

Nr1|2017

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

Arbetsgivarens
bit i livspusslet

Chefen tar
hjälp av robotar

TEMA GRANSKNINGSSAMHÄLLET

All granskning
– behövs den?

Drömmar om ordning
ger rädda entreprenörer

Innehåll

Nr1|2017

ORGANISATION
& SAMHÄLLE



Ansvarig utgivare Professor Lars Silver, ordförande för Föreningen Företagsekonomi i Sverige. Umeå universitet, 901 87 Umeå. **Telefon** 090-786 50 00. **Adress och kontaktuppgifter** Monica Haglund, Stockholm Centre for Organizational Research, Score, Stockholms universitet, 106 91 Stockholm. Telefon 08-674 74 10. Epost: monica.haglund@score.su.se **Hemsida** www.fekis.se **Tryck** Exaktaprint AB **ISSN** 2001-9114 **Redaktion** Johan Alvehus, Pernilla Broberg, Nils Brunsson och Kristina Genell. **Formgivning** Mats Mjörneberg, Community Works **Upplaga** 2 000 ex. **Organisation & samhälle** är utgiven med stöd från Jan Wallanders och Tom Hedelius Stiftelse samt Tore Browaldhs Stiftelse.

VÄLKOMNA!	3
DEN FJÄRDE INDUSTRIELLA REVOLUTIONEN <i>Jan Lindvall</i>	4
ATT FÅ IHOP LIVSPUSSLET KAN VARA MER KOMPLICERAT ÄN DU TROR <i>Jean-Charles E. Languilaire</i>	10
Karina, vem är du? Intervju med Karina T. Liljedal	15
GÅR DET ATT LEDA PÅ DISTANS? <i>Lena Zander</i>	16
Företagsekonomiska böcker: Hycklare eller dubbeltänkare – 1984 i 2017 års tapping <i>Lars Strannegård</i>	20
Recensioner	22
Tema: Granskningsamhället	
VARFÖR ÄR DET SÅ MÅNGA SOM GRANSKAR SÅ MYCKET? <i>Jenny Svensson</i>	28
VÅKTARE ELLER AFFÄRSPARTNERS? CERTIFIERINGSREVISORERS DUBBLA ROLLER <i>Kristina Tamm Hallström</i>	34
”UNDRAR VAD SJUTTON DE SKA HITTA NU?” <i>Emma Ek Österberg</i>	40
DRÖMMEN OM ORDNING OCH RÄDSLAN ATT GÖRA FEL <i>Matilda Dahl</i>	46
GRÄVANDE GRANSKNING: MEDIER, POLITIK OCH MARKNAD <i>Lars Engwall</i>	52
NÄR SJUKVÅRD SKA KOMMUNICERAS – OM EN NY PROFESSION I GRANSKNINGSSAMHÄLLETS KÖLVATTEN <i>Maria Blomgren, Tina Hedmo och Caroline Waks</i>	58
VARFÖR FUNGERAR SAKER OCH TING – TROTS ALLT? <i>Bino Catasús</i>	64
Företagsekonomiska filmer: Se inte Arrival – om du är nöjd som det är <i>Micael Dahlén</i>	70





I en tid då traditionella medier och den granskande journalistiken är i kris, och statens främsta granskande organ Riksrevisionen har tvingats byta ut sina tre riksrevisorer, hörs rop i den offentliga debatten om att mer och bättre granskning behövs. Ordet granskning väcker associationer till ordning och kontroll och motiveras vanligen med att man vill skapa effektiva verksamheter där ansvar kan utkrävas. Temat för årets första nummer av Organisation & Samhälle är de många aktiviteter som i företagsekonomisk forskning samlas under begreppet granskningsamhället.

Samhället lägger omfattande resurser på granskning: Antalet granskare blir fler och organisationer lägger stor möda på att bli "granskningsbara". Artiklarna om granskning i detta nummer belyser och problematiserar de fenomen som uppstår i kölvattnet av granskningsamhället, ett samhälle som i hög grad formas och drivs fram av managementidéer hämtade från företagsekonomiämnet i allmänhet och redovisning i synnerhet. Artikelförfattarna visar till exempel att motiven till granskning är betydligt fler än vad som vanligtvis lyfts fram och att granskningen i sig påverkar – ibland på oväntade sätt – vad organisationer gör och prioriterar. Idén om granskning ger också upphov till helt nya organisationer och aktiviteter. Författarna problematiserar på olika sätt den vedertagna föreställningen om behovet av "mer" eller "bättre" granskning. Ett stort tack till gästredaktören för temat, fil. dr. Matilda Dahl, Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet, campus Gotland.

Numret innehåller också artiklar om digitalisering, virtuella möten och vad individers livssfärer betyder i arbetslivet.

Trevlig läsning!

Johan Alvehus, Pernilla Broberg, Nils Brunsson, Kristina Genell och Maria Grafström



Jan Lindvall

Den fjärde industriella revolutionen

I korthet

Digitaliseringen skapar helt nya förutsättningar för informationshantering.

” Utvecklingen förändrar förutsättningarna för många företagsekonomiska grundfrågor

Allt fler menar att vi befinner oss i inledningen av en fjärde industriell revolution. I USA gör den federala staten stora satsningar på ny teknik, i Tyskland ges frågan uppmärksamhet genom Industrie 4.0, och i Sverige presenterade regeringen 2016 en ny industrialiseringsstrategi, *Smart industri*, där digitaliseringen identifieras som en viktig fråga.

Gemensamt för dessa satsningar är tron att digitaliseringen kommer att medföra stora förändringar för samhälle, företag och individer. Som Digitaliseringskommissionen (SOU 2015:91) skriver:

Digitaliseringen skapar helt nya förutsättningar för näringslivet. Etablerade affärs- och verksamhetsmodeller utmanas och befintliga strukturer förändras i grunden. Vissa fysiska varor blir digitala tjänster, digitala plattformar effektiviserar, rationaliserar och internationaliserar tjänster som tidigare var lokala och traditionell produktion effektiviserar.

Exempel på teknik som inger både förhoppningar och tvekan är förekomsten av kognitiva datorer (exempelvis IBM:s Watson), algoritmer för maskinlärande och artificiell intelligens, robotar och sammankopplade maskiner (tingens internet). Tillsammans skapar dessa digitala tekniker informationsrika miljöer, *big data*, datamängder som ofta finns i "molnet".

Utvecklingen förändrar förutsättningarna för många företagsekonomiska grundfrågor. Tekniken kan förbättra beslutsfattandet i frågor om resursallokering; nya möjligheter ges till organisatorisk integration, och behovet av ny kunskap kan förändra maktförhållanden i organisationer. Ytterst kan tekniken påverka arbetsmotivationen genom att den möjliggör nya former för prestationsmätningar.

Vilka följder får då digitaliseringen? I den akademiska diskussionen betonas att informationstekniken (det materiella) är utvecklad av människor, för människor (det sociala). En



sådan socio-materiell ansats innebär att tekniken inte ses som något helt givet, men inte heller som ett helt öppet fenomen. Tekniken både begränsar och skapar möjligheter för användaren, allt beroende på hur den utvecklas och modifieras i sitt specifika organisatoriska sammanhang. Enskilda medarbetares inställning och kompetens kan därför också vara av stor vikt för vilken betydelse tekniken får i organisationen.

Databaser är en av vår tids stora tekniska innovationer. Med tillgången till relationsdatabaser kan stora datamängder hanteras än mer effektivt. Även möjligheterna att lagra data på samma ställe ökar betydligt. Ett vanligt förekommande problem med kostsam dubblering av lagrade data, med åtföljande risk för kvalitetsproblem, kan därmed reduceras.

Med dessa databaser förändras förutsättningarna för arbetsorganisering. De ökar möjligheterna för medarbetarna att samarbeta om en uppgift även om de befinner sig på olika ställen. Etablerade sekventiella arbetsätt, där en uppgift först måste utföras innan nästa kan genomföras, kan ersättas av parallella arbetsätt. De underliggande bearbetade fysiska föremålen – exempelvis stora mängder dokument – kan digitaliseras. Allt fler yrkesgrupper arbetar därför med både abstrakta, virtuella representationer och konkreta, fysiska realiteter. Utvecklingen ökar kraven på användarnas förmåga till abstrakt tänkande *och* konkreta färdigheter. Med maskiner kan visserligen många arbetsuppgifter automatiseras, men människan är fortfarande bäst på komplicerade och mellanmänniskliga uppgifter.

Det är i arbetet med interna och externa databaser som ny kunskap kan skapas. Tekniken gör det möjligt att se djupare (exempelvis att relativt enkelt borra sig ner från summeringar till detaljer) och längre i tid (både historiska tidsserier och framåtriktade prediktioner). Man får kunskaper genom att ställa frågor – göra sökningar – i databasen om det man är intresserad av. Men fortfarande finns det stor skillnad mellan kunskap om hur saker förhåller sig och kunskap om hur man tillämpar denna kunskap. Bara för att man har tillgång till fakta är det inte säkert att man kan agera utifrån det. Annorlunda uttryckt: vi kan visserligen googla fram en matematisk formel, men det betyder inte att vi kan utföra beräkningen.

Möjligheten att erhålla *information snabbt, i realtid*, har länge varit en viktig fråga. Många praktiska fördelar kan inte realiseras om inte aktuell information finns tillgänglig för rätt person, vid rätt tidpunkt och i rätt format. Under mer än två decennier har utvecklingen av internet radikalt förändrat förutsättningarna. Genom en gemensam standard (IP, *internet protocol*) och utbyggnaden av nätverk för kommunikation (3G, 4G, och ett framtida 5G) har snabbheten ökat och kostnaderna för kommunikation minskat drastiskt.

”Med maskiner kan visserligen många arbetsuppgifter automatiseras, men människan är fortfarande bäst på komplicerade och mellanmänniskliga uppgifter

” ... tillgång
till mer
information är inte
alltid fördelaktigt

Ibland ställs den retoriska frågan om varför det går så snabbt att söka (googla) och finna extern information, medan det tar så lång tid att finna information i organisationers interna nät. Ett svar är att det säkerligen är olika frågor som ställs, men tidsåtgången beror också ofta på en fragmentiserad och ålderdomlig IT-arkitektur. Nu går utvecklingen mot nya sätt att lagra och hantera data. Det förväntas resultera i att det kommer att gå radikalt mycket fortare att inhämta information.

Utvecklingen ökar även möjligheterna att arbeta med strukturerade data (siffror) och ostrukturerad (text, bild och film). Insikter kan därför bygga på information från både interna slutna affärssystem och öppna sociala medier. Om informationssystemen tidigare ensidigt har dominerats av strukturerade data, är det i dag främst mängderna av öppna och ostrukturerade data som ökar.

En allt viktigare fråga blir därför hur ostrukturerade data kan tolkas på ett acceptabelt sätt. Utan organisatorisk acceptans blir informationen mindre användbar. Här har man inte mycket nytta av informationsteori. Där saknar tolkning betydelse: information handlar om syntax, inte semantik. Den etablerade informationsteorin är i grunden matematisk och uppbyggd kring förekomsten av begreppen signaler och brus. Fler signaler (mer data) betraktas alltid positivt eftersom det statistiskt reducerar störningarnas negativa inverkan på meddelandets "korrekta" framkomst och mottagande. Med många och tätt skickade signaler övervinns bruset. Vad signalerna egentligen betyder för mottagaren uppmärksammas inte.

En uppfattning bland förespråkare för big data är att *kvaliteten* på ingående data är mindre viktig eftersom mängden data är så stor. Enskilda fel tar ut varandra. I motsats till vad som gäller i många traditionella analysmodeller efterfrågas endast korrelation och inte kausalitet i modellerna.

Om korrelationer ska vara meningsfulla bör *alla* data finnas tillgängliga och inte bara utvalda delmängder. Här finns en praktisk svaghet. Rent tekniskt finns goda möjligheter att erhålla stora och varierade datamängder, men ändå arbetar många organisationer fortfarande i sin informationshantering under betydande restriktioner. Tekniska arv och historiska erfarenheter kan bli till hinder för den nya teknikens mottagande och dess möjligheter att bidra till en positiv utveckling. Ändå är det främst mänskliga begränsningar som leder till att tillgängliga data inte efterfrågas. Människor kan inte uppmärksamma allt och har heller inte obegränsad handlingsfrihet. Traditioner, rutiner och sociala identiteter kan vara betydelsefulla hinder för att använda ny teknik på rätt sätt.

Erfarenheten visar att information kan tolkas på flera sätt

Om författaren

Jan Lindvall är universitetslektor och docent i företags ekonomi och är verksam vid Företagsekonomiska institutonen vid Uppsala universitet. Jans forskning och undervisning är inriktad mot ekonomi och verksamhetsstyrning samt IT och affärssystem. ■

och att tillgång till mer information inte alltid är fördelaktigt när människor ska göra något. För mycket information kan till och med försvåra tolkningen och därmed handlandet. Fler komplexa frågor och tillgång till fler informationskällor ökar alltså ofta behovet av genomtänkta tolkningar där många förstår informationen på samma sätt. Det finns behov av interna definitioner, standarder för viktiga begrepp och tydliga tidsramar. Utifrån standarder förbättras förutsättningarna för en gemensam förståelse.

Oavsett mängd eller format på ingående data är det väsentligt att informationen, efter bearbetning, kan presenteras på ett sätt som gör budskapet begripligt för företagets olika intressenter. *Visualisering* av de stora informationsmängderna är därför en viktig aspekt att beakta. Genom visualisering kan komplexa förhållanden förenklas till mer begripliga och hanterliga bilder.

Ett utbrett sätt att visualisera viktig information är att använda så kallade instrumentbrädor. Här lyfts utfallet för viktiga framgångsindikatorer och utvecklingsmönster fram. Ofta färgsätts dessa för att enkelt visa för den ansvarige vad som är under kontroll och vad som omedelbart behöver åtgärdas. Men som det återkommande har visat sig: berättelser är ofta bättre källor till kunskapsförmedling än ren sifferkommunikation. En god analys kräver därför tillgång till både siffror



och text. Framför allt kräver det fortfarande ett stort inslag av mellanmänsklig kommunikation för att skapa åtaganden och engagemang för gemensamma åtgärder.

Digitaliseringen medför även förändrade kompetenskrav på individen. Ofta talas om ett behov av T-kompetens, en kompetens som innebär att man har viss insikt inom flera kunskapsområden så att man kan förstå andra medarbetares kompetens. Samtidigt behöver varje deltagare i en arbetsgrupp besitta egen djup kompetens inom något specifikt kunskapsområde. För en företagsekonom kan den senare kompetensen vara förståelse av "det ekonomiska språket", de begrepp och den logik som är relaterade till företagets viktigaste modeller: resultaträkning, balansräkning och kassaflöde.

Även nya färdigheter behöver utvecklas. Exempelvis blir det viktigt att utveckla förhållningssätt kring informationsintegritet och informationssäkerhet, när alltmer arbete utförs i "molnet". Ett hårt integrerat cybersystem medför många fördelar, men det skapar även risker som varje organisation måste förhålla sig till. Den största risken är ofta att de enskilda användarna har ett för avslappnat förhållande till IT-säkerhet.

I digitalt komplexa verksamheter blir det i allt fler situationer väsentligt att kunna "lyfta blicken" för att inse att den aktuella frågan kan betraktas på andra sätt, utifrån andra perspektiv än det dominerande. I många situationer kan samma fråga ge flera likvärdiga svar. Många situationer präglas av att inte vara ett entydigt val mellan klara alternativ, där effektivitet eller lönsamhet är det avgörande kriteriet. Oftare är det frågan om att använda andra kriterier och att finna balanser och kompromisser mellan alternativ som är lika legitima. Tekniken kan genom möjligheterna till simulering och visualisering av olika handlingsalternativ bidra till djupare och mer varierade insikter om detta. I andra fall är frågorna av tydlig moralisk karaktär och måste diskuteras i moraliska termer.

Trots den snabba och i många avseenden positiva teknikutvecklingen kommer människan fortfarande att vara viktigast i den framtida relationen mellan människa och maskin. Inledningsvis som frågeställare och algoritmutvecklare. Senare i processen som uttolkare och användare av informationen. Det behövs djupare expertis inom många kunskapsfält. För att övergången till en mer maskinintensiv värld ska ske på bästa möjliga sätt behöver utbildningen vid våra universitet och högskolor förändras. Här finns mycket att göra! ■

Referens

SOU 2015:91. *Digitaliseringens transformerande kraft – vägval inför framtiden.* Slutbetänkande av Digitaliseringskommissionen. Stockholm: Wolters Kluwer.





Jean-Charles E. Languilaire

Att få ihop livspusslet kan vara mer komplicerat än du tror

I korthet

För att få individers komplexa livspussel att fungera måste arbetsgivare arbeta med individuella lösningar.

En överväldigande majoritet, ungefär åttio procent, av alla svenska arbetstagare ser balans mellan familj och jobb som en viktig del av ett meningsfullt liv. Samtidigt kan en obalans mellan arbete och familj leda till stress och dålig hälsa för individen, och till att arbetsgivare riskerar att tappa värdefull kompetens. Därför inför många organisationer policyer som ger anställda möjlighet att välja arbetstider och arbetsplats. Men leder det verkligen till att de anställda får en bättre balans i livet? Forskningen pekar här åt olika håll. Förklaringen till den splittrade bilden kan vara att livet består av mer än bara arbete och familj, och att balansen i livet påverkas av mer än bara tid och plats.

Många människor anser att det finns fler livssfärer än enbart arbete och familj (Friedman 2008, Languilaire 2009). I mina studier har jag sett fyra olika sfärer: *Familjelivet* uppfyller behov av kärlek och emotionellt stöd. *Det sociala livet* uppfyller behov av tillhörighet och status. *Arbetslivet* uppfyller de materiella behoven via lön men också behov av utveckling, åtminstone i de fall då anställda ser möjligheter att växa. *Privatlivet* tillåter individen att koppla av; det ger återhämtning, energi och styrka. Men aktiviteter kan också uppfylla olika behov och kommer då att kopplas till olika sfärer. Till exempel kan man gå på bio för att vara tillsammans med sin familj och känna emotionell samhörighet i en gemensam upplevelse. Men man kan också gå på bio för att koppla av, även om familjemedlemmar är med. I det första alternativet kopplas biobesöket till familjelivets sfär; i det andra kopplas det till privatlivets. Livet i sin helhet är en kombination av de fyra olika sfärerna. Tillsammans skapar de ett så kallat livspussel.

Individer tycks ha två huvudsakliga sätt att hantera detta livspussel. Livssfärer kan *integreras* (smälta samman) eller *seg-*

” *Integrering och segmentering har olika syften och kan samexistera; segmentering krävs på kort sikt för återhämtning och avkoppling, samtidigt som integrering krävs på lång sikt*

menteras (delas upp). Många arbetsgivare ser integrering som positivt, men utifrån individens perspektiv finns det många som snarare uppskattar en segmentering (se Kylin 2007). Integrering och segmentering står inte heller nödvändigtvis i ett motsatsförhållande. Tvärtom har de olika syften och kan samexistera. Segmentering krävs på kort sikt för återhämtning och avkoppling, samtidigt som integrering krävs på lång sikt för att man ska uppfatta sig själv som en hel person med sammanhållen identitet. Låt mig ge ett exempel på hur allt detta fungerar:

Anna har tre barn och är gift med Jens. Hon jobbar som butikschef, normalt sett från åtta på morgonen till sex på kvällen. Anna tar gärna med sig pappersarbete hem så att hon kan jobba efter klockan nio på kvällen, när barnen har somnat och efter att hon och Jens har haft sin pratstund. Detta tycker Anna är bättre än att stanna kvar länge på kontoret. Ibland jobbar Anna en stund på ett café innan hon åker hem.

Anna är en social person men undviker att utveckla vänskapsrelationer på arbetet. För henne är arbetet en sak och det sociala livet något annat. Hon vill inte att dessa sfärer skall överlappa varandra. Till exempel får hon rabatt på kläder i butiken där hon arbetar, men hon ger den inte till familjen eller sina vänner utan använder den bara för att köpa arbetskläder. Å andra sidan kan Anna få idéer till sitt jobb när hon shoppar för sina egna behov eller när hon är på semester utomlands med familjen. Anna har också liknande köpbeteenden när hon väljer den nya kollektionen i butiken och när hon köper nya möbler till huset. I båda fall gör hon Excel-tabeller för att samla in och utvärdera alla möjligheter innan hon tar ett köpbeslut.

När det gäller känslouttryck så kan Anna visa samma typer av känslor inför sina medarbetare som hon kan med Jens: hon kan gråta eller skratta högt i alla sfärer. Hon vill inte att hennes känslor ska skilja sig åt mellan olika sfärer, men när hon känner stress så försöker hon lämna den i den sfär där den uppstått. När hon förra året var stressad över renoveringen hemma så tog hon varje morgon en tre minuters andningspaus framför arbetsdörren för att lämna den stressen bakom sig.

Som synes kan Anna segmentera *och* integrera olika i olika aspekter av sitt liv och inte enbart tid och plats. För att hantera gränsdragningar mellan olika sfärer använder sig individer av sju olika aspekter: tid, plats, känslor, relationer, tankar, beteende samt stress och energi. De olika aspekterna leder till olika gränsdragningar mellan livssfärerna, och hur en aspekt relateras till en sfär ger individen vägledning gällande vad som är tillåtet inom en sfär:

- *Tid*. Genom att dra tidsgränser kan man identifiera till exempel kontorstid–fritid, vardag–helgdag, sporttid–kulturtid, tid för barnen–vuxentid och så vidare. *Anna definierar olika tider: jobbtid mellan åtta och sex, familjetid mellan sex och nio, och efter klockan nio är det jobbtid igen.*
- *Plats*. Genom att dra platsgränser kan man ge olika platser olika syften. De kan ses som arbetsplatser, sociala platser,



platser för familjeliv eller privata platser. För Anna kan olika platser användas som arbetsplatser.

