

Nr1|2022

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

**Nu startar vi
om NPM!**

TEMA: Skolan

**Sociala medier
i skolan:
Styrningslöshet
i en värld
av styrning**

**Tre idéer
som utvecklar
skolan**

Chefredaktör



Johan Alvehus är professor i tjänstevetenskap vid Lunds universitet. Hans forskning handlar om ledning och styrning i professionsorganisationer.

Redaktion



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



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



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



Emilia Florin Samuelsson är lektor i företagsekonomi vid Internationella handelshögskolan i Jönköping där hon också är en av organisationens personalchefer. Emilias forskning handlar framför allt om ekonomistyrning i olika sammanhang.



Signe Jernberg är lektor i företagsekonomi vid Högskolan i Gävle och gästforskare vid Uppsala universitet. Hennes forskning handlar främst om styrning och organisering av offentliga verksamheter.

Redaktionsrådet

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

Karin M. Ekström, Högskolan i Borås är professor i företagsekonomi, inriktning marknadsföring, vid Högskolan i Borås. Karins forskning handlar om konsumtionskultur.

Elin Funck, Lunds universitet är docent i ekonomistyrning vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet. Elinns forskning handlar om styrning av offentliga organisationer med särskilt fokus på styrreformer och professioner.

Maria Grafström, Stockholms universitet är docent i företagsekonomi vid Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor (Score).

Tommy Jensen, Stockholms universitet är professor i företagsekonomi vid företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.

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

Fredrik Nilsson, Uppsala universitet är professor i företagsekonomi, särskilt redovisning vid Uppsala universitet. Fredriks forskning är inriktad på hur olika informationssystem utformas och används för att formulera och implementera strategier.

Johan Sandström, Luleå tekniska universitet är professor i företagsekonomi vid Luleå tekniska universitet. Johans forskning handlar om organisationsfrågor kopplade till makt och ansvar.

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

Saara Taalas, Linnéuniversitet är professor i företagsekonomi vid institutionen för organisation och entreprenörskap vid Ekonomihögskolan, Linnéuniversitetet.

Stefan Tengblad, Göteborgs universitet är professor i human resource management vid Centrum för global HRM. Stefan bedriver forskning om HR-funktionen i Sverige och Norden.

Anna Thomasson, Lunds universitet är docent vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet. Annas forskning handlar om styrning och ansvarsutkrävande i offentliga organisationer.

Ulla Eriksson-Zetterquist, Göteborgs universitet är professor i företagsekonomi, särskild inriktning mot organisation och management, och verksam som föreståndare vid Gothenburg Research Institute (GRI).

Jacob Östberg, Stockholms universitet är professor i reklam & PR vid Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet. Jacobs forskning handlar om konsumtionskultur. ■

Innehåll

SVENSK FÖRETAGSEKONOMISK TIDSKRIFT

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S



Temat:

SKOLAN

33

Tre idéer som utvecklar skolan

PÅR LARSSON OCH JAN LÖWSTEDT 34

Intervju

med Signe Jernberg 38

Businessgymnasiets entreprenör-
skapsfostranKARIN BERGLUND, ANNALENA
GLADER OCH TOMMY JENSEN 40

Klämd skola

ELIKA SEVELIN OCH OLOF
HALLONSTEN 46

Praktikerrecensioner

52



Företagsekonomiska böcker:

Har samhälls- vetenskapen en USP att värna?

57

Sociala medier i skolan:

Styrningslöshet i en värld av styrning
STEFFI SIEGERT, CARLJOHAN SOMMAR,
KARIN HEDSTRÖM OCH
MARIA MÅRTENSSON HANSSON 60

Vilken är skolchefens roll?

JOAKIM KRANTZ 66

Välkomna till debatten

72

Till mänsklighetens gagn?

KARIN BRUNSSON 73

Prestationsmätningar leder till
frustration och cynism

ELIN FUNCK 75

Välkommen till ett nytt nummer av

Organisation & Samhälle!

3

Kommuninformationens bedrägliga
lätthet – om coronaberättelserHANNA SOFIA REHNBERG OCH MARIA
GRAFSTRÖM 4Läckande organisationer och under-
håll av samhällskritisk infrastrukturJENS ALM, ROBERT JONSSON
OCH ALEXANDER PAULSSON 10

Intervju

med Jonatan Södergren 15

Nu startar vi om NPM!

TOM S. KARLSSON 16

Om jämställdhetsfrågan som en
illusion i regional tillväxtpolitik

ANNA KREMEL 22

Bokrecensioner

28

Redaktion Susanna Alexius, Johan Alvehus
(chefredaktör), Nils Brunsson, Cecilia Cassinger,
Emilia Florin Samuelsson och Signe Jernberg.

Kontakt redaktion@org-sam.se
Stockholm Centre for Organizational Research,
Score, 106 91 Stockholm. Tidskriften ges ut
i samarbete med Föreningen företagsekonomi
i Sverige (www.fekis.se).

Hemsida www.org-sam.se
ISSN 2001-9114.

Upplaga 2 900 exemplar.

Form: Mats Mjörnemark, Community Works.

Tryck Exaktaprint AB.

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







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

Skolan är ett ämne ständigt på tapeten, inte minst under valår. Frågor om hur våra skolor ska organiseras och ledas blir än mer relevanta i turbulenta tider då det är särskilt viktigt att medborgarna kan genomskåda propaganda och falska påståenden.

Detta nummer av *Organisation & Samhälle* har just skolan som tema, och vi hoppas att de olika bidragen, om allt från styrning och digitalisering till marknader och associationsformer, kommer att bidra till att ställa nya och kritiska frågor om skolan som organisation. Vi har också bett personer praktiskt verksamma i skolans värld recensera några företagsekonomiska böcker om skolan. Bland våra ordinarie artiklar märks texter om infrastruktur, new public management, jämställdhet och information i coronatider. Till detta kommer ytterligare recensioner, intervjuer och en bokkrönika.

Vi tackar med detta nummer Ola Håkansson för ett fantastiskt arbete med O&S under åren. Vi hälsar också två nya redaktionsmedlemmar välkomna: Emilia Florin Samuelsson från Internationella Handelshögskolan i Jönköping och Signe Jernberg, Högskolan i Gävle och Uppsala universitet. Emilia kommer att vara en del av det ordinarie redaktionsarbetet och Signe kommer att vara ansvarig för våra bokrecensioner.

Trevlig läsning!

Susanna Alexius, Johan Alvehus, Nils Brunsson, Cecilia Cassinger, Emilia Florin Samuelsson och Signe Jernberg



Foto: Anna Hång, Söderström Höglöb



Hanna Sofia Rehnberg och Maria Grafström

Kommunikationens bedrägliga lätthet – om coronaberättelser

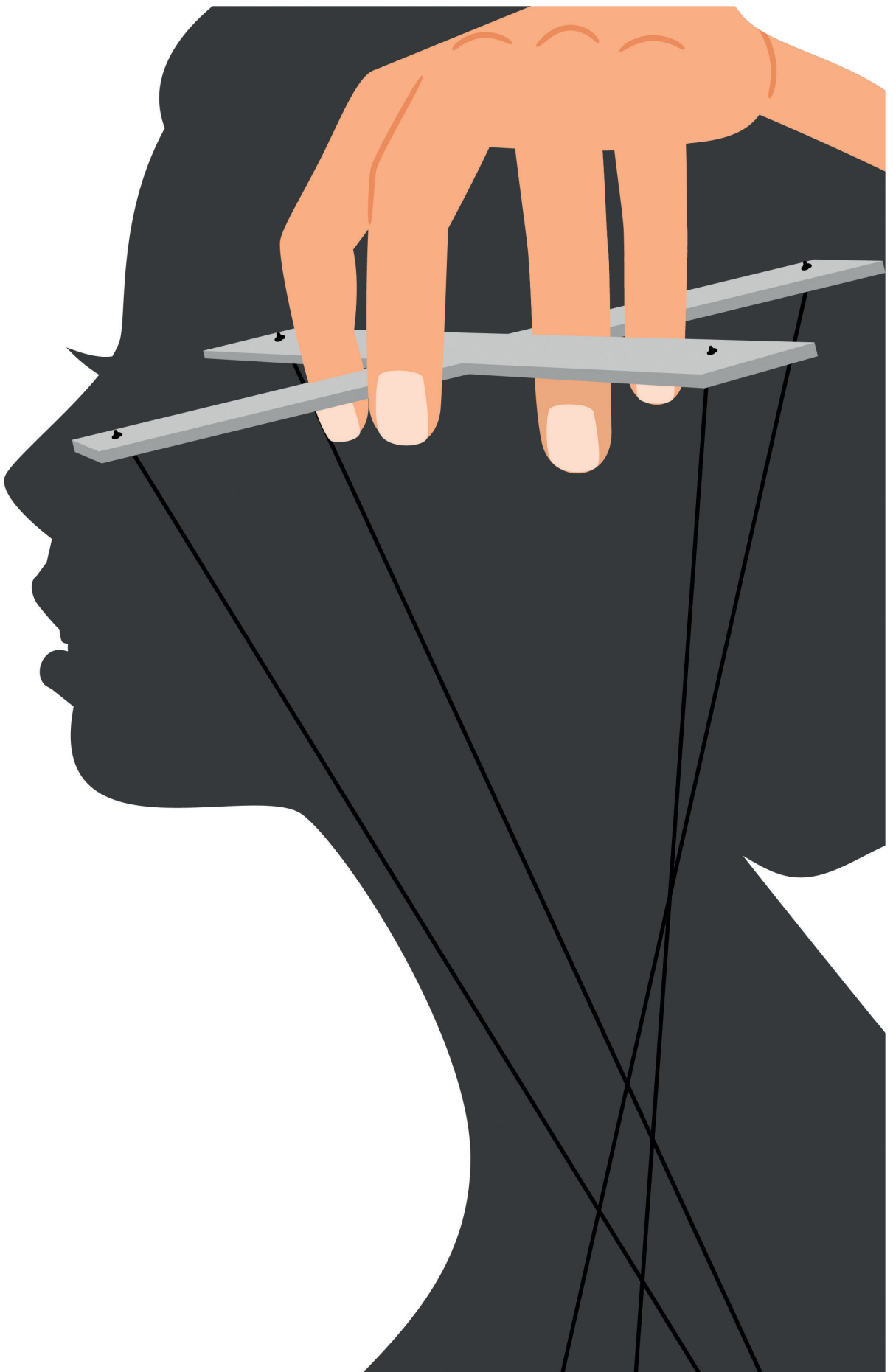
I korthet

Berättelseformen skapar mening men riskerar att göra avsändaren otydlig.

Det offentliga Sverige har inte snålat på kommunikationsinsatser under coronapandemin. Kriskommunikation handlar i hög grad om att vara med och sätta agendan – att gestalta krisen på ett visst sätt och få människor att köpa denna gestaltning. Det handlar om att vara med och formulera uppfattningar i samhället om vem som bär ansvar för krisen, vilka åtgärder som är de rätta och vem som förväntas göra vad. I meningsskapande av det slaget används ibland berättelsen som kommunikationsform. Berättelser har en potential att vara engagerande och upplevs ofta som lättsmälta. Vi hävdar dock att berättelser använda i kommunal kriskommunikation paradoxalt nog kan ställa högre krav på läsarna än traditionell myndighetsinformation.

Berättelser har använts sedan urminnes tider både för att skapa förståelse och för att påverka människor. Men vad som har hänt under de senaste decennierna är att berättelsen också har etablerats som en särskild modell för strategisk kommunikation. Då används ofta det engelska ordet *storytelling* eller begreppet *strategiskt berättande*. Det finns i dag en uppsjö av konsulter och utbildningar med fokus på strategiskt berättande, och dessa riktar sig inte minst mot offentlig sektor.

Det är alltså inte förvånande att flera kommuner har valt att använda berättelser i sin pandemikommunikation. Här är det på sin plats att påpeka att det inte råder någon enighet om vad som är en berättelse, varken i akademien eller i övriga delar av samhället. Olika forskare har därför valt olika angreppssätt, något som Hanna Sofia Rehnberg redogör för i sin avhandling om strategiskt berättande. En del låter det vara en empirisk fråga, medan andra väljer att ställa upp en kriterielista och sedan tala om specifika texter som mer narrativa



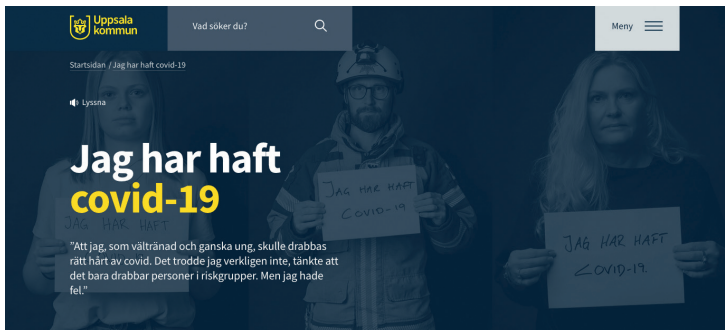


Bild 1. Skärmdump från Uppsala kommuns webbplats.



Bild 2. Montage av två skärmdumpar från Varberg kommuns webbplats.

(berättelseaktiga) ju fler kriterier de uppfyller. Kriterier som tidigare hölls högt – exempelvis att en berättelse består av ett händelseförlopp med en början, en mitt och ett slut – har på senare år ofta fått stå tillbaka för andra kriterier som anses mer tillämpliga på det mångfasetterade berättande som äger rum i dagens samhälle. Exempelvis anser berättelseforskaren Monika Fludernik att upplevdhet (på engelska *experientiality*) är kärnan i narrativitet. Annorlunda uttryckt menar hon att berättelser visserligen tenderar att innehålla skildringar av händelser, men att de framför allt utmärks av att någon upplever dessa händelser som betydelsefulla.

Något som i många sammanhang brukar framhållas som karaktäristiskt för berättelsen är att det finns en intrig. Det innebär att det finns en protagonist som har ett mål, som vill uppnå något. Ofta handlar det om att ett problem ska lösas. Den här protagonisten, som kan vara en person eller en grupp av personer, känner och upplever saker. Det finns alltså någon som vi kan identifiera oss med och känna empati med – någon vars strävan vi kan dela. Protagonisten har ofta både medhjälpare och motståndare. Därmed präglas berättelser av relationer, spänningar, motsättningar och *olika* strävanden, och detta skapar ett driv framåt.

Berättelser utmärks också av att det finns en berättare, det vill säga någon som förmedlar berättelsen. Det kan vara protagonisten som berättar om sig själv, men det kan lika gärna vara en annan person. Berättaren kan dessutom vara mer eller mindre synlig. Att det finns berättare är hur som helst en av grundstenarna i strategiskt berättande som teknik.

De kommuner som inkluderas i vår pågående studie använder själva ordet *berättelse* i relation till de aktuella kommunikationsinsatserna. I återstoden av texten visar vi, med hjälp av exempel från Uppsala respektive Varbergs kommun, på berättarens centrala betydelse i praktiken strategiskt berättande.

Uppsala kommuns kampanj ”Jag har haft covid-19” lanserades våren 2021 och består av tre Uppsalabors berättelser på kommunens webbplats (se bild 1). Protagonisterna är invånare som inte tillhör någon riskgrupp och som därför aldrig oroade sig för att insjukna. Men sjuka blev de, och det är vad berättelserna handlar om. Alla tre berättar på ett personligt sätt om sina upplevelser, om sin rädsla men också om sin längtan efter att allt ska återgå till det normala.

Berättelserna är till största delen skrivna i jagform, och de slutar med samma budskap: att vi alla måste hjälpas åt med att stävja smittspridningen. Läsarna bjuds därmed in som medhjälpare i den pågående kampen mot den gemensamma motståndaren covid-19.

Men i själva verket finns det två berättare bakom varje berättelse: dels den enskilda individen, som vi ser och ”hör”, dels Uppsala kommun, som står bakom kommunikationsinsatsen och som har gett slutgiltig form åt berättelserna och publicerat dem på sin webbplats. De tre berättarna – Ida, Daniel och Tove – förankrar och blir bärare av kommunens budskap; de blir *ställföreträdande berättare*. Berättelseformen innebär att de personliga berättarna hamnar i förgrunden, trots att kommunen är den huvudsakliga avsändaren. På så vis lånar kommunerna på ett subtilt sätt förtroende från individerna som berättar. Det är dessutom ofta socialt svårare att avfärda eller säga emot en individs känslor, upplevelser och erfarenheter än att bortse från en uppmaning från en ansiktslös, anonym myndighet.

I Varbergs kommuns kommunikationssatsning är medborgarna inte lika synliga. I stället är det medarbetarnas erfarenheter och upplevelser som står i fokus. På kommunens webbplats ligger sedan början av 2021 det så kallade Coronaarkivet, som består av en samling berättelser (sammanlagt 50 stycken i februari 2022) och en tidslinje med rena informationstexter. Några av berättelserna är genomgående skrivna i jagform, men merparten bygger på intervjuer och är utformade som tidningsartiklar med både citat i jagform och refererande text, där det inte framgår vem som för ordet.

I en berättelse med titeln ”Som att gå in i ett brinnande hus” intervjuas två undersköterskor och ett vårdbiträde som arbetar på ett särskilt boende (se bild 2). De berättar om hur rädda de har varit under pandemin och om hur mycket de har kämpat för att göra ett bra jobb.

Även här finns flera berättare: Samtidigt som vårdarbetarna kommer till tals kan kommunen föra ut sitt budskap. Dessutom *representerar* medarbetarna här kommunen – de är en del av den kommunala organisationen och de ger den ett ansikte, även bokstavligt talat, eftersom vi ser dem på bild.



Berättelseformen innebär att de personliga berättarna hamnar i förgrunden, trots att kommunen är den huvudsakliga avsändaren. På så vis lånar kommunerna på ett subtilt sätt förtroende från individerna som berättar”

Artikeln är dessutom ett illustrativt exempel på vad berättelsen som kommunikationsform kan åstadkomma. För det första visar artikeln på berättelseformens förmåga att skapa närhet till läsaren – och därigenom bygga förtroende. Närhet och identifikation skapas bland annat genom att aspekter som läsaren kan känna igen sig i vävs in i texten. Ett exempel är följande citat:

Det är de små, vanliga sakerna de saknar mest.

– Man hoppas ju att vaccineringen ska ge oss vardagen tillbaka, säger Carina.

– Jag struntar i sånt som att resa utomlands. Jag vill bara kunna fika på stan och krama mina äldre vänner.

Om författarna:

Hanna Sofia Rehnberg är lektor vid Institutionen för nordiska språk, Uppsala universitet. Hon bedriver språkvetenskaplig forskning om berättelser och om organisationskommunikation. I ett pågående projekt undersöker hon, tillsammans med Maria Grafström, offentliga organisationers nyhetsproduktion.

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

Många läsare delar förmodligen saken efter ”de små, vanliga sakerna”, och på så vis kan de uppleva en form av närhet och gemenskap med Carina och hennes kolleger. Därmed skapas lätt en tillit som gör att andra uttalanden i texten – inklusive utsagor som handlar om kommunens verksamhet – framstår som mer trovärdiga än vad de annars skulle ha gjort.

För det andra bidrar berättelsen till att skapa mening och göra saker begripliga:

En sak vill de alla tre förtydliga, innan intervjun är slut. Och det är att alla som varit sjuka i covid-19 på deras boende har fått adekvat vård.

– Det har skrivits om en del fall där anhöriga har berättat hemska historier, och det är klart att det måste lyftas upp men det gäller ju inte generellt, säger Jessica.

– De flesta som kommer hit är över 90 år, och många har underliggande sjukdomar. Att patienter avlider hör tyvärr till vår vardag. Man får heller inte glömma att vi faktiskt har många patienter som klarat sig, och blivit friska, fyller Carolin i.

Underförstått är det en allmänt spridd mediebild som Jessica och Carolin här vill korrigera. Carolins citat visar dessutom på hur berättelser skapar mening genom att sätta in enskildheter i större sammanhang. Läsare som vill förhålla sig kritiska och ifrågasättande behöver dock ha i åtanke att det alltid är en viss mening som skapas – en av många möjliga – eftersom berättelser alltid berättas ur ett *visst* perspektiv.

För det tredje innehåller berättelsen explicita värderingar i form av citat som framställer kommunen på ett *visst* sätt:

– [...] Och vi hade hela tiden ett jättebra stöd från kommunens skyddsteam, säger Carolin.

– Allt skötes också väldigt smidigt av Kommunhälsan, säger Carolin.

I citaten ovan gestaltas andra kommunala verksamheter som medhjälpare i protagonistens kamp mot corona. Den här typen av explicit berömmande ord om kommunens verksamhet skulle knappast kunna publiceras på kommunens egen webbplats om de inte var formulerade av och förankrade hos enskilda personer.



Berättelseformen erbjuder möjligheter för kommunen att sprida positiva bilder av den egna verksamheten utan att det behöver uppfattas som självberöm”

Att berättelser bärs upp av individer framgår tydligt av exemplen från Uppsala och Varberg. Individernas röster skapar en igenkänning, som i sin tur ger legitimitet åt det som sägs. Det är en process som kan ske tämligen obemärkt, utan att läsaren ens reflekterar över det. Till detta kommer att berättelser som framförs av individer ofta upplevs som spontana. Men i själva verket präglas kommunernas coronaberättelser av vad vi kan kalla för en *redigerad spontanitet*: det finns ett arbete bakom, där citat och budskap noggrant har formulerats, valts ut och redigerats – och det innebär också att vissa saker har valts bort.

I ett pressmeddelande eller ett formellt uttalande är kommunen på ett tydligt sätt avsändare. Detsamma gäller informationsmaterial av mer klassiskt snitt, exempelvis pandemi-tidens kommunala hushållsutskick om hur vi kan hjälpas åt att stävja smittspridningen. I den typen av texter blir distansen mellan avsändare och läsare också större, eftersom det saknas en länk i form av en ställföreträdande personlig berättare. Sannolikheten är då större att läsaren synar avsändaren och förhåller sig ifrågasättande. Men i berättelser av det slag som vi analyserat här är organisationen som avsändare osynlig eller i alla fall nedtonad. Bra berättelser är dessutom medryckande. Sammantaget gör det här att berättelser, som ofta är lättsamma och intresseväckande, paradoxalt nog kan ställa högre krav på läsaren än mer traditionell offentlig kommunikation.

Utifrån ett sådant perspektiv väcker också berättelseformen frågor kring transparens och öppenhet. Samtidigt som berättelsen kan vara ett effektivt sätt att nå ut med information, visar vår analys att det lätt blir otydligt vem som står bakom informationen när kommuner använder sig av berättelser. Detta blir särskilt vanskligt eftersom berättelser inte bara består av faktaorienterad information utan också av värderingar. Berättelseformen erbjuder möjligheter för kommunen att sprida positiva bilder av den egna verksamheten utan att det behöver uppfattas som självberöm. I stället för kommunen är det de individuella berättarna som står i förgrunden, och det är deras erfarenheter och värderingar som läsarna får ta del av. Samtidigt är det kommunen som håller i trådarna i berättelseproduktionen. Och inte oväntat är det sällsynt med kritiska röster i den här typen av berättelser. Det är upp till läsaren att hålla i minnet att den bakomliggande berättaren är kommunen. ■

Litteratur

- Rehnberg, H.S. (2014). *Organisationer berättar: Berättelsen som resurs i strategisk kommunikation*. (Diss.) Uppsala: Institutionen för nordiska språk, Uppsala universitet.
- Fludernik, M. (1996). *Towards a "natural" narratology*. London: Routledge.

Studien som denna artikel bygger på är finansierad av Anne-Marie och Gustaf Anders Stiftelse för mediaforskning.



