

Det finns ingenting
så meningslöst som
ett kompetent utförande
av det som inte
borde utföras alls.

”

PETER DRUCKER,
professor i management

Innehåll

Nr2|2014

ORGANISATION & SAMHÄLLE

O&S

Ansvarig utgivare Professor Ulla Eriksson-Zetterquist, ordförande för Föreningen Företagsekonomi i Sverige. GRI, Box 603; 40530 Göteborg. **Telefon** 031-786 1000.
Adress och kontaktuppgifter Lise-Lotte Walter, GRI, Box 603; 405 30 Göteborg. Telefon 031-786 1000. E-post: lise-lotte.walter@gri.gu.se **Hemsida** www.fekis.se
Vill du prenumerera på Organisation & samhälle var god kontakta lise-lotte.walter@gri.gu.se **Tryck** JMS Reklamgården, Vellinge **ISSN** 2001-9114 **Redaktionen** Nils Brunsson, Kristina Genell, Ola Håkansson och Tommy Jensen. **Formgivning** Mats Mjörnemark, Community Works
Upplaga 2 000 ex. **Organisation & samhälle** är utgiven med stöd från Jan Wallanders och Tom Hedelius Stiftelse samt Tore Browaldhs Stiftelse.



MILJÖMÄRKET Trycksak 341 026

INLEDNING	3
DRÖMMEN OM EFFEKTIVITET OCH INNOVATION <i>Alexandra Waluszewski och Håkan Håkansson</i>	4
GRANSKNINGSSAMHÄLLETS DILEMMA: STABILA STRUKTURER FÖR ATT FÅNGA FÖRÄNDRING? <i>Matilda Dahl</i>	10
Vem är du? Intervju med Sara Rosengren	15
VINST I VÄLFÄRDEN? OM ABBEDISSORNAS REDOVISNING I VADSTENA KLOSTER <i>Per Forsberg</i>	16
Recensioner	
Vidga vetandet	22
Synliga och hemliga	22
Marknadsföring	23
Tid med allt	23
Hållbara investeringar	24
HUR GÅR DET FÖR NEW PUBLIC MANAGEMENT I SVENSKA KOMMUNER? <i>Barbara Czarniawska och Rolf Solli</i>	26
Företagsekonomiska filmer: Girigheten från film till det verkliga livet <i>Hervé Corvellec</i>	32
NEW PUBLIC MANAGEMENT – ETT ENKELT PENSELDRAG SOM FÖRKLARAR DET MESTA? <i>Louise Bringselius</i>	34
NEW PUBLIC MANAGEMENT OCH ADMINISTRATIONS- SAMHÄLLET <i>Anders Ivarsson Westerberg och Anders Forssell</i>	40
Företagsekonomiska böcker: Sune Carlsson: Företagsledare i arbete <i>Rolf Lind</i>	44
ATT MÄTA ELLER INTE MÄTA – TYDLIGHETSPARADOXEN I PROFESSIONELL VERKSAMHET <i>Johan Alvehus</i>	46
DET ÄR BÅDE TEORIN OCH TILLÄMPNINGEN AV NEW PUBLIC MANAGEMENT SOM SKAPAR RÄDDA ORGANISATIONER! <i>Roland Almqvist, Bino Catasús och Niklas Wällstedt</i>	50
Redaktion & redaktionsråd	54

Välkommen till Organisation & samhälle:

”ATT UT-
REDA NEW
PUBLIC
MANAGE-
MENT ÄR
HOPPLÖST

Ett uppmärksammat beslut från den nya regeringen var att tillsätta en utredning om vinster i välfärden. Mindre uppmärksammat är kanske att regeringen också vill utreda om styrningsmodellen New Public Management (NPM) kan ersättas. NPM betecknas som ett samlingsnamn för en mängd ekonomiska metoder som gradvis introducerades i offentlig sektor i flera länder under 1980- och 1990-talet.

Inom ämnet företagsekonomi har forskare studerat NPM sedan åtminstone 30 år. Mot denna bakgrund ter sig utredningens uppdrag märkligt, för att inte säga hopplöst. Det är svårt att avgränsa vad begreppet NPM egentligen står för och det är svårt att tänka sig att det finns något nytt paket av styrformer som kan ersätta dem som nu tillskrivs NPM. I detta nummer av *Organisation och Samhälle* ägnas flera artiklar åt NPM – och om det är någon slutsats som bör etsa sig fast hos läsaren är det att NPM förmodligen går att ta bort till namnet men att årtionden av reformer i dess namn inte kan tas bort. Reformerna möts av motreformer men istället för återgång till det gamla så uppstår olika former av hybrider. De metoder som sammanfattats under beteckningen NPM har ett fortsatt liv vare sig vi vill det eller inte.

Övriga artiklar i detta nummer handlar också om styrning av organisationer: försök att effektivisera den offentliga sektorn och stimulera innovationer i näringslivet bygger på en missvisande modell för hur marknader fungerar; utmaningen för samhällen som ägnar sig åt att analysera och styra sig själva genom granskning är att se denna som en del av samhällsutvecklingen, inte som dess avbildning eller reflektion; frågor om vinster och välfärdstjänster är inte nya utan var aktuella också på fjortonhundratalet.

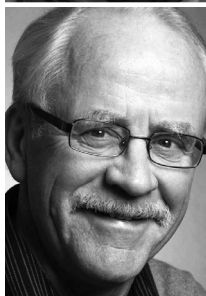
Vi får också ta del av ännu en historiskt betydelsefull bok i företagsekonomi, en filmrecension, och flera bokrecensioner.

Trevlig läsning!

Nils Brunsson, Kristina Genell, Ola Håkansson och Tommy Jensen



Alexandra Waluszewski
Håkan Håkansson



Drömmen om effektivitet och innovation

I korthet

Försöken att effektivisera offentlig sektor och att stimulera innovationer i näringslivet bygger på en sekelgammal och missvisande teori för hur marknader fungerar.

Ett samhälle där skattefinansierade organisationer bedriver sina verksamheter så effektivt som möjligt. Där skolor och universitet bidrar till anställningsbara människor. Där forskningsresultat kommersialiseras och omvandlas till innovationer av marknaden och skapar investeringar, anställningar, skatteintäkter och tillväxt. Innovationer som därtill svarar mot samhällets stora utmaningar; rörande klimat, hälsa och miljö. Det är i korthet vad som ligger högst upp på den politiska önskelistan, oavsett om den skrivs från höger eller en bit till vänster, på kommun- eller riksnivå, av EU eller OECD.

Men trots att vi lever i det så kallade kunskapssamhället så är det inte kunskap om sociala, tekniska, kulturella och ekonomiska beroenden som legat till grund för det politiska receptet för att nå effektivitet och innovation. Istället har en sekelgammal teori om marknader tagits som utgångspunkt när politiker och andra vill lösa vår tids stora samhällsliga utmaningar. Därmed har undersköterskan, järnvägsunderhållaren, läkaren, läraren, ambulansföraren, forskaren och en rad andra yrkesutövare alla fått samma mall för hur deras arbete ska organiseras. Marknadslogiken finns bakom vad som kallas "new public management" av offentlig sektor, liksom bakom offentlig upphandling och andra politiska åtgärder för att göra skattefinansierad verksamhet mer effektiv. Och den finns också bakom ansträngningar att skapa innovationer som ska ge både tillväxt och lösningar på problem som rör klimat, miljö och hälsa. Människor som befunnit sig långt ifrån de seminarier där ekonomiska teorier diskuteras har utan att informeras om det fått en verklighetsfrämmande modell för hur ett effektivt och innovativt samhälle ska skapas.

Om vi bara ser till marknadsmodellens löften så är det enkelt att förstå attraktionskraften. Marknaden utlovar effektivitet. De säljare som inte håller måttet; de som inte kan sänka sina kostnader så mycket att de hänger med i priskonkurren-

sen, slås ut. Bara de mest effektiva överlever. Men få kommer ihåg de *förutsättningar* som krävs för att löftet ska uppfyllas: Köpare och säljare ska vara helt oberoende av varandra och ägna sig åt att reagera på priser. Köparna måste ständigt kunna hoppa mellan de säljare som för tillfället ger lägst pris. Bara om köpare och säljare är helt oberoende och reagerar på priser, så utlovar modellen en effektivitet som kommer alla köpare på marknaden till godo.

Ett kort exempel får illustrera hur receptet är tänkt att fungera: "Undersök vad som inte hör till kärnverksamheten och som kan upphandlas till lägsta pris." Ungefär så löd den uppmaning som Stockholms borgarråd riktade till Stockholms Stadsteater, som i sin tur gav revisionsbyrån Ernst & Young uppdraget att utreda frågan. Politikerna menade att stadens pengar skulle kunna användas mer effektivt om de tjänster som låg utanför Stadsteaterns "kärnverksamhet" upphandlades av utomstående bemanningsföretag. Scenografi, ljud, ljussättning och kostym skulle med andra ord kunna bli föremål för upphandling i priskonkurrens.

Idén var långt ifrån ny. Städning av sjukhus och skolor, mat på daghem och äldreboenden, snöröjning av gator – alla är de exempel på verksamheter som ska upphandlas från de leverantörer som för tillfället erbjuder lägst pris. Tanken är att om tjänsterna köps till lägst pris från leverantörer som konkurrerar med varandra, så tvingas dessa att driva sina respektive verksamheter så effektivt som möjligt för att kunna vara med och slåss om kontrakten. Men, för att denna logik ska fungera så måste det som köps in vara helt oberoende av framtagningen och användningen av andra varor och tjänster. Kvalitativa variationer hos den ena varan får inte påverka den andra. Så länge det ekonomiska värdet av varje vara eller tjänst är helt oberoende av andra varor och tjänster så kommer upphandlande organisationer och skattebetalarna vinna på arrangemanget – utan negativa konsekvenser för kvaliteten i respektive verksamhet.

Marknadsmodellen utlovar faktiskt *inte* innovation. Modellen säger nämligen att kunskap i princip *inte* utvecklas på marknaden. För att köpare och säljare ska kunna reagera på varors priser i enlighet med modellen, så krävs antagandet att alla på marknaden vet allt om de varor som köps och säljs. Det är därför som modellen utgår från att kunskap utvecklas *utanför* marknaden. När ny kunskap omvandlats till varor som köps och säljs på marknaden, så blir de också varor som alla köpare och säljare har full information om.

Modellen säger inte heller något om *hur* ny kunskap ska göras tillgänglig på marknaden. Men i innovationspolitiken har ett antal kompletterande modeller kommit att tillämpas, som förutsätter att marknaden behöver hjälp med att få kän-

” *Marknadsmodellen utlovar faktiskt inte innovation. Modellen säger nämligen att kunskap i princip inte utvecklas på marknaden.*

Om författarna

Alexandra Waluszewski är professor i företagsekonomi vid Centrum för Teknik- och Vetenskapsstudier (STS) vid Uppsala universitet och har publicerat en rad böcker och artiklar om industriell förändring, innovation och policy. ■

Håkan Håkansson är professor i internationell management vid Handelshøyskolen BI i Oslo samt en av initiativtagarna till det internationella forskarnätverket IMP. Han har publicerat en rad böcker och artiklar om företagsrelationer och industriella nätverk. ■

nedom om avancerad kunskap och teknologi och med att omvandla sådan till köp- och säljbara varor. Tilläggsmodellerna säger i princip att *om* kunskap som utvecklas vid till exempel universitet och högskolor omvandlas till kommersiella varor och förs över till marknaden, så kommer konkurrensen att tvinga de företag som slåss för sin överlevnad att göra varorna till de innovationer det finns behov av.

Ett andra kort exempel får illustrera hur innovationspolitiken är tänkt att fungera: "Etablera innovationskontor med uppdrag att kommersialisera skattefinansierade forskningsresultat mer effektivt så att de kan utnyttjas till nya produkter och tjänster eller på annat sätt kommer till konkret nytta i samhället." Ungefär så löd den uppmaning som 2008 års forskningsproposition riktade till landets större universitet. Idén, som inte heller den var ny, bygger på tanken att köpare och säljare på marknaden inte har tillräcklig information om den avancerade kunskap som utvecklas utanför densamma. Om innovationskontoren hjälper till att omvandla forskningsresultat till kommersiella varor och tjänster som kan köpas och säljas på marknaden, så kommer de hårt konkurrerande företagen att absorbera dessa "kunskapsråvaror" och omvandla dem till innovationer. Och eftersom säljarna slåss om att vinna köparna, så kommer köparnas behov att garantera att det är de bästa potentiella innovationerna som överlever som nya varor och tjänster på marknaden. Men återigen, bara givet att alla existerande varor och tjänster på marknaden är oberoende av varandra.

Att se eller inte se beroenden

Vad som retuscherats bort i marknadstänkandet som recept för effektivitet och innovation är de intrikata beroenden – tekniska, organisatoriska och ekonomiska – som utmärker förhållandet mellan framtagning och användning av varor och tjänster och därmed allt köpande och säljande. Beroenden innebär att kvalitetsvariationer i den ena varan eller tjänsten ger positiva eller negativa konsekvenser för andra varor och tjänster. Sådana beroenden finns mitt ibland oss; alla som någon gång utnyttjat det svenska järnvägssystemet vet vad som händer när beroenden mellan olika komponenter bakom en transporttjänst negligeras. Ändå har de praktiska erfarenheterna av dessa beroenden ingen plats vare sig i new public management, offentlig upphandling eller innovationspolicy.

För företag är dock identifieringen och hanteringen av beroenden en nyckelfråga för överlevnadskraft; det vill säga för såväl effektivisering som innovation. Oavsett om det är som



” *En verklighets-
främmande
modell för hur ett effektivt
och innovativt samhälle
skapas.*



konsumenter eller som representanter för företag vi köper in en vara eller tjänst, så är det inte ovanligt att huvuddelen av produktkostnaden, ibland upp till 80–90%, kommer från vad andra företag än vad det säljande företaget bidragit med. Detta för att företag funnit att de når högre effektivitet i relation till funktionen hos en vara eller tjänst genom att systematiskt rikta och dela verksamheter över företagsgränser och över tid, jämfört med att hantera verksamheter oberoende av varandra. Specialisering kan kombineras med skalfördelar: den kund som vill ha en viss specialprodukt eller tjänst utvecklad kan, om leverantören kan hitta ett antal andra kunder intresserade av en liknande anpassning, få hjälp med att bära kostnaderna för denna. ”Kärnkompetensen” blir förmågan att kunna hantera komplexa beroenden i relation till en viss funktion; mellan alla de delkomponenter som tillsammans utgör den färdiga varan/tjänster.

Företag och deras kunder ägnar sig således inte åt enkla reaktioner på priser. Företag och deras kunder *skapar* kunskap i komplexa samspel där de försöker utnyttja existerande produktions- och användarstrukturer på nya sätt. Leverantörer och kunder är varandras specialister i olika moment bakom framtagning och användning av varor och tjänster – och är varandras motparter i hårda förhandlingar om hur kostnader och intäkter för effektiviserings- och innovationsförlopp ska fördelas. Kunskapsutveckling utgör med andra ord ett centralt inslag i själva köpandet och säljandet. Effektivitets- och innovationsprocesser är tätt sammanvävda med framtagning och användning. Det är kravfyllda processer som inte medger ett ständigt hoppande mellan de leverantörer som för tillfället ger lägst pris. De inblandade parterna kan bryta beroenden – men det är kostnadskrävande processer som tar tid.

Företags utnyttjande av beroenden gör inte bara effektiviserings- och innovationsprocesser kraftfulla. Det finns en mörk sida som gör dessa processer besvärliga sett ur ett samhällsperspektiv. I ett företagslandskap präglad av beroenden är effektiviserings- och innovationsförlopp vare sig neutrala eller rättvisa. Företrädare för redan etablerade investeringar har ett avgörande inflytande över vilka nya effektiviserings- och innovationsprocesser som kommer att vara mest ekonomiskt fördelaktiga. Vissa processer gynnas – de som kan dra fördel av redan gjorda investeringar. Förändringar som bryter mot de etablerade strukturerna stöter däremot på ett betydligt större motstånd.

Problemen med att få den hårt stilerade marknadsmodellen att passa ihop med ett samhälle karakteriserat av komplexa tekniska, organisatoriska och ekonomiska beroenden torde vara väl känt och föga förvånande för företagsekonomer. Vad som är förvånande är i stället att tanken om oberoende fort-

” I ett företagslandskap präglat av beroenden är effektiviserings- och innovationsförlopp vare sig neutrala eller rättvisa.

farande har ett så starkt grepp i politik och policy. Trots att vi befinner oss i efterdyningarna av den finansiella och ekonomiska kris som med all önskvärd tydlighet illustrerat hur beroenden sträcker sig över näringar och länder, så har tanken om oberoende inte övergivits. I vad som kallas kunskapsekonomi accepteras därmed ett tänkande som säger att kunskap är något som *inte* utvecklas i samspel mellan köpare och säljare. Och i denna vår kunskapsekonomi, där varor och tjänster sägs bli allt mer kunskapsintensiva och teknologiskt komplexa, accepteras *samtidigt* tanken att både varorna i sig och de som tar fram och använder dessa är helt oberoende av varandra.

Marknadslogiken är inte bara verklighetsfrämmande utan också skadlig i termer av negativa konsekvenser för både effektivitet och innovation. Den tvingar skattefinansierade organisationer och företag som utför uppdrag åt offentlig sektor att mäta effektivitet i kvantitativa mått – mätt isolerat *inom* organisatoriska enheter. Den driver innovationsarbetet till att koncentreras till styrning, kommersialisering och privatisering av offentligt finansierad forskning vilande på antagandet att det är den nya kunskapens relativa fördelar som resulterar i innovation – utan att hindras av allt som redan är i bruk.