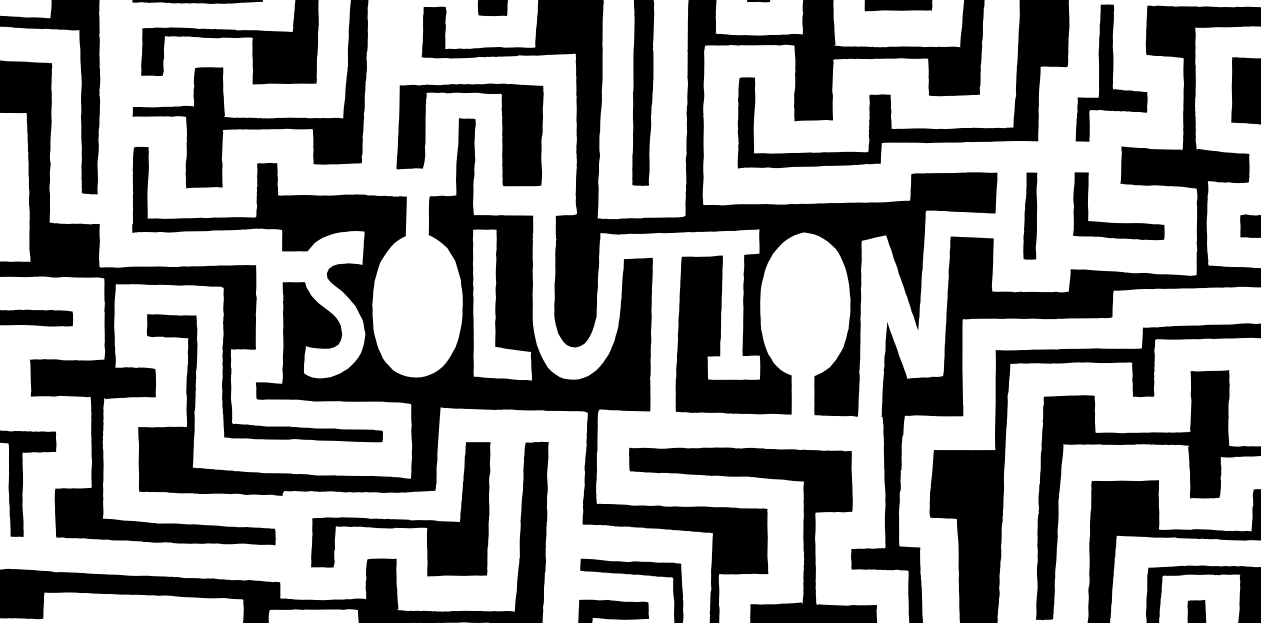
- *Relationer.* Genom att dra relationsgränser kan man identifiera vilka som är familjemedlemmar, kollegor, lagkamrater, vänner eller bekanta. *Anna har tydliga gränser som bland annat visar sig i att hon inte ger rabatter som hon fått via jobbet till andra.*
- *Känslor.* Genom att dra känslogränser kan man definiera vilka känslor man vill känna och ge uttryck för i olika sfärer. *Anna vill tillåta sig att känna på samma sätt i olika sfärer, så hon kan gråta, skratta och så vidare i varje sfär.*
- *Tankar.* Genom att dra tankegränser kan man sluta att grubbla på frågor som rör arbetet hemma, och tvärtom. Man tänker exempelvis bara på arbetet och inte på barnen under arbetsdagen. *Anna får jobbidéer när hon handlar privat och drar alltså inte alltid en tydlig gräns i det fallet.*
- *Beteende.* Genom att dra beteendegränser kan man bestämma om ett beteende kan appliceras i en eller i olika sfärer, till exempel att ha en viss ledarstil på arbetet men en annan i en ideell förening. *Anna har liknande beteende när hon köper saker till sitt jobb eller till familjen.*
- *Stress och energi.* Genom att dra stress och energigränser kan man bestämma om, och så fall hur, stress och energi som kommer från en sfär ska tillåtas spilla över i andra sfärer. *Anna tog under en tid tre minuters andningspaus innan hon anlände till arbetet för att byta tankesfär.*

Om författaren

Jean-Charles E. Langui-laïre är lektor i företagsekonomi och forskare inom Centrum för tillämpad arbetslivsforskning samt Centrum för sexologi och sexualitetsstudier vid Malmö högskola. Hans forskning fokuserar på relationer mellan arbete och icke-arbete utifrån process- och individperspektiv. Hans huvudforskningsfrågor handlar om vad individen i olika kontexter konstruerar som livssfärer samt hur och varför individen hanterar relationer mellan de olika sfärerna för att skapa ett meningsfullt liv. ■

En kombination av de olika gränsdragningarna ovan kan för en individ leda till "distinkta" eller "suddiga" sfärer. En distinkt sfär uppstår när alla gränser står i relation till den sfärens mål och behov. Sfären familj blir till exempel tydlig om alla element i den kopplas till kärleken. En suddig sfär uppstår när gränserna inte motsvarar sfärens mål och behov, till exempel när man arbetar hemma under helgen eller när man svarar på privata samtal på arbetet. När som i detta fall tids- och platsgränser överlappar varandra blandas familjelivet och arbetslivet ihop. Individen är inte enbart engagerad i familjelivet eller arbetslivet utan befinner sig snarast mellan de båda.

Om tid och plats vore de enda aspekterna att hantera skulle individen förhållandevis lätt kunna integrera eller segmentera sina livssfärer. Men som berättelsen om Anna visar är situationen ofta mer komplicerad. Livspusslet handlar om att segmentera eller integrera alla sju livsaspekter för minst fyra livssfärer. Det betyder också att arbetsgivare missar något väsentligt när de bara intresserar sig för integration mellan arbete och familj genom flexibilitet i arbetstid och arbetsplats. Om det inte finns en samsyn mellan de anställda och



” Om det inte finns en samsyn mellan de anställda och arbetsgivaren om hur de enskilda individernas livspussel ser ut och utvecklas är det risk att de anställda känner rädsla, frustration, sorg eller oro

arbetsgivaren om hur de enskilda individernas livspussel ser ut och utvecklas är det risk att de anställda känner rädsla, frustration, sorg eller oro. Det påverkar i sin tur hur organisationen fungerar. Om det däremot finns en samsyn mellan individ och organisation är det större chans att de anställda känner sig nöjda, stolta och får arbetsglädje (Languilaire 2009).

Arbetsgivare står alltså inför utmaningen att förstå komplexiteten i individens livspussel i form av de fyra livsfärderna, de sju olika aspekter som individen hanterar samt det behov av integrering och segmentering som följer. Först med en sådan förståelse kan arbetsgivaren skapa en arbetssituation som respekterar individens livspussel. Strategier, policyer och praxis bör ta hänsyn till mer än arbete och familj, till mer än flexibilitet avseende tid och plats. De måste ta hänsyn till *både* integrering *och* segmentering, och de måste ses som individualiserade. Chefer bör använda utvecklingssamtal för att förstå hur varje medarbetare påverkas av sitt unika komplexa livspussel. Utifrån detta kan man sedan utveckla lösningar som är relevanta för varje anställd och som därmed också är de rätta för organisationen. ■

Referenser

- Friedman, S. D.** (2008). *Total leadership: Be a better leader, have a richer life*. Boston: Harvard Business Press.
- Kylin, C.** (2007). *Coping with boundaries: A study on the interaction between work and non-work life in home-based telework*. Doktorsavhandling. Stockholm: Stockholms universitet.
- Languilaire, J.-C. E.** (2009). *Experiencing work/non-work: Theorising individuals' process of integrating and segmenting work, family, social and private*. Doktorsavhandling. Jönköping: Jönköping International Business School.



korta – 3 långa:

Karina: Jag disputerade vid Handelshögskolan i Stockholm i höstas med en avhandling om konsumenters reaktioner på co-creation. Det jag särskilt tittat på är kommunikation av co-creation när det gäller nya produkter och tjänster som företag och konsumenter tagit fram tillsammans, och forskningen kombinerar därför områdena innovation och marknadsföring.

O&S: Vad arbetar du med just nu?

Karina: Just nu har jag rätt många olika projekt på gång. Bland annat går jag vidare i ett VINNOVA-projekt som handlar om framtidens journalistik där jag fortsätter forska om co-creation. Samtidigt tittar jag på co-creation inom retailing och arbetar rent praktiskt med affärsutveckling tillsammans med ett fastighetsbolag. Co-creation finns ju överallt...

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

Karina: Som tonåring kastade jag slägga. Jag hade till och med svenskt ungdomsrekord. Det brukar alltid få någon att häpna eftersom jag inte passar in i den stereotypa föreställningen om en kvinnlig släggekastare. ■

Intervju med Karina T. Liljedal

Karina, vem är du?

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

Företagsekonomi kan spela en positiv roll i samhället genom att förbättra för väldigt många människor. I stort sett alla människor påverkas ju av företagsekonomi, t.ex. genom sitt arbete eller konsumtion. Vi forskare borde alltså se till att vår forskning kommuniceras och appliceras praktiskt för att därigenom kunna bidra positivt till samhället.

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

Från mitt perspektiv ser det ut som att en av de viktigaste frågorna just nu inte är ett särskilt delområde inom företagsökonomi i sig, utan snarare att vi blir bättre på att samarbeta mellan dessa delområden och, i vissa fall, även rent tvärvetenskapligt.

3. Varför?

Ska vi förbättra samhället behöver svensk företagsekonomi angripa och belysa de frågor och områden som engagerar oss från flera olika håll. Som exempel kan områden som hållbarhet och innovation nämnas, men även hela branschers utveckling såsom detaljhandeln, eller varför inte hur sjukvården ska organiseras när patienter förväntas delta mer aktivt. Personligen tycker jag att mitt eget delområde marknadsföring, och då framför allt en förståelse för konsumenter och användare, behövs mer i dessa frågor och multidisciplinära samarbeten. ■



Går det att leda på distans?

I korthet

Komplex kommunikation kräver närvaro. ■

I många av dagens företag och andra organisationer vittnas det om att det är svårt, och för en del näst intill omöjligt, att ta steget från ett chefskap på plats till att lyckas med distansledarskap. Att arbeta och leda arbete på distans innebär att interaktionen mellan chef och medarbetare oftast sker i det virtuella rummet, eller vad vi ibland kallar för cyberspace, det vill säga via elektroniska medier och telefoni. Möten i det fysiska rummet – ansikte mot ansikte – sker sällan.

Distansarbete har praktiska och ekonomiska fördelar för individ, organisation och samhälle. De anställda minimerar både restid och reskostnader och behöver till exempel inte flytta om arbetsplatsen omlokaliseras. För organisationen innebär distansarbete en möjlighet att anställa personer med eftertraktad kompetens som inte bor i närområdet, och på samhällsnivå minskar klimatpåverkan och landsbygdens avbefolkning.

Det finns dock även en rad nackdelar och problem förknippade med distansarbete och distansledarskap. För det första vet vi från forskning att interpersonell kommunikation på plats är vida överlägsen olika former av elektronisk kommunikation, och detta av flera skäl: den innehåller mer information, skapar en känsla av social närvaro och delaktighet och upplevs även som mindre ansträngande (det går till exempel betydligt fortare att tala än att skriva). Kommunikation ansikte mot ansikte förmedlar dessutom känslor på ett sätt som inte är möjligt med elektroniska medier, där till exempel emoji och interpunktion ofta upplevs som alltför trubbiga känslomarkörer. Även om röstbaserade medier och telefoni överför det talade ordet så är det inte tillräckligt; interpersonell kommunikation bygger även på det som inte uttrycks med ord utan som kan ses, höras eller "kännas in",

” Som distansledare är det också svårare att entusiasmera och motivera på ett sätt som inte upplevs som rutinartat eller oper-sonligt

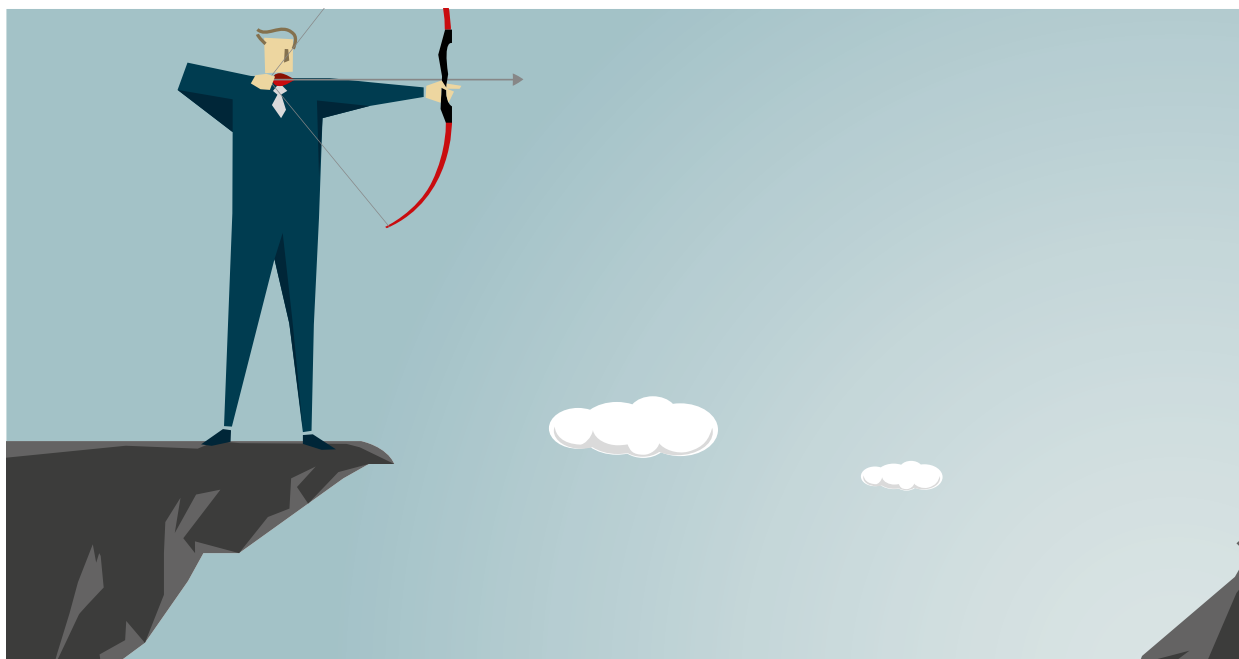
till exempel kroppsspråk, mimik och tonfall. Det innebär att en distansledare har svårare än en chef på plats att uppfatta olika medarbetares behov av uppmuntran, uppföljning och uppmärksamhet.

Som distansledare är det också svårare att entusiasmera och motivera på ett sätt som inte upplevs som rutinartat eller personligt. Inte heller kan chefen på distans läsa av stämningar, missförstånd eller gryende konflikter på samma sätt. Det blir uppenbart först när dessa kommer upp till ytan och uttrycks i tal eller sätts på pränt (och när det väl finns en skriven text så har det ofta gått mycket långt).

Att kommunikationen vid distansarbete måste ske virtuellt är förknippat med tekniska utmaningar. På många företag står uppkopplade konferensrum, med högtalare, skärmar och andra tillbehör för att genomföra videokonferenser, tomma och oanvända. Det finns många skäl till att dessa resurser inte utnyttjas, bland annat svårigheter med att få tekniken att fungera, att det tar för mycket tid i förhållande till vad det ger samt att det upplevs som omständligt att behöva bestämma vissa tider för att tala med varandra i stället för att kunna kommunicera mer spontant.

Ytterligare ett problem, enligt arbetsgivare som jag talat med, är bristen på chefer med kompetens att leda på distans. Detta är dessutom ett problem som med stor sannolikhet kommer att öka, eftersom det av allt att döma kommer att bli mer ledarskap på distans i framtiden, med tanke på de praktiska och ekonomiska fördelarna med distansarbete. Detta sätter i sin tur press på företag och andra organisationer att utbilda distansledare samt att utveckla nya former av organisatoriskt stöd för dem. Detta är nödvändigt eftersom det är stor skillnad mellan att vara chef på plats och chef på distans. På ett personligt plan kan ett misslyckande med distansledarskap i bästa fall leda till ett snöpligt temporärt avbrott i en framgångsrik chefskarriär och i sämsta fall ha en starkt negativ effekt på individens självförtroende och självkänsla. Vidare medför individuella misslyckanden, på grund av upplevd dissonans mellan individ och arbete, även ökade kostnader för företag och andra organisationer, samt samhällskostnader för till exempel arbetsmarknadsåtgärder eller för vård av stressade och arbetsöverbelastade.

För att förbättra förutsättningarna för ett lyckat distansarbete har nya former av elektronisk kommunikation tagits fram. På SVT:s webbsajt (15 februari 2017) uppmärksammades nyligen hur en distansarbetare på ett handelsföretag deltar på sin arbetsplats via en jämförelsevis enkel ”robot” bestående av en surfplatta, en extra mikrofon och en kamera med samma synfält som ett mänskligt ansikte. När han kopplar upp sig hemma på morgonen tänds skärmen på roboten och



” *I början
upplevdes
robotnärvaron som
avig och kändes
onaturlig för såväl
distansarbetaren
som medarbetarna
på plats*

distansarbetarens ansikte syns på skärmen. Allt är monterat på en ställning som rör sig framåt på hjul och fjärrstyrs av distansarbetaren hemifrån. På så sätt kan han vara med på möten, ta del i den viktiga pratstunden runt kaffet, och till och med rulla till ställen där spontana diskussioner uppstår. När dagen är slut styr han roboten till dess laddningsstation inför nästa dags arbete.

I början upplevdes robotnärvaron som avig och kändes onaturlig för såväl distansarbetaren som medarbetarna på plats, men över tid fungerade det allt bättre. En sådan teknisk lösning – som gör det möjligt för en ”uppkopplad människa” att interagera med övriga medarbetare på en arbetsplats – bör dock egentligen inte kallas för robot, då det ger en association till en maskin som designats för att fungera *i stället för* en människa. Lösningen kallades dock för telenärvaro-robot (*telepresence robot*) av en av tillverkarna när den lanserades på marknaden (Forbes, 15 juli 2013).

Vad kan då en teknisk lösning som telenärvaro-roboten innebära för distansledarskapet? Framför allt ger det en möjlighet för distansledaren att läsa in och tolka kommunikation utifrån situation och person på ett helt annat sätt än vad övriga typer av elektroniska medier och telefoni kunnat erbjuda. På BBC:s webbsajt (3 februari 2017) menar en av tillverkarna att chefer via en sådan robot kan göra mer effektiva arbetsuppföljningar. Dessutom kan medarbetarna ställas till svars på ett helt annat sätt när de befinner sig ansikte mot ansikte med den uppkopplade chefen än om de skulle få ett



Om författaren

Lena Zander är professor i företagsekonomi, särskilt internationellt företagande, vid Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet. Hon har erhållit Riskbankens Jubileumsfonds Sabbaticalanslag 2016/2017 för att arbeta med projektet "Globala virtuella teamledare: nya möjligheter för multikulturellt ledarskap" som gästforskare på Chinese University of Hong Kong. ■

meddelande via virtuella kanaler. Men det kan definitivt också väcka associationer till ett orwellskt "Storebror ser dig"-scenario: en surfplatta rullar in på en medarbetares kontor, och på skärmen syns chefen som i bestämd och ifrågasättande ton undrar varför något inte har utförts som planerat. Det kan dock inte förnekas att den här tekniken möjliggör för chefen att faktiskt vara "närvarande" på arbetsplatsen trots sin fysiska frånvaro. Men frågan är hur långt detta räcker. Kan det verkligen komma att ersätta en personlig närvaro?

På sikt kanske problemen med ledarskap på distans minskar då dagens ungdomar träder in i arbetslivet. De är ju uppvuxna med sociala medier och andra former av elektronisk kommunikation och tycks leva en stor del av sin tid i den virtuella verkligheten. Å andra sidan är det inte säkert att alla tycker att virtuell och mediebaserad kommunikation är oproblematiske, i alla fall inte i alla lägen. Vissa frågor eller situationer är – och kommer med stor sannolikhet även i fortsättningen att vara – för känsliga eller för viktiga för att kunna diskuteras virtuellt. Elektroniska medier tycks fungera bäst för den vardagliga, den informativa och den förutsägbara kommunikationen. Mer problematiska situationer och ärenden kan kanske hanteras elektroniskt om distansledaren och medarbetaren känner varandra sedan tidigare, men även här visar forskningen på en "halveringstid" när det gäller tillit om man inte träffas personligen.

