnade då över allt ansvar åt dem för att finna lösningar. Lärarna fick i praktiken ett *carte blanche* med uppmaningen: bara lös det.

I det här organisatoriska vakuumet uppstod en stor frustration hos lärarna. Utöver ansvaret att genomföra omställningen från campusdriven undervisning till digital så skulle dessutom själva förändringsprocessen skötas digitalt. Här uppstod nästa spänningsförhållande. Lärarna hamnade i ett digitalt informationsinferno där de skulle hantera inte bara konkret undervisning och digital omställning utan också information om pandemin. I denna situation upplevde de flesta att de ofta varken kunde, hade tid eller till slut orkade navigera igenom allt. Mycket av den information de förväntades hantera uppfattades som irrelevant, otydlig eller överflödigt. Flera lärare berättar hur de till slut var tvungna att ”stänga av” och ignorera utskick för att i stället fokusera på den akuta uppgiften, den att genomföra undervisningen.

Trots alla informationsutskick och den stora informationssatsningen upplevde lärarna paradoxalt nog att ledningen (både på fakultetsnivå och centralt för hela högskolan) var förvånansvärt frånvarande under krisen. De beskriver hur kriskommunikationen sköttes av kommunikations- och marknadsavdelningar. Därutöver upplevde lärarna att verksamheterna hade svårt att bemöta deras rent praktiska behov under krisen. En lärare uttryckte det så här: ”Vi insåg att vi inte kommer att få någon som hjälper oss med det här. Vi får lösa det bara. Så vi löste det efter bästa förmåga.”

Vad lärarna efterfrågade var praktiskt stöd i olika situationer. Det kunde gälla hjälp med att omvandla salstentor till digitala, eller att omvandla labbsituationer så att de blev så likvärdiga campuslabbar som möjligt. Det kunde även gälla stöd i att utreda ansvarsfrågan i situationer där man måste frågå fastlagda rutiner, exempelvis vid examinationer. Vem

ansvarar för rättssäkerheten vid digitala tentor då brister i kontroll och övervakning ger möjligheter till omfattande fusk?

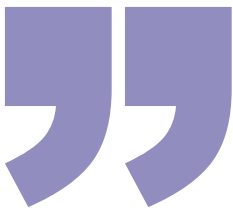
Det stöd som lärarna fick bestod mestadels av generella utskick, ofta med "hjälp till självhjälp"-länkar av olika slag – inte sällan till Youtube. Det kunde vara länkar till instruktionsvideor för digitala verktyg, till utbildningar, till videor om hur man arbetar hemifrån, till videor om välmående och annat. En del av dessa utskick var välkomna, men mycket kunde inte motsvara de behov lärarna hade, och i sämsta fall skapade de frustration och ilska. En lärare uttryckte sig så här: "Alltså, man ger inte en länk och en film när någon sitter i ett flygplan där motorn börjar hacka, utan då måste man ... Alla måste ställa om då, och hjälpas åt."

Bristen på ett behovsanpassat stöd från administrationen innebar att stödet från de närmaste kollegorna blev oerhört viktigt för att klara omställningen, i allt från själva genomförandet av föreläsningar och examinationer till tips och råd gällande inköp av material. Lärarna saknade i de flesta fall såväl utrustning som kompetens för att ställa om till digital undervisning, och det var ofta svårt att få fram teknisk utrustning såsom webbkameror och headset.

Flera lärare beskriver hur kollegor med mer erfarenhet av digital undervisning ställde upp för att hjälpa andra i det egna läraryrket eller på den egna avdelningen. "Jag kan säga så här, att jag löste allting själv. Men jag frågade kompetenta kollegor så fort som jag inte visste hur funktioner fungerade." Oavsett den frustration lärarna upplevde var alla överens om att ansvaret för själva omställningen skulle ligga på dem.

Frågan om vem som har ansvar och befogenheter i en krissituation är viktig att ställa, och här finner vi ett ytterligare spänningsförhållande. Även om det inte är lagstadgat så har i princip alla organisationer en krisplan som anger ansvarsförhållanden och stipulerar vem som har vilka befogenheter. Vid de båda studerade lärosätena ser vi att dessa dokument hade liten, om ens någon, inverkan på hur lärarna hanterade krisen. Intervjuerna vittnar om att ansvaret för att snabbt hantera situationen inte matchades med motsvarande befogenheter.