Om forskning enligt nuvarande innovationspolitik ska kunna vara en direkt källa till innovation måste den anpassas till och riktas mot företag som ”beställare”. Universitet och högskolor blir – och måste bli om de vill svara för innovationer som beställarna kan ta upp i producerande miljöer och som kan leda till storskalig användning – alltmer lika de näringar de ska betjäna. En konsekvens är att det blir allt mindre utrymme för den forskning som företag och organisationer inte kan dra omedelbar nytta av, den forskning vars nytta är indirekt eller den vars nytta kommer att visa sig först efter decennier. Det är inte svårt att se att forskningen riskerar att förlora något väsentligt när den utsätts för påtryckningar att vara direkt användbar i företag och samhälle.

Men även företag är förlorare. Visserligen skapar den rådande innovationspolitiken fördelar för de företag som driver den typ av FoU-arbete som går att lägga ut på universitet och högskolor. På lång sikt är dock inte bara en betydande del av forskningen och ett stort antal företag förlorare – utan hela samhället. Utan långsiktig forskning inom områden där det är svårt, för att inte säga omöjligt att beräkna de direkta ekonomiska och samhällsliga bidragen så riskerar vi att förlora den kunskapsutveckling som på sikt ger möjlighet till radikal förändring. Paradoxen är att vi har en innovationspolitik som bortser från indirekta effekter och som riskerar att begränsa utvecklingen av kunskap som kan leda till radikal förnyelse. ■



Gransknings- hällets dilemma: stabila strukturer för att fånga förändring? ■

Vi lever idag i ett samhälle som ägnar stor möda åt att granska sig självt. Index, rankningar, bench-marking, utvärderingar, genomlysningar och diverse andra företeelser är tecken på den ökande mängd resurser som läggs på granskning. Detta är inget nytt. Redan i slutet av 1990-talet myntade redovisningsforskaren Michael Power det sedan vida använda begreppet "Audit Society" med syfte att problematisera den roll verifieringsritualer såsom revision, och i en vidare bemärkelse granskning, kommit att spela inom allt fler fält. Granskning blir en lösning på många problem i olika sfärer. Aktiviteterna kan ta sig olika uttryck men hämtar inspiration från ett redovisningsideal där skapandet av jämförbarhet, objektivitet, ansvar och oberoende står högt på agendan.

Genom min forskning om granskning av stater och av finansmarknader går det att konstatera att ett centralt syfte med granskningsaktiviteter är att skapa ordning i en ständigt föränderlig värld. Granskning skapar till synes stabila bilder av det som har varit med hjälp av kvantifieringar (index, rankningar). Granskning översätter kvalitativa komplexa företeelser och organisationer (till exempel risker, stater och företag) till enheter som går att jämföra med varandra, företrädesvis med hjälp av siffror (se Dahl, 2007; 2012).

I tider av osäkerhet och instabilitet blir granskning ett sätt att förmedla säkerhet och stabilitet, eller åtminstone en känsla där utav. Järnridåns fall 1989 samt finanskrisen 2008 är utmärkta exempel på hur strävan efter att kontrollera genom att stabilisera och ordna kanaliseras genom diverse granskningsaktiviteter.

Efter murens fall och Sovjetunionens kollaps, inleddes intensiva år för de nybildade staterna. De ansökte om medlemskap i EU, NATO och ett flertal andra internationella organisationer. De genomgick omvälvande samhällsförändringar på mycket kort tid. Från att ha varit planekonomier, detaljstyrda

” Vi vill
ju inte ha
kontexten, men
gärna den sanna
siffran.

Om författaren

Matilda Dahl är universitetslektor i företagsekonomi vid Uppsala universitet, Campus Gotland. Hennes forskning handlar om organisering på transnationell nivå i synnerhet processer som rör granskning, övervakning och reglering. Hon undervisar inom organisation och governance. ■

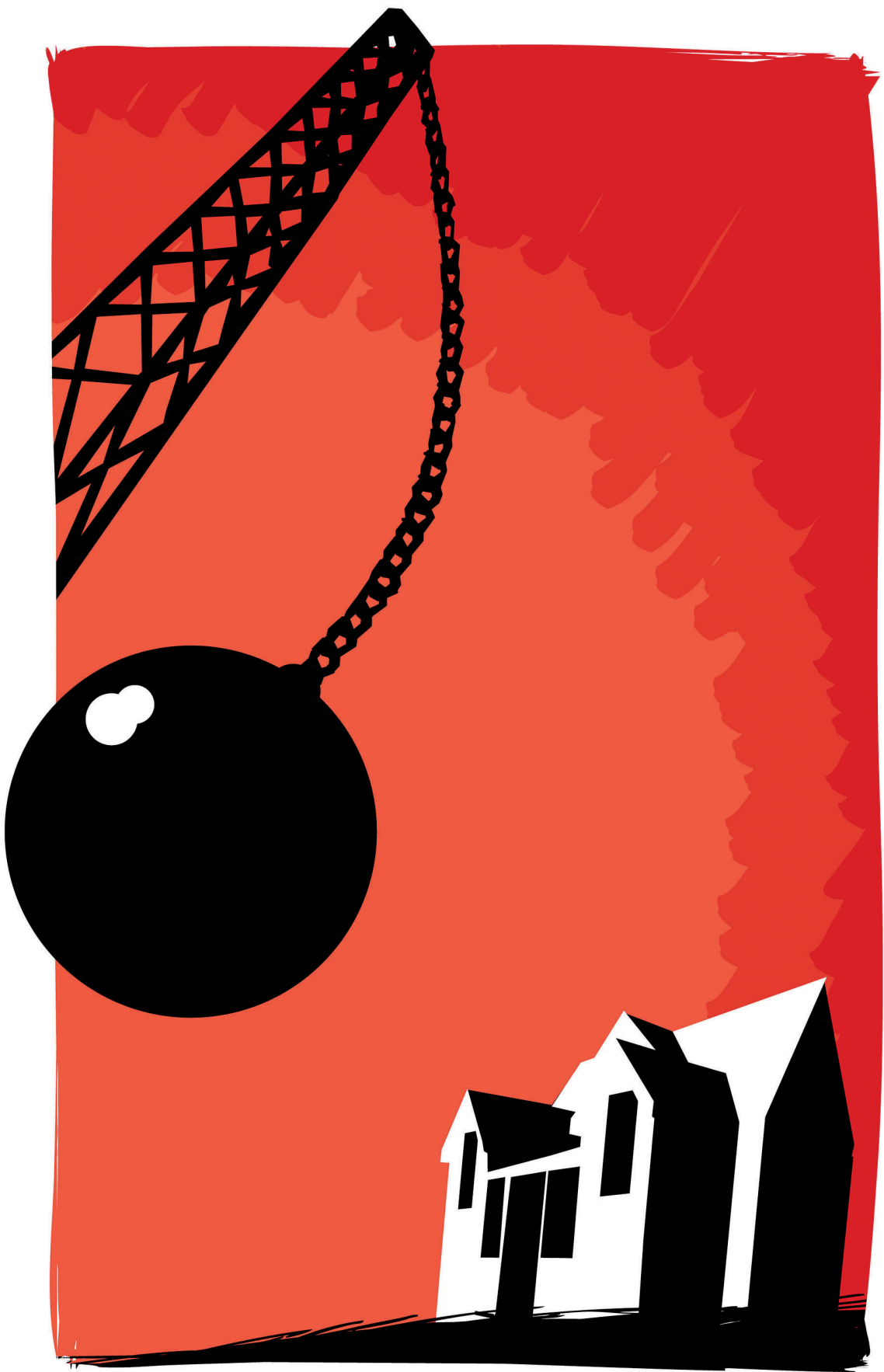
från Moskva, byggde de baltiska staterna upp såväl statsförvaltningar som marknadsekonomier i en takt som ingen kunnat förutse skulle bli så rask.

Gamla samhällsbyggen raserades, upp växte moderna marknadsekonomier och EU-fähiga stater. Detta var den bild som förmedlades genom en stor mängd granskande aktiviteter. EU-kommissionen skrev kontinuerligt uppföljningsrapporter om ländernas framsteg. Genom dessa texter kunde ländernas prestationer jämföras med andra. ”Vi brukade sitta och avkoda rapporternas formuleringar för att se kommissionens dolda ranking” förklarade man för mig på statsförvaltningarna. Granskningen skapade struktur och deadlines som skulle nås. Det skulle aldrig gått så fort att omvandla allt om det inte varit för den starka pressen från EU sades det på statsförvaltningarna i länderna i fråga. Vissa utsågs till ”bäst klassen” på att förändra sig (Estland till exempel) andra var ”ständigt efter” (Litauen). Granskningen avbildade framsteg mot fördefinierade mål (EU-medlemskap) men kom också att bli en integrerad del av denna förändringsprocess.

Länderna mättes och utvärderades på både längden och bredden. Ett index visade hur mycket marknadsekonomi de hade hunnit bli vid en given tidpunkt, EBRD’s (European Bank for Reconstruction and Development) transitionsindex. Även om det är svårt att definiera vad en marknadsekonomi egentligen ”är”, så lyckades man sätta en siffra på hur långt ifrån länderna var från att vara ”planekonomier” (siffran 1 på indexet), och ”marknadsekonomi” (siffran 4+ på indexet). Genom dessa mätningar skapades en bild av tillståndet i landet. Ibland kunde det vara en bild som retade upp inhemska politiker: ”Vi är bättre än så”!

Korruption var också föremål för ett stort intresse. För att kunna bli EU-medlem var man tvungen att ha en fungerande rättsstat. En annan organisation, Transparency International, var specialiserade på att mäta detta med hjälp av ett tiogradigt index översatt till en ranking. Under dessa turbulenta tider blev även denna ranking något att ta fasta på. ”Stiger vi inte på korruptionsindexet till nästa år avgår jag”, lär den dåvarande lettiska premiärministern ha uttalat sig. Transparency International var mer försiktig med användningen av rankingen och ansåg att siffrorna behövdes sättas in i en kontext.

Men i en kontext kan dessa, granskningssamhällets mest bländade produkter, siffrorna, förlora sin magi. Vi vill ju inte ha kontexten, men gärna den sanna siffran. Vem är egentligen bäst? Hur resultatet har byggts upp och grundats finns sällan tid att fundera över. Kanske är det här som ett av granskningssamhällets dilemman ligger. I de ständiga försöken att stabilisera kunskap och förändring med till synes objektiva mått, blir det svårt att lyfta fram måttens komplexa natur. Om siffror är



”mediala” så är komplexa ”det beror på resonemang” inte lika slagkraftiga. Vad som också riskerar att förbises i ett samhälle som låter sig bländas av gransknings förenklade produkter är hur dessa i sin tur påverkar skeenden. Liksom arkitektur och byggnader ger en känsla av stabilitet och trygghet, förmedlar siffror en stabil jämförelsegrund om tingens tillstånd. Att en bottennotering på ett korruptionsindex kan leda till ett moras av anti-korruptionsåtgärder som i sin tur gör att rapporterna om att landet är korrupt ökar, är något de granskande organisationerna vet om och försöker hantera. Däremot förmedlas sällan en dylik komplex underliggande dynamik till alla dem som konsumerar gransknings resultat.

Ett annat exempel är finanskrisen 2008. Brist på transparens till följd av finansmarknadernas ökade komplexitet samt ett förlorat förtroende lyftes fram som centrala element i det som kom att kallas den största finanskrisen sedan 1930-talet. Som ett svar på krisen 2008 skapades en utökad övervakning av finansmarknader på europeisk nivå. Övervakningen motiverades med behovet att återuppbygga (”restore”) ett förtroende som gått förlorat. Med hjälp av sofistikerade gransknings-tekniker skulle förtroendet, liksom en byggnad, restaureras. Här förmedlas en hoppfull bild om förtroende, och finansmarknader, som i grunden *stabilt*. Förtroendet som byggnad har fått sig en törn, en skavank eller kanske till och med en allvarlig skada, men den ska nu lappas ihop. Likt byggnadsvårdare som återställer monument som är värda att bevaras, ska förtroendet för finansmarknader återställas med hjälp av bland annat utökad övervakning. Denna övervakning beskrivs med en annan talande metafor, ”arkitektur”. Det är genom att skapa en ny finansiell *övervakningsarkitektur* (supervisory architecture) som EU lägger grunden för att undvika dylika kriser i framtiden. Språkbruket ger alltså en bild av granskningen som stabil, en arkitektur är inte något som förändras när den väl har kommit på plats. Vi får en bild av stabila tekniker som återuppbygger något som i grunden är stabilt.

” Vi får en bild av stabila tekniker som återuppbygger något som i grunden är stabilt.

Samtidigt bottenar en del av de problem som gransknings-samhället försöker bemöta inom den finansiella sfären i just motsatsen till stabilitet. Den finansiella innovation och kreativitet som världen skådat de senaste decennierna skapar ständigt nya förutsättningar för det system som är tänkt att övervakas. Ett exempel är den amerikanska ”subprime-bubblan” och dess underliggande belåningsinstrument, som ansågs vara en huvudfaktor bakom finanskrisen 2008. På en växande marknad belånades hus och tillgångar av låginkomsttagare. Belåningsinstitutet sålde sedan vidare risken för lånet. I botten fanns alltså ett belånat hus och detta kan man förenklat säga såldes vidare som en ”tillgång” på världens finansmarknader. När tillväxten sviktade i USA, och de belånade hushållen

fick svårt att betala räntor, föll hela systemet som ett korthus. I och med att marknaderna var så komplexa visste man inte vem som "satt med Svarte Petter", dvs. hur riskerna fördelats. Få hade kunnat förutse detta, och det skedde snabbt. Knappast jämförbart med en äldre byggnad som behöver restaureras. Snabba förändringar utanför det förutsedda leder till det som uppfattas som "brist på transparens" och "förtroendeförluster". Till skillnad från många andra samhällssfärer har kreativitet och innovation negativa associationer inom finansvärlden. En konstnär, eller en lärare kan gärna vara kreativ. Men när finansvärlden hittar kreativa lösningar låter det inte enbart positivt. Men om det är en sektor som är kreativ, så är det finanssektorn.

Systemet med att sälja vidare risken för belånade bostäder var kreativt, liksom olika typer av finansiella produkter som kommit i kölvattnet av informationsteknologin. Det uppstår dock en paradox då kreativiteten ska tyglas med gransknings-samhällets traditionella revisionsliknande favoritlösningar såsom genomlysning, mätning och översyn. Dessa förmedlar rekonstruerade ögonblicksbilder i både tid och rum vilka är långtifrån många av finansmarknadernas snabbföränderliga praktiker.

Det finns en risk med att i alltför hög grad förlita sig på stillbilder från det förflutna då de skeenden som avbildas troligtvis redan är på väg att förändras igen.

Språkbruk såsom restaurering och arkitektur kan alltså tolkas som tecken på en stark önskan att de underliggande objekten – såsom finansmarknader och förtroende – skulle vara gripbara och stabila, istället för såsom fallet snarare är, undflyende och ständigt föränderliga. Kanske så långt från byggnader av betong och sten som man kan tänka sig?

Utmaningen för samhällen som ägnar sig åt att analysera och styra sig själva genom granskning är att se denna som en del av samhällsutvecklingen, inte som dess avbildning eller reflektion. I tider av osäkerhet och förändring fyller granskning ett behov av stabilitet och trygghet. Vi får något att hålla oss fast vid. Ett index känns som ett solitt bygge av objektivitet och rationalitet. Fram kommer en tydlig och klar bild av hur världen ser ut; en värld som så ofta annars ter sig ogripbar och svår att förstå. Det är svårt att begripa hur ekonomi och demokrati hänger samman. Om detta har de lärda tvistat länge. Men det är ganska enkelt att korrelera ett korruptionsindex med BNP. Hur finanskriser ska undvikas har 1900- och 2000-talens ekonomer ägnat mycket tankemöda åt och än finns inget entydigt svar. Men genom övervakningsarkitekturens rankinglistor och indikatorer skapas sanningar som är mindre komplexa och mer stabila än den dynamik de söker återspegla men också är en del av. På gott och ont. ■

Referenser

Dahl, M. (2007). States under scrutiny: international organizations, transformation and the construction of progress, Avhandling vid Södertörns högskola och Stockholms universitet.

Dahl, M. (2012). Gransknings-samhället och det nya Europa, Forskning i fickformat.

Power, M. (1997). The Audit Society: Rituals of Verification, Oxford university press.



korta – 3 långa:

Sara: Min forskning handlar om konsumenters reaktioner på marknadsföring, främst varumärken och reklam. Jag är docent och forskningschef för Center for Retailing (CFR) vid Handelshögskolan i Stockholm. Jag har också en deltidstjänst som professor (II) vid UiT Norges Arktiske Universitet (Tromsø).

O&S: Vad arbetar du med just nu?

Sara: Just nu är det mycket på G. Utöver egen forskning och handledning av doktorander jobbar jag med CFR:s chef Jens Nordfält för att bygga forskningsmiljön kring centret. CFR är del av Handelshögskolans strategiska satsning och vi siktar på att växa, bland annat genom att stärka kontakterna med den svenska detaljhandelsbranschen och det internationella forskningsområdet. Under året har CFR till exempel arrangerat en internationell konferens i samarbete med forskare vid amerikanska Babson College och stött som värdar för den nordiska detaljhandelskonferensen NRWC.

