

A close-up photograph of a person's hands holding a dragonfly over a white tray filled with various other insects. The person's face is partially visible in the upper left corner, looking down at the insects. The background is blurred.

Nr2|2022

ORGANISATION  
& SAMHÄLLE

O&S

O&S *Klassikern*

Hur kan vi  
vara så  
korkade?

TEMA:

Hyperrationalisering

Svenska statens  
lobbyverk-  
samhet – en fram-  
gångssaga?

Munskyddet är  
en mask

SVENSK FÖRETAGSEKONOMISK TIDSKRIFT

## Innehåll

SVENSK FÖRETAGSEKONOMISK TIDSKRIFT



Välkommen till ett nytt nummer av

**Organisation&Samhälle!** 3*Ditt munskydd är en mask*

MAGNUS SÖDERLUND 4

*Staten som lobbyist*

FREDRIK VON MALMBORG 10

**Intervju**

med Gunnar Westling 16

*Vad händer om partierna förlorar sina medlemmar?*ANDREAS LINDERYD  
OCH ANDERS PARMENT 18**Bokrecensioner** 24**Intervju**

med Mikael Bergmash 29

*Hur kunde vi vara så korkade?  
– Grupptänkande vid beslut*

MATS JUTTERSTRÖM 30

Tema:

**Hyperrationalisering** 35*Från rationalisering till hyperrationalisering – kännetecken, konsekvenser och möjliga motståndsstrategier*KRISTINA TAMM HALLSTRÖM,  
INGRID GUSTAFSSON NORDIN  
OCH MARTIN GUSTAVSSON 36*Rationalitetsparadoxen*

OLOF HALLONSTEN 42

**Intervju**

med Emilia Samuelsson 47

*Rationalisering – hyperrationalisering, avrationalisering? Utvecklingslinjer inom bolagsrevision*

KATHARINA RAHNERT 48

*Den hyperrationella förvaltningens hot mot offentlig sektors framtid*TOM S. KARLSSON OCH  
CEMIL EREN FIRTIN 54*Civilsamhället – en motståndsficka till hyperrationaliseringen?*

OLA SEGNESTAM LARSSON 60

*Ger ökad resultatstyrning av akademisk forskning avsedda effekter?*JONAS GERDIN OCH  
TOBIAS JOHANSSON-BERG 64**Bokkrönika**

70

**Välkomna till debatten** 72*Verksamhetsförlagd kompetensutveckling (VFK) kan öppna både ögon och dörrar*

LISA KÄLLSTRÖM 73

*Examensarbetet**– en skrivövning i egen genre?*

CHRISTINA ÖBERG 75

**Redaktion** Susanna Alexius, Johan Alvehus (chefredaktör), Nils Brunsson, Cecilia Cassinger, Signe Jernberg och Emilia Florin Samuelsson.**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** 2 100 exemplar.**Form:** Mats Mjörnemark, Community Works.**Tryck** Exaktprint 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!**

**Formella organisationer** är ett av de tydligaste uttrycken för moderniteten. Max Weber noterade detta redan för över hundra år sedan och utformade sin byråkratiteori just för att beskriva den typ av formella organisationer som växte fram i hans samtid. Begrepp som effektivitet, rationalitet och regelstyre var centrala idéer i detta.

I dag ser vi emellertid andra former av organisering växa fram: organisering som organiserar andra organiserande aktiviteter, rationalisering av rationalisering. Sådan *hyperrationalisering* är temat för detta nummer och behandlas både med ett historiskt perspektiv och med nedslag i dagens verksamheter. Bland våra ordinarie artiklar finns texter om politiska partiers relation till sina medlemmar, om staten som lobbyist och en reflektion om hur masker påverkar oss som människor. Till detta kommer som vanligt bokrecensioner, intervjuer och en bokkrönika.

Trevlig läsning!

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

**Med detta nummer** avtackar vi Nils Brunsson, som en gång var med och startade tidskriften Organisation & Samhälle, för hans ovärderliga engagemang i redaktionen under de år som varit.

Nils, vi vet att vi har hela företagsekonomi-Sverige med oss när vi tackar för de år som varit – och vi ser alla fram emot dina fortsatta bidrag till diskussion och debatt!





Magnus Söderlund

## Ditt munskydd är en mask

### I korthet

Användningen av munskydd har starkt negativa effekter på vår sociala interaktion. ■

**Under coronapandemin fick vi vänja oss** vid att Sverige ansågs följa en egen väg. En egen väg som vi faktiskt följde var hur vi namngav det som först var en ovanlig syn i det offentliga rummet men som sedermera blev vanligare: munskydd. Av någon anledning kallade vi detta för just munskydd, medan andra språk understryker att det handlar om en mask (*face mask*, *Schutzmaske*, *masque*). Och hur vi namnger ting – skydd eller mask – spelar roll, eftersom olika namn ger olika perspektiv.

Sett som ett medel för att skydda mot smittspridning är munskyddets historia förhållandevis kort. Den variant som var vanligast bland allmänheten under coronapandemin, ett engångsskydd av papper, har sina rötter i de skydd gjorda av gasbindor som vårdpersonal på sjukhus började använda i slutet av 1890-talet. När det gäller användning utanför sjukhusen finns bakgrunden i ett antal delstater och städer i USA som reagerade med omfattande interventioner i samband med utbrottet av spanska sjukan 1918. Skolor, kyrkor, teatrar, barer och dansetablissemang stängdes, antalet resenärer i kollektivtrafiken begränsades, aktiviteter som innebar folksamlingar ställdes in. Även hissfärder förbjöds i byggnader med färre än sex våningar. Och medborgarna uppmanades att bära munskydd utanför hemmet. Dessa skydd var gjorda av gasbinda och täckte både näsa och mun ("munskydd" blir därmed en missvisande beteckning). Medborgarna instruerades bland annat om att aldrig använda någon annans skydd och att desinficera det i kokande vatten omedelbart efter användning. Flera delstater införde dessutom bestraffningar för medborgare som inte bar skydd. I Arizona fick man böta tio dollar, och man riskerade även trettio dagars fängelse, om man inte hade skyddet på. Sådana straff förefaller att ha varit nödvän-





Om man talar ett språk där ett munskydd explicit benämns mask blir det naturligt att tänka på det just som en form av mask, något som döljer hela ansiktet eller delar av det”

diga, för skydden var inte populära: under en enda lördag i november 1918 grep polisen i San Fransisco 700 personer som inte hade skyddet på, och när skyddstvånget upphörde rapporterade media om hur folk samlades för att slita dem av sig, kasta dem på marken och stampa på dem.

Liknande uppmaningar att bära munskydd under spanska sjukan utfärdades även i Storbritannien och Japan. Därefter har påbud om att allmänheten bör använda skydd som täcker näsa och mun ibland återkommit vid andra sjukdomar, dock främst i en del asiatiska länder, till exempel Kina, Hongkong, Taiwan och Thailand under sars-epidemin 2003.

Studier som har gjorts i anslutning till sådana epidemier visar att folk i regel uppvisar en större ovilja att använda munskydd jämfört med andra spridningsdämpande aktiviteter, som att tvätta händerna och att hålla för munnen när man hostar, vilket antyder att många känner sig obekväma med munskydd. Om det är så kan det kanske förklara varför munskydd på offentliga platser har varit en synnerligen ovanlig syn i de flesta länder under perioder då ingen speciell smittspridning sker. Undantag finns dock, främst Kina och Japan. I Kina har de använts som skydd mot luftföroreningar, i Japan kom skydden att bli allmänt accepterade i vardagslivet efter att spanska sjukan hade klingat av, och de tycks dessutom ha blivit ett slags symbol för det modernas ankomst. Så den japanska allmänheten fortsatte att använda skydden under mellankrigsåren, och efter det andra världskriget, även under perioder utan smittspridning.

Om man talar ett språk där ett munskydd explicit benämns mask blir det naturligt att tänka på det just som en form av mask, något som döljer hela ansiktet eller delar av det, och då blir dess historia längre. Det är framför allt kvinnor som varit maskerade i offentligheten under olika epoker – såväl inom som utanför muslimska samhällen. Olika former av icke-religiösa slöjor tycks till exempel ha varit mode i Europa under medeltiden och renässansen.

Men i västvärlden inträffade en brytpunkt under franska revolutionen. Revolutionärerna förbjöd nämligen maskbärande år 1790 – redan några månader efter att de hade stormat Bastiljen. De retade sig framför allt på maskanvändningen under Mardi Gras-karnevalen i Paris, en praktik som tycktes främja degraderande och distraherande lättsamheter. Det franska maskförbudet reflekterade därför hur livet skulle vara under den nya ordningen – nyktert och värdigt. Det reflekterade också ett avståndstagande från monarkins hovkultur; den uppfattades som förljugen och full av hemlighetsmakeri, något som revolutionärerna ville ersätta med transparens och ärlighet. Ett eko av detta kunde för övrigt höras år 2011

när den franska regeringen sökte medborgarnas stöd för ett slöjförbud med kampanjen "La République se vit à visage découvert" (ungefär: I vår republik lever vi inte med ansiktet täckt).

Ett annat viktigt steg i riktning mot en mer formaliserad syn på det dolda ansiktet kom i USA under mitten av 1800-talet. Efter att grupper av beväpnade unga män iförda mask hade börjat protestera mot lokala hyreshöjningar, med flera dödsfall som följd, införde staten New York en lag som kriminaliserade ansiktsmaskering i det offentliga rummet. Därifrån går det en (inte helt) rak linje till samtiden i form av maskeringsförbud som i dag finns i flera amerikanska delstater och i Storbritannien. Sedan 2005 har även Sverige en maskeringsförbudslag. Och Ryssland införde en sådan lag 2012, några månader efter ett framträdande av Pussy Riot i Moskvas Fräl-sarkatedral.

Huvudargumentet tycks vara att masker försvårar identifiering av individer som begår brott, något som är problematiskt om man vill bestraffa lagöverträdare. Olika undantag finns dock, samtidigt som maskbärare i USA har bestraffats även om de inte begår (andra) brott. Och det är oklart vad konsekvenserna kan bli av att ha munskydd på sig i ett land som har både en maskeringsförbudslag och krav på att medborgarna ska ha munskydd. Om man till exempel bär munskydd för att inte bli smittad när man rånar någon, och åker fast, ska man då straffas även för att man var maskerad?

Oavsett om syftet är att skydda sig mot smitta eller att medvetet dölja sin identitet måste man i alla händelser betrakta det dolda ansiktet i vardagslivet som en ovanlig företeelse under modern tid. För oss som lever just nu, i alla fall i västvärlden, innebär det att endast ett försumbart antal av alla de ansikten som vi över huvud taget har sett har varit dolda. Medicinska experter har som bekant haft olika uppfattningar om det som vi i Sverige kallar munskydd ger någon större effekt när det gäller smittspridning. Men munskyddet har potential att påverka andra sidor av mänskliga relationer.

Studier av dem som burit munskydd offentligt under sars-epidemin i Hongkong 2003 visar att munskyddet påverkar bärarens syn på sig själv – inte bara på så sätt att man anser sig vara skyddad mot smitta, utan även som en känsla av kontroll i en osäker situation, att man är en ansvarstagande person, att man visar offentligt att man stödjer vårdpersonalens ansträngningar och att man är patriot. Och allt detta kan bidra till en positiv självbild, något som kan vara värdefullt under en pandemi. Eftersom vi människor ofta har en egocentriskt färgad syn på andra, kan en sidoeffekt bli att även andra som bär munskydd betraktas i positiva termer. Kanske kan



Oavsett om syftet är att skydda sig mot smitta eller att medvetet dölja sin identitet måste man i alla händelser betrakta det dolda ansiktet i vardagslivet som en ovanlig företeelse under modern tid”

också de goda förebilderna i populärkulturen som bär mask – till exempel Fantomen och Batman – bidra till att synen på maskbäraren blir positiv.

Dock finns det många möjligheter för munskyddsbäraren att bli negativt bedömd. En anledning är att ett ansikte med munskydd är så ovanligt i relation till alla ansikten utan munskydd som vi har exponerats för över åren. Och det som är ovanligt tenderar att bli betraktat i negativa termer av vår relativt lata hjärna, som helst inte vill ägna sig åt ansträngande informationsbehandling. Detta kan förklara varför företeelser som vi har begränsad erfarenhet av – till exempel mat, musik och personer från främmande länder – riskerar att bli negativt bedömda. Kanske kan därmed aversionen mot det som är ovanligt förklara varför en del personer som bär munskydd i USA blev trakasserade under coronapandemins inledningsfas.

En annan källa till negativa bedömningar är att den som bär munskydd kan bli betraktad som sjuk. Även i munskyddsvana länder finns det gott om vittnesmål från medborgare som indikerar att en person med munskydd uppfattas som sjuk – inte som någon som vill undvika att bli sjuk. Detta är problematiskt, eftersom vi människor sedan länge haft ett evolutionärt givet system för att motverka smittspridning genom att vara känsliga för möjliga tecken på sjukdom. Det innebär att vi är närmast programmerade att reagera på signaler som kan indikera att en person är sjuk, till exempel hosta och svettddroppar i pannan.

Samma system gör att många av oss även reagerar negativt på diverse substanser – blod, spott, urin, snor – som eventuellt skulle kunna vara smittbärande. Eftersom ett sådant system kan innebära väsentliga nackdelar om det inte reagerar negativt på verkliga hot har det dessvärre utvecklats till att vara överkänsligt, vilket innebär att även sådant som endast har en indirekt eller symbolisk koppling till smitta – till exempel att äta gräshoppor eller passionerade kyssar mellan syskon – kan ge samma sorts negativa överreaktioner. Och huvudkomponenten i dessa reaktioner är äckel, en stark känsla av obehag, som vanligtvis innebär en önskan att snabbt dra sig undan från det som är äckelframkallande. Om munskydd signalerar att bäraren kan vara sjuk kan detta alltså sätta i gång en närmast automatisk, programmerad reaktion som innebär att vi reagerar med äckel när vi möter en person som bär munskydd. Och när äckel väl har uppstått blir det svårt att interagera med den tillförsikt och det upphöjda lugn som kan behövas under en pandemi.

Munskyddets roll som döljande mask kan även skapa andra komplikationer för mänsklig interaktion. Det dolda ansik-

## Om författaren

**Magnus Söderlund** är professor i marknadsföring, särskilt konsumentbeteende, och chef för Center for Consumer Marketing vid Handelshögskolan i Stockholm. Hans forskning handlar om hur konsumenterna reagerar på olika former av marknadsföring. ■





Den som ska ha munskydd i sociala sammanhang kan därför behöva förstärka de emotionssignalerna som ändå sipprar ut”

tet innebär en informationsförlust, men våra hjärnor tenderar att använda information som ändå finns på sätt som inte alltid leder till korrekta slutsatser. Det har till exempel visat sig att en munskyddsförsedd person kan komma att bli betraktad som kriminell eller upprorisk – hjärnan tar en genväg och använder sin tidigare erfarenhet av maskerade ansikten för att fylla på med underlag för en bedömning – vilket kan ge munskyddsbäraren negativa sociala poäng. Det känns avlägset nu, men när tv-rutorna i väst fylldes med munskyddsbärande kineser under sars-epidemin 2003 fanns det inte sällan en negativ underton i rapporteringen; munskyddet associerades med censur, centralstyrning och underkastelse, vilka är attribut som ytterligare kan förstärka negativa sidor av att ha munskydd.

Munskydd gör det dessutom svårare att identifiera andras emotioner. Ett icke dolt ansikte signalerar en mängd olika emotioner, som vi är duktiga på att avläsa och som ger oss nödvändiga riktlinjer för hur vi ska förhålla oss till en person. Ett möte mellan människor där inga emotionssignaler finns blir i själva verket närmast överkligt. Albert Camus fångade känslan bra i romanen *Pesten* när han beskrev ett möte mellan munskyddsbärande karaktärer som ett seminarium för statyer. Den som ska ha munskydd i sociala sammanhang kan därför behöva förstärka de emotionssignaler som ändå sipprar ut. Detta uppmärksammades under sars-epidemin 2003 då ett barnsjukhus i Toronto instruerade vårdpersonalen att medvetet överdriva ögonbrynens och ögonens rörelse i möten med patienterna och deras föräldrar. Förmodligen upplever dock många att sådana förstärkningar kan kännas nästan lika överkliga som frånvaron av emotionssignaler.

Ännu en komplikation är att vissa lyder uppmaningar att ha munskydd, medan andra inte gör det. Och en sådan variation ger upphov till interaktioner där endast den ena parten har munskydd. Ett experiment av forskare från Oxford visar att möten mellan maskbärare och icke-maskbärare medför att den som har mask blir den mest dominerande, vilket innebär att variation i munskyddsanvändning kan bidra till att maktbalansen rubbas i interaktioner på mikronivån.

När det gäller munskyddets potentiella effekter på hur vi betraktar andra människor, och på vad som händer i sociala relationer, tycks alltså antalet möjliga negativa effekter vara större än de positiva. I ljuset av detta ska vi kanske vara nöjda med att användningen av munskydd i Sverige under pandemin inte blev särskilt utbredd. Av allt elände som pandemin orsakade slapp vi antagligen en del av de utmaningar som uppstår när vi ska försöka umgås utan att se varandras ansikten. ■





## Fredrik von Malmborg

# Staten som lobbyist

### I korthet

Den svenska staten har varit framgångsrik i sin lobbyverksamhet. ■

**Hur bedriver stater lobbyverksamhet** eller påverkansarbete, som det också kallas? Vad kännetecknar framgångsrik lobbyverksamhet av stater?

Lobbyverksamhet är en informell väg att påverka politik på arenor eller i organ där lobbyister själva inte har någon formell beslutsfattande kompetens. Lobbyverksamhet äger rum i styrningsarrangemang på lokal, nationell, regional och internationell nivå. Medan den mesta forskningen om lobbying fokuserar på hur företag, intressegrupper eller NGO:er försöker utöva inflytande via statliga aktörer, är kunskapen om stater som lobbyister mer begränsad. Beslutsfattande inom EU är ett bra exempel där stater agerar som lobbyister och försöker påverka EU:s politik. Den beslutsfattande makten ligger hos Europeiska unionens råd och Europaparlamentet.

Artikeln baseras på en fallstudie av den svenska regeringens lobbyverksamhet i samband med att EU:s energieffektiviseringsdirektiv ändrades 2016–2018. Särskilt fokus läggs på bestämmelserna om individuell mätning och debitering av värme, kyla och tappvarmvatten i flerbostadshus (IMD). Frågan hade varit omdiskuterad på EU-nivå och i Sverige i drygt ett decennium. Den svenska regeringen var en motståndare till strikta regler om IMD och tog tidigt initiativ till att skapa en lobbykoalition som, visade det sig, var framgångsrik i sin lobbyverksamhet. Bestämmelserna om IMD ändrades i linje med Sveriges ståndpunkt. Ett särskilt viktigt resultat och en slutsats från min forskning är att Sveriges regering lyckades påverka frågans komplexitet och därigenom påverka beslutsfattarnas behov av extern expertis. Genom att leta efter länkar till andra politiska frågor eller områden kan en fråga som från början verkar enkel göras mer komplex och därmed öka chansen att lobbyverksamheten lyckas. Detta



gjordes av Sverige och dess allierade, som kopplade den energipolitiska frågan om IMD till bostadspolitik och energifattigdom och därmed till socialpolitik.

Det huvudsakliga målet för intressegrupper och stater som lobbyister är att påverka politiska beslut. Men inte alla intressegrupper eller stater lyckas med sina lobbyförsök. Vilka faktorer förklarar vad som gör en lobbyist till en vinnare eller förlorare?

I en jämförande analys av lobbystrategier och lobbyframgång för EU:s medlemsstater inom politikområdena jordbruk, ekonomi och miljö, fann forskare att medlemsstaters lobbyframgång beror på deras resurser, transaktionskostnader, policyfrågans uppmärksamhet och argument. Det finns emellertid ytterligare faktorer som påverkar lobbyverksamhetens inflytande: aktörstyp, relativ storlek på lobbykoalitionen, grad av komplexitet i frågan samt grad av konflikt. För att förstå och förklara inverkan och framgång av lobbyverksamhet är det även viktigt att förstå den lobbystrategi som använts.

Vilken lobbystrategi använde Sveriges regering? En lobbystrategi omfattar lobbykoalitionen, det vill säga den grupp av aktörer som man samarbetar med, lobbyadressaterna, det vill säga de som lobbyverksamheten riktas mot, samt kanalerna för överföring av information.

När energieffektiviseringsdirektivet skulle revideras 2016–2018 tog den svenska regeringen tidigt rollen som normförespråkare och bjöd in flera intressegrupper för fastighetsägare och hyresgäster på nationell nivå och EU-nivå för att bilda en lobbykoalition. Dessa var Allmännyttan Sverige, Energiföretagen Sverige, Fastighetsägarna Sverige och Hyresgästförbundet Sverige samt European Property Federation, Housing Europe och International Union of Tenants. Kontakt togs även med svenska europaparlamentariker i industri- och miljöutskotten.

Regeringskansliet och Sveriges ständiga representation vid EU beslutade tidigt att lobbyverksamhet skulle riktas mot Europaparlamentet och Europeiska kommissionen, utöver medlemsstaterna i rådet. Man hade lärt sig av det mindre lyckade påverkansarbetet då energieffektiviseringsdirektivet först förhandlades fram under 2010–2012. Alla nyckelinstitutioner i EU adresserades således denna gång.

Den svenska regeringen använde olika kanaler för att sprida information. Den skrev flera ståndpunktspromemorior som kompletterade de ståndpunkter och förslag till ändringar som Sverige lade fram formellt under rådets förhandlingar. Svenska tjänstemän hade flera informella möten med rådets ordförandeskap, andra medlemsstater, parlamentsledamöter och deras assistenter samt enhetschefen för energieffektivitet vid Europeiska kommissionen. När det gäller lobbyverksamhet från andra aktörer i lobbykoalitionen presenterade European Property Federation, Housing Europe och International Union of Tenants för första gången någonsin en gemensam ståndpunkt som skickades till alla EU-institutioner. En annan viktig kanal var ett seminarium i Europaparlamentet om byggnaders energieffektivitet i april 2017, som den svenska regeringen anordnade tillsammans med European Property Federation, Housing Europe och International Union of Tenants under värdskap av två svenska parlamentsledamöter.

Så varför var regeringen framgångsrik i sin lobbyverksamhet?

När det gäller *aktörstyp* har intressegrupper som representerar diffusa intressen mycket svårare att påverka beslutsfattare än intressegrupper som representerar koncentrerade intressen. När det gäller lobbykoalitionen som leddes av Sverige var intressena koncentrerade. Det var en tydlig fråga som på-



Regeringskansliet och Sveriges ständiga representation vid EU beslutade tidigt att lobbyverksamhet skulle riktas mot Europaparlamentet och Europeiska kommissionen, utöver medlemsstaterna i rådet”



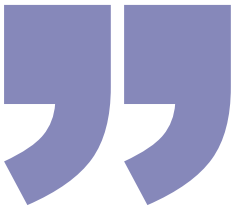
verkansarbetet gällde – behovet av mindre strikta regler om IMD.

När det gäller den *relativa storleken på lobbykoalitionen* mot IMD var den större än den koalition som förespråkade IMD då energieffektiviseringsdirektivet skulle omförhandlas. Detta var till Sveriges fördel.

När det gäller Sveriges *resurser* hade Miljö- och energidepartementet en senior handläggare, ett kansliråd, som arbetade 60 procent av heltid med förhandlingar om energieffektiviseringsdirektivet. Sverige hade också ett energiråd i Bryssel som arbetade heltid med förhandlingar och lobbyverksamhet. Båda hade lång erfarenhet av att arbeta med EU-lagstiftning om energifrågor och hade goda kontakter med experter från andra medlemsstater, enhetschefen och handläggare vid Europeiska kommissionens enhet för energieffektivitet samt med europaparlamentariker. Skapandet av lobbykoalitionen kan ses som ett sätt för regeringen att få tillgång till mer resurser. Regeringen och koalitionen knöt även till sig resurser utanför den direkta lobbyorganisationen, till exempel fastighetsbolag och Boverket, för att få ytterligare information om IMD i Sverige. Det faktum att regeringen allierade sig med intressegrupper gav tillgång till ekonomiska resurser som gjorde det möjligt att anordna ett seminarium i Europaparlamentet. Sist men inte minst var kanslirådet vid Miljö- och energidepartementet en viktig resurs. Utan hens ledarskap hade lobbykoalitionen inte bildats.