Över lag har elektroniska medier och telefoni dåliga förutsättningar att fånga upp komplexiteten i kombinationer av situationer, kontext, kroppsspråk, mimik, ordval, tonfall samt känslor och reaktioner hos medarbetarna. Den nya robottekniken, och andra liknande innovationer, kan kanske underlätta för chefen att läsa av, förstå eller förmedla det essentiella i en konversation på distans. Men även om chefen är uppkopplad och närvarande via en robot så räcker det inte alltid till för att ledarskapet och medarbetarskapet ska fungera. Det krävs fortsatt ett inslag av samtal ansikte mot ansikte i det fysiska rummet, särskilt i mer känsliga sammanhang. Fysiska möten behöver kanske inte ske lika ofta eller i samma omfattning som tidigare, men det lär nog dröja innan all kommunikation sker helt virtuellt inom ramen för ett distansledarskap. ■

Referenser

- BBC** (3 februari 2017). Why you may never have to commute again. <http://www.bbc.com/news/business-38828588>.
- Forbes** (15 juli 2013). Rise of the telepresence robots. <http://www.forbes.com/sites/parmyolson/2013/06/27/rise-of-the-telepresence-robots/#4f6a91bf5779>.
- SVT** (15 februari 2017). Jobbar på distans via robotar. <http://www.svt.se/nyheter/lokalt/vast/robotar-blev-losning-pa-distansarbete>.



Företagsekonomiska

böcker

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

Lars Strannegård

Hycklare eller dubbel- tänkare

1984 i 2017 års tappning

Oxford Dictionaries utnämnde förra året *post-truth* till Årets ord. Begreppet innebär ett tillstånd eller en situation då känslor och personliga uppfattningar är viktigare än objektiva fakta. Vissa hävdar att ordet illustrerar postmodernismens devis om att absoluta sanningar och fasta värden är chimärer, medan andra hävdar att vi lever i en tid av flagranta lögnar.

I början av detta år, då Donald Trump svor presidenteden i USA, tronade George Orwells *1984* på Amazons bokförsäljningslista. Kopplingen till att Trumps rådgivare Kellyanne Conway myntade begreppet "alternativa fakta" är inte långsökt för att åtminstone delvis förklara denna boks, skriven år 1948, ökade popularitet. George Orwells dystopiska roman som jag läste i gymnasiet gör sig påtagligt påmind, och min omläsning sätter samtiden i ett nygammalt ljus. *1984* innehåller två begrepp som sannerligen *eller inte* fått vingar: *dubbeltänk* och *nyspråk*. Dubbeltänk (doublethink) innebär att samtidigt hålla två, motstridiga, tankar eller ståndpunkter för sanna. Dubbeltänk är inte detsamma som hyckleri, utan innebär att en dubbeltänkande person inte uppfattar att någon motsättning eller konflikt råder. En hycklare är medveten om motstridigheter, en dubbeltänkare ser hållningar som är motsägelsefulla som oproblematiska. En dubbeltänkare kan medvetet fara med osanning och ändå vara övertygad om att det är sanningar som yppas. Nyspråk är ett språk med begränsad grammatik och vokabulär, utformat för att begränsa individens tankemöjligheter. När jag tar del av Donald Trumps twitterflöde börjar nyspråkets varningsklockor ringa.

I denna tid av alternativa fakta, postsanningar, nyspråk och dubbeltänkande är det nästan kusligt hur profetisk en bok utgiven för snart 70 år kan visa sig vara. Orwells påhittade nyord som jag i gymnasiet tyckte var humoristiska och kreativa blir



vid en omläsning år 2017 skrämmande. Orwells begrepp nyspråk hade som syfte att beskriva hur enskilda individers uttrycksmöjligheter och därmed tankeramar kan begränsas. Och också hur maktens främsta verktyg är språket och ordens innebörder. Mängden ord i *1984*s nyspråk skulle hela tiden minska och språket skulle bli mer och mer avskalat för att vinna i precision. Ett ord skulle enbart ha en otvetydig innebörd och alla facetter och tolkningsmöjligheter skulle slipas av.

Om vi med nyinstitutionella glasögon tittar på det språkbruk som år 2017 intagit Vita huset kan vi kanske förvänta oss en spridning av detta språkbruk i andra delar av samhället i takt med att det blir legitimt. Att en vit man i maktposition offentligt kallar kvinnor feta, fula eller över-skattade trodde nog många av oss vore en politisk omöjlighet för bara några korta månader sedan. Men ett nytt språkbruk, lanserat som fritt från hyckleri och politisk korrekthet kan uppenbarligen snabbt göra landvinningar även i vår tid.

Nils Brunsson har i många sammanhang visat hur hyckleri organiseras och pekat på att organisationer uppträder diametralt motsatt till de normer och ideal de håller fram. Vi har också inom företagsekonomin sett systematiska studier av hur detta hyckleri går till i praktiken: vem som säger vad, när och var för att få hyckleriet att framstå som begripligt, nödvändigt och rationellt.

Men kan de nyspråk som nu kanske växer fram förklaras med den begreppsapparat som organisationsläran givit oss? Eller är det något nytt med det orwellska nyspråksbegreppet i samtiden tappning? Räcker skönlitteraturens språk för att förstå dagens politiska realiteter? Eller behöver vi nya samhällsvetenskapliga studier för att begripliggöra det som en gång kallades hyckleri men nu kanske skall benämnas något annat? ■

Recensioner

Om du är intresserad av att recensera så kontakta Anna Jonsson, anna.jonsson@fek.lu.se, som är ansvarig för recensionerna i O&S.

■ **Bildningens praktiker**, Eva Mark, Lars Johan Erzell, Lena Dahlén, Anette Hellman, Anita Synnestvedt och Magnus P. Ångsal, Makadam förlag, 2015.

Wilhelm von Humboldt, som levde en bit in på 1800-talet i Tyskland, har kommit att förknippas med begreppet bildning (bildung) ända in i vår tid. Medan de klassiska bildningsidealerna som formulerades av Humboldt delvis har ändrats, förknippas Humboldt fortfarande med idén om individens fria och självständiga utveckling. I en allmer instrumentaliserad värld kan det vara intressant att ställa sig frågan vilken betydelse bildande moment kan ha i den akademiska undervisningsprocessen. Boken *Bildningens praktiker* ger vägledning och inspiration i denna fråga.

Bildning är ett stort ord i och med att det rymmer så många olika tolkningar av dess

betydelse. Detta bejakas i boken genom att sätta bildning i relation till processperspektiv, kritiska perspektiv, hermeneutisk bildningssyn och bildningsprocesser. Processperspektivet betonar bildning med fokus på innehållet eller på karaktären hos processen. Kritiska perspektiv lyfter fram en självständig och granskande ansats medan en hermeneutisk bildningssyn poängterar tolkning och reflektion som centrala i bildning. Gällande individens förändring talar vi om personliga bildningsprocesser.

Genom att lyfta fram bildningens perspektiv och processer i olika undervisningspraktiker vill författarna utgå från en operativ syn på bildning. De sätter därmed fingret på hur vi gör akademisk bildning. Bokens kapitel ramas in av redaktörens inledning och avslutning och i enskilda kapitel går författarna in på sina respektive akademiska ämnesområden.

Erzell menar att det skulle vara givande att erbjuda biologiundervisning som ett *liberal arts-program* där humaniora och naturvetenskap tillsammans skapar en bred naturfilosofisk grund för förståelse. Dahlén menar att samspelet mellan lärare och student i scenisk framställning bör ses som en bildande process i nuet och inte präglas av inriktning mot ett förutbestämt svar. Även Hellman betonar det trygga och responsiva mötet som en förutsättning för bildning i förskollärautbildning. Synnestvedt utgår i sin text från mötet mellan individer och artefakter som en startpunkt för arkeologens bildningsresa. Ångsal visar att bildning kan ha en innehållslig orientering genom att anlägga kritiska perspektiv på språklig kultivering.

Genom att lyfta fram sina respektive vardagserfarenheter och reflektera kring dem illustrerar Eva Mark och hennes kollegor bildningens praktiker. Läsningen av boken är i sig en bildande resa där filosofiska resonemang tar konkreta uttryck. Texterna är samtidigt ett utforskande och ett resultat. Boken behövs därför att den utgör ett bra underlag för att enskilt eller i grupp reflektera kring befintliga eller möjliga bildande moment i en kurs. Hur kan till exempel olika perspektiv på bildning bidra till att utveckla företagsekonomisk undervisning?

Om jag ska ifrågasätta något med boken så handlar det om den retoriska dikotomi som mälas upp. Bildning presenteras som en alternativ motkraft till Bolognas krav på anställningsbarhet och anpassning till arbetsmarknadens behov. Samtidigt använder författarna återkommande ett bildningsbegrepp som innefattar idéer om självständiga och kritiska bedömningar. Jag ser inte hur ett sådant bildningsbegrepp skulle stå i strid med att främja anställningsbarhet och anpassning till arbetsmarknadens behov. Slutsatsen skulle istället vara att bildande processer behövs i högre utbildning och i framtidens arbetsliv.



”

Humboldt är
död, länge leve
Humboldt

Utifrån denna slutsats uppstår frågan hur vi inom företagsekonomi som ämne medverkar till att, inom ramen för fyrkantiga regelskrivningar, formulera ett utrymme för bildande processer. På vilket sätt möjliggör vi den studerandes bildning? Hur förenar vi kunskaper som går att om-sätta i ett arbetsliv med personlig bildning där moralisk, estetisk och etisk bedömningsförmåga utvecklas? Bokens texter ger exempel på hur bildning kan göras. Om Humboldt hade levt nu, hade han läst boken.

Av Cecilia Bjursell ■

■ **Redovisningsteori**, Magnus Frostenson. Studentlitteratur, 2015.

Vad är redovisningsteori? Inte nog med att det kan vara tämligen svårt för studenter som läser redovisning på universitetet att greppa vad som är teori – de tvingas också konfronteras med att det finns teori om redovisning och teori för redovisning. Magnus Frostenson trevliga lilla bok om redovisningsteori kommer att hjälpa många studenter att förstå skillnaden mellan att söka förklaringar och förståelse för fenomen relaterat till redovisning, och teori om vad som kan anses vara bra redovisning.

Jag beskrev medvetet boken som en "trevlig liten bok". Det är en trevlig liten bok, men ska på intet sätt tolkas som förminskande eller som att boken är ytlig. Boken tar en vetenskapsteoretisk utgångspunkt och börjar, som författaren själv påpekar, i omvänd ordning. Till skillnad från många andra böcker om redovisningsteori tar Frostenson en allmän teoretisk utgångspunkt avseende vetenskapsteori och identifierar sedan vad som är redovisningsteori samt vad redovisningsteori kan användas till. Frostenson positionerar också det vetenskapliga ämnet redovisning som ett anorlunda ämne då både deskriptiv och normativ teori är centrala för ämnet. Boken innehåller följaktligen också några kapitel som behandlar deskriptiv redovisningsteori och normativ redovisningsteori.

Boken tar upp flertalet av de deskriptiva teoribildningar som används för att studera redovisningen i sin kontext och/eller redovisningens konsekvenser. En styrka är att varje teoribildning, som med nödvändighet behandlas kortfattat, exemplifieras med en studie som utgår från det teoretiska perspektivet. Det ger läsaren en idé om hur och i vilket sammanhang som teorin kan användas. Boken ägnar också mycket utrymme åt normativ redovisningsteori och läsaren vägleds genom de principiella resonemang som ligger till grund för lag och normering av redovisningen. Läsaren får också en bild av hur den normativa teorin har utvecklats över tid. Positivt är också att Frostenson lyfter fram också nya utvecklingslinjer rörande hållbarhetsredovisning och integrerad rapporte-

ring. Författaren har även valt att inte fokusera på detaljbeskrivningar av olika normer och rekommendationer som finns på olika nivåer (nationellt och globalt), utan lyfter fram de principiella frågorna. Det gör boken mer intressant att läsa och sannolikt mer hållbar.

Man kan alltid önska sig mer. I boken beskrivs utvecklingen av den normativa teorin i stort utifrån de föreställningsramar som arbetats fram av internationella redovisningsorganen (IASB och FASB). Det som boken inte behandlar är den akademiska teoriutvecklingen och debatten rörande normativ redovisningsteori. Det finns en intressant akademisk diskussion kring redovisningens roll, t.ex. som underlag vid ekonomiska beslut alternativt som underlag för att utkräva ansvar från ledningen. De olika normativa positionerna knyter inte minst an till debatten om för- och nackdelar med redovisning till verkligt värde kontra historiska anskaffningsvärden. I och med att boken har en redovisningsteoretisk inriktning hade jag personligen önskat en historisk akademisk tillbakablick för att också identifiera några av de "klassiker" som lagt grunden för vårt ämne.

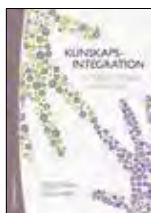
Boken kan med fördel sättas i händerna på studenter under deras första bekantskap med redovisning på högskolenivå. Det kommer ge dem en bra grund för att förstå ämnet, och ämnets många teoretiska bottnar, som ju inte bara handlar om debet och kredit. Sedan kan de plocka fram boken igen när det är dags att skriva uppsats då de verkligen behöver fundera på vad teori är generellt och vad redovisningsteori är i synnerhet. Det är kring dessa frågeställningar som boken har sitt stora värde.

Av Mattias Haraldsson ■



”

Redovisningsteorins anorlundaskap



”

Hur undviker vi att kunskap går förlorad?

■ **Kunskapsintegration – Om kollektiv intelligens i organisationer**, Philip Runsten & Andreas Werr, Studentlitteratur, 2016.

I en klassisk artikel från 1996 argumenterar Robert Grant för att organisationer, för att skapa de förmågor som ligger till grund för konkurrenskraft, måste integrera sina anställdas specialiserade och distribuerade kunskap. Detta utgör också utgångspunkten för "Kunskapsintegration – Om kollektiv intelligens i organisationer" där Runsten och Werr ställer sig frågan hur organisationer kan säkerställa att kunskapsintegration sker effektivt, dvs. utan att relevant kunskap går förlorad. Det är en viktig fråga, inte minst i en svensk kontext där självstyrande arbetsgrupper, om vi ska tro författarna, är vanligare än i andra västeuropeiska länder. Det är också en fråga som de menar har blivit dåligt uppmärksammat. Författarna argumenterar därför för att vi bör rikta uppmärksamheten mot mikrosystem, dvs. "de serier av interaktioner mellan individer i vilka kunskap integreras" för att

förstå hur kunskapsintegration sker. Detta har förvisso gjorts tidigare, till exempel i forskning om kunskapsintegration i produktvecklingsprojekt, men Runsten och Werr tar avstamp i forskning kring gruppbetående snarare än i forskningen kring kunskapsintegration. Ett viktigt begrepp för att förstå vad som sker i dessa grupper, eller mikrosystem, är kollektiv intelligens.

Kollektiv intelligens är ett svårångat fenomen och därmed ett svårdefinierat begrepp. Tyvärr lyckas jag inte heller till fullo förstå hur begreppen kunskapsintegration och kollektiv intelligens i författarnas tappning, förhåller sig till varandra. Å ena sidan används begreppet kollektiv intelligens som ett uttryck för kvaliteten i kunskapsintegrationen, dvs. i det närmaste som ett "mått" på hur god kunskapsintegrationen har varit. Å andra sidan används begreppet kollektiv intelligens i diskussionen om förutsättningar för god kunskapsintegration, dvs. kollektiv intelligens behövs för att kunskapsintegration ska ske effektivt. Kollektiv intelligens kännetecknas då av medarbetarnas förmåga till *reflektion* kring problemställning och problemlösning, deras förmåga att bygga *relationer* för kunskapsutbyte, deras förmåga att *representera* ett komplext problem, samt deras förmåga till *integration* av kunskapsresurser. Diskussionen om förutsättningar för kollektiv intelligens, och i förlängningen kunskapsintegration (det är så jag väljer att modellera resonemanget), är också den mest intressanta eftersom den knyter samman forskning kring gruppbetående med frågan om kunskapsintegration och därigenom ger ett bidrag till tidigare studier och diskussioner om kunskapsintegration. Dessa resonemang illustreras också med rika empiriska beskrivningar.

Författarna argumenterar för att graden av kollektiv intelligens i mikrosystem behöver bli en del av organisationers strategiska agenda. Samtidigt är de tydliga med att mikrosystem inte kan styras utan endast påverkas, av såväl organisationens strukturer som de anställda som är en del av dem. Därför handlar det för organisationen om att skapa goda förutsättningar för kollektiv intelligens genom att försöka påverka de anställdas *reflektionsförmåga*, *relationsförmåga*, *representationsförmåga* och *integrationsförmåga*. Strategier för var och en av dessa förmågor omsätts i praktiken genom att man rekryterar individer som har "individuell kapacitet, kunskap och färdighet att fylla sin roll i den tänkta strukturen och dess krav på samspel" och tränar dem i att tänka och agera i enlighet med de krav som ställs för att mikrosystemet ska kunna bli kollektivt intelligent.

Efter att ha läst boken tänker jag att författarna sannolikt har rätt i att "ansträngningar som syftar till att förbättra system och strukturer på marginalen istället bör riktas mot hur de används av människorna i dem". Ett sätt att gå vidare

härifrån vore att tydligare fokusera frågan om hur organisatoriska strukturer och mekanismer för kunskapsintegration samverkar med de mikrosystem som författarna har beskrivit. För kanske inte alla kunskapsintegrationsproblem förutsätter så hög kollektiv intelligens? Och kanske är vissa kunskapsintegrationsproblem ganska enkla att hantera? Eller kanske är mina frågor felställda därför att kollektiv intelligens är ett utfall av kunskapsintegration?

Av Cecilia Enberg ■



” Segern över antologin

■ **Kampen om kulturen**, Jenny Svensson & Klara Thomson (red.), Studentlitteratur, 2016.

Antologier är ett aber. Hur spännande enskilda kapitel än må vara, är helhetsintrycket ofta spretigt. Kampen om kulturen utgör ett undantag, och även den som – mot förmodan – är ointresserad av området, rekommenderas ändå att läsa den som en förebild för hur en antologi kan hållas ihop.

Här finns en tydlig inledning och avslutning, en sammanhållande teoriram, en kristallklar logik, där kapitlen tillsammans bildar en helhet, och ett tydligt bidrag såväl till fältet som till teorin. Det är föredömligt rakt igenom och redaktörerna Jenny Svensson och Klara Thomson har gjort ett gott arbete.

Temat för antologin är kulturpolitikens förändring från 1990-talet fram tills i dag, och i fokus står tre idéer om att kultur: 1) är ett instrument för ekonomisk tillväxt; 2) främjas av decentralisering, och 3) kan och bör organiseras i enlighet med managementidéer och modeller.

För den som är bekant med det kulturpolitiska fältet, framstår detta som tre väl valda idéer att undersöka. Ändå skulle man som läsare önska att motiveringen var något mer utförlig, eftersom det också går att tänka sig andra idéer som kan påverka kulturpolitiken. Ett exempel är idén om att kulturpolitik ska, eller inte ska, vara en form av identitetspolitik, men den lyser nästan helt med sin frånvaro i antologin.

Likaså kan man fråga sig vilken roll det spelar att det är tre olika typer av idéer, där den första handlar om kulturens instrumentella roll, den andra om sättet att organisera kulturpolitiken och den tredje om kultursektorns organisering. Skapar det måhända olika förutsättningar för deras påverkan på kulturpolitiken?

Dessamma gäller teoriramen, som främst består av institutionell teori, med betoning på institutionella logiker. Det positiva med att ha en gemensam, genomgående teoriram överväger, men det händer att den ibland blir begränsande. Dessutom kan institutionella logiker tyckas vara förföriskt, förenklande – och frågan är om de inte fungerar som managementidéer i offentlig sektor; det vill säga ett enkelt sätt att skapa legitimitet.

Med detta sagt, ska det dock påpekas att redaktörerna introducerar teorin väl och dessutom förmår plocka hem flera intressanta poänger i slutkapitlet. Det är, som författarna påpekar, tydligt hur det finns olika logiker på fältet: en kulturprofessionell, en byråkratisk, en demokratisk, en marknads- och en managementlogik – och att de sistnämnda två har fått ökad uppmärksamhet under senare år.

Därmed inte sagt att de verkligen har förändrat kulturpolitiken, vilket antologin med all önskvärd tydlighet visar. Marknadslogiken har inte fått det genomslag som många fasat för, utan kulturpolitiken har visat sig vara trög och stabil – eller motståndskraftig, om man så vill. Alltmedan managementlogiken, som kan tänkas rimma bättre med den redan väletablerade byråkratiska logiken, fått ett starkare fäste, vilket alla som verkat på fältet, kan hålla med om. Den har, som författarna påpekar, förändrat många verksamheters legitimeringsgrund.

De enskilda kapitlen är likaså läsvärda i sig, och strukturen är, som sagt var, utmärkt. Efter en inledande, bildande beskrivning av utvecklingen av kulturpolitiken, följer en rad väl valda empiriska nedslag i EU-politiken, de svenska satsningarna på först upplevelseindustrin och sedan kulturella och kreativa näringar, samt slutligen kultursamverkansmodellen. Visst finns det andra saker som skulle ha varit intressanta att ta med, till exempel varför vissa tankar har fått så stort genomslag, som till exempel Richard Floridas idéer om den så kallade "kreativa klassen". Men författarna plockar också upp en rad intressanta teman, som konsulterna och policyentreprenörernas roll på fältet, vilket skulle förtjäna en helt egen antologi eller avhandling.

Efter de kulturpolitiska nedslagen följer så ett antal beskrivningar av olika kulturverksamheter. Man skulle kunna önska sig en något bredare repertoar av verksamheter, men samtidigt är fallet som sådana intressanta och beskrivna med en etnografisk känslighet, som gör dem levande och nyanserade.