O&S: Berätta något spännande som vi inte vet om dig!

Sara: Jag är livrädd för höjder men älskar bungejump och dyk från höga höjder. Den som kan förklara hur det hänger ihop får gärna höra av sig. ■

Intervju med Sara Rosengren

Vem är du?

1. *Vad tycker du att företagsekonomins roll i samhället borde vara?*

Företagsekonomi är en applicerad vetenskap. För mig innebär det att den forskning vi arbetar med bör komma till praktisk nytta i samhället. Jag älskar att se teorier omsatta i praktik och tycker att vi forskare bör ta ett större ansvar för att se till att den blir det, till exempel genom att sprida våra resultat även utanför våra egna cirklar.

2. *Vilken är den viktigaste frågan för svensk företagsekonomi just nu?*

Som marknadsförare tycker jag (såklart) att förståelsen för det värde som detta studieområde tillför företag förtjänar mer utrymme inom både forskningen och samhällsdebatten. Ta till exempel detaljhandeln som utgör en extremt viktig del av länders ekonomier (och där marknadsföring spelar avgörande roll), men som inte rönt lika stor uppmärksamhet som producerande företag inom den företagsekonomiska forskningen.

3. *Varför?*

Marknadsföring handlar om att organisera och presentera ett konkurrenskraftigt erbjudande till en marknad, vilket är en grundförutsättning för företagande. Svensk företagsekonomisk forskning uppehåller sig gärna kring organisatoriska frågor, men utan intäkter finns det inga företag att organisera. Jag tror också att det finns en hel del spännande lärdomar att dra genom att samarbeta mer mellan de olika företagsekonomiska delområdena. Inte minst när det kommer till viktiga framtidsfrågor såsom hållbarhet. Det här är också en anledning till varför arbetet med CFR är så spännande. ■

Per Forsberg



Vinst i välfärden? Om abbedissornas redovisning i Vadstena kloster ■

I korthet

Hur man ska förena ekonomi, andlighet och välfärdstjänster är ett gammalt tema. ■

”Vinst i välfärden” har blivit ett stort debattämne på senare tid. I vår samtid används vinst som en av de viktigaste måttstockarna när det gäller att avgöra om en organisation fungerar på ett bra sätt. Men många menar att vinster inte hör hemma i verksamheter som skola, sjukvård eller äldreomsorg. Dessa uppfattningar knyter an till en gammal diskussion om sambandet mellan ekonomi och humanitär verksamhet. Vinst är något som räknas fram i organisationers ekonomiska redovisning och frågan är vilken roll redovisningen ska spela i verksamheter som har helt andra syften än att gå med överskott. Den frågan var aktuell redan på medeltiden, då i samband med klostrens verksamhet.

Abbedissorna vid Vadstena kloster under 1300- och 1400-talet är kanske inte de som vanligtvis förknippas med redovisning och vinstbegrepp. Men för cirka sjuhundra år sedan var klostren betydande organisationer och det var framförallt i klostren som ordentliga redovisningssystem fanns.

Redovisningen i Vadstena kloster är värd att uppmärksamma därför att konflikten mellan det andliga med hithörande välgörenhet å ena sidan och det ekonomiska å den andra var tydlig. Samtidigt fanns ett starkt behov av redovisning för att förbättra den ekonomiska skötseln av klostret. Klostrets situation i detta avseende är inte så olik moderna välfärdsorganisationer.

I Vadstenas fall ledde spänningen mellan ekonomi och den andliga uppgiften till olika lösningar under olika perioder. De byggde på olika idéer om vad redovisningen skulle vara till för. När klostret grundades ville man hålla det ekonomiska på avstånd. Men denna princip fick senare vika för behovet av en redovisning som skulle stärka ekonomin. I ett sista skede blev sedan redovisningen en metod att skapa legitimitet och i stället stärka det andliga.

Att hålla det ekonomiska på avstånd

När Vadstena kloster invigdes 1384 fanns instruktioner som syftade till att hålla det ekonomiska på avstånd. Ekonomi sågs som något profant som inte var förenligt med organisationens kärnverksamhet. Nunnorna hade ju avgett ett fattigdomslofte. Ekonomisk redovisning förekom sparsamt. Den dåvarande påven, Urban VI, hade gett klostret tydliga instruktioner om vilken typ av donationer som fick tas emot, hur egendom kunde förvärfvas och hur överskottet från klostrets verksamhet skulle användas. Enligt reglerna var abbedissan ansvarig för räkenskaperna.

Det årliga överskottet av såväl livsmedel och pengar skulle delas ut till de fattiga. Överskottet skulle delas ut på alla helgons dag som var dagen för redovisningsårets slut. Men det fanns även en regel om att en bedömning skulle göras av hur mycket livsmedel m.m. som förväntades flyta in till klostret de kommande åren. Om bedömningen blev att det skulle råda brist på något fick överskottet från ett år sparas för att användas i framtiden.

Från början hade dessutom klostret regler som innebar en gräns för hur mycket egendom det fick äga. Men trots bestämmelserna om överskottet och denna begränsning blev Vadstena kloster en av Sveriges genom tiderna största godsägare. De strikta reglerna luckrades i viss mån upp men de kringgicks också.

Klostrets verksamhet var organiserad på samma sätt som romerska storjordbruk med både "avelsgårdar" och ett "landbosystem". Avelsgårdarna sköttes av klostret med hjälp av gårdsmästare och avlönat arbetsfolk. Gårdsmästaren skulle redovisa gårdens avkastning till abbedissan. Men så småningom blev det vanligare att kloster tog ut ränta. Landbosystemet innebar att marken lejdes ut till bönder (landbor) mot ränta. Sysloman (ibland kallade intäktsmän) red runt och tog upp avraden (räntan) som ofta var in natura. Landbosystemet användes för verksamheter som låg längre bort från Vadstena.

Utöver avraden hade även landbon andra skyldigheter. Under 1400-talet specificerades landbons tjänster och skyldigheter. Som t.ex. i Växjö 1414: "antalet dagsverken fastställdes, vanligen åtta om året; dessutom skulle landbon, likaledes årligen, upprätta gärdesgård, lägga tak, dika, ge husbonden en tunna öl, hålla hans sysloman med mat och hästfoder samt göra en försla dit husbonden ville, även utanför lagsagan."¹

De gods som Vadstena kloster skaffade sig säkerställde inflödet av olika varor. Från Östergötland och Mälardalen kom korn. Från Småland kom smör. Från Öland kom fisk. Från Närke järn. Godsens utspridning över ett stort geografiskt område ökade sannolikheten för ett jämnare varuflöde –

Om författaren

Per Forsberg är docent och anställd som universitetslektor i företagsekonomi vid Örebro universitet. Pers forskning handlar om redovisningens roll i olika typer av organisationer och deras koppling till samhället. Hans pågående forskning i redovisningshistoria omfattar bruksföretag och brukssamhällen, byorganisering, föregångare till aktiebolag och kloster. ■

missväxt och djursjukdomar inom ett område kunde kompenseras av mer gynnsamma förhållanden inom andra områden.

Det var framförallt genom gåvor av både lös och fast egendom som Vadstena klostrets alla gods kunde förvärfvas. Men gåvorna krävde gentjänster i form av själamässor, gravplatser eller försörjning intill livets slut. Klostret hade inte tillstånd att köpa gårdar men däremot fick byten av gårdar och jord göras. Men sådana byten skulle göras utifrån principen att en jord endast fick bytas mot en bättre. Bytena skulle alltså vara till klostrets nytta. Klostret verkar ha bytt till sig gods så att en koncentrerad av gods skett i Vadstenas omgivning längs transportvägarna. I samband med bytena förekom det även kompletteringsköp och betalningar för eventuella mellanskillnader.

Trots ambitionen att satsa på det andliga och inte det ekonomiska tilläts alltså klostret i praktiken gå med vinst, vinsten fick sparas åtminstone till nästa år, ränta debiterades och klostret utvecklades till ett slags storföretag och storägare av den tidens främsta produktionsmedel. Abbedissan hade ett omfattande ekonomiskt ansvar.

Redovisning som kontroll och lönsamhetsinstrument

Från att klostret grundades och fram till 1420 hade abbedissorna ganska fria tyglar. Men då lyckades munkbröderna (Vadstena kloster var uppdelat i en del för systrar och en för bröder) få till stånd en regeländring som skulle ge dem ökad insyn. Dessutom ville de förbättra klostrets ekonomi som de ansåg hade skötts dåligt. Detta gällde särskilt byten av gods som munkbröderna ansåg var ofördelaktiga ur ett ekonomiskt perspektiv. Slutligen ville de själva fatta viktiga ekonomiska beslut, de ville ha mer makt. En åtgärd blev därför att öka kraven på abbedissans räkenskaper. I samband med detta lösgjordes redovisningen alltmer från det andliga och idealen.

Munkarna fick med sig biskopen som efter visitationer på klostret framfört synpunkter om att räkenskaper inte gjorts i tid. ”Syster Bengta säges ha brustit i redovisning för klostrets uppbörd och ränta, för kannor, grytor, kopparkärl, täcken och dukar, för kvarnarna och laxfiskena i Motala, för klostrets järn både i Närke och på Näveberg, för gråskinn, mårdskin, hermelin och andra skinn, för de föl och småhästar, som skänktes till klostret, för hur mycket som kommer därifrån – här har abbedissan dock avlagt räkenskap för en tid av två eller tre år – samt slutligen för skänkta skor och kläder.”²

I samband med de ökade kraven på ordnad redovisning blev även abbedissan skyldig att rådfråga generalkonfessorn

”Klostret utvecklades till ett slags storföretag och storägare av den tidens främsta produktionsmedel.



Källor

Uppgifterna om Vadstena kloster och dess redovisning kommer från boken: Norborg, Lars-Arne (1958) *Storföretaget Vadstena kloster: studier i senmedeltida godspolitik och ekonomiförvaltning*. Lund: Gleerup.

Uppgifterna om Eugen den fjärdes initiativ bygger på artikeln: Bigoni, M & Gagliardo, E.D. (2013) "Rethinking the sacred and secular divide: Accounting and accountability practices in the Diocese of Ferrera (1431–1457)" *Accounting, Auditing and Accountability Journal* (vol. 26:4).

och de äldre bröderna när det gällde viktiga ekonomiska frågor. Abbedissan skulle dessutom "göra räkenskap inför de gamla systrarna, konfessorn och några av bröderna en gång i månaden".³ En cell gjordes även i ordning för att abbedissan skulle få möjlighet att sitta med bokföringen i lugn och ro.

Senare kom ännu tydligare regler om vilka som fick omfattas av klostrets ekonomiska understöd. Abbedissan skulle tydliggöra vilka personer som klostret förbundit sig att förse med livsuppehälle och vilka som arbetade för klostret. Det var ett sätt att säkerställa att inkomsterna från räntorna i första hand gick till bröderna och systrarna och att andra inte fick mer än de var berättigade till. Genom det utvecklade redovisningssystemet fick munkarna flera spakar för styra och kontrollera den ekonomiska verksamheten.

Samtidigt tillmättes ekonomiska resultat större vikt. Principen att klostrets överskott skulle delas ut till de fattiga fick så småningom ge vika för expansionen av godsverksamheten, som ett led i att säkerställa klostrets behov av resurser men även för lönsamma placeringar av överskottet. Ett sätt att använda överskottet var att samla skatter. Det gjordes bland annat genom bearbetning av silver. Sådant silver kunde pantsättas i Rom.

Klostret köpte också jord och betalade mellanskillnader vid byten av gods. En del av överskottet lånades ut mot pant i fast egendom – en lönsam verksamhet. Klostret investerade också i nordtyska städer som betalade en årlig ränta på sex till sju procent (sådana investeringar gjordes i hemlighet eftersom de inte var tillåtna). Räntan från de tyska städerna betalades bland annat i form av salt och vin.

Munkarnas krav på en redovisning som möjliggjorde kontroll och styrning ledde till att de ansvariga noggrannare började beräkna vilka tillgångar klostret förfogade över. De såg också till att verksamheten gav ett överskott som kunde användas på ett bra sätt. Det var härigenom Vadstena utvecklades till ett storföretag.

En satsning på verksamhetsidén

I början av 1430-talet tog påven Eugen IV initiativ till ett nytt redovisningssystem som kan ses som en reaktion på en alltför stark betoning av ekonomiska resultat. Kyrkan började förlora sin politiska och moraliska auktoritet, inte minst som ett resultat av korrupktion och låg moral bland prästerna. Idén var nu att ekonomin bara skulle komplettera det andliga. I Eugens perspektiv var inte redovisning ett managementverktyg som skulle möjliggöra expansion av tillgångarna. Redovisningen skulle snarare bidra till att kyrkan koncentrerade sig på sin huvuduppgift. Den skulle leda till god skötsel och stärka det

¹ Norborg (1958) sid. 161.

² Norborg (1958) sid. 126.

³ Norborg (1958) sid. 115.

andliga, kyrkans speciella kultur och ideal. Redovisningen var tänkt att förena det kyrkliga och det profana. Den blev en mix av tekniker för att samla in information, både finansiell och icke-finansiell.

En viktig del i Eugens initiativ var visitationer. Under visitationerna dokumenterades noggrant vilka fasta och lösa tillgångar klostret hade och hur verksamheten sköttes. Vid visitationerna användes det så kallade *Constitutiones*, som bestod av 20 punkter som på ett detaljerat sätt beskrev hur kyrkans ledare skulle arbeta och agera. Under visitationerna intervjuade biskopen prästerna. Dessa intervjuer byggde på 26 formulerade frågor som rörde moral, förekomst av danser och spel m.m. Femton av de 26 frågorna avsåg hur tillgångarna användes. Man ville säkerställa att tillgångarna användes i kyrkans andliga mission.

I rapporter från visitationer talas om bokföringsböcker över intäkter och kostnader, och krav på att sådana skulle finnas. Denna typ av redovisning utvecklades mot bakgrund av religiösa principer. Bokföringsböckerna gjorde det möjligt att kontrollera och verifiera att inte den ekonomiska verksamheten fungerade i något annat syfte än kyrkans andliga mission. Den nya ordningen anses ha fungerat i Ferrera stift i Italien, men utifrån vad vi vet om Vadstena kloster verkar det ekonomiska där getts stor betydelse även fortsättningsvis.



*Vadstena
klosters
utveckling påminner
om dagens debatt om
välfärdssektorn.*

Ekonomi och välfärdsverksamhet

Vadstena klostrets utveckling påminner om dagens debatt om välfärdssektorn: farhågan att ekonomin tar överhanden, frågan om hur vinster ska hanteras, hur redovisningen ska göras och behovet av regler och inspektioner.

Komplexa organisationer och mål kräver komplex redovisning. Att enbart använda vinst för att styra och utvärdera verksamheter är för enkelt. Vinsten räcker inte som bevis på att en organisation drivs på ett bra sätt. Men att generera överskott är viktigt för att organisationer ska kunna utföra sitt uppdrag på ett tillfredställande sätt. Den ekonomiska redovisningen är det instrument som gör det möjligt att räkna fram ett överskott som i sin tur gör det möjligt att föra en diskussion om hur överskottet kan användas. Men för att kunna bedöma om en verksamhet utförs på ett bra sätt behövs flera olika sätt att redovisa vad som görs och vilka resultat som uppnås.

Det är viktigt att organisationer utvärderas för om de faktiskt uppfyller sina samhällsliga uppdrag – vinst allena säger inget om detta. ■

Företagsekonomiska böcker

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

■ **Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning**, Rolf Lind, Studentlitteratur, 2014.

Den här boken är född ur en undran: "Hur kommer det sig att de flesta böcker i akademisk grundutbildning som behandlar frågor om vetenskap och forskningsmetod antingen börjar med abstrakta vetenskapsteoretiska resonemang, eller genom att i detalj beskriva metoder och tekniker i den samhällsvetenskapliga forskarens verktygslåda?" (sid. 169). Låt mig redan nu skriva att denna bok är hälsosamt fri från krystade och konstiga ord (gärna med grekiskt ursprung, och som många gånger framstår som olösliga filosofiska problem) samt detaljerade, tekniska, "how-to-do-it"-beskrivningar av de olika forskningsmomenten (hur man gör en litteratursökning via olika databaser, en "semi-strukturerad" intervjuguide, en riktig analys eller en accepterad struktur för texten).

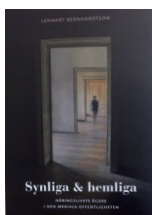
Syftet med boken är "att med grund i tre publicerade forskningsstudier diskutera val och handlingsmöjligheter i samhällsvetenskapligt inriktade undersökningar" (sid. 80, se sid. 18 för ett mer övergripande syfte) och med den utgångspunkten väljer Lind tre studier som han varsamt och systematiskt analyserar utifrån just olika val och handlingsmöjligheter som forskare måste göra. De tre studier som har valts är Stanley Milgrams studie om lydnad i hierarkiska sammanhang, Robert Putnams studie av socialt kapital och medborgarnas minskande engagemang i civilsamhället samt Barbara Czarniawskas studie av överflöd. Valet av studier är klokt. De ger läsaren en inblick i studier som består av olika men vanliga undersökningsformer (experiment, surveystudier, fallstudier), på olika nivåer (individ, organisation, samhälle), gjorda inom olika ämnesområden (socialpsykologi, statsvetenskap, företagsekonomi).