Låga *transaktionskostnader* är ett villkor för medlemsstaters framgång i lobbyverksamhet. Ju längre en medlemsstat har varit medlem i EU, desto mer tid har delegationerna fått bekanta sig med människor inom EU-institutionerna. Ju fler platser en medlemsstat har i Europaparlamentet, desto billigare blir det att bedriva lobbyverksamhet gentemot Europaparlamentet. Antalet medborgare som arbetar inom Europeiska kommissionen kan också påverka transaktionskostnaderna. När det gäller transaktionskostnader hade Sverige varit medlem i EU i mer än tjugo år vid tidpunkten för revideringen av energieffektiviseringsdirektivet. Kontakter med människor i EU-institutionerna hade skapats av kanslirådet och energirådet i andra frågor om EU:s energipolitik, så de var bekväma med ytterligare kontakter. Sverige hade tjugo platser i Europaparlamentet, med fyra ledamöter i industriutskottet. Inga svenskar arbetade dock vid kommissionens enhet för energieffektivitet. Sverige har en hög frekvens av lobbying, trots att Sverige är en liten medlemsstat. Detta sänker transaktionskostnaderna.

En sakfrågas *uppmärksamhet* är en viktig faktor som avgör framgången för lobbyverksamhet. Frågan om IMD hade varit



Skapandet av lobbykoalitionen kan ses som ett sätt för regeringen att få tillgång till mer resurser”

## Om författaren

**Fredrik von Malmberg** är docent och universitetslektor i statsvetenskap vid institutionen för ekonomisk och industriell utveckling, Linköpings universitet. Hans forskning fokuserar på policyprocesserna kopplade till EU:s energipolitik. ■

omtvistad i EU sedan samrådsfasen av energieffektiviseringsdirektivet 2010. Det var främst en debatt mellan å ena sidan Europeiska kommissionen och å andra sidan Sverige och Finland. Det var inte en fråga i den allmänna opinionen i EU. Frågan var dock mycket politiserad i Sverige, och regeringens förslag till genomförande av de ursprungliga IMD-bestämmelserna möttes av stark kritik, något som noterades i nyhetsartiklar i Dagens Nyheter.

En framträdande hypotes i forskning om lobbyverksamhet är att dess framgång varierar beroende på den politiska *frågans komplexitet*. Ju mer komplex en fråga är, desto större behov har beslutsfattare av att få experthjälp, vilket gynnar lobbyister. Frågan om IMD kan vid första anblicken verka vara en fråga med låg komplexitet. Det är dock en ganska komplicerad fråga. Frågan har konsekvenser för lagstiftning utanför EU:s energipolitiska område, till exempel bostads- och hyrespolitik, som är exklusiv kompetens för EU-medlemsstater, varför kommissionen inte har möjlighet att påverka lagstiftningen i medlemsstaterna. Frågan har också koppling till energifattigdom och således till socialpolitiken. I Sveriges riksdag behandlas frågan av näringsutskottet, men även civilutskottet berörs. I Europaparlamentet behandlas frågan av industri- och miljöutskotten. Detta utnyttjades av den svenska regeringen som genom att knyta frågan om IMD till andra frågor kunde öka frågans komplexitet.

Eftersom lobbyverksamhet av naturen är en kommunikativ insats måste lobbyister förmedla *argument* till lobbyadressater så att de stöder deras positioner. Förespråkare av IMD hävdade att strikta bestämmelser skulle förbättra hushållens kunskaper om deras energianvändning och därmed ge dem bättre kunskap att minska sin energianvändning genom förändrat beteende. Denna ståndpunkt byggde på erfarenheter från Danmark och Tyskland som pekade på att IMD kunde ge energibesparingar på upp till 20 procent. Den svenska regeringen bestred giltigheten i dessa erfarenheter i hela EU. Svenska erfarenheter visade snarare en ökad energianvändning till följd av IMD, på grund av att människor är villiga att betala mer för högre inomhustemperatur. Det huvudsakliga resonemanget från regeringen och dess allierade var att strikta regler för IMD skulle ta bort incitament för renoveringar av byggnader och därmed ha negativa effekter på byggnaders energieffektivitet, något som skulle motverka målsättningar i EU:s direktiv om byggnaders energiprestanda. Sverige och dess allierade hävdade vidare att strikta bestämmelser skulle förändra bostads- och hyrespolitiken och att IMD skulle kunna öka energifattigdomen och därmed påverka socialpolitiken.



Sveriges regering lyckades påverka frågans komplexitet och därigenom påverka beslutsfattarnas behov av extern expertis”

När det gäller frågans *grad av konflikt* vid tidpunkten för förhandlingarna om det reviderade direktivet var det inledningsvis stor konflikt i frågan. Europeiska kommissionen och Sverige hade en långdragen rättsprocess kring frågan. Kommissionens förslag till ändring var marginellt jämfört med de ursprungliga bestämmelserna, men Sverige, tillsammans med Finland, ville åstadkomma omfattande förändringar av bestämmelserna. Förhoppningen var att slippa undan alla krav på IMD. Någon tydlig förespråkare av IMD fanns inte vid sidan av kommissionen. Sverige och dess allierade var högljudda och kommissionen motsatte sig deras argument i ett tidigt skede, men efter seminariet i Europaparlamentet visade sig kommissionen acceptera ståndpunkter och förslag från Sverige. I rådet löstes frågan på en lägre förhandlingsnivå, mellan energiråd och attachéer, inte på ambassadörs- eller ministernivå. Inte heller i Europaparlamentet fanns några tydliga förespråkare av IMD, så de svenska europaparlamentarikerna hade en lätt väg att gå för att förmå rapportören att föreslå de ändringar som Sverige och dess allierade föreslog.

Sammantaget var alla faktorer som enligt litteraturen förklarar framgångsrik lobbying till fördel för Sverige. Ett särskilt viktigt resultat och en slutsats från min forskning är att Sveriges regering lyckades påverka frågans komplexitet och därigenom påverka beslutsfattarnas behov av extern expertis. En frågas grad av komplexitet i det enskilda fallet tas enligt teorin för givet, men den kan, som jag visat, påverkas av lobbyaktörer. Man kan vidare dra slutsatsen att det är av stor vikt att bilda en koalition av intressen med andra medlemsstater och olika intressegrupper och att rikta lobbyverksamhet mot alla EU-institutioner för att nå framgång i lobbyverksamhet. Sådant normativt påverkansarbete är särskilt viktigt för små medlemsstater som Sverige.

Avslutningsvis ger min forskning förbättrad kunskap om staten som lobbyist, särskilt om små staters lobbyverksamhet i EU. Denna kunskap kan vara till nytta för Regeringskansliet, Sveriges ständiga representation i EU, myndigheter, branschorganisationer och företag, så att de bättre kan utforma sin lobbyverksamhet i framtida utformning av EU-policy. ■

#### Litteratur

- Björkdahl, A. (2008). Norm advocacy: a small state strategy to influence the EU, *Journal of European Public Policy*, 15(1), 134–159.
- Klüver, H. (2011). The contextual nature of lobbying: Explaining lobbying success in the European Union, *European Union Politics*, 12(4), 483–506.
- Mahoney, C. (2007). Lobbying success in the United States and the European Union, *Journal of Public Policy*, 27(1), 35–56.
- von Malmberg, F. (2022). Theorising member state lobbying on European Union policy on energy efficiency, *Energy Policy*, 113057.
- Panke, D. (2012). Lobbying institutional key players: How states seek to influence the European Commission, the Council Presidency and the European Parliament, *Journal of Common Market Studies*, 50(1), 129–150.





## Hej Gunnar Westling!



**I dag arbetar du som strategisk rådgivare och leder chefs- och styrelseutvecklingsinsatser av olika slag. Tidigare var du aktiv som forskare på Handelshögskolan i Stockholm och skrev din avhandling om olika mötesformer.**

*Jag vet att ditt intresse för möten och deras konsekvenser har hållit i sig, och i den här intervjun är jag framför allt nyfiken på att höra vad du tänker om coronatidens mötesmönster.*

*I vilka former har vi mötts, i vilka former har vi inte mötts och hur har det påverkat oss? Men låt oss börja från början:*

### **Hur väcktes ditt intresse för möten, och vad var det du studerade?**

Under avhandlingstiden kom jag att bli intresserad av hur det går till när problem ska lösas och hur lärandet då gick till mellan ingenjörer på Ericsson. Jag undersökte några omfattande tekniska utvecklingsprojekt som syftade till att utveckla system för telekommunikation, och kom fram till att jag ville förstå mer om vilka som träffades, hur de träffades och framför allt om det hade någon betydelse i vilken form av möten interaktionen skedde: i stormöten, formella arbetsmöten, korridorsnack eller privata samtal.

### **Berätta om något spännande resultat från din egen mötesforskning!**

Jag samlade in information om vilka inter-

aktioner de anställda hade, och efter hand framträdde flera mönster. Bland annat såg jag att de projekt som hade mer av informell kommunikation – alltså korridorsnack och privata samtal – också verkade vara mer framgångsrika i att hantera problem på ett sätt som fick osäkerheten att minska i de frågor som mötesdeltagarna försökte lösa tillsammans. Den skillnaden var tydlig jämfört med projekt där deltagarna främst interagerade i stormöten och formella arbetsmöten. Detta resultat gjorde mig intresserad av hur vi i organisationer hanterar komplexitet mer generellt, och inte minst hur ledningen agerar när det är mycket osäkerhet. Ibland kan det hända att det blir mest formella möten och att man då missar det stora värdet av informella interaktioner.

### **Vilken typ av möten har vi lyckats bäst med under pandemin, och du ser det?**

Det är utan tvekan de möten som jag kallar formella arbetsmöten. Det är ju främst dessa vi har kunnat ordna digitalt. Jag tycker mig också se att olika typer av stormöten har fungerat riktigt bra digitalt, det vill säga en situation där några få personer förmedlar något till många som deltar mer passivt, ofta som åhörare.

### **Vilken typ av möten har vi lyckats sämst med och varför?**

De informella mötena har i alla fall minskat betydligt. Också informella interaktioner i samband med formella möten har i många



På bilden syns, förutom Gunnar Westling, Anna Lirén (Sobona & Kommunalas företagens ledarskapsakademi) och Karin Ternelius (Tuff Ledarskapsträning).

fall helt fallit bort. Vi har förstås sett en del digitala möten i mindre konstellationer, till exempel mellan två eller tre personer, men de har varit mer ovanliga än de hade varit om vi hade setts fysiskt. Det jag lärde mig i min forskning, när jag undersökte det man kan kalla korridormöten, är att dessa oftast sker slumpmässigt och reaktivt när vi finns i varandras direkta närhet. Det innebär att när jag ser en person blir jag påmind om att vi borde prata om en fråga. Om jag däremot inte ser personen framför mig, eller att vi bara ses på en skärm i ett stort digitalt möte, uppstår inte dessa "korridorsnack" i samma omfattning.

#### **Vad har mötesformerna under coronatiden haft för konsekvenser?**

Det jag ser är att frågor vi redan har definierat och blivit överens om, dem har vi kunnat hantera väldigt väl och effektivt. Däremot har det varit svårare att smidigt ta upp de knepiga och kniviga frågorna som kanske också är känsliga på olika sätt. I många fall har det lett till att vi "fegat ur" och helt enkelt inte tagit upp dessa frågor. Och i de fall där det ändå har skett har diskussionen ofta blivit "platt". Jag skulle tro att detta redan har påverkat vår förmåga till innovativa tolkningar och lösningar på komplexa frågor på ett omfattande sätt. Man kan säga att vi har en "informell mötesskuld" att hantera. Något paradoxalt kan det alltså vara så att vår förmåga att hantera osäkerhet kan ha minskat, snarare än ökat, under pandemin.

#### **Vilka generella råd kan du ge för bättre möten?**

Förberedelser är en nyckel. Men kanske inte på det sätt man tänker på det i vanliga fall. De flesta möten blir väldigt mycket bättre om alla är pålästa innan, och särskilt om man bett var och en komma med någon form av input på en grundläggande fråga kopplat till den bakgrundsbeskrivning som erbjudits. Då kan man koncentrera fokus i mötet till de viktigaste frågorna, det vill säga där vi inte är överens eller där det finns mycket komplexitet och osäkerhet. Detta är inte helt olik det skolan ägnar sig åt i dag, det vill säga "flipped learning". På samma sätt skulle man kunna arbeta mycket mer med "flippade möten". Ett generellt råd är förstås att prata mer om hur vi möts och vad det får för konsekvenser.

Intervjun gjordes av *Susanna Alexius*

**Varmt tack, Gunnar! Vi hoppas att den här artikeln kan inspirera våra läsare att sätta i gång fler sådana samtal, och inte minst under informella former vid kaffemaskinen eller i korridoren på väg till ännu ett formellt arbetsmöte ...**

---

#### **Litteratur**

Westling, Gunnar (2002). *Balancing innovation and control: A study of face-to-face meeting in complex product development*. Doktorsavhandling i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm: EFI förlag.



Andreas Linderyd  
och Anders Parment



## Vad händer om partierna förlorar sina medlemmar?

### I korthet

Partiernas marknadsivering och kommunikativa professionalisering riskerar leda till minskat inflytande för vanliga medlemmar. ■

**Bryr sig partierna bara om sina medlemmar** när det är valrörelse?

Frågan diskuteras av Olle Wästberg, ordförande i 2014 års demokratiutredning, i boken *Den hotade demokratin*. Han skriver att de politiska partierna, som under 1900-talet myllrade av liv, har blivit elitistiska. Antalet medlemmar har minskat kraftigt sedan 1985, vilket länge väckt frågor om det politiska gräsrotsarbetets relevans. Kommer vi att lockas att skriva motioner, delta i remissarbeten och kandidera för att tjäna det allmännas bästa? Wästberg låter inte optimistisk. Partierna är i dag inte mycket mer än valorganisationer, skriver han. Medlemmarna uppfattas av partierna mer som programutdelare än människorna bakom politiken.

Svenskarnas ideella engagemang saknar motstycke. Enligt 2019 års befolkningsundersökning arbetar 51 procent ideellt. Med statsvetare Erik Amnås uttryck är många även *stand by*, redo för en insats när så krävs. Nya nätverk och föreningar bildas, det medborgerliga engagemanget är fortsatt stort.

Men fler än Wästberg följer oroligt de politiska partierna – och frågar sig vilka som avgör deras politik. Har partistämman eller valstrategerna sista ordet? Aktuella exempel är Socialdemokraternas omsvängning i Nato-frågan, som varit identitetsbärande för partiet i decennier, och Liberalernas beslut att förbjuda alla konfessionella friskolor. På kongressen 2017 sa de nej, inför årets valrörelse blev ställningstagandet det motsatta. Ett annat exempel är Centerpartiet som i årets valrörelse öppnade för att ingå i en S-ledd regering. Omsvängningar som dessa, inte sällan efter att fokusgrupper konsulterats, visar att avgörande beslut i större utsträckning fattas av partiledaren och valstrategerna. Makten koncentreras. Partierna som ideologiska aktörer och demokratiskolor urvattnas gradvis.



I partipolitikens förändring skriver statsvetarna Christina Garsten, Bo Rothstein och Stefan Svallfors om det inflytande som de policyprofessionella har – stabschefer, sakkunniga, pressekreterare, konsulter, utredare och andra experter. Svend Dahl behandlar skiftet i fokus från medlem till väljare – en marknadsorientering – och skriver att det parti som tror att medlemmarnas värderingar avspeglar väljarnas knappast blir framgångsrikt.

Men hur ser det ut i partiernas ledning, i kretsen kring partiledaren? Uppfattar den politiska staben, inkluderat parti-sekreterare, policychef och kommunikationschef, att partiledaren och de själva fått ett mer långtgående mandat? Vi har frågat personer från sex riksdagspartier (Moderaterna och Sverigedemokraterna avstod) i partiernas toppskikt. Vi har också frågat statsvetare och medieforskare samt medarbetare på Bonnier News och Dagens Nyheter, Dagens Industris, Göteborgs-Postens och Svenska Dagbladets ledarsida om konsekvenserna av förändrade partipolitiska villkor.

Ett återkommande svar är att partierna befinner sig i ett ständigt kampanjläge. I en grandios och individualistisk tid som vår personifieras politiken ytterligare. Rampljuset för en partiledare är starkare och strategerna försöker aktivt styra händelseförloppet. Vad premieras då på vägen till partitoppen? Är det bättre att vara skicklig twittrare än vass på att debattera, fördjupa sig och skriva motioner? I våra möten beskrivs ett nytt landskap. Förr köade reportrar för en intervju med partiledaren. I dag är det ofta omvänt: staberna uppvaktar mediehusen. Tempot skruvas upp, medierna är fler, underhållningen ökar, gårdagens nyheter är passé. Taktik tycks också vinna över långsiktig strategi. Det går inte hur länge som helst – till slut fick även Boris Johnson avgå – men skickligt och väl förberett kastas fokus ofta mellan mer eller mindre angelägna ämnen och frågor. Det gäller också att hantera en *affektiv polarisering*, att medborgare har negativa åsikter och förutfattade meningar om andra partiers anhängare, trots att de inte är ideologiskt polariserade.

”Vi är jävligt bra på att organisera oss”, säger Helena Salomonson, kommunikationschef för Socialdemokraterna, och lyfter entusiastiskt fram partiets kraft som folkrörelse.

En delvis annan bild ger andra socialdemokrater. Tidigare partisekreterare Lars Stjernkvist befarar att insikter saknas om riskerna med att färre personer formar besluten och oroas av att för få i partierna inser medlemmarnas betydelse för det politiska vardagsarbetet runt om i landet. Också Joel Stade – sakkunnig i Stefan Löfvéns statsrådsberedning – ser ett folkrörelseideal som skaver mot partiledningens vidsträckta mandat att bestämma politiken. Detta förstärks av att statsministern



... partierna befinner sig  
i ett ständigt kampanjläge”

fått en tyngre roll, i regeringen och internationellt, påpekar han. Under dessa förhållanden menar kulturpolitiska talespersonen Lawen Redar att partierna måste ändra sig, annars växer gapet till medborgarna med följderna att allmänheten blir mindre kunnig om de processer som föranleder demokratiska beslut och kompromisser för att bemöta medborgarnas olika intressen. Även om sociala medier ger påverkansmöjligheter upplever Redar att det sker på bekostnad av att utforma skarpa lagförslag, politikernas viktigaste uppdrag. Också hon betonar medlemskapets värde – det räcker inte att medlemmar knackar dörr och för ut vad andra bestämt, de måste också få utforma politikens innehåll. I ljuset av detta, säger Redar, är det hoppfullt att partiet avsatte en heldag på senaste kongressen åt att diskutera organisation och stadgar.

I vårt samtal med statsvetare Marie Demker lyfter hon fram att partierna har små marginaler om de vill behålla de funktioner som den representativa demokratin föreskriver: att representera konfliktlinjer och olika intressen. Hon tror att partierna underskattar utmaningen i att rekrytera till förtroendeuppdragen. Urvalet är tunt – redan nu har mindre partier svårt att fylla platser runt om i Sverige. Det vore bättre med stora partier än många små, säger Demker. De stora är vana att bråka internt, och när de enas har det föregåtts av vitaliserande processer som bidrar till stabila och långsiktiga positioner.

Samtidigt behöver partierna hantera vad väljarna efterfrågar. I Sverige röstar vi på partier och sakfrågor, inte på personer, brukar det sägas. Ofta åberopas valforskarna vid SOM-institutet i Göteborg. Men blir inte partiledaren viktigare för valet vi gör? Det är välbelagt att det vi uppger i undersökningar inte nödvändigtvis är vad vi tycker – vi försköner när vi blir tillfrågade. Det tycks dessutom som att partiidentifikationen avtar. Allt färre känner sig exempelvis som en moderat eller miljöpartist, berättar medieforskaren Jesper Strömbäck.

Magnus Demervall, policychef och biträdande partisekretärer i Centerpartiet, tillhör dem som tycker att partiledaren blivit viktigare för hur ett parti uppfattas. Han vill också nyansera argumentet att vi "bara röstar på parti".

"I dag är det uppenbart att det krävs en partiledare som du har förtroende för. Partiledaren har blivit ett varumärke, mediedramaturgin driver fram det. Du ska synas och förväntas delta överallt. Tackar du nej till en partiledardebatt står din plats tom och alla kan se det."

Johan Ingarö, policychef i Kristdemokraterna, håller med om partiledarens betydelse och det intensiva tempot. Jämfört med tidigare är det konstant valrörelse, säger han. Däremot ifrågasätter partisekretärer Peter Kullgren föreställningen att



partiledaren tar allt utrymme. Ebba Busch gör inte allt och partiet var mer toppstyrt förr, anser Kullgren.

Det finns en skillnad på vad personer i respektive utanför politiken säger. Till skillnad från dem utanför partierna – och dem som under andra år haft tunga positioner – ifrågasätter stabsfolket föreställningar om ökad elitism, att partierna är mer oengagerande, mindre folkrörelseorienterade och att makten knyts till en snävare krets. "Miljöpartister älskar re-missarbete", säger partisekreterare Katrin Wissing och betonar att det är allt annat än toppstyrt. Gustav Georgson, kommunikationschef och biträdande partisekreterare i Liberalerna, uttrycker det så här:

"Vissa partier följer alltid partiledaren och håller samman. I Liberalerna, och i Miljöpartiet, känner många medlemmar en slags grundlagsstadgad rätt att uttrycka sin mening i varenda fråga. Det gör det lite svårare att hålla ihop partiet och kommunikationen."

## Om författarna

**Andreas Linderyd** är ekonomie doktor och affilierad forskare vid Centrum för mångvetenskaplig forskning om religion och samhälle (CRS) vid Uppsala universitet. Han disputerade år 2020 på Åbo Akademi med avhandlingen *De varumärkeskluvna: Varumärkesarbete och värdegrund retorik i ideell och offentlig verksamhet*.

**Anders Parment** är ekonomie doktor och lektor vid Stockholm Business School. En stor del av hans forskning har handlat om hur nya generationer påverkar konsumtion, arbetsliv och civilsamhälle. ■

Detta är viktiga poänger. Även om medlemsrasen drabbat alla har vissa partier en stark tradition av förankring och delaktighet. Partikulturen skiljer sig åt. Reformisterna, en socialdemokratisk förening, nämns också som exempel på en intern mobilisering för att förändra partiets politik. Stabspersonerna pekar även på engagemanget och debattlusten i sociala medier. Att lyckas där kan ge en språngbräda till inflytelserika politiska positioner, menar de. Personerna utanför politiken, forskarna och ledarskribenterna, tycks inte lika övertygade. De är angelägna om att skilja på medial uppmärksamhet – som att ha många följare på Twitter, Instagram och Tiktok – och reellt politiskt inflytande.

Partiledarna själva då? Nooshi Dadgostar menar att många ängsligt springer åt samma håll, men det är sparsmakat med attraktiva samhällsvisioner. Hon säger att vi behöver vidga det politiska samtalet, komma bort från spelet och i stället fokusera på välfärdsfrågorna som lätt faller bort när journalister och politiker lockas till uppseendeväckande rubriker och omedelbart genomslag. Dadgostar längtar efter stora debatter om sjukförsäkringsnivåerna, kvinnors löner, pensionerna och möjligheterna att förstärka vården och omsorgen. Hon förstår att en partiledare behöver ta plats, gärna bjuda på sig själv när forumet så kräver, men tänker för egen del inte visa upp ett jätteveckert hem där hon myser och leker kuddkrig med barnen. Dadgostar är tveksam till att det skulle gå bättre för partiet om hon blev mer personlig i sociala medier. Vi noterar också att Magdalena Andersson och Johan Pehrson – båda sparsamt personliga på dessa arenor – haft framgång ändå.

