

Nr2|2018

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S

**Redovisning i en
global tid:**

Nya möjligheter
med transparens och
digitalisering

TEMA: TID FÖR TILLIT?

Tillit

– lösningen på ledar-
skapsproblemen?

Kontroll och förtroende

– en komplicerad relation



Innehåll

Nr2|2018

ORGANISATION
& SAMHÄLLE



Redaktion Susanna Alexius, Johan Alvehus, Pernilla Broberg, Nils Brunsson och Kristina Genell.

Adress och kontaktuppgifter Monica Haglund, Stockholm Centre for Organizational Research, Score, 106 91 Stockholm. Telefon 08-674 74 10. Epost: monica.haglund@score.su.se

Ansvarig utgivare Professor Fredrik Tell, Uppsala universitet, ordförande för Föreningen företagsekonomi i Sverige.

Hemsida www.org-sam.se

ISSN 2001-9114.

Upplaga 1 600 exemplar.

Formgivning Mats Mjörnemark, Community Works.

Tryck Exaktprint AB.

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



MILJÖMÄRKT Trycksak 3041 0417

TID FÖR TILLIT? _____ 3

KOLLEGIAL ORGANISERING OCH PROFESSIONELL KULTUR
– EN ORGANISERINGSFORM MED FLERA FÖRDELAR

Karin Winroth _____ 4

VAD ÄR BRA REDOVISNING I EN GLOBAL OCH DIGITAL TID?

Anna-Karin Stockenstrand & Håkan Henriksson _____ 10

■ Tema: Tid för tillit?

FÖRTROENDE OCH TILLIT – VAD ÄR DET?

Lovisa Näslund _____ 18

HUR UPPKOMMER OCH FORTBESTÅR TILLIT?

Ola Segnestam Larsson _____ 24

■ **Benjamin, vem är du?** Intervju med Benjamin Hartmann _____ 29

■ Företagsekonomiska filmer:

THE SWEDISH THEORY OF LOVE *Tiziana Sardiello* _____ 30

IDÉER OM TILLIT OCH KONTROLL KOMMER I REFORMVÅGOR

Janet Vähämäki _____ 32

■ **Recensioner** _____ 38

TILLIT ELLER MÄTNINGAR? POLITIKER, PROFESSIONELLA OCH ADMINISTRATÖRER INOM HÖGSKOLESEKTORN

Nils Brunsson _____ 42

SYSTEMSYN, LÄRANDE OCH SOCIALT ANSVAR
– SÅ BIDRAR TILLIT TILL GOD OFFENTLIG VERKSAMHET

Louise Bringselius _____ 48

KONTROLL ELLER FÖRTROENDE? EN BALANSGÅNG
PÅ OFFENTLIGA MARKNADER

Lena Högberg, Birgitta Sköld och Malin Tillmar _____ 56

TILLITSBASERAD STYRNING I SJUKVÅRDEN

– ERSÄTTNINGSMODELLENS ROLL

Anna Häger Glenngård _____ 62

KOMPETENS SOM KVALITETSSÄKRING INOM HEMTJÄNSTEN

Magdalena Elmersjö och Elisabeth Sundin _____ 68

ATT ORGANISERA FÖR TILLIT

I GENUSMÄRKT OFFENTLIG FÖRVALTNING

Klara Regnö _____ 72

TONGIVANDE TILLIT PÅ ENTREPRENÖRSKAPSFÄLTET

Daniel Ericsson _____ 78

TILLITSBASERAD STYRNING LÅTER JU BRA, MEN
FUNKERAR DET VERKLIGEN I PRAKTIKEN?

Göran Nilsson _____ 84



Tid för tillit?

Efter en rekordvarm sommar går vi mot höst. Men förvaltningspolitiskt är det sprittande vår. På senare år har kritiken tilltagit av 90-talets styrreformer i förvaltningen – de som ofta förenklat buntas samman under beteckningen New Public Management (NPM).

I skrivande stund bärs tillit fram som ett välgörande bote-medel för de "NPM-sjukliga". Många längtar bort från detaljstyrning och den misstro den kan föda. En mer coachande ledarstil lockar. Större frihet för de professionella. En ökad lyhördhet för brukarnas behov.

Ett vagt men positivt begrepp som tillit förmår att bära många förhoppningar om ett grönare gräs där på andra sidan NPM. Men det finns inga gratisluncher. Att främja och förvalta tillit på olika nivåer i vårt samhälle kräver sin insats och sin eftertanke. Vi är därför glada att ägna detta temanummer åt tillit och förtroende.