I kapitel 2–4 introducerar Lind respektive exempelstudie för att sedan i kapitel 5 presentera hur dessa "sätts i arbete" och därigenom visa på de



”

Bidrar mer än titeln antyder



”

Om osynlighetens makt i mediasamhället

för boken så centrala val och handlingsmöjligheter som studenten står inför. I de följande fem kapitlen (6–10) går varje exempelstudie igenom utifrån vad Lind kallar för forskningsarbetets grundelement (forskningsproblem, teorier, metod, argumentation, forskningsresultat). Det är inte bara så att Lind med stor förtjänst går igenom respektive exempelstudie i förhållande till grundelementen, utan han analyserar dessutom fortlöpande hur de relaterar till varandra. I kapitel 11 skapas en sammanfattande modell, och i kapitel 12 går några vetenskapsteoretiska frågor igenom. Intressantare än själva modellen i kapitel 11 är Linds analys av sin egen forskningsprocess med denna bok, och boken hade nog kunnat sluta här.

Den här boken gör vad de flesta böcker om forskningsprocessen misslyckas med – den visar på de olika val och handlingssituationer som studenter står inför när de ska göra olika typer av akademiska arbeten. Dessutom gör Lind det på ett sätt som jag uppfattar ligger nära studentens vardagsverklighet som den kan te sig innan de konfronteras med forskningsregler, -rutiner och -standarder. Den här boken är på så sätt viktig för att bryta instrumentaliseringen och standardiseringen av forskningsprocessen; men framförallt har boken ett viktigt budskap – tänk själv! Det hade kunnat vara bokens titel.

Av Tommy Jensen ■

■ **Synliga och hemliga: Näringslivets ägare i den mediala offentligheten**, Lennart Bernhardtson, Agerings Bokförlag, 2013.

Företag och deras ledare lever i en tid där synlighet står högt på agendan. Det finns en ängslighet över att inte höras och att inte ges plats i offentligheten när idén om att "syns du inte, finns du inte" tas som en sanning. Aldrig har så mycket resurser och tid lagts på att just kommunicera; på att skapa berättelser om oss själva och de organisationer vi representerar. Det är antagligen därför jag också lockas till att läsa Lennart Bernhardtsons *Synliga och hemliga – Näringslivets ägare i den mediala offentligheten*. Det finns något motsägelsefullt, som ju även titeln antyder, i en studie om synlighet och stora privata ägare i det svenska näringslivet; en grupp som främst kännetecknas av att hålla låg profil.

Bernhardtson är noga med att påpeka att han inte studerat mediepraktik – till exempel hur medier porträtterar ägare – utan att hans fokus varit på hur ägarna själva vill framträda i den mediala offentligheten. Den empiriska grunden för analysen utgörs också av ägarnas röster. Totalt har 17 av de största ägarna i det svenska näringslivet intervjuats. Bilden av den hemlige ägaren som skryt offentlig

ligheten bekräftas. Bernhardtson kan genom sina intervjupersoners utsagor visa hur de flesta av dem ogärna ställer upp på intervjuer – uppmärksamhet i medierna förknippas ofta med fåfänga – samtidigt som de ger uttryck för att de har en skyldighet att uttala sig. När de väljer att uttala sig är det av pliktänsla med nyttighet och sakfrågor i fokus. Trots att familjen och förmögenheten är centrala aspekter av ägandet betonar intervjupersonerna att det hör till privatlivet och inte bör diskuteras på den mediala arenan.

Bernhardtson gör ambitiösa översikter över de två nyckelbegreppen i boken, offentligheten respektive ägandet. Här finns mer än vad som är nödvändigt för att förstå den efterföljande analysen – särskilt kapitlet om ägandet blir långt – men erbjuder samtidigt välskrivna och genomarbetade översikter för den intresserade. På samma sätt ägnas stor kraft och energi till att diskutera metodval och intervjuteknik. Läsaren kan ana sig till att författarens eget intresse för att lära och förstå centrala begrepp och metodperspektiv ibland har fungerat som drivkraft och styrt innehåll och struktur – snarare än det uttalade syftet med boken.

Bernhardtsons analys påminner om vikten av att rikta strålkastarljuset bort från det mest uppenbara. I dagens mediasamhälle där synlighet värderas högt och många gånger anses vara direkt nödvändig för att överleva visar Bernhardtson hur en analys av medial offentlighet också måste inkludera det som inte syns; det som inte ges uppmärksamhet. Det osynliga – avsaknaden av bilder – har också ett innehåll, ett symboliskt icke-uttalat innehåll, som tillför och skapar föreställningar om ägandet. Bernhardtson varnar för att likställa osynlighet med maktlöshet och visar att det kan vara precis det motsatta. Det tål att påminnas om i dagens medialiserade samhälle.

Av Maria Grafström ■

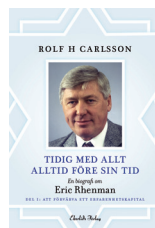
■ **Marknadsföring, människor och interaktion,** Peter Svensson & Jacob Östberg, Studentlitteratur, 2013.

Återvinning är i dag inte en trend utan en tydlig del av de flestas vardag; pantburkar ska tillbaka till affären, grovsopor i containern på gården, hushållssopor delas upp i olika soppåsar beroende på innehåll, och urvuxna kläder skänks till hjälporganisationer. Trots att akademisk återvinning sällan ges samma uppmuntran är det vanligt förekommande. Anknypande discipliner anklagar ofta oss företagsekonomer för just detta och de flesta av oss har med stor säkerhet återanvänt begrepp utvecklade från både sociologin och psykologin. Däremot är det en mindre andel av oss som har återanvänt och förnyat begrepp som är direkt utvecklade inom företagsekonomin.

Boken *Marknadsföring, människor och interaktion* tar på ett finurligt och positivt sätt och förnyar en av grundmodellerna inom marknadsföringen, de 4P:na (Pris, Plats, Produkt och Påverkan). Den påläste kommer möjligen med en invändning om att modellen utvecklades av den danske nationalökonom Arne Rasmussen redan på 1950-talet. Här väljer vi att förlita oss på att det var den amerikanske marknadsföringsforskaren E. Jerome McCarthy som tog fram modellen på 1960-talet.



”
Marknads-
föring med
konsumenter



”
En föregångare
i företags-
ekonomins
utveckling?

Boken är högst relevant och läsvärd, oavsett förkunskapsnivå. Även om författarna Svensson och Östberg inte är först med en skandinavisk förnyelse av de 4P:na, Håkansson med kollegor gjorde det redan 2004 med boken *Rethinking Marketing*, säts här ett tydligare fokus på den lilla människans betydelse. Detta är en väsentlig skillnad mot den tidigare boken och är på många sätt talande för vad som har hänt under det senaste decenniet. Under de tio år sedan den första omdaning av de 4P:na har internet och internetns möjligheter för individer att föra dialog med varandra och med företag samt även organisera sig via en rad olika sociala medier fullkomligt exploderat.

Budskapet jag tar med mig efter att ha läst boken är att det idag inte längre handlar om att marknadsföra till konsumenterna utan om att marknadsföra med konsumenten. Boken visar tydligt prov på att denna lilla prepositionsförändring för oerhörda konsekvenser för både företagande och organisering av marknader. Författarna ställer intressanta frågor och diskuterar vad som händer nu när företaget inte längre kan bestämma betydelsen av de budskap som sänds ut och inte heller egenhändigt får bestämma värdet av varan och dess varumärke. Boken övertygar oss i kapitel efter kapitel via en rad exempel om att i detta nya delvis digitala landskap sker en konstant förhandling mellan konsumenten och företaget; något som författarna benämner "symbolisk interaktionism".

Även om jag tycker att boken är rakt igenom läsvärd måste jag lyfta fram ett annat grundläggande begreppspar inom marknadsföring, nämligen segmentering och positionering. Det är inte helt klart hur författarna förhåller sig till dessa begrepp. Vilka förkunskaper förväntar sig författarna av sina läsare? För mig som är insatt hade kapitlen gärna fått använda mer referenser och avslutats med en längre lästipslista som hade underlättat fortsatt fördjupning inom bokens olika delar. För den mindre insatte hade vissa delar, paragrafer och ordval i boken kunnat lättas upp betydligt. Detta är dock petitesser då bokens grundtema, att återvinna begrepp inom företagsekonomin, genomförs på ett förtjänstfullt sätt. Boken är därmed ett tecken så gott som något om att företagsekonomi som ämne håller på att växa sig stark med egen begreppsportfölj full av egna förnybara teorier.

Av David Sörhammar ■

■ **Tidig med allt – alltid före sin tid. En biografi om Eric Rhenman (1932–93),** Rolf H. Carlsson. Ekerlids förlag, Stockholm, 2013.

Varför en biografi om Eric Rhenman? Rolf Carlsson kommer med 400 sidor om företagsekonomen Rhenman, som sträcker sig fram till 1965 och som kommer att följas av en del II som ska täcka tiden fram till 1993, det år då Rhenman rycktes bort i en olycka. I den kommande delen läggs fokus på forsknings- och konsultföretaget SIAR som Rhenman skapade.

Rolf Carlsson var medarbetare till Rhenman under många år och beundrar honom vilken framgångsrik redan av bokens titel. Han använder också i boken talrika superlativer "... Eric framstår med rätta som den rese han är i sin samtid." Det är givetvis

bra att läsaren i klartext får reda på denna inställning till föremålet för boken. Distansten är bristfällig i idolporträttet. Men Carlsson ger läsaren möjlighet att dra egna slutsatser med hjälp av utförliga redogörelser om Rhenmans tankar och göranden. Boken behandlar en period då företagsekonomi undergick en snabb utveckling, med Rhenman som en aktör. Carlsson visar på Rhenmans insatser i utveckling av frågor om företagsledning och företagsorganisation. I en bok om tjugo professorer i företagsekonomi under förra seklet Rhenman med bland föregångarna (Föregångare inom företagsekonomi, red. Lars Engwall. SNS förlag 1995).

Carlsson visar hur Rhenman under en vistelse 1959/60 vid Carnegie Tech i Pittsburg hade kontakt med Herbert Simon vars bok *Administrative behavior* han tidigare bekantat sig med och som påverkade honom. Där verkade storheter som James March, Herbert Simon och Richard Cyert i en nyskapande och kreativ handelshögskolemiljö. Detta satte sin prägel på sådant som organisation, administration, ledning och kalkylering och budgetering i utvecklingen av företagsekonomiämnet i Sverige. Carlsson jämför dock inte med andra svenska företagsekonoms insatser vilket gör det svårare att bedöma just Rhenmans betydelse.

Intressant är redogörelsen för Rhenmans medverkan i debatten om företagsdemokrati under 1960-talet. Han deltog aktivt i Svenska Arbetsgivarförbundets (SAF) projekt "Demokratistyrningen av arbetslivet". Carlsson tydliggör Rhenmans intresse för styrning av företag som öppna system. I den så kallade intressentmodellen, inspirerad av Chester Barnard och Herbert Simon och med Philip Selznick som inspiratör för synen på ledarskap, får ledningen som en av intressenterna en särställning. Ledningen ska säkerställa intressebalans mellan de olika intressenternas önskemål. Carlsson visar hur Rhenman blev kritisk mot den statiska i ursprungsversionen av modellen som inte fångade upp dynamiken i företags utveckling. Varje företag är unikt och varje ledning har att hantera de olika intressena i den miljö och omgivning som företaget befinner sig i. Det finns ingen enhetlig mall. Rhenman talar om differentierad företagsdemokrati. Att SAF fångade upp intressentsynsättet och utnyttjade det i debatt och utveckling av företagsdemokrati är inte förvånande med tanke på den särställning som ledningen tilldelas.

Boken dokumenterar utförligt insatser i en förändringstid för företagsekonomi och företagsdemokratin i Sverige. Att det sedan görs i perspektivet av en enda enskild person är i sin ordning. Det är dock inte sista ordet.

Av Ingemund Hägg ■

■ **Hållbara investeringar: om ansvar, risk och värde på finansmarknaden**, Emma Sjöström. Sanoma Förlag, 2014.

Boken *Hållbara investeringar: om ansvar, risk och värde på finansmarknaden* syftar enligt författaren Emma Sjöström till att ge en allmän orientering i ämnet. Som läsare får man till och med lite mer än en allmän orientering; boken är snarare en djupdykning.

I boken ges en klagörande beskrivning av hur

marknaden för hållbara investeringar har vuxit fram och hur den ser ut idag, vilka de olika metoderna för hållbara investeringar är och hur de skiljer sig åt, vilka investeringsformer som finns och hur de kan förstås utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Slutligen ges en inblick i två centrala begrepp – risk och värde. Tonen i boken är befriande saklig, och saknar helt ambitionen att frälsa läsaren i den "rätta" tron som så många andra böcker inom detta fält.

För den läsare som vill fördjupa sig i hur finansmarknaden förhåller sig till hållbara investeringar är boken en utmärkt läsning. Den har nästintill karaktären av uppslagsbok, där läsaren kan leta sig fram till information om riktlinjer, metoder och investeringsinriktningar. Texten varvas med konkreta exempel som också ger läsaren insikt i hur hållbara investeringar fungerar i praktiken.

Boken riktar sig därmed främst mot den läsare som vill få fördjupad kunskap om hållbara investeringar på finansmarknaden. Även om boken på ett mycket klagörande sätt beskriver hållbara investeringar så hade jag som läsare gärna tagit del av fler analyser av hur vi kan förstå hållbara investeringar ur ett bredare samhällsperspektiv. Inte minst väcks min nyfikenhet kring tre av boken kärnbegrepp – ansvar, risk och värde – och jag hade gärna sett en mer ingående och forskningsbaserad diskussion. Visserligen innehåller boken resonemang om de två senare begreppen, men analysen av hur och varför vissa frågor seglar upp som ansvarsfrågor – som antingen anses innebära ansenlig risk eller kan antas generera värde på ett eller annat sätt – fördjupas aldrig.

Boken berör ett ämne som har hög samtida relevans. Debatten om vad som kännetecknar etiska fonder och hållbara investeringar, hur de kan värderas och jämföras med varandra är i takt med marknadens framväxt i allra högsta grad aktuell. Boken bidrar därmed till att injicera debatten med saklig information. Samtidigt kan jag inte låta bli att önska att Sjöström hade gjort mer av möjligheten att bidra med en problematiserande diskussion till den pågående debatten. Framförallt hade det varit intressant att ta del av en analys om konsekvenserna av att investera använder sig av så vitt skilda modeller för att avgöra vad som är en hållbar investering eller ett etiskt bolag. En fråga som för övrigt diskuterades i inslaget "Svårt att lita på etiska fonder" i Ekot den 6 augusti 2014. Sjöström ger förvisso en kortare reflektion kring problematiken som är förknippad med detta. Men här hade jag gärna sett en utvecklad diskussion om vad detta innebär för genomlysning, granskning och ansvarsutkrävande. För de privata investerarna tycks det vara en omöjlig uppgift att jämföra hållbara investeringar och att utvärdera hur utbudet av hållbara fonder skiljer sig åt. Boken hade därmed vunnit på att gå på djupet med frågan om vad avsaknaden av en enhetlig definition av hållbara investeringar och floran av olika hållbarhetsindex och etiska fonder kan tänkas få för långsiktiga konsekvenser för tilltron för denna marknad.

Sammantaget ger boken en mycket stabil grund för den läsare – student eller praktiker – som vill veta vad hållbara investeringar är och hur olika metoder tillämpas. Den är lättöverskådlig och har en tilltalande ton.

Av Karolina Windell ■



”
En djupdykning i hållbara investeringar

”ENKLA
MÄTETAL
DÖLJER
DET DE AVSER
ATT MÄTA



Barbara Czarniawska och Rolf Solli



Hur går det för New Public Management i svenska kommuner?

I korthet

Svenska kommuner har länge experimenterat med nya sätt att styra verksamheten. Vad blir nästa steg? ■

I slutet av 1980-talet ställdes den svenska offentliga sektorn vid skampålen. På den politiska arenan talade man om en legitimitetskris och inom förvaltningen talade man om en identitetskris. Detta var inte något unikt för Sverige; man kan hävda att Sverige följde det globala modet. Ursprunget bör man kanske leta efter i USA under Reagans regeringstid och hans så kallade Graceutredning (1984). I korthet gick kritiken ut på att den offentliga sektorn var mindre effektiv än den privata, att den privata sektorn kan lösa den offentliga sektorns uppgifter och att reformer i traditionell mening inte fungerade.

Idéerna anammades av Margaret Thatcher och kom ganska snart till Sverige. Ivern att imitera var så stark att den engelske statsvetaren Christopher Hood, som myntade uttrycket "New Public Management", 1995 hävdade att Sverige implementerade de nya idéerna tidigare och mer djupgående än alla andra. På 1990-talet kännetecknades den svenska offentliga sektorn av en jakt efter nya identiteter där det privata näringslivet utgjorde föredöme.

I den jakten klarade sig kommuner ganska bra i början: de omvandlade en del förvaltningar till aktiebolag, andra förvaltningar gjordes företagslika med hjälp av kontraktanställning av chefer, utdelning av kreditkort och dylikt. Men snart uppstod komplikationer.