Foto: Johan Persson

Jens Alm, Robert Jonsson och Alexander Paulsson

Läckande organisationer och underhåll av samhällskritisk infrastruktur

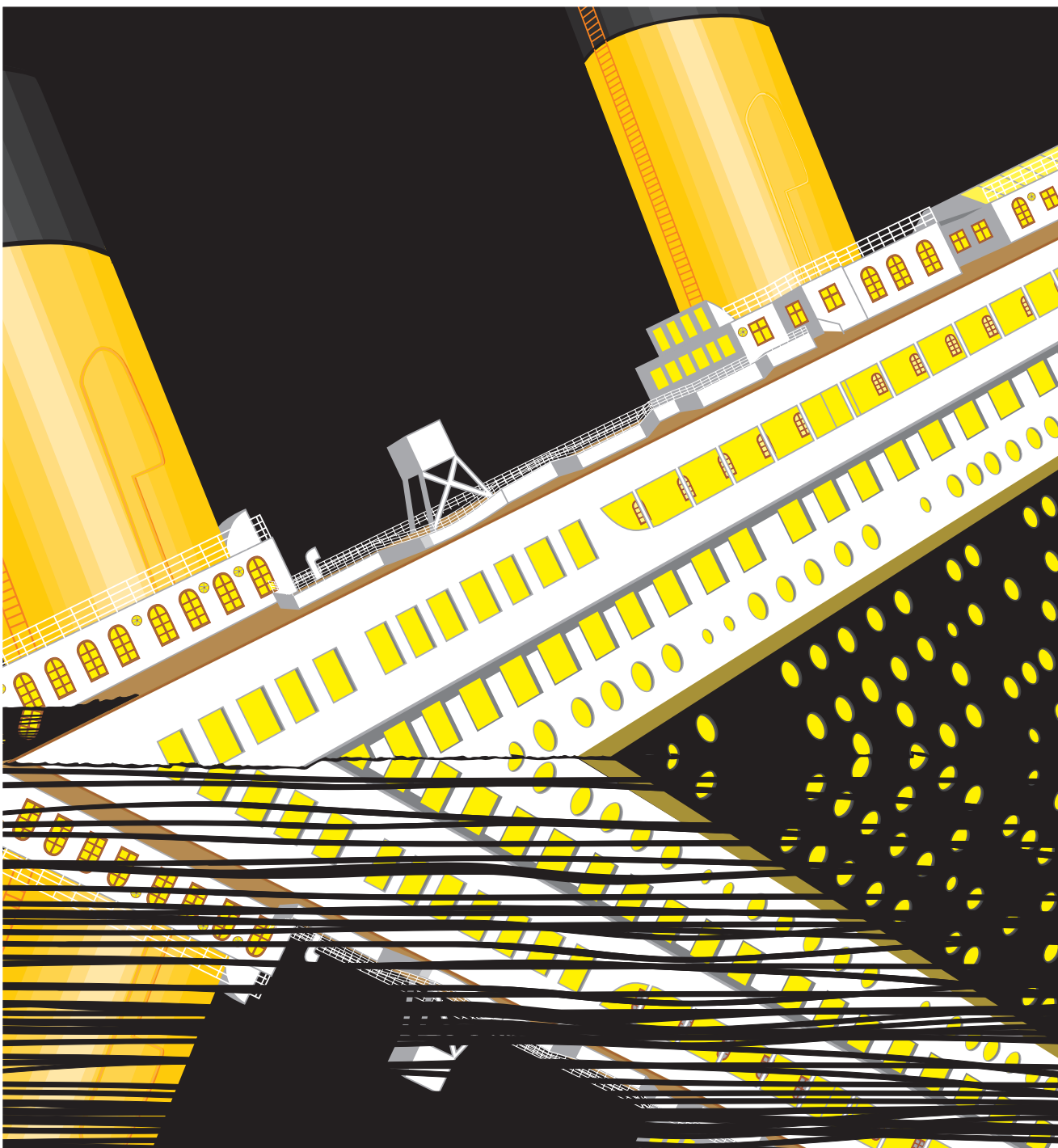
I korthet

Underhåll av infrastruktur är viktigt, men ofta upptäcks behoven för sent. ■

Sverige och många andra välfärdsstater står inför stora utmaningar när det gäller att underhålla och utveckla samhällskritisk infrastruktur. Men hur påverkar kompetensförsörjningsbehovet och lokala politiska prioriteringar organisationen av underhållet? Och hur påverkas svenska kommuners kapacitet att underhålla infrastrukturen av vägsystemets samt vatten- och avloppssystemens olika nätverksegenskaper? Utifrån studier av svenska kommuners underhåll och utveckling av infrastruktur diskuteras detta med hjälp av kapacitetsbegreppet.

Infrastrukturnätverk som energi, transport, avfall och vatten är alla samhällskritiska. Dessa är därmed oundgängliga för att hålla i gång våra moderna och komplexa samhällen. I vardagen tar vi dessutom många gånger infrastrukturen för givet. Alla infrastrukturnätverk har emellertid en inneboende opålitlighet. Detta då vägar, broar, rör, pumpstationer och andra komponenter i infrastrukturnätverken slits och vittrar sönder med tiden. Det är först vid haverier eller allvarliga störningar som infrastrukturen blir synlig, exempelvis vid omfattande vattenläckage eller vid stora hål i vägbanan. När flödet som infrastrukturen är menad att upprätthålla avbryts, då synliggörs infrastrukturen. Oavbrutna flöden tenderar på motsvarande sätt att osynliggöra infrastrukturen.

Frågan om hur kommuner ska underhålla samhällskritisk infrastruktur är aktuell i ljuset av den växande underhållsskuld som många kommuner brottas med. I Sverige byggde kommunerna nya skolor och bostäder samt gjorde betydande investeringar i stora infrastrukturnätverk såsom renings- och vattenverk under 1960- och 70-talen. Vagnätet byggdes även ut under denna tid och kvaliteten på existerande vägar för-



bättrades. Under 1960-talet skapades även det kommunala utjämningsystemet. Idén med detta är att alla kommuner ska kunna leverera en likvärdig service till sina medborgare oavsett vilken kommun man råkar vara folkbokförd i. Utjämningsystemet kompenserar därmed kommuner med låg skattebas, liksom de med ogynnsam demografi. Det kommunala utjämningsystemet är dock inte utformat för att kompensera



Trots framskrivna styrdokument och policyer avseende god ekonomisk hushållning är eftersatt underhåll ett växande problem. Men var ligger problemet?”

för eftersatt underhåll. Svenska kommuner kan därmed inte förvänta sig statligt stöd för att täcka sina underhållskostnader.

Några år in på 1970-talet var det många infrastrukturnätverk som var nya och av god standard. Under åren som gått har delar av dessa nätverk passerat sin tekniska livslängd, föråldrats och vittrat sönder. Bristen på underhåll i dessa kritiska infrastrukturnätverk beror ofta på kortsiktighetens långsiktiga konsekvenser. Ett kortsiktigt ekonomiskt perspektiv har lett till en situation där i stort sett varje kommun har en underhållsskuld. Sveriges kommuner och regioner framhåller i sin rapport *Skulden till underhåll* att det finns ett eftersatt eller akut underhållsbehov på 18 procent av det kommunala vägnätet och att denna underhållsskuld motsvarar 12 miljarder kronor. Ett liknande mönster finns inom vatten och avlopp (VA). Branschorganisationen Svenskt Vatten menar att nuvarande uppskattade nivå av reinvesteringar på 12 miljarder kronor inom VA-försörjningen behöver öka med 35 procent för att trygga säkert dricksvatten. För att finansiera dessa investeringar måste VA-taxan generellt fördubblas de kommande 20 åren.

Bristfälligt och eftersatt underhåll av det kommunala vägnätet kan enligt SKR resultera i att transportkapaciteten försämras medan samhällskostnaderna ökar. Samtidigt kan det leda till stegrade fordons- och transportkostnader för trafikanter samt medverka till trafikstörningar som kan utgöra ett hinder för näringslivet. På liknande vis kan bristande underhåll inom VA-infrastruktur föranleda att det uppstår situationer där medborgare får otjänligt vatten och att det uppstår vattenläckage.

Ur ett bredare perspektiv är kommunernas bristande underhåll förvånande. Detta eftersom kommunerna sedan några år in på 2000-talet har krav på sig att arbeta mer strategiskt, inte minst genom att upprätta finansiella och verksamhetsmässiga mål. Förvaltningarna ska kort sagt arbeta mer likt ”riktiga” organisationer. I de finansiella och verksamhetsmässiga målen inkluderas infrastrukturens planerliga underhåll, bland annat för att skapa rättvisa generationer emellan. Trots framskrivna styrdokument och policyer avseende god ekonomisk hushållning är eftersatt underhåll ett växande problem. Men var ligger problemet? Vilken kapacitet har kommuner för att underhålla och utveckla kritisk infrastruktur?

Lokal kapacitet är ett begrepp som används i forskningen för att studera organisationers förmåga (eller oförmåga) att arbeta mot, och uppnå, sina egna mål. I kommuner handlar detta om att utföra och tillhandahålla offentliga tjänster, såsom skola, vård och omsorg, samt underhåll av gator och VA.

Kapacitetsbegreppet är multidimensionellt och tar ofta utgångspunkt i ekonomiska, tekniska, institutionella, politiska och medborgerliga dimensioner. Dessa är inbördes relaterade och påverkar varandra samt, i viss utsträckning, även den övergripande kapaciteten hos en organisation.

I vår studie framkom att det finns en dragkamp om de ekonomiska resurserna i många kommuner och att detta påverkar organisationernas kapacitet. Mjuka och hårda politiska områden ställs delvis mot varandra: skola och omsorg å ena sidan och underhåll av infrastruktur å andra sidan. Denna dragkamp utspelar sig i en del kommuner mellan olika förvaltningar, snarare än mellan olika politiska partier. Frågan om underhåll saknar i allt väsentligt ideologiska skiljelinjer, och flera av de politiker vi pratat med menar att politiska prioriteringar av underhåll och reparation av kommunal infrastruktur inte är något som leder till fler röster, eller något man går till val på. Ansvariga politiker verkar även acceptera att det finns vissa brister i underhållet, eftersom allt inte kan vara i toppskick alltid. Vägar, brunnar och pumpstationer slits och nöts med tiden. Inte heller växer underhållsbudgeten i samma takt som tillväxtkommunerna exploaterar, vilket innebär att underhållsskulden så sakteliga ökar kontinuerligt.

Underhåll av VA finansieras helt av en VA-taxa och konkurrerar därmed inte med andra utgiftsposter i kommunen. Däremot är det inte populärt att drastiskt höja taxan, och taxan ska vara ankrad i det som brukar kallas självkostnadsprincipen. Som lokala monopol har emellertid VA-verksamheterna möjligheten att sätta den taxa som krävs för att kunna driva och underhålla en fullgod VA-infrastruktur. Att underhållet av VA-infrastruktur är bristfälligt kan förklaras av en "låt gå tills ett problem uppstår"-mentalitet, samt en djupt rotad önskan bland politiker att inte höja VA-taxan. Detta har lett till ett lapptäcke av underhållsåtgärder. Även om VA-infrastrukturnätverken är operationella, är det så endast temporärt eftersom vattenläckor och störningar med kontaminerat dricksvatten inträffar med jämna mellanrum.

Kunskapen om status och kvalitet på den åldrade infrastrukturen varierar. Upphandlade konsultfirmor bedömer kvaliteten på det kommunala vägnätet och föreslår underhållsåtgärder. Det finns därmed god kunskap om tillståndet på de kommunala gatorna och vägarna. Problemet med bristande underhåll är således inte en fråga om bristande teknisk kunskap. Gällande VA har kommuner för att stärka kapaciteten gått samman i gemensamma VA-bolag eller i andra mellankommunala förbund. Enbart i Skåne har 19 av 33 kommuner valt att samarbeta över kommungränserna kring VA.

Om författarna

Jens Alm är forskare vid enheten Mobilitet, aktörer och planering (MAP), Statens väg- och transportforskningsinstitut (VTI). Hans forskning berör frågor kopplade till planering, organisering och styrning i omställningsarbetet mot ett hållbart transportsystem.

Alexander Paulsson är docent i företagsekonomi vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet. Hans forskning spänner över fälten organisationsstudier, ekologisk ekonomi och vetenskaps- och teknikstudier.

Robert Jonsson är universitetslektor i företagsekonomi vid Centrum för kommunstrategiska studier, Linköpings universitet. Hans forskning handlar om organisering och styrning av kommunal investeringsverksamhet och han arbetar med CKS lärande. ■

Sådana samgåenden kan ses som en form av politiskt-institutionellt kapacitetsbyggande, där kommuner går samman för att gemensamt arbeta mot ett gemensamt uppsatt mål. I framför allt mindre kommuner har det funnits ett behov av samarbete eftersom det saknats kunskap och resurser för att långsiktigt arbeta med underhåll.

Att gå med i sådana interkommunala organisationer innebär att komplexiteten i beslutsfattandet ökar. Detta är också en anledning till att vissa kommuner inte valt att bli medlemmar. Kritik som framförs mot gemensamma VA-bolag är att de leder till en tungrodd organisering, stora ekonomiska kostnader och att man som kommun mister autonomi och flexibilitet. Oro för att mista kompetens förekommer också, eftersom en stor del av kompetensen flyttar ut från den egna förvaltningen till den interkommunala organisationen. Organisering i gemensamma bolag kan således ses som en kapacitetsstärkande åtgärd, men det finns samtidigt kommuner som menar att kapaciteten urholkas.

Trots att underhåll av infrastruktur sällan hamnar överst på den politiska dagordningen, är medborgarna ofta observanta när det gäller brister i vägnätet eller vid vattenläckage. Samtidigt finns det skillnader mellan olika former av samhällskritisk infrastruktur. VA-infrastrukturen utgörs av tätt sammankopplade nätverk, där olika delar i nätverket står i direkt beroende av varandra. Även mindre fel kan då få omfattande konsekvenser. Vägnätet är däremot löst sammankopplat, eftersom vägnätets olika delar inte är beroende av varandra för att fungera. Dessa skillnader i nätverksegenskaperna påverkar i sin tur organiseringen av underhållet. VA-infrastrukturen har en underhållsorganisation som står i ständig beredskap, medan vägnätet kräver en lägre grad av beredskap.

Underhåll av samhällskritisk infrastruktur är betydelsefullt för oss i vår vardag, även om de flesta av oss inser det först när vi saknar vatten i kökskranen eller tvingas köra runt gropar i vägbanan. Som vi visat ovan påverkar infrastrukturens nätverksegenskaper organiseringen av dess underhåll, men organiseringen påverkas också av frågor om framtida kompetensförsörjning och lokala politiska prioriteringar, inte minst i dragkampen mellan olika kommunala förvaltningar. ■

Litteratur

- Alm, J., Paulsson, A. & Jonsson, R. (2021). Capacity in municipalities: Infrastructures, maintenance debts and ways of overcoming a run-to-failure mentality. *Local Economy*, 36(2), s. 81–97.
- Graham, S. & Thrift, N. (2007). Out of order: Understanding repair and maintenance. *Theory, Culture & Society*, 24(3), s. 1–25.
- SKR (2016). *Skulden till underhåll: Det kommunala underhållsbehovet för gator, broar och belysning*. Stockholm: Sveriges kommuner och regioner.



KORTA:

O&S: Vem är du?

Jonatan: Nyligen disputerade jag på avhandlingen *Woke Authenticity in Brand Culture: A Patchwork Ethnography* vid Stockholm Business School, Stockholms universitet. Innan jag påbörjade mina doktorandstudier jobbade jag inom musikbranschen, både med PR på Border Music och A&R på Spinup/Universal Music.

O&S: Din avhandling handlar om äkthet i varumärkeskulturen? Berätta!

Jonatan: Äkthet, eller autenticitet, är ett problematiskt ämne i marknadsföring. Teoretiskt är det grundat i kritisk teori, där autenticitet är själva motsatsen till marknaden, som föder falska behov. Genom att använda sig av ett bildspråk där individen frigör sig från marknaden har företag ändå kunnat anspela på autenticitet i sin marknadskommunikation. Min forskning uppmärksammar ett ideologiskt skifte. Till skillnad från den tidigare synen anspelar "woke"-autenticitet på kundens strävan efter kollektivt ansvar, vilket företaget i allt större utsträckning utnyttjar i sin marknadskommunikation. ■

INTERVJU MED **Jonatan Södergren**

Vad tycker du att marknadsföringens roll i samhället borde vara?

1. Rent praktiskt handlar det om att göra varor och tjänster tillgängliga för kunder. Men en annan roll, som egentligen kanske är lika viktig, är att ge legitimitet till de kunder som är exkluderade från marknaden. Här tänker jag exempelvis på representation i reklam och media. Hur marginaliserade grupper får synas utgör en stor del av det jag kallar "woke"-autenticitet.

Vilken är den viktigaste frågan inom marknadsföring just nu?

2. På sistone går det inte att komma ifrån pandemin och hur den har drabbat vissa grupper värre än andra. Jag tänker till exempel på PCR-självtest, som inte varit tillgängliga för blinda personer. Det visar hur marknaden exkluderar och på så vis ger en viss grupp mindre legitimitet. Men annan viktig fråga är den ideologiska polariseringen i samhället över lag.

Varför?

3. Jag har skrivit en artikel om "orwelliansk" marknadsföring som tar upp hur personer som känner sig överflödiga internaliserar ett slags anda bortom systemet för att göra sig hörda. Det kan röra sig om ganska stora grupper som mobiliserar sig. Den ideologiska polariseringen gör att detta fenomen kan ha en negativ samhällseffekt, då den möjliggör ekonomisk nationalism (som Brexit är ett exempel på) och konservativ klimatpolitik. ■



Foto: Lisa Jabor

Tom S. Karlsson

Nu startar vi om NPM!

I korthet

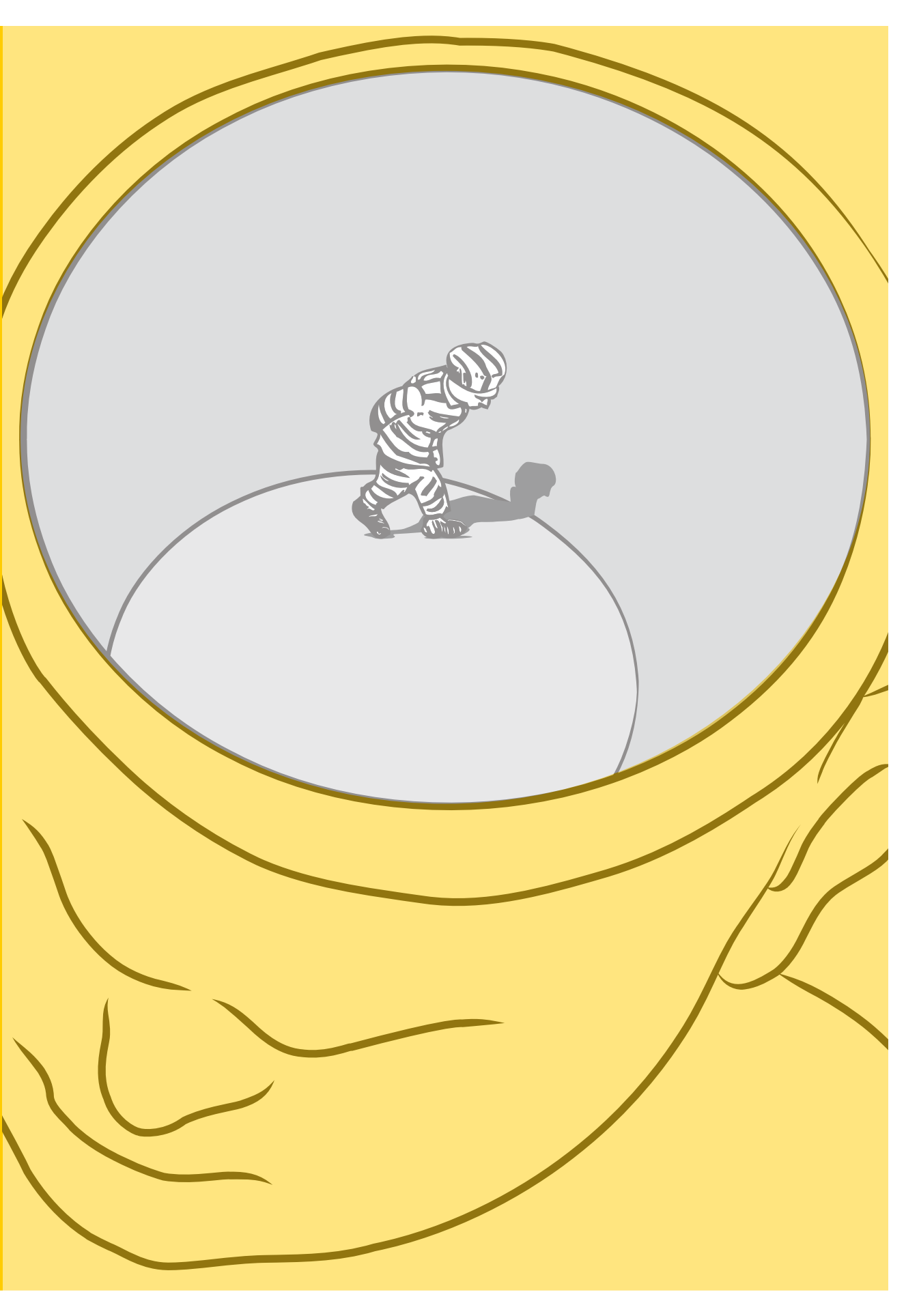
I organiseringen av offentlig sektor återkommer samma problem och samma lösningar om och om igen. ■

De senaste åren har en högljudd – och möjligen berättigad – kritik av styrningen i den offentliga sektorn kommit att ta plats i den allmänpolitiska debatten. Många känner sig stressade, kontrollerade och frustrerade över att verksamheter som bedrivs i offentlig regi inte är så bra som de skulle kunnat vara. Kritiken har på senare tid letat sig in i den nationella politiken, där krav på reformer och förändringar har resulterat i ett antal olika utredningar. Och många förändringar har föreslagits, men frågan är om de är så värst nya. Med den här artikeln vill jag måla upp en längre tidshorisont för att ge perspektiv och mana till reflektion kring hur vi ska se på utmaningar och lösningar när det kommer till styrningen av den offentliga sektorn. Vi verkar nämligen komma till samma slutsatser över tid.

Den här artikeln grundar sig i forskning om hur olika reformer i statsförvaltningen tagit sig uttryck under 1900-talet. Efter att ha gått igenom nästan 5 000 sidor av offentliga utredningar (4 893 sidor fördelat över 16 offentliga utredningar) om styrning och organisering av offentlig sektor från 1949 och framåt, har jag sett vissa mönster. En rad problem identifieras. Dessa problem är liknande över tid och speglar i mångt och mycket samma problem och utmaningar som diskuteras i dag. Till dessa föreslås en rad lösningar.

Men låt oss backa bandet. Vid mitten av 1970-talet fram till sent 1980-tal befann sig den svenska offentliga sektorn i en problematisk situation. Administrationen av välfärden hade vuxit sig både stor och omfattande i termer av antalet anställda och vilka som omfattades av den. Under de tidigare decennierna hade de sociala trygghetsförsäkringarna ökat kraftigt i antal, vilket medförde att mycket mer skulle koordineras, administreras och fördelas mellan många fler än tidigare.

I Decentraliseringsutredningen från 1978 konstaterades att tillväxten av antalet anställda tillsammans med ökande





De reformer som hade genomförts under 1980- och 90-talen hade resulterat i en offentlig sektor som led under den så kallade nyliberala agendan. Detaljstyrning och marknadsiering hade skapat trängda och ansträngda professioner”

komplexitet i myndigheters uppdrag hade resulterat i långsamma och byråkratiska verksamheter. Långsamheten kunde då spåras till ökad reglering och granskning i syfte att säkerställa likabehandling. De var inte ensamma om den analysen. Förvaltningsutredningen från 1979 diskuterade hur detaljstyrning och en ”granskning på marginalen” uppstått som en effekt av experimenten med så kallad programbudgetering, medan Verksledningskommittén från 1985 menade att brister i styrning och ledning kunde spåras till växande verksamheter och komplexare uppdrag.

Svaret på dessa utmaningar handlade om att skapa en bättre styrning och organisering. Många förslag handlade om att omforma verksamheterna genom decentralisering, delegering av makt och tillit till de professioner som utvecklats. Ledorden för reformerna skulle vara att lita på de professionellas kompetens och att inte göra saker för invecklade. En arbetsgrupp inom Förvaltningsutredningens sekretariat publicerade till och med en bok med den minnesvärda titeln *Krångla lagom!*, där författarna varnar för att en ökad reglering och styrning skulle kunna leda till att långsamma verksamheter blev ännu långsammare.

Flexibilitet, möjligheten att fokusera på specialområden samt matchning av kompetens och profession var det viktiga. Politiska beslut och anpassning till samhälleliga krav och förväntningar skulle vara vägledande, och lyhördhet inför medborgarens förväntningar och behov skulle också eftersträvas. Lösningarna handlade vid den här tidpunkten om att minska detaljreglering och ”granskning på marginalen” för att i stället skapa ett lokalt handlingsutrymme. Detta handlingsutrymme skulle omfatta relationerna både mellan politiker och myndigheter och mellan myndighetsledning och anställda.

Låt oss hoppa fram till sent 2000-tal. Situationen liknade den som rådde under sent 1970-tal, även om den inte var identisk. De reformer som hade genomförts under 1980- och 90-talen hade resulterat i en offentlig sektor som led under den så kallade nyliberala agendan. Detaljstyrning och marknadsiering hade skapat trängda och ansträngda professioner. Både E-delegationen från 2015 och Valfärdsutredningen från 2017 beskrev hur liberaliseringen som präglade 1990-talet hade gjort välfärdsuppdraget komplext och svårmanövrerat. Prestationsmätning och granskning hade medfört en kraftig ökning av administrativa arbetsuppgifter. Fler tjänstepersoner behövde nu ägna tid åt att dokumentera och följa upp vad som gjorts i stället för att kunna ägna sig åt kärnverksamheterna.

Tillitsdelegationen menade i sitt delbetänkande från 2017 att den administrativa bördan resulterat i en onödig kontroll



av verksamheterna. I Velfärdsutredningen hävdas till och med att en alltför detaljerad eller rigid kontroll av välfärdsarbetet kan skapa negativa effekter i möten mellan vård och patient. Problemet med den administrativa bördan är alltså att de professionellas handlingsutrymme inskränks och därmed försvårar förverkligandet av andra politiska beslut. Andra utredningar lyfte fram utmaningarna med att koordinera verksamheterna nu när fler aktörer skulle vara med och skapa välfärd. Det sades att uppdragens komplexitet vuxit och att styrning försvårats.

Lösningarna på de problem som nu uppmärksammades var att inte kontrollera mer än nödvändigt och att lita på det professionella omdöme som tjänstepersoner har. Värde skulle skapas i mötet mellan det offentliga och medborgaren. Tillitsdelegationen skrev i sitt slutbetänkande att en styrningsmodell bör skapas som leder till att inte mer kontroll än nödvändigt utförs. Velfärdsutredningen ansåg att den vägledande principen borde vara att medarbetare ges mer frihet att an-

	1950–1990	2000–2020
Problem	<ul style="list-style-type: none"> • Granskning på marginalen • Detaljstyrning • Ökande komplexitet i uppdrag till följd av fler anställda och tjänster 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativ börda • Detaljreglering • Ökande komplexitet till följd av fler utförare
Lösningar	<ul style="list-style-type: none"> • Krångla lagom • Intern decentralisering • Professionell kompetens 	<ul style="list-style-type: none"> • Tillit • Handlingsutrymme • Professionalism

Om författaren

Tom S. Karlsson är docent vid Förvaltningshögskolan på Göteborgs universitet. I sin forskning fokuserar han på managementtrender i offentlig sektor, ofta med ett historiskt anslag, och hur redovisning påverkar professioner. ■

vända sin professionella kompetens och etik. Handlingsutrymmet skulle alltså öka på lokal nivå. Samtidigt menade flera utredningar att även om tillit är centralt, kan kontroll och granskning inte helt elimineras. Den ska dock inte vara onödigt detaljerad och utgå mer från dialog än från kontroll. I en sådan styrning ska tjänstepersoners professionalism spela en större roll än vad den tidigare kommit att göra.