Kontrasten mellan den på papperet väl utvecklade krisorganisationen, med tydliga krisplaner, och hur krisen i praktiken hanterades framstår vid första anblicken som paradoxal. Men kanske rymmer vårens kris en djupare sanning kring hur professionella organisationer kan och bör ledas och styras? När nu en del tid gått sedan vårens turbulens finns anledning att stanna upp och reflektera kring vilka lärdomar som kan dras.



Kanske rymmer vårens kris en djupare sanning kring hur professionella organisationer kan och bör ledas och styras?"

Om författarna

Sara Hjelm Lidholm är lektor i företagsekonomi, management, samt studierektor på Högskolan i Borås. Hon forskar om digitalt inflytande på organisering och ledarskap främst inom handelsföretag.

Christina Mauléon är universitetslektor vid Högskolan i Borås. Hennes forskning handlar generellt om styrning, ledning och organisering där hon bland annat studerar digitala ledningssystem, och nyckeltals effekter på individ-, organisation-, och samhällsnivå.

Tomas Müllern är professor i företagsekonomi vid Internationella handelshögskolan i Jönköping. Hans forskning har rört sig kring förändring, förnyelse och transformering i olika typer av verksamheter.

Rolf Solli är professor emeritus vid Högskolan i Borås och Förvaltningshögskolan i Göteborg. Hans forskning handlar om styrning, organisering och ledarskap företrädesvis inom välfärdssektorn. ■

Krishanteringen våren 2020 visar hur lärarnas problemlösnings- och anpassningsförmåga var oundgänglig för verksamheterna. Lärarna gavs ansvaret att "bedriva undervisning som vanligt", medan resterande verksamhet bedrev arbetet hemifrån. Lärarna tog ett tydligt ansvar för att självständigt bedriva kärnverksamheten – forskning och undervisning. Sannolikt fanns det inte heller något alternativ för ledningen än att ge lärarna ansvaret i denna situation.

Det ges nu en unik möjlighet att kritiskt granska den riktning lärosätena har tagit under senare år, med en allt större byråkratisering med efterföljande administrativ överbyggnad. Förutom att administrationen har svårt att hantera kriser påverkar den även verksamhetens förmåga till anpassning och utveckling inom både undervisning och forskning. En viktig fråga vi måste ställa oss är om krisen mynnar ut i att lärosätena kommer att återgå till en mer professionsstyrd verksamhet eller om den byråkratiska styrningen ytterligare kommer att stärkas i framtiden.

Lärdomarna från vår studie kan sammanfattas i att plötsliga samhällskriser bör hanteras av kärnverksamheten med relevant stöd av ledningen. Därmed behöver universitet och högskolor organiseras på ett sådant sätt att lärarnas och forskarnas möjligheter att styra över kärnverksamheten stärks utan att den centrala administrationens regler blockerar detta. Spänningsförhållandenas lösning ligger i att separera det vi här kallar byråkrati och profession. Men kommer verksamheterna att gå åt det hållet? Eller kommer man, som ofta sker efter kriser, att landa i tron att framtida kriser bäst kan hanteras genom fler ledningssystem och nya regler och rutiner? Kommer högskolorna och universiteten på så sätt att hamna i ett ännu djupare byråkratiskt håll som det blir än svårare att ta sig ur?

Vi ser inte att en helomvändning för lärosätena där professionen ensam styr är trolig. Däremot menar vi att framtiden för en dynamisk och flexibel verksamhet ligger i att finna en balans mellan byråkratisk styrning och professionell autonomi. ■

Litteratur

- Alvesson, M. & Svenningsson, S. (red.) (2020), *Ledning och (sned)styrning i högskolan*. Lund: Studentlitteratur.
- Czarniawska, B. & Solli, R. (2016), Hybridisering av offentliga organisationer. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 18(2), s. 23–36.
- Engvall, L. (2016), *Universitetet under uppsikt*. Stockholm: Dialogos.
- Frostenson, M. (2015), Three forms of professional autonomy: deprofessionalisation of teachers in a new light. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, nr 2.
- Sahlin, K. & Eriksson-Zetterquist, U. (2016), *Kollegialitet: En modern styrform*. Lund: Studentlitteratur.
- Wadmann, S., Holm-Petersen, C. & Levay, C. (2019), "We don't like the rules and still we keep seeking new ones": The vicious circle of quality control in professional organizations. *Journal of Professions and Organization*, nr 6, s. 17–32.

böcker

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S



Markus Hällgren

Professor i management, Handelshögskolan vid Umeå universitet

Tänk om...