- Imitationen av näringslivet var ofta mekanisk, utan anpassning till lokala förutsättningar.
- Bolagisering resulterade i en förvirrad (organisatorisk) identitet.
- Bolagisering ledde inte till förenkling av verksamhetens utförande – varken dess produktiva eller dess finansiella del. Marknaden verkade vara den legitima lösningen på 2010-talet. Ändå drömmer marknadens aktörer om monopol, även om det i praktiken handlar om överlevnad. Näringslivets

” I slutet av 1980-talet ställdes den svenska offentliga sektorn vid skampålen.

” *Det moderna samhället är lika beroende av sina ritualer som alla tidigare samhällen.*

företag måste tillverka produkter och tjänster för att kunna överleva. För kommunala företag gäller motsatsen: det gäller att överleva för att kunna producera tjänster.

En oklarhet om de kommunala bolagens status märktes i Lagen om offentlig upphandling (LOU) som infördes 1994. Den offentliga debatten i slutet av 1990-talet kan väl illustrera problemet. Den 22 maj 1999 publicerade Alf Isemo och Peder Svensson en artikel i Göteborgs-Posten med rubriken ”Så slösas skattepengar bort. Kommunala bolag och förvaltningar struntar i att följa lagen”. Journalisterna hävdade att ”mellan 1994 och 1997 ansågs upphandlingslagen ha sparat in drygt tre miljarder kronor till offentliga sektorn”. Det är oklart hur besparingen räknades hem och förhållandet att lägre kostnader oftast ger lägre kvalitet nämndes inte. Ny forskning visar att konkurrens ökar transaktionskostnaderna och att komplex verksamhet inte låter sig styras via kontrakt. LOU var möjligen bra tänkt men fungerar inte lika bra i praktiken.

2000-talet: revisionssamhället

Den engelske företagsekonomen Michael Power började sin bok *The Audit Society: Rituals of Verification* (1997) med att konstatera att han efter fyra års studier av finansrevision fortfarande undrade vilket syfte denna praktik tjänar. Tekniken verkade oprecis, metoderna godtyckliga och revisionen resulterade för det mesta i texter som inte kunde betraktas som bevis. Trots tveksamma metoder fick revision ett formidabelt genomslag. Power kallade det för en revisionsexplosion och började undra över dess orsaker, särskilt när det blev klart att ”explosionen” spred sig utanför Storbritannien.

Power inspirerades av socialantropologen Mary Douglas som påpekade att redovisning och revision hör till den rationalitetsideologi som genomsyrar samhället och som i detta sammanhang innebär att redovisningen granskas bara i situationer där förtroende saknas. Granskning kostar mycket i termer av tid, arbete och pengar, och därför granskar man bara i extrema fall. Hade då Storbritannien på sena 1980-talet blivit ett land där man inte längre hade förtroende för andra, eller ens för hela samhällssystemet? Powers svar var att den expanderande revisionen var ett rituellt svar på förändrade attityder.

Men det är inte revisionens rituella karaktär som är problemet för den offentliga verksamheten. Det moderna samhället är lika beroende av sina ritualer som alla tidigare samhällen. Problemet är att revisionen är tänkt att ”bara” granska den ekonomiska situationen på ett neutralt sätt men att verksamheten i praktiken måste anpassas till revisionen för att revisionen ska fungera. Verksamhet som utvärderas utifrån finansiell-

la aspekter kommer att utformas annorlunda än om den utvärderas utifrån kvalitet. Medan konflikten mellan produktivitet och kvalitet är känd i näringslivet, kan inte (eller åtminstone bör inte) den offentliga sektorn lösa konflikten mellan produktivitet och kvalitet genom att manipulera det sistnämnda.

Power menar att man kan tala om ett skifte från välfärdsstat till en regulativ eller utvärderande stat. Skiftet kommer sig av att traditionella, hierarkiska och direkta kontrollmetoder tycks vara illa anpassade till nya tider. Till och med s.k. "kvalitetsutvärderingar" är ofta revisionstekniker som inte har med kvaliteten att göra.

Riskhantering är ett barn av granskningsamhället och ett syskon till finansrevision. Power har påpekat att riskhantering är ett mode, men också att moden måste förklaras. Varför just detta och varför just nu? För honom är det en fortsättning av samma önskan att kontrollera och hålla någon ansvarig som



låg bakom revisionsexplosionen. Denna önskan kommer i sin tur från den ökande individualiseringen och hot om rättstvisiter. Denna förklaring gäller nog i högre grad Storbritannien än Sverige, men det finns en annan förklaring och den gäller båda. Det är det allt hårdare kravet på transparens som framför allt medierna ligger bakom. Detta krav leder till att ansvariga blir rädda och till att de letar efter olika former för skydd och försvar.

Vad blir det av NPM?

Det blir allt vanligare med hybrider mellan olika organisatoriska former, sådana blandningar som kommunalägda bolag är exempel på. Ett annat uttryck för hybridisering är att tjänstemän och politiker fortfarande använder sig både av intetsägende byråkratiska formuleringar och av näringslivets peptalk och floskler.

Gränser mellan olika typer av verksamheter blir mer och mer oklara. Allt mer verksamhet utförs av privata organisationer men finansieras av det offentliga. Allt större del av det offentliga finansieras med avgifter (ett slags pris) från hushållen. Oklarheter uppstår också om vad som är investering och konsumtion. Nämnder och bolag befinner sig på den oklara gränsen mellan pragmatism (sunt förnuft som tillåter dem att utföra jobbet) och regler som skapats för att begränsa handlingsutrymmet. En sak är säker: de oklara gränserna kommer inte att bli klarare. Hybridiseringen kommer att fortsätta och både de som arbetar i offentlig sektor och de som arbetar i näringslivet måste komma till insikten att osäkerhet och tvekydighet är oundvikliga ingredienser i varje organisation. Det senare hävdade organisationsteoretiker som Niklas Luhmann och James G. March för länge sedan. Men även om det alltid varit så, blir det än mer tydligt när ekonomin globaliseras vilket bland annat innebär att det blir allt fler företag som erbjuder sina varor och tjänster till kommuner och landsting.

Enligt företagsekonomen Kristian Kreiner och sociologen Zygmunt Bauman får politiker ansvar för fler och fler områden som de inte har kontroll över eller kan påverka. Det är svårt att förneka det. Eftersom den första talar om Danmark och den andra om Storbritannien, kan man ta en titt på de två länderna.

Den danska regeringen har påbörjat ett reformarbete med namnet Tillitsreformen som syftar till att avbyråkratisera den kommunala verksamheten. Bakgrunden är att många års detaljreglering och styrning från statens sida har orsakat misstroende mellan stat och kommuner. Styrningen var tidigare inriktad på dokumentation av arbetet och snäva mål vilket ledde till att kommunala chefer fick ägna mer tid åt att dokumentera och rapportera sitt arbete än att faktiskt utöva sitt yrke.

” Gränser
mellan
olika typer av verksamheter blir mer
och mer oklara.

”Seende tillit” låter mycket attraktivt, men det är oklart hur det ska uppnås.

Om författarna

Barbara Czarniawska innehar Torsten och Ragnar Söderbergsprofessur i allmän företagsekonomi vid GRI, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, där hon har ansvar för forskningsprogrammet *Managing Overflow*. Czarniawska har studerat komplexa organisationer i flera länder och skrivit om det på polska, engelska, svenska och italienska. ■

Rolf Solli är professor i företagsekonomi vid Högskolan i Borås och gästprofessor vid Förvaltningshögskolan i Göteborg. Han har forskat om ledning och styrning i stora organisationer, företrädesvis kommuner och landsting. Han har också studerat vad ledare gör och säger sig göra, både på film och i verkligheten. ■

Tillitsreformen bygger på den kritik och de idéer som har framförts i den allmänna debatten. Reformen handlar om tillit, ledning, professionalism och avbyråkratisering. Den offentliga verksamheten ska vara orienterad mot att uppnå resultat istället för att uppfylla olika procedurregler. Fokus på resultat ska leda till större utrymme för professionellt och yrkesmässigt ansvar, moderna ledningsformer och ökat nytänkande.

Ett led i reformen är att kommunernas resultat ska mätas i förhållande till kvalitet. Det är med andra ord inte enbart de finansiella resultaten som räknas. För att kunna åstadkomma detta kommer regeringen att utarbeta nya former för ”styrningsdialog” mellan stat och kommun.

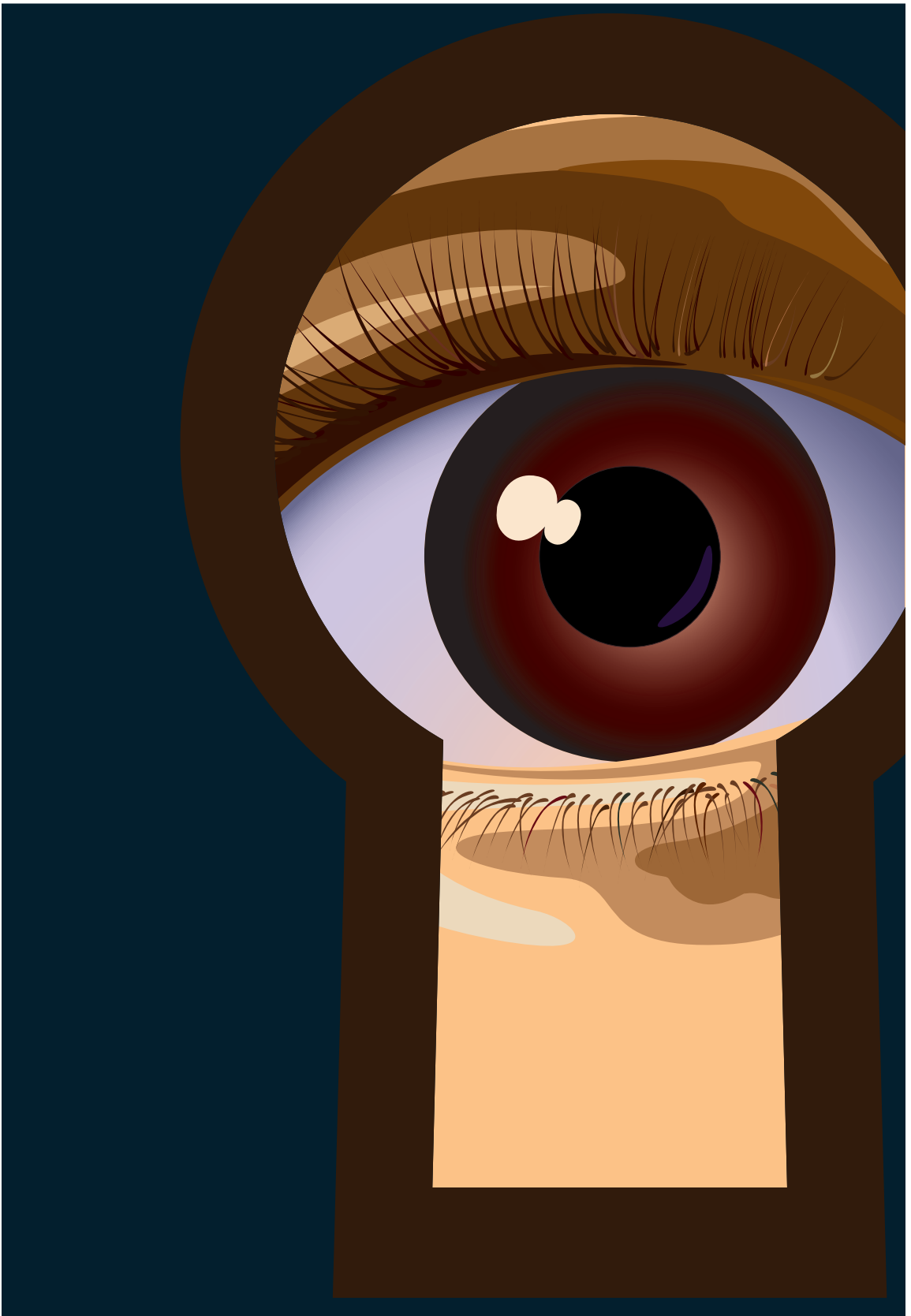
Ekonomi- och inrikesminister Margrethe Vestager använder ofta begreppet *Seende tillid*. Hon har klargjort att målet med tillitsreformen är att frigöra de offentligt anställda från onödiga arbetsuppgifter så att de istället kan utföra sina egentliga arbetsuppgifter. Hon talar om respekt för det professionella engagemanget. Tillit ska ersätta kontroll – man ska ha förtroende för den enskilde medarbetaren och respekt för personens yrkeskunskap och skicklighet.

För att uppnå det vill man införa ”en god ekonomistyrning”, som enligt regeringsdokumenten betyder att:

- Man ska planera i god tid.
- Man ska göra en detaljerad budget.
- Man ska följa upp noggrant.
- Resultaten av verksamheten och aktiviteterna ska utvärderas i förhållande till tydliga mål för förväntad effekt.
- Styrningsvariabler (vad man gör) och processer (hur man gör) ska vara tydligt definierade och beskrivna. Utöver styrning med hjälp av resurstilldelning vill man som ett led i att förbättra effektiviteten och produktiviteten i den offentliga sektorn lägga ökad vikt vid ledarskap.

”Seende tillit” låter mycket attraktivt, men det är oklart hur det ska uppnås. De beskrivningar som finns låter bekanta – och inte särskilt revolutionerande. Det finns nog personer som kallar det snömos, men det kan ju frysa till och bli något!

Även i Storbritannien finns olika röster i debatten och man kanske bör lyssna på fler av dem. Baronessan Onora O’Neill’s föreläsningsserie på BBC om förtroende har väckt stor uppmärksamhet. Hon hävdade att en förtroendekultur har ersätts av en kultur av misstänksamhet. För henne, liksom för sociologer som Piotr Sztompka och Zygmunt Bauman och den danska regeringen, är det viktigt att återuppbygga förtroendet. Det är kanske det, och inte nya modeller för redovisning och riskhantering som svenska kommuner bör satsa på? ■





Företagsekonomiska

filmer

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

Girighet från film till det verkliga livet

Hervé Corvellec

Vissa filmkaraktärer har förmågan att fånga sin tids Zeitgeist. T.ex. affärsmannen Gordon Gekko i Wall Street (1987; regi: Oliver Stone) har mer än någon annan förkroppsligat den finansiella iveren som tog fart i början på 1980 talet.

Gekkos påstående att "Greed is good" har etsat sig fast i många minne som ett försvarstal för det legitima att köpa, slakta, och sälja vidare företag. Inte i syfte att skapa bättre varor och tjänster, utan att tjäna massvis med pengar, långt över vad som kan sägas vara normal avkastning. Sett genom historiens backspegel annonserade Wall Street alltmer komplexa finansteknologier, den aldrig sinande strömmen av uppköp och fusioner, och den växande institutionella rollen av börsmarknaderna. Men framför allt yrkade Gekko på bioduken för det som Milton Friedman yrkade för i den ekonomiska teorin och Margaret Thatcher i politiken: att den ekonomiska vinsten är företagandets enda raison d'être, vilket ger en framskjuten legitimitet åt den finansiella synen på företag.

I en av filmens nyckelscener talar Gekko i egenskap av aktieägare vid en bolagsstämma. Han anklagar företagets ledning för att vara byråkrater som "knallar" aktieägarna med sina middagar, resor, flygplan och fallskärmar, och raljerar över att halva företagets förlust säkert kan tillskrivas utbyte av papper mellan bolagets 33 välavlönade vice ordföranden. I kontrast, framställer han



”
Greed is good

sig själv som en räddare, inte bara av bolaget utan av hela den amerikanska ekonomin. Han kritiserar företagsledare som berikar sig på företag utan att själva riskera sina pengar. Han pläderar för att ledningen ska fokusera på aktieägarvärdet. Företag framställs som ett investeringsobjekt, punkt.

Det paradoxala med tanke på uttryckets framgång, är att Gekko aldrig säger "greed is good". Efter ordet "greed", lägger han retoriskt "i brist på ett bättre ord", en brasklapp som relativiserar men också lyfter fram slutet på meningen: "is good". Och han fortsätter med att girighet är rätt, att den fungerar, och att den förtydligar, skär igenom, och fångar essensen hos självaste utvecklingsidén. Gekkos syn på girighet är bred. Den syftar inte endast på pengar utan inbegriper även livet, kärlek och kunskap. Precis de värderingar som kännetecknar de sektorer som lockar riskkapitalister till dagens Sverige och vård, skola och sociala verksamheter. Dagens riskkapitalister har delvis Gordon Geckos breda syn på girighet att tacka för att det är legitimt att anlägga ett finansiellt perspektiv på inte bara de tidigare nämnda verksamheterna, utan i stort sett på allt som finns. ■



New Public Management – ett enkelt penseldrag som förklarar det mesta?

I korthet

NPM bör inte användas som ett enkelt penseldrag med ambitionen att förklara komplexa problem, vinna gillande och locka folk till barriaderna. ■

Den här artikeln syftar inte till att gå ut till stöd för de idéer som samlas under rubriken New Public Management (NPM), men inte heller syftar den till att spä på den flod av kritik som idag framförs mot dessa. Syftet är i stället att mana till försiktighet vid användning av begreppet samt visa på ett antal risker med det sätt på vilket det ibland används idag. Det är förförande lätt för både forskare och debattörer att okritiskt hänvisa till NPM när man vill förklara alla typer av problem. Det beror inte bara på att begreppet är så brett och allomfattande, utan också på att det är få som vill stå på barriaden till försvar för denna spretiga samling idéer – eller doktriner, som Hood (1991) valde att beteckna dem.

De doktriner som ingår i NPM kan sammanfattas som följande (fritt från Hood 1991).