Vilka slutsatser kan dras av detta? Och vilka ytterligare frågor kan vi ställa?

**Ett ökat avstånd mellan partitopp och medlemsrörelse**



... partierna måste  
ändra sig, annars växer  
gapet till medborgarna”

**får konsekvenser.** Intresset för politik är stort men tar sig nya former. I medielandskapet premieras snabba beslut och toppstyrning. Vilka risker blir uppenbara om detta tar udden av medlemmarnas engagemang, att de hellre gör annat? Går vi i en rasande takt mot folktomma, medlemslösa partier – och gör det i så fall vår demokrati mer sårbar? Eller kommer partierna till slut att omorganisera sig? Med större energi ta till vara samhällsengagemanget och vitalisera det partipolitiska medlemskapet?

**Ombytliga väljare förklarar toppstyrningen.** Lojaliteten minskar, valmöjligheterna blir fler. Likt vi byter semesterort, klädmärke och matbutik byter vi också parti. På vilka sätt förändrar detta partierna – och vad de i förväg vågar lova väljarna? Hur kan partiernas kundorientering, ängslighet och taktiserande förklaras och förstås i ljuset av ett utbrett konsumtions- och varumärkestänkande i samhälle och organisationer?

**Partiledarens betydelse förändras.** Partiledaren exponeras som aldrig förr och ges ett långtgående mandat. Ett ökat förtroende för partiet efter ett partiledarbyte – trots att inget sakpolitiskt förändrats – kan ses som ett ytterligare tecken på partiledarens betydelse. Vad blir då följderna om ännu mer makt knyts till partiledaren och dess stab?

Vi måste vara observanta på konsekvenserna av partiernas marknadisering och kommunikativa professionalisering. På vad som sker när partiernas kontrollbehov och vilja att framstå i god dager hos väljarna bara ökar. Ju större mandat partiledaren och dess stab får, desto mindre blir alla de frivilliga medlemmarnas inflytande. Kan demokratin på sikt vara lika stark när merparten av medlemsrörelsen negligeras och gradvis tystnar? Har vi snart partier utan medlemmar? Inte minst behöver vi förstå gräsrotternas egna perspektiv. Vad krävs för att de ska kunna och vilja förändra politiken på riktigt, göra mer än knacka dörr och dela partiets filmklipp i sociala medier? ■

#### Litteratur

- Amnå, Erik (2008). *Jourhavande medborgare: Samhällsengagemang i en folkrörelsestat*. Lund: Studentlitteratur.
- Amnå, Erik, Ekström, Mats & Stattin, Håkan (2016). Ungdomars politiska utveckling. Slutrapport från ett forskningsprogram. RJ:s skriftserie 12. Riksbankens Jubileumsfond i samarbete med Makadam förlag.
- Dahl, Svend (2011). Efter folkrörelsepartiet: *Om aktivism och politiska kursomläggningar i tre svenska riksdagspartier*. Stockholm: Stockholm Studies in Politics 140, Stockholms universitet.
- von Essen, Johan & Svedberg, Lars (red.) (2020). *Medborgerligt engagemang i Sverige 1992–2019*. Arbetsrapportserie nr 98. Stockholm: Ersta Sköndal Bräcke högskola.
- Garsten, Christina, Rothstein, Bo & Svallfors, Stefan (2015). *Makt utan mandat: De policyprofessionella i svensk politik*. Stockholm: Dialogos.
- Madestam, Jenny (2009). *En kompispappa och en yttig djuping: Partieliters ambivalenta partiledarideal*. Stockholm: Stockholm Studies in Politics 132, Stockholms universitet.
- Wästberg, Olle (2021). *Den hotade demokratin: Så kan den räddas i populismens tid*. Stockholm: Ekerlid.

# 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.

### ■ Tillbakablickar: En professors erinringar, Lars Engwall. EKERLIDS, 2022. 480 SIDOR.

I personregistret i Lars Engwalls nytkomna memoarer finns 1397 människor upptagna, om jag räknat rätt. Eftersom boken är 462 sidor lång exklusive personregister så innebär det att jag fått bekanta mig med drygt tre nya personer per sida under min läsning. Lars Engwall har inte samarbetat med alla dessa 1397, varken Swedenborg, Marilyn Monroe eller William Wordsworth, men många av dem har han haft samröre med. Det här är memoarer som handlar om nätverk och kollektiva ansträngningar.

Strukturen som valts för boken är dock utifrån de roller Lars Engwall haft i sitt studie- och yrkesliv. Han skriver underfundigt, med klädsam självironi, men utan blygsel för att lyfta fram egna prestationer om livet han levt i rollen som student, doktorand, doktor, professor, ledningsledamot, utvärderare, granskare, stiftelseledamot, managementforskare, organisationsforskare, akademiledamot och emeritus. 1961 tar Engwall studenten, därefter kommer en exposé över hans liv, uppdrag som granskare vid forskningsråd, ledamot i stiftelser och akademiska sällskap, interna uppdrag på universitetet, doktoran-



**Genom människorna tydliggörs att organisationen av vetenskapen ofta är informell, ett nätverk leder till ett annat**

der, forskningsnätverk, forskargrupper och konferenser, ofta internationella sådana. En aldrig sinande ström av aktivitet och engagemang fram till i dag då han fortfarande är aktiv i stiftelser och akademier, och kommer till institutionen i Uppsala för att delta i seminarier, är på plats.

Om professors roller bildar varpen i den gobeläng över livet som vävs i boken, så är människorna inslaget som ger berättelsen liv, mönster och bilder. Den stora massan träffar han och samarbetar med i externa sammanhang, professorer, politiker, företagsledare, kulturarbetare och många andra. Han berättar ofta med ömhet i rösten men ibland lite bitskt om människorna han arbetat med. Ömheten står ofta i relation till kunnighet och skicklighet hos den andra. Genom människorna tydliggörs att organisationen av vetenskapen ofta är informell, ett nätverk leder till ett annat. Boken skildrar hur vetenskap är organiserad utanför universitetet, hur beslut fattas, vad syftet med verksamheterna är, hur människor väljs in, och vilka människor som väljs in. Dessa är till största delen vita män med socialt och kulturellt kapital, men i bokens kronologi kan skönjas att det sakta håller på att ändras.

Återkommande i boken är dråpligheter som drabbar professorn i mötet med alla dessa människor. Professorns fru Gunnel Engwall, tillika professor, är ofta inblandad i dråpligheterna. Läsaren tas med på segelbåtturer som går snett och till den gång då Lars och Gunnel tappar ett berg med kiwifruktur på golvet i en flott hotelllobby i Rom.

Jag roas av myllret av människor, miljöerna och dråpligheterna, men ibland hade jag hellre läst fördjupade beskrivningar istället för att möta figurer som mer är statistiker än aktörer. Många intressanta händelser svischar förbi lite väl snabbt. För mig som företagsekonom är de delar som handlar om företagsekonomi intressanta, genom boken får jag ytterligare inblick i ämnets historiska utveckling. Det är ju en av professorns många paradgrenar men tyvärr är inslagen av själva ämnet inte så stort, jag hade gärna läst mer.

I mina ögon är det här en bok skriven för unga forskare och universitetslärare, den ger en bild av vad det innebär att ta ansvar som disputerad, som möjligen håller på att gå förlorad. Visst har Lars Engwall tyckt att det varit roligt och säkert blivit smickrad av alla uppdrag, men att över lång tid utföra saker i de här miljöerna kräver uthållighet och förmåga att bita ihop som varken smicker eller roligt kan uppbåda, det krävs ansvarskänsla. Engwall skriver själv en del om vetenskapens tilltagande individualisering, som inte kommer av själviska individer utan av granskningsystem. Om vetenskapen ska behålla sin legitimitet och relevans behöver det individualistiska kompletteras med orientering mot det kollektiva. Visst kan jag fnissa lite åt det digra personregistret, och förfasas över alla män av börd, men i det finns också något fint: människor som tar ansvar tillsammans. Jag tänker att det behövs fler som Lars Engwall som tar hand om vetenskapen tillsammans med andra, och att många unga inom vårt skrå kan ta intryck av hans tillbakablickar.

Av Signe Jernberg

Signe Jernberg är universitetslektor i företagsekonomi vid Högskolan i Gävle. ■

### ■ **Entreprenörskap – från tanke till handling**, Hans Landström och Marie Löwegren.

STUDENTLITTERATUR, 2022. 320 SIDOR.

Ibland är det extra roligt att skriva recensio-

ner. Speciellt när jag hittat en lärobok som man upplever att både studenterna och jag som lärare kommer få ut ett stort värde av. Jag kan redan här avslöja att boken *Entreprenörskap – från tanke till handling* av Hans Landström och Marie Löwegren har varit just en sådan angenäm upplevelse.

Jag läser boken som en mycket omfattande omarbetad reviderad utgåva av deras tidigare läroboken *Entreprenörskap och Företagsetablering – från idé till verklighet* (2009). Den tidigare utgåvan var dock en antologi och som jag uppskattade samt har undervisat på under många år men den hade antologins vanliga brister med ojämn kvalitet på kapitlen och inte alltid en sammanhållna helheten.

Därför har det varit speciellt glädjande att upptäcka att den nya boken har överkommit de tidigare bristerna och att Hans Landström och Marie Löwegren gjort en genomtänkt och stor omarbetning med en ny struktur på kapitlen samt tillfört nya pedagogiska inslag som verkligen lyfter boken som ett läromedel.

Viktigast av allt är att författarna har gjort en väl avvägd uppdatering av forskningsläget. Detta är extra angeläget i ett ämne som entreprenörskap där det bland studenter och allmänheten florerar djupt förankrade mytbildningar om entreprenörskap och entreprenörer.

Boken är inledningsvis tydlig med att den utgår ifrån entreprenörskap som etablering av nya företag utifrån ett processperspektiv men där man även väver in forskning som utgår från andra definitioner på entreprenörskap.

Med en bred syn på företaget väver författarna naturligt in teman kring socialt företagande, samhällsnytta och hållbarhet. Boken tar upp entreprenörskap som en kollektiv process och lyfter även fram att företag kan ha flera grundare. Dock faller boken ofta tillbaka till ett individperspektiv på entreprenören i singularis.

Teamperspektivet finns i boken och vi vet att en entreprenör kan vara den som skapar ett grundarteam kring en affärsidé. Vi vet också att det inledningsvis kan vara en mer renodlad teamprocess där flertalet tar entreprenöriella roller och där det också kan dröja innan ett gemensamt mål med företaget utkrystalliseras. Några av de avslutande fallbeskrivningarna i det sista kapitlet illustre-



**Med en bred syn på företaget väver författarna naturligt in teman kring socialt företagande, samhällsnytta och hållbarhet**

rar just detta. Även om individperspektivet behövs så hade det varit bra om man mer tydligt stuckit hål på bilden av att entreprenörskapet nödvändigtvis cirklar kring en enskild individ.

Utifrån ett processperspektiv så är jag extra nöjd med att de i denna utgåva har lyft fram kapitlen kopplat till marknaden, försäljning och prissättning innan de kommer in på resursanskaffning. Att ett företag finns till för att det löser problem och skapar värden för kunder och andra intressenter samt att företaget långsiktigt ska leva på dessa intäkter är ibland inte det första som studenter föreställer sig. Studenterna inser inte alltid att det tidigt finns en poäng att ta kontakt med potentiella kunder parallellt eller innan man fokuserar på resursanskaffningen. Den tidigare lärobokens styrka var just kapitlen kring resursanskaffningsprocessen.

Att dessa delar nu kommer in i en annan struktur och med omarbetade kapitel skapar viktiga pedagogiska poänger och höjer lärobokens kvaliteter ytterligare. Entreprenörskapsområdet är ett komplext och brett forskningsfält och det är svårt att vara uppdaterad på allt. Ett tema där det tillkommit spännande forskning och problematiseringar, och som jag möjligen saknar i boken, är kring varumärkets roll vid företagsetableringar.

Författarna använder sig av och bryter av texten med *koncept-, reflektions-, praktik- och verktygsrutor* som fungerar väl med de teman som behandlas i huvudtexten. I andra läromedel så kan dessa inslag kännas påklistrade men här bidrar de verkligen med pedagogiska poänger. Jag uppskattar att läroboken sista kapitel består av ett antal väl valda och långa fallstudier som på ett bra sätt illustrerar bokens processperspektiv.

Det har inte alltid varit lätt att hitta bra läromedel inom entreprenörskap. Under de senaste åren har det dock dykt upp allt bättre litteratur och denna bok tillhör den skaran. Tack för det! Det slår mig också att boken mycket väl skulle kunna fungera på kurser i ämnet företagsekonomi för att introducera och integrera teman och frågeställningar från de olika delområden ämnet företagsekonomi består av.

Av Tommy Larsson Segerlind

Tommy Larsson Segerlind är lektor i företagsekonomi vid Södertörns högskola. ■



### **En personligt hållen reflektion över förutsättningarna att bedriva akademisk utbildning i Sverige**

■ **Kunskap som känns**, Lars Strannegård. MONDIAL, 2021. 220 SIDOR.

Boken *Kunskap som känns*, av Lars Strannegård, rektor för Handelshögskolan Stockholm, är en personligt hållen reflektion över förutsättningarna att bedriva akademisk utbildning i Sverige som visar på behovet av bildning och argumenterar för kunskapens egenvärde. Inte minst det senare är viktigt att påminna om. Kunskap behöver förstås och respekteras för att kunna komma till användning.

Författaren utgår från egna erfarenheter, både som forskare, lärare och rektor för en av vårt lands mest prestigefyllda akademiska institutioner. Boken är fylld av talande, tänkvärda och pedagogiska exempel som visar på vägar framåt för all högre utbildning.

Den definition av begreppet bildning som man arbetar efter på Handels är hämtad från filosofen Ingemar Hedenius som talar om bildning i termer av förmågan att vara fri och levande i förhållande till det ovissa, vilket är en tanke som Strannegård menar behöver integreras i den högre utbildningen för att kunna forma entusiastiska, tillitsfulla studenter som med en kombination av självförtroende och ödmjukhet griper sig an, först studierna och sedan uppgifterna i arbetet. Förstår man att världen är oöverblickbar, komplex och därför svårtolkad, inser man dels kunskapens egenvärde, dels hur svårt det är att hävda något (särskilt om de sociala aspekterna av tillvaron) med bestämdhet.

Även om boken inte är en kritisk granskning av det svenska högskolesystemet går det ändå att läsa den på det sättet. Innehållet kan förhoppningsvis inspirera både ledningarna, lärarna och studenterna på landets samtliga högskolor att tänka kritiskt kring vad som är den högre utbildningens egentliga mål (kunskap) och vad vi faktiskt fokuserar på i dag (nyckeltal), vilket är två olika saker.

Boken är fylld av exempel på hur lärare, ledningar och studenter kan tänka och göra för att värna den högre utbildningens akademiska kvaliteter. Särskilt inspirerande är konstprojekten och berättelsen om och framgången med bokcirkel och författarträffar som studenterna på Handels erbjuds att läsa utöver de vanliga kurserna. Strannegård visar att om kunskap inte känns och

om den inte får ta tid och plats är det inte kunskap.

Ett av bokens viktigaste poänger är att den visar att kvalitet i utbildning bara kan uppnås genom att fylla kurserna med mer och rikare innehåll och genom höjda förväntningar på studenterna. Resonemanget utgår från ett kvalitetsbegrepp som bygger på att kunskap består av både mätbara och omätbara värden, och att de senare är viktigast, vilket går på tvärs mot dagens prestations- och målfokuserade syn på kvalitet som leder till den kunskapsvidriga tanken att lärande och kunskapsutveckling går att effektivisera.

Strannegård visar hur dagens syn på kvalitet, som något som går att säkra, riskerar leda till att vi får en Hötorgsvetenskap som bara vagt har med den verklighet som befolkas av människor att göra. Där och när kvalitet anses bygga på jämförelser av olika nyckeltal blir det nämligen viktigare att visa upp de bästa *siffrorna*.

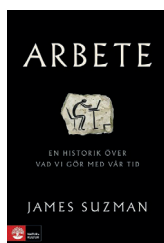
Akademisk kvalitet uppstår dock mellan forskare i högre seminarier och mellan studenter och lärare i olika undervisnings-sammanhang. Det är lite oväntat, men välkommet att läsa Strannegårds kritik av det ekonomiska språk som sprider sig i samhället och som bygger på att allt kan översättas till siffror. Han betonar istället den bedömningskompetens som Jonna Bornemark skrivit och även talat om i riksdagen, som utgår från lärares kvalitativa erfarenheter snarare än från manualer.

Boken avslutas med ett bildningsmanifest för vår digitala samtid. Manifestet placerar människan och det mänskliga, alltså kunskapens analoga egenskaper, i fokus och uttrycks med hjälp av akronymen FREE: Faktabaserat och vetenskapligt förhållningssätt, Reflekterande och självmedvetna studenter och lärare, Empatiska och kulturellt känsliga kompetenser, och slutligen Entreprenörens ansvarstagande förhållningssätt.

Strannegårds definition av kvalitet och bildning skulle, om den accepteras och integreras i lärarprofessionen och politiken, kunna förändra hela det svenska utbildnings-systemet och placera kunskapen i centrum på ett helt annat sätt än med nuvarande mer instrumentella syn på studier och kunskap.

Av Eddy Nehls

Eddy Nehls är universitetslektor vid Högskolan Väst. ■



## Arbete har blivit avgörande för hur vi skapar våra identiteter och roller i samhället

■ **Arbete: En historik över vad vi gör med vår tid**, James Suzman. *NATUR KULTUR ALLMÄNLITTERATUR*, 2021. 375 SIDOR.

James Suzman är socialantropolog med intresse för ursprungsbefolkningars levnads- och arbetsvillkor, han blev en intressant bekant-skap när jag läste hans förra bok, *Affluence Without Abundance – Disappearing world of the Bushman*, en engagerande och angelägen text om en evnen värld där våra förfäder inte nödvändigtvis jämställde rikedom med överflöd.

I sin nya bok *Arbete – en historik med vad vi gör med vår tid* fortsätter Suzman sin diskussion kring överflöd med fokus på att förstå och beskriva vårt samtida förhållande till arbete i relation till materiellt och ekonomiskt överflöd. Med hjälp av talrika historiska exempel samt nya genetiska och paleontologiska data, ansluter sig Suzman till humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning som utmanar idén att industrialiseringen är startskottet för det överskottsorienterade arbetet. Istället driver han tesen att människans möjligheter att ägna sin tid och energi åt andra aktiviteter än de som är kopplade till skapande av ökat materiellt välstånd är något som verkar ha försvunnit med övergången från jägar- och samlarsamhällen till det platsbundna och planeringskrävande jordbruket. Jägar- och samlarsamhällenas fokus på att tillfredsställa sina medlemmars "här-och-nu behov" – som i regel inte krävde mer än 15–20 timmar arbete i veckan – ersattes med perspektiv på tid och arbete som en investering vars avkastning kunde ligga veckor, månader eller år framöver. Detta krävde också att människor i de "primitiva" samhällena övergav sina relativt isolerade och småskaliga samarbeten och började utveckla komplexare relationer och samhällsstrukturer med andra värderingar, normer och praktiker.

Suzman menar att denna utveckling har ett pris. Med komplexa samhällen uppstår behov av fler och mer specialiserade yrken, inte bara inom jordbruk, hantverk och handel, utan också yrken som är sysselsatta med att planera, organisera, samordna, styra och övervaka andras arbete. Vartefter kontroll över jordbruket blivit central i skapandet av många av historiens imperier och när städer senare utmanat landsbygden som den främsta försörjningskällan har arbetet inom nya professioner och yrken börjat utgöra grunden för nya makt- och statusordningar. Arbete har



blivit avgörande för hur vi skapar våra identiteter och roller i samhället. Det är denna vilja att lägga stora delar av vår tid på aktiviteter vars resultat vi har relativt vaga och abstrakta föreställningar om som Suzman bygger bokens centrala argument kring: att ju komplexare samhällen vi bygger desto mer blir vi beroende av att lägga tid och engagemang på arbete som går bortom våra grundläggande behov.

Suzmans berättelse om arbetets utveckling och roll genom historien är inte unik utan kan snarare ses som ytterligare ett bidrag till diskussionen kring den samtida "industrialiserade" synen på vad vi gör med vår tid. Samtidigt som arbetet har blivit den centrala aktiviteten i våra liv så har det också förvandlats till något som för alltför många människor saknar en djupare mening. Med referenser till både Marx allienation, Durkheims anomi men även till den mer samtida David Graebers tankar om "skitjobb" riktar Suzman sin kritik mot att stora delar av vårt arbete saknar en bredare existentiell förankring samt att arbete fördelas ojämnt och orättvist.



bete ser Suzman framförallt de misslyckanden som tekniska innovationer, och inte minst automatisering, hittills har lett till – längre snarare än kortare arbetstid samt fördummande av många yrkens och professioners specifika kunskaper genom standardisering och införande av svårbegripliga och meningslösa administrativa uppgifter. Suzmans kritik av dagens syn på arbete rör också arbetets individualisering där fokus ligger på individens prestationer och karriär. Detta, menar Suzman, bidrar bland annat till att försvaga kollektiva försök att upprätthålla stabilitet, trygghet och värdighet på arbetsmarknaden. Fokus ligger på individens prestationer och karriär. Detta, menar Suzman, bidrar bland annat till att försvaga kollektiva försök att upprätthålla stabilitet, trygghet och värdighet på arbetsmarknaden.

Suzman avslutar sin bok med att uppmuntra oss att utmana vår rådande förståelse av arbete och våga söka efter alternativ, inte minst genom storskaliga experiment som medborgarlön och fyradagars arbetsvecka. Historien, menar Suzman, lär oss att vi inte är bundna till att organisera våra samhällen, våra relationer och vårt förhållande till naturen på ett sånt sätt att arbetets huvudsakliga konsekvens blir att vi dränerar oss själva och våra gemensamma resurser på allt som kan omsättas till vinst och tillväxt. Som företagsekonom kan jag inte undvika att Suzmans uppmuntran till stora delar är riktad mot bland annat ekonomer, administratörer och konsulter – yrken som han ser både som en av orsakerna till vårt problematiska förhållande till arbetet och som en viktig källa till möjliga lösningar på vägen mot en mer hållbar framtid. Det är i relation till det senare som jag tycker att denna bok med fördel kan läsas både av praktiker, studenter och av oss som undervisar och forskar inom den företagsekonomiska disciplinen.

Av Josef Pallas

Josef Pallas är professor i företagsekonomi vid Uppsala universitet. ■



## KORTA:

**O&S:** Vem är du?

**Mikael:** Jag arbetar som forskare och lärare på Institutionen för service management och tjänstvetenskap vid Lunds universitet. Min forskning handlar om drivkrafter, styrning och strategier hos olika aktörer utifrån ett hållbarhetsperspektiv.

**O&S:** Tillsammans med några kollegor har du fått ett stort forskningsanslag för att undersöka arbetsvillkoren inom dataspelsbranschen. Berätta!

**Mikael:** I forskningsprojektet kommer vi att studera hur det är att arbeta som spelutvecklare i den svenska dataspelsbranschen. Studier av den internationella dataspelsbranschen pekar på en arbetsintensiv bransch i kombination med otrygga anställningsvillkor. Spelutvecklarnas kreativitet och egna intressen i dataspel används ofta som ett argument för långa arbetsdagar och obetalt arbete. Med vår studie vill vi öka kunskapen om arbetssituationen för spelutvecklare i Sverige samt öka förståelsen för hur socialt hållbara arbetsmiljöer skapas.