Poängen med den här genomgången är att visa hur lösningar på problem inom den offentliga sektorn varit lika över tid. Under det sena 1970-talet diskuterades problem med styrning på marginalen och en regelbaserad styrning, medan det i dag handlar om administrativ börda och detaljreglering. Komplexiteten består, tidigare som en effekt av att antalet anställda och omfattningen av det offentliga uppdraget ökade, i dag till följd av att flera olika organisationer – offentliga, ideella, privata – ska samsas på en (offentlig) marknad. Lösningarna har handlat om att reglera lagom och att decentralisera beslutsfattande genom att lita på tjänstepersoners professionella kompetens. I dag talas det i stället om tillit, ökat handlingsutrymme och att möjliggöra tjänstepersoners professionalism.

Vad betyder då allt detta? Hur kan det komma sig att vi återvänder till i stort sett samma problem och föreslår att de ska lösas genom samma typer av reformer? Ja, en möjlig slutsats är att det vi försöker göra när vi vill reformera den offentliga sektorn är att lösa så kallade eviga problem. Ett exempel på sådana problem är motsättningen mellan kvalitet och effektivitet. I en förvaltningskontext kanske dessa problem handlar om balansen mellan handlingsutrymme och reglering? Sten Heckscher antydde ungefär detta när han i Styrutredningen reflekterade över situationen och skrev att "problemen tycks [...] vara mer eller mindre permanenta" (SOU 2007:75 s. 12). Om det är så att problemen är permanenta – eller eviga – så är det kanske inte heller särskilt märkligt att vi kommer fram till samma typ av lösningar över tid? Tvärtom kanske det till och med visar att vi är konsekventa?

En annan fullt möjlig slutsats är att vårt minne är för kort och att vi inte ägnar tillräckligt mycket tid och kraft åt att fundera över den egna historien. Skulle detta vara fallet borde vi förvaltningsforskare bli bekymrade. Saknar vi förmåga att nå ut med våra kunskaper? Eller ännu värre: vet vi inte – eller vill vi inte veta – att situationerna liknar varandra så mycket som det verkar? Skulle detta vara fallet är vi dömda att upprepa oss. Den utländska litteraturen verkar peka i den riktningen. Till exempel beskriver Paul Light i boken *The tides of reform* hur den amerikanska debatten kring reformer ständigt återkommer till samma frågeställningar. Hans förklaring är att ingen verkar ha kunnat enas om när eller var den offent-

liga förvaltningen faktiskt fungerar. George Downs och Patrick Larkey resonerar kring detta i boken *The search for government efficiency* och kommer bland annat fram till att kunskapen om hur eller när den offentliga sektorn faktiskt gör något bra är relativt liten.

Kanske är vi oförmögna att bryta oss fria från föreställningar om hur den offentliga sektorn ska styras och organiseras även i Sverige? Det är många som nu ställer sitt hopp till reformer som ska gå bortom new public management. Men frågan är om vi kommer att lyckas med detta när de problem och lösningar som nu föreslås är så lika dem som föreslogs under 1970- och 80-talen. Kan eller bör vi vänta oss ett anorlunda resultat nu jämfört med det vi redan sett? Jag menar att de reformer som nu föreslås riskerar leda till att vi "startar om" new public management, inte att vi gör oss kvitt



Det är många som nu ställer sitt hopp till reformer som ska gå bortom new public management”

blir detta på en konkurrensutsatt marknad, där den som upphandlar inte har möjlighet att förutse alla eventualiteter som kan uppstå i komplexa uppdrag som välfärdstjänster. Granskning och kontroll kommer i sin tur att leda till ett behov av att dokumentera och följa upp verksamheter eller enskilda individer. Och så är processen i gång igen. Om det är på det viset sitter vi förmodligen och funderar över samma fenomen om tjugo år och undrar varför det inte blev som vi tänkte den här gången heller. ■

denna inriktning. Drivkraften mot utökat handlingsutrymme kommer nu, precis som under 1980- och 90-talen, att leda till en tillfällig respit i verksamheterna – en stund av lugn och ro innan behovet av granskning och utvärdering återigen aktualiseras.

I politiska organisationer är avståndet mellan dem som pratar och dem som gör något så pass långt att det alltid finns ett behov av att säkerställa att välfärden når den önskade kvaliteten. Särskilt markant

Litteratur

- Downs, G.W. & Larkey, P.D. (1986). *The search for government efficiency: From hubris to helplessness*. New York: Random House.
- Hillman, B., Annerberg, R. & Carlsson, S. (1978). *Krångla lagom! [en skrift från förvaltningsutredningen]*. Stockholm: Liber.
- Light, P.C. (1997). *The tides of reform: Making government work, 1945–1995*. New Haven, CT: Yale University Press.
- SOU 2007:75. *Att styra staten: Regeringens styrning av sin förvaltning*. Stockholm.

Anna Kremel



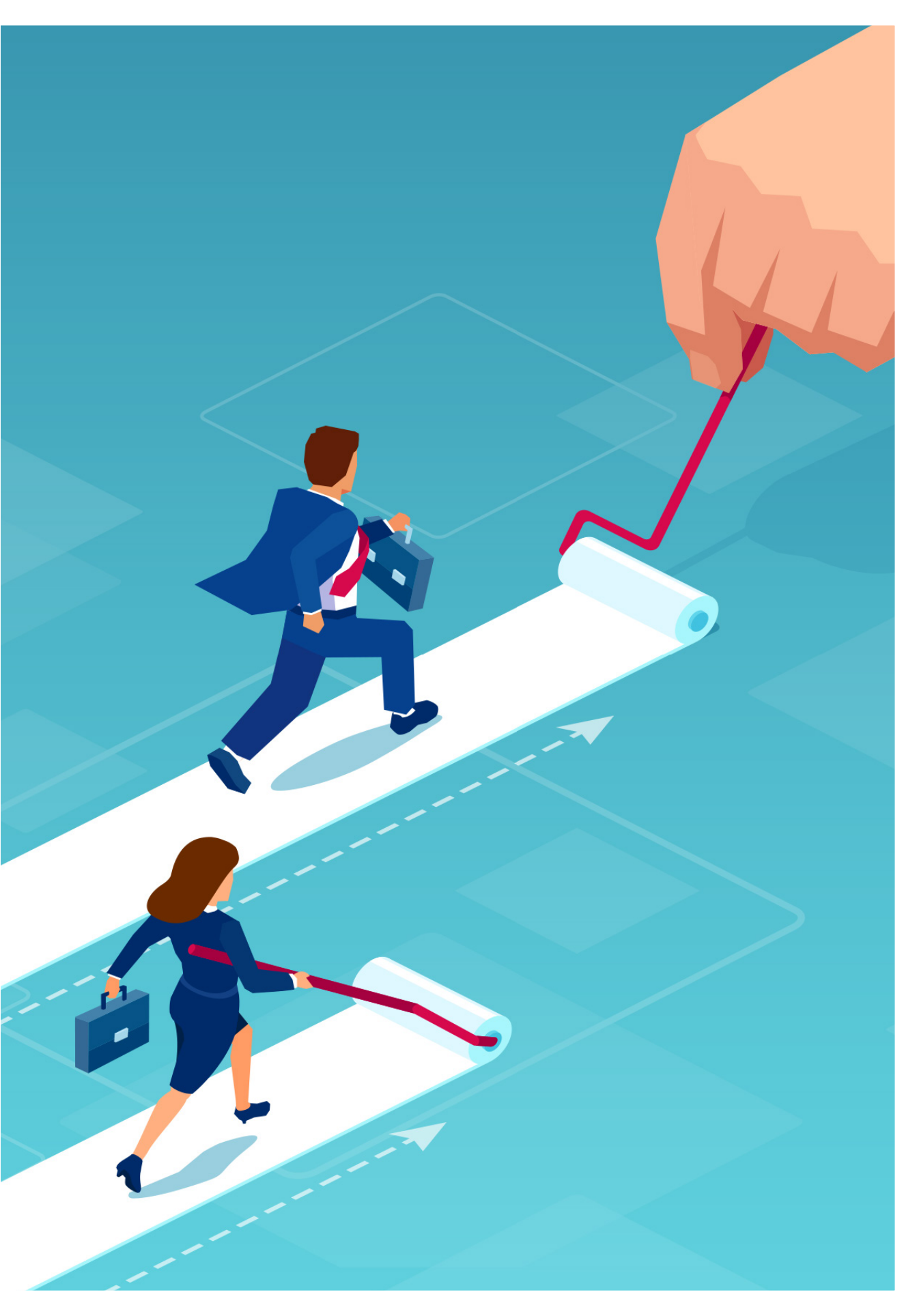
Om jämställdhetsfrågan som en illusion i regional tillväxtpolitik

I korthet

Jämställdhet tenderar att prioriteras bort till förmån för frågor om tillväxt. ■

Frågan om regional tillväxt och hur små och medelstora företag kan stöttas är ständigt aktuell. Vi vet genom forskning att det är i de små företagen som tillväxten sker, och det finns en rad organisationer som med stöd av statliga medel arbetar med att stimulera tillväxt i Sveriges regioner. Att dessa aktörer också ska arbeta med jämställdhet uttrycks bland annat i lagstiftning. Forskning visar att kvinnors och mäns resurser och kompetens behövs för att företag ska leva och växa, men företagandet är inte jämställt. Företagandet är manligt kodat och domineras av män.

Företagande är en viktig del i regional tillväxt. Både tillväxt, företagande och entreprenörskap kan uppfattas som maskulint, vilket exempelvis Elisabeth Sundin visat. Denna uppfattning kan kopplas till genusordningen, där män beskrivs som tävlingsinriktade, risktagande och aktiva, medan kvinnor ses som omhändertagande, empatiska och lyhörda för andras behov och därmed intar en passiv roll. Att språket har betydelse för hur kvinnor och män behandlas får konsekvenser för kvinnors och mäns möjligheter. Exempelvis beskrivs kvinnor som är entreprenörer med andra ord än män som är entreprenörer. Kvinnorna beskrivs som "oerfarna" och män som "lovande". Det är en vanlig företeelse att prata om kvinnors företagande som en skillnad mot normen, det vill säga företagande som är manligt kodat. Den här särkopplingen är en del i genusordningen och bidrar till underordning och exkludering. Kvinnor som driver företag får bland annat lägre summor i lån och sämre lånevillkor, vilket leder till att kvinnors företag har sämre utveckling. Det blir en självuppfyllande profetia när kvinnors företag förväntas utvecklas sämre, får mindre finansiella muskler och sedan inte utvecklas i lika hög grad.



Det har tidigare konstaterats att det är svårt att få upp jämställdhetsfrågan på den regionala agendan, och insatser har gjorts för att vända utvecklingen. I programmet "Främja kvinnors företagande" satsades 65 miljoner kronor årligen mellan 2011 och 2014 för att bland annat förändra attityder och lyfta kvinnor som företagare. En utvärdering av insatserna visade att satsningen inte fick det genomslag som förväntades. Utvärderaren påpekade att regionala aktörer rent organisatoriskt hade gjort vad som förväntades, men någon egentlig förflyttning i frågorna hade inte skett. Aktörerna hade arbetat med jämställdhetsfrågan men inte på djupet.

För några år sedan genomförde jag en studie åt ett kvinnligt resurscentrum i en mellanstor stad i Sverige. Uppdraget bestod i att studera hur regionala aktörer och organisationer, som initierar och verkar för tillväxt i den aktuella regionen, också arbetar med och hanterar jämställdhet och jämställdhetsfrågor. Vi var intresserade av hur organisationerna arbetade internt med frågorna och hur de tog hänsyn till jämställdhet i förhållande till medlemmar, kunder, företag med mera. Vi förutsatte att det interna och det externa jämställdhetsarbetet var avhängiga av varandra och förstärkte varandra. Syftet med studien var även att skapa en diskussion om jämställdhet och en ökad medvetenhet om betydelsen av att arbeta med jämställdhet för att skapa en hållbar tillväxt som inkluderar.

Urvalet för intervjustudien bestod av tio aktörer som verkar i den regionala kontexten såsom Almi, Handelskammaren, Företagarna och kommunens näringslivskontor. Några av organisationerna företrädde anslutna medlemmar, medan andra företrädde kommun- eller regioninvånare. Gemensamt var att de verkade för och stöttade företagsamhet och regional tillväxt. Alla hade någon typ av kommunala eller statliga medel i arbetet med näringslivsutveckling och tillväxt. Givet aktörernas verksamheter och uppdrag förutsatte både representanterna från resurscentret och jag att aktörerna skulle ha såväl kunskap som engagemang i jämställdhetsfrågan.

Efter att intervjuerna hade genomförts var jag något nedstämd. Aktörerna pratade om jämställdhet och framställde sig som engagerade och kunniga, men när jag skrapade på ytan var kunskapen liten. Många visste inte vad jämställdhet var och blandade ihop jämställdhet med det bredare begreppet jämlikhet. De var duktiga på att "räkna" antalet kvinnor och män i olika sammanhang – i arbetsgrupper, anställda, talare på seminarier etcetera – men för att åstadkomma en verklig förändring krävs en djupare diskussion. En arbetsgrupp kan statistiskt sett bestå av lika många män som kvinnor, men andelen som har makt att kunna förändra och påverka beslut

kan se mycket olika ut. Kvalitativa aspekter av jämställdhet handlar om att förändra attityder och värderingar, något som till viss del prioriterats bort av aktörerna. Att arbeta med könsuppdelad statistik är ett viktigt steg för att åstadkomma en systemförändring eftersom det synliggör kvinnor och män, men det leder oftare till systembevarande eftersom man fastnar i att endast utjämna könsfördelningen utan att förändra verksamheten på djupet.

Utifrån att företagande kan ses som manligt kodat och att språket får olika konsekvenser för kvinnors och mäns tillväxtmöjligheter, var det intressant att diskutera hur ledarna i organisationerna kopplade samman begreppen tillväxt och jämställdhet. Frågan var tänkt som en öppning till att diskutera kvinnors företagande som en del av tillväxtdiskussionen. För flera av ledarna var det svårt att förstå kopplingen mellan



... andelen som har
makt att kunna förändra
och påverka beslut
kan se mycket olika ut”

jämställdhet och tillväxt, och de visste inte vad de skulle svara. Min tolkning av deras uteblivna svar är att de inte såg något samband mellan begreppen. De uppfattade tillväxt som separerat från jämställdhet. Begreppet tillväxt uppfattades dessutom som överordnat och mer positivt laddat än begreppet jämställdhet.

Särkopplingen mellan tillväxt och jämställdhet var slående. Det visade sig att organisationerna inte själva arbetade med jämställdhetsfrågan, utan flera av dem hade lämnat över jämställdhetsfrågan till någon annan aktör som de samarbetade med, såsom ett kvinnligt nätverk. Genom att hänvisa till denna andra aktör uppfattade de sig själva som aktiva i jämställdhetsfrågan. Det skulle kunna sägas att organisationerna legitimerade det egna jämställdhetsarbetet genom att hänvisa till denna andra aktör, samtidigt som de byggde upp en bild av sig själva som aktiva och engagerade i jämställdhetsfrågan. Det uppfattades som positivt att samarbeta med kvinnliga nätverk, men det var oklart om och på vilket sätt dessa samarbeten bidrog till jämställdhet internt i den egna organisationen eller externt i ett större sammanhang.

En annan tolkning är att de utövade en form av passivt motstånd mot att själva engagera sig i jämställdhetsfrågan. Många av företrädarna för organisationerna visste heller inte vad denna andra aktör gjorde i själva frågan, hur eventuella

lärdomar fördes över, hur de implementerades internt i den egna organisationen eller hur detta påverkade deras relationer utanför organisationen. Det kan i sammanhanget ifrågasättas om ett kvinnligt nätverk i sig har mer kunskap om jämställdhet än något annat nätverk. Kvinnor behöver inte vara bättre på jämställdhet än män. Däremot är det klart att kvinnliga nätverk bidrar till att synliggöra kvinnor som förebilder och frågor som är viktiga för kvinnor.

Resultaten visade att organisationerna framställde sig som kunniga och engagerade i jämställdhet, men vad de verkligen gjorde var att skapa illusioner. Genom att bygga illusioner av att arbeta med jämställdhet framstod det som att de "gjorde" något, och de behövde därför inte ta tag i jämställdhetsfrågan på allvar. Att några av aktörerna använde "någon annan" aktör som legitimerade jämställdhetsarbetet förstärkte ytter-



Organisationerna framställde sig som kunniga och engagerade i jämställdhet, men vad de verkligen gjorde var att skapa illusioner”

ligare särkopplingen mellan tillväxt och jämställdhet samt befäste illusionen.

Men det fanns en organisation som avvek från mönstret. Denna organisation hade passerat stadiet att räkna kvinnor och män i möten och sammankomster, och det var uppenbart att de hade fördjupat jämställdhetsarbetet. Organisationen vd berättade att de i arbetsgruppen hade reflekterat över begrepp och språkbruk som de själva använde i organisationen och i den regionala kontext där de

verkade. De hade i sina diskussioner kommit fram till att begrepp som tillväxt och resultat särskilt förknippades med manligt företagande och att begreppen därför uppfattades som maskulina. De hade haft ingående diskussioner om ifall de skulle våga ersätta de invanda begreppen, men de var osäkra på vad andra aktörer i deras omgivning skulle tycka om det. Samtidigt som de insåg att begreppen var maskulint kodade var de inte villiga att ta till sig insikterna fullt ut och söka efter andra begrepp att ersätta dem med. Men det var glädjande att de hade reflekterat över detta. Det gav mig en känsla av att de var villiga att arbeta djupare med frågorna och att de såg utmaningen som det innebar.

Tyvärr kom de inte längre än till tankar och diskussioner. När jag året därpå träffade denna vd igen i ett annat sammanhang, frågade jag hur det hade gått med arbetet med orden,

och jag berättade att jag var imponerad över hur de resonerat i frågan. Vd:n berättade glatt att de inte hade fortsatt med arbetet kring språkbruket. Anledningen till att de var så inne i frågorna just då var att de hade en projektanställd som var mycket drivande i frågorna och att det smittade av sig på organisationen. När projektet avslutades och denna person lämnade organisationen hade de inte jobbat vidare med frågorna. Vd:n uttryckte att de hade annat att göra som var viktigare. Det språkbruk som identifierats hade därmed inte förändrats.

Forskare har bland annat intresserat sig för språkbruk och könskodade ord (jämför exempelvis *företagare* och *kvinnlig företagare*). Om kvinnors företagande kan ses som annorlunda jämfört med "vanligt" företagande, det vill säga det företagande som är manligt kodat, behöver vi kanske begrepp som inte speglar mannen som norm och referenspunkt i företagandet eller samhället (jämför till exempel *human* och *woman*). Språket kan både inkludera och exkludera, vilket gör språket betydelsefullt i sammanhanget, såsom synen på entreprenören som oerfaren eller lovande. Språket kan därför användas som ett verktyg för att jobba med olika frågor, som i fallet jämställdhet och tillväxt.

Mina erfarenheter från studien förstärker uppfattningen om att det är svårt att åstadkomma någon verklig förflyttning i jämställdhetsfrågan på den regionala arenan. Jämställdhetsfrågan nedprioriteras till förmån för frågorna om tillväxt, och särkopplingen mellan jämställdhet och tillväxt är uppenbar. Jämställdhetsfrågan förblir en illusion i regional tillväxtpolitik. Illusionen missgynnar den enskilda individens möjligheter, företagande och entreprenörskap och försvårar därmed hållbar tillväxt lokalt, regionalt och nationellt. Jag frågar mig om det finns en genuin vilja hos de regionala aktörerna att arbeta med jämställdhet. Det är uppenbart att de insatser som görs för att främja jämställdhet inte får de effekter som eftersträvas i det regionala tillväxtarbetet. Det behövs högre ställda krav på företrädande organisationer samtidigt med en fortsatt diskussion om hur resurser kan komma alla till del för att möjliggöra en inkluderande hållbar tillväxt. ■

Om författaren

Anna Kremel är lektor i företagsekonomi med inriktning mot entreprenörskap och organisation vid Handelshögskolan Örebro universitet. Hennes forskning handlar om hållbarhet och entreprenörskap i företag och organisationer. Hon intresserar sig särskilt för näringslivsutveckling och innovationssystemet. ■

Litteratur

- Alvesson, M. (2011). *Tomhetens triumf: Om grandiositet, illusionsnummer och nollsummespel*. Stockholm: Liber.
- Berglund, K. (2008). Renoverat språkbruk om företagsamhet kan synliggöra omoderna föreställningar. I P. Larsson, U. Göranson & M. Lagerholm (red.), *Sesam öppna dig! Forskarperspektiv på kvinnors företagande*. Stockholm: Vinnova.
- Malmström, M., Johansson, J. & Wincent, J. (2017). We recorded VCs' conversations and analyzed how differently they talk about female entrepreneurs. *Harvard Business Review*, 17 maj.
- Sundin, E. (2002). Företagandets manliga prägling – orsaker och konsekvenser. I C. Holmquist & E. Sundin (red.), *Företagerskan: Om kvinnor och entreprenörskap*. Stockholm: SNS förlag.
- Tillväxtverket (2015). *Slutrapport: Främja kvinnors företagande*. Stockholm.

böcker

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

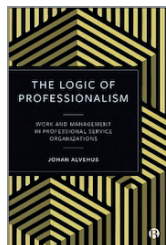
Recensioner

Om du är intresserad av att recensera, kontakta Signe Jernberg@hig.se, som från och med våren 2022 ansvarar för recensionerna i O&S.

■ **The logic of professionalism – Work and management in professional service organizations**, Johan Alvehus. BRISTOL UNIVERSITY PRESS, 2022.

När diskussionen inom professionsforskningen lyfter från enskilda studier fastnar den ofta i ett ofruktbart ställningskrig mellan "traditionalister" och "revisionister". Diskussionen har avsett frågan om professionerna är på väg att förvandlas till vanliga lönearbetare, som revisionisterna hävdar, eller om de professionella, som traditionalisterna anser, fortsätter att framgångsrikt hantera och neutralisera alltmer påträngande hierarkiska ledningsstrukturer och marknadskrafter.

Båda ståndpunkterna kan lätt karikeras, men det avstår Johan Alvehus vänligt nog från. I stället lyfter han varsamt fram de bästa argumenten som båda sidor har framfört. Till exempel ger han traditionalisterna rätt i att professioner och professionellt arbete inte kan vara vad som helst. Autonomi, expertis och arbetsuppgifter som inte låter sig programmeras består till stor del, trots att det professionella arbetets ramar förändrats. Men det betyder också att de förändringar som präglar samtidens professionella organisationer inte alltid och enbart leder till



... inte ofta man läser en text som så emphatiskt ställer det professionella arbetet i centrum

avprofessionalisering, något som revisionisterna alltid framhåller.

En väsentlig del av boken handlar om professionellas arbete. Alvehus lyfter bland annat fram paradoxen att professionella kan utföra komplexa arbetsuppgifter, samtidigt som de ofta har påfallande svårt att artikulera vad de egentligen gör. Det är inte ofta man läser en text som så emphatiskt ställer det professionella arbetet i centrum. Professionsforskningen är ganska ofta upptagen av det professionella arbetets kontext, snarare än arbetet i sig. Boken behandlar centrala frågor som arbetsdelning i professionellt arbete, olika innebörder av mångtydighet, klientorienterat eller fallbaserat professionellt arbete och de hantverksmässiga aspekterna av professionellt arbete. Det är synnerligen relevant läsning för alla som är intresserade av professioner och professionellt arbete.

Många av de typiska inslagen i moderna professionella organisationer, såsom storskalighet och standardisering, karriärsystem och kontroll av process och utfall, behandlas också fylligt och initierat. En särskilt intressant fråga, som underexponerats i forskningen, är relationen mellan hierarkisk styrning och den styrning som sker genom

den professionella logikens praktiker (seniora professionellas makt, regler utformade av professionella föreningar och så vidare). Frågan om styrning av professionella behandlas nyanserat och noggrant – Alvehus har god förmåga att hålla två tankar i huvudet samtidigt. Exempelvis pekar han på att nya former av styrning kan vara både utarmande och exploaterande, samtidigt som mycket tyder på att de professionella förmår att behålla centrala delar av den individuella och kollektiva autonomi.

I de avslutande delarna av boken (framför allt kapitlen 7 och 8) övergår analysen till att besvara bokens övergripande fråga. Varför bevaras väsentliga delar av det som karakteriserat professionella, trots de betydande förändringar som skett i professionella verksamheter? Diskussionen är här mer prövande och tentativ, men inte desto mindre intressant. Alvehus egna begrepp *functional ambiguity* och *opaque transparency* sätts i arbete för att pröva om de kan hjälpa oss att förstå hur professionella organisationer, och professionellt arbete, reproduceras över tid genom mekanismer som de professionella själva inte alltid är medvetna om. Analysen är intressant och tankeväckande men inte invändningsfri. Som hårdnackad traditionalist skulle jag invända att många professionella och professionsforskare förtyvlat gärna vill att den professionella autonomi ska förbli oanfrätt av marknadskrav, standardisering och högre krav på produktivitet och därför är benägna att övertolka de professionellas svängrum i det moderna arbetslivet. Men den diskussion Alvehus inlett här bör absolut fortsätta!