"8 mars 2020 blev en video av tre personer som slogs över ett par toalettpappersrullar viral. Gladys Berejiklian, transportministern i New South Wales, Australien, kommenterade incidenten med;

"jag kan inte förstå logiken. Vi har en stor fabrik i Penrith som producerar toalettpapper!...
... Snälla, lugna er och bete er rationellt!"

>>>

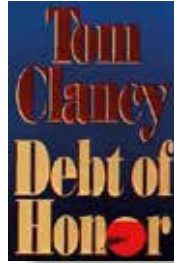
”



”**Domedagen** kan inte studeras i realtid och företagsekonomiska studier lyser därav med sin frånvaro. Det finns dock de som funderat länge och väl kring en framtida domedag: författare till olika former av fiktion”. ■

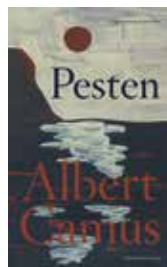
Resten av världen inklusive Sverige var inte bättre. 15 mars tar jag fascinerat en bild på de tomma toalettpappershyllorna i den lokala livsmedelsaffären. I tidningen Expressen kommenterar Martin Drobenä, platschef för pappersbruket i Lilla Edet, bristen på toalettpapper. ”Det är helt fascinerande. Jag har aldrig upplevt något liknande!... Det är ett stort tryck på oss, och under den här peaken kanske det blir lite jobbigare men vi kommer att klara det här utan problem”. Snabbspola framåt ett drygt halvår in i Corona-pandemin och plötsligt är D-vitamin det nya guldet medan hyllorna gapar tomma. Med all önskad tydlighet; människor är inte lugna och ”rationella” när det kommer till att hantera pandemin och dess effekter.

Det är beklämmande hur många som dött eller hamnat i kläm i pandemins kölvatten men tänk om situationen vore ännu värre? Vad skulle hända om toalettpappret, maten, medicinen, elektriciteten, wifi:n(!) verkligen tog slut? Tänk om D-vitaminer och desinfektionsmedel (vars potential Donald Trump såg!) botar ett än farligare virus än Coronaviruset men bara finns i begränsad omfattning; om samhällsbärande instanser (ex. sjukvård, po-



”

Zombiefiktion handlar om vad som kan tänkas hända när allt vi tar för givet plötsligt är borta



lis, brandkår) skulle upphöra med sina samhällskritiska uppgifter?! Skulle vi slåss om mer än bara toalettpapper? Om du, likt jag, tänker att givet att vi just sett människor hamstra och slåss om toalettpapper, så är det också fullt möjligt att mänskligheten inte skulle visa sig från sin allra bästa sida. Insatsen är hög och i slutändan handlar det om förmågan att hantera det som må komma vår väg. Kanske handlar det till och med om vår existens. Men hur ska vi kunna förstå och förbereda oss inför situationer vi aldrig ställts inför?

Domedagen kan inte studeras i realtid och företagsekonomiska studier därav lyser med sin frånvaro. Det finns dock de som funderat länge och väl kring en framtida domedag: författare till olika former av fiktion. Indirekt utmanar författarna oss att våga ställa frågan ”tänk om...”. En vanlig invändning mot att använda filmer och böcker i forskningen är att fiktion är fiktion. Syftet med att använda fiktion som forskningsmaterial är dock inte att återge hur framtiden kommer att se ut. Det handlar om att betrakta möjliga utfall från ett alternativt perspektiv. Det var också med den utgångspunkten som Richard Clarke, en säkerhetsanalytiker i

USA, författade en rapport som beskrev möjligheten för terrororganisationer att använda kommersiella flygplan som vapen. Grunden för rapporten var Tom Clancys bok "Hedersskuld". I Hedersskuld kapas ett flygplan och flygs in i Kapitolium varpå presidenten och många regeringsmedlemmar med honom dödas. Rapporten glömdes bort men ett par år senare var 11 september ett faktum. Angående de Coronabeteenden som beskrivs inledningsvis kan jag också konstatera att många beteenden redan beskrivits i fiktionens värld, däribland i zombieserien "The Walking Dead". I den serien ser vi otaliga exempel på både det medmänskliga och goda, men också det obarmhärtiga och hemska i och mellan grupper av överlevande. Bland annat kastas en del ljus på toalettpappersslagsmålen och hamstrandet utifrån att vi är oss själva närmast.