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

**Mikael:** Min nyfikenhet och analytiska förmåga har inte bara varit ett stöd för mig som forskare. Innan jag påbörjade min forskarbildning arbetade jag som banktjänsteman. Jag var då med och avslöjade ett större bedrägeriförsök. ■

## INTERVJU MED **Mikael Bergmash**

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

**1.** Företagsekonomi bör ha en aktiv roll som pådrivare till ett mer hållbart samhälle. Med kritiska analyser av samhällets olika organisationer och aktörer bör företagsekonomi bidra med kunskap om hur vi kan uppnå FN:s globala mål för hållbar utveckling.

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

**2.** En av de viktigaste frågorna är digitalisering ur ett hållbarhetsperspektiv. Digitaliseringen påverkar alla delar av samhället likt ett tveeggat svärd på både gott och ont. Utifrån ett hållbarhetsperspektiv kan digitaliseringen bidra med både möjligheter och hot. I detta sammanhang spelar företagsekonomi en viktig roll som verktyg för att förstå hur dessa möjligheter kan utnyttjas och hoten undvikas.

*Varför?*

**3.** Betydelsen av ett aktivt ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbarhetsarbete går inte att överskatta. Därför är det viktigt att företagsekonomi bidrar till ökad förståelse för hur digitaliseringen kan vara en del i hållbarhetsarbetet samtidigt som dess negativa konsekvenser undviks. Det finns exempel på att utvecklingen av digitala affärsmodeller å ena sidan leder till minskad miljöpåverkan genom förbättrad resursdelning, men å andra sidan minskar den sociala hållbarheten genom osäkra arbetsförhållanden. Genom att fortsätta att kritiskt granska digitaliseringens effekter kan företagsekonomi bidra med viktig kunskap inom området. ■



Foto: Juliana Wiklund

## Hur kunde vi vara så korkade? Grupptänkande vid beslut

**Många forskare har favoritteorier**, som de gärna pratar om med andra och använder på olika sätt. Irving L. Janis teori om grupptänkande (*groupthink*) som förklaring till varför beslut kan få dåliga eller till och med katastrofala utfall är en av mina absoluta favoriter. Hur kommer det sig? Jo, beslutsfattande är en central aktivitet för organisationer och individer – ämnet berör många, helt enkelt. Och trots att Janis ger en nyanserad bild av grupptänkande och hur det kan motverkas så har teorin hög generaliserbarhet. Den kan hjälpa oss förstå allt från stora geopolitiska beslut i världen till beslut i exempelvis bostadsrättsföreningens styrelse eller på den egna arbetsplatsen. När jag föreläser om grupptänkande i seminarier om beslutsfattande brukar många känna igen sig och berätta om egna erfarenheter.

Janis, som var psykolog och forskare vid Yale University, lanserade teorin om grupptänkande i en kort artikel i *Psychology Today Magazine* 1971. Efter att intresset för ämnet tog fart skrev Janis flera böcker om grupptänkande, men det är hans första banbrytande artikel som jag utgår från här. Jag utvecklar även kort den beslutsteoretiska dimensionen av Janis teori och adderar dels en dimension av vad som händer med deltagares engagemang vid grupptänkande, dels en dimension av ledarskap i grupper.

Rubriken på den här artikeln, "Hur kunde vi vara så korkade?", är en fråga John F. Kennedy lär ha ställt till sina rådgivare efter fiaskot kring Grisbuktsinvasionen på Kuba 1961. Planen var att 1 400 exilkubaner, som tränats och utrustats av amerikanska säkerhetstjänsten CIA, skulle erövra delar av Kuba och starta ett allmänt uppror mot Fidel Castro. Förutsättningarna hade dock gravt missbedömts, och aktionen misslyckades snabbt. Begåvningen hos individerna i besluts-



O&S

# Klassikern

"HUR KUNDE VI VARA SÅ KÖRKÄDE?"

13





## Om författaren

**Mats Jutterström** forskar och undervisar vid Handelshögskolan i Stockholm och vid Score. Hans forskning handlar dels om organisering av marknader, (se boken *Organizing & Reorganizing Markets*, 2018), dels om ideella organisationers deltagande vid storskaliga kriser. ■

gruppen var inte orsaken till det katastrofala beslutet, tvärtom. Förklaringen ligger i stället i grupptänkande, det vill säga förhållanden i gruppen som leder till att olika beslutsalternativ och deras konsekvenser inte analyseras ordentligt. Janis tar även upp andra exempel på allvarliga felbeslut – bland annat höga militärers avfärdande av alla varningssignaler om en förestående japansk attack mot Pearl Harbor, med total överrumpling som följd. Förekomsten av grupptänkande i Putins krets i samband med beslutet om Rysslands djupt tragiska invasion av Ukraina skulle kunna vara föremål för en ytterligare mer samtida analys.

Janis lyfter fram några komponenter som utgör, eller skapar, grupptänkande. För det första starka normer i gruppen, det vill säga oskrivna regler om hur saker och ting bör vara. Starka normer begränsar gruppens förmåga att uppfatta problem och alternativa lösningar, och motverkar gruppens kritiska tänkande. Deltagarna får helt enkelt svårare att "tänka utanför boxen". För det andra att deltagarna strävar efter samstämmighet i gruppen, vilket gör att olika handlingsalternativ och deras möjliga konsekvenser inte undersöks. Vid möten är deltagarna främst måna om enighet och god stämning, och de undviker alternativa synsätt som uppfattas hota detta. För det tredje kan deltagare paradoxalt nog vara desto hårdare mot andra utanför den egna gruppen. Alternativ till hårdföra förslag får svårt att hävda sig i gruppens beslutsprocesser, både omedvetet och medvetet. Exempelvis kan handlingsalternativ som diplomati nedvärderas visavi konfrontativa alternativ gentemot andra individer, organisationer eller stater. För det fjärde leder stress till att grupptänkandet förstärks. Ju högre stress inom gruppen i en beslutssituation, desto större risk för att deltagarnas oberoende sakliga analys ersätts av grupptänkande.

En viktig distinktion vid grupptänkande är om det sker omedvetet eller medvetet. En stark insocialisering i en grupps normer (hur det bör vara) och föreställningar (hur det är) gör att vi omedvetet tappar vår förmåga att tänka kritiskt och anorlunda. Utan att vi reflekterar över det så börjar vi tänka alltmer som gruppens övriga medlemmar. Men många gånger kan deltagare vara medvetna om grupptänkandet och dess effekter på beslutsfattandet, och även se hur det används strategiskt av andra genom exempelvis härskartekniker (förminskande med mera av enskilda deltagare). Eventuellt knyter medvetna kritiska deltagare handen i byxfickan i stället för att opponera sig, av rädsla för att drabbas socialt i gruppen – trots att de anar dåliga eller katastrofala utfall av vissa beslutsalternativ. Eventuellt inte.

Hur kan man då avgöra om det föreligger grupptänkande,



till exempel i en beslutsfattande grupp där man själv ingår?  
Enligt Janis finns åtta tydliga tecken att leta efter:

- Osårbarhet. Många i gruppen delar en illusion av osårbarhet, vilket gör att de blir överoptimistiska, tar stora risker och ignorerar varningssignaler. Detta illustrerar Janis med bland annat attacken mot Pearl Harbor, men kanske kan även Nokias mobiltelefonutveckling i början av 2000-talet tjäna som exempel?
- Motiveringar. Gruppen skapar argument som avfärdar negativ återkoppling och risker med vissa handlingsalternativ. Även när presenterade risker för dåliga utfall är välgrundade så kan de få svårt att hävda sig mot sådana standardargument.
- Moral. Gruppens medlemmar internaliserar okritiskt gruppens normer, vilket bidrar till att de bortser från andra argument och synsätt utanför gruppen.
- Stereotyper. Medlemmar har enkelspåriga uppfattningar om andra, till exempel om fiender. Fiender eller konkurrenter är för elaka för att göra förhandlingar meningsfulla, eller för svaga och dumma för att utgöra några egentliga risker.
- Grupptruck. Medlemmar i gruppen pressar andra medlemmar som uttrycker skepsis mot gruppens etablerade idéer eller som kommer med andra förslag än de som majoriteten förordar. Sådan press kan ta sig många uttryck, till exempel upprepning av gruppens normer, och även pågå mellan möten i beslutsprocessen.
- Själv censur. Gruppmedlemmar med uppfattningar och argument som avviker från de etablerade inom gruppen håller dem för sig själva – och nedvärderar dem även inför sig själva.
- Illusion av enhällighet. Gruppen verkar vara enhällig, eftersom kritiska deltagare inte framför sin kritik och därför antas instämma i majoritetens uppfattning.
- Idévaktare. Vissa deltagare påtar sig rollen som beskyddare av etablerade idéer inom gruppen. De attackerar alternativa synsätt och förslag som uppfattas hota gruppens föreställningar och normer.



Starka normer begränsar gruppens förmåga att uppfatta problem och alternativa lösningar, och motverkar gruppens kritiska tänkande”

Janis artikel beskriver grupptänkande som något negativt och farligt för beslutsfattande grupper. Fenomenet undergräver den rationella beslutsmodellens sakliga utvärdering av en stor mängd alternativ och konsekvenser och driver fram ett irrationellt beslutsfattande. Men Janis artikel är också en managementartikel – den ger förslag på hur grupptänkande kan motverkas. Den som leder gruppen kan exempelvis ge alla deltagare uppdraget att tänka kritiskt, och tydligt uppmuntra deltagare att uttrycka konstruktiv kritik och tvivel. Vidare bör



Hur engagerande och roligt är det att jobba i grupper där deltagarna uppfattar att det är "lågt i tak" och manipulativt, till exempel till följd av omfattande själv-censur och härskartekniker?"

gruppen försöka inta en neutral hållning till nya förslag till beslut, för att undvika att avfärda dem på förhand. Gruppen bör också bjuda in experter utifrån och uppmuntra dem att ifrågasätta gruppmedlemmarnas synpunkter. Vidare kan gruppen delas upp i smågrupper för att öka sannolikheten att olika idéer kommer fram. Och man kan ha ett "sista-chansenmöte" innan beslutet tas där ytterligare en kritisk genomlysning genomförs. Någon i gruppen kan också ges rollen att spela "djävulens advokat", det vill säga försöka hitta så många negativa aspekter som möjligt av ett förordat förslag.

Om jag själv spelar djävulens advokat mot Janis budskap så går det att se en fördel med grupptänkande: det ökar handlingsrationaliteten (att snabbt komma till beslut), dock på bekostnad av beslutsrationaliteten (utvärderingen av många alternativ och deras konsekvenser). Samtidigt kan det dock finnas andra negativa effekter av grupptänkande, förutom en minskad beslutsrationalitet. Hur engagerande och roligt är det att jobba i grupper där deltagarna uppfattar att det är "lågt i tak" och manipulativt, till exempel till följd omfattande själv-censur och härskartekniker? Grupptänkande går stick i stäv mot grundläggande teorier om vad som ökar människors motivation och ansvarstagande. Vidare behandlar Janis endast hur mycket eller lite beslutsfattandet avspeglar den rationella beslutsmodellens utvärderingssätt. Men en grupp kan också vara mer eller mindre öppen för att välja handlingsalternativ på andra grunder än den rationella beslutsmodellen (att jämföra alla alternativ och deras förmodade konsekvenser med sina preferenser och välja det optimala alternativet). Sådana alternativa grunder för beslut är imitation (att välja mellan några specifika andra att göra som), lämplighetslogik (att välja mellan olika oskrivna och skrivna regler att följa) och experiment (att handla mer förutsättningslöst först och tänka (utvärdera) sedan). Öppenhet för att använda sådana a-rationella beslutsgrunder, som de ibland kallas, kan också påverkas av grupptänkande. De kan uteslutas som grunder för beslutsfattande i en grupp som inte är öppen för att våra val ibland kan eller bör gå till så.

Sammantaget är grupptänkande en viktig fråga för ledare och chefer – den berör hur vi organiserar och på andra sätt försöker styra hur beslutsprocesser ska se ut och fungera. Förekomsten av mer utpräglat grupptänkande innebär också en signal om ett svagt, insiktslöst eller maktfullkomligt ledarskap. Hur fungerar det i grupper där du deltar, och kanske är formellt ansvarig? ■

---

#### Litteratur

Janis, Irving L. (1971). *Groupthink*. *Psychology Today Magazine*, s. 270–280.

”

TEMA **HYPERRATIONALISERING**

Gästredaktörer

*Ingrid Gustafsson Nordin,  
Martin Gustavsson och  
Kristina Tamm Hallström*

Upp till kamp emot  
kvalen med hyper-  
rationaliseringskraven!”

Ur artikeln av  
Kristina Tamm Hallström,  
Ingrid Gustafsson Nordin och  
Martin Gustavsson



## Kristina Tamm Hallström, Ingrid Gustafsson Nordin och Martin Gustavsson

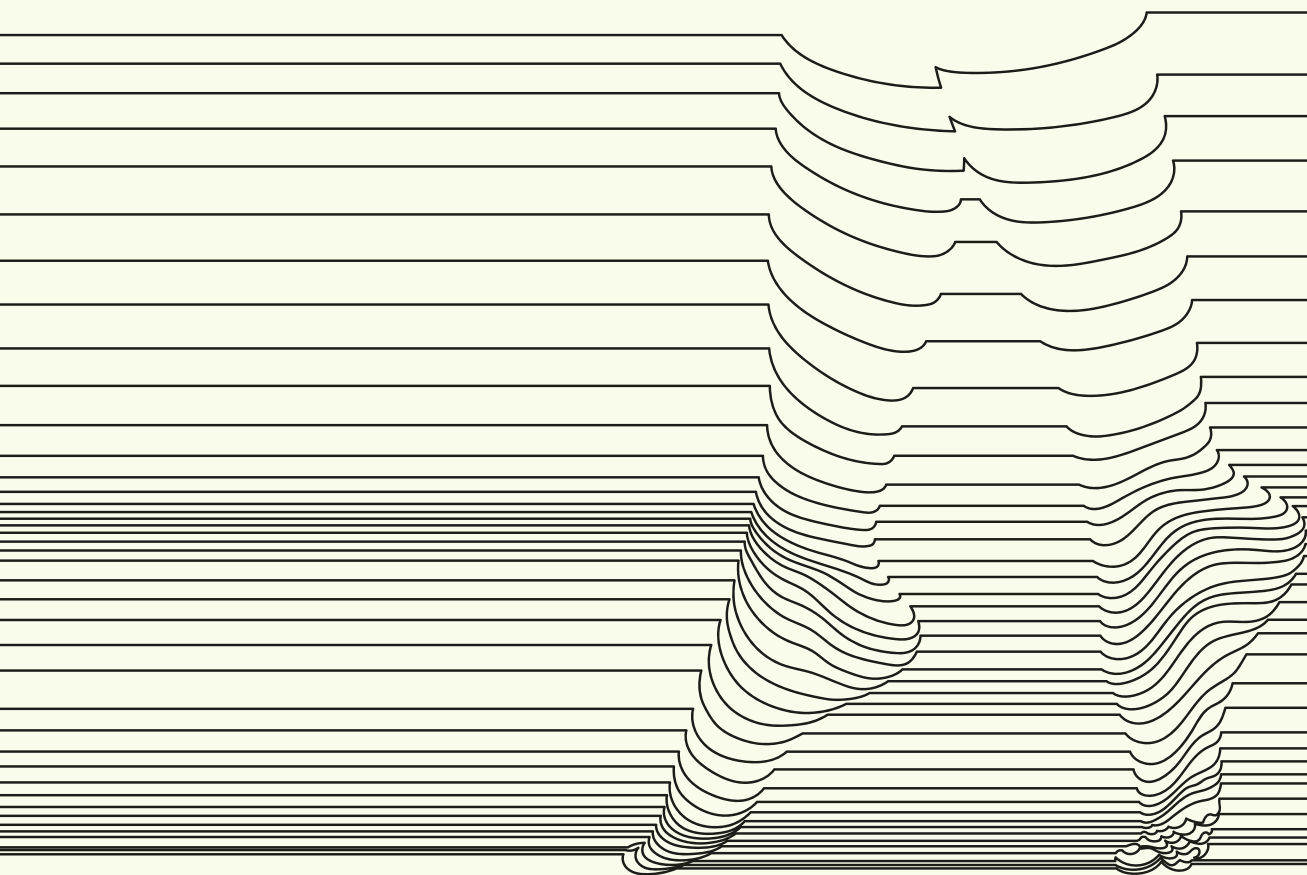
# Från rationalisering till hyperrationalisering – kännetecknen, kon- sekvenser och möjliga motståndsstrategier

### I korthet

Hyperrationalisering är en rationalisering av rationaliseringen som hotar organisationers möjlighet att vara effektiva. ■

”De vridnings- och glidrörelser som uppstår vid gång, har studerats och lagts till grund för konstruktion av en nedsmutnings- och avnöttningsapparat”, konstaterade Hemmens forskningsinstitut (HFI) på sitt styrelsemöte våren 1946. Institutet hade grundats två år tidigare i syfte att rationalisera hem- och hushållsarbete. Den nämnda automatiska golvprovningssmaskinen, så småningom finansierad av Statens kommitté för byggnadsforskning och tillverkad av Electrolux 1949, kan leda tankarna till en uppfinning från en Kalle Anka-tidning. Maskinen hade skor på sig och trampade outtröttligt på för att testa hur slitstarka olika golvmaterial var. Enligt HFI:s arbetsplan 1951 skulle golvnöttningsmaskinen kompletteras med ”erforderlig hjälpapparat” för att mäta själva ”avnötningen”, hur mycket olika typer av skor skavde av på olika typer av golv, företrädesvis linoleummattor. Produktkontrollen uppfattades än mer pålitlig när sågspån, korkmjöl och annat som skorna skavde av i olika laboratorietester kunde vägas och jämföras.

Labbtester med hjälp av golvnöttningsmaskiner är ett exempel på *rationalisering*, här av arbetet med produktkontroll, som en högst konkret praktik där arbetsmoment och produkter närstuderas. Rationalisering består av åtgärder för att öka produktiviteten och effektiviteten i en verksamhet. Alla åtgärder anses dock inte legitima. Det handlar om implementeringen av en viss typ av rationalitetsnormer, ofta i kombination med introduktionen av ny teknik. Det är endast ge-



nom formaliserade, transparenta och beslutade strukturer och processer som målen – om ökad produktion, förenklade arbetsprocedurer, kvalitetssäkring etcetera – förväntas kunna uppnås. Arrangemang baserade på känslor, personberoenden, slump, tradition eller resonerande reflektion är diskvalificerade inom de olika typer av rationaliseringsverksamheter vi intresserar oss för här. Rationalisering är vidare alltid kopplad till maktförskjutningar: grupper som byggt sin position på kunskaper och arbetsätt som börjar definieras som onödiga/ineffektiva inom den rationaliserade organisationen träder tillbaka som förlorare, medan grupper som snabbt lär sig att navigera inom den nya ordningen, och anpassa sig efter dess krav, träder fram som vinnare.

HFI:s testverksamhet ska placeras in i den större rationaliseringsvåg som svepte in över svensk arbetsmarknad under





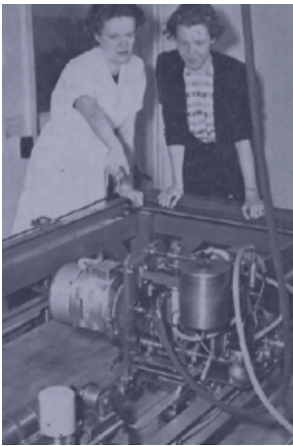
Målet med systemet var att undkomma en omfattande offentlig byråkrati. Resultatet blev en omfattande privat byråkrati”

1900-talet. Metoder inspirerade av Frederick Taylors idéer om modern arbetsledning började användas för att effektivisera fabriksarbetet under 1920-talet, kontorsarbetet inom privata större företag under 1930-talet, det administrativa arbetet inom statsförvaltningen under 1940-talet och slutligen även hem- och hushållsarbetet efter kriget, men då i laboratoriemiljöer. Effektiva och energisnåla arbetsrörelser i kombination med grundligt utprovade arbetsredskap och inventarier var rättesnöret. HFI:s verksamhet ska också sättas samman med välfärdsbygget efter kriget. Det var exempelvis viktigt med slitstarka – och rengöringsvänliga – golv när moderna bostäder och offentliga lokaler skulle inredas. Att släppa ut undermåliga produkter på marknaden, såsom golvmaterial med kort livslängd, framstod irrationellt och kostsamt. Den nämnda provtrenden var transnationell. I augustinumret 1961 rapporterade exempelvis den brittiska konsumenttidningen *Which?* resultat från jämförande tester av linoleum- och PVC-mattor med hjälp av en golvnötningsmaskin: ”alla mattor testades för resistens mot nötning genom en maskin med roterande nötningshjul”.

Sedan dess har mycket hänt: intensifierad globalisering, marknadisering och digitalisering. Ett postindustriellt tjänstesamhälle avlöste mot slutet av 1900-talet den industrikapitalistiska guldålder då statligt organiserad provnings- och kontrollverksamhet nådde sin topp. Moderniteten har övergått i senmodernitet. Men trots stora förändringar tycks frågan vara densamma: hur vet vi att mattan är hållbar?

Ett nytt svar på frågan tog form under 1980-talet då managementstandarden ISO 9001 presenterades. Standardens syfte var och är att rationalisera ”interna strukturer” i olika organisationer. Det är inte linoleummattan som står i fokus utan mattillverkaren och det sätt på vilket mattproduktionen organiseras och leds. ISO 9001, framtagen av den icke-statliga internationella organisationen ISO, är generiskt skriven, tänkt att passa alla typer av organisationer. Företag och myndigheter i olika delar av världen kan använda samma standard för att strukturera sitt arbete eftersom grundprincipen är så enkel: att visa att organiseringen och ledningen av verksamheten är genomtänkt och dokumenterad. Den faktiska kärnverksamheten regleras endast indirekt genom antagandet att god kvalitet följer per automatik om bara de interna strukturerna och processerna för verksamheten är på plats (och kan dokumenteras). En huvuduppgift för standardföljande blir därmed att *dokumentera processer och rutiner*. ISO 9001 bygger på en rationell och abstrakt idé om att ”pappersversionen” av en verksamhet kan användas som rimlig måttstock för det som produceras i verksamheten.

För att säkerställa att den frivilliga standarden ISO 9001 faktiskt följs i en värld där staten abdikerat från en hel del ansvar har en viss form av huvudsakligen privat kontroll skapats. Den utförs mot betalning av privata certifieringsföretag. Även certifieringsföretagen följer standarder, till exempel ISO 17021, som anger hur certifierare bör organiseras och ledas för att uppfattas som trovärdiga. För att stärka certifierarnas trovärdighet granskas även dessa: ackrediteringsorganisationer kontrollerar certifieringsföretagens dokumenterade processer och rutiner. Därtill följer även ackrediteringsorganisationer standarder i sitt arbete, till exempel ISO 17011, som anger hur de ska organisera och leda ackrediteringsverksamheten. För att stärka ackrediterarnas trovärdighet blir även de granskade av både en europeisk och en internationell medlemsorganisation. Långa kontrollkedjor har alltså utvecklats: företag dokumenterar sina processer och rutiner enligt ISO 9001 och granskas av certifieringsföretag som dokumenterat sina processer och rutiner enligt ISO 17021, som i sin tur granskas av nationella ackrediteringsorganisationer som dokumenterat sina processer och rutiner enligt ISO 17011, som slutligen också får sina processer och rutiner granskade av internationella ackrediteringsorganisationer överst i kontrollkedjan. Målet med systemet var att undkomma en omfattande offentlig byråkrati. Resultatet blev en omfattande privat byråkrati. En rimlig undran är: vart tog linoleummattan vägen? Om den över huvud taget kontrolleras är det upp till mattillverkaren att på eget initiativ beställa ett laboratorietest av ett ackrediterat privat testlaborieföretag.



Automatisk golvsliptningsmaskin på Hemmens forskningsinstitut, HFI (*Teknikens Värld* sid. 13, nr 11, 1951).