Av Hans Hasselbladh

Hans Hasselbladh är professor i företagsekonomi med inriktning mot organisation vid Örebro universitet. ■

■ **Governance – En introduktion**, Bino Catasús. *Kritiskt tänkande*. STUDENTLITTERATUR, 2021.

Styrning har alltid fascinerat mig. Strukturerna, teknikerna och de sätt på vilka vi medvetet eller undermedvetet påverkar individer att agera på ett visst sätt för att nå målen. För styrning handlar just om det: påverkan av individer. Governance, å andra sidan, handlar om styrning av styrning. Det handlar om de övergripande system som finns för

att styra en organisation och utkräva ansvar. Governance omfattar på detta sätt en lång rad olika strukturer, idéer och tankemodeller som syftar till att skapa en samverkande och koordinerande metastyrning. Det är i just denna senare del som boken tar sitt avstamp: i begreppet governance, som "kommit att bli ett allt populärare koncept för att sammanfatta den struktur i vilken vi organiserar" (s. 5) styrning i en verksamhet.

Boken är med sina 150 sidor inklusive referenser en kort, koncis och välskriven introduktion till governance. Som läsare dras jag med i språket, exemplen känns jordnära och oftast relevanta (även om jag villigt erkänner att fotbollsreferenser går mig helt förbi). Det blir levande, helt enkelt. Genom sex kapitel ges läsaren en intresseväckande introduktion till begreppet och ämnets historia samt en genomgång av övergripande governance-ansatser, till exempel agentteori, new public management, new public governance och intressentmodellen.

Bokens anslag är tydligt. Det är en grundläggande lärobok för dem som vill veta mer om just governance. Inte bara i privat sektor utan också i den offentliga. Efter ett grundligt kapitel om olika governance-ansatser presenteras två praktiska kapitel där governance exemplifieras i såväl den privata som den offentliga sektorn. Detta är ett mycket välkommet anslag. För även om det naturligtvis är så att det finns likheter mellan hur privata och offentliga verksamheter organiserar och koordinerar den övergripande styrningen, finns det också en lång rad viktiga skillnader. Som forskare med intresse för just styrning i den offentliga sektorn lyfter jag gärna fram vikten av att inte tolka offentlig förvaltning som vilken annan verksamhet som helst. Den har en egenart som är värd att ta på allvar.

Och det är här som jag vill rikta viss kritik mot boken. Även om det är klart och tydligt att privata och offentliga verksamheter är olika, får jag en känsla av att boken vill göra dem till generiska och jämförbara enheter – vilket i och för sig kan ha ett pedagogiskt värde. Men det skaver när medborgare likställs med aktieägare, riksdagen med bolagsstämman, regeringen med styrelsen och generaldirektören med vd. Här tror jag att boken tydligare hade kunnat diskutera och utveckla vad offentlig governance är och kan vara.



”
... en grundläggande lärobok för dem som vill veta mer om just governance

I liknande anda funderar jag över själva begreppet governance – ett, av så många andra, begrepp som vi lånat rakt in från engelskan. Jag funderar över vad det svenska begreppet skulle kunna vara. För jag tror att det finns ett behov av att ägna sig åt en begreppsutredning på just svenska för att "avmystifiera" begreppet och sätta det i en än tydligare svensk kontext. För även om boken på ett bra sätt ringar in fenomenet, blir det inte helt tydligt för mig vad som är governance och vad som är mer regelrätt eller "vanlig" styrning.

Det är alltid intressant att fundera över vem den tilltänkta läsaren av en bok är. Den här boken tror jag skulle passa utmärkt för studenter i grundutbildningen som ska börja bekanta sig med begreppet governance, eller för ekonomistudenter som ska få en första förståelse för styrning av styrning i andra kontexter än de rent privata. För boken är väl värd att sätta i händerna på den vetgiriga. Trots min kritik ovan.

Av Tom S. Karlsson

Tom S. Karlsson är docent vid Förvaltningshögskolan på Göteborgs universitet. ■

■ Det självspelande pianot – Kalkylerna & kapitalet som skapar Sveriges bostadskris, Stig Westerdaahl. DOKUMENT PRESS, 2021.

Boken är en intressant skildring av hur svenska hyresrätter har blivit en del av en global marknad. Kärnargumentet är att svenska bostäder på ett generellt plan har blivit för dyra för stora grupper i samhället – och att den svenska statsmakten därmed kan sägas inte uppfylla det lagstadgade kravet om allas rätt till bostad.

Kalkyltekniker och finansiella redovisningsmodeller lyfts fram som ett sätt att förstå varför det har blivit så. Det självspelande pianot är fastighetsföretag, värderingsfirmor, revisionsföretag och banker med flera som har enats om en bild av hur det ska räknas, där standardiserade uppfattningar om förväntningar på framtiden och bedömning av risk gör att värdeökning blir något som tas för givet.

I boken relateras historien inom flera olika fält till kärnargumentet. Läsaren erbjuds en tolkning av finanskrisen 2008 som skildrar hur snabbt värden kan förändras och vikten av att förstå processen bakom värde, hur vi värderar. Vidare används spannmåls-

marknaden i Chicago på 1850-talet för att illustrera hur avståndet mellan marknad och produkt kan uppstå. I boken ges också en upplyftande redogörelse för dynamiken mellan (ett fåtal men stora) privata aktörer och det politiska systemet när det gäller hur den finansiella redovisningens regler och fokus på marknadsvärde har fått fäste. Slutligen tas vi med till flodområdet Eufrat-Tigris och vidare till slavhandel och industrins framväxt för att förstå varför det så ofta har setts som så viktigt att ha ett allmänt accepterat sätt att kalkylera på – och varför det samtidigt kan vara bland det farligaste vi kan göra. Om alla tror på samma felaktigheter, då går det riktigt illa om någon någon gång skulle lyckas påvisa att det är fel.

Bokens empiriska fokus är de allmännyttiga bostadsbolagens hyresrätter och hur dessa i vissa fall har omvandlats till en handelsvara på en global marknad. Stora bolag har kunnat köpa kommunala fastigheter när kommuner ansett sig behöva pengar till annat. Via löften om renoveringar, sociala insatser och hyreshöjningar räknas sedan värdet om och värdeökningar kan redovisas eller försäljningar kan göras till stora vinster. Extra intressant här är försöken att värdera sociala insatser. I boken illustreras både väsentligheten och de betydande skakigheterna i denna värdering.

Stig Westerdaahl skriver med en övertygelse som är skön att ta del av. Vissa frågetecken skulle dock kunna sättas. Exempelvis så får marknadsvärderingen i den finansiella redovisningen bära ett av hundhuvudena för det som i boken ses som en olycklig utveckling på bostadsmarknaden. Vi bör dock komma ihåg att den finansiella redovisningen tidigare utsattes för hård kritik gällande att den inte speglade marknadsvärdering. Med andra ord klarade marknaden av att värdera saker utan stöd i den finansiella redovisningen – vid denna tidpunkt i historien var inte redovisningen performativ. Dock innebär marknadsvärden i den finansiella redovisningen en allmer homogen bild av värden, och visst är det så att något fler skulle kunna bli skeptiska till snabba och stora värdförändringar om inköpsvärden hade en tydlig kanal till omvärlden.

Jag tar med mig reflektionen att minskad statlig reglering inte per automatik betyder vilda västern och kaos. Om inte staten reglerar kan marknaden själv komma att sätta



... värdeökning blir något som tas för givet

standarder – det är något den behöver för att kunna fungera. Alla aktörer på marknaden är inte jämnstarka, och de är extremt kortsiktiga. Starka aktörer på marknaden vill skydda och öka värdet på sina investeringar och kan därför ha intresse av att utveckla standarder för hur saker ska gå till. Det bör inte vara någon överraskning att när staten kliver tillbaka så kan det hända att andra strukturer får fäste. Dessa strukturer kommer inte nödvändigtvis att uppfylla statliga önskemål, till exempel gällande att se till att det finns bostäder för alla.

Av Mikael Cäker

Mikael Cäker är docent vid Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan, Göteborgs universitet. ■

■ **Chefskap, ledarskap och medarbetarskap**, Thomas Andersson, Lucia Crevani, Ulla Eriksson-Zetterquist och Stefan Tengblad. STUDENTLITTERATUR, 2020.

Jag blev väldigt glad över att få boken *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap* på mitt skrivbord. Redan titeln indikerar att detta är något annat än "ytterligare en bok om ledarskap". Författarna tar ett bredare grepp om ledning genom att ge de angränsande och samverkande dimensionerna *chefs-kap* och *medarbetarskap* motsvarande utrymme som *ledarskap*, samt genom att i andra delen av boken diskutera en rad samtida kontextuella utmaningar.

Författarna förklarar bakgrunden till boken på följande sätt:

En *ledare* är ofta, men inte alltid, också chef. En *chef* kan vara just chef utan att också uppfattas som ledare. Och den som funderar lite mer ser snart att varken ledare eller chefer fungerar utan följare, de som i ett arbetssammanhang ofta är *medarbetarna*. (s. 15)

I min undervisning har jag behövt komplettera läroböcker i ledarskap med litteratur om chefs arbete samt alternativa former för organisering av arbete. I boken behandlas alla dessa tre områden på ett balanserat sätt.

Syftet med boken enligt författarna själva är att "introducera samtida forskning och perspektiv kring organisering av ledning" (s. 19) med förhoppningen att läsaren blir "en mer 'kritisk konsument' av management

och organisering av ledning" (s. 20). Ambitionen är att bidra med en djupare förståelse och i förlängningen "verktyg för att vara med och utveckla organisering" (s. 20). Boken lever upp till vad den lovar. Den innehåller vissa normativa inslag, men framför allt är boken förståelseorienterad, kryddad med kritiska inspel. Det komplexa innehållet, med åtskilliga perspektivskiftningar, uppmuntrar till eftertanke och diskussion.

Bokens ledarskapskapitel är väldisponerat och ger en god överblick av det teoretiska fältet. Det är imponerande hur mycket författarna lyckas inkludera på ett pedagogiskt sätt. Jag saknar dock inblickar i och diskussion om vad ledarskap kan innebära i praktiken, inte minst för att det i förlängningen skulle kunna vara ett kraftfullt motmedel mot romantiserade och individfokuserade (van)föreställningar. Kapitlen om chefskap och medarbetarskap innehåller dock fler praktisknära inslag.

Det är spännande att få se temat medarbetarskap ta plats bredvid storasyskonen ledarskap och chefskap. Jag noterar dock att kapitlet skiljer sig från de båda andra i bemärkelsen att enskilda modeller får stort utrymme. Kanske handlar detta om att det teoretiska fältet inte är lika utvecklat, eller att dimensionen är för snävt avgränsad i boken.

En stor behållning av boken är att författarna inte bara betonar betydelsen av kontext, utan också ger sig i kast med att på djupet diskutera kontextuella faktorer och nutida utmaningar för organisering av ledning. Ett kapitel ägnas åt svenskt arbetsliv, och i den avslutande delen behandlas digitalisering, metoo och mångfald, flexibilisering, samverkan samt hållbarhet, CSR och klimatförändringar. Beskrivningarna är målande och perspektivrika, vilket gör att de bjuder in till reflektion och diskussion.

Boken går även i ett kapitel djupare in på frågor som berör makt, ansvar, förändring och kultur. Jag hade förväntat mig att dessa dimensioner skulle vara mer integrerade i boken som helhet. Dessa djupdykningar bäddar dock för utvecklade analyser och resonemang i undervisningssammanhang.

Min bedömning är att boken lämpar sig mycket väl för grundutbildningar vid universitet och högskolor, då nya begrepp introduceras väl och teoretiska resonemang exemplifieras med praktiska exempel. Jag



framför allt är boken förståelseorienterad, kryddad med kritiska inspel

tror även att praktiker kan vara intresserade av att läsa boken, då författarna genomgående återkommer till aktuella förhållanden och trender samt diskuterar hur dessa skapar förutsättningar för organisering av ledning. Jag tyckte även personligen om att läsa boken, inte minst då den ger en intressant och tankeväckande historieskildring av svenskt arbetsliv och dess utveckling.

Av Nadja Sörgärde

Nadja Sörgärde är fil. dr i företagsekonomi och lektor vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet. ■

■ **Competition – What it is and why it happens**, Redaktörer: *Stefan Arora-Jonsson, Nils Brunsson, Raimund Hasse och Katarina Lagerström*. OXFORD UNIVERSITY PRESS, 2021.

Konkurrens är ett av ekonomins begrepp som sällan definieras eller problematiseras. Vi har en ryggmärghänsyn av att marknaden och utvecklingen mår bra av konkurrens, vi förhåller oss lite mer tveksamt till konkurrens när den sätts samman med privatisering och vi får en lätt obehagskänsla i maggropen när vi anser att vi själva utsätts för den. Men tänk om konkurrens bara är ett syn- eller förhållningssätt? Känns det annorlunda i ryggmärghänsyn eller maggropen då?

I boken sätter ett tjugofemtal forskare fingret på begreppet konkurrens och diskuterar det i olika kontexter och sammanhang, inom och bortom företagsvärlden. Genom att fundera på vem som definierar om konkurrens föreligger, hur den skapas, utvecklas och vad konkurrens får för konsekvenser, tar författarna sig an ett begrepp som nationalekonomin i stor utsträckning abonnerat på begreppsbestämningen av. Konkurrens definieras i boken utifrån aktörer, relationer, brist och önskemål, vilket visar på hur konkurrens konstrueras utifrån enskilda parter synsätt, eller hur andra sätter upp spelregler som skapar vad som upplevs som konkurrens. När vi överför konkurrens till idrottsarenan, rankingssystemen eller de interna förhållandena i ett företag, står det klart att konkurrens är något vi förhåller oss till – vi bestämmer själva vem vi ser som vår motpart – och något som bestäms av andra – förutsättningarna för tävlingar och rankingssystem resulterar i en konkurrens som inte nödvändigtvis handlar om begränsade

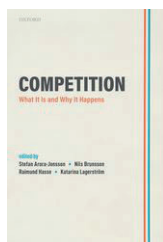
resurser. Konkurrens vidgas till att handla om status och sociala intressen.

En dimension som särskilt lyfts fram i boken är hur en fjärde part, bortom dem som konkurrerar och dem vars resurser de konkurrerar om, bestämmer förutsättningarna för konkurrens genom att sätta upp spelreglerna. Detta kan i sin tur ske genom att bedömningsgrunderna sätts retroaktivt och genom att tävling skapas när beteende kopieras. Det finns i boken penseldrag av social men även samhälllig konstruktion av konkurrens, det finns illustrationer av hur konkurrens uppstår där den egentligen inte borde finnas, och det finns bilder av hur konkurrens är inpräntad i hur vi förstår omvärlden. I en antologi finns självklart risken att ett begrepp ges lika många skilda definitioner som författare, eller åtminstone kapitel, och visst finns det kapitel som tar sig an konkurrens på ett sätt som fått varje nationalekonom att nicka igenkännande, men där sker ändå en kontextförflyttning.

Bokens uppgift är ambitiös: att omdefiniera konkurrens, bredda dess repertoar till nya kontexter och – för att leka med bokens titel – konkurrera med, eller kanske till och med konkurrera ut, nationalekonomins tidigare abonnemang på begreppsbestämningen. Detta görs genom att studera begreppet i kontexter såsom skolan, bland personer som hänger upp juldekorationer, mellan organisatoriska entiteter i multinationella företag, på idrottsplanen och inom akademien. En av bokens stora förtjänster är hur den genom sin kontextförskjutning, omdefiniering och problematisering av konkurrens aktualiserar begreppet och gör det ytterligare relevant inom samhällsvetenskapen bortom nationalekonomins fokus på marknader. Andra förtjänster är de fallstudier som gör materialet och diskussionen levande och hur bokens redaktörer skapar en förlåtande helhet och röd tråd mellan perspektiv, synsätt och kontexter. Bokens största förtjänst ligger dock i hur den väcker frågor, tankar och idéer som slår mot tidigare oproblematiserade föreställningar och som får läsaren att ifrågasätta varje ryggmärghänsyn och maggropskänsla kring konkurrens.

Av Christina Öberg

Christina Öberg är professor i marknadsföring vid Karlstads Universitet och associerad till forskningsinstitutet Ratio. ■



... får läsaren att ifrågasätta varje ryggmärghänsyn och maggropskänsla kring konkurrens

”

TEMA **SKOLAN**

Gästredaktörer

Sanna Eklund och Hans Hasselblad

I det brokiga svenska skollandskapet har det således skett en ideologisk förskjutning mot marknadssamhället”

Ur artikeln av Karin Berglund,
Annalena Glader och Tommy Jensen



Pär Larsson och Jan Löwstedt

Tre idéer som utvecklar skolan

I korthet

Skolförbättring skapas underifrån, inte genom myndigheters reforminitiativ.

Utvecklingen av den svenska skolan kan inte enkelt styras genom myndigheternas reforminitiativ, hur motiverade de än må vara. Detta visar sig i uppföljningar av flera av de reformer som genomförts under senare år för att minska skillnaderna i resultat mellan skolor. Ändå kvarstår stora skillnader i elevernas resultat. I denna artikel lyfter vi fram tre idéer om skolförbättring som gör att sådana reforminitiativ når sina syften.

Artikeln baseras på en studie av åtta skolor från två kommunala och två fristående huvudmän (intervjuer och enkäter). För att samtidigt ta hänsyn till skolors olika förutsättningar med avseende på elevernas socioekonomiska bakgrund valdes den skola inom respektive huvudman som i störst utsträckning över- respektive underpresterade enligt en statistisk modell (SALSA) som Skolverket utvecklat för att minska risken för missvisande jämförelser mellan skolorna. Utformningen av studien ger möjligheter till parvisa jämförelser mellan skolor med samma typ av ledning och styrning från huvudmannens sida. Studien visar att skillnader i resultat mellan skolor kan knytas till hur de tre idéerna accepteras, integreras och organiseras.

För det första har idén om *distribuerad ledning* växt sig allt starkare. I senare tids skolreformer har denna idé medfört att allt fler lärare involveras i någon form av styr-, stöd- eller utvecklingsaktiviteter i rollen som förstelärare, utvecklingsledare, arbetslagsledare med flera. I enskilda skolor kan det vara så många som var tredje lärare, visar vår studie. I vilken mån dessa ledningslika roller eller funktioner anses påverka lärares arbete med eleverna varierar dock mellan skolorna. Vi fann att stödet från sådana "mellanledare" är mer accepterat i överpresterande skolor och anses där påverka undervisningen i högre grad. Förstelärare driver exempelvis olika utvecklings-

satsningar, och arbetslagsledare ger stöd till lärarna i olika undervisningssituationer. En förstelärare beskriver det som att det är "vi förstelärare som driver förändringsarbetet på skolan", och arbetslagsledare kan jämföra sin roll med en avdelningschef fast utan personalansvar. På de underpresterande skolorna är det vanligare att mellanledare inte ser sig som en del av ledningen på skolan, utan främst som en informationslänk mellan skolledningen och lärarna. Samtidigt finner vi att lärare i de skolor som överpresterar upplever sig ha mer stöd i sitt arbete från såväl ledning som kolleger samt större inflytande över sitt arbete, jämfört med lärare på de övriga skolorna i studien. Till saken hör även att lärare i överpresterande skolor upplever att kraven är lägre, vilket ska ses i ljuset av att lärarna upplever att de har såväl ett gott stöd som inflytande i sitt arbete. När skolledning på det viset blir en gemensam funktion fördelad på olika roller, blir ledningsstöd något annat än relationen till den formella ledaren (rektor). Det kan betyda att det finns fler tillfällen till stöd, men också att stödet från rektor kan vara av en annan typ än tidigare.



lärare i de skolor som överpresterar upplever sig ha mer stöd i sitt arbete från såväl ledning som kolleger”

arbetslagsledare och ämnesledare betonar att alla som jobbar i skolan har en gemensam uppgift. Arbetslagsledare lägger sig vinn om att arbeta för en utveckling av hela skolan, inte bara för det egna ämnet eller det egna arbetslaget, och förstelärare kan ha som uppgift att introducera nya lärare i det för skolan gemensamma arbetssättet. De bidrar på så sätt till att befästa att "så här jobbar vi här" och till att upprätthålla idén om den gemensamma uppgiften. Även gemensamma samlingar för all personal, såsom morgonmöten och fredagsmöten som en avslutning på veckan, bidrar till denna känsla av en gemensam uppgift. Sådana samlingar är etablerade i de flesta överpresterande skolorna i vår studie, men inte i någon av de underpresterande. Där är idén om den gemensamma uppgiften inte lika uttalad eller accepterad, varken bland lärare eller skolledning.

Det kan betyda att det finns fler tillfällen till stöd, men också att stödet från rektor kan vara av en annan typ än tidigare.

Vidare är idén om *enhetens gemensamma uppgift* betydelsefull. Bland lärare som har ledaruppgifter i överpresterande skolor är det påtagligt att de visar ett intresse och engagemang för hela verksamheten. Såväl förstelärare som

Slutligen är idén om *undervisningens infrastruktur* viktig. Infrastrukturen kan handla om allt från skollokalernas utformning till lektionsdesignen och de IT-plattformar och annan teknik som används i undervisningen. Framför allt har det skett en ökad satsning på webbaserade plattformar med tillgång till undervisningsmaterial och lektionsplanering för olika ämnen. Sådant material har ofta tagits fram gemensamt av flera skolor, inte sällan i samarbete mellan förstelärare, och beskrivs som betydelsefullt för vad lärare gör i sin undervisning. Ofta är ambitionen att den färdiga undervisningsplaneringen ska resurseffektivisera lärarnas arbete genom att minska vars och ens planeringsarbete, göra det lättare för nya lärare att komma in i arbetet och främja likvärdigheten. Det ska inte spela så stor roll vilken lärare man har som elev. Detta ses huvudsakligen som ett stöd bland lärarna i överpresterande skolor. På andra skolor finns snarare ett motstånd mot sådana styrande strukturer. En annan aspekt av infrastrukturen som visat sig ha stor betydelse för lärares undervisning är arbetsrummen. På flera överpresterande skolor har lärarna sina arbetsrum arbetslagsvis, vilket de anser har stor betydelse för deras möjlighet att samordna arbetet och lära av varandra kring det pedagogiska arbetet med eleverna, men det stärker också uppfattningen om en gemensam uppgift. På överpresterande skolor ser vi oftare att arbetsrummens utformning och placering motverkar interaktionen mellan lärarna.



De tre idéerna utgör organisatoriska förutsättningar för skolförbättring och behöver integreras och accepteras av lärarkollegiet som gemensamma uppfattningar om den dagliga verksamheten”

Det tycks dock inte räcka med att en skola bygger upp en infrastruktur med IT som stöd till undervisningen, arrangerar möten för att skapa uppfattningen om enhetens gemensamma uppgift eller utser lärare till olika ledningsliknande uppgifter. De tre idéerna utgör organisatoriska förutsättningar för skolförbättring och behöver integreras och accepteras av lärarkollegiet som gemensamma uppfattningar om den dagliga verksamheten. På de överpresterande skolorna levandegörs och integreras idéerna om distribuerad ledning, den gemensamma uppgiften och infrastrukturen. Det visar sig genom att

Om författarna

Pär Larsson är lektor i pedagogik med inriktning på organisation och ledarskap vid Stockholms universitet. Hans forskningsintresse rör förändringsprocesser och lärande i organisationer.

Jan Löwstedt är professor i företagsekonomi vid Stockholms universitet. Hans forskning handlar om arbetslivets förändring, digitalisering och skolans organisering. ■



Vi vet från forskningen att bestående förändring inte kan beordras fram genom generell styrning uppifrån, utan den förutsätter både organisatorisk förmåga till förändring och acceptans från personal”

arbetet med att utveckla och förbättra undervisningen, och därmed skolans resultat, är mer genomtänkt, mer organiserat och därmed mer accepterat bland lärarna i dessa skolor. Ett exempel är när skolans utvidgade ledning tillsammans arbetar medvetet för att göra förväntningar och krav på förbättringar meningsfulla och begripliga. Det gör man inte bara genom att arrangera olika gemensamma forum, utan också genom att använda dem till att lyfta fram goda exempel och göra uppkomna problem gemensamma. Det förstärker känslan av att man är ett team med en gemensam uppgift, vilket också bidrar till en starkare identifiering med den egna skolan.

Vår studie av skolor med skillnader i resultat, men annars liknande förutsättningar, visar att skolledning är så mycket mer än rektors formella ledarskap. En konsekvens av detta är att myndigheters försök att förbättra resultaten i den svenska skolan genom enskilda reforminitiativ i större utsträckning behöver fokusera på att skapa lokala förutsättningar för att sådana förändringar ska kunna realiseras. Detta innebär att den förenklade synen på skolförbättring som resultat av en styrkedja där myndigheternas reforminitiativ förverkligas av en skolas huvudman och dess rektor(er), behöver överges. Vi vet från forskningen att bestående förändring inte kan beordras fram genom generell styrning uppifrån, utan den förutsätter både organisatorisk förmåga till förändring och acceptans från personal. Vår studie indikerar att dominerande idéer om skolförbättring skapar olika organisatoriska förutsättningar på varje skola för hur sådana reformer når sina syften och därmed även för hur de påverkar elevernas resultat. När idéer om distribuerad ledning, den gemensamma uppgiften och infrastrukturen är mer integrerade och accepterade i en skolas vardag blir möjligheten att förbättra resultaten större. Detta gör skolledningens uppgift till något annat än att implementera reformer. Det handlar om att utveckla och integrera de lokala förutsättningarna för skolförbättring. Nationella reformer som avser att förbättra skolresultaten behöver därför ta större hänsyn till skolors olika förutsättningar för att nya idéer och möjligheter till förbättring ska kunna samspela med lokala och professionella föreställningar om respektive skolas verksamhet. ■

Litteratur

- Larsson, P. & Löwstedt, J. (2020). Distributed school leadership: Making sense of the educational infrastructure. *Educational Management Administration & Leadership*. Online First, 20 nov.
- Larsson, P. & Löwstedt, J. (2020). *Strategier och förändringsmyter: Ett organiseringsperspektiv på skolutveckling och lärares arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, P. & Löwstedt, J. (2021). Förändrar skolans styrning och ledning arbetsmiljön? Krav, inflytande och stöd i över- och underpresterande skolor. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 27(2), s. 7–26.