Tycka vad man tycka vill om zombiefiktion men den handlar inte om de odöda. Zombiefiktion handlar om oss och hur vi beter oss mot varandra i ett domedagsscenario. Zombiefiktion handlar om vad som kan tänkas hända när allt vi tar för givet plötsligt är borta. När nästa kvartalsrapport eller vetenskapliga publikation inte är värda pappret de är tryckta på. När toalettpapper är vårt minsta bekymmer. Genom att utgå från fiktionens värld kan vi skapa alternativa scenarios. Vi kan också förstå oss själva bättre och få insikter om ledarskap och gruppbetenden som hade kunnat vara användbara i dagens pandemi. Ett annat exempel på pandemifiktion som också hade kunnat vara användbar i nutid är Albert Camus "Pesten". I boken beskrivs en stad som isoleras för att dess innevånare drabbas av pesten. Trots situationens allvar fortsätter livet i staden som vanligt. Människor går på caféer och restauranger samt fortsätter att träffas. Det obekymmersamma levernet får som följd att smittan sprids. En av

karaktärerna försöker fly och bryta isoleeringen för att vara med sin flickvän. Till skillnad från f.d. generaldirektör Dan Eliasson tar vederbörande sitt förnuft till fånga. Om vi för en stund tillåter oss att leka med tanken att fiktion hade kunnat vara behjälplig för att förstå Coronapandemin finns det anledning att undra över huruvida det i dag finns utrymme att ställa frågan "tänk om..."? Finns det utrymme för de galna idéerna att frodas? Utrymme för att utforska en idé för att den är intressant snarare än för var den kan publiceras?

Osökt kommer jag att tänka på Peter Tillbergs målning "Blir du lönsam, lille vän?" Målningen föreställer elever i ett klassrum sett från katedern. Förutom en flicka som drömmer sig bort genom fönstret lyssnar alla elever håglöst till läraren. Idag finns det ett växande tryck på publikationer i bra tidskrifter. Innovation och nyttiggörande dominerar den företagsekonomiska diskursen, vilken vi likt eleverna håglöst lyssnar till. Missförstå mig rätt, publikationer, innovation och nyttiggörande är viktigt. I takt med att externfinansierade anslag står för forskningsfinansieringen och vi förväntas fokusera på nutida innovationsutmaningar, sjunga den artificiella intelligensens lovord samt publicera i "bra" tidskrifter minskar dock utrymmet för vår inre flicka att ställa alternativa frågor. Samtidigt, för att parafrasera datorföretaget Apples reklamkampanj från 1997, det är i grundanslagen och i det mindre standardiserade det finns utrymme för de galna, de missanpassade, rebellerna, orosskaparna, de runda pinnarna i de fyrkantiga hålen som ser saker ur ett annat perspektiv som kan föra mänskligheten framåt. Min uppmaning till oss envar är därför att för en stund våga bortse från krav och prestation och i något skrymsle av hjärnan ställa frågan "tänk om..." ■

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S
debatt

Debattartiklar får innehålla

högst 6 000 tecken inklusive blanksteg. Välkommen också att kommentera publicerade debattartiklar. Kommentarer får innehålla högst 3 000 tecken inklusive blanksteg och skickas till redaktionen.

Vi kommer att publicera utvalda kommentarer på tidskriftens hemsida i en särskild debattavdelning. ■

Välkomna till debatten!

I denna avdelning öppnar vi för debatt inom det företagsekonomiska ämnet.

Debatten kan handla om ämnets innehåll och utveckling, om utbildning och undervisning, om företagsekonomisk forskning eller om företagsekonomins roll i samhället.

Välkommen med dina inlägg!



NILS BRUNSSON, Uppsala universitet:

Företagsekonomisk utbildning: Dags för omstart!

I gamla geografiböcker för folkskolan kunde man läsa att folken i olika länder alla hade olika egenskaper, fransmännen var på ett visst sätt och tyskarna var på ett annat. Det egna landet var däremot annorlunda. Svenskarna var olika – i Sverige fanns alla slags människor. Är det samma tankefigur som leder många företagsekonomer att tro att andra samhällsvetenskapliga ämnen är enhetliga medan det egna ämnet är hopplost splittrat mellan olika intressen och teorier och är "mångvetenskapligt"?