Varmt tack till gästredaktör Lovisa Näslund som hjälpt oss att välja ut tänkvärda texter om det tidlösa och samtidigt dagsaktuella temat. Förtroende och tillit är det samma sak? Hur uppkommer och bevaras tillit? Går det att styra mot tillit? Vilka förutsättningar krävs? Hur kan man uppnå en klok balans mellan tillit och mätningar, även över tid? Vilken roll spelar ersättningsmodellerna? Vilken typ av chefs- och ledarskap efterfrågas? Vad betyder arbetsgruppens storlek? Vad betyder tillit för nytänkande och entreprenörskap? Vilka skillnader finns mellan mans- och kvinnodominerade yrken? Och kan professionen rentav få *för* mycket inflytande?

Numret innehåller även läsvärda artiklar om kollegial organisering och professionell kultur och om vad bra redovisning kan vara i en global och digital tid.

Trevlig läsning!

Susanna Alexius, Johan Alvehus, Pernilla Broberg, Nils Brunsson och Kristina Genell



Kollegial organisering och professionell kultur – en organiseringsform med flera fördelar ■

I korthet

En anpassningsbar organiseringsform med anor och aktualitet. ■

Kollegial organisering och professionell kultur är en organiseringsform med gamla anor, men med sin anpassbarhet har den förblivit aktuell. Ibland glöms styrkan i denna organiseringsform bort vid diskussioner om administrativa former och kvalitetsstyrning. I denna artikel vill jag lyfta fram aktualiteten och styrkan i den kollegiala organiseringen.

Till att börja med har formen flera fördelar: den bygger på kunskap inom ett område, vilket gör den till en kunskapsstyrd produktion; den styrs av normer och värderingar inom professionen snarare än regler, vilket gör den till en flexibel organisering; den leder till ett kompletterande ledarskap där seniora bidrar med ledarskap inom olika områden som till exempel kunskapsutveckling och strategi. Detta gör formen anpassbar till förändringar i samhället, i och med att det finns ett kollektivt ansvar för de normer som praktiseras, samtidigt som de professionella individerna hela tiden erbjuds nya utmaningar. Låt oss titta närmare på dessa fördelar.

Navet i organiseringsformen brukar vara ett kunskapsområde som är komplext. Advokater, läkare, forskare och revisorer är några kända exempel som praktiserar kollegial organisering. Produktionen behöver styras av det enskilda fallet, eller anpassas till behovet hos den enskilda klienten/patienten/projektet och anpassas till förutsättningar för att kunna lösas. Det är här som kunskapen hos den professionelle kommer in, eftersom det är dennes kompetens som bedömer och sedan styr produktionsprocessen. Därmed blir organiseringsformer som marknad eller byråkrati inte lämpliga vid denna typ av produktion.

Den professionella kulturen är nära integrerad med den



”*Socialisation är ett kraftfullt medel för att träna in individer i praktik*

praktik som den professionelle utför. Det har beskrivits som att det finns koder för hur ett yrke bör praktiseras och att en ”lärling” måste lära sig dessa koder för att förstå hur normerna stödjer praktiken. Genom att socialiseras in i den professionella kulturen, parallellt med att den teoretiska kompetensen tränas, säkerställs att de yngre aspiranterna i yrket lär sig såväl fackkunskap som vilka normer och värderingar som arbetet förväntas utföras i enlighet med. Socialisation är ett kraftfullt medel för att träna in individer i praktik, värderingar och normer, men det tar tid. Det är också därför som professioner kräver år av träning innan yngre förmågor tillåts agera professionellt på egen hand (ges medlemskap i Advokatsamfundet, ges läkarlegitimation, tillåts disputerar etcetera). William Goode (1957) menar att inom komplex produktion går det inte att ”standardisera produktionen” och därför ”standardiseras i stället producenterna”. Detta innebär inte att alla inom professionen blir likadana. Däremot skolas de till att hantera professionens komplexa problem på ett likartat sätt och enligt en inom professionen accepterad logik.

Eftersom grunden i kollegialitet bygger på att ”fullvärdiga medlemmar” är mer eller mindre självgående i produktionsprocessen krävs inte någon arbetsledning av dessa. Lednings-



ansvar handlar snarare om vissa övergripande frågor för verksamheten samt ledning av de junioras arbete. Därför växer ett kompletterande ledarskap fram; eftersom alla seniora leder sitt eget arbete tar de olika typer av ledarsansvar för verksamheten. Personer får ta ansvar för områden genom övriga senioras förtroende i olika frågor. Det kan gälla personal, marknadsföring, strategi, produktutveckling eller andra områden, men ansvaret kan anpassas till individens intressen. Ledaransvaret för olika frågor är inte kopplat till en formell position, utan grundas i kollegornas förtroende.