- Doktrin nr 1: Offentliga organisationer ska ledas av särskilda opolitiska förvaltningschefer med omfattande handlingsutrymme.
- Doktrin nr 2: I styrningen av förvaltningen ska prestationsmätning vara central och denna mätning ska huvudsakligen bygga på tydliga, kvantifierbara mått.
- Doktrin nr 3: Inom myndigheter ska man delegera resultatansvar till lokala enheter.
- Doktrin nr 4: Det offentliga uppdraget ska fördelas på en mängd mer eller mindre självständiga organisationer.
- Doktrin nr 5: Man ska sträva efter konkurrens mellan organisationer i förvaltningen.
- Doktrin nr 6: Styrning och ledning i privat sektor ska fungera som förebild för offentlig verksamhet.
- Doktrin nr 7: Ekonomisk återhållsamhet ska prioriteras.

Doktrin nr 1 speglar den modell med fristående myndigheter som vi redan har i Sverige, men som många andra länder har

”NPM bör inte användas som ett enkelt penseldrag med ambitionen att förklara komplexa problem, vinna gillande och locka folk till barriaderna.

infört först under de gångna två decennierna. I dessa länder har man tidigare haft ministerstyre. Samtidigt som avståndet mellan politik och förvaltning därmed har ökat, har det uppstått ett behov av att finna nya former för styrning. Distansen gör att olika former för prestationsmätning har blivit naturliga (doktrin nr 2). Denna mätning kan vara mer eller mindre detaljerad, men grundtanken med den har varit att man ska låta organisationen själv ansvara för sina processer – politiker och deras tjänstemän ska inte ska lägga sig i organisatoriska angelägenheter, utan enbart resultat. Frågan om fördelningen av beslutsmakt mellan chefer och professionella har varit en fråga för organisationens ledning att ta ställning till. I den mån NPM har förhållit sig till denna delegering inom förvaltningens myndigheter så har det varit genom doktrin nr 3, där idén är att man ska delegera ansvar till lokala resultatenheter. Resultat ska således inte enbart mätas på en central nivå. Doktrin nr 4 och 5 avser avreglering av marknader, vilket har varit en stark trend i såväl Sverige som många andra länder under de senaste decennierna. Doktrin nr 6 är idén att den offentliga förvaltningen bör organiseras och ledas utifrån samma logik som privat sektor. Doktrin nr 7 betonar slutligen vikten av effektivitet och ekonomi.

Förenklat kan NPM sägas omfatta tre delar. Den första delen (doktrin nr 1, 3, 6) är managerialismen (New Managerialism), dvs. idén att lokala och opolitiska chefer ska ha omfattande handlingsfrihet och utöva sitt ledarskap med privat sektor som förebild. Den andra delen är den nyliberala strömning som betonar konkurrensutsättning och avreglering (doktrin nr 2, 4, 5). Den tredje delen är ekonomismen (doktrin nr 7), som anger att ekonomisk återhållsamhet ska prioriteras





” *Debatten
hämmas
av den otydlighet
som uppstår då NPM
felaktigt används
som etikett för en
hel sammanhållen
ideologi.*

framför andra värden. Medan managerialism utspelar sig framför allt inom organisationen, utspelar sig nyliberalismen snarare på politisk nivå eller samhällsnivå (vad man ibland kallar marknader). Ekonomismen tangerar båda dessa analysnivåer.

Det finns flera problem med hanteringen av NPM-begreppet i samhällsdebatten. Jag ska nämna fyra.

För det första hämmas debatten av den otydlighet som uppstår då NPM felaktigt används som etikett för en sammanhållen ideologi. För att visa på övergripande trender i samhället har NPM varit ett värdefullt begrepp. Eftersom det har en så fragmenterad innebörd, vilket betonades redan av Hood (1991), är begreppets förklaringsvärde i specifika fall och frågor emellertid ytterst begränsat. När man talar om NPM-reformer kan det avse avreglering, avprofessionalisering, utbyggnaden av system för prestationsmätning, inrättandet av fristående myndigheter, osv. Det är till och med så, att vissa doktriner är delvis motstridiga. Exempelvis, medan en följd av doktrin nr 1 är att professioner försvagas, är tendensen den motsatta med doktrin nr 3, som innebär en strävan efter delegering inom organisationen. För att bli mer specifik kan man exempelvis välja att förhålla sig till någon av de sju doktriner som NPM omfattar eller de avvägningar som döljer sig bakom dessa. Dessa avvägningar omfattar exempelvis frågan om hur mycket professionsmakt man bör ha och hur mycket chefsmakt, frågan om hur mycket reglering man bör ha och hur mycket konkurrens, osv.

För det andra tenderar man att låsa in sig i extrempositioner i debatten, när NPM är utgångspunkten. En anledning till det är att NPM har blivit så demoniserat att många vill markera att man helt tar avstånd från denna idésamling. Extrempositionerna kan också vara en konsekvens av att människan alltid har attraherats av eleganta teorier som med ett enkelt penseldrag och en slagkraftig etikett gör anspråk på att förklara komplexa problem – enkla alexanderhugg. Detta kan ha bidragit till att NPM som begrepp har fått ett så stort genomslag. En mer realistisk hållning hade varit att diskutera olika mellanpositioner.

Ett exempel på en fråga där man lätt hamnar i en extremposition är frågan om granskningssamhället. Det är vanligt att man i debatten bygger sitt argument på en kritik mot det ökade inslaget av granskning i samhället. Men även granskningen rymmer mängder av komplexiteter, för- och nackdelar, risker och möjligheter, som man lätt missar när man enkelt avfärdar all granskning som dysfunktionell. Det är onekligen så att granskningen skapar starka incitament och riskerar att närmast absorbera organisationer, men man får också fundera på vad som hade hänt om vi inte hade haft den och kanske hellre

Om författaren

Louise Bringselius är docent och universitetslektor i företags ekonomi vid Lunds universitet. Bringselius forskning handlar särskilt om styrning och organisation i offentlig sektor och hon kom 2013 ut med boken *Organisera oberoende granskning: Riksrevisionens första tio år* (Studentlitteratur). ■

fundera över vilka former den bör ta sig. Hur ska granskningen bedrivas? Vad händer utan den? Ett exempel där det inte gick bra utan granskning var de fosterhemsplaceringar som ägde rum år 1950–1970. Idag har det visat sig att väldigt många av dessa barn for illa, men vid den tid då placeringarna gjordes litade man helt på de handläggare som fattade besluten och de familjer där barnen placerades. Granskningen var närmast obefintlig. När NPM-kritiker förespråkar ökad professionsmakt, måste man därför vara införstådd med att denna makt också kommer med risker. Inte alla professionella kommer fatta omdömesgilla eller korrekta beslut. Det är inte ens säkert att de professionella själva ser detaljstyrning av deras arbete som ett problem – tvärtom kan den verka stärkande för professionen under vissa förutsättningar (se Bringselius 2012). I fallet med fosterhemsplaceringarna fick bristen på granskning livsavgörande konsekvenser för en mängd barn. Fallet är en utmärkt illustration för behovet av nyanser i debatten och för värdet av att försöka finna mellanpositioner i förhållande till olika NPM-relaterade fenomen.

På samma sätt rymmer frågan om professionsmakt eller chefsmakt också en svår avvägning, som organisationsforskningen har ägnat åtskilliga decennier år att utforska och analysera. Inte heller här är extrempositionerna att föredra. Få anser i praktiken att chefer och huvudmän bör avhända sig *samtliga* möjligheter att styra de professionella och deras arbete. Där emot kan man tala om olika mellanpositioner i fördelningen av beslutsutrymme mellan chefer och professionella.

För det tredje tenderar NPM-debatten, genom sina kraftiga förenklingar, att demonisera och misstänkliggöra stora grupper av aktörer. Det handlar exempelvis om chefer, som antas styra verksamheter endast med effektivitet som värdegrund och ha en rent instrumentell syn på medarbetarna. Säkert finns det sådana exempel, men här behövs nyanser och ett gott samtal där man försöker förstå och respektera varandra. Det samma gäller synen på privata aktörer i offentligt finansierad verksamhet. Man kan diskutera i vilken mån privata aktörer ska tillåtas konkurrera om att tillhandahålla offentligt finansierade tjänster – men utan att svartmåla någon grupp. Ibland bidrar NPM-debatten således till ett dåligt debattklimat.

För det fjärde riskerar förenklingarna i dagens debatt att leda till att man missar andra trender, som löper parallellt med NPM. Vissa av dessa trender är gemensamma med NPM. Ett sådant exempel är det ökade intresset för granskning och styrning av de professionellas arbete. Denna trend är inte enbart ett resultat av NPM, utan den kan också ses som ett uttryck för en höjd ambitionsgrad i förvaltningen, när det gäller rätts-säkerhet och kvalitet i myndighetsutövningen. Granskningen är ett naturligt och centralt inslag i den klassiska weberianska,



Referenser

Bringselius, L. (2012). Gaining legitimacy as a public official: The case of supportive employee attitudes to the standardisation of work. *International Journal of Public Administration*, 35 (8), sid. 544–552.

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons. *Public Administration*, 6(3): 3–19.

eller nyweberianska, byråkratin, med syfte att just säkerställa att medborgarna får det stöd som de har rätt till. Det är lätt att kritisera den utökade administrationen och granskningen och kritiskt skylla den på NPM, men få skulle klaga på att förvaltningens höjer sin ambition vad gäller rättssäkerheten. Trots att strävan efter ökad rättssäkerhet är en stark och tydlig trend, har denna fått förvånansvärt lite utrymme i samhällsdebatten, möjligen p.g.a. att den lever i skuggan av NPM-debatterna. En annan aktuell trend är reformer som syftar till att ”återsamla staten”. Med dessa reformer vill man underlätta koordinering inom det offentliga, exempelvis mellan stat, landsting och kommuner. Denna trend står i kontrast till NPM, där man söker konkurrens, snarare än koordinering.

Sammanfattningsvis finns det en rad allvarliga risker med dagens utveckling i samhällsdebatten kring NPM. Det är viktigt att vara medveten om dessa när man lyfter upp begreppet. NPM bör inte användas som ett enkelt penseldrag med ambitionen att förklara komplexa problem, vinna gillande och locka folk till barriaderna. I stället bör NPM förstås som ett antal nyanser på en större palett, där vi behöver blanda olika inslag för att kunna förstå, förklara och lösa dagens utmaningar. Samtidigt behöver vi fortsätta hålla ögonen öppna för att alla nyanser inte ens finns med på den där paletten, utan att det händer mycket intressant också bortom NPM. ■



Anders Ivarsson Westerberg Anders Forssell

New Public Management och administrationssamhället

I korthet

New Public Management bidrar till att administrationssamhället breder ut sig.

Administrationen ökar i offentliga organisationer. Detta riskerar leda till att organisationerna fungerar sämre, producerar allt mindre kärnverksamhet, leder till stress bland de anställda och kostar allt mer pengar. Studier och undersökningar visar att bland andra läkare och lärare använder upp till halva arbetstiden åt administration. Det handlar om mer dokumentation, fler redovisningar, ett ökande antal möten och mer granskning. Från allt fler sektorer och yrkesgrupper kommer larmrapporter att det administrativa arbetet blir så omfattande att det riskerar tränga undan själva kärnverksamheten, till ofta oklar nytta. En artikel i *The Economist* sommaren 2014 visar att detta inte bara förekommer i Sverige, utan i hög grad är ett internationellt fenomen.

Varför ökar det administrativa arbetet? Och varför tycks de offentliga organisationerna vara särskilt utsatta för ökningen? Även om det finns ett antal samverkande förklaringar till detta, menar vi att en viktig förklaring – åtminstone när det gäller de offentliga organisationerna – är de NPM-reformer (New Public Management) som införts under de senaste decennierna. NPM har en inbyggd paradox, nämligen att de reformer som syftade till att öka effektiviteten i den offentliga sektorn i praktiken kan medföra motsatsen – en minskad effektivitet – eftersom de eventuella effektivitetsvinster äts upp av administrativt arbete och dess kostnader.

Men på vilket sätt leder NPM-reformerna till administration? Forskningen visar att NPM leder till mer organisation. Även om det från politiskt håll sedan några år finns en strävan om att minska antalet statliga myndigheter, och slå samman myndighetsorganisationer till så kallade "enmyndigheter", har genomförandet av NPM-reformer i den offentliga sektorn istället lett till fler organisatoriska enheter. Statistiken över antalet chefer i offentlig sektor talar sitt tydliga språk. Över en tioårsperiod har antalet chefer ökat med närmare 40 procent,

”
Över en
tioårs-
period har antalet
chefer ökat med
närmare 40 procent.

samtidigt som antal anställda totalt ökat med någon enstaka procent. Fler är chefer över mindre enheter, och särskilt återfinns denna ökning i kommuner och landsting. När antalet organisatoriska enheter blir fler ökar också de administrativa relationerna mellan dem. För idén är ju inte att de ska löskopplas helt från varandra, utan fortfarande ingå i ett organisatoriskt system där de utgör en del, vilket innebär att de förutsätts ha samarbete och kontakt med varandra. När de administrativa relationerna blir fler uppstår fler ”transaktionskostnader”. Det kan handla om redovisning, upprättande av kontrakt, utvärdering, kontroll, samordningsmöten och så vidare.

Vi identifierar fyra typer av transaktionskostnader när antalet organisatoriska enheter blir fler: att behovet av samordning ökar inom organisationen, att det interna marknadsskapandet skapar administrativa rutiner, att utläggning av verksamhet på privata utförare ökar styrning, mätning och kontroll samt att den ökade valfriheten gör medborgarna till administratörer (Forssell och Westerberg, 2014).

För det första innebär de alltfler organisatoriska enheterna att behovet av samordning ökar, vilket ökar de administrativa relationerna i organisationen. Studier inom sjukvård och skola har visat att behovet av möten ökar när man organiserar arbetet i tvärfunktionella team eller lärarlag. Det blir extra mötestyngt om de dessutom har olika huvudmän, till exempel kommun och landsting. Det behövs mer möten och mer kommunikation.

För det andra innebär skapandet av självständiga resultatenheter och i förlängningen skapandet av ett internt marknadssystem att resultatenheterna utvecklas till ”riktiga” organisationer. De får ansvar för budget, får en egen chef, blir ålagda att formulera verksamhetsplaner och allmänt omgärda sig med sådant som utmärker ”riktiga” organisationer. Eller kort sagt: de utvecklar den interna administrationen. Som självständiga organisatoriska enheter upprättar de också kontakter och relationer med andra organisatoriska enheter i samma organisation. Det interna marknadssystemet påbjuder ju att de beställer av och fakturerar varandra. Därför skapas formaliserade administrativa rutiner för inköp, fakturering, kommunikation, ekonomifunktioner etcetera. Vanligt är att det skapas eller köps in särskilda IT-system för detta. På så vis öppnar organiseringen i form av en intern marknad för administration som annars inte skulle finnas.

Intressant är att detta är administration som enbart uppkommit som resultat av att man organiserat i resultatenheter som köper och säljer tjänster av varandra inom samma organisation. Det bidrar inte till något värde utåt, utan genererar enbart arbete internt i organisationen. Problemet med interna marknader är att de transaktionskostnader som skapas vid

marknadsrelationerna inte ersätter andra transaktionskostnader som hänförs till samordningen inom organisationen, utan snarare ökar behovet av mer samordning och styrning. Den traditionella linjeorganisationen finns fortfarande kvar. Det är detta som brittiska NPM-forskare kallar för nybyråkrati, eller uppkomsten av en nytaylorism, det vill säga dubbla transaktionskostnader uppstår som en konsekvens av en samtidig organisering med marknads- och byråkratiska principer.

För det tredje tillkommer också utvecklingen att, med argument som till exempel valfrihet, konkurrensutsätta och i olika grad privatisera verksamheter som tidigare bedrivits i offentlig regi. De transaktioner och resursflöden som uppstår ska mätas och registreras, vilket ställer nya krav på den ekonomiska administrationen. Vidare måste till exempel kontrakt specificeras och förhandlas, och procedurer för att mäta prestationer inrättas. Eftersom marknadsreformerna sålunda skapar nya organisatoriska förhållanden, skapar de också krav på nya former för styrning, samordning, uppföljning och annat arbete av administrativt slag. Ett exempel är att offentliga organisationer lägger stora resurser på upphandling av entreprenader.

Fler organisatoriska enheter, interna marknader och utkontraktering/entreprenader leder också till att organisationer måste utveckla sin organisatoriska styrning. Ett exempel från den offentliga sektorn är den statliga mål- och resultatstyrningsmodellen, som innebär att myndigheterna själva får bestämma hur de ekonomiska medlen ska användas inom den egna organisationen, inom vissa riktlinjer, och årligen återrapportera detta till regeringen. Detta system medför att de administrativa relationerna – och kostnaderna – uppstår vid målsättning, redovisning av resultat och uppföljning av dessa mellan styrande (regering/departement) och styrda (myndigheter). Myndigheter lägger ner mycket arbete och stora resurser på att hitta rättvisande mått på sin verksamhet, på resultatredovisning och måluppföljning, inte minst i form av de årsredovisningar som produceras. Till kategorin styrkostnader kan också läggas kostnader för den *kontroll* och *granskning* som uppkommer som följd av den ökade autonomin.