Allt knyts sedan samman i ett slutkapitel av redaktörerna, som lämnar även den insatta med nya insikter. Även om man för länge sedan tröttnat på kulturpolitiska debatter, bidrar den här antologin med något annat, inte minst i sin föredömliga form och med sina många allmängiltiga slutsatser om hur idéer kolliderar och korsbefruktar varandra.

Av Emma Stenström ■

■ **Forskning i ideologins tjänst. Hur ideella organisationer använder vetenskap**, Ola Segnestam Larsson, Idealistas förlag, 2016.

Vi lever – tycks det – i de stora uppbrottens tid. Allt det vi trodde var fast verkar förflyktigas: globaliseringen, liberalismen, kunskapsoptimismen.

De fria flödena av kapital och arbetskraft finns kvar, liksom den liberala politiska överbyggnaden, men de naggas i kanten av auktoritära rörelser och växande protektionism.

Kunskapsoptimismen har också tagit stryk. Precis som på 1960-talet frammanades länge bilden av ett kunskapsamhälle, där kunskap skulle fungera som en produktiv resurs: dels i den rättframma meningen av något som kunde produceras och lägga grunden för välstånd (bioteknik, nya material, informationsteknologi...), dels något som rätt hanterat skulle kunna stärka förmågan att hantera komplexa förlopp – av typen pandemier, konflikter och sociala förändringar.

Bilden som träder fram nu är mer realistisk, där kunskap inte alls alltid är efterfrågad – tänk *Brexit* och upproret mot expertisen som mer eller mindre krävde ett *Bremain* som det enda rationella svaret. Folkflertalet svarade med att vända experterna ryggen. Scepticismen har överlag blivit närmast legitim, det må gälla klimatfrågor eller genteknik. Vetenskapen själv, med sin hyperreflexivitet, har gjort sitt till för att just relativisera kunskapsanspråken.

Betyder detta att kunskapen tagit ett steg tillbaka och ersatts av känslor och fördomar som bas och grund för handling i samhället? Nej, snarare att kunskap blivit en omtvistad resurs, som kan mobiliseras för särskilda syften och för att skapa legitimitet och trovärdighet av många olika krafter. Detta tema har blivit föremål för en växande litteratur, och Ola Segnestam Larssons bok hör dit, där kunskapens obetingade sociala inbäddning står i centrum. Hans bok behandlar två frivilligorganisationer – CAN (Centralförbundet för alkohol- och narkotikaupplysning) och nykterhetsorganisationen IOGT-NTO – och hur de använt just kunskap som stöd i sin argumentation kring alkohol- och narkotikabruk. I en ledig och engagerande framställning skisserar han hur dessa två marginalexistenser i den svenska välfärdsmixen format sin roll och sin betydelse med hjälp av just vetenskap, som dras fram när det passar och döljs när det händelsevis inte passar. Vetenskapen blir på så sätt ett medel att bygga och erövra trovärdighet i ett alltmer kakofoniskt offentligt samtal. Då blir sådant som "aktuell forskning" och fotnotsbehängda rapporter viktiga medel för att stärka saken – och skulle forskningen inte konfirmera de egna uppfattningarna ses det som "utmanande och spännande" för att citera en av informanterna i studien. För forskning vill man ha, det ger det opinionsbildande arbetet en vetenskaplig bas att stå på.

Segnestam Larsson tecknar fint hur CAN och IOGT-NTO manövrerar i ett landskap av kamp för trovärdighet. Nu hade kanske fallet med nykterhetsfrågan varit värd en fördjupad historisk analys – området är ju ett av de mest sammantvinnade mellan forskning och politik, allt från Brattssystemet över till Systembolaget och



”

Droger,
politik och
kunskap

totalkonsumtionsmodellen. När Systembolaget införde lördagsstängt 1982 var det just med forskningen i ryggen: detta skulle reducera våld och missbruk, och här förenades alkoholforskningen med frivilligorganisationer och politiker. Det var ju först när Sverige blev medlemmar av EU – där alkohol ses som en basvara snarare än en källa till social och medicinsk ohälsa – som denna allians bröts. Någon ny stark allians verkar inte vara trolig utan snarare är frivilligorganisationer hänvisade till lobbyism och påverkansarbete i den mindre skalan. Denna dagsaktuella situation fångar Segnestam Larsson in väl, men missar viktiga dimensioner av områdets glansfulla historia, en historia som än idag skuggar organisationerna.

Boken hade också vunnit på att inte bara förlita sig på organisationsfältets teoriflora utan också kunskapssociologin – här hade funnits mycket att hämta om kunskapsanvändning och expertisens relativa villkor (till exempel hos Roger Pielke). Men som en påminnelse om att även frivilligorganisationer söker stöd i forskning fungerar den utmärkt, liksom som ett memento i dessa tider av samverkansvurm: dem du vill samverka med vill också ha något de kan använda, inte nödvändigtvis några absoluta sanningar. Glöm inte att räkna fingrarna efteråt.

Av Mats Benner ■

■ Internredovisning – grunder och tillämpningar, Micael Jönsson och Elin K. Funck, Studentlitteratur, 2016.

Digitaliseringens olika effekter på dagens och framtidens ekonomer är en pågående och viktig diskussion. Denna bok relaterar särskilt till de aspekter av digitaliseringen som rör inmatning, bearbetning och granskning av redovisningsinformation. Jag har under mina cirka tio år som adjunkt undervisat på olika kurser med inriktning på ekonomistyrning och välkomnar initiativ som möjliggör gemensamma moment för grundkurserna i ekonomistyrning och externredovisning. Med avstamp i detta skall jag nu beskriva och värdera denna bok.

Boken inleds med ett kapitel där internredovisning positioneras relativt externredovisning, och som följs av en redogörelse om kontoklasser och informationsbehov. Påföljande kapitel kopplar ihop budget och internredovisning och kapitel 4 beskriver hur internredovisningen kan användas för att fånga interna affärshändelser. En traditionell efterkalkyl av påläggsmetoden beskrivs och utförs sedan, och kapitel 6 och 7 fokuserar på lagervärdering och standardkostnadsavvikelse med hjälp av internredovisning. Därefter följer ett kapitel som behandlar rapportgenerering och registrering. Bokens avslutande kapitel beskriver internredovisningens framväxt.



Sortering i digitaliseringens tidevarv

Jag ser denna bok först och främst som ett medel för träna studenter i följande tre aspekter. För det första, för att förstå övergripande val av styrning till exempel att om man har decentraliserade resultatenheter bör dessa kombineras med lämpliga registreringsrutiner. Utan internredovisningens data kan man inte generera rapporter som stödjer resultatenheter. För det andra, för att förstå att alla mått som tas fram i en organisation medför någon form av ansträngning. Ansträngningen kan vara både i form av arbete med registrering och/eller bearbetning av data – denna påminnelse kan nog vara på sin plats i dessa tider av ökad mätning av prestationer. Och slutligen, för det tredje, för att förstå hur man gör en grundläggande sortering av data med hjälp av Excel.

Enligt min bedömning är diskussionerna och exemplen om mått och objektmatriserna bokens viktigaste del. Detta eftersom de kräver förståelse för både organisation, styrningsprinciper och styrningens praktiska detaljer för att kunna utformas. De som vill skapa grunden för en sammanhängande styrning måste kunna länka samman dessa delar. Jag anser även att dessa moment är viktiga då de visar på en typ av icke-rutinartade arbetsuppgifter som datorer inte kan utföra.

Efter att studerat några av bokens övningar och lösningar, vilka nås via bokens websida hos förlaget, är intrycket att övningarna är tydliga och väl länkade. Lösningarna innehåller även ofta en förklarande text. Övningarna kan användas på olika vis, till exempel kan uppgift 8 användas för att diskutera både detaljarbete runt, och principer för, internpriser.

Det jag skulle önska i nästa upplaga är att diskussionerna om mått- och objektmatriserna fördjupas. Detta skulle kunna kompletteras med en levande beskrivning av ett större praktiskt exempel, och eventuellt ett case som kopplar samman flera praktiska och teoretiska aspekter. Vidare kan boken i nästa upplaga länkas än tydligare mot den pågående digitaliseringen.

Min samlade bedömning är att boken lämpar sig väl för att användas antingen för att knyta samman grundkurser i ekonomistyrning och externredovisning, eller för att vara en del i en kurs där studenterna tränas i databashantering. I båda fallen kan boken hjälpa studenterna att både bygga och sortera data om interna händelser. Den relativt praktiskt orienterade kunskapen, som denna bok representerar, kan enligt mitt synsätt hjälpa studenterna att möta några av digitaliseringens utmaningar. Detta då både inmatning och delvis bearbetning samt granskning av data i högre omfattning automatiseras – som vi ekonomer då måste kunna styra så den passar just våra, och sannolikt över tid skiftande, behov.

Av Jan-Olof Müller ■

”DET ÄR GYBNIMO
SOM GÄLLER:
”GRANSKNING? YES!
BUT NOT IN MY
ORGANIZATION.”

Ur artikeln av Bino Catasús



Varför är det så många som granskar så mycket?

I korthet

Varför sker så mycket granskning och varför blir granskningsorganen allt fler? Trots att svaret ofta stannar vid effektivitet och ansvarsutkrävande, är motiven ofta betydligt fler och mer mångfacetterade. ■

Vi lever i dag i ett granskningsamhälle, ett samhälle där många verksamheter – offentliga såväl som privata – fäster allt större vikt vid externa bedömningar av den egna organisationen och där alltmer tid, kraft och andra resurser går åt till att göra sig granskningsbar, enligt redovisningsforskaren Michael Power (1997).

Granskningsamhället breder ut sig, vilket inte minst det här temanumret är ett tecken på. Olika former av granskande verksamhet kan observeras på de flesta samhällsområden, och i relation till offentlig sektor har utvecklingen till och med beskrivits som en "förvaltningspolitisk megatrend", för att använda statsvetaren Evert Vedungs (2003) ord. Det övergripande, och naturligtvis angelägna, syftet med sådana granskningar – som kallas allt från revision, tillsyn, kontroll, kvalitetssäkring och inspektion till utvärdering och certifiering – är att undersöka och kontrollera resultatet av den förda politiken. Och granskningen av offentlig verksamhet tenderar att växa i omfång, finna nya former samt expandera till ständigt nya områden och aspekter. Bakom utvecklingen ligger en till synes enkel logik: för att kunna utveckla och förbättra politiken måste vi veta var vi står i dag, för att sedan utifrån dessa nulägesbeskrivningar utforma framtida politiska åtgärder.

Framåtskridande och ständiga förbättringar – det vill säga effektivisering – utgör således starka drivkrafter för granskning, men även demokratiska argument kan användas som motivering. Enligt förvaltningsforskarna Vicky Johansson och Lena Lindgren (2013 s. 17) antas den information som genereras ur olika former av granskningsaktiviteter främja möjligheterna till ansvarsutkrävande i ett demokratiskt samhälle, där legitimitet för beslut "endast kan uppnås om det går att ställa de ansvariga till svars för hur ett beslut genomförs och vilka effekter det får". Grunden till granskningen av

”Framåt-
skridande
och ständiga förbättringar utgör således starka drivkrafter för granskning



det offentliga står alltså att finna i argument om effektivisering och ansvarsutkrävande, och det som kanske främst åsyftas här är det offentligas granskning av egen och andras verksamhet. I detta sammanhang blir sådana granskningsformer som *tillsyn* (som utgår från lagar, förordningar och föreskrifter samt främst har ett kontrollerande syfte) och *utvärdering* (som är tänkt att systematiskt undersöka effektivitet och generera information som kan användas i förbättringssyfte) viktiga, och vi har under senare tid sett en kraftig expansion av just sådan verksamhet.

Men tillsyn och utvärdering är inte de enda granskningsformer som breder ut sig i offentlig sektor. I den här artikeln visar jag att effektivisering och ansvar inte heller är de enda drivkrafterna bakom granskningens expansion, och att de som granskas definitivt inte alltid är offentliga aktörer. Jag använder mig av svensk skola som ett exempel på hur granskningsaktiviteter och granskningsmotiv utvecklas och sprider sig i dagens samhälle. Samtidigt blir skolan utgångspunkt för resonemang kring vad det är som driver fram det som skulle kunna beskrivas som ett extremt granskningslandskap, där mängden granskare är lika häpnadsväckande som intensiteten i de granskningar de ägnar sig åt.

Låt mig börja med en enkel kategorisering. Tillsammans med några kollegor har jag gjort ett försök att kartlägga granskarna på skolans område. Uppgiften verkade tämligen enkel men visade sig vara i princip omöjlig eftersom nya granskare och nya granskningsaktiviteter hela tiden tillkom. En väldig mängd aktörer intresserar sig således för vad som pågår i skolan, och de verkar alla arbeta med olika former av granskning som ett sätt att identifiera vari skolans problem består (samt i vissa fall föreslå lösningar). För att ge något slags förståelse för hur det vi kallar för skolans granskningslandskap ser ut, har granskarna sorterats i följande tabell, som dock inte på något sätt är heltäckande.

	Statlig/offentlig	NGO	Privat/kommersiell
Multi-nationella	OECD, Världsbanken, EU, SICI (The Standing International Conference of Inspectorates)	Internationella utbildningsstiftelser (t.ex. Gates Foundation, Polish American Freedom Foundation)	McKinsey, internationella skolföretag, media
Nationella	Regeringen, Utbildningsdepartementet, Skolinspektionen, Skolverket, politiska partier, Skolkommisionen (statlig kommitté)	SKL, fackföreningar, föräldraföreningar (t.ex. Hem och Skola)	Skolföretag, skolkonsulter, tankesmedjor, media
Lokala	Kommuner, interkommunala granskningsarbeten (t.ex. Våga Visa)	Föräldraråd	Friskolor, skolstyrelser, konsulter, media

Som synes pågår en intensiv granskning av skolans verksamhet, och även om flera av granskarna säkert skulle kunna motivera sina aktiviteter med hänvisning till ansvarsutkrävande eller effektiviseringspotential måste det finnas andra förklaringar till detta myller av granskare. Det borde väl annars räcka med några få, vars granskningsresultat sedan kunde användas av alla intresserade för att effektivisera och fördela ansvar? Jag menar att även andra drivkrafter och motiv finns, och verkar, i relation till den granskning som sker av skolan. Det är troligt att vi möter en liknande bild även i granskningen av andra samhällssektorer. Granskning genereras och utvecklas således inte enbart ur effektiviserings- och demokratiargument, utan också ur andra politiska, ekonomiska och samhälleliga processer.

Skolsektorn är stor (knappt 130 000 personer uppskattas arbeta med någon form av pedagogisk verksamhet inom svensk grundskola) och har möjlighet att faktiskt nå i princip alla medborgare (de flesta av oss har gått i skolan och/eller har barn i skolan och har därmed egna bilder och erfarenheter av vad som pågår där), vilket på vissa sätt särskiljer den från annan offentlig verksamhet. Men skolan har också fungerat som ett slags testplats för en mängd politiska reformidéer och kan därmed betraktas som en projektionsyta för olika idéer, föreställningar och utvecklingar i relation till fenomenet granskning.

I det följande resonerar jag kring ett antal processer som har bidragit till framväxten av det skolgranskningslandskap vi ser i dag, och som kanske bäst karakteriseras som orimligt tätbefolkat och ständigt aktivt.

En första viktig drivkraft bakom den enorma granskningsaktivitet som riktas mot skolan är sektorns komplexa *organisering*, som gör ansvaret för skolan otydligt. Nationella riktlinjer och mål för den svenska skolan återfinns i skollagen och den svenska läroplanen, vilken arbetats fram av Skolverket. Samtidigt är det kommunerna som finansierar skolverksamheten, och kommunerna har ofta egna mål för barn och utbildning. I ett tredje steg har sedan varje enskild rektor organisations- och ledningsansvar för sin skola och således möjlighet att arbeta med egna, lokalt utformade mål. Hur förhåller sig målen till varandra, och vilka mål prioriteras i praktiken? Osäkerheten här har lett till flera olika slags granskningssystem, varav Statens skolinspektion (som har till uppgift att tillse att skollagen efterlevs), olika kommunala granskningssystem samt interkommunala granskningssamarbeten kan sägas vara de tyngsta.

En andra drivkraft bakom granskningsexpansionen utgörs av det som brukar kallas för *marknadisering* och som innebär att staten, genom att tillåta privata aktörer att bedri-

va skolverksamhet, har skapat en skolmarknad där kunder – elever och föräldrar – kan välja mellan olika produkter. I ett sådant system behöver kunderna tillgång till information om de erbjudna produkterna, och här har olika former av granskning en viktig roll att fylla genom att tillhandahålla just sådan information. Skolverket samlar en mängd statistik om landets samtliga skolor i sin databas Siris, men också SKL redovisar sådan information i sina så kallade Öppna jämförelser. En annan aspekt av marknadsiseringen är förstås att staten förlorat insyn i vad som faktiskt händer i landets skolor, men via den granskning som sker genom Skolinspektionen behålls åtminstone viss kontroll över utvecklingen (jfr Ivarsson Westerberg 2016).

En tredje drivkraft bakom den växande granskningen är skolfältets tilltagande *internationalisering*. När OECD på 1990-talet lanserade sitt PISA-test blev detta startskottet för en utveckling där internationella jämförelser mellan nationella skolsystem kom att tillmätas allt större vikt. I dag finns en mängd olika test och mätningar för att granska elevers kunskaper inom en rad områden, och det har väl knappast undgått någon att svenska elever inte faller särskilt väl ut i dessa tester. I många länder – Sverige är definitivt ett av dem – har PISA-testen och de resultat de genererar fått ett enormt genomslag på bilden av, och debatten om, vad som händer i skolan. Vid en internationell jämförelse ser det inte bra ut för svensk skola, och en specialistgrupp från OECD fick år 2015 i uppdrag av regeringen att göra en specialgranskning av det svenska skolsystemet. Resultatet blev ett antal rekommendationer för hur svensk skola ska förbättras, vilka i flera fall sedermera blivit till skolpolitik. Den svenska skolan är alltså tydligt invävd i en internationell kontext, och för att kunna delta i jämförelser blir olika slags granskningar avgörande.

I internationaliseringens kölvatten kan sedan ytterligare en granskningsgenererande drivkraft konstateras, i form av *medialisering*. Det går knappt att öppna en dagstidning i dag utan att hitta åtminstone någon artikel som behandlar skolan, och alla de största tidningarna har anställda journalister som är specialiserade på skolpolitik på samma sätt som de har "kriminaljournalister" eller "ekonomijournalister". Samtidigt som medierapporteringen om svensk skola utgör ett slags granskning i sig, så både använder den sig av andra granskares granskningar (till exempel PISA-testen och Skolinspektionens beslut) och genererar ytterligare granskningsaktiviteter – som när rapporteringen om att behandlingen av elever med neuropsykiatrisk funktionsvariation inte "granskats tillräckligt hårt" ledde till att Skolinspektionen beslutade att se över och utveckla sina rutiner. Granskning som föder granskning, helt enkelt.

Organisering, marknadsisering, internationalisering och

Om författaren

Jenny Svensson är biträdande lektor i företagsekonomi, med inriktning offentlig organisation, vid Södertörns högskola och Förvaltningsakademien. Hon forskar framförallt om politik och praktik i skolans värld och i relation till den offentligt finansierade kulturen. ■

” *Organisering, marknadsiering, internationalisering och medialisering utgör alltså fyra krafter som på olika sätt bidrar till en ökning av granskningsaktiviteter*

medialisering utgör alltså fyra krafter som på olika sätt bidrar till en ökning av granskningsaktiviteter, och även om de här presenterats i relation till granskningen av skolan är det rimligt att tänka sig att de också är verksamma inom andra delar av offentlig sektor. Om det dessutom rör sig om en verksamhet som är politiskt intressant (vilket definitivt är fallet för skolan, som alltid hamnar högt på den politiska dagordningen) och där oklara orsakssamband råder mellan politiska insatser och samhällseffekter, verkar suget efter granskning också öka. Det finns inget enkelt sätt att besvara frågan om vad som leder till bättre kunskapsresultat i skolan, och samma situation råder för många av de så kallade *wicked problems* (ungefär ”svårbemästrade och svårslösliga problem”) som det offentliga har att hantera. Detta i sig leder till ökad granskningsaktivitet i form av utredningar, effektstudier och en ständig jakt på evidens.

Det kan således konstateras att det finns fler motiv, eller drivkrafter, bakom granskning än att sådan aktivitet skulle leda till effektivisering och underlätta ansvarsutkrävande. ”Många bäckar små ...”, brukar man säga, och frågan är förstås vad denna å eller flod av granskning leder till. Kanske är det bra med transparens och insyn, och det är ju synnerligen svårt att vara emot värden som effektivitet och demokratisk legitimitet, men för skolan förefaller den omfattande granskningen mest ha blivit ett problem och en börda. Emma Ek visar i sin artikel ”*Undrar vad sjutton de ska hitta nu!*” i detta temanummer att granskningsaktiviteter kräver omfattande arbete av dem som granskas, i form av till exempel underlag och respons. Att göra sig granskningsbar innebär en stor administrativ arbetsbörda för lärare och rektorer. Tid måste då tas från det som kallas kärnverksamheten – det vill säga planering och genomförande av undervisning – men som än allvarligare framstår den osäkerhet och ångslan som det intensiva granskandet verkar leda till hos dem som arbetar i skolan. Att ständigt befinna sig under lupp och kritiserats leder till en rädsla för att göra fel, vilket i sin tur leder till att nya lösningar varken söks eller prövas. Då förblir allt som det är, och verksamheten förstelnas. Och en sådan utveckling kan väl knappast vara önskvärd ur vare sig effektiviserings- eller demokratiseringspunkt? ■

Referenser

- Ivarsson Westerberg, A.** (2016). *På vetenskaplig grund: Program och teknologi inom skolinspektion*. Huddinge: Södertörns högskola och Förvaltningsakademien.
- Johansson, V. & Lindgren, L.** (2013). *Uppdrag offentlig granskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Power, M.** (1997). *The Audit Society: Rituals of verification*, Oxford: Oxford University Press.
- Vedung, E.** (2003). *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.