Under en antropologisk studie av advokatbyråer mötte jag kollegialt ledarskap och professionell kultur väldigt tydligt för första gången. Visserligen fanns kollegialitet och professionell kultur även på den institution som jag var doktorand vid, men homogeniteten i advokaternas kultur gjorde den tydligare för mig. Under en av mina tidiga veckor på advokatbyrån tog jag kontakt och fick intervjua en biträdande jurist som verkade väl insatt i byrån. Han talade om några av de seniora parterna vid byrån som jag mött i korridoren och hälsat på som hastigast:

Mikael är som en sammanhållande länk här, i alla fall för de yngre juristerna. Han visar stor omtanke och är pådrivande i arbetet. Han har alltid tid om det behövs.

Jens har drivit frågorna om datorerna på kontoret. Han och Klas drev igenom fusionen. Han ligger förmodligen också bakom den internationella alliansen. Jens har säkert fler idéer om framtiden. Jobbar mycket internationellt. Har du inte pratat med honom ännu? Du måste absolut intervjua Jens och Mikael! (Winroth, 1999)

En annan kommentar om en inflytelserik delägare var att "en sådan som Harald borde vara ute på golfbanan hela tiden" (eftersom han var så bra på att ta in klientärenden). Vilka som ansågs vara de mest betydelsefulla personerna bland delägarna på advokatbyrån gick inte att läsa sig till genom presentationer eller organisationsscheman. Det framgick snarare i det dagliga livet på byrån, där dessa personer gavs stort utrymme i diskussioner och inflytande när beslut skulle fattas.

Eftersom professionella hävdar sin status och ges inflytande genom en informell hierarki, kommer denna hierarki att bekräftas men också utmanas i vardagen. Bland advokaterna på den studerade byrån var taktik en del av vardagslivet, vilket blev mycket påtagligt i förhandlingar med motparter i näringslivet eller domstolen. Men taktik användes också inom advokatbyrån. En person fick sin vilja igenom i de frågor som angick hela delägarkretsen genom att förhandla, genom att lyfta fram argument för sin sak och genom att bygga upp ett stöd hos andra delägare. Eftersom firman hade många delägare där alla formellt hade lika mycket inflytande blev förhandlingar ett självklart inslag på byrån. Det var också genom dessa förhandlingsprocesser som de olika auktoriteterna

” *Professionella hävdar sin status och ges inflytande genom en informell hierarki*

växte fram, och som möjliga framtida tongivande personer gjorde sig gällande.

Det sägs att vi lever i ett expertsamhälle, och inom många expertverksamheter visar man liknande förhållanden. På ett datorkonsultföretag talade man om en person i ledningen som "penninggenererande", medan en annan "stod för filosofin", men man framhöll också att det var avgörande hur de kompletterade varandra (Alvesson, 1992). Inom en investmentbank som jag studerade visade administrationen stor medvetenhet om att deras uppgift framför allt var att serva experterna, och att det var experternas kompetens och arbete som drev verksamheten:

Att leda en investmentbank liknar inte riktigt management av andra verksamheter. Vi försöker att styra med mjuka och ibland mer tydliga riktlinjer, där de mjuka handlar om att fostra medarbetarna in i en kultur där individen lär sig att skapa sin egen plattform. (CFO)

Det finns något här som stödjer individen, ett system som föder individualism. Vi har ett nätverk och ett säkerhetstänkande som ger experterna stöd och inspiration. Det blir nästan som en typ av universitet. (CFO)

Att ge individer utrymme till att själva skapa sin plattform ger stimulans och möjlighet att utnyttja sina egna personliga förågor (Blomberg, Kjellberg & Winroth 2012).

Även om den kollegiala organiseringsformen inte är fullkomlig och socialisering in i ett yrke tar tid, innebär den en hel del fördelar som emellanåt kommer i skymundan. För det första är en kollegial organiseringsform betydligt mer kunskapsintegrerande än en administrativ form. Här tillåts ny kunskap och erfarenhet att direkt integreras i produktionen, eftersom producenterna kontinuerligt får mer erfarenhet som de direkt kan utnyttja i sitt vidare arbete. Kunskap byggs helt enkelt in i verksamheten genom den pågående produktionen. Detta är en enorm fördel i det kunskapssamhälle som vi i dag lever i och denna fördel är förmodligen omöjlig att åstadkomma genom en väl planerad administration.