Våra två exempel på hur mattors hållbarhet kan kontrolleras illustrerar en utveckling från rationalisering (exempel 1) till hyperrationalisering (exempel 2). Hyperrationalitet är ett arbetsbegrepp, inspirerat av filosofiska diskussioner om "hyperrealitet", om skapandet av modeller av verkligheten som på sikt ger svårigheter att skilja verkligheten från simuleringen av densamma. Genom prefixet *hyper* vill vi markera att det inte handlar om "vanlig" rationalitet eller rationalisering utan ett slags rationalisering av rationaliseringen.

Hyperrationalitet innehåller vissa signifikanta element. Ett centralt drag är en process av *abstraktion* och därmed en distansering. En vanlig abstraktion är att skifta fokus från den fysiska produkten eller tjänsten och (ett urval av) egenskaper hos dessa, till organisationen där produkten eller tjänsten produceras. Detta illustreras tydligt i våra exempel: från en trampmaskin och vägande av linoleumpartiklar, till dokumentation och kontroll av abstrakta idéer om organisatoriska rutiner. Organisationens egenskaper används som måttstock – eller *proxy* – för de produkter eller tjänster vars egenskaper kontrolleras.

## Om författarna

### **Kristina Tamm Hallström**

är docent vid Institutionen för företagande och ledning, Handelshögskolan i Stockholm, och verksam vid Stockholm centrum för forskning om offentlig sektor (Score). Hon studerar bland annat samhälleliga rationaliseringsprocesser och standardstyrd reglering av marknader.

### **Ingrid Gustafsson Nordin**

är verksam vid Stockholm centrum för forskning om offentlig sektor (Score). Hon studerar rationalisering framför allt genom standardisering och granskning, där frågorna handlar om statens roll och skapandet av ansvar.

**Martin Gustavsson** är docent i ekonomisk historia och forskare på Stockholm centrum för forskning om offentlig sektor (Score). Han forskar om organiseringen och finansieringen av offentlig verksamhet före och efter 1970-talets ekonomiska kris. ■

tet egentligen avser. Trenden är exempelvis väl synlig även i skol- och universitetsvärlden. Ackrediteringar, rankningar och ledningssystemkontroll utnyttjas som måttstock för undervisningens och forskningens faktiska kvalitet. En annan vanlig typ av abstraktion görs genom omvandling av kvalitativa egenskaper till kvantifierbara mått. Ett exempel är utvärderingar av en forskares kompetens vid rekrytering och befordran då antal publicerade artiklar i vissa tidskrifter är bedömningsgrunder som väger tungt. I en hyperrationell värld behöver inte det praktiska utförandet mätas (eller läsas, om det handlar om en forskares produktion), utan det går bra med indirekta mått som med fördel är kvantifierade och enkelt kan jämföras. Därtill ger hyperrationalitet upphov till en rad mellanhänder, det vill säga organisationer som utför olika uppgifter som inte har med den praktiska, faktiska verksamheten att göra. Certifierare, ackrediterare, rankningsinstitut, standardiserare och managementkonsultfirmor är några exempel.

Vi tror att hyperrationalitet är en samhällstrend som växer och eskalerar. Företagen på marknaden var visserligen tidigt ute, som våra exempel på abstrakt kvalitetssäkring av produkter visar, men tendenser till hyperrationalisering torde även kunna identifieras inom både den offentliga sektorns och civilsamhällets organisationer. Så kallad kvalitetssäkring av tjänster med hjälp av proxys – som överskott/underskott på tillgängliga sängar som indikatorer på bra/dålig vårdkvalitet – används till exempel inom båda de sistnämnda samhällssektorerna. Kort sagt, snarare än att vara ett verktyg i arbetet med att uppnå ett mål tenderar mätandet att bli en primär aktivitet, inom många olika delar av samhället.

Men om hyperrationaliseringen både eskalerar och sprids, vad är då *inte* hyperrationalitet? Precis som klassisk rationalitet är hyperrationalitet inte baserat på praktiskt och erfarenhetsbaserat kunnande. Hyperrationalitet har endast i begränsad utsträckning att göra med våra sinnen. Den fysiska, luktande, kännande, unika, oförutsägbara och motsägelsefulla människan, liksom den reflekterande människan, får än mindre plats i detta system. Hyperrationella system omfattar inte heller moral och etik, såvida moralen och etiken inte kan mätas, dokumenteras och standardiseras. Trots att hyperrationalisering har kommit att bli en viktig del av samhällsutvecklingen diskuteras den inte i politiska termer. Att den hyperrationaliserade världen framstår som tekniskt neutral och egentligen bara blir synlig genom ett växande antal svårtydda akronymer – SS-EN/AC, SS-EN ISO/AC, SS-EN ISO/IEC, för att nämna några – kan ha bidragit till tystnaden.

Vilka är då implikationerna av hyperrationaliseringen? Vi tror att den har fört med sig ett maktskifte. Som företagseko-



Går det alls att göra motstånd mot hyper-rationaliseringen?”

nomerna Hans Englund och Jonas Gerdin visar i studier av universitetsvärlden blir systemen performativa – de påverkar vad akademiker gör och prioriterar. För dem som kan navigera i och utnyttja systemet finns mycket att vinna. Det kan exempelvis gå fort att bli professor för den som framgångsrikt anpassar sin forskning efter den hyperrationaliserade universitetsorganisationens krav på snabb leverans och många publikationer. Det finns därför också starka förespråkare för att behålla systemet. Mätssystemen förser dessa aktörer med underlag som illustrerar en viss typ av gångbar framgång. Utöver snabbare karriärvägar finns även monetära intressen. Allt fler företag existerar som resultat av hyperrationaliseringen, till exempel managementkonsulter, rådgivare, controllers och coacher. Frånvaron av kraftiga sanktioner för aktörer som bryter mot standarder, och svårigheterna att utkräva ansvar inom systemet, kan också tjäna vissa intressen. Går det alls att göra motstånd mot hyperrationaliseringen?

Motstånd är ett vitt begrepp som inkluderar allt från väpnat uppror till effekterna av en vardaglig disträ oförmåga att riktigt förstå vad chefen menar. Eftersom det i ett hyperrationaliserat system egentligen inte finns någon fysisk fiende att attackera eller missförstå, ingen lätt urskiljbar konkret idé att opponera sig mot, tycks den vanliga arsenalen av medvetna och omedvetna motståndshandlingar inte fungera. Det verkar inte heller finnas något utbrett motstånd där vi skulle kunna förvänta oss att finna det, nämligen i det civila samhället, som officiellt inte lyder under marknadens lagar och politikens krav. En facklig eller politisk mobilisering kanske vore möjlig, men det skulle kräva att den förment tekniskt neutrala och opolitiska hyperrationaliseringen formuleras som ett arbetsrättsligt/politiskt problem, och så är inte fallet i dag.

Den i stunden mest framgångsrika strategin för att skapa sprickor i systemet kan vara *överniten*: att många börjar dokumentera det egna utförda arbetet, och kontrollera kollegornas utförda arbete, så intensivt och noggrant att rollerna förbyts – att de systemlojala segrarna kräver att de administrativa överbyggnaderna monteras ner och mer tid ägnas åt att utveckla kärnverksamheten.

Samhällen med för tunga överbyggnader bryter förr eller senare samman. Upp till kamp emot kvalen med hyperrationaliseringskraven, kommer därför bli ett nödvändigt stridsrop framöver, tror vi, utan att våga sia om de bästa metoderna. Vi prövar däremot att avslutningsvis göra lätt motstånd mot artikelpraxis genom att ersätta den brukliga referenslistan med två filmtips: *Psalmer från köket* (2003), i regi av Bent Hamer, och *Gräns* (2018), i regi av Ali Abbasi, båda med subversiv potential. ■

Olof Hallonsten



## Rationalitetsparadoxen

### I korthet

Den ökade rationaliseringen leder till en irrationell hyperrationalitet. ■

**Dagens samhälle tycks besatt** av att administrera och utvärdera. Detta kan vi förstå med hjälp av begreppet hyperrationalitet, som i historiskt perspektiv blir ett utmärkande drag för ett samhälle som försöker komma till rätta med de destruktiva effekterna av sin egen utveckling, men vars institutioner bara förmår att ordinera mer av samma: mer administration, mer mätning och utvärdering, mer dokumentation, mer byråkratisk kontroll och mer planering. Denna *rationalitetsparadox* kan således förklara hur försöken att förnya samhällets institutioner, då moderniteten mot slutet av 1900-talet övergick i vad sociologer kallat senmodernitet, ledde till än mer rationalisering, under delvis nya former.

Under förmodern tid var det mänskliga livet utlämnat åt naturen, vidskepligheten, sedvänjorna och överhetens godtycke. Modernitetens gradvisa inträde i västvärlden under 1700- och 1800-talen innebar en ökad mänsklig kontroll över de egna livsvillkoren och en önskan att kunna beskriva och kategorisera mänskliga aktiviteter och sociala processer i abstrakta och generella termer, för att därmed kunna förbättra och effektivisera alla livets och samhällets delar, för den enskildes och det allmännas bästa.

Den tekniska och administrativa rationaliteten, som är viktiga element i moderniteten, söker ständigt undanröja slump och godtycklighet genom mätning, planering och styrning. Essensen i moderniteten är således en stark drivkraft att ersätta det förmoderna samhällets godtycklighet, kortsiktighet och våldsmakt med en rad stabila och välplanerade institutioner: vetenskapens och teknikens bemästrande av naturen, den kapitalistiska ekonomins organiserade värdetillag, marknadskrafternas balansering av utbud och efterfrågan samt demokratiska och byråkratiska staters omfördelning av makt och resurser.





Resultaten var till en början mycket goda, och under den tidiga moderniteten fanns fog för stark optimism: 1800-talet innebar omfattande vetenskapliga och tekniska framsteg, den kapitalistiska ekonomins utveckling och demokratins och rättsstatens genombrott. Byråkratins utveckling löste organisationers koordineringsproblem och skapade förutsägbarhet och effektivitet i beslutsfattande.

Men det blev snart uppenbart att moderniteten också hade negativa sidor. Första världskriget blev en brutal påminnelse om det tekniska framstegets och den rationella planeringens destruktiva krafter, och så fortsatte det i allt väsentligt 1900-talet igenom. Det moderna samhället fick i allt högre grad hantera de oönskade bieffekterna av sin egen utveckling, och framstegsoptimismen ersattes av riskmedvetenhet. I de extrema fallen blev vetenskapen, tekniken, kapitalismen och den administrativa rationaliteten medel för förtryck och förstörelse – Auschwitz, Hiroshima, Gulag – men också i de positiva utvecklingslinjerna framträdde destruktiva avigsidor. Konsumtion och global världshandel tillgodosåg materiella behov och bidrog till ökad ömsesidig förståelse mellan kultu-

rer och länder, men också till exploatering av tredje världens naturresurser och arbetskraft. Jordbrukets effektivisering ökade livsmedelstillgången, men bekämpningsmedlen skapade hot om en tyst vår. Kärnkraften tillgodosåg ett synbart outtömligt energibehov, men i reaktorhaverierna uppenbarades dess baksida. Den allomfattande välfärdsstaten lyfte människor ur fattigdom, men dess stora byråkrati visade också obarmhjärtiga sidor och förtryckartendenser. Max Webers kärnfulla formulering i slutet av *Den protestantiska etiken och kapitalismens anda* från 1905 – att ödet lät modernitetens skyddande mantel bli en järnbur – framstår som profetisk, givet århundradet som följde på dess publicering.

Under det sena 1900-talet utmanades modernitetens ordning i olika försök att dämpa dess destruktiva yttringar. De sociala rörelserna – fredsrörelsen, miljörelsen, feminismen, antirasismen – men också den intellektuella och akademiska förnyelsen genom postmodernism och kritisk teori, visade nödvändigheten i att försöka hantera och råda bot på bristerna i de moderna institutionerna, inte minst demokratiska underskott, miljöförstöring, exploatering och omänsklig byråkratisering. Här framträder en delvis oväntad utveckling där vi till stor del kan finna orsakerna till dagens överdrivna administrativa kontroll och utvärderingshysteri, alltså det vi kan kalla hyperrationalisering. Det kan sammanfattas med begreppet rationalitetsparadoxen.

Det tycks nämligen vara så att den enda medicin som det senmoderna samhällets organisationer är i stånd att ordinera för att lösa de många problem som moderniteten själv har skapat är *mer av samma*: varje risk, varje utmaning, varje krav på förändring och förbättring möts av mer mätning, utvärdering och dokumentation, mer byråkratisk kontroll och mer planering enligt förutbestämda mallar. Det innebär i sin tur att det inte skapas förutsättningar för en djupare kritisk omvärdering av samhällsutvecklingen, utan att utvecklingen fortsätter på den inslagna vägen, under nya och intensivare former. I stället för att lossa den tekniska och administrativa rationalitetens grepp om samhället har kraven på förändring lett till att greppet stärkts, genom nya och kraftigare åtgärder inom ramen för samma system. Järnburen har smitts allt hårdare kring människan och samhällslivet. Rationaliteten har ersatts av hyperrationalitet.

En starkt bidragande orsak till att modernitetskritiken i 1960-talets sociala rörelser inte förmådde att skapa ett mindre teknokratiskt samhälle finns i det planerade och byråkratiska samhällets lockelse. När 1960- och 70-talets radikala generation inträdde i medelklassens trygghet blev de med ens till riskmedvetna och kravställande kunder och klienter, som för-



Det tycks nämligen vara så att den enda medicin som det senmoderna samhällets organisationer är i stånd att ordinera för att lösa de många problem som moderniteten själv har skapat är *mer av samma*”

väntade sig att byråkratin och marknaden skulle leverera lösningar på deras bekymmer och behov. Genom deras ”långa marsch genom institutionerna” rubbades inte dessa centrala institutioners kärna, utan den förstärktes i stället av en ny generation benägna fotsoldater. De fortsatte därmed att med den administrativa och tekniska rationalitetens logik absorbera och hantera varje krav och varje förväntan i gängse (byråkratisk) ordning. Modernitetens starka drivkraft att kontrollera och lägga till rätta kom till användning på fler och nya områden: mer regler, mer utvärdering, mer kommunikation enligt förutbestämda mallar – och mer inpressande av livet och samhället i rutiner, regelverk och strategier.

I varje enskilt fall uppfattas alla dessa åtgärder som ansvarsfulla och legitima. Kärnkraftshaverier leder till utökade säkerhetsrutiner. Maktmissbruk och övergrepp föranleder stramare regelverk och starkare kontrollinstanser. Storföretagens miljöförstöring hanteras med skärpt lagstiftning och utökad tillsyn. Diskriminering åtgärdas med jämställdhets- och likabehandlingsplaner. Och så vidare. I förlängningen inrättas nya myndigheter och avdelningar, samordnare anställs, nya rutiner skapas och gamla ses över, planer och policyer skrivs och diarieförs, och så kallat systematiskt kvalitetsarbete blir en viktig del av varje organisation. Alltsammans kräver nya medarbetare i nya roller, en tydligare ansvarsfördelning och omfattande dokumentationskrav för att säkerställa att de på förhand uppsatta målen uppfylls ändamålsenligt. I förlängningen leder det hela till att kärnverksamheten behöver avlastas, när trycket från media och allmänhet blir för starkt. Då inrättas kommunikationsavdelningar och ytterligare samordningsfunktioner och nya mellanchefer, vars huvudsakliga uppgift blir att hålla i gång ett maskineri av kontrollsysteem, administrativa funktioner och enhetlig kommunikationsstrategi.

Inom enskilda organisationer, liksom i samhället i stort, kommer alla dessa åtgärder för att råda bot på brister obönhörligen att skapa sina egna, nya problem. Varje ny lagstiftning, varje ny myndighet, varje ny avdelning och funktion i befintliga organisationer, varje ny plan och policy och varje inträde av en ny yrkesgrupp kanske i förstone verkar rationell och rimlig, men sammantaget blir allt detta till ett monster. Och eftersom resurserna inte är oändliga kommer varje minut och varje tanke som ägnas åt kontroll, strategi, administration och byggande eller underhållande av varumärket i en organisation att innebära en minut och en tanke mindre ägnad åt kärnverksamheten, de långsiktiga målen och de mänskliga värden som vi ytterst vill värna.

Annorlunda uttryckt innebär utvecklingen att kärnverk-

## Om författaren

**Olof Hallonsten** är docent och universitetslektor vid Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet. Hans forskning handlar om historiska och klassiskt sociologiska perspektiv på organisation, och den moderna vetenskapens organisering. ■

samheten i organisationer och flera centrala samhällsfunktioner – såsom utbildning, vård, omsorg, rättsskipning och forskning – underkastas en förstärkt administrativ och teknisk rationalitet. Hela yrkeskårer och professioner får administrativa "överrockar" och tvingas organisera sina arbeten enligt en logik som förvisso innebär systematik och förutsägbarhet, men som också tränger undan yrkesskicklighet, professionell autonomi och all typ av måluppfyllelse som inte låter sig fångas in av utvärderingarnas kvantitativa indikatorer, de byråkratiska regelverken och handläggningsrutinerna och de centralt beslutade kommunikationsstrategierna.

Den nyinstitutionella organisationsteorin har lärt oss att organisationer inte alltid gör saker på rationell basis utan för att omvärlden förväntar sig det (eller kanske för att organisationen förväntar sig att omvärlden förväntar sig det). Dagens besatthet av utvärderingar, administration och dokumentation kan delvis förklaras av ett upplevt behov hos organisationer av att visa att de är *i takt med tiden*, att de tar negativa sidoeffekter av sina produkter och tjänster på allvar och att de upprätthåller och utvecklar en jämställd, trygg och inkluderande arbetsmiljö. Om detta leder till verklig problemlösning är inte längre lika viktigt – huvudsaken är att *visa* handlingskraft genom policyer, handlingsplaner och systematiskt kvalitetsarbete.

Därmed förstärks rationalitetsparadoxen. Den utveckling som började med senmodernitetens intåg fortsätter i det lilla och det stora: alla försök att effektivisera och komma till rätta med brister, i offentlig likaväl som privat sektor (och troligen också i den ideella), bidrar till att bygga upp nya administrativa och tekniskt rationella strukturer och procedurer som är alltmer frikopplade från de egentliga verksamheterna, som lever sina egna liv och som likt en gökunge tränger ut det vi egentligen borde syssla med.

Vägen till detta hyperrationalitetens helvete var förvisso kantad av goda intentioner. Många menade väl, men rationalitetsparadoxen gjorde resultatet oundvikligt och oönskat. Hyperrationalitetens administrativa bördor och utvärderingshets tycks bara bli starkare i våra organisationer, våra arbetsliv och våra samhällen. ■

---

## Litteratur

- Bauman, Z. (1994). *Auschwitz och det moderna samhället*. Övers. G. Gimdal & R. Gimdal. Göteborg: Daidalos.
- Beck, U. (2000). *Risksamhället: På väg mot en annan modernitet*. Övers. S. Hums. Göteborg: Daidalos.
- Dahler-Larsen, P. (2012). *The Evaluation Society*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Meyer, J. & B. Rowan (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology* 83(2): 340–363.
- Weber, M. (1905/1978). *Den protestantiska etiken och kapitalismens anda*. Övers. A. Lundquist. Lund: Argos.





## INTERVJU MED **Emilia Samuelsson** ny redaktionsmedlem på O&S

### KORTA:

**O&S:** Vem är du?

**Emilia:** Jag undervisar och forskar i ekonomistyrning på Internationella Handelshögskolan i Jönköping. Sedan ett år tillbaka är jag personalansvarig för en av våra grupper och det har varit oväntat kul, bland annat för att det gett mig mer praktisk erfarenhet av det som jag tidigare mest studerat i andra organisationer.

**O&S:** Du är ny redaktionsmedlem på *Organisation & Samhälle*. Vad ser du mest fram emot i arbetet?

**Emilia:** Jag ser fram emot att lära från forskare i företagsekonomi som vill ha en dialog om sitt arbete på svenska. Förhoppningsvis kan vi bidra till att de kollegor som vill nå ut till fler eller till nya grupper av läsare. Det har redan varit intressant att följa redaktionens diskussion om det. Bland mina kollegor så är det många som inte har svenska som modersmål men som jag tror gärna skulle ha mer dialog om sin forskning med svenska kollegor och praktiker. Kanske kan vi komma på bra nya vägar i relation till det också. ■

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

**1.** Företagsekonomi som ämne är ju minst sagt brett och bara bland mina närmsta kollegor tror jag att vi skulle få väldigt många olika svar på den frågan. Det är ju inte bara det som gör det roligt att vara "företagsekonom" utan det är också viktigt för hur vi bidrar till samhället. Jag hoppas att det får fortsätta vara så.

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

**2.** De frågor som är viktiga för samhället är ju viktiga för oss som forskar inom företagsekonomi också, så det är svårt att peka på en fråga som är viktigast? Många av mina kollegor drivs till exempel av ett starkt engagemang för hållbarhet och det präglar ju definitivt den forskning de bedriver, oavsett om de arbetar med ett fokus på marknadsföring, entreprenörskap, redovisning eller logistik.

*Varför?*

**3.** Eftersom nästan allt vi gör sker i eller nära kopplat till organisationer så kommer förstås de samhällsförändringar vi tror är viktiga att ske i och genom organisationer. Så företagsekonomernas kunskaper är ju viktiga i relation till nästan alla samhällsförändringar. Det ska bli spännande att se hur vi företagsekonomer fortsätter och utvecklar samarbetet med forskare i andra ämnen. ■



Katharina Rahnert



# Rationalisering – hyperrationalisering, avrationalisering? Utvecklingslinjer inom bolagsrevision

## I korthet

Hyperrationaliseringen skapar en mer likformig och intetsägande revision.

**Inom flera områden av bolagsrevisionen** har utvecklingslinjer mot hyperrationalisering kunnat skönjas sedan mitten av 1900-talet. Revisorer har gått från att granska varenda verifikation till att kontrollera bolagens egna kontroller av redovisningen och förvaltningen. De har övergett detaljerade, bolagsspecifika och delvis mycket kritiska revisionsberättelser och förespråkat standardiserade rapporter. Denna hyperrationalisering har mött motstånd och lett till regeländringar kring revisorers rapportering. Revisorers sätt att rapportera efter regeländringarna får dock försöken att "avrationalisera" denna del av bolagsrevisionen att framstå som relativt fruktlösa.

Bolagsrevision innebär i grunden en form av *rationalisering*. Enskilda aktieägare, kreditgivare och andra intressenter ska inte behöva knacka på hos bolagen för att ta reda på om årsredovisningen avspeglar en rättvisande bild av den finansiella ställningen per balansdagen och av det finansiella resultatet under verksamhetsåret. I stället är tanken att en oberoende och kunnig person, revisorn, ger en försäkran om att bolaget håller sig inom spelets regler. Upplägget sparar tid och verkar – bortsett från tider då revisorer hamnar i rampljuset på grund av företagsskandaler – öka en sorts grundförtroende i affärsvärlden.

Fram till 1950-talet utförde revisorer så kallade totalgranskningar där varenda verifikation kontrollerades. Den ökade komplexiteten gjorde dock att revisorer bedömde att detta sätt att arbeta inte var hållbart. I stället infördes stickprovsgranskningar och granskningar av bolagens interna



kontroller. Revisorer började alltså fokusera på bolagens avcheckningsbara rutiner. Är dessa rutiner effektiva borgar de för kvalitet och säkerhet vad gäller redovisningens riktighet och förvaltningens ändamålsenlighet, enligt den bakomliggande logiken. Kontrollbaserad granskning innebär alltså en indirekt mätning, en revisionens *hyperrationalisering*, som med åren förstärkts genom ett ökat granskningsfokus på de av revisorn identifierade riskområdena i bolagens finansiella rapportering. Digitaliseringen skulle kunna möjliggöra en återgång till totalgranskningen genom en artificiell mellanhand, men dit har bolagsrevisionen ännu inte kommit.