Jag vill i stället hävda att företagsekonomi är en typisk samhällsvetenskaplig disciplin. Precis som i andra samhällsvetenskapliga discipliner arbetar företagsekonomer med olika teoretiska utgångspunkter där teorierna ofta är hämtade från andra fält än det egna. Metoderna varierar likaså. Vetenskapliga discipliner definieras utifrån sina studieobjekt. I det avseendet är den företagsekonomi disciplinen väl sammanhållet. Genom sin inriktning på organisationer har företagsekonomi ett tydligare gemensamt studieobjekt än de flesta andra discipliner.

Jag tror det är studieobjektet som förklarar företagsekonomins framgångar och dess attraktionskraft för studenter. De blivande studenterna anar nog att organisationer är helt centrala företeelser i det moderna samhället. Dessutom har företagsekonomi i stort sett monopol på att studera organisationer – in-

tresset för organisationer i andra svenska samhällsvetenskapliga är mycket förstrött. I företagsekonomi får studenterna möta i stort sett alla aspekter av organisationer, hur de skapas, hur de organiseras, hur de styrs, hur organisationer genererar resurser i samspel med sin omvärld, hur de finansieras och hur redovisningen utformas. Det är stor skillnad mot så kallade organisationsstudier i England, USA eller Frankrike där tjocka läroböcker om organisationer inte behöver innehålla ett ord om till exempel redovisning eller ekonomistyrning.

Men företagsekonomins starka sammanhållning kring ett studieobjekt kan skapa problem. Ett sådant är att idén om organisation blir så självklar bland forskare och lärare i ämnet att existensen av organisationer bara tas för given och inte problematiseras. Ett annat problem är att företagsekonomer förleds att ta parti för vad som ses som organisationernas intressen – att inta ett inifrån-perspektiv på organisationer och fråga hur de bäst ska lösa sina problem och gynna sina intressen.

Det finns en risk att vi som lärare glömer att förklara för studenterna (och oss själva) vad en organisation är, vilka rättsliga regler och kategorier som konstituerar företag och andra organisationer, hur organisationer har konstruerats historiskt och varför organisationer i vår tid uppfattas på ett annat sätt än tidigare. Vad ligger till exempel



bakom senmodernitetens enorma koncentration av makt och pengar till stora företag?

I stället har jag sett utbildningar där den första boken om organisationer presenterar olika "perspektiv" på organisationer, något som måste verka mystifierande på studenter som ännu inte vet vad olika organisationer är rent rättsligt. Eller så beskrivs bildande av organisationer som en funktionell, tidlös och naturlig lösning på lika naturliga koordineringsproblem, vilka i sin tur är oberoende av avgörande samhällsliga institutioner som exempelvis dem som avspeglas i aktiebolagslagar.

Organisatoriska praktiker behöver också problematiseras utan att just organisationers intressen sätts i förgrunden. Medan företagsekonoms forskning om företag och andra organisationer nästan alltid är beskrivande och förklarande så genomsyras mycket av läroböckerna och undervisningen snarare av tips på hur vissa snäva intressen ska gynnas. Hur företag ska kunna nå ökad lönsamhet eller sälja mer eller hur personalen ska styras mer är inga typiska problem i forskningen men ses ofta som självklara problem i undervisningen. Eftersom vi inte vet så mycket om hur dessa komplicerade praktiska problem ska lösas återfaller råden ofta till rekommendationer om ökad rationalitet. En stor del av företagsekonomisk utbildning verkar vara en enda lång utbildning i den rationella beslutsmodellen (där 1960-talets idé om att beslut är centrala i organisationer också ofta är en idé som snarare tas för given än problematiseras).

Det är hög tid för en allmän omstart där nyare tiders forskning får mycket större ge-

nomslag i grundutbildningen! Och det finns många lovvärda försök till förnyelse av utbildningen att bygga på. Men det gäller att utbildningen redan från början kommer rätt. Det är ett vanligt men uselt argument för gammalt, dåligt innehåll i utbildningen på AB-nivån att kurserna ska bli mer akademiska senare – på högre nivåer. Ett sådant upplägg är slöseri med tid och skapar felaktiga förväntningar hos studenterna. Ofta tycker jag mig i argumenten spåra idén att studierna alltid ska börja med samma innehåll som lärarna själva en gång mötte som studenter (ett innehåll som i sin tur går tillbaka på en ännu äldre tradition av handelsutbildning utan egentliga akademiska inslag). Men att lärarna själva en gång lärde sig företagsekonomi på ett bakvänt sätt får inte hindra förnyelse och förbättring i dag.