Att socialisera in individer i en etisk kultur tar tid och kräver en kontinuerlig kontakt med seniora inom yrket. Men som ytterligare en fördel med denna organiseringsform ger den en möjlighet att forma individers uppfattning om vad som är tillåtet och inte tillåtet, hur etiskt svåra situationer ska hanteras och hur man skyddar sig från att hamna i tvivelaktiga lägen. Det pågår därför kontinuerligt en diskussion om etik och hur man gemensamt i kollegiet tar ansvar för de normer och värderingar som råder inom verksamheten. Regler och färdigbestämda förutsättningar spelar en central roll i ett administrativt styre. Men hur lätt är det att sätta regler i gråzoner, i komplexa situationer eller oförutsägbara produktionsprocesser?

En tredje fördel med ett kompletterande ledarskap är att

” Att socialisera in individer i en etisk kultur tar tid



Om författaren

Karin Winroth är lektor vid avdelningen för företagsekonomi vid Södertörns Högskola. Hennes forskning fokuserade länge på professionella kulturer (se *Marketing Shares, Sharing Markets* 2012; London, Palgrave) medan hennes nuvarande projekt berör konsumtionskultur och varumärken. ■

det tillåter den enskilde att utnyttja sin egen talang och för många inom ledarskapsområdet. I det kompletterande kollegiala ledarskapet ges utrymme såväl till att fortsätta med det professionella arbetet som till att ta ett ledarskapsansvar inom olika områden. Dessutom kan den enskilde ta olika former av ledarskapsansvar under sin karriär, där till exempel strategifrågor ofta lämnas till de mest seniora. Det kompletterande ledarskapet ger därmed en möjlighet till samarbete, dynamik och personlig utveckling inom arbetet.

Det är viktigt att komma ihåg de fördelar som en kollegial organisering innebär, inte minst i våra dagar då administrativ kontroll så ofta föreslås som lösning. För en komplex kunskapsproduktion förblir den kollegiala formen den mest lämpade. Möjligen helt nödvändig. ■

Referenser

- Alvesson, Mats** (1992). *Ledning av kunskapsföretag*. [2 uppl.] Stockholm: Norstedts juridik.
- Blomberg, Jesper, Hans Kjellberg & Karin Winroth** (2012). *Marketing shares, sharing markets: Experts in investment banking*. London: Palgrave.
- Goode, William J.** (1957). Community within a community: The professions. *American Sociological Review*, 22, s. 194–200.
- Winroth, Karin** (1999). *När management kom till advokatbyrå: Om professioner, identitet och organisering*. Göteborg: BAS.



Anna-Karin Stockenstrand & Håkan Henriksson

Vad är bra redovisning i en global och digital tid?

I korthet

För försäkringsföretag skapas helt nya möjligheter men också utmaningar av den pågående omvandlingen.

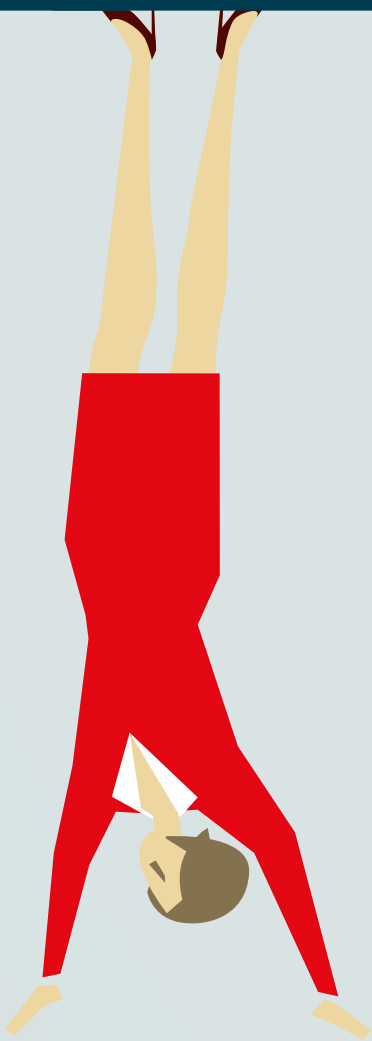
”Vad är egentligen bra redovisning i ett företag?”

Vi lever i en tid av snabba och stora omvärldsförändringar. Detta märks tydligt i företags redovisning, inte minst i finansiella företag. Globaliseringen präglar i dag redovisning generellt i svenska företag genom det harmoniserade internationella redovisningsregelverket för noterade företag (IFRS), som successivt har ersatt lokala regelverk. Sverige har varit en föregångare och anpassat nationella redovisningsregler för i synnerhet finansiella företag till att i så stor utsträckning som möjligt följa IFRS. Även andra europeiska regelverk, såsom regler för finansiell stabilitet och myndighetsrapportering, gäller sedan en tid i Sverige.