Sedan början av 2000-talet har även revisorers tillsyn genom den statliga myndigheten Revisorsinspektionen (som fram till 2017 hette Revisorsnämnden) infört vad som kan klassificeras som hyperrationaliserade kontroller. Som komplement till den reaktiva och riskbaserade tillsynen som tar



Fram till slutet av 1800-talet, det vill säga under den tid då revision inte var lagreglerad, lämnade revisorer revisionsberättelser med utförlig och bolagsspecifik information”

vid när det kan misstänkas att det finns brister i revisionen har så kallade kvalitetskontroller införts. Dessa kontroller innebär att revisionsföretagens eget arbete med att säkerställa god revisionskvalitet granskas. I kontrollerna bedöms om revisionsföretagens system och processer fångar upp och hanterar brister i revisionskvaliteten.

Det avgörs också om tillräckliga resurser avsätts för revisionsarbetet. Kvalitetskontrollerna begränsas dock till revisionsföretag och revisorer

som granskar företag av allmänt intresse, det vill säga börsnoterade bolag samt banker och försäkringsaktiebolag. Övriga revisionsföretag och revisorer kvalitetskontrolleras till övervägande del av branschorganisationen FAR, och Revisorsinspektionens uppgift blir då att bedöma den kontroll som FAR utför. Även i samband med tillsyn förekommer alltså olika former av indirekt mätning – övervakning som rör sig bort från den verksamhet som ska kontrolleras.

Vad gäller revisorers sätt att avrapportera sin granskning har en liknande utveckling kunnat observeras. Vi tar det från början. Fram till slutet av 1800-talet, det vill säga under den tid då revision inte var lagreglerad, lämnade revisorer revisionsberättelser med utförlig och bolagsspecifik information. Revisorer var relativt frikostiga och ohämmade i uttalanden som kunde innehålla skarp kritik. Det kunde röra detaljer

som avskrivningar, indrivning av fordringar och förbrukning av pennor. Revisorer delgav även förhoppningar och förväntningar om de granskade företagens framtida verksamhet.

I samband med införandet av lagreglerad revision genom 1895 års aktiebolagslag blev revisionsberättelserna mindre detaljerade och mindre specifika. Troligen berodde det på införandet av ett skadeståndsansvar ifall revisorn lämnade oriktiga uppgifter.

En annan orsak kan vara att revisionsberättelserna nådde en större krets jämfört med tidigare när de i stort sett behandlades med sekretess bland företagsledningen och ägarna. Under åren mellan slutet av 1800-talet och slutet av 1940-talet började revisionsberättelserna bli mer likformiga. Denna likformighet ökade ytterligare från och med slutet av 1940-talet på grund av 1944 års aktiebolagslag, som på ett detaljerat sätt föreskrev vad revisorer skulle granska och vad som skulle rapporteras. Många revisorer *rationaliserade* alltså sitt arbete med rapporteringen genom att kopiera formuleringar från tidigare år. Det förekom också mallar för hur revisionsberättelser kunde skrivas.

Revisionsrapporteringens *hyperrationalisering* uppnåddes på 1970-talet när den svenska revisorsorganisationen FAR för första gången tillhandahöll en mall för hur en "ren revisionsberättelse" skulle formuleras. Efter godkänd granskning var det bara för revisorn att fylla i uppgifter om bolagets namn och organisationsnummer samt att ange det aktuella räkenskapsåret och signera. Revisorer förespråkade revisionsberättelsemallar inte bara för att det var effektivt i deras eget arbete, utan det skulle också vara till fördel för de granskade bolagens intressenter. Det betonades att kvaliteten och jämförbarheten skulle öka. Det skulle också vara lättare för intressenter att förstå rapporterna och att identifiera när revisorn hade allvarliga anmärkningar att göra i "orena revisionsberättelser". Argumenten för hyperstandardiseringen hänfördes alltså till rationalitet.

Med tiden kom mallen att innefatta mer och mer (standardiserad) information om bolagsledningens och revisorns respektive ansvar samt att följa internationella riktlinjer. Trots de uttalade fördelarna med standardiserade revisionsberättelser framförde bolagens intressenter, och småningom även akademiker, gång efter annan kritik mot "intetsägande" revisionsberättelser. I synnerhet i kristider ansåg intressenter att den komplexitet som granskningen av bolagens räkenskaper och förvaltning innebar inte speglades i dikotomin av rena och orena revisionsberättelser.

Framför allt efterfrågades specifik information för att kunna fatta välgrundade ekonomiska beslut – en *avrationalisering*,

## Om författaren

**Katharina Rahnert** är filosofie doktor och lektor i företags ekonomi vid Handelshögskolan, Karlstads universitet. Hon intresserar sig bland annat för historiska frågor kopplade till revisionsbranschen. ■

det vill säga en återgång till mindre standardiserade revisionsberättelser, ansågs vara nödvändig.

Efter finanskrisen i slutet av 2000-talet tog internationella standardsättare (som till stor del består av företrädare från revisionsbranschen) till sig kritiken och införde regeländringar. Revisionens relevans och värde ansågs sväva i fara. Det bedömdes vara av vikt att ändra revisionsberättelsens "allt-eller-inget-paradigm", som systemet med rena respektive rena revisionsberättelser kallades och som inkluderade standardiserade rena revisionsberättelser och specifik information om vad revisorn hade att anmärka på i de mer sällsynta rena revisionsberättelserna. Status quo var inget alternativ. Akademiker kom med kreativa förslag på hur revisionsberättelsen skulle kunna avstandardiseras.

Standardsättare landade emellertid i en kompromisslösning: den standardiserade texten skulle kvarstå – till och med utökas – men revisorer skulle också tillhandahålla ett fritt formulerat avsnitt om så kallade särskilt betydelsefulla områden (SBO). Enligt gällande regler ska revisorer i detta avsnitt rapportera om ett fåtal specifika områden som det hänvisas till i bolagens årsredovisning och som är av särskild betydelse i granskningsarbetet. Kraven att rapportera SBO begränsar sig till företag av allmänt intresse. Frekventa teman som revisorer uppmärksammar i avsnitt om SBO gäller svåra värderingar av goodwill och andra immateriella tillgångar samt intäcksredovisning.

Införandet av SBO har skapat ett nytt forskningsfält, där de första resultaten visar både för- och nackdelar med SBO. Insikterna, som härrör från länder världen över, kan delas in i hur kraven att rapportera SBO påverkar revisorers arbete exempelvis med att identifiera SBO, de granskade bolagens redovisningskvalitet och intressenters reaktioner på revisorers förändrade rapportering.

Medan vissa studier analyserar andelen av specifika ord i SBO, fokuserar andra på enskilda områden av betydelse, exempelvis IT-säkerhet. För att förstå om regeländringarna har önskad effekt är det av särskild betydelse att analysera utvecklingen av SBO över tid. En viktig fråga är om den icke-standardiserade texten i SBO med åren förblir specifik och relevant för intressenterna eller om revisorers vana att standardisera sitt arbete genom att kopiera tidigare granskningsstrategier och formuleringar i revisionsberättelsen tar över.

I en explorativ studie av revisionsberättelser för svenska börsnoterade bolag för åren 2016 (första året då SBO krävdes i Sverige) till 2020 visade det sig att revisorer i stora börsnoterade bolag tenderade att återanvända SBO som de själva rapporterat tidigare år. Rörde det sig däremot om ett revisorsbyte



Trots de uttalade fördelarna med standardiserade revisionsberättelser framförde bolagens intressenter, och småningom även akademiker, gång efter annan kritik mot ”intetsägande” revisionsberättelser”

så rapporterade revisorer till större del andra SBO. Skillnaden mellan SBO efter revisorsbyten och i revisioner där föregående års revisor fortsatte att ansvara för revisionen är statistiskt signifikant under denna femårsperiod. Viljan att avstandardisera och därmed avrationalisera revisorers rapportering verkar alltså framför allt gälla revisionsberättelser som offentliggörs efter revisorsrotationer – när revisorer visar att de gör ett annat (kanske bättre) arbete än sina föregångare. Med tanke på revisionsberättelsens historia (revisorers skadeståndsansvar inräknat) är det föga förvånande att revisorer kopierar tidigare formuleringar.

En följdfråga blir hur bolagens redovisning och intressenter påverkas av det över tid. Hur standardsättare kommer att reagera på revisorers motvilja till avrationalisering kommer att visa hur viktigt återinförandet av företagsspecifik information upplevs vara. Om avrationaliseringen bedöms essentiell är det tänkbart att revisorsrotationer får en ökad uppmärksamhet i framtiden.

Hur kan regeländringarna kring revisorers rapportering och revisorers rapporteringsbeteende då förstås i ljuset av en samhällsutveckling från standardisering till hyperstandardisering? Rör sig införandet av SBO om en subversiv motkraft i ett hyperrationellt samhälle? Utifrån argumenten för regeländringen framstår standardsättares reaktion på intressenters missnöje med standardiserade revisionsberättelser snarare som ett sätt att försöka återerövra bilden av att revisorer behövs i vår komplexa ekonomiska värld.

Den förmenta avstandardiseringen i och med införandet av SBO kan upplevas som ett försök av revisionsbranschen att klamra sig fast vid ett halmstrå. Den enskilda revisorn som väljer sina ord i revisionsberättelsens SBO verkar inte vara lika medveten om att revisionens relevans och värde svävar i fara. Revisorers tendenser att klippa och klistra när de fortsätter att sätta sin namnteckning på revisionsberättelsen för andra (och tredje och så vidare) året i följd ger inte några tecken på ett motstånd mot hyperrationaliseringen. Tanken bakom införandet av SBO var god, men i praktiken ledde det under de första fem åren inte till den efterfrågade avrationaliseringen. Revision utgör därmed inte bara i grunden en form för rationalisering utan visar också upp drag av hyperrationalisering som kan minska dess värde för de granskade bolagens intressenter. ■

#### Litteratur

- Rahnert, K. (2017). *The evolution of the Swedish auditor's report*. Doktorsavhandling, Karlstads universitet.
- Rahnert, K. & Öhman, P. (red.) *Revision – i går, i dag och i morgon* (kommande).
- Marton, J., Nilsson, F., & Öhman, P. (red.) *Auditing in transition* (kommande).





Tom S. Karlsson och  
Cemil Eren Firtin

## Den hyperrationella förvaltnings hot mot offentlig sektors framtid

### I korthet

Hyperrationalisering undergräver den offentliga sektorns möjlighet att vara relevant för medborgarna. ■

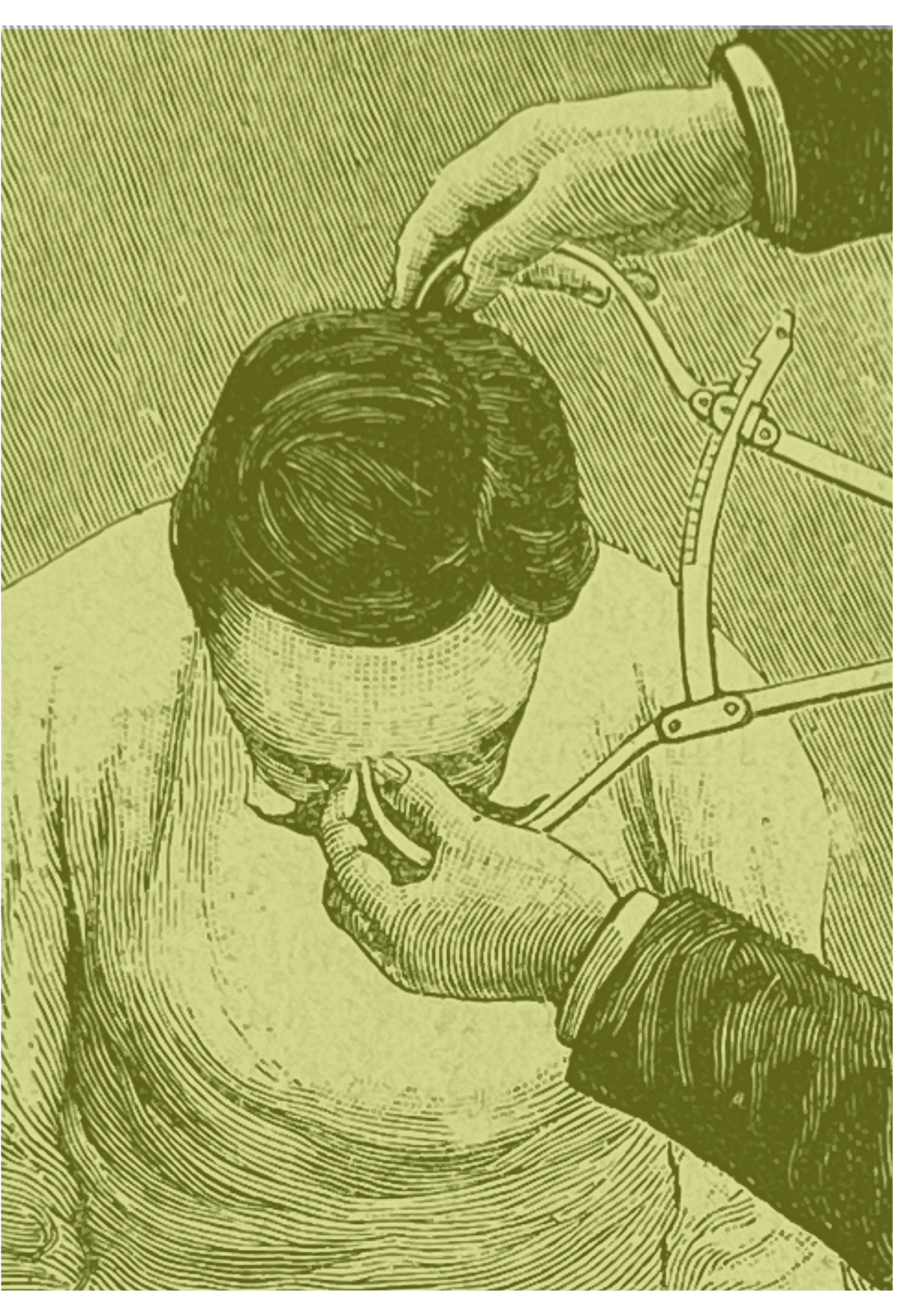
**De senaste decennierna har utvecklingen** i den offentliga sektorn gått mot att mäta mer och mer i syfte att hitta utrymme för effektivisering, smartare användning av offentliga medel och utveckling av nya arbetssätt. Tilliten till det mätbara, till siffror och mått, till grafer och utvecklingskurvor har kanske aldrig varit lika stor som nu. Det finns en lockelse i siffror, de skapar en illusion av objektivitet och baseras på en tro om att det går att fatta rationella beslut och skapa transparens i alla lägen. Fem myror är som bekant fler än fyra elefanter.

Låt oss börja med två exempel.

Mitt under brinnande coronapandemi överöstes Sverige och världen med mått och mätningar av alla de slag. Uppgifter om antalet testade, infekterade och avlidna individer nationellt och globalt kompletterades efter en tid med uppgifter om hur många som vaccinerats i olika regioner, länder och världsdelar. Syftet var att försöka kontrollera framfarten hos en sjukdom som vi i allmänhet visste väldigt lite om. Krisen som plötsligt hade uppstått hanterades genom försök att synliggöra något abstrakt och göra det mätbart för att sedan kunna hantera dess konsekvenser och skapa beslutsunderlag för politiker och myndigheter med uppgift att fastställa rekommendationer och restriktioner. Till synes objektiva mått gav sken av en tydlig strategi i en för övrigt kaosartad tillvaro. Osäkerheten minskades och en idé om förutsägbarhet skapades, trots att vi egentligen ingenting visste.

I en annan situation, långt mindre akut än hastigt uppkomna pandemier, mäts, vägs och värderas utbildningsverksamhet. Ett axplock av kvantitativa indikatorer som gäller för dessa verksamheter är antal elever, antal legitime-









Mätandet blir förstärkt och placerat i centrum, samtidigt som den faktiska verksamheten blir sekundär”

rade lärare per elev och antal godkända betyg. Listan kan göras lång. Det arbetas intensivt med att försöka synliggöra brister i utbildningssystemet genom att hitta på och använda indikatorer för svårbegripliga fall, till exempel likvärdighet i utbildning. Skolverket (2020) skriver att sådana indikatorer hittas genom ” trovärdig och beprövad statistisk information om likvärdighet, som kan presenteras i text, tabeller eller diagram”. Ett annat arbete handlar om bedömningen av skolors arbete med så kallade förädlingsmodeller, ”som används för att kvantitativt beskriva hur enskilda skolenheter bidrar till sina elevers kunskapsprogression” (Tallberg 2019 s. 3).

De ovanstående exemplen handlar om hur kraft och energi läggs på att göra samhället mätbart, ett arbete där många antar att komplexa relationer kan förstås på ett lätt sätt. Det är en process av att försöka göra komplexa samband förståeliga genom att förvandla dem. Den här förvandlingen – när mätbarheten skapas – leder ofta till en förskjutning av siffrornas betydelse: från att ha varit representationer av något till att bli själva objektet i fokus. Vad vi menar är att arbetet med att skapa mätbarhet påverkar verksamheter och individer på ett sätt som gör att fokus läggs mer på nyckeltalen i sig än på den verksamhet som bedrivs.

Som ett led i en sådan strävan har mätande och kvantifiering historiskt sett kommit att ta en allt större plats i olika förvaltningskontexter. Tilliten till det kvantitativa och det mätbara – till siffror och mått, till grafer och utvecklingskurvor – har på detta sätt alltid varit framträdande. Det finns en lockelse i siffrorna, en tilltro till rationella beslut och att dessa leder till en efterföljande handling. Den här tilltron till det mätbara ser vi överallt i vårt samhälle. Statistik som påvisar kortare väntetid till läkaren ”bevisar” säkrad kvalitet i vården. Likvärdighet i skolan kan endast ”säkerställas” när den presenteras i text, tabeller eller diagram.

Offentliga organisationer lägger i dag mycket energi på att skapa eller hitta på den här typen av mått, för att sedan ägna tid och kraft åt att mäta dem. Tyvärr har dessa mått väldigt lite att göra med förmågan att uppnå på förhand definierade effektivitetsmål. Vi tolkar detta som att det inom den offentliga sektorn i dag finns en ökande grad av *hyperrationalitet*. Den grundläggande tilltron till möjligheterna med mätande har förvandlats till en *övertro på det mätbaras relevans*. Denna övertro har i sin tur inneburit en kategorisk hållning till det kvantifierbara och regelstyrda, vilket styr om uppmärksamheten till att handla om måtten och

inte verksamheten. Detta är vad vi kallar en *hyperrationell förvaltning*.

Men kvantifiering handlar också om att försöka göra det omätbara mätbart. Det handlar om att skapa mätbara uttryck för upplevelser av olika slag. Låt oss exemplifiera. Om det komplexa fenomenet *vårdkvalitet* ska beskrivas i kvantitativa termer brukar väntetid till läkare eller antalet patientmöten studeras. Korta väntetider eller många patientmöten tolkas som något positivt. Dessa siffror brukar viktas högt i analysen av vårdkvalitet, ofta högre än de (professionella) bedömningar som sker under möten. Även om väntetid i detta fall självklart ingår som komponent i vårdkvalitet så uppstår det ett problem då mötet reduceras till att handla om antalet minuter. Värdena används sedan för att göra allt från lönsamhetsbedömningar av läkaren, enheter och verksamheter, till finansiering baserat på antal patienter, kvalitetsmätningar på ett sjukhus till kostnads-nyttanalyser i planering av folkhälsopolicy.



En måttstock konstrueras som ska framstå som värdenetral för individer, men samtidigt förskjuter den ansvaret och pekar ut felaktiga beteenden”

Det finns en rimlighet i att mäta och utvärdera den offentliga sektorns förmåga att leverera välfärd av hög kvalitet. Däremot ser vi i dag en utveckling där arbetet med mätandet leder till en förlo-rad relevans mellan måttobjektet (det som mäts) och praktiken (det som ska förstås).

Det är här som hyperrationaliteten träder in. Det är en intensiv tilltro till, och fokus på, att alla relationer, aspekter och processer som återfinns inom den offentliga sektorn kan inrymmas, tolkas och hanteras i en kalkyl. Mätandet blir förstärkt och placerat i centrum, samtidigt som den faktiska verksamheten blir sekundär. När även verksamheten sätter själva mätandet i centrum, när mätandet så att säga har fått ett eget liv, har vi att göra med hyperrationalisering. Vi mäter för mätandets egen skull, men mätandet bär med sig oförutsedda konsekvenser.

I exemplet med pandemin kan vi så här i efterhand konstatera att de indikatorer som togs fram påverkade långt mer än enbart de beslut som skulle fattas på politisk nivå. Siffrorna stannade inte vid att ligga till grund för olika beslut och handlingar utan blev i stället den centrala aspekt som allt fokus hamnade på. Att hantera pandemin handla-

## Om författarna

**Tom S. Karlsson** är docent i offentlig förvaltning och aktiv som lärare och forskare vid Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet. Hans forskning handlar om redovisning och managementtrender i offentliga organisationer.

**Cemil Eren Fırtın** är doktor i offentlig förvaltning och adjunkt vid Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet. Hans forskning handlar om redovisning och ekonomistyrning i professionella organisationer. ■

de om att konstruera och tillämpa olika indikatorer för att sedan mäta dessa på ett "korrekt" sätt. Måtten och mätandet skapade känslor av säkerhet och osäkerhet bland medborgare. Användningen av initiala mått på smittspridning skapade nästan panik, samtidigt som liknande mått längre fram under pandemin delvis möttes med ohörsamhet eftersom andra siffror – vaccinationsgrad eller immunitet – skapade känslor av trygghet. Liknande mått fick därför olika effekter, trots att smittspridningen fortfarande var hög. Att smittspridningen ökade trots rapporter om höga smittotal har i vissa kretsar hänförs till medborgares ohörsamhet till myndigheters rekommendationer. Med andra ord misslyckades den hyperrationella förvaltningen med att övertyga medborgarna om eventuella faror. På detta sätt menar vi att mätandet skapade ett utrymme för att förskjuta pandemihantering från förvaltning till individnivå, samtidigt som mätandet framställt som en värdeneutral och objektiv grund för handling.

Inom utbildningssektorn finns en vilja att skapa förutsägbarhet och styrbarhet. Måtten i sig är möjligen av godo, men effekterna är mer diffusa. Samtidigt som den omätbara kunskapen om olika aspekter av skola och utbildning trängs bort så beskrivs lärare och elever som produktivitetensheter. Hyperrationaliteten är tydlig i ansträngningarna med att mäta verksamheten, vilket i sin tur bidrar till en förlust av relevans för den grundläggande idén om utbildning. I förlängningen premieras i stället genomströmning och likriktning.

Effekterna av mätandet för mätandets skull inom den hyperrationella förvaltningen är stor. Under pandemin ägnades enorm kraft åt att konstruera de mest korrekta indikatorerna på hur drabbat samhället var. Tilltron till att viruset kunde bekämpas med den kvantitativa information som togs fram, på olika sätt i olika länder, var också stor. Mätivern på det här området påminner om mätandet av prestationer i en rad olika organisationer, exempelvis inom utbildningssektorn.

En måttstock konstrueras som ska framstå som värdeneutral för individer, men samtidigt förskjuter den ansvaret och pekar ut felaktiga beteenden (att träffa för många människor i en pandemi, att rätta för få skrivningar inom skolan och så vidare). Tilltron till att kunna hitta lösningar på samhällsliga utmaningar, från pandemier till upplevd sjunkande kunskapsnivå i skolan, genom att analysera utmaningarna i kvantitativa termer visar inte bara på en övertro på det mätbaras relevans utan också på baksidor med mätandet: det rangordnar individer, skiljer ansvariga från



oansvariga, produktiva från improduktiva, de bra från de dåliga.

Våra två exempel i den här artikeln ger en bakgrund till hur en hyperrationell förvaltning får faktiska konsekvenser. Vi hävdar att den hyperrationella förvaltningen är ett hot mot den framtida offentliga sektorns förmåga att skapa välfärd av hög kvalitet. Vi sammanfattar detta i tre punkter.