KORTA:

O&S: Vem är du?

Signe: Jag är universitetslektor i företags ekonomi, särskilt organisation, på Högskolan i Gävle, och affilierad forskare vid företagsekonomiska institutionen i Uppsala. Förutom forskning och utbildning har jag de senaste åren spenderat en del tid på att fundera kring företagsekonomisk grundutbildning genom utredningsarbeten för Fekis.

O&S: Vad handlar din forskning om?

Signe: Jag jobbar just nu i tre olika projekt. Det första handlar om hur administration förändras i universitet och högskolor i samspel med förändrad styrning av högre utbildning. Det andra handlar om kollegialitet som styrform. Där har jag precis påbörjat en arkivstudie: "Hur organiseras professionell etik?" Kontexten är advokatyrket. Det tredje projektet handlar om hur arbetsvardagen påverkas för professioner som inte stod i fronten när pandemin drog in, typ bibliotekarierna. Och så har jag ett sommarprojekt där jag skriver om mentala bilder av organisationer i John le Carrés tidiga spionromaner – jag vill egentligen vara litteraturvetare, haha! ■

INTERVJU MED **Signe Jernberg**

Vad tycker du att företagsekonomins roll i samhället borde vara?

1. Företagsekonomi bör ha rollen att skapa förståelse för och förklara det som händer i och mellan organisationer i samhället.

Vilken är den viktigaste frågan för svensk företagsekonomi just nu?

2. Den viktigaste vet jag inte. Men en viktig fråga är hur vi ska forma en grundutbildning som är relevant i förhållande till samhällsutvecklingen, till ämnets otroliga omfång i svensk högre utbildning och till vad företagsekonomi är inom samtida forskning. Det finns mycket progressiv forskning inom företagsekonomi. Grundutbildningen lever för mycket kvar i 1900-talets teorier och modeller samt antaganden om företagets uppgift, samhällets beskaffenhet etcetera. Företagsekonomi undervisas också fortfarande med utgångspunkten att studenterna kommer att arbeta i vinstsyftande organisationer. Det stämmer inte riktigt med verkligheten. Vi har också en helt annan bredd i vår forskning.

Varför?

3. Företagsekonomi är det största ämnet i svensk högre utbildning. På så sätt har vi ett stort ansvar för samhällsutvecklingen. Ibland sägs det att företagsekonomer inte är med i debatten, att de inte syns och därmed inte påverkar. Jag vet inte om det stämmer att vi inte syns. Påverkar gör vi definitivt genom vår grundutbildning. Så vi behöver tänka noga på vad för kunskap vi formar där. ■

Är du forskare, lärare eller doktorand i före- tagsekonomi?

19–20
oktober
2022!

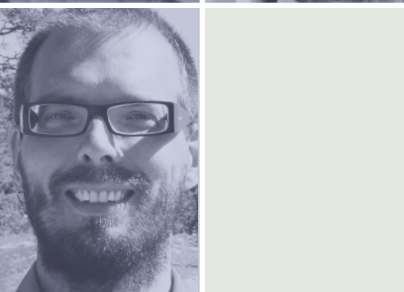
Välkommen till
FEKIS 2022, en
konferens för och
om framtidens
företagsekonom(i)

Årets konferens arrangeras av Mälardalens universitet,
19 oktober i Västerås och 20 oktober i Eskilstuna.

Läs mer på www.mdu.se/konferens/fekis-2022
där du också anmäler dig!



Karin Berglund, Annalena Glader och Tommy Jensen



Businessgymnasiets entreprenörskapsfostran

I korthet

Gymnasieskolelever på businessgymnasium fostras att bli kuggar i det nyliberala Sverige. ■

I mässhallen finns ett hundratal skolor representerade, vilket ger elever möjlighet att bekanta sig med det stora utbudet av gymnasieskolor i Stockholmsregionen. Stämningen inne i mässhallen påminner om den på en marknadsplats – en atmosfär av köpslående, handel och kommers. Alla skolor har sin egen monter med broschyrer, affischer och rullande reklamfilmer i syfte att locka elevers uppmärksamhet med musik, gåvor och rappt kommunicerande skolrepresentanter. Snygga logotyper och budskap pryder de olika montrarna, och anställda och elevrepresentanter är klädda i för skolan noga utvalda kläder.

Om vi byter ut några ord kunde scenariot ovan utspelas på vilken annan typ av mässa som helst, men den aktuella mässan tillhör dagens Skolsverige och kan ses som en följd av privatiseringen av skolor och konkurrens om elever med tillhörande skolpeng. Låt oss kalla detta för det första ledets marknadsutsättning av den svenska grund- och gymnasieskolan, där privata skolor konkurrerar om nya studenter för att behålla sin del av marknaden. Det andra ledet – där entreprenörskapsideologin institutionaliserats i skolvärlden – är inte lika uttalad i den allmänna debatten, men desto mer diskuterad i företagsekonomisk forskning. I den här artikeln intresserar vi oss för entreprenörskapsideologins spännvidd genom att återkomma till en särskild profilskola, som vi ser som något av ett extremfall.

Entreprenörskapsideologin är institutionaliserad i den svenska skolan: 2011 skrevs entreprenörskap in i läroplanen med betoning på att främja ett entreprenöriellt förhållningsätt i grund- och gymnasieskolan. Detta hade föregåtts av en lång process som hade sin utgångspunkt dels i kunskap om småföretagens betydelse för sysselsättning, där entreprenör-



skap kom att ses som botemedel mot nedläggningar och industriell förändring, dels i att EU betonade entreprenörskap som en gemensam strategi vid millennieskiftet. I den strategi som den svenska regeringen lade fram 2009 för hur entreprenörskap skulle integreras i utbildningsområdet betonades vikten av att utbilda medborgaren så att företagande ses som ett lika självklart val som anställning. Entreprenörskapsideologin vilar således på individens förmåga att förflytta sig mellan anställning och eget företagande, och därmed ta ansvar för sin anställningsbarhet genom att vara flexibel.

Hur har då uppdraget att främja ett entreprenöriellt förhållningssätt tagit sig uttryck i den svenska grund- och gymnasieskolan? I läroplanen finns inga tydliga instruktioner om vad som förväntas av lärarna, men däremot finns en uppsjö av utbildningsmaterial på den marknad av läromedel för



Det gäller att vara nätverkande och social, utåtriktad, driven och säljande”

entreprenörskap som vuxit fram. Ett grundläggande antagande i detta undervisningsmaterial är att näringslivet ”när” och det offentliga ”tär”. ”Någonstans måste ju pengarna komma ifrån?” är en retorisk fråga som ställs, liksom: ”Vilka är det som skapar riktiga arbetstillfällen?” Trots den öppna skrivningen om ett entreprenöriellt förhållningssätt bäddar dessa översättningar för en styrning av barns och elevers kreativitet i en viss riktning: att lära sig att ta ansvar för sig själv och för de idéer som kan bedömas vara produktiva och konkurrenskraftiga på en marknad.

I det brokiga svenska skollandskapet har det således skett en ideologisk förskjutning mot marknadssamhället (i stället för ett samhälle med marknader, för att använda Karl Polanyis distinktion). I det ”businessgymnasium” vi följt finns en lyhördhet för näringslivets argument och tillvägagångssätt. Detta inkluderar inte bara ett närmande till marknadens språkbruk, där det talas om en ”businessifiering” av undervisningen i stället för ämnesintegration, ”businessstrips” i stället för klassresor och projektarbeten och ”pitchar” i draknästeliknande situationer i stället för lärarledda lektioner. Den ideologiska förskjutningen tar sig också materiella uttryck när businessgymnasiernas lokaler görs om och öppnas upp till ”creative labs”, med många mötesytor. Här syns inga stängda dörrar, utan pedagogiken äger rum i öppna inglasade land-

Om författarna

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

Annalena Glader är civil-ekonom, gymnasielärare och doktorand vid Företagsekonomiska Institutionen vid Stockholms Universitet. Hon studerar vilket innehåll som en gymnasieskola profilerad mot business och företagsamhet väljer att ge sin utbildning, varför denna bildning blir viktig samt vilka konsekvenser som det som tillerkänns ett värde får för skolans aktörer.

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

skap där anställda och elever förväntas kunna jobba i olika temporära konstellationer. Det gäller att vara nätverkande och social, utåtriktad, driven och säljande.

På det studerade businessgymnasiet ska studenterna drömma, och förebilderna lyfts fram i den interna marknadsföringen: de som har "lyckats". De syns i businesskolans tidning 'Magazin' och talas om på skoltid. Bildningens kanske starkaste symboliska plats, skolbiblioteket, är kraftigt reducerat till en hyllsektion i korridoren – pliktskyldigt utformat efter invändningar från Skolinspektionen. I svenskundervisningen används årsredovisningar som skolmaterial i stället för böcker. Här tränas också förmågan att upprätta affärsplaner och marknadsstrategier, med siktet inställt på att lansera en ny vara eller tjänst. Men framför allt har yrkespraktiken tagit platsen som skolans nya lärandecentrum. Praktiken, ofta inom detaljhandeln, ger dessutom en möjlighet att tjäna de där extra pengarna. Många av eleverna kan därmed bidra till familjens hushållskassa, men pengarna används också till nöjen och, inte minst, den "look" som behövs för att visa på ett framgångsrikt liv.

På profilskolan fostras gymnasieelever i ett framtidstänkande, där tillägnad kunskap ska vara till nytta för näringsliv och arbetsliv. Den personliga utvecklingen är en viktig strategi och teknik i arbetet med att fostra framtidens generationer. Endast genom att arbeta med sig själv och kontinuerligt utvecklas så kan man bli en person att räkna med i denna nyttoorienterade framtid.

Allt som görs på skolan kommuniceras som unikt, vilket antas göra skolans elever unika. Det är inte så konstigt i ett samhälle vars tydligaste budskap är att alla kan lyckas, bara man lägger manken till och har förmågan att utnyttja de möjligheter som dyker upp i framtiden. Paradoxalt nog är drömmandet högst begränsat hos studenterna. Yrkespraktiken är förlagd till helt vanliga arbetsplatser, inte sällan med så kallade låglönejobb. Inte oväntat erbjuds också många elever arbete på sina praktikplatser, både under gymnasietiden och efter avslutad utbildning. Det är förstås inget fel på helt vanliga arbeten, men det är slående hur illa det rimmar med skolans idéer om hur den bidrar till en mer visionär framtid för skolans elever och därmed ett bättre framtida samhälle.

Entreprenörskap i grund- och gymnasieskolan behöver förvisso inte ta sig just detta extrema uttryck. Studier visar hur entreprenörskap integrerats i undervisning i mer kollektiva former, där elever i Sverige samarbetar med elever i en fattig del av världen för att lösa ett problem som de identifierat i båda skolans samhällen. Likaså har entreprenörskap kopplats ihop med hållbar utveckling i grundskoleundervis-



FOR
SALE

ning, med mer eller mindre progressiva förslag på hur organisationen av samhället kan förändras. Vidare visar förskollärare hur de frammanar en kreativitet som skiljer sig från det dirigerande sätt som vi sett på businessgymnasiet. I förskolans värld är kreativiteten relationell, i den meningen att förskollärare intresserar sig för en dialog med barnen, att värna deras förmågor samt att stödja praktiker som att bli vän med sig själv (och andra), att övervinna sina rädslor och att använda sin fantasi. Ett exempel från förskolans arbete med entreprenörskap visar på den relationella dimensionen. Till en början samlade förskolans pedagoger alla barn och frågade vad de skulle vilja göra. Det resulterade i att den traditionella dockvrån försvann, likaså bilhörnan, och i stället önskade barnen miljöer där de kunde odla mat, leka affär, ta hand om sjuka och så vidare. Här frammanas en annan värld, en värld som både bekräftar och bryter med vedertagna mönster, och som utgår från barnens önskningar. Exempelen ovan visar på ideologins spännvidd och hur skolan genom olika justeringar kan integrera entreprenörskap på vitt skilda sätt.

Skillnaderna till trots finns också likheter med den studerade profilskolan. Precis som förskollärarna arbetar med barnens självbild, arbetar gymnasielärarna med ungdomarnas



I en ideologisk kontext som säger sig värna om frihet, vilka är de fria val som barn, ungdomar och unga vuxna tillåts att fatta på denna profilskola?"

självbild för att få dem att övervinna sina rädslor. I förskolans fall handlar det om att bejaka barnens upptäckarlust och kreativitet medan självbilden i profilskolans fall allt omgärdat av ett ideal av *business, business, business*. I jämförelse med förskolan undermineras elevens förmåga att få vara en hel människa i hela tillvaron på businessgymnasiet. Det handlar om att kultivera en viss typ av människa. I den profilskola som vi studerat blir eleverna rätt och slätt kuggar i det svenska nyliberala samhället, där marknadens maskineri förordas. Detta är dock inget som diskuteras öppet. För det här är ju ett businessgymnasium som undervisar *för* entreprenörskap, där skolans ämnen undervisas *genom* det businessideal som utvecklats, med syfte att skapa förutsättningar för elever att *praktisera* entreprenörskap i väldigt bred bemärkelse (till exempel stå i kassan på varuhuset). En diskussion om hur detta kan ge upphov till en begränsad identitet, som i sin tur kan sägas stå i motsättning till en företagsamhet som är mönsterbrytande (som Schumpeter en gång föreskrev), har vi inte upptäckt på den studerade skolan (även om vi mött elever som uttryckt ogillande och som försöker bete sig avvikande). På samma sätt saknar vi en diskussion dels om entreprenörskapets historiska utveckling och de många uttryck den kan ta, dels om hur den nuvarande ideologin kommit att utvecklas som ett sätt att styra den fria människan. I denna tystnad och vakuum uppstår frågan: I en ideologisk kontext som säger sig värna om frihet, vilka är de fria val som barn, ungdomar och unga vuxna tillåts att fatta på denna profilskola?

Vad har studenterna med entreprenörskapsambitioner för bild av livet efter gymnasiet? Tänker de på möjligheten att gå på universitetet? I så fall, vad har de för förväntan på en universitetsutbildning och vad grundar sig denna förväntan på? Eller tänker de sig att de ska bli egenföretagare, och i så fall på vilken grundval? Några kanske har "knäckt koden" och fått så många följare på Instagram att de numera kallar sig influerare och får pryda den tidning som deras businessgymnasium ger ut. Kanske är de också med vid årets mässa – för att locka nya studenter att drömma lagom stort och bli till kuggar i det nyliberala svenska samhället. ■

Litteratur

- Berglund, K., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2017). Responsibilising the next generation: Fostering the enterprising self through de-mobilising gender. *Organization*, 24(6), s. 892–915.
- Holmgren, C.A. (2018). *Formandet av den entreprenöriella läraren: Entreprenöriellt lärande som styrningsteknologi*. Doktorsavhandling. Växjö: Linnæus University Press.
- Dahlstedt, M. & Fejes, A. (red.) (2018). *Skolan, marknaden och framtiden*. Lund: Studentlitteratur.
- Jensen, T. (2018). Interregnum and critical management studies: The possible end of meaningful work. *Scandinavian Journal of Management*, 34(4), s. 343–348.



Ellika Sevelin och Olof Hallonsten

Klämd skola

I korthet

I Sverige saknas lämpliga associationsformer för idéburen friskoleverksamhet. ■

Det påstås att det svenska civilsamhället är "klämt" mellan marknad och stat. Kanske är det så att möjligheterna för idéburna initiativ på olika välfärdsområden kvävdes effektivt av 1900-talets starka och allomfattande välfärdsstat, och att gällande lagstiftning och regelverk fortfarande begränsar dem? En del tyder på att 1990-talets avregleringar och reformer alltför starkt fokuserade på marknadsorientering och genomfördes utan tillräcklig anpassning av juridik och regelverk till civilsamhällets behov.

På skolans område råder i Sverige en i internationell jämförelse unik modell: skolpeng, nästan fri etableringsrätt för oberoende aktörer och nästan oinskränkt rätt för elever och föräldrar att välja skola. Trots detta präglas "skolmarknaden" inte av en rik pluralism av idébaserade initiativ utan av kommunala verksamheter och kommersiella bolag – 82 procent av alla skolenheter är kommunala, och 61 procent av alla friskolor är aktiebolag (se tabell). Detta uppfattas i den allmänna debatten som ett problem, eftersom aktiebolagen är vinstdrivande. Inte bara anses det fel med vinstuttag på det allmännas bekostnad, utan i den pågående debatten kopplas också skolkoncernernas vinstuttag samman med betygsinflation och försämrade resultat i internationella kunskapsmätningar. Men debatten saknar en viktig komponent, nämligen en förståelse för de associationsrättsliga förutsättningarna för att driva friskolor.

Associationsrätten utgör grunden för olika organisationers former och syften: aktiebolag finns till för att generera vinst åt aktieägarna, föreningar finns till för att tillvarata medlemmarnas intressen och så vidare. I Sverige kan friskolor drivas av aktiebolag, ekonomiska föreningar, ideella föreningar, stiftelser, handelsbolag, kommanditbolag, enkla bolag, trossamfund och fysiska personer, men i realiteten dominerar de fyra förstnämnda (se tabellen). Många andra länders



associationsrättsliga ramverk erkänner ett stort antal former, varav vissa anpassats speciellt för idéburen verksamhet på olika välfärdsområden, inklusive skolan. Svensk associationsrätt är alltså mycket begränsad i detta avseende: samtliga associationsformer som står till buds har utvecklats juridiskt för andra verksamheter (olika typer av företag, kultur- och idrottsföreningar och så vidare), ingen speciell för välfärds-tjänster i allmänhet eller skolor i synnerhet.

Frågan man bör ställa sig är om någon av de associationsformer som finns verkligen passar skolans övergripande samhällsuppdrag, den pedagogiska verksamhetens behov och lärarnas professionella ideal för styrning och ledning. Det tycks vara så att begränsningarna i den svenska associationsrätten – alltså frånvaron av ändamålsenliga former – skapat särskilt starka incitament att driva skolor som aktiebolag, vilket också innebär att rättsläget indirekt har öppnat för skolkoncerner-

Svenska skolenheter i grundskolan, läsåret 2020/21

	Antal	Andel
Kommunala	3 957	82 %
Fristående, varav:	822	18 %
Aktiebolag	502	61 %
Ekonomiska föreningar	123	15 %
Ideella föreningar	103	12,5 %
Stiftelser	86	10,5 %
Handelsbolag	4	0,5 %
Trossamfund	4	0,5 %

Källa: Skolverket, <https://www.skolverket.se/skolutveckling/statistik/sok-statistik-om-forskola-skola-och-vuxenutbildning>.

nas dominans och vinstuttag. I den här artikeln vill vi därför inleda en förnyad och fördjupad debatt om skolmarknaden, på basis av en adekvat förståelse för de grundläggande juridiska förutsättningarna för fristående aktörer på välfärdsområdet i allmänhet och i skolan i synnerhet.

Aktiebolagens dominans, och deras vinster, är iögonfallande. Men enligt lagen har aktiebolag till syfte att fördela vinst till aktieägarna (om inte annat följer av bolagsordningen), och därför är de till sin natur kommersiella. Detsamma gäller handelsbolag, kommanditbolag och enkla bolag. För skolor som bedrivs i bolagsform betyder detta att det inte bara är tillåtet utan också som huvudregel rättsligt påbjudet att dela ut vinst till aktieägarna. Det som i debatten utgör ett centralt problem med bolagsdrivna skolor understöds alltså av rådande bolagsrätt. Försöken att få bukt med detta problem genom införandet av aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning (så kallade SVB-bolag), avsedda just för

välfärdssektorn, har uppenbarligen varit uddlösa: inga SVB-bolag driver friskolor i Sverige.

Många friskolor drivs också som ekonomiska föreningar. Associationsformen definieras av syftet att främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom ekonomisk verksamhet i vilken medlemmarna deltar, vilket är bredare än vinstutdelningen från bolag och alltså kan uppnås på andra sätt. Friskolor som bedrivs som ekonomiska föreningar är antingen personalkooperativ eller föräldrakooperativ. I det förstnämnda fallet är alltså medlemmarna anställda av föreningen, vilket stämmer väl med den associationsrättsliga syftesbeskrivningen eftersom den anställda har ett ekonomiskt intresse som föreningen uppenbart främjar. För föräldrakooperativ är det mer otydligt: Är skolgång för medlemmarnas barn verkligen ett ekonomiskt intresse, givet att skolorna finansieras med



För skolor som bedrivs i bolagsform betyder detta att det inte bara är tillåtet utan också som huvudregel rättsligt påbjudet att dela ut vinst till aktieägarna”

offentliga medel? Och deltar medlemmarna verkligen i verksamheten? Enligt praxis antas det vara så, eftersom föräldrakooperativa ekonomiska föreningar regelmässigt godkänns av Bolagsverket och beviljas tillstånd av Skolinspektionen att driva skolor. Men lämpligheten i associationsformen kan ändå ifrågasättas, eftersom syftet att främja medlemmarnas ekonomiska intressen står i potentiell konflikt med skolans allmännyttiga uppdrag och verksamhet. Dessutom finns inga rättsliga hinder för ekonomiska föreningar att ge utdelning (återbäring) till medlemmarna, likt aktiebolagens vinstutdelning.

I jämförelse är dock alternativet att driva skola som ideell förening betydligt mindre stabilt och i flera avseenden oattraktivt, eftersom ideella föreningar är oreglerade i lag. De konstrueras rättsligt genom det som kallas *e contrario*-läsning av definitionen av ekonomiska föreningar, alltså att ideella föreningar anses bedriva icke-ekonomisk verksamhet eller ekonomisk verksamhet som inte syftar till att gynna medlemmarnas ekonomiska intressen. Skillnaden, i lagens mening, är alltså att ekonomiska föreningar har syftet att gynna medlemmarnas ekonomiska intressen, och ideella föreningar har det inte. Det gör det i sin tur märkligt att båda formerna används för friskolor, eftersom deras verksamhet och finansie-

Om författarna

Ellika Sevelin är lektor i allmän rättslära vid juridiska fakulteten, Lunds universitet. Hon bedriver forskning i tillämpad rättsfilosofi. 2017 disputerade hon på avhandlingen *Facts in the Law*.

Olof Hallonsten är docent i sociologi och universitetslektor vid Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet. Hans forskning är främst inriktad på vetenskaps- och organisations-sociologi med historiska och institutionella perspektiv. ■

ring är densamma. Konsekvensen blir också att 123 friskolor i Sverige anses bedriva ekonomisk verksamhet, medan 103 inte anses göra det (se tabellen).

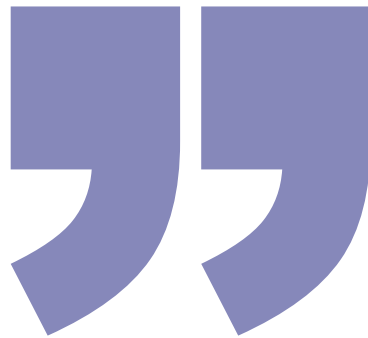
Stiftelser har till syfte att förvalta en förmögenhet och använda den för ett specifikt ändamål, vilket naturligtvis kan vara att bedriva skolverksamhet, antingen utan vidare specifikation eller med exempelvis en särskild idémässig inriktning eller geografisk hemvist. Men det associationsrättsliga syftet med en stiftelse, att förvalta en förmögenhet, reserverar i praktiken denna form för särskilt kapitalstarka verksamheter. Att ändamålet bestäms av stiftaren i stiftelseförordnandet, och är nära nog omöjligt att ändra på, gör också stiftelser tröga och konservativa. Särskilda ändamålsbeskrivningar kan bli föråldrade, vilket kan begränsa verksamheten.

Slutligen några ord om de återstående två godkända huvudmannaförmen för friskolor. Associationsformen registrerat trossamfund skapades för att ge svenska kyrkan rättslig status efter att den skilts från staten, och gjordes senare även tillgänglig för andra samfund. Även om trossamfund får driva skolor är inte formen vare sig avsedd för detta eller juridiskt anpassad till det. Fysiska personer kan också bedriva friskolor i Sverige, men detta får anses vara olämpligt särskilt ur organisatoriskt och juridiskt perspektiv eftersom det binder hela verksamheten till en enskild fysisk person.

Denna korta rättsliga genomgång visar att det egentligen saknas en lämplig associationsform för friskolor i Sverige. På ett grundläggande plan beror det på att syftena med aktiebolag, ekonomiska föreningar, ideella föreningar och stiftelser aldrig har definierats rättsligt med skolor i åtanke. Men frågan bör också belysas ur organisations-sociologiskt perspektiv: friskolor är komplexa verksamheter där flera intressen, logiker och formella regelverk samsas. Förutom att de deltar i utförandet av ett viktigt samhällsuppdrag, genomsyras skolor också av pedagogisk teori och praktik genom lärarprofessionen, och friskolor verkar uppenbarligen i dag också på ett slags marknad. Många av dem vilar också på särskild idémässig grund, och ytterst har naturligtvis alla friskolor också att förhålla sig till lagstiftning, regelverk och myndigheters tillsyn. Givet denna komplexa verklighet är det kanske förstäligt att enskilda skolhuvudmän söker sig till en väletablerad och välreglerad associationsform, som till exempel den stabila och väl beprövade formen aktiebolag. Det får dock märkliga följder, eftersom aktiebolag som huvudregel ska göra vinst. Andra associationsformer har motsvarande rättsligt definierade syften, som stämmer mer eller mindre dåligt överens med vad skolor behöver för att bedriva sin verksamhet.