Det är dags att undervisa utifrån ett tydligt utifrånperspektiv på organisationer och deras praktiker. Hur och varför har olika organisationsformer och organisatoriska praktiker skapats? Hur har de utvecklats över tiden? Vilka intressen gynnas av dagens organisatoriska praktiker och hur ska andra intressen kunna göra sig gällande?

Med en sådan ansats får studenterna mycket kunskaper om organisationer och deras praktiker men de får också lätt att inta en kritisk blick. En sådan utbildning är inte bara sant akademisk utan också sant praktisk. I stället för att bara upprepa gamla tillvägagångssätt och hålla liv i gårdagens myter ges de så utbildade chans att bidra till utvecklingen av nya organisationsformer och nya organisatoriska praktiker i framtidens samhälle. ■

debatt

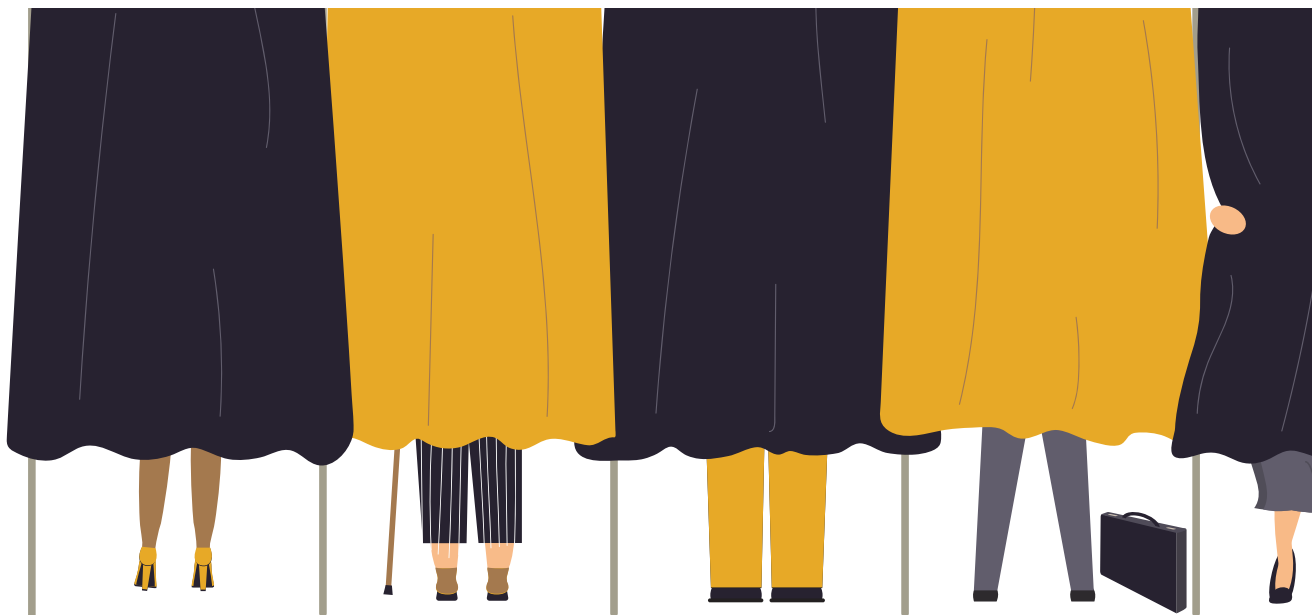
ORGANISATION
& SAMHÄLLE



Demokrati – en utmaning för håll- barhetsundervisning i det företagsekonomiska klassrummet *Noomi Weinryb*



Demokratis betydelse behöver artikuleras i vår företagsekonomiska hållbarhetsundervisning. Demokrati kan läsas in i det sextonde globala målet i Agenda 2030 (särskilt 16:3, 16:6 och 16:7), men hållbarhet är en fråga som kräver globala lösningar där både demokratiska och icke-demokratiska aktörer samverkar. >>>



Jag menar att vi i större utsträckning behöver ta normativ ställning för demokrati, även i det "neutrala" företagsekonomiska klassrummet. Detta är viktigt av tre skäl:

- Det företagsekonomiska ämnet förutsätter i stor utsträckning att företag verkar i demokratiska rättsstater.
- Som de offentliga tjänstemän som de flesta av oss är så är vi ålagda att förespråka en demokratisk värdegrund.
- Den demokratiska rättsstatens principer ifrågasätts i dag globalt, även i vårt närområde (Applebaum 2020, Gessen 2020).