Just nu står dock svenska myndigheter vid ett vägskäl. En ny standard för redovisning i försäkringsföretag, IFRS 17, har tagits fram och förväntas börja gälla 2021. IFRS är i grunden utformat för noterade globala företag med traditionella aktieägare. IFRS 17 introducerar nya begrepp, nya värderingsmetoder och förändrar uppställningsformer för presentation av främst resultatredovisning, främst utifrån en tanke om en traditionell aktieägare i ett vinstutdelande börsnoterat bolag.

Ett av flera problem är att det i Sverige finns många kundägda försäkringsföretag, så kallade ömsesidiga försäkringsföretag. Många av oss är kunder i dessa företag, som ägs på ett helt annat sätt än vinstutdelande företag genom att överskott i verksamheten tillhör de som tecknat försäkringarna.

Finansinspektionen har möjlighet att utforma en anpassad implementering av IFRS 17 med utgångspunkt från svenska särförhållanden om man finner det lämpligt. Samtidigt har Finansinspektionen tidigare antagit ett principbeslut om



”Svensk redovisning genomgår en kanske ännu större omdaning än globaliseringen, nämligen digitaliseringen

att eftersträva en fullständig implementering av IFRS och har krävt detta i andra fall, inte minst i koncernredovisningen för finansiella företag.

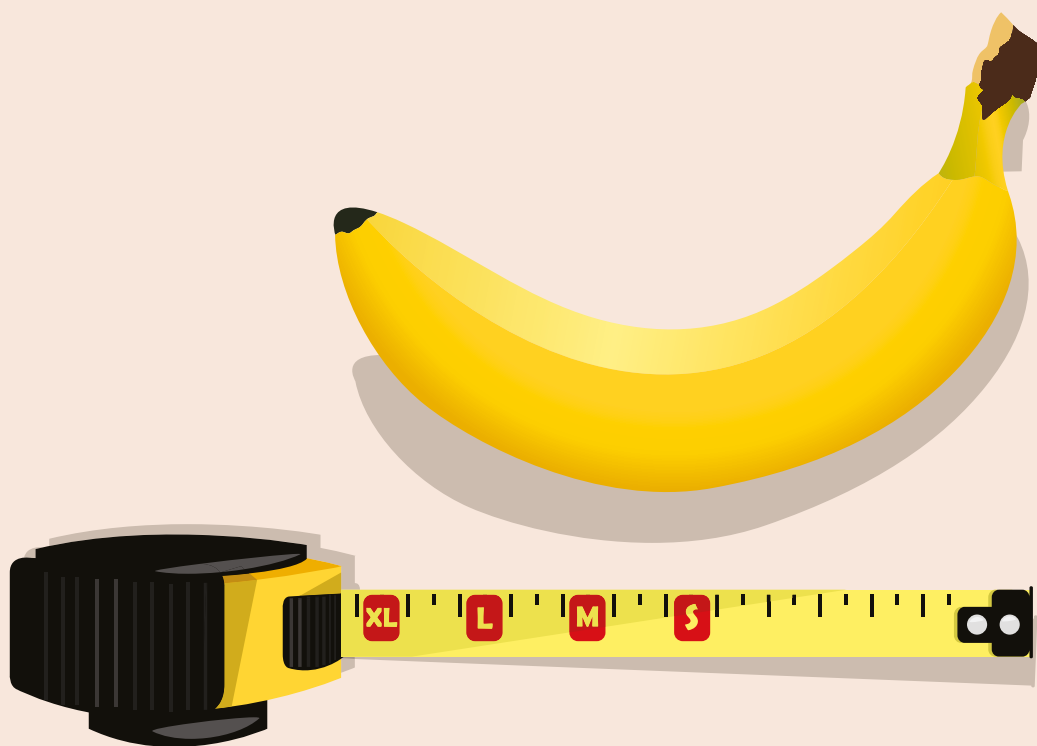
Finansinspektionens dilemma ställer en fundamental fråga på sin yttersta spets: Vad är egentligen bra redovisning i ett försäkringsföretag? Är det en redovisning som anpassas till specifika lokala förhållanden, eller är det en global redovisning som i största möjliga mån skapar förutsättning för jämförelser? IFRS 17 i svenska försäkringsföretag ger en utmärkt grund för att diskutera den frågan.