Väktare eller affärspartners? Certifieringsrevisorerens dubbla roller

I korthet

Hur gör granskare som agerar både väktare och affärspartners? De dubbla rollerna innebär utmaningar för den växande yrkesgruppen certifieringsrevisorer. ■

Certifiering berör oss dagligen. Bakom miljömärken som FSC och Svanen, eller ekologiska märken som EU ecolabel och KRAV, finns en granskning som benämns certifiering. I hissar, skolor, vårdcentraler, fabriker och på andra arbetsplatser hittar vi certifikat som intygar om ett strukturerat arbetssätt för kvalitet, arbetsmiljö, säkerhet eller hållbarhet. Många ledare väljer i dag att visa upp att deras verksamheter är tillförlitliga genom att följa internationellt accepterade standarder och låta en extern granskare komma dit och intyga – certifiera – att standarden följs.

Den här artikeln handlar om certifieringsrevisorerna, en växande grupp experter vars arbetsområde inte tycks ha några gränser. Samtidigt är deras starka position långt ifrån självklar eller enkel. Å ena sidan fyller certifieringsrevisorer en samhällsfunktion som *väktare* för konsumenter och övriga samhällsintressen genom att granska att organisationer lever upp till de krav de påstår sig följa genom standarder. I denna roll förväntas certifieringsrevisorerna vara oberoende genom att ha distans till den verksamhet som granskas och inte låta sig påverkas av vänskapsband eller politiska eller kommersiella intressen. Samtidigt behöver de komma tillräckligt nära för att kunna kontrollera att den praktik som granskas uppfyller kraven för granskningen. Problemet förstärks ofta av en ekonomisk relation mellan granskaren och den granskade, då certifiering vanligen utgör en köp-sälj-relation där den som granskar är beroende av intäkterna som genereras genom affären. I denna roll blir certifieringsrevisorn en *affärspartner* med intresse att upprätthålla långsiktiga och goda relationer till sina kunder.

Hur gör då granskare för att kombinera dessa roller? Det är en fråga som länge intresserat redovisningsforskare, där Michael Powers (2011) arbete har fått särskilt stort genomslag, men också forskare som studerar granskningspraktiker



som certifiering, till exempel Dogri Kouakou med flera (2013), och ackreditering, till exempel mina egna studier i samarbete med Ingrid Gustafsson (2013). Det är också frågan som diskuteras i denna artikel utifrån studier av revisorer som arbetar med ledningssystemscertifiering. ISO 9001 för kvalitetssäkring är ett exempel på en ledningssystemstandard, men den är inte unik. Mängden standarder med ledningssystemansats har tvärtom ökat kraftigt sedan 1990-talet, vilket gör denna typ av certifiering intressant att undersöka närmare.

Certifiering är en del av dagens granskningssamhälle, där allt fler organisationer granskas, revideras, inspekteras, verifieras, certifieras eller ackrediteras av någon annan organisation och lägger mycket resurser på att göra sig granskningsbara för dessa. Ofta görs det genom att utveckla ett ledningssystem för sin verksamhet med vilket man sedan kan arbeta strukturerat och målinriktat för att bli effektiv men också samhällsnyttig utifrån aspekter som säkerhet, hållbarhet, mångfald och rättvisa. Denna granskningsexplosion tillskrivs ofta en misstroendelogik: investerare, kunder och medborgare anses inte kunna lita på att organisationer betar sig acceptabelt, och de behöver därför granskas av utomstående för att synliggöra eventuella felaktigheter och kunna ge allmänheten kännedom om vad som försiggår i organisationer.

En central uppgift för en certifieringsrevisor är att granska det dokumenterade ledningssystemet – att systemet är heltäckande, innehållsligt konsekvent, med tydliga processbeskrivningar och utvärderingskriterier, och att det innehåller hänvisningar till relevanta styrdokument. Under en certifiering går revisorn igenom ledningssystemet, kapitel för kapitel, och ställer frågor till representanter för den verksamhet som granskas om praktiska exempel från det dagliga arbetet. I vissa fall görs platsbesök i den operativa verksamheten och intervjuer med chefer längre ut i den verksamhet som grans-

” *Men kan vi lita på revisorns bedömning när den som granskas betalar revisorn?*

kas. Om certifieringsrevisorn efter ett sådant kontrollarbete bedömer att organisationen uppfyller kraven i standarden, kan ett certifikat utfärdas som organisationen kan visa upp på sin webbplats, i avtal och på kontrakt, alternativt sätta på sina produkter, för att därmed signalera att organisationen är tillförlitlig.

Men kan vi lita på revisorns bedömning när den som granskas betalar revisorn? Är revisorn verkligen oberoende?

Inom revision av ekonomisk redovisning har lösningen varit att låta en annan trovärdig part – i detta fall revisorsprofessionen – disciplinera sina medlemmar, revisorerna, genom att skapa regler för dem och därmed säkra oberoendet. Certifieringsrevisorer är dock inte medlemmar i någon professionsorganisation, och det finns inga formella krav på sådant medlemskap eller på utbildningsbakgrund för dessa revisorer. Deras bakgrund varierar – vissa är ingenjörer, medan andra utbildats inom till exempel organisation och ledarskap, juridik eller miljövetenskap. En lösning som emellertid är gemensam för certifieringsrevisorer är att deras arbetsgivare, certifieringsorganisationerna, är granskade av en extern ackrediteringsorganisation och på detta sätt antas revisorernas oberoende säkras.

En av de vanligaste ackrediteringsstandarderna, ISO 17021, innehåller omfattande skrivningar om hur en certifieringsorganisation ska organiseras enligt ett utvecklat ledningssystem med olika rutiner: för hur avvikelser från standardföljande identifieras och sanktioner utfärdas, hur länge en och samma revisor får arbeta med en kund, hur de anställdas kompetens ska underhållas och utvärderas på regelbunden basis, liksom rutiner för separationen mellan granskningsverksamheten och eventuella kringtjänster och för skapandet av en expertkommitté med särskild uppgift att bevaka oberoendet. Alla dessa regler handlar om att säkra oberoendet i certifieringsverksamheten. Liknande ledningssystemkrav ställs sedan på ackrediteringsrevisorer genom de standarder som ackrediteringsorganisationer också behöver följa. För även ackrediterare behöver granskas för sitt oberoende, genom en meta-ackreditering, då ytterligare en extern granskare utför granskning av ackrediteringsorganisationen.

Inom EU är ackrediteringsfunktionen organiserad genom nationell, statligt driven ackreditering där varje medlemsland har en egen myndighet som måste vara medlem i den europeiska medlemsorganisationen EA, som i sin tur utför granskningar på sina medlemmar utifrån ISO 17011-standarderna. De nationella ackrediteringsmyndigheterna är genom medlemskapet i EA även medlemmar i den internationella medlemsorganisationen IAF.

Den organiserade struktur som byggts upp för att säkra

oberoendet för certifiering innehåller med andra ord flera lager av kontroller. Det finns liknande strukturer med lager av kontroller även på andra områden, till exempel för hållbart skogsbruk enligt Forest Stewardship Councils (FSC) standarder och för rättvisa arbetsförhållanden enligt de standarder som utvecklats av Social Accountability International (SAI). Certifiering enligt både FSC- och SAI-standarder görs av fristående certifieringsorganisationer som behöver vara ackrediterade av Accreditation Services International (ASI) respektive Social Accountability Accreditation Services (SAAS). Därutöver är ASI och SAAS medlemmar i den internationella medlemsorganisationen ISEAL Alliance, en meta-ackrediterare som granskar sina medlemmar.

Dessa strukturer syftar till att säkra certifieringsrevisorerens oberoende i allmänintressets tjänst, men hur klarar då certifieringsrevisorerna rollen som affärspartner som tjänar de betalande kundernas intressen? Från min egen forskning om certifieringsrevision i praktiken framgår att revisorer på olika sätt försöker tona ner framställningen av sig själva som väktare för allmänintresset med uppbackning av flera lager av kontroller och att de även intar en tillmötesgående position gentemot kunder.

Ett exempel observerades under ett fältbesök som en certifieringsrevisor gjorde vid en FSC-certifiering för hållbart



” Ytterligare exempel

handlar om revisorer som bytts ut på kundens begäran efter att kundföretaget uttryckt missnöje

skogsbruk där skogsägaren själv på förhand planerade de skogsbesök som skulle ingå i fältbesöket och motiverade den valda rutten med att de olika skogarna illustrerade intressanta skogsbruksaktiviteter: röjning, gallring, bränning och slutavverkning. Revisorn godkände kundens plan men kommenterade samtidigt att det *borde* ha varit revisorn som bestämde platser för fältbesöken.

Ytterligare exempel handlar om revisorer som bytts ut på kundens begäran efter att kundföretaget uttryckt missnöje mot en specifik revisors sätt att ställa frågor eller meddelat att man ansett att revisorn inte haft ”rätt” kompetens. Men det finns också motsatta exempel, där en enskild revisor uppskattats och därför stannat kvar med samma kund i decennier, trots att den rekommenderade maxtiden för revisorer att arbeta med samma kund är några få år.

Ytterligare exempel på hur revisorer agerar tillmötesgående gentemot sina kunder observerades under ett möte då ett revisorsteam före slutlig rapportering från en revision presenterade preliminära revisionsresultat för en mindre grupp representanter för kundföretaget. I detta fall omförhandlades efter missnöje från kundföretaget några ”mindre avvikelser”, som ingått i den preliminära rapporten, till att i den slutliga revisionsrapporten definieras som mer positivt laddade ”förbättringsåtgärder”.

Dessa exempel illustrerar att en certifieringsrevisor i praktiken anstränger sig för att behålla en god affärsrelation med sina kunder genom att visa välmening och vara tillmötesgående. Rollen som affärspartner är alltså i hög grad närvarande under revisionsprocessen, vilket samtidigt kan hota certifieringsrevisorns trovärdighet som oberoende väktare för allmänintresset.

För att förklara denna motstridighet och lyfta fram konsekvenser av denna utveckling, blir det intressant att återkomma till den speciella typ av standarder som alltmer kommit att användas vid certifiering: ledningssystemstandarder och den starka tro på formell organisation som karakteriserar dessa. En grundläggande idé för att säkra olika värden vid en certifiering är, som visats här, att utveckla ett dokumenterat ledningssystem med genomtänkta mål och processbeskrivningar av hur dessa är tänkta att uppnås. Samma princip gäller för att säkra certifierings- och ackrediteringsorganisationers oberoende. Det är sedan ledningssystemet – den formella bilden av en verksamhet – som sätts i fokus för den externa granskningen.

Den expertis som närs inom denna typ av granskning har en generell karaktär: revisorer som anställs av certifieringsbolag blir generalister på att kontrollera rutiner i ledningssystem utifrån den mångfald standarder som bolagen vanligen erbjuder.

Om författaren

Kristina Tamm Hallström

är docent i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm och forskningsledare på Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor (Score). Förutom intresset för frågor om legitimitet och auktoritet inom områden som internationell standardisering, miljömärkning och olika granskningspraktiker, intresserar sig Kristina även om frågor om makt inom kommunalt stadsutvecklingsarbete. ■

der sina kunder. På liknande sätt som att en organisation som vill bli certifierad för flera standarder behöver bli granskad för var och en av dessa, så behöver ett certifieringsbolag som vill kunna erbjuda sina kunder certifiering mot flera olika standarder också söka ackreditering för var och en av dessa standarder. Då många ackrediteringsorganisationer kan erbjuda ackreditering för många certifieringsstandarder, blir både certifieringsrevisorer och ackrediteringsrevisorer generalister på att granska, även om det krävs viss specialistkunskap om alla de standarder som de olika granskningarna utgår från.

Det är emellertid tveksamt om det finns en direkt överensstämmelse mellan å ena sidan den formella bild av en verksamhet som representeras i det dokumenterade ledningssystemet, som utgör den huvudsakliga grunden för mycket av dagens granskning, och å andra sidan den dagliga praktik som pågår i organisationen som granskas. Mycket organisationsforskning talar emot en sådan koppling. Samtidigt ser vi hur populariteten för ledningssystemstandarder med tredjepartsgranskning ökar kraftigt. En möjlig förklaring till denna utveckling ligger i den spridda tron på formella organisationer och hoppet om att de kan fungera bra så länge de struktureras på ett rationellt sätt, till exempel genom ett genomarbetat ledningssystem. Med ett sådant perspektiv på kraften i formaliserade strukturer för organiserad verksamhet behöver inte certifieringsrevisorns idoga arbete med att granska de dokumenterade ledningssystem som deras kunder arbetat fram uppfattas som ett problem ur ett affärspartnerperspektiv.

Så länge det inte finns en automatisk koppling mellan å ena sidan de formella strukturer och rutiner som beslutsfattare i organisationer tar fram och som revisorerna sedan granskar och å andra sidan det som sker i den dagliga verksamheten i de granskade organisationerna, behöver således inte revisorns roll som kritisk väktare bli så besvärande eller hotfull som den vid första anblicken kan uppfattas. Men vad blir då nyttan av all granskning, och en växande grupp experter som tillskrivs allt högre tilltro, när det som granskas och visas upp är en formell bild som inte överensstämmer med den dagliga praktiken i de granskade verksamheterna? ■

Referenser

- Gustafsson, I. & Tamm Hallström, K.** (2013). The certification paradox: Monitoring as a solution and a problem. I M. Reuter, F. Wijkström & B. Kristensson Ugglå (red.), *Trust and organizations: Confidence across borders*. New York: Palgrave.
- Kouakou, D., Boiral, O. & Gendron, Y.** (2013). ISO auditing and the construction of trust in auditor independence. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(8), s. 1279–1305.
- Power, M.** (2011). Assurance worlds: Consumers, experts and independence. *Accounting, Organizations and Society*, 36, s. 324–326.



Emma Ek Österberg

”Undrar vad sjutton de ska hitta nu?”

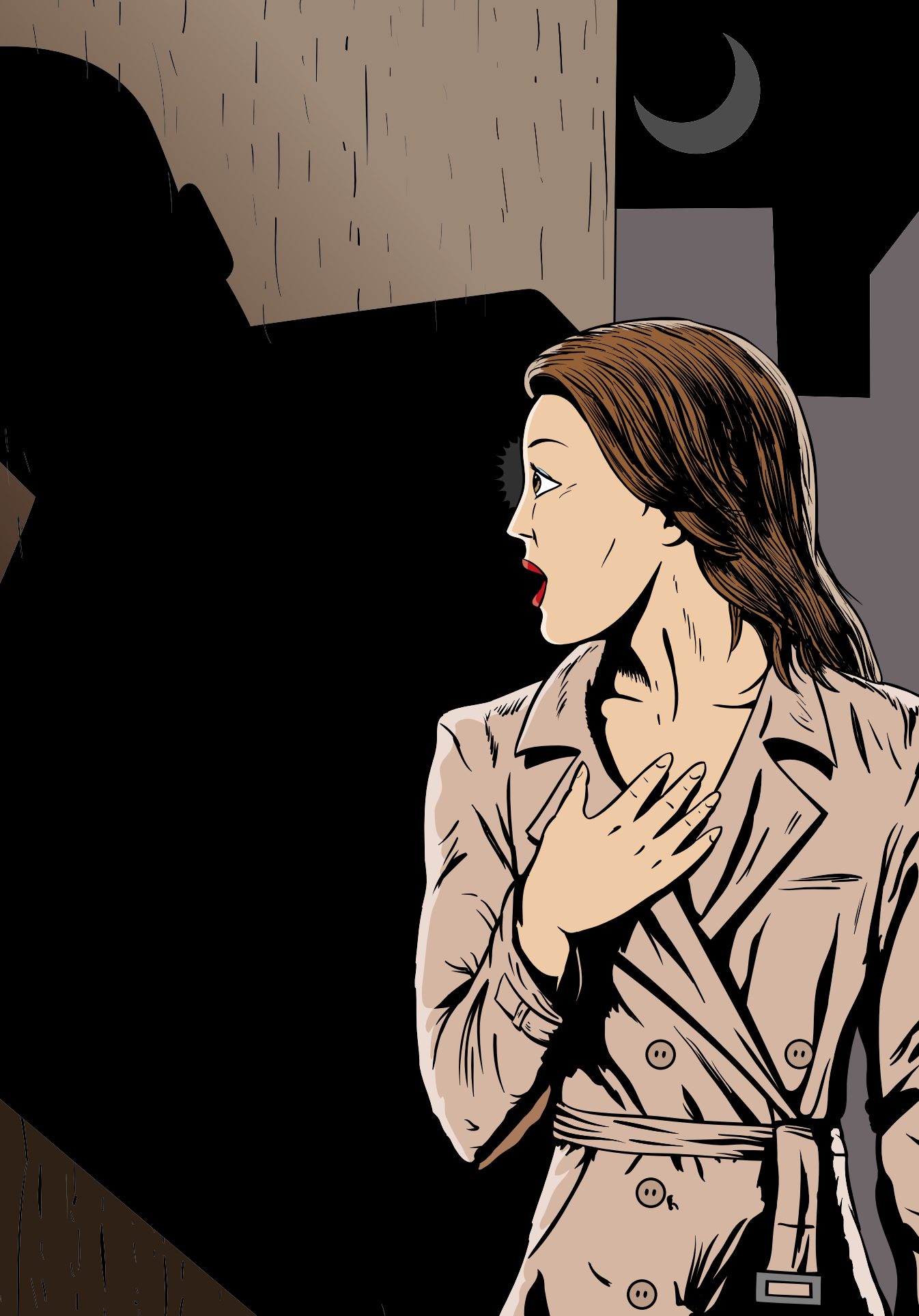
I korthet

Intresset riktas ofta mot granskare och granskningsarbete, men vad händer egentligen i de granskade organisationerna? Att göra sig ”granskningsbar” är ett omfattande arbete som tar tid och resurser i anspråk och riskerar att skapa oro. ■

Man kunde räkna ut att det skulle hända. Det diskuteras ju på många ställen. Dels så följer man ju massmedia, alltså vanliga massmedia. Inte som skolperson. Det kan ju stå på förstasidan i tidningen om Skolinspektionen har hittat något tillräckligt smaskigt. Och så i de nyhetsbrev som vi har. Och i nätverken. Och om man går den statliga skollärovervakningen så pratar man om det där, för då är det alltid någon som har varit tillsynad. Så det är allmänt känt, bland skolledare. Att det kommer, eller har varit, och kommer igen. (Intervju med rektor på en svensk kommunal skola)

Granskning förespråkas som ett sätt för allmänheten att få kännedom om vad som försiggår i organisationer och förknippas med demokratiska ideal om öppenhet, insyn och ansvarighet. Vidare beskrivs och används granskning som ett sätt att styra. Till exempel ska skoltillsyn, som rektorn i citatet ovan berättar om, motverka svaga kunskapsresultat, kränkningar, kvalitetsbrister, bristande likvärdighet – listan kan göras lång. För att realisera dessa styrambitioner krävs dock en hel del arbete. Medan forskning främst har analyserat granskarnas arbetssätt, kunskap, förhållningssätt och strategier, har jag i mina studier av granskning i stället valt att fokusera på de granskade – de som gör sig själva och sin verksamhet ”granskningsbara”. Vad innebär rollen som granskad? Hur ser vardagen som granskad ut i korsdraget av olika granskningsprocesser?

Under tre års tid studerade jag upplevelser av att vara granskad i kommunal skola och äldreomsorg. Mitt första möte var med en verksamhetschef i äldreomsorgen som berättade att de nyligen haft besök av Socialstyrelsen, som hade gjort en omfattande tillsyn av kommunen för att kontrollera ifall äldreomsorgsverksamheten levde upp till socialtjänstlagens bestämmelser. Nu inväntade de Socialstyrelsens bedömning, och samtidigt var de fullt sysselsatta med att hantera efterarbetet från en helt annan granskning som hade



” Att vara
föremål för
granskning innebar
betydande merarbete
för den granskade

genomförts ett halvår tidigare. Då var det revisionsföretaget PwC som hade fått i uppdrag av nämnden att ”se över” kostnaderna för hela socialtjänsten. Den granskningen hade ”ställt till med en hel del oreda”, sa verksamhetschefen märkbart irriterat, eftersom den innehöll en mängd felaktigheter som tagit tid att bemöta och korrigera. Dessutom stod en tredje granskning för dörren: E&Y:s revision av hemtjänstens resurseffektivitet. Verksamhetschefen höll som bäst på att organisera revisorernas besök och ta fram ett skriftligt underlag. ”Det är mycket som ska göras”, konstaterade hon krasst.