En rimlig debatt kring skolkoncernernas vinstutdelningar

på det allmännas bekostnad behöver bygga på en bättre förståelse av dessa grundläggande – och, menar vi, bristfälliga – rättsliga förutsättningar för att starta och driva friskolor. Om målet är en pluralism av idéburna initiativ behöver debatten också uppmärksamma alternativen till aktiebolag, eller avsaknaden därav. 1992 års friskolereform syftade till att öka valfriheten och stimulera idéburna initiativ. Men det svenska civilsamhället verkade inte bara vara dåligt rustat för detta, utan gavs också dåliga förutsättningar. I internationell jämförelse har det svenska civilsamhället historiskt varit framstående i att organisera idrott och kultur, och att representera särintressen gentemot statsmakterna, men har inte nämnvärt organiserat välfärdstjänster. En översiktlig blick på det associationsrättsliga området, som vi bidragit med i denna artikel, visar att det saknas institutionella strukturer för civil-



... egentligen saknas en lämplig associationsform för friskolor i Sverige”

ter på olika välfärdsområden, inklusive skolor. I Sverige är den enda associationsform som är direkt avsedd för idéburen verksamhet, alltså ideella föreningar, oreglerad i lag, vilket gör den osäker och ofördelaktig jämfört med bolag och ekonomiska föreningar.

Att de associationsformer som står till buds i olika grad stämmer dåligt överens med fristående skolors behov och förutsättningar är troligen en starkt bidragande orsak till aktiebolagens dominans i friskolesektorn. Civilsamhällets aktörer tycks inte ha en självklar rättslig grund att basera idéburna initiativ på inom olika välfärdsområden, utan finner sig fortfarande i en klämd position – även i skolan. ■

samhällets aktörer att utgå från och verka inom, jämfört med förutsättningarna för näringsverksamheter och myndighetsutövning.

Den magra samlingen av tillgängliga associationsformer för idéburna verksamheter i Sverige är ovanlig i internationell jämförelse. I länder som USA och Tyskland finns exempelvis en betydligt större bredd och flera associationsformer som är specifikt rättsligt utformade för idéburna verksamheter

Litteratur

- Hallonsten, O. (2020). *Klämd mellan marknad och stat: Om samhällets värdesfärer och vetenskapens roll*. Stockholm: Timbro förlag.
- Trägårdh, L., Selle, P., Skov Henriksen, L. & Hallin, H. (red.) (2013). *Civilsamhället klämt mellan stat och kapital*. Stockholm: SNS förlag.

böcker

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

TEMA SKOLAN

Praktiker- recensioner

Lärarkåren och förstelärarna – Splittrad, stärkt och styrd profession

Johan Alvehus, Sanna Eklund
och Gustaf Kastberg

Förstelärarreformen, också kallad karriärstegsreformen, initierades med ambitionen att höja lärares status. Trots att det tidigare förekommit hierarkiska strukturer inom lärarkåren fick reformen ett svaltt mottagande i svenska skolor. Införandet var långt ifrån problemfritt. Tanken var att premiera de bästa lärarna, men den nya befattningen var inte automatiskt kopplad till några nya uppgifter, vilket i mångas ögon kom att skapa en orättvis gradering bland kollegor. Under tre år följde forskarteamet sju olika skolor i olika områden för att kunna ge en bild av hur införandet av förstelärare har påverkat skolan och skolans organisation. De har utifrån detta arbete kunnat identifiera tecken på vad denna reform har haft för inverkan på läraryrkets status.

Alvehus, Eklund och Kastberg har sett att förstelärarnas uppgifter har skiftat under de år som befattningen funnits. De fann att de

FEM REKTORER RECENSERAR

Forskning skrivs ofta med en bredare publik än bara forskarvärlden i blickfånget. Att nå ut till "samhället" – vad detta abstrakta begrepp nu kan betyda – är också något som alltmer hamnat på högre lärosätens agenda under etiketter som "samverkan" och "tredje uppgiften".

I detta nummer av O&S tar vi pulsen på hur de möjligheterna ser ut. I anslutning till numrets skoltema har vi låtit fem rektorer recensera böcker om skolan, skrivna av företagsekonomer, och diskutera dem utifrån sitt perspektiv. Håll till godo!



”
Tanken var att
premiera de
bästa lärarna”

uppgifter som förstelärare genomför har kommit att utarbetas i samråd mellan förstelärare och deras rektorer vilket gör att uppgifterna skiljer sig åt en del mellan olika skolor, städer och kommuner. Det har för förstelärarna själva varit viktigt att orientera sig mot skolledningen och pedagogisk utveckling och undvika expertrollen i klassrummet för att inte inkräkta på den autonomi som läraryrket traditionellt vilar på. Författarna ser tydligt i sina samtal med lärare att förstelärarnas legitimitet varierar med de uppgifter de genomför: De förstelärare som har fått en övergripande arbetsuppgift, fränkopplad det innehåll som sker i klassrummet dagligen, accepteras och uppskattas i större utsträckning än de som inte tar ett större ansvar på organisationsnivå.

Detta ser vi rektorer fortfarande spår av ute på skolorna vid tillsättning av nya förstelärare. Varje tillsättning som inte kommer med ett tydligt ansvar ifrågasätts direkt till rektor eller till försteläraren. Här kan vi som skolledare ta denna bok till hjälp för att underlätta för ny tillsatta förstelärare. Ju tydligare och mer övergripande uppdrag, desto högre acceptans – under förutsättning att försteläraren anses kompetent nog att genomföra uppdraget.

Har då införandet av förstelärrerformen höjt lärarnas status? I sin bok ifrågasätts den "allmänna sanningen" om att läraryrkets status har sjunkit. De visar en mer nyanserad bild av den förändring som skolan och yrket genomgått, framförallt genom att diskutera införandet av förstelärare knutet till annan professionsforskning. Ett centralt begrepp för författarna är autonomi. Läraryrket har historiskt varit ett yrke där läraren själv har haft stort inflytande på klassrumspraktik och arbetstid. I och med kommunaliseringen har möjligheten att bestämma själv upplevts minska, administrativa uppgifter har lagts till och lärare har upplevt att de ägnar allt mindre tid åt undervisning. Vad författarna kan se är att i och med införandet av förstelärare och de uppgifter dessa utför skyddas lärarnas autonomi i klassrummet.

Slutsatsen från författarna är att lärarkåren stärkts genom ökad kapacitet och kunskapsförmedling samt en större förmåga att reagera på förändringar tack av införandet av förstelärare.

Detta resonemang och argumenten för det kan vara till stor hjälp de gånger lärarkårens status kommer på tal. Det är viktigt att kunna bemöta känslan på ett tydligt sätt så att yrkeskåren tillsammans kan se bortom sin föreställning och tillsammans stiga ut ur den och utvecklas mot något starkare. Jag tror att det kan vara viktigt att lyfta fler fakta som kan skingra den "allmänna sanningen" om ett yrke som förlorar sin status. Kanske behöver denna uppfattning undersökas ur fler perspektiv för att få grepp om känslan och kanske också orsaken till den helt? ■

Recenserad av Christin Stigborg, rektor vid Klagshamnsskolan, Malmö.

Check, check, check – Skolinspektionen och granskningens vedermödor

Mats Alvesson
och Maria Strannegård

Detta är boken jag har saknat. Mats Alvessons och Maria Strannegårds fallstudie av Skolinspektionen (SI) som statlig tillsynsmyndighet belyser dess uppdrag, att tillse

att skolor sköter sitt lagstadgade uppdrag och vid brister påtala dessa för att förbättring ska ske, utifrån ett flertal olika infallsvinklar. Bokens kärnfråga är – i granskningen av den granskande – om Skolinspektionen, som med juridisk och medial kraft hävdar sitt existensberättigande i allt högre grad sedan tillkomsten som egen myndighet 2008, har förutsättningar att genom sitt arbete bidra till ökning av skolans kvalitet, likvärdighet och måluppfyllelse? Denna fråga torde i grunden vara av störst allmänintresse och det är också här boken bidrar med vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet för den fortsatta diskussionen.

För oss som arbetar inom skola finns det vanligen två sätt att förhålla sig till SI. Det första är negativt kritiskt utifrån synpunkten hur mycket av verkligheten som faktiskt går att bedöma och värdera korrekt utifrån de ögonblicksbilder, färgade av dagsform – skolans, elevernas, skolpersonalens och kanske till och med inspektörernas – SI-inspektörer på besök får sig till livs? Besök som föregås av en tung arbetsbörda för inte minst rektor och skollledning i form av skriftlig dokumentation och planering. Det andra, mer positiva synsättet, som vanligen uppstår först efter att en kvalitetsgranskning eller tillsyn avlöp utan alltför tung kritik, är tanken om att det kan vara till nytta att få den egna verksamheten genomlyst av andra glasögon än de egna.

Den övergripande frågan, oavsett synsätt, som Alvesson och Strannegård problematiserar i sin bok är dock om SI bidrar till att kvaliteten på svensk skola ökar, dvs. om tillsyn och kvalitetsgranskning, som i grunden fokuserar på om skolan följer lagstiftningen, bidrar till att Sveriges elever går till skolor där de lär sig mer, på ett mer motiverande, lustfyllt och likvärdigt sätt och i en tryggare miljö, eller om SI, liksom många andra organisationer enligt Alvesson och Strannegård, hemfallit åt det de benämner funktionell dumhet? Funktionell dumhet kännetecknas av juridifiering och förenkling av verkligheten, personal som gömmer sig bakom uppdraget, ett uppdrag som inte får problematiseras eller ifrågasättas, samt som anpassar sig till befintlig organisationskultur och avstår från kritisk reflektion över det egna handlandet och den egna verksamheten: Detta är delvis byråkratins dilemma – där rättssäkerhet, förutsägbarhet, disciplin



Har SI hemfallit åt funktionell dumhet?"



och lojalitet kan tävla med självständighet, kreativitet, ifrågasättande och arbete med att skapa en meningsfull, värdeskapande verksamhet. Inte minst i starkt regelstyrda organisationer blir det lätt så att medlet – göra allt enligt regelverket – går ut över ett övergripande syfte. (s. 19)

Bitvis är boken underhållande att läsa då den också serverar mer målande återgivning av intervjupersoner och -situationer och ett mer tillgängligt språk än genren vanligen bjuder på, även om jag bedömer att man behöver ha ett särskilt intresse och en hel del förkunskaper för att till fullo uppskatta innehållet. Denna bok är ett efterlängtat tillskott i debatten kring vilka satsningar på nationell nivå som leder till fler skolor av hög kvalitet med ökande kunskapsleverans. Jag är tveksam till SI:s bidrag i detta, och jag läser Alvesson och Strannegård som om de delar denna tvekan, varför jag efter att ha läst boken kan hävda detta – på vetenskaplig grund. ■

Recenserad av Nina Svensson, rektor vid Mellersta Förstadsskolan, Malmö Stad. Nina belönades 2022 med Stora Skolledarpriset.

Professionalisering av lärarutbildningen – Reformen i Sverige och Finland

Redaktörer:

Eva Bejerot och Hans Hasselblad

Professionalisering av lärarutbildningen syftar till att spegla den svenska utvecklingen av skolan och lärarutbildningen. Bokens empiriska och analytiska fokus riktas mot den svenska lärarutbildningens kunskapsbas och de historiska processer, politiska interventioner och intressen som format utbildningen. Man vill belysa lärarutbildningens roll i statens styrning av skolpolitiken och vad detta har betytt för läraryrkets status som profession. Då det är en utbildning som till stor del styrs av staten avviker den i förhållande till vad som är typiskt för en klassisk professionsutbildning. I boken analyseras detta så som det ser ut i dag men också genom de reformer som påverkat utbildningen under sedan 70-talet. I boken jämför man Sverige och Finland för att förstå lärar-

utbildningen och lärarprofessionen ur en samhälls- och utbildningskontext.

Bokens analyser visar att det är den politiska styrningen av innehållet i lärarutbildningen, samt hur lärarutbildningen bemannas i de båda länderna, som utgör den stora skillnaden mellan om lärarkåren kan utveckla en lärarprofession med egen kunskapsbas eller inte. Man kommer fram till att avsaknaden av lärarutbildning och praktisk erfarenhet hos lärarutbildarna i Sverige, tillsammans med att skolan i Sverige är fragmentiserad och skör och driver dit samtidens politiska vindar blåser, är orsakerna till att lärarkåren inte är en professionskår. I Sverige har lärarkåren varit exkluderad från akademisk meritering då lärarutbildningen inte är på en magisternivå och det inte, så som i Finland, är lärarutbildare med lärarutbildning samt praktisk erfarenhet av yrket som utbildar blivande lärare.

Boken väcker en nyfikenhet kring hur denna analys skulle kunna användas för att lyfta frågan kring skolans och lärarutbildningens framtid. Det råder en enlighet kring att lärarens kompetens är den enskilt viktigaste faktorn för att en elev ska lyckas med sin skolgång. Men det råder inte lika stor enlighet kring hur man nationellt ska se till att på lång sikt bygga en professionell lärarkår samt ge förutsättningar för detta.

Jag, liksom redaktörerna, kan se att Sverige kan vara på väg mot en stabilare styrning med en önskan om att professionalisera läraryrket samt lärarutbildningen. För att detta ska vara hållbart och möjligt på sikt behöver lärarutbildningen knyta an till praktiska forskning. Det ses som framgångsrikt i Finland att avslutad lärarexamen ger magisterexamen. För svensk del skulle detta ytterligare kunna öka statusen på lärarutbildningen. Lärare ges då möjlighet att undervisa på lärarutbildningen samtidigt som praktiska forskning kan bedrivas. Vilket, enligt författarna, är en förutsättning för att lärarprofessionen ska kunna växa fram.

Jag ser och har erfart hur skolan och lärarutbildningen i Sverige fått följa tidens politiska vindar, på bekostnad av stabilitet, långsiktighet och professionalisering. Den stora osäkerheten är om staten kan få en bred konsensus i en långsiktigare och mer stabil styrning av svensk skola och lärarutbildning.

Analysen av den finska skolan skulle



”
Skolan i Sverige är fragmentiserad och skör”

kunna, menar redaktörerna, avfärdas som ännu en historia om den finska framgångsagan. Men boken lyfter mer djupgående förklaringar till varför den finska skolan präglats av stabilitet. Den ljusa bilden av Finland framträder också mot bakgrund av bilden av den på djupet fragmentiserade, sköra svenska skolan som driver dit samtidens politiska vindar blåser. ■

Recenserad av Ulrika Prössel Eriksson, rektor vid Augustensborgsskolan, Malmö.

Rektorer – om konsten att hantera motstridiga krav

Bengt Jacobsson och Jenny Svensson

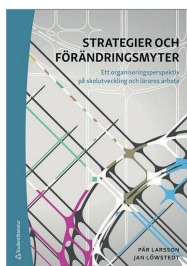
Jag är en marginell bit in i rektorslivet Efter snart 4 år som skolledare läser jag Bengt Jacobsson och Jenny Svenssons *Rektorer – om konsten att hantera motstridiga krav*. Så här dags har jag börjat bli van vid att ena dagen känna mig som en hjälte som överhuvudtaget övervägde att tacka ja till rollen som rektor, till att andra dagar frustreras över krav och förväntningar och kasta ut armarna i en djup suck, längtandes efter förändring i skola. Det är med viss oro jag tar mig an läsningen eftersom listan är lång på litteratur som redan har bekräftat min bild av rektorsrollen – och det är inte utan att jag längtar efter litteratur som gör något annat än att bekräfta mig. Som tar ett nytt grepp om rektorer och skolans utmaningar.

Boken tar oss med från början – eller i alla fall från reformepokens tid med start på 1990-talet. Författarna överskådar vad som ligger till grund för dagens förutsättningar för skolledare genom att förklara kommunaliseringen, införandet av rektorsutbildningen, omorganisering av skolan och förändrade styrsystem, drastiskt sjunkande kunskapsresultat, ny skollag, nytt betygssystem och inte minst införandet av fristående skolor – allt i en enda skolpolitisk röra. Med denna bakgrund vill Jacobsson och Svensson förstå vilka möjligheter rektorer har i dag att faktiskt leda och styra skolor mot målen. Författarna har följt sex olika skolor och framförallt deras rektorer under fem år. Det är som väntat en berättelse där rektorer slits mellan många olika och många gånger omfattande krav och prioriteringar.

Det är i bokens avslutande kapitel som



”
Förändring
är inte
nära i sikte”



pusslet börjar läggas och det är också här som mitt intresse väcks. Här diskuterar författarna resultatet i termer av bland annat rektorernas handlingsmönster i förhållande till brister i styrsystemen och hur rektorer måste svara an till kraven ur olika institutionella logiker. Jacobsson och Svensson utgår från fem logiker som påverkar skola som organisation och rektorers vardag. Förenklat uttryckt skapar dynamiken mellan dessa logiker spelreglerna för vilka som styr verksamhetsområdet – skolan i det här fallet. En del av logikerna har funnits med länge inom skola, och andra har gjort entré betydligt senare. Inte oväntat är marknadslogiken en sådan och här har friskolereformen den största påverkan för området. För studiens sex rektorer, och säkerligen för många många fler, har det kommit att innebära en vardag där mycket tid går till att se till att elever väljer just deras skola. Detta menar författarna tar både tid och kraft från annat arbete – exempelvis det inom en pedagogisk-professionell logik som skulle kunna handla om att utbilda och utveckla skickliga lärare. Även organisationslogiken diskuteras som en av de yngre i sammanhanget – och trycket att bedriva skolor som ”effektiva, styrbara, jämförbara och granskningsbara organisationer” påverkar således också vad rektorer ägnar sig åt i stor utsträckning.

Jacobsson och Svensson avslutar med att gissa att förändring inte är i nära sikte, utan att rektorer troligtvis kommer att behöva hantera motstridiga krav även i framtiden. Utifrån min personliga spaning instämmer jag men avslutningen blir aningen dystur för min smak så jag tar fasta på författarnas absolut sista mening. Den ger mig som efterlängtad något att fundera vidare på – behovet av en ny logik – samarbetslogiken. Är det i den vi kan hitta nycklar för att hantera situationen i väntan på ytterligare förändring i en redan så förändringstrött skolvärld? ■

Recenserad av Josefin Knagg, rektor på Rytmus Malmö.

Strategier och förändringsmyter

Pär Larsson och Jan Löwstedt

I **Strategier** och förändringsmyter undersöker Pär Larsson och Jan Löwstedt utvecklingsarbetet i svensk skola. Deras slutsatser är



... de avslutande kapitlen visar på de möjligheter som faktiskt finns och vad man vet fungerar. En avgörande aspekt författarna framhåller är att "inga förbättringsidéer är bättre än deras möjligheter att bli genomförda"

minst sagt relevanta, särskilt för oss som arbetar i skolan. I texten ges exempel på ett otal av de förändringsförsök som svept över skolan de senaste trettio åren, och konstateras att de allra flesta har gett mycket begränsade resultat, om ens några. Det framkommer dock också att de allra flesta utvecklingsförsöken har lyckats väl någontans. Så vad är det som gör att det utvecklingsarbete oftast inte resulterar i någonting (utom en massa arbete på vägen) men ibland lyckas?

Skollagen anger att varje skolenhet ska utveckla utbildningen på skolan "systematiskt och kontinuerligt" och att detta arbete ska ledas av skolans rektor. Det pågår ett frenetiskt utvecklingsarbete runtom på landets skolor och förskolor. Trots det verkar det inte alltid hända så mycket. Detta kallar bokens författare för förändringsparadoxen: ett intensivt utvecklingsarbete som tycks leda till mycket lite.

Larsson och Löwstedt har identifierat sex utvecklingsstrategier som återkommit i olika varianter i försök att förändra skolan. Det har varit: organisatorisk förändring, nätverk, digitalisering, lokal skolutveckling, ledarskapsutveckling och kompetensutveckling. Problemet med samtliga varianterna är att det finns belägg för att de inte fungerar, åtminstone inte som tänkt och fullt ut.

Så här långt kommen i texten så känner jag mig ganska modstulen. Om lagen säger att jag som rektor är ansvarig för utvecklingsarbete och forskarna säger att det inte fungerar – vad gör jag då?

De avslutande kapitlen visar på de möjligheter som faktiskt finns och vad man vet fungerar. En avgörande aspekt författarna framhåller är att "inga förbättringsidéer är bättre än deras möjligheter att bli genomförda" (s. 257). Det innebär att i de fall förändringsarbete leder till framgång så har det funnits förutsättningar för ett gott hur och inte enbart ett relevant vad. Oavsett hur god idéen som ska genomföras är så kommer det inte att skapas bestående utveckling och

förändring om inte det finns förutsättningar att genomföra arbetet. Författarna visar till och med att ett bra vad som kombineras med ett sämre hur är en påtaglig arbetsmiljörisk för lärare och skolledare.

Vad behövs då för att en skola ska kunna genomföra ett utvecklingsarbete? Larsson och Löwstedt beskriver sex förutsättningar som måste vara på plats för att förbättringar ska kunna genomföras och göra en bestående skillnad. Tre av dem är relativt givna: det finns kapacitet och struktur för att sprida och tillvarata erfarenhet och kompetens inom skolan, arbetslagen ägnar sig primärt åt lärande och gemensam problemlösning och rektor skapar organisatoriska förutsättningar för utvecklingsarbete. De följande tre förutsättningarna är mer oväntade.

Först krävs att skolan synliggör lärares arbete. Det kan delvis betyda att det finns utrymme för lärare att samtala om sin undervisning med varandra, men framför allt att lärare regelbundet och frekvent ges möjlighet att se andra lärare undervisa. Därefter krävs utvecklade organisationsföreställningar. Det innebär att medarbetarna ser varandra som ett team där man är nödvändiga för varandras lärande och utveckling.

Om dessa fem villkor uppfyllts så menar författarna att man kan uppnå även den sjätte och sista förutsättningen för bestående förbättring, kollektiv disciplinering. Genom att det uppstår en synlighet i alla lärares arbete och en upplevelse av gemensamt ansvar så skapas en situation där det möjligt att upprätthålla genomfört utvecklingsarbete.

För mig som rektor framstår alla sex punkterna både rimliga och relevanta. Men frågan är om inte boken ställer upp ett moment 22. Om de förutsättningarna krävs för att genomföra en förändring, hur kan då organisationen förändras så att förutsättningarna uppstår? ■

Recenserad av Karin Alvehus, rektor på Kommunikationsskolan, Malmö Stad.

böcker

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

Ulla Eriksson-Zetterquist

Professor i företagsekonomi och föreståndare vid Gothenburg Research Institute, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Hon forskar om organisering, styrning, inkludering och digitalisering i privat och offentlig sektor.

HAR SAM-
HÄLLSVETEN-
SKAPEN

en USP att värna?

Med jämna mellanrum befinner man sig som samhällsvetare i en situation där man gärna velat kunna slänga in en "elevator pitch", en 20-sekunders självklar presentation av vad vi gör inom akademien.

Ett välskrivet bidrag där vi kan hitta underlag till en sådan pitch, och framför allt med tankar kring vår USP (*unique selling point*), utgör Olof Hallonstens bok *Modernitetens kritiska samvete: En samhällsvetenskap som gör nytta*. Här följer ett kort exempel från akademins vardag, som ingång till några mer företagsekonomiskt färgade reflektioner kring Hallonstens resonemang.

I mitten av januari 2022 höll Forsknings- och innovationskontoret (FIK) vid Göteborgs universitet en presentation för Forsknings- och forskarutbildningsberedningen (FFUB) vid Handelshögskolan. Syftet med FIK:s presentation var att uppmana oss och våra kol-

legor att se över vilka av våra forskningsidéer som kanske kan utvecklas till innovativa lösningar på samhällsproblem. Tänk om det fanns ett patent som väntade, kanske en affärsmodell? Presentationen från FIK var ivrig och inriktad på att vara till hjälp, medan mottagandet från FFUB:s ledamöter, det vill säga vi professorer i nationalekonomi, juridik, företagsekonomi och entreprenörskap, var betydligt ljummare. Någon av oss försökte invända att våra vetenskapliga resultat inte nödvändigtvis tar sig de uttrycken. Juristen och nationalekonomen sa något försiktigt om policyskapande, kanske lagstiftning som avtryck på sikt. Ingen ville ju att FIK:s

medarbetare skulle känna sig "onyttiga" eller ovälkomna. Medarbetarna från FIK var fortsatt trugande: "Jag kommer ju själv från en bakgrund som forskare och med en avhandling inom ett samhällsvetenskapligt ämne, jag kan förstå er situation. Men jag vet ändå att vi kan hjälpas åt att skapa patent som är väsentliga." I det här läget hade vi ledamöter behövt introducera det som Hallonsten uttryckt som samhällsvetenskapens USP, för att snabbt och säljande presentera "modernitetens kritiska samvete" (s. 25). Med grund i Hallonstens förslag till USP hade vi kunnat påtala att samhällsvetenskapens uppgift är att inte ta för givet det som andra tar för givet utan i stället problematisera det, granska aspekter av samtiden, och också granska makt, auktoritet och strukturer.