Frågan ställs i en tid då svensk redovisning genomgår en kanske ännu större omdaning än globaliseringen, nämligen digitaliseringen. Den externa rapporteringen håller på att digitaliseras samtidigt som företag å sin sida transformerar sin verksamhet genom att mer effektivt samla in och använda så kallade *big data*. För försäkringsföretag skapas helt nya möjligheter men också utmaningar av denna omvandling.

Några exempel på digitaliseringens framfart inom redovisningsområdet allmänt är också påtagliga. Europeiska värdepappers- och marknadsmyndigheten (ESMA) meddelade nyligen att de kommer att kräva att alla årsredovisningar från europeiska noterade företag inom EU och EES ska rapporteras enligt den så kallade iXBRL-standarderna från och med 2020. Ett annat exempel är International Accounting Standards Board (IASB), som inom ramen för sitt digitaliseringsprojekt gett ut en *IFRS taxonomi*, ett klassificeringssystem för presentation och upplysning enligt IFRS i digitalt format.

Vad kommer den här förändringen att innebära? En möjlig utveckling är att information som tidigare ingått i den traditionella årsredovisningen, så som vi känner den, på sikt enbart kommer att presenteras på digitala plattformar. Med iXBRL skapas nya möjligheter att både lämna och använda information digitalt. Försäkringsföretagen skulle genom publicering av finansiella uppgifter på sin webbplats kunna lämna obegränsat med information som sedan kan sätta ihop till olika rapporter beroende på vad respektive intressent behöver tillgodogöra sig. Men vem skulle kunna skapa mening av all information, och vem kommer att ha intresse av att göra det?

Mitt i denna utveckling har EU-kommissionen initierat en omfattande och detaljerad utredning med syftet att analysera om de nya regelverken, såsom IFRS 17 och Solvens 2, innebär en ändamålsenlig rapportering och redovisning. Häri ingår bland annat en översyn av årsredovisningsdirektivet för försäkringsföretag från 1991. En förhoppning är att man ska kunna besvara den fundamentala frågan om den finansiella rapporteringen är för komplex både för användare av information och för dem som upprättar den. Att EU-kommissio-



” *Kanske ska man i stället för att bara implementera det globala regelverket fundera mer på de lokala behoven?*

nen väckt denna fråga och genomför sin detaljerade kartläggning är i sig ett bevis för att det inte är helt självklart hur svenska myndigheter ska ställa sig till en fullständig implementering av IFRS 17 i Sverige. Kanske ska man i stället för att bara implementera det globala regelverket fundera mer på de lokala behoven? Det visar sig snabbt att frågan om vad som är bra och ändamålsenlig redovisning inte går att besvara utan att också besvara frågan ”för vem?” Detta leder oss tillbaka till frågan kring vad det grundläggande syftet med IFRS är.

Under lång tid har trenden gått mot en ökad användning av marknadsvärdering i redovisningen, och krav på jämförbarhet globalt mellan företag. Samtidigt har en grundläggande tanke funnits om att de internationella redovisningsreglerna först och främst ska vara till för noterade företag där användaren av redovisningsinformation är en traditionell aktieägare, som vill kunna jämföra olika investeringar och göra bedömningar av förväntad framtida avkastning. En sådan syn gör IFRS-regelverket mindre relevant för andra typer av företag, såsom onoterade företag och företag allmänt som ägs på andra sätt, till exempel enligt ömsesidiga principer.

På den svenska marknaden finns endast ett fåtal försäkringsföretag som finansierar sig på kapitalmarknaden. De företag som skulle omfattas av IFRS direkt är också dotterföre-

tag i koncerner som är noterade, exempelvis försäkringsgivare som ägs av noterade banker. Bara detta gör att man kan fråga sig hur relevant IFRS egentligen är för användare av finansiell information som rapporteras av övriga företag.

Frågan är dock om inte digitaliseringen håller på att förändra situationen i grunden. Vi lever i en alltmer transparent värld, och kanske går vi nu in i en tid då fler människor än de traditionella investerarna faktiskt skulle kunna ha glädje av att lära sig att förstå och kunna använda finansiell information, och då just sådan information som skapar möjligheter att göra bedömningar om framtiden.

Försäkringsföretag spelar avgörande roller i samhället, både för företag och, inte minst, för privatpersoner. I alla faser av livet har försäkringsföretagens verksamhet en fundamental betydelse. Inte minst när någonting går snett, när vi själva av olika skäl inte kan försörja oss eller åtgärda uppkomna situationer, förlitar vi oss på försäkringsföretagen för att få hjälp och se till att vårt liv kan fungera. När vi blir gamla och inte kan arbeta är vi alla beroende av pensionen.