Granskningsarbetet i den här kommunen speglade situationen i många av de kommuner jag senare kom att studera. Att vara föremål för granskning innebar betydande merarbete för den granskade. Granskningsterrängen upplevdes som snårig och krävde ett idogt arbete med att organisera, hantera och förhålla sig. I nämnda kommun studerade jag Skolinspektionens kommunövergripande tillsyn av skolverksamheten (förskola, grundskola, gymnasieskola, särskola och vuxenutbildning) utifrån framför allt skollagens och läroplanernas bestämmelser. I äldreomsorgen var det Socialstyrelsen (numera Inspektionen för vård och omsorg) som genomförde tillsyn utifrån bland annat socialtjänstlagens bestämmelser. Också den var övergripande till sin karaktär och involverade äldreomsorgsverksamheten som helhet. Varje tillsynsprocess varade i mellan sex och tolv månader.

Särskilt viktiga händelser under denna period var tillsynsbesöken, då inspektörerna var på plats i de granskade organisationerna, och offentliggörandet av tillsynsrapporterna, då inspektörernas bedömning av verksamheten redovisades. Dessa tillfällen skapade arbetstoppar i de granskade organisationerna. De var också mentalt arbetsamma eftersom de skapade nervositet och oro. En rektor sa till exempel: ”Man undrar ju vad sjutton de ska hitta nu!” Många chefer uttryckte också en rädsla för mediala drev och att mediernas fokus på brister skulle snedvrیدا debatten och skapa problem för verksamheten.

Samtidigt fanns det i de granskade organisationerna en stor vilja att inta ”rätt” förhållningssätt till tillsynen och normalisera förfarandet. ”Man ska tåla att genomlysas”, var en vanlig uppfattning. Flera framhöll att det måste vara ett sådant klimat i verksamheten att man kan granskas utan att känna sig hotad. De granskade framhöll vikten av att kunna se granskningen som ett tillfälle att lära och utvecklas. Det var dock inte den syn på granskning som tillsynsmyndigheterna förmedlade. Tvärtom framhöll särskilt Skolinspektionen att de inriktade sin tillsyn på avvikelser. ”Tillsynsresultatet är att se som ett besiktningsprotokoll”, förklarade en inspektör och försökte på så vis tona ner förväntningarna på

det lärande inslaget (vilket pedagogerna förstås hade svårt att köpa).

Arbetet med att göra sig granskningsbar började långt innan de som skulle genomföra granskningen besökte verksamheten. Nyckelpersoner var typiskt sett tjänstemän på central förvaltningsnivå med titlar som samordnare, utvecklingsledare eller planeringsledare. I tätt samarbete med chefer och rektorer samordnade de tillsynsarbetet och höll i kontakterna med inspektörerna. En av deras viktigaste uppgifter var att sammanställa den mycket omfattande dokumentation som inspektörerna hade efterfrågat. De ägnade sig också åt att läsa på om bedömningskriterier och vanliga brister. De läste tillsynsrapporter från andra kommuner och vidareförmedlade till övriga i organisationen hur en tillsyn går till och vad den brukar resultera i. Det låg också på dem att övergripande planera och organisera tillsynsbesöket i verksamheten, utifrån inspektörernas önskemål om vad dessa besök skulle innehålla. De bokade lokaler, ordnade intervjuer, föreslog lämpliga tider för observation, beställde kaffe, fikabröd och frukt ... I en av de studerade skolorna fick eleverna på skolans floristprogram göra blomsterdekorationer till besöksbordet utanför rektorernas kontor. Tillsynen var således väl förankrad i de granskade organisationerna långt innan inspektörerna på avtalad tid knackade på dörren. Inga överraskningar, inget tillslagsliknande.

” Jag, som hade väntat mig dramatiska händelser, fick vänta förgäves också under tillsynsbesöken

Jag, som hade väntat mig dramatiska händelser, fick vänta förgäves också under tillsynsbesöken. Så mycket förberedelser, så mycket anspänning och oro, men dagarna gick utan uppseendeväckande avslöjanden. På ett äldreboende visade det sig att en gardin hängde för koden till kodlåset på dörren. Så fick det inte vara. På en skola retade en engelsklärare upp sig på ett dokument som inspektörerna delade med sig av, där betygen i vissa ämnen på skolan jämfördes med resultaten på de nationella proven. Det blev en stormig, men kort, debatt. En grupp lärare, som fasat för att inspektörerna skulle dyka upp på deras lektioner för att observera deras undervisning, drog en lättnadens suck när inspektörerna tackade för sig. Innan dess hade inspektörerna delgett cheferna sina spontana reflektioner. Våldigt mycket var bra, hade de poängterat, men det fanns också frågetecken. Inspektörerna hade sagt att de behövde fundera och bearbeta ”pusselbitarna”. Också cheferna drog en lättnadens suck. ”Inga skandaler i alla fall”, konstaterade de.


Om författaren

Emma Ek Österberg är universitetslektor i offentlig förvaltning vid Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet. Hennes forskning handlar om styrning och organisering av offentlig verksamhet, med särskilt intresse för granskning i olika former. ■

Efter tillsynsbesöken var det bara att vänta på publiceringen av tillsynsrapporten och beslutet. I samband med det besökte inspektörerna återigen kommunen för att presentera tillsynsresultatet. I äldreomsorgen skedde detta vid ett nämndsammanträde, medan det i skolverksamheten arrangerades en



särskild återföringsdag där politiker, tjänstemän och rektorer deltog. Ett pressmöte organiserades också under återföringsdagen. Det var en diger lista över brister som presenterades i tillsynsrapporten. Besluten var formulerade som krav, till exempel: "Skolinspektionen har i tillsynen av X identifierat följande brister inom kommunens ansvarsområden som måste åtgärdas." Det ser illa ut, tänkte jag där jag satt och lyssnade på inspektörernas presentation. Men trots svidande kritik blev det ingen storm (nu heller). Det här var vad företrädarna för de granskade organisationerna hade väntat sig. Brister var normalt – det hade de förstått i läsningen av andra kommu-



ners tillsynsrapporter. "Alla får kritik för sina likabehandlingsplaner", sa en rektor uppgivet, utan att förringa betydelsen av likabehandling. Andra vanliga kommentarer var "Det här kände vi till" eller "Rapporten innehöll inte några nyheter".

Ett par dagar efter att tillsynsresultatet offentliggjorts och alla lättat kunnat konstatera att stormen uteblivit, påbörjades arbetet med att vidta (och skriftligt redovisa) åtgärder. Inom några månader skickades åtgärdsbeskrivningen till tillsynsmyndigheten. Var det slut sedan? Ja, för många kommuner avslutades tillsynen där och då. Men i vissa kommuner fattade tillsynsmyndigheterna beslut om en formell uppföljning. Då började processen om igen ...

Min studie visar att ett digert arbete ligger bakom de bedömningar som tillsynsmyndigheter så rikligt producerar. Det behövs många inspektörer som utreder, bedömer och fattar beslut, men det krävs också en stor arbetsinsats av dem som granskas. Att hantera och organisera uppgiften att beskriva sin verksamhet så att granskarna kan bedöma den är resurskrävande och ansträngande. Det stjälar tid från annat i de granskade organisationerna. Om det är till nytta och värt ansträngningen beror förstås på hur effekterna av granskningarna värderas (och vilka effekter man väljer att värdera).

Jag anser att det är särskilt viktigt att inte glömma bort vad rollen som granskad innebär. Och kanske är det då inte arbetsinsatsen i de granskade organisationerna som förtjänar mest uppmärksamhet. Nej, vad jag framför allt bär med mig från min studie är de granskades vilja att begripa vad det handlar om och deras försök att göra granskningen meningsfull och användbar – oavsett hur (o)användbar den egentligen är för dem – samt deras ansträngningar att tillsammans anamma ett förhållningssätt där de normaliserar granskandet och tonar ner obehaget:

"Det här måste vi tåla, det är inget att vara rädd för." Detta samtidigt som oron för skandaler är ständigt närvarande. Det är ett virrvarr av förväntningar som ska hanteras och förhållningssätt som ska befastas. Rollen som granskad innebär inte bara att agera, utan också att resonera, tänka och identifiera sig som just granskad, med allt vad det innebär. Organisationer internaliserar med andra ord granskningslogiken och lär sig att se sin egen verksamhet genom granskarnas glasögon, värdera den och agera därefter. Gränsen mellan att göra sig granskningsbar och att granska sig själv suddas ut. ■

Referens

Ek, Emma (2012). De granskade. Om hur offentliga verksamheter görs granskningsbara. Göteborgs universitet: Förvaltningshögskolan.



Drömmen om ordning och rädslan att göra fel

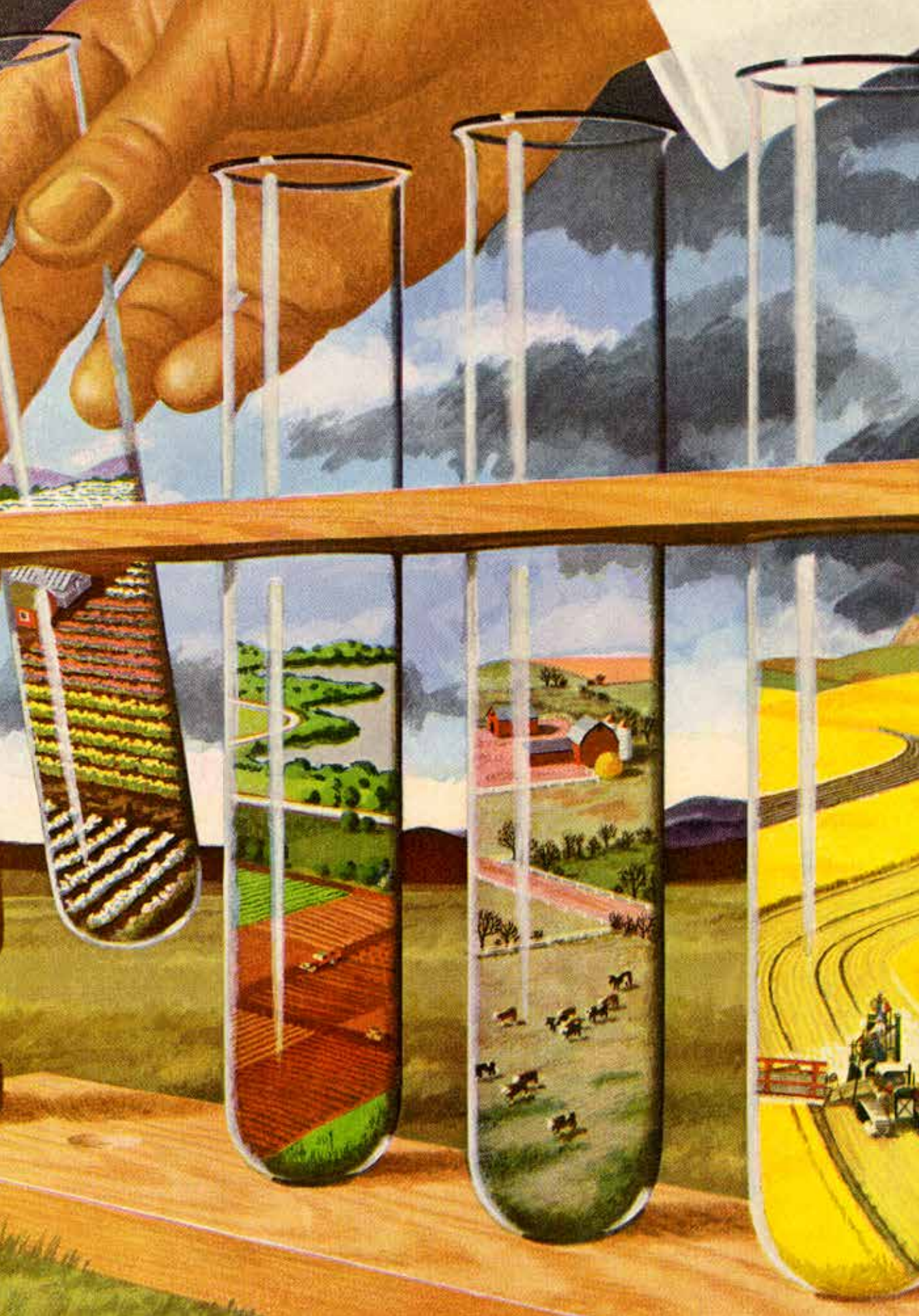
I korthet

Vad händer när granskningslogiken – ämnad för organisationer och ofta stora sådana – möter individen? Granskning kan få oväntade och förödande konsekvenser för det lilla enmansföretaget och entreprenören. ■

Granskningssamhället är sprunget ur och anpassat till organisationer, det vill säga verksamheter där ett flertal människor arbetar. Forskningen handlar därför också ofta om organisationer som granskar andra organisationer och vad som händer då. Men vad händer då en enskild individ utgör hela den "organisation" som ska granskas och svara upp mot en mängd krav och regler från granskningsorgan och deras granskningsprocesser? I ett forskningsprojekt om svenska lantbrukare har jag och min kollega Jenny Helin bland annat intresserat oss för mötet mellan den enskilda lantbrukaren, och den granskningsapparatur som drivs av organisationer såsom EU, länsstyrelsen, Jordbruksverket och Livsmedelsverket.

"Pärmarna står där, det är bara att öppna och kolla på vad ni vill! säger jag till dem om de kommer. Fjorton stycken är de, märkta och allt, snyggt och prydligt. Där fattas inget, för nu har jag lärt mig: det måste vara ordning på pappren, annars är det kört", säger Helen¹, lantbrukare och egenföretagare, som talar om länsstyrelsens kontrollanter. Hon driver gården ensam som egen firma, liksom den stora majoriteten jordbrukare i Sverige. Helen trivs bäst när hon är med djuren eller jobbar med ull i sin verkstad. Hon har bra koll på lönsamheten och är vad man skulle kalla en "mycket driftig entreprenör". Det som driver henne yrkesmässigt – att arbeta med djur och förädla produkter – är dock helt väsensskilda aktiviteter från den administration som hon ägnar sig åt för att vara beredd den dagen länsstyrelsen gör en kontroll av hennes verksamhet. De ordnade pärmarna är hennes skyddsmur, då hon blir attackerad av fienden.

När det ringer från ett 010-nummer kan Helen få ont i magen. "Då svarar jag inte", säger hon. Det kan nämligen



betyda att det kommer en grupp kontrollanter från länsstyrelsen till gården inom tio minuter. Hittar de fel som överstiger den tillåtna gränsen på tre procenters felmarginal kan det i sin tur innebära att Helen blir återbetalningsskyldig för EU-stöd fem år tillbaka i tiden. Skräckscenariot är att en sådan kontroll leder till att verksamheten försätts i konkurs, vilket i så fall skulle innebära en personlig konkurs (eftersom företaget drivs som enskild firma) där Helen kan bli tvungen att lämna sitt hem och allt hon äger till Kronofogden.

”Lantbrukskonkurser är de allra värsta”, säger en bankman till oss, anledningen är att då förlorar människorna precis allt. Det är inte särskilt sannolikt, men heller inte helt omöjligt. Oron – det är det som tär.

Marie och Fredrik råkade ut för just en sådan kontroll. De är ett par i yngre medelåldern, har flera barn som går i skolan och driver sedan ett antal år tillbaka framgångsrikt ett större lantbruk. De har vunnit flera nationella priser för sin framstående avel, och det har skrivits spaltmeter om dem i lokaltidningarna eftersom de satsat stort och blivit erkända för kvaliteten i arbetet.

Enligt de idéer som framförs av Lantbrukarnas riksförbund och andra idéspredare inom jordbruksfältet skulle man kunna säga att Marie och Fredrik gjort ”allt rätt”. De driver Fredriks föräldragård, men innan de tog över den utbildade de sig och arbetade såväl administrativt som praktiskt på gårdar och inom förvaltningen. Marie har järnkoll på siffror och trivs såväl bland djuren som framför Excelfilerna. Vid datorn har hon byggt upp ett helt nytt system för att hålla koll på alla djur, bland annat i syfte att få fram de bästa avelslinjerna. Här råder verkligen ordning och reda.

Allt löpte på fint till en höstdag för ett antal år sedan. Med tio minuters varsel inleddes då en tre veckor lång kontroll utförd av ett helt team experter från länsstyrelsen. De kontrollerade de olika besättningarna, markerna, mätte höjd på träden och djupet i vattenpölar. Efter de tre veckorna fick Marie och Fredrik vänta i ett halvår på besked om utfallet. I ett halvår visste de inte om de skulle få beskedet att ”fel” överstigande de tillåtna tre procentens felmarginal skulle ha uppdragats. Gårdens expansion hade skett med hjälp av arrenden av betesmarker som hållits öppna med hjälp av djuren och därmed genererat EU-bidrag, vilket i sin tur var del av hela den ekonomiska kalkylen bakom lån och expansion. Om de skulle bli återbetalningsskyldiga fem år tillbaka skulle de förlora precis allt – det skulle bli en, som banken skulle säga, ”blodig personlig konkurs”.

Ett halvår av oro, rädsla, ångest. ”Efter den där kontrollen var vi inga bra lantbrukare.” När väl svaret kom visade det sig

”*Med tio minuters varsel inleddes då en tre veckor lång kontroll utförd av ett helt team experter från länsstyrelsen*

att allt var i sin ordning, de behövde inte betala något. Men skadan var redan skedd. Glädjen och energin inför arbetet och livet som egenföretagare var som bortblåsta. Detta på grund av en kontroll där kontrollanterna inte hittade några fel.

Vi sitter ännu en gång i ett kök på en gård på landsbygden, den här gången hos lantbrukaren Kjell, vars gård producerar ekologiskt nötkött. Kjell har under större delen av sitt liv drivit gården själv, men numera är även de vuxna sönerna engagerade. Gården är Kjells livsverk och livskraft. Han växte upp på den i en större syskonskara. Marken fick säljas och arrenderas ut för att de skulle ha råd att bo kvar. Sedan tonåren har Kjell arbetat på gården, och genom ett helt livs arbete, banklån och olika satsningar har han lyckats återförvärva gård och mark och äger nu alltsammans. Dock – som så många andra lantbrukare i Sverige i dag – skuldsatt. Men det går runt.

Det som driver Kjell är att föra föräldragården vidare till sina söner i ett mycket bättre skick än han själv återerövrade den. Energin lyser i hans ögon då han berättar om hur han lyckats restaurera en äldre byggnad på gården till ursprungsskick med hjälp av skickliga hantverkare. Då vi talar om EU-regler och kontroller blir blicken mörk.

”Då vi
talar om
EU-regler och kontroller
blir blicken mörk



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. ■

”Det är hårt, det är stenhårt”, säger han. Han förklarar vidare att kontrollerna, eller rädslan inför dem, suger musten ur många. Det går inte att göra hundra procent rätt förklarar han vidare. ”Det är omöjligt! Man vill ju inte göra fel, det är ingen som vill göra fel. Och det tär på en att få höra att man gör fel. De ändrar reglerna hela tiden. Man lär sig alltefter- som, men så kommer nya regler.”

Kjell berättar en historia för oss, som vi har fått höra av andra lantbrukare också. Den lyder ungefär så här:

De allra värsta kontrollerna, de har de ändå i Skåne! Där var det en lantbrukare som blev anmäld för vanvård av djur av någon som tyckte att hans hund var alldeles för mager! Så länsstyrelsen skulle åka ut och kontrollera. Men när lantbrukaren fick reda på detta så blev han så rädd att han bestämde sig för att skicka alla sina djur till slakt. Hellre det än att riskera att gå i konkurs ifall de fann för många fel. Alla djur skickade han in, på en gång – fina djur var det. Så när de kom ut dagen efter, för att göra kontrollen, så fanns där inga köttdjur kvar att kontrollera, inte ett enda. Och sen visade det sig att hunden, ja, den var ju inte ens mager, den var ju jättefin. Och fet!

Kanske är ovanstående att betrakta som en vandringsägen i dagens jordbrukssverige. Exakt hur ”sann” den är är i sig inte det intressanta, utan det faktum *att* den berättas och *hur* den berättas. Historien kan ses som en illustration av vilka starka känslor och drastiska handlingar som kontroller kan leda till. Den kan också ses som en illustration av granskningssamhällets baksida.

Då det inte är någon större organisation som granskas, utan granskningen bokstavligen riktas mot en individ, kan den bli övervägande destruktiv (helt oavsett dess ”resultat”). Kombinationen av den inbyggda personliga risken, ett komplext regelverk, en kärnverksamhet som ofta befinner sig långt ifrån en administration – det finns ingen ”organisation” som kan göras granskningsbar – gör verksamheten extra sårbar och känslig för den här typen av granskning. Den som blir granskad kan då uppleva själva granskningen som ett hot mot inte bara sin verksamhet utan även den egna existensen.

Varför blir känslorna så starka, rädslan så stor? Om vi varken relativiserar eller generaliserar utan tar dessa berättelser som ett tecken på en djup genuin oro hos människor som vill göra ett bra jobb, hur kan vi då *förstå* dem? Vilken är deras *betydelse*?

Ett svar på varför granskning kan skapa starkt obehag (men även lättare dito) finns både i och långt bortom de för ögat synliga ”pärrar” som granskningssamhället ger upphov till. *Det är fortfarande ingen ordning på mina papper* är titeln på en roman av Bodil Malmsten, hyllad svensk poet och författare. Och vem vill inte ha ordning på pappren? Vem vill inte

¹ Samtliga personer i artikeln heter egentligen något annat.