Att stå upp för demokrati kan verka självklart, men jag ska exemplifiera svårigheterna med en anekdot ur min egen hållbarhetsundervisning.

Vid ett kurstillfälle om makt när vi en smärtpunkt av bredare relevans för företagsekonomiämnet. Studenterna analyserar Frenchs och Ravens (1959) sociala maktbaser i relation till hållbarhet, och deras exempel får mig att studsa till. Först används Hitler som exempel på makt som kan tvinga fram lydnad (*coercive power*), och det kan jag förstå i viss mån, även om jag är osäker på om det är den bästa illustrationen. Men när de sedan använder

en annan bild på Hitler när de diskuterar makt genom identifikation (*reference power*), och kopplar det till nationalism och patriotism, så vet jag att jag måste reagera, men jag vet inte riktigt hur.



Företagsekonomer ska vara reflekterande praktiker"

Jag lägger in ord om respekt och vikten av att se vårt samtal som ett tryggt rum. Detta är en diskurs jag plockat upp utanför min företagsekonomiska undervisningserfarenhet och aldrig behövt använda i klassrummet tidigare. Jag är van att moderera samtal där smärtpunkten handlar om vinster i välfärden, inte om historiska massmord och organisationsteori. I klassrummet rullar samtalet mellan studenterna snabbt på. Jag får förklarat för mig att de studenter som använde sig av Hitlerexemplen tänkte att det var mer neutralt än att ta upp Indiens hindunationalistiska premiärminister Narendra Modi som exempel på makt genom identifikation – det hade varit alltför politiskt känsligt att ta upp givet de länder studenterna kommer ifrån. Samtalet glider delvis in i det som i Anne Appelbaums (2020) bok om den samtida demokratins utmaningar beskrivs som *whataboutism*. Olika brott mot mänskligheten relativiseras och jämförelse. Jag försöker mig än en gång på en diskurs jag inte är van att hantera, och betonar att de brott som kolonialismen orsakat är viktigt att ta hänsyn till och förstå



för att möjliggöra en global hållbarhetsomställning.

Sedan försöker jag styra om samtalet till frågan om individens möjligheter att faktiskt styra och genomföra förändring. Då påpekar en student att hen egentligen tror på diktatur för att uppnå hållbarhetsmålen, och andra studenter håller med. Jag försöker flika in att vi vid förra kurstillfället talat om Ostrom (1990) och vikten av att organisera hållbara överenskommelser, med betoning på att komma överens. Studenten invänder att det inte kommer att fungera och att diktatur är att föredra om vi ska organisera en snabb omställning. Detta är ett argument som också vädrats i en bredare svensk debatt, och som jag försöker bemöta på ett förstående men också tydligt prodemokratiskt sätt. Men än en gång har jag som lärare i företagsekonomi inte någon erfarenhet av att förespråka demokrati som en nödvändig komponent i en hållbar framtid.

Som företagsekonomer är vi inte vana att undervisa om demokrati, och demokrati är inte heller ett explicit hållbarhetsmål. Som Langford (2016) skriver om förhandlingarna kring hållbarhetsmålen: "China was quite successful in ensuring there was no mention of 'democracy' in the draft. The

related commitments in Goal 16 ('Promote just, peaceful, and inclusive societies') are moderate and open to different interpretations" (s. 173).

Ur ett globalt perspektiv har demokrati inte en neutral, självklar status, så som den implicit har på svenska lärosäten. Vi kan inte som företagsekonomer förutsätta att demokratifrågan är förenlig med hållbarhetsmålen. Hållbarhet är en lokal fråga, och ur detta perspektiv kan vi förutsätta en bred svensk konsensus kring demokratis fördelar. Men hållbarhet är också en global fråga, och i en global kontext kan vi inte ta för givet att demokrati är centralt i hållbarhetsarbete. Vi kan inte heller betrakta företagsekonomiämnet som isolerat från de allmer auktoritära tendenser som finns överallt omkring oss, även i Europa och USA (Applebaum 2020, Gessen 2020). När vi som företagsekonomiska representanter för svenska lärosäten undervisar om hållbarhet anser jag att vi inte ska vara neutrala i demokratifrågan. Vi ska våga ta ställning för demokrati, och därmed öva oss i att hantera de svåra frågor som kan uppstå när den demokratiska rättsstaten ifrågasätts. Företagsekonomiämnet förväntas i allt större utsträckning vara delaktigt i hållbara samhällsomställningar. Just därför är vårt engagemang i både hållbarhet och demokrati centralt för de studenter vi möter, och för deras arbete för en hållbar framtid. ■