För det första finns en risk med strävan mot att kunna konstruera allting som mätbart. Att omvandla sådant som vid första anblicken anses vara omätbart till något som kan mätas bottnar i en idé om att kvalitativa aspekter kan omvandlas till siffror. Mötet med läkaren kan reduceras till antalet minuter det pågår. Samtidigt ökar mätandet av allt det som redan är mätbart. I ett sammanhang där en hyperrationell förvaltning agerar kommer avståndet mellan verksamheten och verksamhetens mått att öka, samtidigt som en falsk tilltro till det som mäts ökar. Konsekvensen blir att relevansen mellan styrning och kärnverksamhet riskerar att gå förlorad.

För det andra riskerar en hyperrationell förvaltning att agera på ett sätt som minskar dess legitimitet. Syftet är naturligtvis något annat, men effekten är likväl närvarande. I de fall där medborgare inte agerar i enlighet med rekommendationer sprungna ur den hyperrationella förvaltningen blir det lätt att kategorisera dessa individer som irrationella eller ologiska. Om tron på att den hyperrationella förvaltningen blir att allt har gjorts så rationellt och klart som möjligt – vilket kan påvisas med siffror, grafer och utvecklingskurvor – så måste misslyckanden vara medborgarnas egna. Förvaltningens ansvar minskas och det offentliga ansvar att värna medborgarna suddas ut.

För det tredje medför den hyperrationella förvaltningen att måtten inte längre är en representation av verksamheten utan i stället blir verksamheten i sig. I den hyperrationella förvaltningen döljs också det faktum att användningen av siffror i verksamhetsstyrningen inte är värdeneutral. Siffror skapar en alternativ verklighet vid sidan av den faktiska verksamheten och skiljer sig därmed från den som medarbetare lever och arbetar i. Detta skapar konsekvenser för ansvarsutkrävande och kan leda till ett ifrågasättande av varför den offentliga sektorn alls existerar. ■



I ett sammanhang där en hyperrationell förvaltning agerar kommer avståndet mellan verksamheten och verksamhetens mått att öka”

#### Litteratur

- Skolverket (2020). *Likvärdighet i utbildning kan mätas med stöd av indikatorer*. <https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning-och-utvarderingar/artiklar-om-forskning/likvardighet-i-utbildning-kan-matas-med-stod-av-indikatorer>.
- Tallberg, C. (2019). *Value added: Ett mått på skolans bidrag till elevernas kunskapsutveckling*. Skolverket rapport nr 486. <https://www.skolverket.se/getFile?file=4872>.

## Ola Segnestam Larsson



# Civilsamhället – en motståndsficka till hyperrationaliseringen?

### I korthet

Civilsamhället är långt ifrån enat i kampen mot hyperrationaliseringen.

**Till civilsamhällets uppgifter hör** att kämpa mot orättvisor, utmana etablerade ideologier och verka för ett bättre samhälle. Av denna anledning kan ett hopp om motstånd till hyperrationaliseringstendenser sättas till civilsamhället. Nätverk, rörelser och organisationer i det svenska civilsamhället förutsätts kunna bjuda på motstånd och uppvigla andra till kamp mot orättvisor såväl som att mäta det lätta framför det rätta. Men lever det svenska civilsamhället upp till denna förhoppning? Och i vilken mån lyckas organisationer bjuda på motstånd till hyperrationaliseringen i realiteten?

Civilsamhället har en lång historia av att samla organisationer som bedriver motstånd. Med civilsamhället menas här en samhällssfär som är åtskild från staten och marknaden och som är befolkad av exempelvis föreningar, stiftelser och trosamfund. Till denna samhällssfärs historia hör fenomen som civil olydnad, oppositionella sociala rörelser och olika former av protestaktioner. Den amerikanska medborgarrättsrörelsen på 1950- och 1960-talet, Greenpeaces aktivism mot kärnvapenprov sedan tidigt 1970-tal och det tidiga 2010-talets demokrativåg i Mellanöstern är några exempel.

För att bedriva detta motstånd behöver organisationer i civilsamhället även undvika att krav på anpassning och likriktning från omgivningen smyger sig in. Det är till exempel svårt att utmana rådande samhällsordningar med statliga representanter i styrelsen, och detsamma gäller finansiering som innebär avtal som reglerar måluppfyllelse, utvärderingar och avrapporteringar. Det är därför som organisationer som Amnesty är restriktiva med stöd från företag och stater och organisationer som Djurskyddet utmanar svenska myndigheters syn på hur en demokratisk organisation ska utformas.

Om civilsamhället ska ha en grundläggande motstånds-funktion är det rimligt att anta att dess organisationer också skulle avvisa krav på och tendenser till hyperrationalisering, det vill säga att civilsamhällets organisationer mer än näringslivets och det offentligas organisationer bara skulle undersöka vad de verkligen ville veta. Det är också rimligt att anta att de i högre grad skulle mota bort krav och tendenser till att mäta det som är lätt att mäta, att mäta med hjälp av indirekta indikatorer eller att underordna sig mellanhänder som tredjepartscertifierare och rankningsinstitut. Om dessa antaganden stämmer skulle civilsamhället kunna vara en motstånds-ficka till hyperrationaliseringar. Civilsamhället skulle också kunna fungera som inspiration till motstånds-strategier för andra organisationer. I hyperrationaliseringens tidevarv skulle vi med andra ord kunna sätta ett hopp om motstånd till civilsamhället.



Det svenska civilsamhället inrymmer dock ett flertal organisationer som tydligt omfamnar hyperrationaliseringen”

Det svenska civilsamhället inrymmer dock ett flertal organisationer som tydligt omfamnar hyperrationaliseringen. Exempel som kan nämnas här är välfärdsleverantören Ersta diakoni och insamlingsorganisationen Cancerfonden. Det är organisationer som i hög grad är professionaliserade, väl anpassade till den rådande samhällsordningen och har betydande finansiellt stöd från näringsliv och offentlig sektor. Att mäta det som är lätt – snarare än rätt – och att använda olika former av indirekta indikatorer är återkommande inslag i dessa organisationer.

Det förekommer också ett antal av vad som skulle kunna kallas för hyperrationaliseringsorganisationer i det svenska civilsamhället. Ett exempel är branschföreningen Giva Sverige. Föreningen organiserar insamlingsorganisationer för att utveckla medlemsorganisationernas kvalitetsarbete och att säkerställa att gemensamma riktlinjer följs. Medgörliga medlemmar belönas med certifieringen *Tryggt givande*. Giva Sverige kan därmed ses som ett exempel på organisationer i civilsamhället som verkar som en mellanhand för olika former av mätningar, rankningar och certifieringar och som därmed driver på, snarare än motverkar, hyperrationaliseringen.

En ytterligare illustration av hur delar av civilsamhället omfamnar hyperrationaliseringen går att hämta från en forskningsöversikt av hur kvalitet mäts i välfärden. I rapporten *Civilsamhällets kvalitet* framkommer att forskare och organisationer använder ett stort antal sätt att mäta och jämföra kvalitet i ideella organisationer. Till exempel används frånavaro av incidenter, ett stort antal anställda och ett underskott på sängar som i hög grad indirekta och lättmätta indikatorer för god kvalitet. I många länder runt om i världen hämtas dessa mått dessutom från offentliga register sammanställda

## Om författaren

**Ola Segnestam Larsson** är docent i företagsekonomi vid Institutionen för civilsamhälle och religion, Marie Cederschiöld högskola. Olas forskning handlar om ideella organisationers speciella förutsättningar och bidrag till samhället. ■

av utsända kontrollanter, som Socialstyrelsens *Öppna jämförelser av äldreomsorg*.

Raseras därmed hoppet om civilsamhället som en motståndsficka till pågående hyperrationaliseringar? Ja, till synes är det så. Flera stora, synliga och väletablerade organisationer, branschföreningar och kontrollanter bejakar och driver på tendensen mot indirekta mätningar och olika former av rangordningar och certifieringar. Men till vilken grad är dessa aktörer representativa för det svenska civilsamhället?

Om vi i stället uppmärksammar det svenska civilsamhället i sin helhet framträder en annan bild som skulle kunna blåsa nytt liv i hoppet. I boken *Från nationalstat till näringsliv?* visar forskarna Filip Wijkström och Torbjörn Einarsson att en stor majoritet av de drygt 250 000 organisationer som räknas till det svenska civilsamhället är ekonomiskt inaktiva och saknar anställda. Denna uppsjö av allt från kyrkokörer via motorcykelklubbar till "preppers"-sammanslutningar leds av frivilliga som på sin fritid kommer samman för att värna om olika intressen och främja en gemenskap bortom familj, marknad och stat. Till skillnad från de stora, synliga och väletablerade organisationerna använder majoriteten av organisationerna i civilsamhället varken indirekta indikatorer eller tredjepartscertifierare och rankningsinstitut. Visserligen mäter och rapporterar även väldigt små föreningar i civilsamhället verksamheten och eventuella finansiella resurser i någon form, åtminstone till medlemmarna i samband med den stadgeenliga årsstämman. Detta trots att stadgarna beslutas av medlemmarna och att det saknas lagkrav på bokföring i ideella föreningar. Denna verksamhet handlar dock mer om att mäta sådant som medlemmarna verkligen vill veta än att mäta det lätta.

Intressant nog går det ändå bland dessa relativt små nätverk, föreningar och organisationer att urskilja en form av motstånd till hyperrationaliseringen. Det är visserligen mer passivt och en följd av att frågan om att mäta för att anpassa organisationen till omvärldens krav är irrelevant eller för att kunskap och resurser saknas. Vidare har det antagligen till stor del att göra med det svenska civilsamhällets organisatoriska och ekonomiska förutsättningar: De flesta av dessa organisationer har få eller inga anställda, förlitar sig i första hand på ideellt arbete och är i vissa fall ekonomiskt inaktiva. Ointresset för att mäta är snarare ett resultat av dessa förutsättningar än av ett medvetet ställningstagande mot samhällets hyperrationalisering.

Dessa passiva motståndskämpar är dock långt ifrån ensamma i det svenska civilsamhället. Det finns också exempel på stora, synliga och väletablerade organisationer som bjuder

på motstånd, men av en annan natur. Detta motstånd är mer aktivt och kan, som i studieförbundet SISU Idrottsutbildarna, handla om att hävda att mätningar, rankningar och certifieringar enbart gäller för andra organisationer. Konsekvensen blev i detta fall att de andra studieförbunden via inrapporterad statistik fortsatte att konkurrera om Folkbildningsrådets fördelning av de statliga medlen, medan SISU tilldelades en unik finansieringskanal direkt till Utbildningsdepartementet. Ett annat aktivt motstånd kan vara att påverka vad som ska mätas. Rädda Barnen, Sveriges stadsmissioner och Stiftelsen Fryshuset medverkade i SIS (Svenska institutet för standarder) arbete för att utöva sitt inflytande på de nya normerna för effektmätning av insatser och finansiering. En tredje taktik kan vara att öppet trotsa krav på mätbarhet. I ett uppmärks-



Flera stora, synliga och väletablerade organisationer, branschföreningar och kontrollanter bejakar och driver på tendensen mot indirekta mätningar och olika former av rangordningar och certifieringar”

samt fall utmanande och vann Djurskyddet över Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällsfrågor i förvaltningsrätten. I stället för att anpassa sig till myndighetens mått för grad av demokratisk uppbyggnad kunde Djurskyddet se till att myndigheten fortsättningsvis inte får avslå ansökningar om organisationsbidrag utifrån byråkratiformulerade mått.

Dessa illustrationer av motstånd låter vårt hopp leva vidare, samtidigt som de visar

att civilsamhället långt ifrån är enat i kampen mot hyperrationaliseringen. Vissa organisationer bjuder på motstånd, medan andra aktörer blundar för eller bejakar krav på att mäta det lätta framför det rätta. Berikade med denna nyanse-erade bild kan vi sätta ett mer rimligt hopp till de former av motstånd som de facto går att finna i det svenska civilsamhället – ett hopp som borde kunna inspirera såväl företag, myndigheter som föreningar till att mota hyperrationaliseringen i grind, reversera redan pågående initiativ och därigenom skapa tid och utrymme för att kämpa mot orättvisor och att verka för ett bättre samhälle. ■

#### Litteratur

- Jutterström, M. & Segnestam Larsson, O. (2022). *Civilsamhällets kvalitet – vilka dimensioner, för vem och med vilka resultat inom välfärden?* Stockholm: Arbetsgivaralliansen.
- Wijkström, F. & Einarsson, T. (2006). *Från nationalstat till näringsliv? Det civila samhällets organisationsliv i förändring*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet (EFI), Handelshögskolan i Stockholm.





## Jonas Gerdin och Tobias Johansson-Berg

# Ger ökad resultatstyrning av akademisk forskning avsedda effekter?

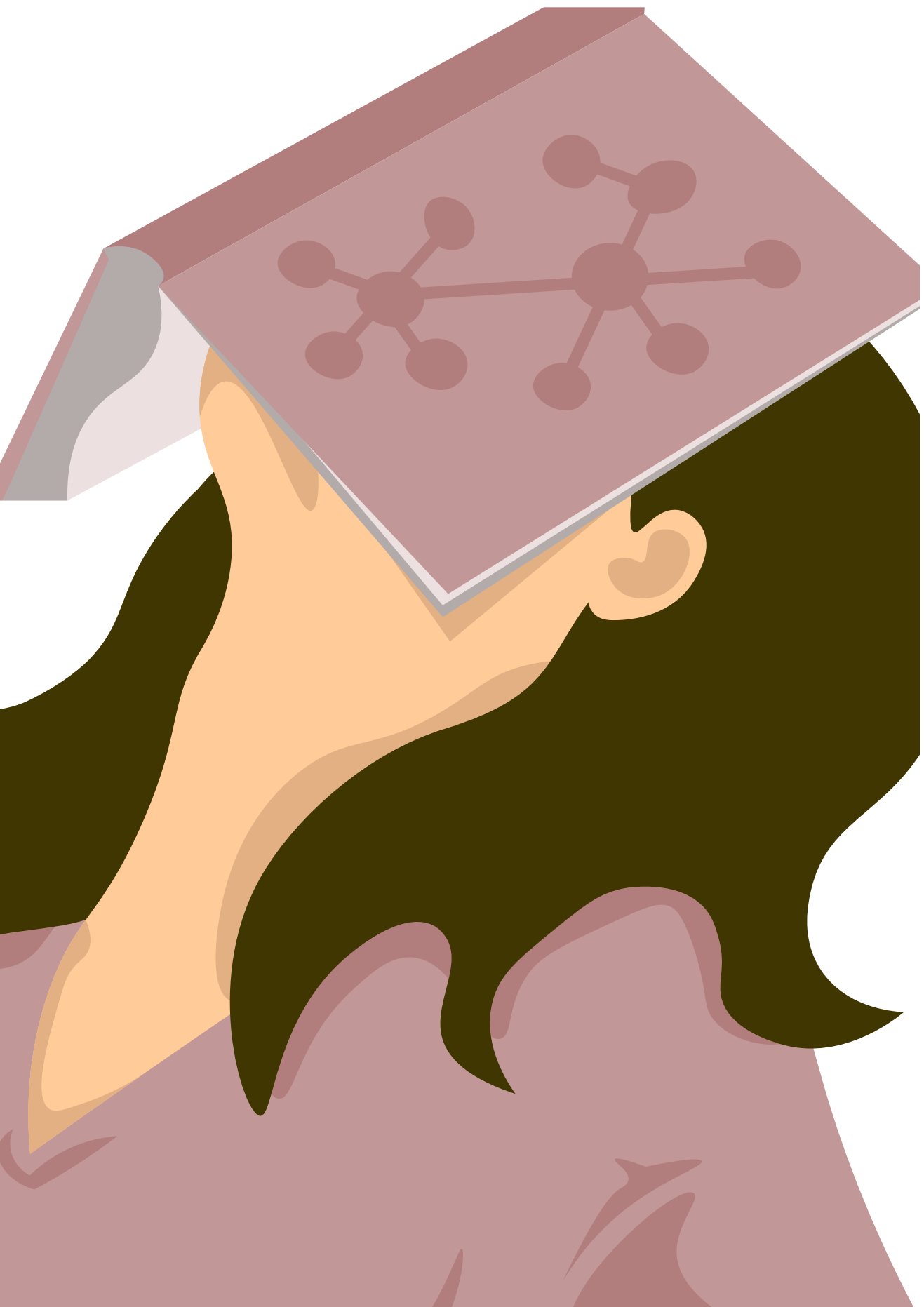
### I korthet

För att få innovativ och kvalitativ forskning krävs nytänkande inom styrningen.

**I Sverige spenderade vi 2020** cirka 157 miljarder kronor på forskning och utveckling, varav lite drygt 40 miljarder gick till universitetssektorn. Vår konkurrenskraft, såväl som vår förmåga att hantera kritiska samhällsutmaningar, är starkt beroende av hur de 40 miljarderna används. Svenska universitet har under senare tid kommit att anamma företagslika resultatorienterade modeller för att styra och följa upp denna användning. Det betyder att forskargrupper och enskilda forskares resultat jämförs och premieras i termer av det som *enkelt går att mäta*, till exempel hur många vetenskapliga artiklar de publicerar, hur många som citerar den publicerade forskningen och hur mycket externa forskningsmedel de erhållit. Sådana faktorer blir också viktiga och ofta dominerande vid tjänstetillsättningar och karriärmeritering.

Tanken bakom resultatorienteringen är att internationellt ledande forskning kan styras fram av proaktiva chefer och ledare genom att kvantitativt följa upp resultatet av forskningen och premiera dem som presterar väl enligt resultatmått. Samtidigt har statsmakterna och andra intressenter runt universitetet börjat använda den konkurrens som möjliggörs av att olika forskares resultat blir jämförbara som en fördelnings- och anpassningsmekanism. Exempelvis söks statliga forskningsmedel i allt större utsträckning i konkurrens via de stora forskningsråden, något som skapar ett ännu större tryck på universitetsledningar att införa resultatstyrning av den egna verksamheten.

Utvecklingen har skett gradvis, men den har över tid inneburit ett tydligt skifte i styrningens logik och praktik. Historiskt har styrlogiken karakteriserats av tillit till forskarprofessionen och att den enskilda forskaren drivs av hög inre motivation att bidra med högkvalitativ och nydanande kun-





När forskare väl har internaliserat en resultatorienterad forskaridentitet, där produktion av mätbar output har blivit målet i sig, kan det vara svårt att återgå till ett förhållningssätt där dessa mätningar spelar en undanskymd roll för deras motivation för att bedriva forskning”

skap till godo för mänskligheten (syftet med universitetet). Detta står i bjärt kontrast till dagens resultatorienterade styrlogik som bygger på ett antagande om misstroende mot professionen, där den enskilda forskaren behöver konkurrensut-sättas för att på så sätt skapa yttre motivation för hög produktivitet, kreativitet och kvalitet.

Även om det finns både enskilda studier och anekdotisk evidens på vad detta skifte inneburit för hur forskning bedrivs, vet vi tämligen lite om vilka attityder svenska forskare mer generellt har till den ökande resultatstyrningen inom universiteten. Upplever de att deras produktivitet och kreativitet stärks av sådan styrning och att den är kvalitetsdrivande? Det vill säga, i vilken utsträckning har en ökad resultatstyrning av svenska universitet infriat intentionerna om att vara en god modell för att få fram stark och internationellt ledande forskning? Svaren på dessa frågor är viktiga eftersom forskarnas attityder kan ha stor bäring på kunskapsproduktionen vid universiteten.

För att kunna besvara denna typ av frågor har vi tillsammans med andra kollegor bedrivit ett större forskningsprojekt finansierat via statliga Vetenskapsrådet. En del av projektet bestod i att skicka ut en enkät som besvarades av drygt 750 fast anställda forskare (lektorer och professorer). Respondenterna slumpades fram och kom från alla vetenskapsfält vid de då 17 universiteten. Resultaten av enkäten har avrapporterats i ett antal vetenskapliga publiceringar, och det är data från dem vi primärt använder oss av i denna artikel.

Intressant nog visar enkätsvaren att flera av resultatstyrningens avsedda effekter inte bara tycks utebli utan att den också kan ha rakt motsatta effekter. Exempelvis ansåg endast drygt en tredjedel av forskarna att information om antal publiceringar och publiceringsmönster de facto ökade deras produktivitet på ett påtagligt sätt (det vill säga kryssade i 3, 4 eller 5 på en femgradig skala). Det tycks alltså som om den stora majoriteten av forskarna inte alls eller i liten utsträckning anser att återkommande kvantitativa resultatuppföljningar har produktivitetstimulerande effekter. Samtidigt angav knappt hälften av forskarna att trycket på att publicera i högt rankade forskningstidskrifter påtagligt *inkräktar* på deras akademiska frihet (det vill säga kryssade i 3–5), medan endast var fjärde upplevde att publiceringstrycket inte har någon sådan begränsande effekt.

Det finns alltså mycket lite i våra data som pekar på att resultatstyrning generellt sett fostrar ”fria agenter” som upplever att de kan bedriva vilken forskning de vill bara de genererar tillfredsställande output i termer av vetenskapliga publikationer. Enkäten visar inte på vilka sätt som denna typ av

uppföljning med hjälp av enkla resultatmått anses minska den akademiska friheten. Men annan forskning pekar på att forskare ofta känner sig nödgade att anpassa sina forskningsfrågor, sin teorianvändning och sina vetenskapliga metoder till dem som för tillfället är förhärskande i de högst rankade tidskrifterna.

Vi ser inte heller några förväntade positiva effekter av resultatstyrningen i termer av ökad upplevd kvalitet i forskningen. Tvärtom angav cirka 50 procent av forskarna att de upplever sig tvungna att påtagligt *reducera* den egna forskningens kvalitet för att kunna publicera mer (det vill säga kryssade i 3–5). Det kan handla om att återanvända redan insamlat material (i stället för att samla in nytt, mer ändamålsenligt material) för att på så sätt spara tid och publicera mer. Det kan också handla om att dela upp större forskningsfrågor i flera mindre delar för att därigenom få ut fler publiceringar på kortare tid.

Våra enkätsvar pekar också på mycket uppseendeväckande resultat när det gäller upplevd kreativitet i forskningen. Tvärt emot förväntningen att resultatstyrning ska stimulera till kreativitet och nytänkande (för att på så sätt säkra eller förbättra forskarens relativa position i jämförelse med andra forskare), angav *över 80 procent* av forskarna att ett ökat fokus på antal publikationer på ett påtagligt sätt leder till *mindre* innovativ forskning (det vill säga kryssade i 3–5). Detta är mycket anmärkningsvärda resultat eftersom just kreativitet och nytänkande måste betraktas som en synnerligen viktig, närmast avgörande, aspekt av akademisk forskning. Tidigare forskning pekar också på att behovet av att framstå i god dager i de återkommande resultatmätningarna riskerar att göra forskare mindre riskbenägna. Mer innovativa projekt där potentialen är stor men utgången oviss får helt enkelt ofta stå tillbaka för säkrare projekt där utfallet i form av forskningspubliceringar är mer förutsägbart.

Enkäten visade också att *nästan 75 procent* upplever de återkommande mätningarna av forskningsresultat som en *påtaglig stressfaktor* (det vill säga kryssade i 3–5). Vi fann också stora skillnader i upplevd stressnivå mellan å ena sidan män/seniora forskare (det vill säga docenter och professorer) och å andra sidan kvinnor/juniora forskare (lektorer). Faktum är att vi, med något enstaka undantag, hittar statistiskt signifikanta skillnader mellan dessa grupper i alla avseenden beskrivna ovan (upplevd produktivitet, kvalitet och så vidare), men att skillnaderna är som störst för just upplevd stress kopplat till resultatmätningarna. Det tycks alltså som om de upplevda negativa effekterna av resultatstyrningen slår särskilt hårt mot vissa grupper av forskare.

Att döma av våra enkätsvar tycks den ökade resultatstyrningen av universitetssektorn vara problematisk, inte bara för att avsedda positiva effekter på produktivitet, kvalitet och kreativitet tycks utebli, utan också för att den av många svenska forskare upplevs ha rakt motsatta effekter i dessa avseenden. Utifrån befintlig forskning är dessa resultat inte helt förvånande. Vissa studier pekar på att ett ökat och ensidigt fokus på kvantitativ uppföljning av forskares resultat riskerar leda till att de utvecklar en så kallad resultatorienterad forskaridentitet (eng. "academic performer identity"), en identitet där forskaren drivs mindre av lust och nyfikenhet inför *forskningsuppgiften som sådan* och mer av de *instrumentella belöningar* i form av ökade resurser, karriär och status som framgångsrik forskning (så som det definieras av mätsystemen) för med sig.