”Alla människor när
nog någon form av
dröm om ordning

med hjälp av uppmätta mått och utsagor kunna komma fram till vad som är rätt och fel, för att sedan kunna använda dessa resultat för att utvärdera och förhoppningsvis kunna göra mer bra och mindre dåligt i framtiden? Vem vill inte ha ordning på både dåtid, nutid och framtid? Alla människor när nog någon form av *dröm om ordning*. Organisationer skapar en form av ordning som syns, som går att redovisa, berätta om, mäta. Granskning förstärker och premierar denna typ av ordning, som även kan kallas rationell ordning där begrepp som mätbarhet, transparens och effektivitet är viktiga. Listan kan göras längre och brukar ofta kopplas samman med konkurrenskraft och tillväxt och andra av företagsekonomi, och ekonomin i stort, omtyckta begrepp.

Men människor har även andra drömmar, naturligtvis, än de om rationell ordning. Inte helt sällan kan det vara just dessa drömmar som leder fram till det så eftersträvansvärda (konkurrens)kraftiga och (till)växande. Bodil Malmsten var en framgångsrik och hyllad författare. Marie och Fredrik får genom sin avel fram unika lammskinn som kan säljas för ansevliga summor i New York. Kreativitet, mod, ambitioner och en stark vilja att gå en egen väg är egenskaper som oftast inte alls ryms i en granskningslogik om att rapportera om vad som görs för att möjliggöra utvärdering jämfört med fördefinierade mallar och vad andra gör.

Det vi ser är alltså ett stort glapp mellan två typer av logiker – eller två helt skilda drömvärldar, om man så vill. Låt oss kalla det vad som helst, men min poäng är att den ena världen ibland krockar med och riskerar att hindra den andra världen från att blomstra. Enskilda människors drivkrafter, om de så arbetar som enmansföretagare inom lantbruket, är lärare eller läkare är sällan överrenstämmande med granskningssamhällets logik.

Ja, men vad göra då? Vi kan väl inte bara helt sluta kolla att regelverk efterföljs? Bara lita på att folk gör sitt jobb så gott de kan, rätt och slätt? Det riskerar ju att fuskas, felas och vanvårdas då. Så kan vi inte ha det!

Nej, det kan vi inte. Men det som saknas, och behövs, är kanske en helt annan ödmjukhet, vishet och förståelse för att all form av granskande och kontrollerande verksamhet (även mycket mjukare varianter än de som jag här använt som exempel) påverkar den enskilda människan, inte bara "organisationen". Jag har visat att granskning riskerar att inte bara skapa avarter i form av "ökad administration", som konstaterats under en längre tid i undersökningar av till exempel svensk statsförvaltning, utan att också skapa rädda människor: rädda ledare, rädda företagare, rädda bönder, rädda lärare, rädda läkare. Drömmen om ordning är helt enkelt inte den enda drömmen som leder fram till en bättre ordning. ■



Grävande granskning: medier, politik och marknad

I korthet

Mediernas roll som granskande tredje statsmakt är satt under press, samtidigt som den behövs mer än någonsin för att upprätthålla ett demokratiskt fungerande samhälle. ■

Förra året blev dramatiskt för ett antal individer och organisationer sedan ofördelaktiga uppgifter om dem kommit fram i olika medier. Bosse Lindquists tv-dokumentär om kirurgen Paolo Macchiarini ledde till att såväl Universitetskanslern som Karolinska institutets ledning tvingades att avgå från sina poster. Panamadokumenten, som avslöjade hur förmögenheter placerats i skatteparadis, fick den isländske statsministern på fall. Dagens Nyheters granskning av Riksrevisionen fick till följd att alla de tre riksrevisorerna successivt ställde sina platser till förfogande.

Dessa exempel, som skulle kunna mångfaldigas, understryker mediernas allt viktigare roll för granskningen av makt-havare och förhållanden i det moderna samhället. Därmed finns det anledning att komplettera statsvetaren Charles Lindbloms synsätt i boken *Politics and markets* från 1977 – att moderna samhällen styrs av två grundläggande mekanismer: politiken och marknaden – med en tredje styrmekanism i form av granskare i allmänhet och medier i synnerhet.

Lindblom pekade i sin analys på att politiken ger medborgarna möjlighet att uttrycka sin mening i allmänna val, medan de på marknaden kan föra fram sina preferenser genom att köpa – eller inte köpa – olika varor och tjänster. På så sätt är det tänkt att politiker och marknadsaktörer ska uppfylla vad medborgare i olika länder önskar. Politiken styr genom olika slag av tvingande regler samt insamlar och fördelar gemensamma resurser utifrån rådande politiska styrkeförhållanden. På motsvarande sätt ska marknaden förse medborgarna med vad de önskar inom ramen för vars och ens resurser.

För såväl politik som marknad finns dock i praktiken risker för beteenden som inte är till gagn för väljare respektive



Om författaren

Lars Engwall är professor emeritus i företagsekonomi vid Uppsala universitet. Han har i sin forskning behandlat förändringsprocesser i olika slag av organisationer, särskilt dagstidningar, banker och universitet samt spridningen av managementidéer genom akademiska institutioner, konsulter och media. ■

kunder. Politiker har i olika sammanhang och under olika tider visat sig ha tendenser att missbruka sin makt. Marknadsaktörer har på motsvarande sätt ibland visat sig utnyttja sin marknadsposition eller inte leverera vad de lovat. Dessa risker är en av förklaringarna till en ökande granskning i moderna samhällen av såväl politiska institutioner som marknadsaktörer (Power 1997). Det är också skälet till mediernas ökade betydelse.

Mediernas roll i det moderna samhället kan ses som en fortsättning av den sedan 1800-talet rådande bilden av pressen som den tredje statsmakten vid sidan av regeringen och riksdagen. Sedan dess har den tekniska utvecklingen inneburit att det är mer relevant i moderna samhällen att fokusera på det vidare begreppet medier och att beteckna dessa som en viktig styrmekanism vid sidan av politik och marknad. Mediernas granskning har således under efterkrigstiden blivit allt viktigare för att avslöja oegentligheter. Viktiga förebilder för många journalister världen över blev de amerikanska journalisterna vid Washington Post, Carl Bernstein och Robert Woodward, som i början av 1970-talet avslöjade Watergate-skandalen. I deras fotspår har sedan dess ett stort antal journalister världen över ägnat sig åt vad som kallas grävande journalistik för att avslöja oegentligheter. Denna mediebevakning gäller dock inte bara politiken som i Watergatefallet. Den gäller också i ökad utsträckning alla slag av aktörer.

Medan politiken kan bestraffa överträdelser av lagar och förordningar genom böter eller frihetsberövande, kan mediegranskningen, som framgått inledningsvis, leda till en annan typ av sanktion: skandalisering. I de flesta fall innebär det förlust av socialt anseende, men det kan i vissa fall även leda till rättsliga åtgärder. Mot den bakgrunden förefaller enbart risken att hamna i en negativ mediebevakning många gånger ha haft en återhållande effekt på såväl politiker som marknadsaktörer. Enligt uppgift från några makthavare har de då och då frågat sina medarbetare: "Vad säger vi om Janne Josefsson kommer?" eller: "Skulle detta hålla för Expressen?" De som blivit ertappade av de granskande journalisterna har antagligen i stället i efterhand beklagat att de aldrig ställde dessa frågor.

Den mer intensiva mediebevakningen har lett till att såväl politiker som marknadsaktörer har utvecklat sin förmåga att hantera journalister (Engwall 2014). De har i allt större utsträckning anställt kommunikatörer – ofta tidigare journalister – för detta ändamål, men också för att föra ut den bild de själva önskar ge. Därmed blir det ännu viktigare att granskarna kan balansera sådana strävanden som syftar till att undvika kritik och att skönmåla. Problemet aktualiserades särskilt i Sverige under hösten 2016, då kriser i medieföretagen Mitt-

media och Stampen föreföll kunna leda till begränsade lokala mediebevakningar och därmed ett allt större spelrum för kommunikatörerna i kommunalhusen.

I det här systemet är det viktigt att komma ihåg att styrmekanismerna samspelar och kontrollerar varandra. Politiken anger förutsättningar för såväl marknaden som medierna. För marknadens aktörer finns olika förordningar rörande till exempel associationsformer, redovisning och konkurrens som bestämmer spelreglerna. På samma sätt finns regler för medier som ger dess aktörer friheten att publicera sina nyheter och resultaten av deras granskningar, vilket 2016 särskilt uppmärksammades med anledning av att den svenska tryckfrihetsförordningen firade 250 år. Utöver denna grundläggande lag finns andra viktiga regler, såsom skydd för uppgiftslämnare men också ansvar för publiceringar genom en ansvarig utgivare. Såväl marknad som medier har också satt upp sina egna regler för att på så sätt slippa detaljerad reglering från politiken. Ett exempel från marknaden är formuleringen av uppförandekoder för aktiebolag, medan medier i vårt land i modern tid har antagit pressetiska regler som bland annat innebär att medier är relativt restriktiva att namnge misstänkta brottslingar innan de är dömda. Möjligheten finns också att anmäla publiceringar och programinslag till särskilda granskningsorgan.

Det råder inget tvivel om att stabiliteten i det politiska regelverket är utomordentligt viktig för mediernas roll som granskare. Att regelverket är långsiktigt stabilt är en förutsättning för en grävande granskning. Om det lätt kan förändras då makthavarna känner sig hotade, finns det stor risk för att den undergrävs. Utvecklingen i Turkiet under 2016 har utgjort ett flagrant exempel på hur mediernas fria granskning hotas av successiva politiska ingripanden. Under 2017 är Trumpregimens behandling av media i USA mycket illavarslande.

Medierna är emellertid inte bara beroende av politiken genom dess regelverk. De är också beroende av marknaden. Liksom alla organisationer behöver medieorganisationer resurser utifrån för att överleva. Grundprincipen är att dessa kan genereras på tre sätt: genom läsarintäkter, genom annonser eller genom subventioner. I samtliga fall kan kritiska gransk-

”Att regelverket är långsiktigt stabilt är en förutsättning för en grävande granskning



”... utom-
ordentligt
viktigt för styrningen
av moderna samhäl-
len att politik och
marknad granskas
av medierna

ningar riskera att ge negativa effekter. De läsare och annonsörer som ogillar de granskande reportagen kan protestera genom att gå över till någon annan mediekanal. Ett klassiskt exempel är de amerikanska tobakbolagens hot om annonsbojkotter då tidningar som New York Times började rapportera om samband mellan rökning och cancer. I fall som detta blir styrkeförhållandena mellan medieföretagets redaktionella del och dess ekonomiska del av stor betydelse. Svaga redaktionsledningarna kan leda till självcensur och begränsningar i de resurser som krävs för den granskande journalistiken. På motsvarande sätt är det viktigt att redaktionsledningarna inte av kommersiella skäl frestas att publicera granskande reportage som inte står på fast faktagrund.

I dagens och framtidens samhälle utgör även digitaliseringen av medierna ett hot mot granskningen, eftersom medieföretagen haft svårigheter att finna lämpliga betalningsmodeller. Därmed har både annonsintäkter och intäkter från läsare kommit att minska. Denna utveckling tycks, enligt mediedirektörer, förstärkas av att yngre medborgare i allt större utsträckning litat mer på vad de ser på Facebook och Twitter än vad de kan få del av i traditionella medier. Den tekniska utvecklingen har också inneburit att delar av journalistiken avprofessionaliserats genom att visst material numera kan skrivas av robotar. Detta skulle å andra sidan kunna innebära att resurser frigörs för granskande journalistik.

Mot ovanstående bakgrund är det utomordentligt viktigt för styrningen av moderna samhällen att politik och marknad granskas av medierna. Samtidigt står medieföretagen inför stora utmaningar. I vissa länder gäller detta möjligheterna att över huvud taget kunna genomföra granskningar, medan huvuduppgiften för dem i andra länder är att kunna hantera förändrad teknologi, nya konsumtionsmönster och kommunikationssatsningar i de objekt de ska granska. För länder som Sverige kommer av allt att döma förutsättningarna för den granskande journalistiken att vara central i framtida mediepolitik. Om tidigare presstödd framför allt motiverades av behovet av olika politiska röster, förefaller skälet för att tillföra resurser till mediebranschen i framtiden vara medieföretagens viktiga roll som granskare av politik och marknad i ett väl fungerade samhälle. ■

Referenser

- Engwall, Lars** (2014). Corporate governance and communication. I Josef Pallas, Lars Strannegård & Stefan Jonsson (red.), *Organizations and the media: Organizing in a mediatized world*. New York: Routledge, s. 220–233.
- Lindblom, Charles E.** (1977). *Politics and markets: The world's political-economic systems*. New York: Basic Books.
- Power, Michael** (1997). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford: Oxford University Press.

Nästa nummer av *Organisation & Samhälle*:

Tillbaka till framtiden: – Vad är nytt i det nya arbetslivet?

Arbetslivet omtalas ofta som stätt i stark förändring och som i väsentliga avseenden annorlunda än arbetslivet för bara några decennier sedan. Sammanfattande nyckelord såsom globalisering, individualisering, och digitalisering förekommer bland forskare och debattörer. Både beskrivningar och begrepp är ofta både starkt populariserade och polariserade, och ses inte sällan antingen i negativa termer såsom hot mot den svenska modellen (för både arbetsgivare och arbetstagare) eller i halleluja-toner såsom ett förbud av entreprenörskapets tidsålder som befriar från föråldrade strukturer. I det här temanumret vill vi ta diskussionen vidare, och fördjupa debatten kring framtidens arbete. Och, tänker vi, vilka är bättre lämpade att göra det än företagsekonomiska forskare? I den allmänna debatten om framtidens arbetsliv är företagsekonomer sparsamt förekommande, vilket är besynnerligt eftersom företagsökonomer i sin forskning just fokuserar organisationer och organiserande som är det nya arbetslivet.

I nästa nummer av *Organisation & Samhälle* utforskas detta tema utifrån flera olika perspektiv.

Redaktörer för temanumret är Maria Norbäck (Maria.Norback@handels.gu.se) och Elisabeth Sundin (Elisabeth.Sundin@liu.se)



Organisation & Samhälle har regelbundet temanummer, där vi fokuserar på aktuella och intressanta områden inom företagsekonomisk forskning.

För kommande temanummer, se: <http://org-sam.se/nasta-tema/>

Om du själv har idéer till ett tema, eller vill vara en del av redaktionen för ett temanummer, kontakta någon av *Organisation & Samhälles* ordinarie redaktörer!



Maria Blomgren
Tina Hedmo
Caroline Waks

När sjukvård ska kommuniceras – om en ny profession i gransknings-samhällets kölvatten

I korthet

Kommunikatörerna har utvecklats till en egen professionell grupp som spelar en central roll i gransknings-samhället. Med dem kommer både nya typer av frågor och behov i offentlig verksamhet. ■

Sjukvården är under ständig debatt och omvandling. Liksom samhället i övrigt är den föremål för en allt högre grad av granskning, från både myndigheter och expertorganisationer, men också från media, patientorganisationer och allmänheten i stort. I det gransknings-samhälle som analyseras i detta temanummer har kommunikatörer fått en alltmer betydande roll. Av tradition har de haft hand om relativt enkla, rutinmässiga arbetsuppgifter inom sjukvården, som att stödja och förse organisationens medlemmar och externa intressenter med informationsmaterial samt att ge enklare råd och anvisningar. Men i takt med samhällsförändringar som marknadsisering, ökad betoning på patienters rättigheter, samt en ökad extern granskning, har kommunikatörerna fått en skjuts uppåt i sjukvårdshierarkin med mer strategiska arbetsuppgifter som följd. Tillsammans med kommunikatörer i andra samhällssektorer har de blivit en växande yrkesgrupp med egna professionaliseringsanspråk.

Sammantaget vittnar utvecklingen om att en ny typ av expertis i sjukvården och i offentlig sektor i stort har etablerats. Med denna nya expertis följer en ny typ av logik för hur och vad som kommuniceras och nya och mer avancerade roller för kommunikatörerna. Vilka är egentligen dessa roller, och vad syftar den ökade kommunikationen till?

Tillsammans med högsta ledningen är kommunikatörerna de mest centrala *identitetsbyggarna* i sjukvårdsorganisationerna. Skälet till det är att kommunikatörernas särskilda expertis – här beskriven som "kommunikationslogiken" – förutsätter att organisationer har en unik och distinkt identitet

”*Kommunikatörer spelar en central roll i arbetet med att utforma de kärnvärden och visioner som organisationerna vill förmedla*

som går att kommunicera. Det är denna identitet som i mångt och mycket styr kommunikatörernas arbete och som idealt sett även antas vägleda alla andra medarbetares externa kommunikation. Eftersom sjukhus, vårdcentraler och andra sjukvårdsorganisationer traditionellt sett uppfattats som anonyma byråkratier som knappast vinnlagt sig om att fundera över, än mindre förmedla, någon speciell identitet, blir arbetet med att konstruera en sådan en uppgift för kommunikatorerna. Våra studier av strategiskt kommunikationsarbete i sjukvården visar hur kommunikatörer spelar en central roll i arbetet med att utforma de kärnvärden och visioner som organisationerna vill förmedla (Blomgren, Hedmo & Waks 2016).

Kommunikatörerna är förstås inte ensamma i processen. Resultatet av identitetsbygget beslutas formellt av den högsta ledningen, och arbetet involverar ofta även andra professionella grupper i sjukvårdsorganisationerna. Men i och med att processen ofta drivs av kommunikatörer och organiseras utifrån deras expertis, får de en långt mer framskjuten position i organisationernas strategiarbete och interna styrning än vad man kanske tror. Processen att omforma offentliga verksamheter drivs således inte bara av förväntningar och krav



” *Ledord är att budskapen ska vara korrekta, enkla, tydliga och samstämmiga*

”utifrån”, utan det finns också starka drivkrafter ”inifrån” organisationerna genom kommunikatorerna och den kommunikationslogik de representerar.

Om kommunikatorerna i rollen som identitetsbyggare är drivande i att etablera föreställningen om behovet av att ha distinkta och kommunicerbara identiteter, är de i rollen som *redigerare* drivande i vad och hur sjukvårdsorganisationernas identiteter och den verksamhet de utför ska förmedlas. Återigen är det kommunikationslogiken som styr. Ledord är att budskapen ska vara korrekta, enkla, tydliga och samstämmiga.

Av detta följer att en stor del av den externa kommunikation som sjukhus och vårdcentraler tidigare bedrivit helt enkelt försvinner. I arbetet med att på detta sätt ”professionalisera kommunikationen”, som kommunikatorerna uttrycker det, avlägsnas dokument, skyltar och lappar från webbplatser, väntrum och receptioner när de uppfattas som inaktuella, inkorrekta, ”hemgjorda” eller förvirrande. Den kommunikation som fortfarande består efter detta ställs mot frågan om mottagaren – i de allra flesta fall patienten – verkligen behöver den och, om så är fallet, om det inte är bättre att hänvisa till ”Vårdguiden” eller någon annan central kanal som anses kvalitetssäkrad.

Genomgående anser kommunikatorerna att det är bättre att kommunicera så lite som möjligt eftersom det som kommuniceras måste vara tydligt, korrekt, aktuellt och enhetligt. Av detta följer också att kommunikatorerna kontinuerligt påminner medarbetarna om att rådgöra med dem så fort informationsmaterial ska produceras samt att begränsa och utbilda antalet personer som har behörighet att göra ändringar på webbplatserna.

Samtidigt som kommunikatorerna i rollen som redigerare rensar i och anpassar den kommunikation som organisationens medarbetare förmedlar, måste de också ”ligga på” för att få tag i det material de vill kommunicera. Att producera självrepresentationer – vare sig det gäller värdeord, mål och visioner eller mer verksamhetsnära berättelser från sjukvårdens praktik – sker i samproduktion med de medicinska professionerna. Häri ligger en spänning (Blomgren, Hedmo & Waks 2014). Även om kommunikatorerna som grupp historiskt sett fått en mer framskjuten position är deras egen uppfattning om sig själva som strategisk resurs lång ifrån självklar för alla andra. I den meningen behöver de kontinuerligt omförhandla och försvara sin roll i organisationerna. Det handlar dels om att få de medicinska experterna att prioritera att skriva och lämna ifrån sig information som anses behövas, dels om att i konkurrens med den akademiska och vetenskapliga traditionen tillämpa en kommunikationslogik för att omvandla

SAFE HAND WASHING



APPLY SOAP



SCRUB AND RINSE WITH WATER



CLEAN HANDS

denna information till något som enligt kommunikatörerna är "kommunicerbart". En av de intervjuade kommunikatörerna ser som sin roll att "filtrera det fikonspråk" som dominerar verksamheten. Kravet på kommunicerbarhet innebär att viss medicinsk information går förlorad eller åtminstone kraftigt förenklas.

En annan viktig fråga är samstämmighet. "Man måste ha en slags gemensam bild om hur vi uppträder, vad vi säger och vad vi inte säger", säger en annan kommunikatör. Därför uppmanas vårdcentraler och kliniker att använda centralt producerat informationsmaterial i sin kommunikation, och att inte själva försöka vara "kreativa" inom området.

I rollen som redigerare ligger också uppgiften att omtolka och översätta beskrivningarna av sjukvårdsorganisationernas verksamhet så att den förstås "på rätt sätt" i förhållande till förändrade samhällstrender. Även om både kommunikatörerna och andra i sjukvårdsorganisationerna uppfattar att de befinner sig på en marknad vill de undvika marknadsspråk – "Vi kränger inte tandkräm", som en kommunikatör uttrycker saken. I stället handlar det om att omformulera innebörden av begreppet marknad så att det ska passa in i ett medicinskt sammanhang. Hur en sådan omformulering kan se ut be-

skrivs på följande vis av en av kommunikatörerna: "Vi är på en marknad, kan man säga, men vi är ju där av väldigt särskilda skäl. Vi vill egentligen ha stora volymer för att kunna bedriva forskning och kunna ha bra kvalitet, eftersom volym och kvalitet hänger ihop. Gör man fler ingrepp så blir man duktigare."