Det samtida universitetslandskapet kräver samverkan, konkreta resultat och evidens samt ska helst förtydliga sin position i relation till begrepp som vanligen är helt främmande för vetenskapen: "uppdrag, utförare, konkurrens, marknad, kostnadstäckning", förklarar Hallonsten (s. 28). Här står medarbetarna på FIK på ena sidan av kravställan, och de ljumma ledamöterna i FFUB på den andra. Om vi ledamöter läst boken innan hade vi kunnat påtala att det är *motverkan* som är vår roll (så väl formulerat av Peter Svensson 2019), inte samverkan. Samhällsvetare ska kritiskt granska vad denna samverkan medför och varför idén framstår som spontant attraktiv. Det är så samhällsvetenskapen och samhällsvetare förblir relevanta – något som de alltså redan är.

Som guide för att förstå samhällsvetenskapens särart använder Hallonsten fem rubriker:

- *Kritisk*, för att den ska granska det som samlas in (ibland kallat data), dess analys och det förgivettagna.
- *Kvalitativ*, för att den ska identifiera det som ännu är okänt, där företeelsens egenskaper och innebörder ännu är obekanta (jfr s. 81). Det kan kontrasteras med kvantitativa angreppssätt som kräver att man i stora material måste veta vad man letar efter för att kunna leta efter det, och hitta orsakssamband.
- *Konsekvensneutral*, då vetenskaplig kunskapsproduktion förvisso ska vara användbar, men det betyder inte att den ska anpassa sig för att nå vissa resultat som är nyttiga och användbara för politiker, nä-

ringslivsrepresentanter, massmedia eller andra. Samhällsvetenskapen ska varken legitimera eller försvara något särintresse.

- *Krävande*, då det är otacksamt att vara den som stör ordningen med att ifrågasätta det förgivettagna, lyfta fram obekväma resultat och inte nödvändigtvis använda siffror för sin argumentation. En anledning till ljumheten hos ledamöterna ovan är att frågorna till FIK:s representanter hade kunnat störa universitetets ordning, där administrativa stöd får allt större utrymme.
- *Konstruktiv*, då vetenskapens "originalitet, noggrannhet och relevans" (s. 206) säkerställs genom interaktioner mellan kollegor grundade på tillit och ömsesidighet, där man med respekt för varandra tillsammans löpande diskuterar innehållet i olika delar av vetenskapandets processer. Det är processer som tar sig uttryck i forskning, i studentarbeten, i tjänsteställningar, i tilldelning av forskningsanslag. Den diskussion som avses äger rum i seminarier, vid konferenser, i möten som FFUB:s, men också i skriftliga omdömen som peer review av artiklar. Tillsammans möjliggör dessa forum det vetenskapliga samtalet. Som Hallonsten lyfter fram blir den som tänker för länge ensam allt dummare. Det är omgivningen som behövs för att sortera ut de goda idéerna, för att hjälpa till med kriterier för goda och dåliga idéer i olika sammanhang, och också för att sprida idéer.

Jag ser gärna att Hallonstens bok läses och diskuteras av så många som möjligt inom och även utom universitetsvärlden. Det är många som behöver ta del av hans välskrivna resonemang, som underbyggs med en rad studier om samhällsvetenskaplig forskning över tid. Ett område som till exempel utförligt diskuteras är efterfrågan på evidensbaserade resultat. Evidensbaserad avser den vetenskapliga grund baserad på stora kvantitativa material, helst med generaliserbara resultat, vilken efterfrågas av politiker och andra beslutsfattare. Resultaten är tänkta att bidra till att besluten framstår som rationella och att därigenom ge dem legitimitet. Men enligt Hallonsten är det inte samhällsvetenskapens uppgift. Snarare gäller det helt motsatta. Den politiker som vill ha evidens för sina idéer, som vill ha vetenskapens stöd för dem, är också den som lämnar över ansvaret till någon annan och därmed skickar en signal om

att denne själv brister i sitt politiska ledarskap, resonerar Hallonsten.

Ett annat sådant område rör den samtida akademiska kapitalismen, där forskares prestationer mäts i byråkratiska styrsystem och kvantitativa utvärderingar, vilka sedan bestämmer nivån på resurstilldelningen. Utvecklingen av denna akademiska kapitalism drivs av samtida utvärderingskultur för forskningspolitik och för forskningsstyrning, men också av de kommersialiserade vetenskapliga publiceringskanalerna. Forskarnas prestationer har blivit *big business* för de stora förlagen, förtydligar Hallonsten, där vi forskare erbjuder gratis arbetskraft först i form av vår vetenskapliga produktion och därefter genom peer review av andras bidrag. Resultaten av våra publicerade arbeten har dessutom en given kund – universitetsbiblioteken. Ja, det är de publikationer som forskare betalar genom den overheadkostnad som bland annat lyfts från forskningsanslag och läggs som ett påslag på löner. Förutom att denna akademiska kapitalism behöver granskas i sig, beskriver Hallonsten hur det hotar vetenskapen som helhet. Denna *big business* leder till konformism, tribalism och till att forskarna undviker vissa ämnen, för att i stället främst fokusera på de delar som snabbt ger poäng (s. 128–129).

Inte nog med det. Det forskare de facto kommer fram till i studier är inte längre ett föremål för samtal, utan de pratar hellre om hur många poäng en eller annan "framgångsrik" artikel kommer att ge. Som Hallonsten påpekar innebär denna utveckling av "excess publishing" att själva resultatet för våra studier snarare hamnar i "loss of meaning" – de tappar sin mening – och vi riskerar att missa "sleeping beauties", publikationer där ett viktigt resultat uppenbaras. En ekonom på en akademisk institution bör rimligen också fundera på vad detta säger om de utbildningar som ges – det är ju före detta studenter som styr de private equity-företag som äger förlagen, såsom svenska EQT. Här har samhällsvetare ett digert arbete att göra för att kunna börja fokusera på resultat i form av idéer i stället för kvantitativa mått.

Hur vet man då att samhällsvetenskapen är trovärdig? Här leder Hallonsten läsaren

tillbaka till den vetenskapliga diskussionen och den pågående kritiska reflektionens möjligheter. Det handlar inte om att skapa rum som är öppna för alla, utan snarare om att skapa trygga platser. Diskussionen måste möjliggöra kritiska och konstruktiva samtal kring de avvikande åsikter och okonventionella idéer som förs fram och frånvaro av sociala konsekvenser för dem som tar fram dem. En öppen debatt där kritiska idéer kan föras fram bygger på förtroende. I vetenskapliga sammanhang kräver det en väl fungerande grupp som arbetar efter de regler och normer för samtalet som institutionaliserats över tid. Samtal som är "pågående" kan ske i de seminarier som äger rum en gång i veckan, månaden eller kanske än mer sällan. Om akademiker värnar fungerande kollegiala grupper, de som ser till att man inte behöver tänka ensam (och riskera att bli dum), kan det kanske också möjliggöra samtal om själva innehållet i forskningen, det som annars riskeras förloras i jakten på publiceringar.

Samhällsvetarens uppgift är således att granska verksamheter som FIK med deras uppdrag och aktiviteter, men också att granska varför forskare själva ofta är otydliga med vad forskningen är till för. Varför har samhällsvetenskapliga forskningsresultat blivit så ointressanta – även för forskare? Hur möjliggörs ett samhällsvetenskapligt samtal som ökar komplexiteten i förståelsen av det förgivettagna, som visar på nya möjligheter, men som samtidigt är en trygg plats för okonventionella idéer och fördjupade samtal? Förhoppningsvis kan fördjupad diskussion om samhällsvetenskapens USP också hjälpa oss forskare att utforska det i dag närapå förgivettagna kring hur vi förväntas presentera våra resultat. ■



Kritisk, kvalitativ, konsekvensneutral, krävande och konstruktiv"

Litteratur

- Butler, N. & Spoelstra, S. (2012). Your excellency. *Organization*, 19(6), s. 891–903.
- Fleming, P. (2020). Dark academia: Despair in the neoliberal business school. *Journal of Management Studies*, 57(6), s. 1305–1311.
- Hallonsten, O. (2021). *Modernitetens kritiska samvete: En samhällsvetenskap som gör nytta*. Stockholm: Santérus förlag.
- Svensson, P. (2019). Motverka. I A. Brechensbauer, M. Grafström, A. Jonsson, & M. Klintman (red.), *Kampen om kunskap: Akademi och praktik*. Stockholm: Santérus förlag, s. 149–156.



Steffi Siegert, Carl-Johan Sommar, Karin Hedström och Maria Mårtensson Hansson

Sociala medier i skolan: Styrningslöshet i en värld av styrning

I korthet

Det kan krävas en ökad styrning av användningen av sociala medier i skolan.

Vi kan inte längre prata om skolan som *en plats*. Användandet av digital teknik möjliggör för skolor att finnas på flera platser, en utveckling som tydliggjorts under pandemin. Och sociala medier har för många skolanställda blivit en naturlig del både i det pedagogiska arbetet och i den dagliga kontakten med varandra, elever eller vårdnadshavare. I en studie om ledarskap och digitalisering i skolmiljön har vi intervjuat runt 80 lärare, rektorer, skolpolitiker och myndighetsrepresentanter. Tonvikten i deras berättelser har legat på hur sociala medier används inom skolan, men också hur användandet styrs.

Skolsystemets utformning, med fokus på valfrihet och en blandning av privata eller offentliga huvudmän som på olika sätt organiserar sina skolor efter de riktlinjer som lagstiftning och Skolverket uppställer, har ökat komplexiteten i skolan. De olika förutsättningarna som olika skolformer ger gör att utmaningar uttrycks olika. Till detta kommer ett stort och varierat antal kravbilder på bland annat elevernas ämneskunskaper, antalet undervisningstimmar, dokumentation och att skolor ska bedriva systematiskt kvalitetsarbete för att löpande säkerställa att de organisatoriska rutinerna fungerar.

Utformningen av skolsystemet och floran av kravbilder visar på de svårigheter som rektorer och lärare möter i arbetet. Till detta har olika sociala medier kommit att ställa skolväsendet inför ökade krav på tillgänglighet, och bygger förväntningar på lärares och skolledares närvaro utanför skolbyggnaden. Genom att vara en självklar del i många vardag skapar sociala medier nya förväntningar på lärarrollen, och trots att skolan till stora delar detaljregleras lämnas inte sällan frågor som berör användningen av sociala medier därhän. Våra intervjuer visar att användandet av sociala medier delvis har



blivit integrerat med undervisning och administration, vilket gör att lärare och rektorer behöver svara mot en utökad kravbild som skapar olika dilemman.

Ett första dilemma är *avvägningen mellan arbete och fritid*. I sammanhanget tecknar både lärare och rektorer bilden av läraryrket som ett "kall", ett yrke där arbete och fritid smälter ihop. Förhållandet gäller även för sociala medier. Våra intervjuer visar att kontakten med jobbet genom sociala medier blir nästan oundviklig. Varje inlägg, kommentar eller meddelande upplevs knappt ta någon tid att läsa eller skriva. Lärare pratar här om att de formar ämnesgrupper på sociala medier, att de kommer i kontakt med elever och i vissa fall även vårdnadshavare via sociala medier, men också att det uppstår digitala relationer med kollegor. Den utökade kontakten med omgivningen har gjort det allt svårare för både lärare och rektor



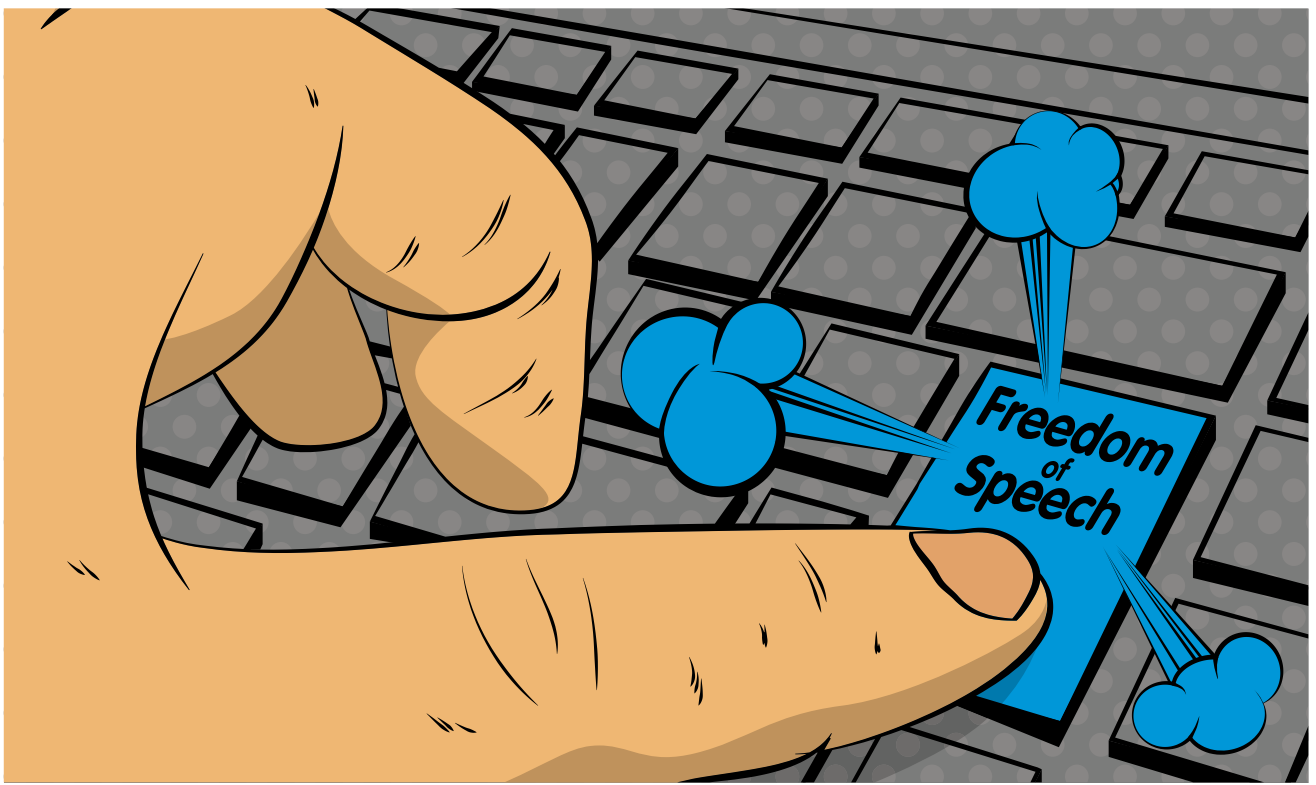
lärare och rektorer behöver svara mot en utökad kravbild som skapar olika dilemman"

torer att göra en gränsdragning mellan vad som är fritid och vad som är arbetstid. Ur våra intervjuer framträder återkommande fall där både lärare och rektorer delar upplevelsen att sociala medier gör att arbetet upplevs vara ständigt närvarande. Bland annat förklarar en lärare på en skola i Stockholm svårigheten med gränsdragningen genom att diskutera hur arbetet ständigt är i gång:

Jobbet är i gång hela tiden. Men dels funkar jag så som person. Det har mycket att göra med att jag är intresserad av mitt jobb. Och sedan så är jag lärare i botten. Man är i gång och jobbar hela tiden.

Räknas arbetsinsatserna över året kan betydande delar av den privata tiden komma att spenderas på yrkesmässig närvaro på sociala medier. Att vara ständigt uppkopplad och närvarande kan vara gynnsamt för både den anställde och för arbetsgivaren, men kan också få negativa konsekvenser för båda parter. Ökade förväntningar eller kravbilder på tillgänglighet kan även medföra att skolanställda möts av att arbetsbördan ökar. När arbetsmiljön når utanför de organisatoriska gränserna blir det allt svårare för arbetsgivare att kontrollera samt få till ett bra och framåtriktat arbetsmiljöarbete. Detta kan leda till högre sjukskrivningstal och en ohållbar bemanningssituation.

Ett andra dilemma är att det hos en del finns en *motvilja mot att reglera* användning av sociala medier inom de delar



som berör arbetet. I kontrast till de delar av skolan som har en hög grad av styrning, visar våra samtal med lärare och rektorer på en motvilja mot att styra frågeställningar som berör sociala medier. Här upplevde skolledare att deras inblandning i frågan kunde missuppfattas som en inskränkning i yttrandefriheten. En av rektorerna reflekterar kring problematiken att styrning kan uppfattas som censur när hen förklarar:

Vi ska göra det, men det kan också uppfattas som känsligt att jag går in i ... Nu måste jag anpassa. Jag får inte uppfattas som att jag lägger någon censur på någon.

Det finns en tydlig oro att styrningen kan gå för långt, och våra intervjuer visar hur flera rektorer uttrycker en ovilja att styra användandet av sociala medier över huvud taget. I deras resonemang lutar de sig mot yttrandefrihets- och arbetsmiljölagstiftning, i båda fallen möjligtvis lite förenklat. Samtidigt som det finns en motvilja hos en del rektorer och lärare mot att reglera användning av sociala medier så påtalar man avsaknaden av organisatoriska styrmedel. I fallet med sociala medier är det ofta upp till den enskilda läraren eller rektorn att hantera de problem som uppstår. Följden blir att lärare och rektorer måste handskas med både de positiva och de negativa sidorna av sociala medier: allt från elever som genom många "likes" och många "vänner" på sociala medier får högre status i klassrummet, till elever som kontaktar lärare

på deras privata sociala medier med frågor som relaterar till undervisningen. Även föräldrar kontakter lärare och rektorer genom sociala medier och förväntar sig ofta ett omedelbart svar, oavsett tid på dygnet.

Ett tredje dilemma berör den *utökade lärar-/skolledarrollen*. Intervjuerna visar att sociala medier har fått en viktig roll för kollegial dialog samt tillför nya arbetsuppgifter för både lärare och skolledare. Tillgången till ett digitalt lärarkollegium som är fritt tillgängligt bortom den egna skolans väggar kan både förstärka och underminera den professionella utvecklingen. Men vad händer när en lärare ser uppdateringar med lektionsidéer i matematikgruppen klockan åtta på kvällen, när hen egentligen ville kolla på vännernas hundvalpsbilder? Hur hanterar lärare och rektorer föräldragrupper på Facebook där några medlemmar låter sitt missnöje flöda fritt? Även här kan gränsdragningsproblematik uppstå, och privatlivet sammanflätas med det professionella jaget. Ser vi i stället till de arbetsuppgifter som tillkommit, diskuterar många rektorer behovet av att vara närvarande på sociala medier för att motverka ryktesspridning eller försöka stävja mobbning. Behovet av att kontrollera informationsspridning framträder även genom våra intervjuer med skolchefer. Här är intresset att vårdnadshavare får information om elevernas skolgång från en tillförlitlig källa och inte nödvändigtvis genom sociala medier.

Dessa dilemman visar på svårigheterna att hantera hur sociala medier ska användas och om, och i så fall hur, dessa medier ska styras. Ett återkommande ämne i våra intervjuer var just avsaknaden av styrning av den här typen av medier och behovet hos främst skolledare av att försöka åstadkomma samsyn på hur sociala medier bör användas inom skolenheterna. Även lärarna pratar om avsaknaden av en organisatorisk samsyn på användning av sociala medier.

Både lärare och rektorer beskriver olika sätt att använda sociala medier som relaterar till deras jobb. Många är Facebook- och/eller Instagramvänner med kollegor och före detta kollegor. De flesta är även med i olika Facebookgrupper som handlar om lärarnas ämnen eller specialkunskaper. Några är medlemmar i grupper som relaterar till just deras skola och några använder Snapchat och Instagram i kontakten med sina elever. Givet den maktobalans som kan uppstå mellan de vuxna, betygsättande och myndighetsutövande lärarna och de för det mesta omyndiga eleverna kan det också finnas etiska aspekter att ta i beaktande när man försöker att använda eller styra användningen av sociala medier i skolmiljön.

Skolan behöver diskutera hur man vill använda sociala



Ett återkommande ämne i våra intervjuer var just avsaknaden av styrning av den här typen av medier och behovet hos främst skolledare av att försöka åstadkomma samsyn på hur sociala medier bör användas inom skolenheterna”

Om författarna

Steffi Siegert är biträdande lektor i företagsekonomi vid Södertörns Högskola. Steffis forskning handlar om digitalisering och hållbarhet. Hon är särskilt intresserad av den föränderliga naturen av arbete och har skrivit om det gränslösa arbetet.

Carl-Johan Sommar är doktorand i statsvetenskap vid Linköpings Universitet. Sommars forskning handlar om hur kommunala förvaltningar tar sig an och verkar för att lösa olika utmaningar kopplade till digital förvaltning och hållbarhet.

Karin Hedström är professor i informatik med en forskning inriktad på värderingarnas roll i användning och utformning av IT-system. Hedströms forskning bedrivs främst inom områdena informationssäkerhet och IT-system i offentliga verksamheter.

Maria Mårtensson Hansson är professor i företagsekonomi vid Linnéuniversitetet, Stockholm Centre for Organizational Research samt Akademin för ekonomistyrning i staten. Marias forskning handlar om strategisk ledning och styrning inom offentlig sektor. ■

Artikeln är en del av forskningsprojektet "Ledarskap för en hållbar digital arbetsmiljö – Teknikstrategier och arbetslivets gränser" finansierat av Afa försäkring.

medier. I vissa fall kan det även behövas en tydligare styrning, i form av olika policyer eller riktlinjer, som reglerar användandet av sociala medier och bidrar till tydligare gränser kring vad som är arbete eller vad som är fritidssysslor. Intentioner och initiativ för att försöka styra sociala medier har sannolikt möjlighet att skapa kontinuitet och förutsägbarhet kring olika förväntningar på användandet, och därigenom tydliggöra gränslinjerna mellan privatliv och arbetsliv. Riktlinjer tillför möjligheter att staka ut en vägledning för hur anställda kan förhålla sig till att ständigt vara uppkopplad. Riktlinjer kan även underlätta för skolanställda att möta olika förväntningar på digital närvaro eller digitalt deltagande. På så sätt tydliggörs användandet av sociala medier, varför riktlinjer också kan skydda mot godtycke från olika ledarskapsnivåer och en ohållbar arbetsbelastning.

Ytterligare ett argument som talar för en tydligare styrning av sociala medier i skolan utgår från ett demokrati- och rättviseperspektiv: vem är inkluderad och vem är exkluderad när undervisning och skolan blir alltmer digital och ska finnas tillgänglig på fler platser? Facebook, som är plattformen där de flesta ämnesgrupper formas, ägs av det amerikanska börsnoterade bolaget Meta, som har friheten att utesluta användare utan förvarning. Vad händer med lärarnas tillgång till den kunskapsbas som de har varit en del av att skapa? De flesta sociala medier är gratis för användaren men finansieras genom att sälja information på ett eller ett annat sätt (genom annonser), vilket också kan medföra att användaren och dennes information blir en vara.

Sociala medier är flytande vad gäller både tid och rum. Egenskaperna skapar olika dilemman som bidrar till en ökad komplexitet i en redan svårstyrd verksamhet. Även om sociala medier underlättar för kommunikation mellan skolans alla berörda parter och bidrar till utökade möjligheter att förstärka elevernas ämneskompetens, väcks svårlösta dilemman för de skolanställda.

Privatliv möter yrkesliv på olika digitala plattformar, och den ökade användningen av sociala medier medför en ökad arbetsbelastning som uttrycks genom en ständig närvaro i olika digitala forum. Samtidigt tillförs de skolanställda nya uppgifter vid sidan av deras befintliga roller. Sammantaget tecknas en bild där användandet av sociala medier inte bara suddar ut gränslinjerna mellan det privata och det offentliga, utan också utvidgar gränserna för den egna yrkesrollen.

Väljer vi att hörsamma de intervjuade har nya gränser, i form av olika organisatoriska riktlinjer eller förhållningssätt, möjlighet att bringa skärpa till de oklarheter som uppstår när privat blir arbete och när arbete blir privat. ■



Joakim Krantz

Vilken är skolchefens roll?

I korthet

Ska skolchefen vara chef över utbildningssystemet eller en av flera utbildningsledare? ■

Skolchefer styr och leder i gränssnittet mellan politisk och professionell styrning och har ett ansvar som omfattar både kontroll och utveckling. Detta leder till en komplex situation där skolchefen måste hantera motstridiga intressen. En skolchef uttrycker det som att hon befinner sig "mitt i skärselden mellan politiska och professionella anspråk". En annan skolchef menar att "man får en särskild roll när man jobbar med politiker och professionella – jag blir översättaren, jag översätter politiken för verksamheten och verksamheten för politiken". Skolchefer har en central roll för att kommunicera nationella mål till politiker, mellanchefer, rektorer och lärare. De förväntas dessutom förse politiken med underlag för verksamhetens utvecklingsbehov. Då skolcheferna utgör en så central aktör blir det viktigt att förstå vilka förutsättningar de har för att ta detta ansvar.

I en intervjustudie med 28 skolchefer har jag noterat att skolchefen befinner sig i vad som kan ses som en dubbel mellanposition, där de behöver manövrera i relation såväl till stat och kommun som till politisk och professionell styrning. Utifrån studien har jag identifierat två huvudsakliga strategier för skolcheferna: att se sig som chef över utbildningssystemet eller att se sig som en av flera utbildningsledare.