Den fjärde typen av transaktionskostnader är något som kan kallas kundvalskostnader. Det är de administrativa kostnader som uppstår när medborgare görs till kunder i ett marknadsliknande system inom de offentliga verksamheterna. En företeelse som blivit allt vanligare som följd av de så kallade valfrihetsreformerna är man i ökande omfattning försöker redovisa och informera om olika verksamheter som kunderna/medborgarna har möjlighet att välja mellan. I sådana så kallade öppna jämförelser redogörs det för olika mått och indikatorer som ska spegla kvaliteten. På Stockholms stads

Om författarna

Anders Ivarsson Westerberg är universitetslektor i företagsekonomi vid Södertörns högskola. Westerberg fokuserar på tre sammanhängande forskningsområden: 1) Organisationsteori med betoning på offentliga organisationer 2) Statsförvaltningens förändring samt 3) Allmän politisk förändring och samhällsutveckling. Han har nyligen gett ut boken *Administrationssamhället* (2014, Studentlitteratur). ■

Anders Forssell är universitetslektor i företagsekonomi vid Uppsala Universitet. Forssell har ägnat sig åt omfattande studier av offentlig verksamhet, bland annat om organiserade marknader inom häls- och sjukvård. Han har nyligen gett ut boken *Administrationssamhället* (2014, Studentlitteratur). ■

” Trenden
är tydlig:
kunden är inte bara
”kung” utan också
administratör.

webbplats listas till exempel alla förskolor och äldreboenden, och förutom allmän information om pedagogisk inriktning och arbetssätt anges resultat av enkätundersökningar, nyckeltal och länkar till kvalitetspolicies och andra dokument. Det är den ena sidan av kundvalskostnaden – den som uppstår hos organisationer när information samlas och databaser byggs upp, men också när de organisationer som kan väljas ska marknadsföra sig. Den som står inför att välja gymnasium och gymnasieprogram översköljs av reklambroschyrer och annan information, och det anordnas mässor och öppet hus för att locka elever. Undersökningar har visat att skolors marknadsföringsbudget har ökat och att majoriteten av skolorna använder mellan hundratusen och fyrahundratusen kronor om året för detta.

Den andra sidan av kundvalskostnaden ligger hos dem som förväntas fatta rationella beslut på grundval av informationen och jämförelserna. För att fortsätta med exemplet förskolan i Stockholms stad så finns det när detta skrivs drygt tusen förskolor listade på webbplatsen. Det krävs en god portion tålmod och mycket tid och energi för att kunna ta del av informationen och med grund i denna skapa sig en uppfattning om vilken förskola som föredras. Om man nu lägger till de valfriheter som finns när det gäller till exempel sjukvård, el, bredband, telefoni etcetera är det lätt att inse att dessa kundvalskostnader ökat under de senaste decennierna. Detta har förstås också samband med användningen av internet. Samtidigt som IT gör det enkelt att skapa system och lägga upp information förväntas vi själva administrera våra ärenden hos myndigheter och organisationer. Trenden är tydlig: kunden är inte bara ”kung” utan också administratör.

Det finns alltså fog för påståendet att införandet av organisationsidéer och -modeller som samlas under paraplybegreppet New Public Management leder till att det sker en administrativ tillväxt i organisationer i den offentliga sektorn. Det finns en uppenbar paradox i detta. Samtidigt som nya managementpraktiker och styrsystem introduceras och implementeras i syfte att decentralisera och effektivisera organisationerna skapas administrativa rutiner som verkar centraliserande och kostar resurser i form av administration.

En konsekvens av att det genomförts NPM-reformer i den svenska offentliga sektorn, kanske den viktigaste, är således att *administrationssamhället* breder ut sig. Detta innebär att organisationerna fungerar sämre, producerar allt mindre kärnverksamhet, leder till stress bland de anställda och kostar allt mer pengar. Detta borde vara en högprioriterad fråga både för dem som styr och leder de offentliga organisationerna, och inte minst för de politiker som ansvarar för verksamheten inför medborgarna. ■

Referens

Forssell, A. och Ivarsson
Westerberg, A. (2014).
Administrationssamhället.
Lund: Studentlitteratur.

Företagsekonomiska
böcker

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O & S

Företags- ledare i arbete

Rolf Lind



Ledning och ledarskap är centrala organisatoriska fenomen. Den konventionella bilden är att ledningsarbete präglas av systematik, logiska analyser och beslutsfattande, och därför kan formaliseras i generiska principer och konkretiseras i specifika administrativa tekniker. Ofta tillmäts individuellt ledarskap stor betydelse och blir, inte minst i managementlitteratur, föremål för idoliserande föreställningar.

Vardagsföreställningar om organisatorisk ledning präglas därför av mytbildning med ursprung i två samverkande idékomplex: normativa administrativa ideal och på dessa baserade tidstypiska manage-

mentidéer. I kontrast till sådana schablonföreställningar finns dock en viktig empirisk forskning inom företagsekonomi där intresset riktas mot de aktiviteter organisationsledare utför, under vilka förutsättningar arbetet bedrivs och liknande. I denna forskningstradition är den svenske företagsekonomen Sune Carlsons *Företagsledare i arbete*, först publicerad på engelska 1951, ett ofta citerat pionjärarbete.

Carlsons studie förtjänar fortfarande uppmärksamhet. Ett skäl är att arbetet utgör en referenspunkt för senare undersökningar. Välkända efterföljare är Henry Mintzbergs *The Nature of Managerial Work*

(1971) och John Kotters *The General Manager* (1982). Även svenska företagsekonomer har fortsatt i hans spår. Ett exempel är Sten Jönssons *Goda utsikter: Svenskt management i perspektiv* (1995), ytterligare ett är Stefan Tengblads undersökning, *Continuity and Change in Managerial Work* (2000) som upprepar Sune Carlsons drygt fyrtio år gamla studie.

En annan förklaring till intresset för Carlsons studie är att undersökningens huvudsakliga rön fått stöd i senare forskning: ledningsarbete på toppnivå präglas av variation och mångfald, intensitet och fragmentering. Informationsinhämtning är många gånger mer betydelsefull än att ge order och fatta beslut. Eftersom chefer och ledare agerar i samspel med individer inom och utanför den egna organisationen blir kommunikation i olika former och skilda sammanhang ofta viktigare än abstrakta analyser och rationella kalkyler.

Utifrån ett detaljerat empiriskt material, studien bygger på studier av 10 verkställande direktörer som följdes under flera år, menar Carlson att företagsledare är starkt invävda i olika slags beroendeförhål-

landen. I ett ofta använt citat skriver han att innan ”vi genomförde denna undersökning var jag benägen att betrakta verkställande direktören som en orkesterledare, ståendes avsidet på dirigentpulpeten. Numera är jag böjd för att i vissa hänseenden betrakta honom snarare som dockan i en marionetteater, där hundratals människor rycker i trådarna och tvingar honom att handla på det ena eller andra sättet” (Carlson 1964, sid. 46).

Trots att forskningsfrågor, begrepp och metoder i Carlsons studie är barn av sin tid, så präglas arbetet av en tydlig ambition att utveckla en teoretisk förståelse för organisatoriskt ledningsarbetet. ”Forskarens sinne är inriktat på det okända och det förbryllande, och hans ansträngningar tar ofta sikte på att blottlägga tvivel och svårigheter” (sid. 105) skriver han. Den empiriskt grundade bild av ledningsarbete som tonar fram i hans bok skiljer sig därför både från normativa administrativa ideal och populära managementretorik. Samtidigt påpekar han att ”jag har saknat ett teoretiskt system inom vilket man kunde inordna de gjorda iakttagelserna” (sid. 107).

Forskning om ledning av företag och andra organisationer är ett centralt, men också unikt område för företagsekonomisk forskning. Därför är det viktigt att undersökningar inte enbart beskriver trender och tendenser inom det studerade praktikfältet, utan klargör hur empiriska resultat och teoretiska analyser förhåller sig till annan samhällsvetenskaplig forskning. I dag är sådan teoretisk anknytning av forskningen självklar, men insikten om dess betydelse återfinns också i Carlsons studie. ■



”
hundratals
människor
rycker i
trådarna

Referenser

Sune Carlson (1964/1951). *Företagsledare i arbete*. En undersökning av företagsledares arbetsbörda och arbetsmetoder. Stockholm: Bokförlaget Prisma.

Sten Jönsson (1995). *Goda utsikter. Svenskt management i perspektiv*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.

John P. Kotter (1982). *The General Managers*. New York: The Free Press.

Mintzberg, Henry (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row Publishers.

Stefan Tengblad (2000). *Continuity and Change in managerial Work*. GRI-report 2000:3, Göteborgs universitet.



Att mäta eller inte mäta – tydlighetsparadoxen i professionell verksamhet

I korthet

Det är endast i ett begränsat antal fall som mätningar är ett bra sätt att komma åt brister i verksamheter.

Debatten om styrning av och i offentlig sektor pågår ständigt. Det kan handla om vinster i välfärden, brist på medmänsklighet och värdighet i äldreomsorgen, brister i patientsäkerhet, sjunkande kvalitet i skolan – många fler exempel kan ges. Genom den styrideologi som kallas New Public Management försöker politiker och administratörer komma tillrätta med dessa och andra problem. Intensifierad styrning och mätning blir ofta lösningen. Genom att i ökande grad mäta verksamheten vill man skapa tydlighet, styrbarhet och jämförbarhet – men dessvärre kan effekten vara den motsatta.

Många verksamheter inom offentlig sektor är av professionell karaktär, det vill säga de baseras i stor utsträckning på att de utförs av högt kvalificerade medarbetare med förväntningar på hög grad av autonomi. Arbetet som utförs är notoriskt svårt att styra och resultaten ofta mångtydiga, och därmed svåra att utvärdera. Traditionellt har utvärderingen anförtrotts till de professionella utövarna. Generaliserade styrformer som New Public Management ställs här inför ett fundamentalt problem, som ytterligare försvåras av att styr- och mätmodellerna sällan hämtas från andra slags professionella verksamheter, utan snarare från exempelvis bilindustrin. Där är mätning av objektiva förhållanden, såsom tids- och materialåtgång, centralt. Men inom exempelvis skola eller sjukvård är man ofta inte primärt intresserad av enkelt mätbara fenomen såsom åtgången på pennor eller bandage. Det som är intressant att mäta är betydligt mer svårfångade saker, till exempel kan ambitionen vara att mäta elevers kunskaper med prov eller betyg, eller att mäta äldres välmående och kvaliteten på hemtjänsten. Dessa typer av mätningar är viktiga, inte bara för att de ger möjligheter att utvärdera en verksamhet utan också för att de kommer påverka verksamhetens inriktning – vad man mäter styr man, brukar det heta i grundböcker i ekonomistyrning, och fortsatt – vad

” Det är
endast i
ett begränsat antal
fall som mätningar
är ett bra sätt att
komma åt brister i
verksamheter.

som mäts blir gjort. Det betyder att valet att mäta, och valet av vad som mäts, i sig påverkar verksamheten.

Mätning är en form av kvantifiering, men det är inte vilken kvantifiering som helst. När vi läser en skivrecension och den får betyg fyra av fem så är det en subjektiv bedömning av skivans kvaliteter som kvantifieras på en skala. Ofta ger detta värdefull information, men de flesta tycker nog att informationen blir mer meningsfull om vi också läser recensionen. Men strängt taget är inte skivans betyg en *mätning* av skivans kvaliteter. Poängen med en mätning är att den är rimligt objektiv. Skivans spellängd eller ljudkvalitet mätt i bitrate kan fastställas av olika personer oberoende av varandra – poängen med en recension, däremot, är just det att olika bedömare ger olika värden. Ett grundläggande problem är emellertid att vi tenderar att glömma bort de bedömningar som ligger till grund för många typer av kvantifieringar.

Detta konstaterande kan tyckas vara trivialt, men det har långtgående konsekvenser för hur vi ska se på mätning i komplexa verksamheter med mångtydiga resultat. I vissa sammanhang är mätning tämligen oproblematiskt, medan det i professionella sammanhang oftast blir betydligt knepigare. När det gäller grova fall av misslyckanden är det sällan problem – vård i äldreomsorgen och Lex Maria-anmälningar känner vi alla till genom mediernas rapportering. Det är emellertid svårare att komma åt den mer vardagliga verksamheten, när saker och ting fungerar ungefär som det är tänkt. Hur ska vi till exempel se på kvaliteten i en skola? Vilka möjligheter att mäta utfallet har vi där? Ska vi se till hur nöjda eleverna är? Hur väl de lyckas på nationella prov? Vilka betyg de får? Hur väl fångar detta målen som skolan har att uppfylla – till exempel att främja ”elevers utveckling och lärande samt en livslång lust att lära”, som det formuleras i Skollagen (1 kap. 4 §)?

Mätentusiasterna svarar naturligtvis att det är en fråga om att mäta rätt saker. Men frågan är om det hjälper. Professionellt arbete är ofta en fråga om erfarenhetsbaserade avvägningar och bedömningar, om maggropskänsla och intuition – och detta påverkar också möjligheten att enkelt mäta resultatet. De mätningar som utförs kan sägas vara av två typer – och här kommer exemplet med skivrecensionen in i bilden igen.

Den första typen av mätningar är strängt taget inte mätningar, utan kvantifierade bedömningar. Bakom dessa siffror



Andy Warhol

“Don’t pay any attention to what they write about you. Just measure it in inches.” ■



Om författaren

Johan Alvehus är ekonomie doktor, företagsekonomi, och forskar inom området styrning och ledning av professionella organisationer. Han är verksam vid Högskolan i Kristianstad. ■

– till exempel ett betyg – ligger en professionell bedömning till grund, en bedömning utan vilken siffran egentligen saknar mening. Mätvärdet är alltså i grunden subjektivt – vilket inte är samma sak som godtycklig, eftersom den (bör) baseras på professionell kunskap och kunna motiveras och berättigas. (Detta motsvarar alltså skivans betyg, som baseras på en bedömning som recensenten uttrycker i den tillhörande texten.) Den andra typen av mätningar avser objektivt tillgängliga faktorer, till exempel antalet datorer per elev eller antalet vårdplatser per invånare i upptagningsområdet. Även om detta kan mätas objektivt, så är valet av mätetal fortfarande subjektivt. (Detta motsvarar till exempel skivans ljudkvalitet mätt i bitrate – vilken egentligen inte säger så mycket om huruvida ljudet är bra eller dåligt; en dålig inspelning blir inte bättre av högre bitrate, möjligen kan bristerna höras tydligare.)

Båda dessa typer av mätproblem leder till svårigheter som kan sammanfattas som *tydlighetsparadoxen*.

Genom att få en siffra på något, skapas ett intryck av tydlighet och exakthet. Enkelt mätbara kvantiteter, som antalet vårdplatser eller antalet rapporterade vårdskador, skapar möjligheter att på ett kostnadseffektivt sätt få en uppfattning om verksamheten. Men genom att fokusera på vissa saker, kommer andra att marginaliseras. Om det viktigaste måttet för en utbildningsverksamhet är genomströmning – vilket är fallet på högskolor och universitet idag – så kommer detta troligen att påverka utbildningens inriktning. Det blir viktigare att studenter klarar tentan än att de faktiskt har lärt sig någonting. Om det viktigaste i en vårdverksamhet är att minska andelen rapporterade vårdskador så är det enklaste sättet att minska dessa

” Tydlighets-
paradoxen
innebär i korthet att
man använder enkla
mätetal som i sin
enkelhet döljer det de
avser att mäta.

att minska rapporteringsviljan – ”ska vi verkligen rapportera, det var ju bara en incident” – vilket naturligtvis är förödande för ett systematiskt säkerhetsarbete. Dessutom är mätetalen förhållandevis enkla att manipulera och ensidigt fokus på något eller några av dem kan leda till att verksamheten styrs i underlig riktning. Nöjdare grundskoleelever kanske vi kan få genom lättsammare lektioner och nya iPads; innehållet i nationella prov kan lärarna få reda på i förtid och därmed förbereda eleverna för, och dessutom rättar lärarna sina egna elevers prov; betygsinflation är ett välkänt fenomen. Mätningen kan alltså rent av leda till konsekvenser som är direkt skadliga för verksamheten.

När denna typ av effekter uppträder blir ofta lösningen att införa ytterligare styr- och mätsystem. I högskole- och universitetsväsendet genomförs kvalitetsutvärderingar, i vården kommer krav på systematiskt säkerhetskulturarbete. I sin tur leder dessa till nya mätinsatser, till exempel genom att ranka lärosäten utifrån kvaliteten på studenternas examensarbeten och att skicka ut enkäter till vårdpersonalen för att ”mäta” säkerhetskulturen, vilket i sig skapar nya mätningorsakade problem (för att inte tala om merarbete). Oavsett vilken typ av förenklingar – mätningar – som väljs, så kommer de att i bara begränsad utsträckning representera det som man vill mäta.

En annan effekt är att mätningarna riskerar att leda till att man glömmer bort den bedömning som ligger bakom många mätetal. En siffra ger intryck av objektivitet – men en siffra som baseras på en bedömning (till exempel ett betyg, även om det är bokstäver) är förstås fortfarande en bedömning. Den tydlighet som framtvings döljer aspekter som är centrala för styrningen av verksamheten. Säkerhetskultur som mäts genom enkäter och rapporteras i form av ”trafikljus” – om tillräckligt många svarar positivt blir det grönt ljus – kan lika gärna indikera en bedräglig självgodhet som en god ”säkerhetskultur”.

Tydlighetsparadoxen innebär i korthet att man använder enkla mätetal som i sin enkelhet döljer det de avser att mäta.