En tredje och sista roll kommunikatörerna spelar i granskningssamhället är att vara *bevakare*. Denna uppgift består både i att identifiera eventuella hot i omgivningen och i att säkerställa att organisationens egna medlemmar agerar på lämpligt sätt i förhållande till dessa. Traditionellt har hälso- och sjukvården hamnat högt i mätningar av svenska folkets tilltro till olika samhällsinstitutioner. Med tanke på de senaste årens skandaler kring forskningsfuskar och andra oegentligheter återstår att se om och hur detta förändras på längre sikt.

Större skandaler av den typ som rapporterats under senare år är dock inte de enda tillfällena då kommunikatörernas funktion som bevakare kommer till uttryck. I sjukvården förekommer hela tiden konflikter och potentiella problem som, om de inte hanteras tidigt, kan blossa upp och bli något större. Det kan handla om patienter som anser sig felbehandlade, läkare eller andra anställda som anser att resurserna är otillräckliga eller att anställningsförhållandena eller vårdens organisering inte fungerar, liksom publicerade mätningar av vårdens resultat eller organisering som påvisar brister. I alla dessa situationer menar kommunikatörerna att de har nyckelpositioner i arbetet med att försöka skydda organisationernas anseende.

Konkret handlar det ofta om att arbeta i förhållande till media. Även om sjukvårdsorganisationerna har sina egna kanaler, som webbplatser och viss marknadsföring, så kan dessa inte jämföras med det genomslag media har. Intervjupersonerna framhåller därför att det är viktigt att anpassa sig till hur media arbetar, vilket bland annat innebär att man måste vara transparent och proaktiv. Ju tidigare det är möjligt att känna till och bemöta händelser som potentiellt kan leda till konflikt och kritik, desto bättre. Därför behöver kommunikatörerna i rollen som bevakare hålla reda på och förutsäga vilka externa granskningar som kan leda till negativ publicitet. Det kan handla om att känna till återkommande stora kvalitetsgranskningar, att följa rapportering och debatt i lokalpress och radio samt att hålla sig informerad om politiska beslut som fattas inom landstinget och som på sikt kan leda till reaktioner på den egna sjukvårdsorganisationen. Detta analyseras med avseende på om något av det kan skapa negativ (eller positiv) publicitet, och om så är fallet behöver organisationen gå ut och vara öppen med och förklara resultaten. Genom att vara alert och transparent är det möjligt att ta udden av det

” I alla dessa situationer menar kommunikatörerna att de har nyckelpositioner i arbetet med att försöka skydda organisationernas anseende

Om författarna

Maria Blomgren är docent och verksam vid Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet. Hennes forskningsintressen rör införandet av nya idéer för styrning och ledning av organisationer och vilka konsekvenser det har för professionella gruppers arbete och autonomi.

Tina Hedmo är verksam som universitetslektor vid Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet. Hennes forskning fokuserar framförallt på utvecklingen av nya former av styrning, ledning och organisering inom offentlig sektor och dess konsekvenser.

Caroline Waks är docent och verksam vid Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet. I sin forskning har hon framförallt intresserat för hur synliggörande teknologier påverkat professionella gruppers yrkesutövning och autonomi. ■

nyhets- och sensationsvärde som negativ information annars kan ha, förklarar en kommunikatör.

En annan och relaterad del handlar om att medieträna organisationens företrädare så att de inte skapar negativ publicitet bara genom sitt eget beteende. I medieträningen ingår bland annat att få företrädarna för organisationen att förstå att de inte kan ta till någon lögn – hur vit den än kan te sig – att de inte ska uttala sig om sådant de inte vet, att de bör skaffa sig betänketid vid knepiga frågor och att de måste komma ihåg att intervjun inte är slut bara för att bandspelaren är avstängd.

Framväxten av kommunikatörer som ny profession i hälso- och sjukvården kan ses som ett svar på de nya krav och förväntningar som ställs på organisationer i ett gransknings-samhälle. Oavsett om dessa krav och förväntningar i varje situation är reella eller inte finns en stark uppfattning om att sjukvårdsorganisationerna måste förhålla sig till dem. Vår studie av kommunikatörernas roll visar att detta ”granskningstryck” skapar ett för sjukvårdsorganisationer (liksom andra offentliga organisationer) nytt arbetsområde: *anseendehantering*. Att hantera en verksamhets anseende genomsyrar förvisso all typ av kommunikation, men det blir särskilt tydligt när det gäller de självrepresentationer som sjukhus och andra sjukvårdsorganisationer förmedlar genom texter, bilder och symboler samt i akuta situationer som vid krishantering. Inom detta område är kommunikatörer specialister. Kommunikatörernas roller som identitetsbyggare, redigerare och bevakare är inriktade på att förstärka och försvara organisationers anseende och legitimitet, på både kort och lång sikt.

Detta arbete är dock inte bara reaktivt. Kommunikatörernas arbete griper in i organisationernas strategiska arbete, och kommunikatörernas expertis – kommunikationslogiken – blir styrande för hur organisationerna uppfattas både av sina medlemmar och av samhället i övrigt. På så vis är kommunikatörerna inte alls den ”lättviktiga” profession som många kanske betraktar dem som. Kommunikationsarbetet är del i utvecklingen och forandet av våra föreställningar om vad sjukvård är och hur sjukvårdstjänster ska tillhandahållas. Likaså är kommunikationsarbetet en del i forandet av själva gransknings-samhället. ■

Referenser

- Blomgren, M., Hedmo, T., Waks, C.** (2014). Struggles behind the scenes: Reputation management in Swedish hospitals. I A. Waeraas & M. Maar (red.), *Organizational reputation in the public sector*. New York: Routledge, s. 163–184.
- Blomgren, M., Hedmo, T., Waks, C.** (2016). Being special in an ordinary way: Swedish hospitals' strategic web communication. *International Journal of Strategic Communication*, 10(3), s. 177–194.



Varför fungerar saker och ting – trots allt?

I korthet

Idén om att granskning fungerar som styrverktyg för verksamheter är fel. Det är i stället människors optimistiska tro på möjligheten till förbättringar som gör att det trots allt ofta fungerar som det ska i organisationer.

Debatten om granskningssamhället kan sammanfattas så här: Å ena sidan är det *alldeles för mycket* granskning, och granskningssamhället skapar ett utvärderingsmonster, ett administrationssamhälle, ett slöseri, en ängslighet eller till och med en motor för funktionell dumhet. Å andra sidan är det *alldeles för lite* granskning eftersom styrelser skor sig, politiker erbjuder alternativa fakta, generaldirektörer anställer sina vänner i toppositioner, företag är inte alls så hållbara som de säger att de är, myndigheter är ineffektiva och har dyra julfester, och bidrag lämnas ut till dem som inte ska ha bidrag. Det verkar som om det är GYBNIMO som gäller: "Granskning? Yes! But not in my organization."

Organisationsforskare visar gång på gång att organisationer inte alls gör som de "ska": de följer inte strategier, de redovisar fel, de struntar i kunskap och så vidare. Läser man denna forskning så inställer sig en – och endast en – fråga: Hur sjutton fungerar något i organisationer över huvud taget? Jag ska försöka att skissa på ett svar.

En central drivkraft i organisationer är att vad vi än gör så går det att göra bättre. Uttryck som "ständiga förbättringar" eller "förbättringsinitiativ" är vanligt förekommande. Den grundläggande idén i den optimistiska företagsekonomiska teorin är helt enkelt: "Det blir bättre sen." Jag visar tillsammans med Paolo Ferri och Sofi von Laskowski i artikeln "Accounting and the hope of action" (2016) att nya strategier, nya marknadsföringsinsatser, nya finansieringsmodeller eller nya utvärderingsinstrument – alla sådana satsningar – initieras med ett hopp om att det ska bli bättre. Sen. Detta gäller intressant nog också för den kritiska agendan inom företagsökonomisk forskning. Bakom till exempel kritik mot att organisationen inte har en hållbarhetsatsning, att företagsledningen säger en sak men gör en annan, att redovisningsinformation inte används, att kapitalmarknaden inte fungerar



optimalt eller att konsumismen har tagit över, finns ett hopp om att organisationer kan bli bättre.

Granskningsrådet är – som alla grandiosa benämningar – ett samlingsnamn för en mängd typer av aktiviteter som kan sägas ha liknande ambitioner. Om vi är i ett granskningsråd så ska vi inte bli förvånade om det finns transparensprojekt i verksamheten, att det finns utvärderingar, rankinglistor, riskmodeller, resultat- och prestationsrapporter och en drös med revisionsprojekt som pockar på uppmärksamhet och som drar resurser. Dessa beskrivs ofta som aktiviteter som syftar till att skapa möjligheter för bättre fungerande verksamheter. Alla dessa granskningsaktiviteter ges utrymme eftersom att de bär med sig hopp om förbättringar.

Många forskare har dragit slutsatsen att det är införandet i sig, alltså inte effekten utan själva företeelsen "granskningsaktivitet", som är det som är viktigt. Med en sådan förståelse är det inte så viktigt om granskningarna på något faktiskt sätt gör en effekt i organisationen. Att verksamheten "fungerar" betyder i stället att den lyckas hantera trycket från andra när det gäller granskningsrådet genom att *tillsätta* granskningar. Om organisationer gör det så kommer verksamheten att "se ut som om" den fungerar.

Här finns således en möjlighet att jämföra idé och utfall, vilket även en del forskning har gjort. Slutsatsen från dessa analyser kan sammanfattas som att det skett oväntade effekter (*unexpected consequences*). En sådan analys av granskningsaktiviteter kan något förenklat sammanfattas så här:

- 1 Ett problem identifieras.
- 2 Lösningen på problemet är mer granskning.
- 3 En granskningsaktivitet (till exempel utvärdering eller nya regler) initieras för att lösa problemet.
- 4 Problemet löses bara delvis och andra problem uppstår.

Slutsatsen som har dragits är att granskningsaktiviteter inte fungerar som de ska. Svagheter med en sådan analys är flera. Låt oss ta ett (verkligt) exempel för att belysa varför detta är problematiskt:

- 1 Det skrivs i tidningen att det köps för mycket fikabröd på myndigheten. I kommentatorsfälten i den stora morgontidningen rasar skattebetalarna.
- 2 "Detta är naturligtvis oacceptabelt. Vi ska se till att folk fikar lagom. Vi behöver en ny policy och en ny process", säger myndighetsledningen.
- 3 Myndigheten ber en HR-grupp formulera en HR-policy och inför vidare en upphandlingsprocess där fikabröd ska inhandlas via intranätet och attesteras av närmsta chef.

4 Totalt sett verkar det köpas mindre fikabröd. Det tekniska systemet kostade flera hundra tusen att införa. Det är för krångligt att beställa fikabröd, så väldigt få personer beställer fikabröd via intranätet. Några anställda köper fikabröd ändå och konterar det på andra sätt. Internt läggs mycket tid ned på att tala om "fikabrödshelvetet". Gäster som kommer på besök till myndigheten får inget fikabröd men får däremot processen förklarad för sig under ljudliga suckanden och sneda leenden.

” Granskningsprojektet kan beskrivas som en framgång eftersom det beställs mindre fikabröd

Granskningsprojektet kan beskrivas som en framgång eftersom det beställs mindre fikabröd. Det kan också beskrivas som slöseri eftersom kostnaden för installation av upphandlingshemsidan samt de interna störmomenten och den externa förundran antagligen vida överstiger kostnaderna för det tidigare bullkontot. Detta skulle också kunna beskrivas som att det inte blev som man ville. Det går att säga att det blev oväntade konsekvenser eftersom det kostade mer i tid och resurser, och dessutom köpte några fikabröd i alla fall.

Vi kan alltså konstatera att många beslut görs i organisationer för att hantera omvärldens tryck. Samtidigt är det rimligen så att de (ofta ledningen) som reagerar på "kanelbullsskandaler" och andra liknande ting tycker sig ha viktigare saker för sig. Kan vi tänka oss att myndighetsledningen faktiskt tänkt och kanske borde ha svarat:

"Oj, vad arga ni blev för lite fikabrödspengar. Det är inte riktigt där våra problem befinner sig. Vi har mycket större problem än så. Herregud, det här handlar om promillen av vår budget! Men om det lugnar er ska vi förstås försöka hitta på ett sätt att göra det krångligare för folk att köpa fikabröd. Och – som sagt och helt ärligt talat – har vi större frågor än så att hantera. Dessutom förväntar vi oss inte att alla kommer att följa vår nya policy. Det säger vi inte för att påstå att vi har dåliga anställda, utan det säger vi för att det är vår erfarenhet. Om det kommer att lyckas? Jag hoppas det. För självklart ska vi inte köpa för mycket fikabröd! Kan jag få lägga min tid på det som är viktigt nu?"

Med detta sagt är det inte så att granskningar bara fokuserar på "kanelbullsfrågor". Gransknningen och påpekandena kan handla om verksamhetsdelar som organisationen har tappat kontrollen över eller om maktmissbruk eller andra saker som organisationen kan ta till sig. Frågan är om organisationer gör det.

Jag menar att ett svar på varför saker och ting trots allt fungerar är att formen organisation faktiskt i grund och botten är ett fungerande sätt att få saker och ting gjorda. Men det är också därför vi har hopp om att förändringar som mer granskning eller mindre granskning skulle göra det ännu

” Jag menar att ett svar på varför saker och ting trots allt fungerar är att formen organisation faktiskt i grund och botten är ett fungerande sätt att få saker och ting gjorda



Om författaren

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). ■

bättre. Det är också därför som kritik mot organisationspraktiker är meningsfulla. En möjlig tolkning är att ju mer kritisk uppfattningen är, desto mer hopp finns det om att ytterligare förbättra situationen. Det ligger alltså i bakgrunden till kritiken mot eller hejaropen för mer granskning: organisationer fungerar, men de skulle kunna fungera lite alternativt mycket bättre.

Organisationens mysterium är därför kanske inte att det inte fungerar utan att det fungerar. En scen i filmen *Shakespeare in love* får illustrera att vi kanske i grunden ser det som ett mysterium att saker och ting fungerar. Bakgrunden är att den teater som William Shakespeare skriver sina pjäser för är under hot, inte minst eftersom finansieringen sker via en lånehaj, de styrande är skeptiska, det är problem med manus och det verkar vara en hel del problem med skådespelarna. Absolut inget talar för att uppsättningen kommer att lyckas. Teaterdirektören Henslowe (som spelas av Geoffrey Rush) försöker övertala lånehajen Hugh Fennyman (som spelas av Tom Wilkinson) att han inte behöver oroa sig – uppsättningen kommer att kunna spelas och pengarna kommer att komma in:

Henslowe The natural condition is one of unsurmountable obstacles on the road to imminent disaster. Believe me, to be closed by the plague is a bagatelle in the ups and downs of owning a theatre.

Fennyman So what do we do?

Henslowe Nothing. Strangely enough, it all turns out well.

Fennyman How?

Henslowe I don't know. It's a mystery.

Henslows mysterium är en paradox som bygger på erfarenheten att saker och ting kan lämnas vind för våg eftersom saker och ting *inte* kommer att lämnas vind för våg. Det finns, verkar Henslow mena, en mystisk kraft som gör att "någon till slut tar tag i frågan" och att "bitarna hamnar på plats", som det skulle heta på organisationssvenska. De interventioner vi gör med exempelvis granskningar är bara ytterligare en "bit som hamnar på plats" och en sak som "någon till slut tar tag i". Medlemmar i organisationen ser till att saker och ting fungerar, och samtidigt har de den totala övertygelsen om att det skulle kunna fungera bättre. Denna optimism – att det skulle kunna fungera *bättre* – är väl den som får oss att gå upp på morgonen? ■

Referens

Catasús, B., Ferri, P. & von Laskowski, S. (2016). Accounting and the hope of action. *European Accounting Review*, 25(2), s. 403–419.



Företagsekonomiska

filmer

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

Micael Dahlén

Se inte Arrival

– om du
är nöjd som
det är

Det rådet gäller för övrigt alla science fiction-filmer. De har ju gemensamt att de kan sammanfattas i de två orden "tänk om". I en del filmer följs orden av ett frågetecken, tänk om framtiden ser ut såhär? I andra filmer följs de istället av ett utropstecken, tänk om (innan det är försent)! Alldeles oavsett pekar de på samma sak – världen kommer inte nödvändigtvis se likadan ut imorgon som den gör idag. Historien har ju gång efter annan visat att det förhåller sig just så, vare sig det gäller tekniska landvinningar (någon roade sig med att räkna ut att "Tillbaka till framtiden"-filmerna från slutet av förra århundradet prickade in över trettio olika prylar som vi tar för givna idag, inklusive Skype, elbilar och hoverboardar), miljöhot som global uppvärmning (Waterworld), luftföroreningar (Bladerunner) och panepidemier (Outbreak och fågelinfluensan, anyone?), politiska förändringar (filmen Zanzibar förutspådde redan på 1970-talet att Kina skulle ersätta Ryssland som USA:s stormaktskonkurrent och att president "Obomi" skulle ta plats i Vita Huset) och samhällliga omvälvningar (1984 och FAR, Wikileaks?), eller något annat som verkade otänkbart när filmerna gjordes. Det som är så otänkbart att det kallas science fiction idag är verklighet imorgon.

Om du är nöjd med världen som den är, fri från utomjordingar på besök, bör du därför låta bli att se filmen Arrival. För den visar nämligen att de kommer snart. Och i stort sett alla astrofysiker är överens om att det bara är en tidsfråga, de är egentligen bara oeniga om när. Vissa tror att det sker inom några decennier, andra tror att det

dröjer ännu 1 500 år, men i ljuset av hur snabbt framtidsscenarierna i science fiction-filmer har blivit verklighet hittills skulle jag satsa mina pengar på det förstnämnda.

Du bör inte heller se filmen om du är nöjd med vårt befintliga ekonomiska system. Arrival är nämligen en metafor för hur det linjära, tillväxtantagande ekonomiska tänkandet kommer att ersättas med ett cirkelsystem som loopas över tiden och där resurserna delas igen och igen, precis som språket utomjordingarna tar med sig. För ekonomi är ju ett språk, ett språk som begränsar våra möjligheter till orden vi kan sätta på dem (hörde jag nyckeltal, BNP, ränta, inflation, skuldnivåer?) och som ingen pratar riktigt bra (fråga Oxfam, ECB, vem som helst).

Om du tycker att ekonomimetaboren verkar flummig kan du roa dig med att jämföra platserna på jorden där utomjordingarnas farkoster landar i filmen med regionerna i världen där det i år pågår försök med medborgarlöner. Eller höra hur det låter om du ersätter ordet "språk" i replikerna med "ekonomi". Eller så kan du helt enkelt avfärda filmen som science fiction, för allt det där är ju otänkbart idag.

Om du är nöjd med saker som de är bör du nog helst avstå helt från att se filmen och rekommendera alla andra att göra detsamma. För de där filmerna verkar ju kunna sätta griller i huvudet på folk. Hade ingen sett på Star Trek på åttiotalet hade vi nog inte haft några smartphones idag och om ingen ser Arrival kan vi fortsätta med nollräntor, skuldberg och andra obegripligheter ett tag till, lyckligt ovetande om att utomjordingarna snart kommer. ■



REDAKTION
& REDAKTIONENS

Råd

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

Redaktion



Johan Alvehus är lektor i företagsekonomi. Hans forskning handlar främst om ledning och styrning i professionsorganisationer, och hans undervisning rör sig inom samma fält.



Pernilla Broberg är lektor i företagsekonomi vid Högskolan Kristianstad och Linköpings universitet. Hon undervisar i revision och redovisning samt arbetar bland annat med uppsatshandledning och verksamhetsintegrerat lärande.



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 organisering av marknader.



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



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

Redaktionsrådet

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

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.

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

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.

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

Per Forsberg är docent och anställd som universitetslektor i företagsekonomi vid Örebro universitet. Pers forskning handlar om redovisningens roll i olika typer av organisationer och deras koppling till samhället.

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

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

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

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

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

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

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 så kallade 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.





I DETTA NUMMER:

DEN FJÄRDE INDUSTRIELLA REVOLUTIONEN

ATT FÅ IHOP LIVSPUSSET KAN VARA MER KOMPLICERAT
ÄN DU TROR

GÅR DET ATT LEDA PÅ DISTANS?

VARFÖR ÄR DET SÅ MÅNGA SOM GRANSKAR SÅ
MYCKET?

VÄKTARE ELLER AFFÄRSPARTNERS? CERTIFIERINGS-
REVISORERS DUBBLA ROLLER

”UNDRAR VAD SJUTTON DE SKA HITTA NU?”

DRÖMMEN OM ORDNING OCH RÄDSLAN ATT GÖRA FEL

GRÄVANDE GRANSKNING: MEDIER, POLITIK OCH
MARKNAD

NÄR SJUKVÅRD SKA KOMMUNICERAS – OM EN NY
PROFESSION I GRANSKNINGSSAMHÄLLET'S KÖLVATTEN

VARFÖR FUNGERAR SAKER OCH TING – TROTS ALLT?