På grund av detta behöver alla försäkringstagare tillgång till försäkringar och sparprodukter som ger en så hög ersättning eller avkastning som möjligt till ett så bra pris som möjligt. Att bedöma vilka försäkringsprodukter som faktiskt är både bra och prisvärda är dock inte lätt för gemene man. Inte minst privatpersoners olika möjligheter till pensionslösningar är oerhört svåra att bedöma, vilket blivit tydligt i den debatt som just nu pågår avseende avgifter för kapitalförvaltningstjänster, olika risker och försäkringslösningar. Även andra regelverksförändringar som flytträtsregler och regler för distribution av försäkringsprodukter kommer att påverka försäkringsföretagens lönsamhet och även ställa krav på transparens avseende företagens affärsmodell och lönsamhet.

Försäkringsföretagen är experter på att sprida risker och tillse att hjälp och stöd finns till den som behöver det, när den behöver det. Genom att sprida riskerna mellan en stor mängd försäkringstagare, och ibland även genom att reducera risker med återförsäkring försäkringsföretag emellan, behöver inte en enskild försäkringstagare bära hela risken själv, utan kan dela riskerna med väldigt många andra. Detta vilar på logiken att det inte är alla som råkar ut för det som de försäkrat sig mot, utan endast ett fåtal. Avseende pensionsförsäkringar erhåller dock samtliga försäkringstagare (eller förmånstagare) ersättning då inbetalat belopp inklusive försäkringstagarens del av avkastningen betalas ut i samband med pensionen.

Försäkringsföretagen blir högentressanta i diskussionen kring vad som är bra redovisning eftersom de ägs på olika sätt samtidigt som de erbjuder likartade produkter. De vinstutdelande liknar, som vi tidigare nämnt, mer noterade företag med klassiska aktieägare, medan de ömsesidiga är speciella då de ägs av kunderna, alltså av försäkringstagarna själva. Betänk följande situation: En försäkringstagare kan stå mellan valet att teckna en försäkring med identiska villkor i ett ömsesidigt försäkringsföretag och i ett vinstutdelande. Hur ska försäkringstagaren veta vilket alternativ som är det bästa, det vill säga vilket som kommer att innebära bäst ersättning i framtiden?

Mycket tyder på att försäkringstagare i ömsesidiga försäkringsföretag inte alls tar del av extern finansiell information i samma utsträckning som ägarna i de vinstutdelande. Kunder i vanliga företag har ofta andra intressen än den traditionella aktieägaren. Medan kunden vill köpa en bra vara eller produkt till ett bra pris just nu, vill aktieägaren maximera sin avkastning på längre sikt. I ett ömsesidigt försäkringsföretag går dock dessa intressen samman, eftersom kundernas intressen där ligger just i den framtida ersättningen. På så vis skulle försäkringsföretagens kunder i ett ömsesidigt försäkringsfö-

”Försäkringsföretagen blir högentressanta i diskussionen kring vad som är bra redovisning eftersom de ägs på olika sätt

tag kunna se det som en fördel med en marknadsvärderingsmodell där deras andelar synliggjordes.

Försäkringsföretagens affärsplanering vilar till stor del på statistik. I försäkringsföretagens egen verksamhet skulle IFRS 17 skapa utmaningar, inte minst då olika informationssystem för produktutveckling, solvensrapportering, företagsstyrning och lönsamhetsuppföljning ska integreras. Samtidigt kan, kanske just därför, en ny modern och ändamålsenlig standard också vara en möjlighet för hela organisationen, bland annat genom att den kan effektivisera sina rapporteringsprocesser och sin uppföljning av de olika delarna av verksamheten.

Vi tror dessutom att det ömsesidiga försäkringsföretaget skulle kunna se implementeringen av en ny global standard som en möjlighet att bli mer transparent inom den finansiella rapporteringen och dess samband med Solvensregelverken. Nya regler i kombination med den digitala omvandlingen skapar också möjligheter att skapa en mer effektiv och ändamålsenlig rapportering. Om de ömsesidiga försäkringsföretagen skulle ha en lokalt anpassad standard för sin redovisning, skulle man även behöva utforma lokalt anpassade digitala system för lokala redovisningsprinciper och även hantera detta i relation till andra principer för rapportering enligt annan europeisk reglering.