Men klarar vi oss då utan mätningar? I många fall är troligen svaret helt enkelt ”ja”. I andra fall kan mätningar vara ett effektivt sätt att komma åt brister i verksamheter och fungera som ett viktigt redskap för att styra en verksamhet. Det finns dock ingen kungsväg till bättre mätningar eller bättre styrning. De tydliga siffrorna döljer den bakomliggande mångtydigheten. När denna glöms bort finns risken att verksamhet, där kompetent personal anställts just på grund av att deras bedömningar är centrala för verksamhetens utövande, styrs på alltför triviala grunder. Mätetalen riskerar att skapa en bedräglig enkelhet som skadar mer än den främjar professionella verksamheter. ■

Referens

Alvehus, Johan (2012).
4 myter om professionella
organisationer. Lund: Stu-
dentlitteratur.



Roland Almqvist
Bino Catasús
Niklas Wällstedt

Det är både teorin och tillämpningen av New Public Management som skapar rädda organisationer!

I korthet

Vi behöver bli bättre på att se om det är teorin, eller om det är tillämpningen utav den, som är problemet. ■

De senaste decenniernas styrreformer i offentlig sektor har vi lärt känna igen under namnet New Public Management (NPM). NPM är dock ingen enhetlig teori, utan snarare ett paket av idéer och tekniker för styrning av organisationer som tillsammans syftar till att få ut mer verksamhet för samma eller mindre resurser, utan att för den skull tappa i kvalitet. Detta syfte tror vi inte att någon, vare sig läkare eller ekonom, är emot. Men NPM har ändå utsatts för hård kritik under senare tid och många skräckexempel lyfts fram som effekter av just NPM. Nu har forskare också börjat blanda sig i den allmänna debatten och föra fram sina för- och motargument vad gäller denna kontroversiella styrreform som sägs ha sina rötter i Margaret Thatchers Storbritannien i början av 1980-talet.

Den debatt som hitintills har förts är ofta alldeles för onyanserad. NPM har framställts, såväl av forskare som av andra, som antingen svart eller vit, som något som borde avskaffas helt eller som något som i stort sett bara har goda sidor: debatten har polariserats. När den ena sidan sjunger mätbarhetens och valfrihetens lov, svarar den andra sidan med att mätysterin i grunden förstör det professionella arbetet. Detta spås sedan på av onyanserade debatter kring utvärderingens vara eller icke vara, samt värdet av kontraktsstyrning och offentliga upphandlingar. Till viss del är det debattformatet som gör att polariseringen ökar, men det hindrar inte att sakfrågan kommer i skymundan: vi bör ta de större idéerna om t.ex. resultat, professionell självständighet och utvärdering på allvar och inte förkasta dem i dess helhet.

Vi vill hävda att många idéer som NPM bygger på är här för att stanna! Men denna styridé kommer, som alla styridéer, att

” Vi behöver bli bättre på att se om det är teorin, eller om det är tillämpningen utav den, som är problemet.

förändras och utvecklas. Det handlar om att plocka russinerna ur kakan och ta vara på det som har potential inom NPM och eliminera de delar som inte håller vad de lovar. Vi anser det därför viktigt att börja nyansera debatten och diskutera vilka delar av NPM som tycks fungera, och vilka som inte gör det.

I denna artikel kommer vi att förhålla oss till vissa delar av styrpaketet NPM, nämligen resultatstyrning, samt uppdelningen i beställare och utförare, och därmed problematiken med decentralisering och detaljstyrning.

Vi tror att det är fel att ge resultatstyrningen hela skulden för alla de knepigheter som uppmärksammats av journalisten Maciej Zaremba och som utgjorde ett startskott för den fortsatta debatten. De skräckexempel vi sett, bl.a. att vissa patienter inom vården prioriteras framför andra för att de anses lönsammare och att privata friskolor gör orimligt höga vinster, bygger knappast på en ”ond” samling idéer och begrepp utan snarare på en kombination av tankefel och tillämpningsfel. Mycket få av de problem som tillskrivs NPM uppstår automatiskt. Däremot öppnar NPM upp för en rad möjligheter till ekonomisk styrning, såväl positiva som negativa, precis som den gamla administrativa modellen öppnade upp för såväl paragrafrytteri som professionell självständighet.

För vår del ser vi alltså inte tron på resultatstyrning och -mätning som det viktigaste tankefelet. Vi anser snarare att NPMs rötter i den så kallade agentteorin är boven i dramat. Agentteorin utgår från antagandet att alla människor handlar av egenintresse och därför kommer att vara opportunistiska om tillfälle ges. Enligt agentteorin kommer alla att försöka lura sina uppdragsgivare för att främja sina egna intressen. Detta antagande gör det möjligt att konstruera enkla och tydliga styrmodeller, men detta underskattar också betydelsen av alla andra drivkrafter som präglar det professionella arbetet. Ironiskt nog har man, genom att skapa en spelplan där allt går ut på att förhindra ett negativt beteende, legitimerat samma beteende: här man bara följer regelboken, uppnått de resultat som specificerats i kontrakten, behandlat si eller så många patienter, producerat si eller så många procent godkända elever, spelar andra intressen mindre roll.

Som styridé är därför NPM kanske fel ute när det gäller det som kallas resultatstyrning. Tanken att det är prestationer och effekter som ska mätas blir lätt alltför snäv. Idén i NPM att beställaren (som ytterst är politiska organ) ska stipulera ”vad” som ska uppnås med den offentliga verksamheten, medan utförarna, de som verkligen kan verksamheten, själva ska bestämma ”hur” det ska uppnås är i grunden god. Men denna decentraliseringstanke har visat sig ytterst svår att tillämpa i praktiken då mål, mått och indikatorer som fångar in ”vad”-dimensionen visat sig hart när omöjliga att formulera i kon-

Om författarna

Roland Almqvist är docent i företagsekonomi och föreståndare för Institutet för kommunal ekonomi, Stockholms universitet. Hans forskning handlar kontroll inom den offentliga sektorn med fokus på New Public Management. ■

Bino Catasús är professor vid Stockholms Universitet, närmare bestämt professor i företagsekonomi, särskilt redovisning och revision. Hans forskning har på senare år varit inriktad på studier av de praktiker som rör bolagsstyrningen (exempelvis ägaraktivism, revision och revisorer, styrelser och bolagsstämmor). ■

Niklas Wällstedt är doktorand på Institutet för kommunal ekonomi, Stockholms universitet. ■

trakten mellan beställare och utförare. Tankefelet är således att "vad"-frågorna inte med lätthet kan särskiljas från "hur"-frågorna och i praktiken har dessa frågor blandats ihop. Om denna cocktail dessutom kryddas med en relation mellan beställare och utförare som präglas av misstro, återstår bara detaljstyrning. Som ett brev på posten utvecklas därmed (överdrivna) inspektioner, revisioner, processbeskrivningar och kvalitetssäkringssystem.

Detaljstyrningen är, visar vår egen forskning, ett resultat av att beställarna vill ha kontroll över "hur"-frågorna, bl.a. för att på detta sätt minimera risken för t.ex. vårdskandaler; något som upplevs vara det värsta som kan drabba exempelvis en kommun. Men denna detaljstyrning går alltså helt emot många av de idéer som NPM är uppbyggda av: den är ett tillämpningsfel. Ledningar i organisationer har tolkat NPM-modellen bokstavligt, men inte allvarligt, eftersom de är rädda att misslyckas!

Så om detaljstyrning av professionen från beställarsidan inte är något annat än ett tillämpningsfel i praktiken och så långt från idealen bakom decentralisering, och således också NPM, man kan komma, vari ligger då problemet? Jo, detaljstyrningen är ett symptom av mätproblematiken och agentteorins stipulerade misstro *tillsammans*. Felaktigheten ligger i att en del av NPM – misstron – har fått gå ut över en annan del – decentraliseringen av arbetsuppgifter. Därför behövs mer av kommunikation och samförstånd över beställar- och utförargränser, men också mer kvalitativa utvärderingar och professionell autonomi. Men för att det ska fungera måste vi revidera de agentteoretiska antagandena liksom antaganden kring mätning som det enda sättet att utvärdera kvalitet.

Det vore dock synd att nedvärdera mått och mätningar för mycket, eftersom de ofta är användbara som kontrast och komplement till professionella bedömningar. Därför behövs såväl resultat- och kvalitetsmått som kvalitativa utvärderingar av professionellt styrda verksamheter. Det behövs också ett större förtroende för oss medborgare och skattebetalare att vi är förmögna att utvärdera utförarna på andra grunder än kvalitetsmått. Till skillnad från vad vissa debattörer tror, finns det bättre sätt även för oss att välja skola och vårdcentral än genom att bara läsa årsredovisningen.

Att gå från iakttagelsen att privata företag oftast gör vad de gör bättre än offentliga organ, till påståendet att företag borde ta över dessa organs plikter, kan liknas vid iakttagelsen att gästerna på hälsöhem genomsnittligen är friskare än patienterna på ett sjukhus, och av detta dra slutsatsen att gympingledare borde ta över läkarnas roller." ■

John D Donahue, Den svåra konsten att privatisera, SNS förlag, 1992, Sidan 208.

teori, en grupp antaganden eller påståenden som förklarar företeelser av något slag och systematiserar vår kunskap om dem. Teori används ofta synonymt med lära för att beteckna ett väletablerat kunskapssystem, men kan också användas för att understryka den hypotetiska karaktären hos en grupp påståenden ("Detta är ännu bara en teori"). Teorier kan vara helt deduktiva, såsom i matematik och logik, eller empiriska om de åtminstone delvis är baserade på vår sinnliga erfarenhet. (<http://www.ne.se/kort/teori>). ■

Vad som krävs är alltså större förtroende för utförarna och medborgarna, samt en mer nyanserad syn på vad kvalitetsmått egentligen kan säga om servicekvalitet. *Resultatmått bör inte vara slutet på en diskussion utan början!* Detta ställer höga krav på beställarna, dvs. politiker och chefer. De måste klara av att våga släppa på detaljkontrollen och lära sig att utvärdera professionella verksamheter utifrån såväl mått som mer kvalitativa faktorer. Men det innebär också motsvarande krav på professionerna. Vad som behöver diskuteras är hur utförarverksamheten ska våga släppa in beställarna så att de får vara med och stipulera mål och kräva resultat; något som är deras demokratiska rättighet. Dessutom behöver ansvaret för kostnadseffektiviteten, en av NPMs kärnfrågor, diskuteras. Vem har ansvaret för den kontinuerliga kostnadseffektiviseringen i ett sammanhang där "värde för pengarna" bedöms av flera olika intressenter och inte bara kan fastställas genom ett nyckeltal?

Sammanfattningsvis menar vi att det är möjligt att nyansera debatten för att inte fastna i argument enligt vilka man ser professionell autonomi eller resultatmätning som hela lösningen eller hela problemet.

Vi behöver också bli bättre på att se om det är teorin, eller om det är tillämpningen av den, som är problemet. Och om vi ska klara det måste vi våga kommunicera över gränserna – inte misstänksamt försöka styra varandra på armlängds avstånd. Först då finns det möjligheter att utveckla orädda ledningar i offentlig sektor som på allvar, men inte bokstavligen, tar sig an teoretiska styrmodeller och omvandlar dessa till en värdeskapande praktik. ■

Redaktion



Nils Brunsson är professor i företagsekonomi vid Uppsala universitet. Han är en av grundarna av Score, ett centrum för forskning om organisation och offentlig sektor. Nils Brunsson har bl.a. forskat om beslutsfattande, administrativa reformer, standardisering och meta-organisatiorer. För närvarande leder han ett forskningsprogram om hur marknader organiseras.



Kristina Genell är lektor i företagsekonomi vid Högskolan Kristianstad där hon är avdelningschef och arbetar med kurser inom organisationsområdet samt uppsatshandledning. Kristinas forskning är inriktad på organisationer och offentlig sektor. Hon har också tio års erfarenhet som förläggare av företagsekonomisk litteratur.



Ola Håkansson är sedan närmare tjugo år förläggare för akademisk litteratur inom företagsekonomi och inom metodområdet. Han arbetar på Studentlitteratur, som är Sveriges största förlag för akademisk litteratur. Han har själv aldrig skrivit någon bok, men funderar på att skriva sin självbiografi med titeln Ett liv i den akademiska världens periferi.



Tommy Jensen, professor i företagsekonomi, arbetar vid Stockholms universitet, Stockholm Business School. Tommy undervisar ekonomer i etik och hållbar utveckling. Hans forskning riktar sig mot de dilemman som uppstår då det privata möter det offentliga samt organisationers roll och ansvar i samhället.

Redaktionsrådet

Mats Alvesson är professor i företagsekonomi vid Lunds universitet och även knuten till University of Queensland, Brisbane och Cass Business School, London. Hans forskningsområden inkluderar organisationskultur, kunskapsarbete, identitet, chefsarbete, ”ledarskap” och kvalitativ metod. Han utnämndes 2010 till Wallenberg Scholar med ett större personligt forskningsanslag.

Björn Axelsson är professor i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm. Han förknippas dels med den s.k. IMP-Gruppens forskning om industriell marknadsföring och inköp, dels med inköpsforskning i en vidare mening. IMP-gruppens arbeten inriktas på analyser av företagsrelationer och industriella nätverk. Under några år innehade han Sveriges första professur i inköp. Han leder idag ett forskningsprogram om effektivt säljarbete.

Bino Catasús är professor vid Stockholms Universitet, närmare bestämt professor i företagsekonomi, särskilt redovisning och revision. Hans forskning har på senare år varit inriktad på studier av de praktiker som rör bolagsstyrningen (exempelvis ägaraktivism, revision och revisorer, styrelser och bolagsstämmor). Han har tidigare forskat en hel del kring styrningsfrågor, både gällande offentlig och privat sektor.

Barbara Czarniawska innehar Torsten och Ragnar Söderbergs professur i allmän företagsekonomi vid GRI, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, där hon har ansvar för

forskningsprogrammet *Managing Overflow*. Czarniawska har studerat komplexa organisationer i flera länder och skrivit om det på polska, engelska, svenska och italienska.

Karin M. Ekström är professor i företagsekonomi, inriktning marknadsföring vid Högskolan i Borås där hon leder forskargruppen *Sustainable Consumption Research Group*. Hon har bland annat forskat om familjekonsumtion, konsumentsocialisation, samlande och återanvändning och återvinning av kläder och textil.

Per Forsberg är docent och anställd som universitetslektor i företagsekonomi vid Örebro universitet. Pers forskning handlar om redovisningens roll i olika typer av organisationer och deras koppling till samhället. Hans pågående forskning i redovisningshistoria omfattar bruksföretag/samhällen, byorganisering, föregångare till aktieföretag och kloster.

Maria Grafström är docent i företagsekonomi och verksam vid Score, Handelshögskolan i Stockholm och Stockholms universitet. Marias forskning handlar om medier och organisationer. Hon har särskilt intresserat sig för frågor som rör ekonomijournalistik, nyhetsproduktion och kommunikation i ett digitaliserat medielandskap samt hur idéer om socialt ansvarstagande definieras och sprids på den mediala arenan.

Bengt Jacobsson är professor i företagsekonomi vid Södertörns högskola och har forskat om reformer, styrning, och förändring i offentliga organisationer. Han har lång erfarenhet av ämnesöverskridande samarbete, både från utbild-

ning och forskning. Han ledde nyligen ett forskningsprogram om Regeringen och samhällets organisering.

Karin Jonnergård är professor i företagsekonomi vid Linnéuniversitetet och Lund universitet. Hon är en av grundarna av det svenska nätverket för professionsforskning och Gruppen för bolagsstyrningsforskning vid Linnéuniversitetet. Karin Jonnergård har bland annat forskat om utveckling av bolagsstyrningssystem och om dess aktörer. Hon har också gjort jämförande studier om styrning av revisorer och andra professioner som läkare, lärare och socio-nomer.

Lars Strannegård är rektor vid Handelshögskolan i Stockholm och innehavare av Bo Rydin och SCAs professor i ledarskap. Han har bland annat forskat om media och företagande, organisering inom konst- och kulturfältet samt miljöfrågor i företag.

Magnus Söderlund är professor i företagsekonomi, särskilt marknadsföring och chef för Center for Consumer Marketing vid Handelshögskolan i Stockholm. Hans forskning handlar om konsumentbeteende, till exempel i termer av kundnöjdhet, kundlojalitet och kundens emotioner.

Alexandra Waluszewski är professor i företagsekonomi och forskningsledare vid Uppsala Universitets Centrum för Teknik- och Vetenskapsstudier, (Uppsala STS). Alexandra Waluszewski har forskat om industriella företagsnätverk, teknisk- och industriell utveckling, om innovation och om forsknings- och innovationspolicy. ■

Vi väntar på ditt bidrag!

Företagsekonomers perspektiv och kunskaper behövs i samhällsdebatten. Företagsekonomiska kunskaper är centrala för att förstå många viktiga samhällsproblem.

I Organisation & samhälle har du som är företagsekonom chans att använda dina specialkunskaper för att skriva om centrala samhällsfrågor inför en bred publik.

Att skriva i O&S är ett sätt att fullgöra akademins s.k. tredje uppgift.

Fundera på vad du kan tillföra samhällsdebatten!

Du behöver inte komma med ett helt manus med en gång.

Till en början kan det räcka med en idé om vad du vill skriva om som vi kan diskutera innan du på allvar sätter fingrarna på tangenterna.

Hör av dig med din idé till någon av redaktörerna eller till någon i redaktionsrådet.