Traditionellt har skolchefers arbetsuppgifter varit av både administrativ och pedagogisk karaktär. Samtidigt, vilket Elisabet Nihlfors visat, har det skett förskjutningar mellan hur skolchefer agerar för att å ena sidan understödja professionell utveckling och å andra sidan fullgöra ekonomiska uppdrag och verksamheternas redovisningsskyldigheter. Som en del av 1990-talets avregleringar försvann kravet på att det ska finnas en skolchef, men sedan 2019 har skolchefer återigen getts ett lagstadgat ansvar. Skolchefens funktion är enligt skollagen att biträda skolhuvudmannen med att tillse att nationella lagar, förordningar och föreskrifter efterlevs lokalt





Gränslinjerna mellan det skolchefer beskriver som politisk och professionell styrning upplevs över tid ha blivit alltmer oklara”

(SFS 2010:800, 2 kap. 8 a §). Skälen till att klargöra skolcheferns ansvar står bland annat att finna i en kritik om oklara ansvarsförhållanden i skolans organisation och att skolhuvudmän dåligt följer nationella mål (SOU 2017:35; prop. 2017/18:182). Skolhuvudmannen har det yttersta ansvaret för att de nationella regelverken följs. Skolhuvudmannen utser i sin tur skolchefen. Om det finns brister i skolors kvalitetsarbete förväntas skolchefen inom ramen för sina befogenheter se till att bristerna åtgärdas. I de fall de egna befogenheterna inte räcker till ska huvudmannen informeras.

Flertalet av skolcheferna som uttalar sig i studien menar att det finns ett viktigt symbolvärde i att deras ansvar blivit reglerat. Det finns samtidigt en kritik mot att ansvaret alltför snävt inriktas på kontroll och tillsyn av regelefterlevnad. De skolchefer som är kritiska saknar ett tydligare mandat för att driva lokala förändrings- och utvecklingsarbeten. Den möjlighet dessa skolchefer har att påverka kommunpolitiker till att bättre förstå hur skolan styrs och leds upplevs som begränsad. Detta gäller särskilt i de fall kommunen ses som politikerstyrd och den lokala politiska kulturen som konfliktorienterad.

Vissa skolchefer har en uttalad lojalitet mot den statliga styrningen och vill se sig som statens förlängda arm i kommunen, särskilt om det lokalpolitiska engagemanget i skolfrågor är starkt och skolchefen ifrågasätter den politiska styrningen. I kommuner som beskrivs som tjänstemannastyrda och konsensusorienterade upplevs påverkansmöjligheterna och utrymmet för skolchefens expertkunskap som större. I frågor som bedöms som politiskt känsliga talar flera av de intervjuade skolcheferna om betydelsen av att ha en ”fingertoppskänsla” gentemot politiken. Skolchefer upplever att de går en balansgång för att undvika att hamna i situationer där det kommer till öppna konflikter mellan ett demokratiskt och ett meritokratiskt synsätt. I varierande grad ställs skolchefer inför de prövningar som ligger i att hantera oerfarna kommunpolitiker samt föreslå och administrera ekonomiska nedskärningar. Som exempel nämner flera skolchefer hur förslag på skolnedläggningar möter ett mobiliserat motstånd från vårdnadshavare, media och den politiska oppositionen och hur det i sådana lägen enligt skolcheferna finns en tendens hos politiker att inte ta sitt ansvar.

Gränslinjerna mellan det skolchefer beskriver som politisk och professionell styrning upplevs över tid ha blivit alltmer oklara. Skolcheferna menar att politiker inte nöjer sig med att formulera målen, utan de har i högre grad också uppfattningar om hur verksamheterna ska utformas. Det finns en grundläggande kritik hos flera av skolcheferna mot hur en

nationell ekonomisk detaljstyrning (genom statsbidrag) och kontroll (genom Skolinspektionen) har lett både till ett reaktivt handlande och till att det blivit svårt att långsiktigt planera verksamheten. Dessa skolchefer har även svårt att ta ansvar för konsekvenserna av en centraliserad styrning om resultatet är en detaljstyrning. De är kritiska till den detaljstyrning som bidrar till målförskjutningar i förhållande till behov och prioriteringar som bedöms som betydelsefulla på lokal nivå. Det kan handla om att man ansöker om bidrag för att anställa lärarassistenter, fast man inte har identifierat ett sådant behov, och att det i sin tur bidrar till att tränga undan möjligheten att satsa resurser på andra områden. Vissa av skolcheferna har också svårt att stå för och ta ansvar för hur new public management-inspirerade styrtekniker, i form av uppföljnings-, dokumentations- och kvalitetssystem, medverkar till att positionera skolcheferna som kontrollanter gentemot rektorer och lärare. Samtidigt är det tydligt att deras uppmärksamhet styrs av hur meritvärden, rankningslistor och (öppna) jämförelser ges betydelse både i den kommunpolitiska diskursen och hos skolcheferna själva.

Mellan den kommunpolitiska och den professionella nivån (här rektorer och lärare) framträder en gränslinje. Det finns skolchefer som framhåller sin lojalitet mot vad som beslutats som bäst för kommunen ur ett övergripande och tvärsektorielt perspektiv. Skolchefer som deltar i kommunledningsgrupper och förvaltningsöverskridande processer menar att deras ansvar gäller helheten och att de företräder ett allmänintresse. Dessa skolchefer framhåller att deras ansvar är att bygga tillitsfulla relationer och allianser till politiker och att de gör det i syfte att kunna agera proaktivt, undvika konflikter och för att om möjligt överskrida gränser mellan politik och förvaltning. Lojaliteten till den kommunpolitiska nivån är samtidigt villkorad och utmanas om skolcheferna inte uppfattar att den lokala styrningen grundar sig i kunskap om de statliga reglerna. Denna position kan beskrivas som att skolcheferna ser sig som *chefer över utbildningssystemet*. Kopplat till förståelsen av sin roll som chef över utbildningssystemet är det påtagligt att styrning och ledning praktiseras i en tydligt definierad hierarkisk ordning. Vem som har mandat över vad är avpassat mellan över- och underordnad. Skolchefens ansvar följer en mer byråkratisk tankegång, där struktur, arbetsorganisation och systematik är viktigt för att uppnå kontroll och effektivitet. Det är märkbart hur en teknisk process bestående av planer, rutiner och "årshjul" också strukturerar arbetet på olika nivåer i organisationen. Om inte den formella arbetsordningen följs ställs rektorer och lärare till svars inför skolchefen.



Skolcheferna positionerar sig... i förhållande till de innebörder som de lägger i begrepp som utveckling, kontroll, demokrati, meritokrati, byråkrati och profession”

Skolchefer som är kritiska till den mer byråkratiska inriktningen pekar på risker för målförskjutningar och att ett tänkesätt om kontroll och sanktion förstärks och reproduceras av dem själva gentemot rektorer och lärare. Dessa skolchefer betonar att de måste veta var gränsen går för de egna befogenheterna för att inte begränsa rektorers och lärares handlingsutrymme. Denna kontrasterande position handlar om att skolcheferna ser sig som *en av flera utbildningsledare*. De skolcheferna betonar som sitt ansvar är att hävda och bevaka skolans och de professionellas behov och befogenheter. Detta gör de utifrån nationellt formulerade lagar och målbilder för skolan. Uppmärksamheten riktas i hög grad mot att vara grindvakt för vad som släpps igenom från den kommunpolitiska till den professionella nivån. Genom att hävda professionens och expertkunskapens betydelse argumenterar skolcheferna exempelvis för en större och bättre fördelning av resurser till skolan. Skolcheferna kan också driva att antalet lokalt formulerade mål måste begränsas och att inriktningen på kvalitetsarbetet ska förändras för att bättre anpassas till vad de bedömer som enskilda skolors behov.

I rollen som en av flera utbildningsledare finns ett upplevt ansvar för att ha en närhet till och närvaro i skolverksamheten. Skolcheferna anstränger sig för att inte tappa kontakten med och kontrollen över vad som är angelägna frågor för rektorer och lärare. Dessa skolchefer förlitar sig i mindre omfattning på tekniska lösningar och ett byråkratiskt tänkesätt. Tonvikten läggs i stället på honnørsord som lyhörddhet, underifrån, förankring, långsiktighet och delaktighet. Vad skolcheferna lyfter är betydelsen av att förändra ”organisationskulturen” – att etablera demokratiska arbetssätt mellan skolchefen och den professionella nivån – och att lägga mindre vikt vid hur den formella organisationen utformas. Att skapa legitimitet och värdegemenskap i organisationen blir i högre grad något som dessa skolchefer ser som sitt ansvar.

I positionen som *chef över utbildningssystemet* är skolchefer kritiska till en mer ensidig inriktning på att vara den främste bland likar (*primus inter pares*) och att se professionen som en bundsförvant. Utifrån denna position duger det inte att bara vara ett ”bollplank” och en ”kompis” i relationen till rektorer och lärare. De menar att det finns en gräns för skolchefens tillit till den professionella nivån och även till sin egen förmåga att styra och leda genom samtal. I rollen ligger enligt dessa skolchefer ett ansvar för att bidra till kritisk omprövning av praxis. I detta perspektiv har man som skolchef ett ansvar för att det skapas produktiva spänningar som i sin tur bidrar till att det sker nödvändiga förändringar och ett professionellt lärande.



Om författaren

Joakim Krantz är universitetslektor vid Institutionen för didaktik och lärares praktik, vid Linnéuniversitetet. Hans forskning handlar om styrning och hur professionell kunskap utvecklas och utmanas. Nyligen släpptes boken *Skolchefens arbete: Att leda ansvarsfullt i en föränderlig tid*. ■

I andra studier av styrning av professionsbaserade organisationer har forskare pekat på vikten av att hitta ett sätt att balansera olika ideal. I denna studie är det tydligt att det finns olika strategier för skolchefer att förstå sin funktion och sitt ansvar. Skolcheferna positionerar sig utifrån hur de förmår att forma och agera i sin roll och det sker i förhållande till de innebörder som de lägger i begrepp som utveckling, kontroll, demokrati, meritokrati, byråkrati och profession. Även om skolchefer på olika sätt är kritiska till hur skolan styrs och leds på olika nivåer anstränger de sig också för att finna framkomliga vägar för att skolans kunskapsresultat och likvärdighet ska förbättras. Samtidigt kan vi notera att det är få skolchefer som verkligen hittar denna balans. Det finns två tydliga huvudstrategier som lutar åt olika håll. Frågan är om skolcheferna måste välja sida eller om det med tiden går att utveckla mer balanserade förhållningssätt. ■

Litteratur

- Krantz, J. (2022). Konfliktytor och spänningsfält i skolchefens arbete. I L. Foss & J. Krantz (red.). *Skolchefens arbete: Att leda ansvarsfullt i en föränderlig tid*. Malmö: Gleerups. s. 39–71.
- Nihlfors, E. (2003). *Skolchefen i skolans styrning och ledning*. Uppsala: Uppsala universitet.
- Proposition 2017/18:182. *Samling för skolan*. Stockholm: Regeringskansliet.
- SFS 2010:800. *Skollag*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.
- SOU 2017:35. *Samling för skolan: Nationell strategi för kunskap och likvärdighet. Slutberäkning av 2015 års skolkommision*. Stockholm: Regeringskansliet.

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

debatt

Debattartiklar får innehålla

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

Vi publicerar utvalda kommentarer på tidskriftens hemsida i en särskild debattavdelning. ■

Välkomna till debatten!

I denna avdelning öppnar vi för debatt inom det företagsekonomiska ämnet. Det kan handla om ämnets innehåll och utveckling, om utbildning och undervisning, om företagsekonomisk forskning eller om företagsekonomins roll i samhället.

Välkommen med dina inlägg!



KARIN BRUNSSON,
Uppsala universitet:

Till mänsklighetens gagn?

En av Niklas Luhmanns mer lättillgängliga iakttagelser handlar om samhällets tilltagande specialisering. I bok efter bok förklarar Luhmann (på ett inte särskilt lättillgängligt sätt) hur rekursiva strukturer, så kallade funktionella system, växer och förändras mer eller mindre av egen kraft. Resultatet blir ett alltmer differentierat samhälle.

Utvecklingen av ämnet företagsekonomi tyder på att Luhmann hade rätt. I början av förra århundradet var företagsekonomi liktydigt med bokföring. Nu kan det handla om så vitt skilda områden som makt, miljö, jämställdhet, artificiell intelligens, börsindex eller beslut.

Är företagsekonomi ett ämne eller flera? Eller har ämnet blivit så "eklektiskt" att det saknar särdrag och mest fungerar som kamouflage för vad som helst?

Företagsekonomer har ett väldefinierat studieobjekt: organisationer. Att organisationer är intrikata konstruktioner visas av de många aspekter av organisationers verksamhet forskare genom åren har ägnat sig åt. Någon "helhetssyn" på organisationer har knappast presenterats, även om läroboksförfattare gör heroiska försök att sammanfatta vad det är fråga om.

En berättelse om organisering (Grafström m.fl. 2017) är ett exempel på en ambitiös lärobok i organisationsteori. Till organisationsteoriens delområden räknar författarna (enligt baksidestexten) ledarskap, makt, motivation, kultur och beslutsfattande. Men ekonomi nämns inte, och i boken berörs organisationens ekonomiska förutsättningar bara i förbigående. Boken saknar siffror (bortsett,

förstås, från årtalen i de många referenserna). I det avseendet skiljer sig inte denna bok från andra läroböcker i organisationsteori. Varken i Richard Scotts klassiska *Organizations: Rational, natural, and open systems* (1981) eller i Mary Jo Hatchs *Organization theory* (1997) står det särskilt mycket om ekonomi – trots ekonomins avgörande betydelse för de flesta organisationers fortlevnad och framtid.

I ämnet företagsekonomi har siffror förpassats till något av delämnena finansiering, redovisning eller ekonomistyrning (eller till någon disciplin som underordnas dessa ämnen). Då är å andra sidan organisationsteorin långt borta. Läroböcker i ekonomistyrning brukar inledas med att budgetar, kalkyler och olika prestationsmått behövs som underlag för beslut, men hur dessa beslut sedan går till beskrivs inte. Beslutsfattandet har blivit en specialitet för delämnet organisation.

För drygt tjugo år sedan förutspådde Stanfordprofessorn Jerry Porras att vidareutbildning skulle bli allt viktigare för USA:s universitet. Porras menade att masterstudenter nog nöjde sig med enklare managementrecept, som de direkt kunde omsätta på sina nya jobb. De som redan hade arbetat några år hade däremot genomskådat kortlivade idéer om benchmarking och liknande managementmoden. De efterfrågade mer grundläggande kunskaper om management (*conceptual underpinnings*). Dessvärre gav Porras inga exempel på vilka grundläggande kunskaper han syftade på, men hans uppfattning ledde till en intensiv debatt om forskningens och utbildningens relevans. Exempelvis ägnade tidskriften *British Journal of*

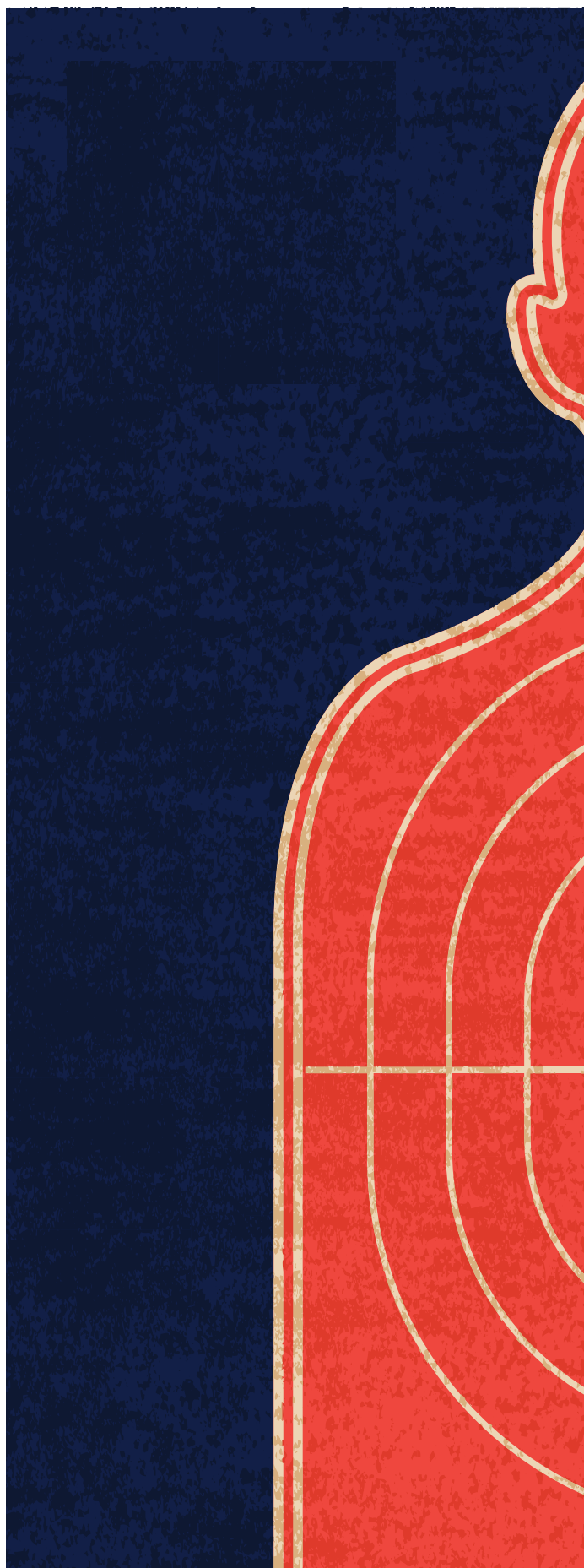
Management ett helt nummer åt frågan år 2001.

Frågan är om Porras onödigtvis begränsade sig till vidareutbildningen. Även studenter i grundutbildningen har rimligen nytta av att förstå sig på de företagsekonomiska grunderna. Annars finns risken att de lämnar universitetet med en förvirrad uppfattning om vad företagsekonomi handlar om. (Möjligen gäller samma sak för en del av dem som forskar inom något av de företagsekonomiska delämnena.) Enligt Luhmann var grunden ("koden") för det ekonomiska systemet betalningar, en utgångspunkt som leder tankarna tillbaka till den gamla bokföringen.

Luhmann beskriver sin systemteori som deskriptiv, utan teleologiska förklaringar eller moraliska konnotationer. Ändå finns det (kan man nu för tiden påstå) en antydning om moral i den dikotomi Luhmann formulerade för vetenskapen: sant eller falskt. Universitetens visioner kan däremot vara uttalat moraliserande, som den vision Uppsala universitet har formulerat: *kunskap till mänsklighetens gagn och för en bättre värld*.

Med utvecklad specialisering och starka eklektiska inslag kommer företagsekonomins normativa utgångspunkt lätt i skymundan. Men det är ett misstag att uppfatta ämnet som neutralt, eller amoraliskt. Ett har nämligen företagsekonomer fortfarande gemensamt: de vill bidra till att göra organisationer framgångsrika. Det gäller oberoende av organisationsform och produktion (med undantag för uppenbart kriminella aktiviteter) och gäller – uttalat eller underförstått – bland forskare som utgår från att instrumentell rationalitet är det enda rätta sättet att resonera, likaväl som bland dem som utformar teorier utifrån empiriska studier (om exempelvis hyckleri eller organisatorisk dumhet).

I förhoppningen om att det ska gå bra för organisationer finns företagsekonomins allra mest grundläggande utgångspunkt. Om denna förhoppning verkligen är till mänsklighetens gagn är däremot en öppen fråga. Leder ett starkt organisationssamhälle självklart till en bättre värld – alltid och överallt? ■





ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

debatt



ELIN FUNCK,
Ekonomihögskolan, Lunds universitet:

Prestationsmätningar leder till frustration och cynism

Vi människor omges dagligen av siffror av olika slag. Det handlar om allt från stegräkning, pulsmätning och hur många kalorier vi förbränner till börskurser, IVA-inläggningar och antalet OS-medaljer som erövrats. Siffror är svåra att undvika. I dagens samhälle ses siffror som sanningen. Denna sanning styr oss och formar hur vi är som människor. I boken *Sifferdjur: hur siffrorna styr våra liv* går Michael Dahlen och Helge Thorbjørnsen så långt som till att beskriva utvecklingen som en "sifferdemi", det vill säga en epidemisk utveckling av sifferanvändning i samhället i stort. Universitetssektorn är inget undantag. Även här har siffror blivit viktiga, och prestationsmätningar av olika slag används i dag för att styra och kontrollera det akademiska arbetet. Flera studier har visat hur införandet av prestationsmätningar har lett till att universitetsanställda i dag upplever en ökad press att prestera. För att förstå effekterna av denna ökade press och hur den påverkar de universitetsanställda genomfördes en enkätstudie vid fyra svenska och tre finska universitet åren 2019 och 2020. Enkäten, som besvarades av 1 727 personer, pekar på nio anledningar till att universitetsanställda upplever press och uttrycker cynism som resultat av den utbredda "sifferdemin":

- 1 *Pressen att publicera i (högt rankade) internationella tidskrifter* var den anledning som nämndes oftast. Vad som publicerades hade mindre relevans än var det publicerades. Innehållet var med andra ord av sekundär betydelse.
- 2 *Pressen att välja "rätt" publikationstyp* handlar om att vissa publikationskanaler upplevs som finare än andra. Flertalet universitetsanställda ansåg att mätningar av olika slag gjorde det meningslöst att skriva

monografier och populärvetenskapliga artiklar. Det enda som räknades var vetenskapliga artiklar i internationella tidskrifter.

- 3** *Pressen att sänka kvaliteten på forskningen* beskrevs som en direkt effekt av kraven på snabba resultat. Såväl svenska som finska universitetsanställda uttryckte att de själva eller nära kollegor på ett systematiskt sätt hade börjat undvika osäkra och riskfyllda forskningsprojekt. På grund av mätningar och siffror var det klokare att välja forskningsämnen som för tillfället var populära. Originella och mer innovativa och därmed mer riskfyllda projekt försökte man undvika.
- 4** Många respondenter förklarade att prestationsmätningar *skiftar forskningens fokus från lång till kort sikt*. Mätningar som görs på årlig basis visar inte prestation på ett rättvisande sätt. Granskningsprocessen, framför allt i de högst rankade tidskrifterna, tenderar att dra ut på tiden. Externa finansierer önskar se snabba resultat i form av publikationer, gärna innan projekt-tiden löper ut. De korta tidshorisonter som årliga utvärderingar och externfinansierade projekt-tider ger gjorde det praktiskt omöjligt att satsa på publicering i de högst rankade tidskrifterna.
- 5** *Siffror får universitetsanställda att satsa på fel saker*. En återkommande synpunkt var att kärnverksamheten i akademien – undervisning och forskning – är svår att mäta. Införandet av siffror och mätningar innebär således att fel saker betonades. Många respondenter ansåg att mätningar inom universitetssektorn är dysfunktionellt, naivt eller till och med idiotiskt. Trots detta förklarade flertalet att pressen att prestera var så hög att mätningarna inte gick att bortse från.
- 6** *Prestationsmätningar sänker kvaliteten på undervisningen*. Såväl de svenska som de finska kollegorna uttryckte att universiteten i dag framhäver forskning framför undervisning, och det finns två anledningar till detta. För det första har forskningsresultat en större påverkan på finansiering och ranking. För det andra är det svårare att

mäta framgång i undervisning. Många angav att undervisning därför framstod som sekundär och något som kunde skötas "med vänster hand". Några av de mer cyniska universitetsanställda noterade att detta beteende inte heller medförde några direkta sanktioner.

- 7** *Rapportering ökar byråkratin och minskar tiden för akademiskt arbete*. Flertalet universitetsanställda uttryckte att rapportering av prestationer var både frustrerande och tidskonsumerande. Att fylla i formulär och kryssa i rutor i olika databaser var både tidsödande och deprimerande. Dessutom tog all rapportering tid från det "verkliga arbetet", det vill säga forskning och undervisning.
- 8** Ett ytterligare återkommande tema bland svaren var *pressen att erhålla extern finansiering*. Även om många framhöll att denna press var självförvållad och att erhållandet av externa forskningsmedel låg i det egna intresset, bidrog den till ökad sammantagen press och cynism.
- 9** *En utbredd känsla av att vara otillräcklig*. Både svenska och finska universitetsanställda uppgav att prestationsmätningar fick dem att känna sig otillräckliga. Mätningar och den ständiga jämförelsen med andra innebar att många tyckte att inget dög. Flera uppgav också att de kände sig misslyckade när de inte lyckades publicera tillräckligt mycket eller publicera i de rätta kanalerna.

I den "sifferdemi" vi lever i kan prestationsmätningar sporra oss att prestera bättre och motivera oss till att nå högre mål. Samtidigt är det tydligt att prestationsmätningar har en mörkare sida som i värsta fall kan leda till att cyniska attityder och beteenden börjar gro bland universitetsanställda – attityder och beteenden som inte är förenliga med våra professionella värderingar. Om vi vill värna våra akademiska värderingar om fri, nydanande och nyfikenhetsbaserad forskning är det hög tid att börja fundera på vad vi mäter och hur vi utvärderar prestationer inom universitetssektorn. ■



I DETTA NUMMER:

**KOMMUNINFORMATIONENS BEDRÄGLIGA LÄTTHET
– OM CORONABERÄTTELSE**

**LÄCKANDE ORGANISATIONER OCH UNDERHÅLL
AV SAMHÄLLSKRITISK INFRASTRUKTUR**

NU STARTAR VI OM NPM!

**OM JÄMSTÄLLDHETSFRÅGAN SOM EN ILLUSION
I REGIONAL TILLVÄXTPOLITIK**

TRE IDÉER SOM UTVECKLAR SKOLAN

BUSINESSGYMNASIETS ENTREPRENÖRSKAPSFOSTRAN

KLÄMD SKOLA

**SOCIALA MEDIER I SKOLAN:
STYRNINGSLÖSHET I EN VÄRLD AV STYRNING**

VILKEN ÄR SKOLCHEFENS ROLL?

LÄS OSS PÅ NÄTET:



org-sam.se



[@Org_Samhalle](https://twitter.com/Org_Samhalle)



facebook.com/organisationochsamhalle