## Om författarna

**Jonas Gerdin** är professor vid Handelshögskolan, Örebro universitet. Hans nuvarande forskning handlar om att bättre förstå användning, förändring och konsekvenser av olika former av kvantitativ prestationsuppföljning inom universitetssektorn.

**Tobias Johansson-Berg** är professor i Företagsekonomi med inriktning mot redovisning och styrning vid Mälardalens universitet. Hans forskning handlar om utformning av styrsystem, revisorsprofessionen och välfärdens organisering. ■

Annorlunda uttryckt kan en ökande resultatstyrning komma att innebära att forskares inre motivation för forskningsuppgiften som sådan gradvis ersätts av en yttre motivation kopplat resultatmätningarna i sig och belöningarna kopplade till dessa. Viss forskning pekar till och med på risken för en utträngningseffekt som kan vara svår att vända på. För när forskare väl har internaliserat en resultatorienterad forskaridentitet, där produktion av mätbar output har blivit målet i sig, kan det vara svårt att återgå till ett förhållningssätt där dessa mätningar spelar en undanskymd roll för deras motivation för att bedriva forskning.

Samtidigt är det utifrån ett medborgar- och skattebetalarperspektiv förstärkt viktigt med viss styrning av universitetssektorn för att därigenom kunna kraftsamla resurser mot forskning som adresserar viktiga samhällsutmaningar, såsom hur cancergåtan eller klimatkrisen kan lösas. Det är också ett högst legitimt önskemål att universitetssektorn har de styrverktyg som krävs för att säkerställa en effektiv användning av de betydande resurser som har avsatts för forskning.

Så den fråga som behöver ställas är hur akademisk forskning kan styras i framtiden. När allt kommer omkring kan knappast traditionell kollegial styrning – om den ens har funnits i renodlad form – betraktas som en "silver bullet" som vi snarast möjligt bör återgå till. Även denna typ av styrning har nämligen ansetts vara behäftad med betydande problem i termer av att "starka forskningsledare" gynnar den egna miljön på andras bekostnad och en ovilja att förändra status quo. En av våra egna studier visar också att denna typ av kollegial/horisontell styrning till och med kan förstärka upplevda negativa effekter av vertikal resultatstyrning genom att starka gruppnormer utvecklas av forskarna själva som sätter ytterligare press på att öka antalet publiceringar (eng. "in-group



publish or perish peer pressure”). Vår egen forskning pekar också på att publiceringsorienterad kollegial styrning kan leda till att forskare utvecklar en djupt cynisk inställning till kollegorna och mätsystemet och att det främjar slutenhet och konkurrenstänk på bekostnad av öppenhet och samarbetsvilja.

Olika sätt att styra akademisk forskning tycks således vara behäftade med olika problem, vilket gör det svårt att ge entydiga rekommendationer för hur den bäst kan utformas. För detta behövs helt enkelt mer forskning och en intensifierad diskussion. Men att döma av andras och vår egen forskning beskriven ovan tycks det stå klart att den mer renodlade typen av resultatstyrning som i dag genomsyrar stora delar av universitetssektorn riskerar att få stora, eventuellt irreversibla, negativa konsekvenser för svensk forskning. Vi behöver därför omgående diskutera hur dessa negativa konsekvenser kan minimeras.

På kort sikt skulle vi kunna ändra på det sätt som resultatmätningarna *används*. Dagens fokus på retrospektiv, kvantitativ bedömning i syfte att skilja ut och premiera (endast) dem som enligt enstaka och enkla resultatmätt anses vara framgångsrika forskare bör tonas ner till förmån för en mer utvecklande ansats, där mätningarna snarare ligger till grund för öppna och reflexiva diskussioner *bland forskarna själva* om vad de säger om forskningsverksamheten och hur den kan utvecklas. Chefer och ledare bör i stället fokusera på att följa upp och uppmuntra ansträngning, intention och inställning hos grupper och individer.

Men för att långsiktigt säkra utrymmet för passions- och nyfikenhetsdriven forskning med genuin samhällsrelevans behövs troligtvis mer genomgripande reformer, och ”styrsystemen” kan i det sammanhanget inte behandlas för sig själva.

Det behöver skapas förutsättningar för ökad långsiktighet i forskningen, en psykosocialt trygg arbetsmiljö och tillit till den enskilda forskaren och professionen i stort. Genom att redogöra för svenska forskares negativa attityder till nuvarande resultatstyrning är förhoppningen att denna artikel har bidragit till en sådan diskussion och utveckling. ■

---

#### Litteratur

- Englund, H. & Gerdin, J. (2023). The market liberal university and its effects on academic researchers: Survey evidence from Sweden. To be published in the Routledge anthology *Universities in the Neoliberal Era* (Eds. Mats Benner & Mikael Holmqvist).
- Gerdin, J., & Englund, H. (2021). Vertical, horizontal, and self control in academia: Survey evidence on their diverging effects on perceived researcher autonomy and identity. *The British Accounting Review*, 101055 (Online).
- Johansson, T. (2022). Do evaluative pressures and group identification cultivate competitive orientations and cynical attitudes among academics? *Journal of Business Ethics*, 176, s. 761–780.

# böcker

ORGANISATION  
& SAMHÄLLE

O&S

**Ola Håkansson**  
Förläggare, Studentlitteratur

## Ekonomi och krokodiler

**Varför används inte mer skönlitteratur i företagsekonomiska utbildningar?** Skulle inte *Elise Karlssons bok Linjen, som handlar om att jobba på kontor men också om alienation och dåliga arbetsvillkor, Flugornas herre av William Golding eller Franz Kafkas Processen vara perfekta komplement till kurslitteratur och kunna tjäna som bra diskussionsunderlag?*

**Det skulle ge studenter** nya och annorlunda perspektiv på de klassiska perspektiv som beskrivs i traditionella läroböcker. Maktförhållanden, identitetsfrågor, ledarskap, organisationskultur och beslutsprocesser kan beskrivas på ett mer levande sätt i en roman. Att inte bli

kan ofta skrivas fram mer trovärdigt i fiktiv form.

Visst vore det även intressant med ett seminarium där till exempel genusfrågan diskuteras i relation till *Pennskafet* av Elin Wägner eller till ledarskap i läsningen av *Dvärgen* av Pär Lagerkvist eller *Bridget Jones dagbok* av Helen Fielding?

Eller varför inte läsa den underbara *Krokodilen* av Fjodor Dostojevskij, en novell med många bottnar? På under femtio sidor blottas hela företagsvärlden i fiktiv form. Och allt tack vare att Ivan Matveitj blir uppäten i ett stycke av en trött gammal krokodil. När han har glufsat i sig den stackars mannen uppstår genast den delikata situationen att den tyske ägaren

till krokodilen blir orolig för sin ekonomi och därmed för sin krokodil ("Han är ferlård, han är strax förspilld, han har schluuckat einen ganzen tjänsteman"), och Ivan Matveitjs fru och en nära vän blir oroliga för den uppätne. Frun, som inte riktigt ser situationen ur ett ekonomiskt perspektiv, utropar: "dissekera!"

Då visar det sig att offret, Ivan Matveitj, är i högsta grad levande och "uppslukad utan minsta skråma". Han tycker att det är en pinsam och prekär situation, men han håller med om att det inte är rimligt att sprätta upp krokodilen, med motiveringen: "Den ekonomiska principen framför allt." Hur som helst tycker Ivan Matveitj att man före dissekeringen bör komma överens om ersättning för krokodilen. Kanske kan han få förskott på lönen så att han kan betala för dissekeringen? Och krokodilägaren höjer hela tiden priset för krokodilen, helt enligt teorin om utbud och efterfrågan. Efter en god natts sömn förlikar sig den uppätne med sitt öde och börjar smida stora planer för en framtid inuti krokodilen. Äntligen ska han bli känd och säga intelligenta saker, och folk ska lyssna på honom.

Är krokodilen ett företag och Ivan Matveitj företagets nya verkställande direktör? Är den tyske krokodilägaren hela kapitalismen personifierad? Jag vet inte. Och jag tror kanske inte att Dostojevskij tänkte så. Men tolkningen är fri.

I ett ännu opublicerat manus refererar Barbara Czarniawska Lewis A. Coser, som 1963 skrev boken *Sociology through literature*. Coser dokumenterar den nära kopplingen mellan samhällsvetenskap och skönlitteratur. Czarniawska: "Enligt honom erbjuder skönlitteraturen bevis och vittnesbörd tillsammans med kommentarer om händelser och moral, vilket gör den till en bättre källa till sociologiska insikter än de slumpmässiga kommentarerna av utbildade informanter. Skönlitteraturen kan inte ersätta systematiskt uppsamlat fältmaterial, men kan komplettera och förbättra det." Vidare refererar Czarniawska till Milan Kundera och hans bok *The art of the novel*, där han skriver: "När allt



**”  
Han är ferlård, han är strax förspilld, han har schluuckat einen ganzen tjänsteman”**

kommer omkring behandlade romanen det omedvetna före Freud, klasskampen före Marx, och praktiserade fenomenologin före fenomenologerna.”

Diskussionen om att använda friare former av litteratur inom universitetet är alltså inte ny. I Sverige hade vi ju en stor förespråkare i den nu bortgångne advokaten och universitetslektorn Leif Alsheimer, som på 1990-talet införde skönlitteratur på kurslistan för jurister i Jönköping. Det finns också några läkarprogram och flera juristprogram där man jobbar så här. Men inte på något ekonomiprogram, så vitt jag vet. Och det är synd, för det tror jag att morgondagens ekonomer skulle behöva när de ska hantera och förhålla sig till andra frågor än rent företagsekonomiska: omställningen till ett hållbart samhälle, sociala frågor och annat där pressen ökar på organisationer att ta ansvar och bidra. I dessa frågor kan man ju säga att ekonomutbildningarna har misslyckats och inte förberett dagens ekonomer på de stora utmaningar som världen står inför.

Det jag ofta hör när jag pratar med universitetslärare är att "det inte får plats mer litteratur på kursen", "kursen är bara på fyra veckor", "vi har redan två böcker" och dylikt. Men jag tror inte att det finns någon direkt skrivning i högskolelagen eller högskoleförordningen om att man inte får komplettera med ytterligare lite litteratur.

Jag har till och med hört att det är en "naiv tro att läsandet av skönlitteratur automatiskt skapar mer ansvarsfulla och empatiska företagsledare". Det är klart att det inte gör.

Men det är en gammal sanning, närmast ett axiom, att skönlitteratur stimulerar lärande och tränar upp läsförmågan. Förmågan att fantisera och utveckla kreativa tankar ökar. Det borde vara skäl nog. ■

#### Litteratur

Coser, Lewis A. (red.) (1963/1972). *Sociology through literature*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Dostojevskij, Fjodor (2018). *Krokodilen och andra noveller*. Övers. Bengt Samuelson. Lund: Bakhåll.

Kundera, Milan (1988). *The art of the novel*. London: Faber and Faber.

ORGANISATION  
& SAMHÄLLE

O&S  
debatt

**Debattartiklar får innehålla**

högst 6 000 tecken inklusive blanksteg. Välkommen också att kommentera publicerade debattartiklar. Kommentarer får innehålla max 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!



LISA KÄLLSTRÖM,  
Lektor i företagsekonomi, Högskolan Kristianstad.

---

## Verksamhetsförlagd kompetensutveckling (VFK) kan öppna både ögon och dörrar

---

**Samverkan med det omgivande samhället** anses i dag vara ett kraftfullt medel – inte ett slutmål i sig – i lärosätens strävan mot hög relevans och kvalitet i utbildning och forskning. Att utveckla lärosätens samverkanskapacitet har därför länge varit ett prioriterat område, där Vinnovas satsning på de så kallade K3-projekten är ett tydligt exempel. Totalt engagerades trettioen lärosäten i arton olika projekt för att stärka svensk högskolesamverkan och därmed kvaliteten i forskning och utbildning samt Sveriges konkurrenskraft och möjlighet att möta samhällsutmaningar. K3-projekten visade att samverkan kan organiseras och genomföras på många olika sätt och att vi behöver vara öppna för och testa olika samverkansformer. Även om samverkan diskuteras mycket och ofta inom högre utbildning finns det ett fortsatt behov av att bygga samverkanskapacitet på både system- och individnivå för att engagera och uppmuntra fler till samverkan i olika former.

Med utgångspunkten att det är genom mötet med näringsliv, offentliga organisationer och andra aktörer som vår undervisning och forskning får ett mervärde och blir relevant har Högskolan Kristianstad länge sett samverkan med det omgivande samhället som en av sina viktigaste uppgifter. Högskolan Kristianstad antog 2021 en ny strategi med titeln "Större bidrag till vårt samhälle" och var tidigt ute med att erbjuda verksamhetsförlagd utbildning i alla utbildningar. Nu har man tagit ste-

get att uppmuntra till verksamhetsförlagd kompetensutveckling, en typ av personrörlighet från akademien ut till externa organisationer.

Som en följd av detta valde jag att våren 2022 använda min kompetensutvecklingstid till att bli "praktikant" på en reklambyrå. Efter att ha tillbringat femton år i akademien var det dags för denna lektor i marknadsföring att ta ett kliv in i den så kallade praktiken för att byta bilder med dem som skapar den reklam jag själv står och föreläser om. Under våren har jag fått möjlighet att dels observera det som händer på en reklambyrå, dels själv göra ett uppdrag åt en kund, skriva text och göra uppföljningsrapporter. Allt under handledning av en före detta student. Att ta steget ut i praktiken genom att förlägga en del av kompetensutvecklingstiden där gav mig flera viktiga lärdomar, vilket gör att jag vill uppmuntra fler lärosäten och fler individer att utforska denna möjlighet.

Den första lärdomen är att verksamhetsförlagd kompetensutveckling utmanar gamla föreställningar och ger nya idéer. Min tid på reklambyrån har gett mig många nya uppslag, och i dialog och genom observationer har min bild av det värde som skapas via en reklambyrå förändrats. Jag har fått inblick i och förståelse för den kreativa processen, min begreppsapparat har uppdaterats och jag har fått fördjupad förståelse för fenomen som engagemangsgrader, räckvidd, CPM och leads. Jag har också getts möjlighet att möta branschens förväntningar på våra studenter när de lämnar högskolan, gällande både kunskap, färdigheter och förmågor. Tillammans har detta gett mig nya undervisningsuppslag och fått mig att uppdatera innehållet i mina kurser, vilket kommer att göra





min undervisning både mer relevant och intressantare. Samtidigt har min verksamhetsförlagda kompetensutveckling gett mig förnyat självförtroende genom att jag i många fall kunnat konstatera att det vi lär ut är relevant och värdefullt. Det heter kanske inte "corporate brand identity matrix" i reklamvärden, men hörnstenarna arbetar man utefter.

Den andra lärdomen är att verksamhetsförlagd kompetensutveckling erbjuder ett spännande och informellt möte mellan praktik och akademi som gör det möjligt att få ta del av praktikens syn på akademin och vice versa. I mitt fall gjorde det att jag kunde se min egen verklighet och verksamhet med nya ögon. Genom att möta och prova på en ny tidsräkning, där varje kvart räknas och ett uppdrag att skriva en text kan få ta två timmar, ser jag

till exempel på min egen förtroendearbetstid med nya ögon och ny uppskattning. Förutom att jag har lärt mig att producera text på beställning och under tidspress så kommer min ökade förståelse för hur olika vi ser på just tid att underlätta min samverkan med det omgivande samhället framöver.

Den tredje lärdomen är att verksamhetsförlagd utbildning öppnar upp för personlig utveckling. Jag har funnit det oerhört befriande att få "tycka". Även om man kan diskutera om det är vår uppgift att just "tycka" så har intresset för min åsikt fått mig att växa och ökat min tillit till min egen kunskap och erfarenhet. Genom samtal med min handledare har jag förstått att mina frågor, och ibland mitt ifrågasättande, har väckt tankar, erbjudit nya perspektiv och ibland till och med skapat



nya rutiner för den andra parten. I mötet som uppstår under en verksamhetsförlagd kompetensutveckling utvecklas båda parter, inte bara genom ny kunskap utan också på ett djupare och mer personligt plan.

I en tid där samverkan med det omgivande samhället ses som en så väsentlig del av vår verksamhet att det ömsesidiga utbytet står inskrivet i högskolelagen, börjar allt fler lärosäten och individer se möjligheterna med samverkan, inte bara som en tredje uppgift utan som ett medel för att uppnå relevans och kvalitet i utbildning och forskning. Vi behöver utforska nya former av samverkan, där verksamhetsförlagd kompetensutveckling kan vara ett verktyg, inte bara för att skapa relevant utbildning utan också för ömsesidigt lärande. ■



CHRISTINA ÖBERG,  
Professor vid Centrum för tjänsteforskning, Karlstads  
Universitet och associerad till forskningsinstitutet Ratio.

## Examensarbetet – en skrivövning i egen genre?

**Vill vi att examensarbetet** (master-/magisteruppsatsen eller det självständiga arbetet) ska handla om skrivandet eller om undersökandet? Vill vi att det ska utgöra en egen genre med egen tradition eller ska det vara kopplat till den forskning det faktiskt ämnesmässigt anknyter till? Vill vi bedöma examensarbetet på förmågor enligt kursplaner eller baserat på form? Tanken med det här debattinlägget är att väcka funderingar kring examensarbetet, dess genomförande, rapportering och bedömning.

“Omvärlden är föränderlig.” Det fanns en tid när varje examensarbete av hävd och tradition började ungefär så. Denna initiala mening följdes av en ping-pong-övning som hette duga. Som läsare kastades man mellan idéer om vad arbetet egentligen skulle handla om. Sedan ett syfte, gärna formulerat som “utöka kunskap om”. Och det fortsatte så. Referensramar som primärt handlade om att definiera ord. Metodavsnitt där författaren redogjorde för allsköns val och några därtill om hur man kan genomföra en undersökning.

Medan vissa examensarbeten i dag har bytt sin föränderliga omvärld mot något i stil med “hållbarhet är viktig”, är examensarbetet i mångt och mycket kvar i gamla mönster. Frågan är varför. Är det dags att vi flyttar in examensarbetet i nutida forskningstraditioner och låter det visa forskningsförmågor bortom skrivandets?

Inom samhällsvetenskapen kan forskning beskrivas som forskningsdesign och genomförande, eller anses vara kopplad till argumentationsförmåga och skrivande. Detta har att göra med samhällsvetenskapen – och inte

minst företagsekonomins – position mellan naturvetenskapen och filosofin. Inom naturvetenskapen vill forskare avrapportera sina resultat. Inom filosofin vill de betrakta, argumentera, övertyga och ibland provocera. I kursplaner till examensarbeten i företagsekonomi beskrivs antingen endast mål kopplade till undersökningen eller undersökningen ihop med skrivandet. Kursen har en titel som signalerar undersökningen ("examensarbete") eller det skrivna ("master-/magisteruppsats"). Men hur examineras faktiskt examensarbetet? I de protokoll som använts på de lärosäten där jag examinerat examensarbeten de senaste åren har fokus huvudsakligen varit på det skrivna. I en anda av detaljbedömning – inte sällan på bekostnad av helhetsbedömning eller till och med frågor om huruvida examensarbetet uppfyller sitt syfte – har det textuella hamnat i fokus. Introducerar inledningen problemet? Snarare än: håller undersökningen en kvalitet där bidrag ges, teoretiskt eller empiriskt? Vad som bedöms är förmågan att argumentera snarare än förmågan att designa och genomföra en undersökning.

Här kan man så klart leka med tanken om huruvida ett examensarbete behöver vara i skriftlig form. Kunde studenterna lika gärna lämna in en film? Eller, om vi ska anknyta till ännu friare tankegångar, visa sin undersökning och dess resultat i en dans?

Det senare kan kanske ses som väl radikalt, men det sätter fokus på textens vara eller inte vara för ett examensarbete. Om vi nu bestämmer oss för att ett examensarbete behöver finnas i skriftlig form, landar vi snabbt i nästa fråga: Ska ett examensarbete ha en viss form? Och: ska det ha sin egen genre? För mig synes det som att examensarbetet glidit längre och längre bort från hur forskning rapporteras och att arbetet klamrar sig fast vid en sedvänja som bara följer av ett oreflekterat repeterande av gamla traditioner. Varför? Företagsekonomi har fler forskningstraditioner, och kanske större skillnader mellan dessa, än vad som tycks råda mellan naturvetenskapen och filosofin. Om jag generaliserar lite handlar delar av organisa-

tionsteorin om att tänka i någon annans tankebanor. Den industriella marknadsföringen har inte sällan satt det empiriska i centrum och tryckt på praktisk relevans. Och det fortsätter så, mellan olika forskningstraditioner kopplat till olika subdiscipliner, men även inom och mellan olika skolbildningar. Men om forskare i artiklar och avhandlingar bryr sig om att fånga sin läsare, tidigt berätta vad en text handlar om, precisera sitt syfte bortom fladdriga "utöka kunskap om", så borde examensarbetet kanske också göra det? Och om forskaren snarare reflekterar kring olika teoretiska perspektivs inverkan på förståelsen för ett fenomen än redogör för alla härliga metoder som inte används, då borde kanske examensarbetet också vara öppet för det?

Jag menar att det är dags att ta tillbaka examensarbetet som ett verktyg för att utveckla studenters förmågor avseende att designa och genomföra en undersökning bortom textproduktionens skicklighet. Det är dags att låta examensarbetet knyta an till forskningen i både sitt genomförande och sin form. Och det är framför allt dags att vi börjar diskutera om examensarbetet i sig ska vara mer än en text och en skrivprocess i en genre som seglat i väg allt längre från såväl praktiskt som forskningsmässigt skrivande. Oavsett vart vi är på väg, tror jag att det är viktigt att examensarbetet följer med i den utvecklingen, i stället för att med hävd och tradition bejaka något som blivit kvar i det förgångna medan omvärlden är, tja, föränderlig.

Frågor att diskutera vidare:

- Är det förmågan att skriva eller förmågan att undersöka som examineras?
- Hur syns detta i kursplaner och examinationsprotokoll?
- Hur bör examensarbetet knytas till gängse forskningstraditioner?
- Bortom kursplaner och examinationsmål: Vad är examensarbetets egentliga syfte i utbildningen?
- Hur gör vi examensarbetet relevant både i professionsutbildning och i forskningsförberedande utbildning. ■

## 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. Elins 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. ■



I DETTA NUMMER:

**DITT MUNSKYDD ÄR EN MASK**

**STATEN SOM LOBBYIST**

**VAD HÄNDER OM PARTIERNÄ FÖRLORAR SINA MEDLEMMAR?**

**HUR KUNDE VI VARA SÅ KORKADE?  
- GRUPPTÄNKANDE VID BESLUT**

**FRÅN RATIONALISERING TILL HYPERRATIONALISERING  
- KÄNNETECKEN, KONSEKVENSER  
OCH MÖJLIGA MOTSTÅNDSSTRATEGIER**

**RATIONALITETSPARADOXEN**

**RATIONALISERING - HYPERRATIONALISERING, AVRATIONALISERING?  
UTVECKLINGSLINJER INOM BOLAGSREVISION**

**DEN HYPERRATIONELLA FÖRVALTNINGENS  
HOT MOT OFFENTLIG SEKTORS FRAMTID**

**CIVILSAMHÄLLET - EN MOTSTÅNDSFICKA  
TILL HYPERRATIONALISERINGEN?**

**GER ÖKAD RESULTATSTYRNING AV AKADEMISK FORSKNING  
AVSEDDA EFFEKTER?**

LÄS OSS PÅ NÄTET:



[org-sam.se](http://org-sam.se)



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



[facebook.com/organisationochsamhalle](https://facebook.com/organisationochsamhalle)