DELMÅL 16-3



FRÄMJA
RÄTTSSÄKERHET OCH
SÄKERSTÄLL TILLGÅNG
TILL RÄTTVISA

DELMÅL 16-6



BYGG EFFEKTIVA,
TILLFÖRLITLIGA OCH
TRANSPARENTA
INSTITUTIONER

Applebaum, A. (2020), *Twilight of democracy: The seductive lure of authoritarianism*. New York: Doubleday.

French, J.R.P. Jr & Raven, B. (1959), The bases of social power. I D. Cartwright (red.), *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan Institute for Social Research, s. 150–167.

Gessen, M. (2020), *Surviving autocracy*. New York: Riverhead Books.

Langford, M. (2016), Lost in transformation? The politics of the sustainable development goals. *Ethics & International Affairs*, 30 (2), s. 167–176.

Ostrom, E. (1990), *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press. ■

REDAKTION
& REDAKTIONENS

Råd

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

Chefredaktör



Johan Alvehus är docent i tjänstevetenskap vid Lunds universitet. Hans forskning handlar främst om ledning och styrning i professionsorganisationer, och hans undervisning rör sig inom samma fält.

Redaktion



Susanna Alexius är docent i företagsekonomi vid Stockholms universitet och verksam som forskare vid Score (Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor).



Nils Brunsson är professor i företagsekonomi och verksam vid Uppsala universitet och Score. Han forskar bland annat om konkurrens, metaorganisationer och organisation utanför organisationer.



Cecilia Cassinger är fil. dr i företagsekonomi och lektor i strategisk kommunikation vid Lunds universitet. Utifrån ett kulturteoretiskt perspektiv forskar hon om marknads- och varumärkeskommunikation med särskilt fokus på platser, hållbarhet och aktivism.



Ola Håkansson är sedan tjugofem år förläggare för akademisk litteratur inom företagsekonomi och metodområdet. Han arbetar på Studentlitteratur, som är Sveriges största förlag för akademisk litteratur.

Redaktionsrådet

Mats Alvesson är professor i företagsekonomi vid Lunds universitet och även knuten till University of Queensland, Brisbane och Cass Business School, London.

Bino Catasús är professor vid Stockholms universitet, närmare bestämt professor i företagsekonomi, särskilt redovisning och revision.

Barbara Czarniawska är seniorprofessor i allmän företagsekonomi vid GRI, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, där hon har ansvar för forskningsprogrammet Managing Overflow.

Karin M. Ekström är professor i företagsekonomi, inriktning marknadsföring, vid Högskolan i Borås där hon leder forskargruppen Sustainable Consumption Research Group.

Per Forsberg är docent och universitetslektor i företagsekonomi vid Örebro universitet. Pers forskning handlar om redovisningens roll och deras koppling till samhället.

Maria Grafström är docent i företagsekonomi och verksam vid Score, Handelshögskolan i Stockholm och Stockholms universitet. Marias forskning handlar om medier och organisationer.

Bengt Jacobsson är professor i företagsekonomi vid Södertörns högskola och har forskat om reformer, styrning och förändring i offentliga organisationer.

Karin Jonnergård är professor i företagsekonomi vid Linnéuniversitetet och Lunds universitet. Hon är en av grundarna av det svenska nätverket för professionsforskning och Gruppen för bolagsstyrningsforskning vid Linnéuniversitetet.

Anna Jonsson är docent i företagsekonomi vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet. Anna forskar om kunskapsöverföring och lärande inom organisationer och i samhället.

Lars Strannegård är rektor vid Handelshögskolan i Stockholm och innehavare av Bo Rydin och SCAs professur i ledarskap.

Magnus Söderlund är professor i företagsekonomi, särskilt marknadsföring, och chef för Center for Consumer Marketing vid Handelshögskolan i Stockholm.

Alexandra Waluszewski är professor i företagsekonomi och forskningsledare vid Uppsala universitets Centrum för Teknik- och Vetenskapsstudier.