Men det finns ett kanske ännu viktigare skäl. I dag får en försäkringstagare som innehar en traditionell pensionsförsäkring information om värdet på sin pension. En försäkringstagare har inte direkt någon möjlighet att jämföra olika pensionslösningar med hjälp av finansiell information då denna inte direkt avspeglas i värdebeskedet för det individuella försäkringsavtalet. En bättre koppling mellan försäkringsföretagens skuld i balansräkningen, och den tillgång som syns i pensionsbeskedet borde vara eftersträfvansvärt.

Sverige har just nu möjligheten att harmonisera olika regelverk och samtidigt bidra till att göra det bästa av de nya dörrar som digitaliseringen öppnar för organisationer och samhället. Då skulle man också kunna passa på att skapa nya förutsättningar för en enskild försäkringstagare att med hjälp av den finansiella rapporteringen själv förstå kopplingen mellan sin försäkring och den framtida ersättning som kan erhållas ur ett försäkrings- eller pensionsavtal. Det, om något, borde anses bra och ändamålsenligt. ■

Om författarna

Anna-Karin Stockenstrand är docent i företagsekonomi och verksam vid Uppsala universitet som forskare och lärare. Hon arbetar även på KPMG som regelverks- och redovisningsspecialist inom bank och försäkring.

Håkan Henriksson är regelverks- och redovisningsspecialist på KPMG Advisory med fokus på försäkringsföretag. Han har tidigare arbetat på Finansinspektionen som specialist i regelverksfrågor för försäkringsföretag. ■

TEMA **TID FÖR TILLIT?**

Gästredaktör **Lovisa Näslund**

”KAN MAN LITA PÅ ATT MEDARBETARNA HAR MOTIVATIO- NEN ATT UTFÖRA ETT BRA ARBETE OM DE INTE ÖVERVAKAS NOGGRANT?

Ur artikeln av **Göran Nilsson**



Förtroende och tillit – vad är det?

I korthet

Vad vet forskningen om hur förtroende och tillit fungerar? ■

På senare år har frågor om förtroende på olika sätt blivit aktuella i samhällsdebatten. Efter finanskrisen 2008–2009 väcktes frågor om hur man kan återupprätta förtroendet för bankväsendet, om det är möjligt eller ens önskvärt. I samband med valrörelser, som det amerikanska presidentvalet 2016, har en debatt aktualiserats kring många människors minskade förtroende för traditionell journalistik, och missriktade förtroende för så kallade falska nyheter, som sprids via sociala medier. De senaste åren har också tillitsbaserad styrning seglat upp som en lösning på problem i offentlig sektor.

En rimlig fråga i sammanhanget kan då vara vad som egentligen menas med förtroende. Och tillit, är det samma sak? Genom att reda ut begreppen kan vi också få en bättre förståelse för hur förtroende och tillit fungerar, vad det baseras på, och vad som raserar eller bygger upp förtroende. Efter som förtroende i stor utsträckning är en förutsättning för ett fungerande samhälle, och för människors möjlighet att hantera osäkerhet och våga ta risker, så har fenomenet också varit föremål för mycket forskning inom de flesta samhällsvetenskapliga discipliner, inte minst sociologi, psykologi och företagsekonomi.

Det finns naturligtvis flera sätt att definiera förtroende, men den definition som kommit att användas mest i organisationsforskning är den som formulerades av Rousseau m.fl. (1998): ett psykologiskt tillstånd som omfattar en beredvillighet att acceptera sårbarhet, baserat på positiva förväntningar på den andres intentioner och agerande. Att ha förtroende för någon eller något innebär därmed att man visserligen är sårbar gentemot den andre, men agerar *som om* denna sårbarhet i praktiken inte fanns. Varför? Jo, för att man inte tror att den andre kommer att utnyttja denna sårbarhet. Den andre skulle kunna göra en illa, men man tänker att denne inte



”

*Finns
ingen sår-
barhet så behövs
heller inget förtroende*

kommer att göra det. Det är av denna anledning som förtroende kan fungera som ett samhällskitt, för det hjälper oss att hantera osäkerhet. Andra skulle, i teorin, kunna göra oss illa, men om man har förtroende för någon ser man det inte som ett realistiskt utfall. Detta "som om" är därför pudelns kärna: finns ingen sårbarhet så behövs heller inget förtroende.

Det är ur det perspektivet man kan se kontroll, i meningen styrning, som motsatsen till förtroende. Kontroll innebär en alternativ lösning på den osäkra situation som uppstår när man är sårbar gentemot en motpart: att minska den andres handlingsutrymme så att den inte kan göra en illa. Då försvinner sårbarheten, och man behöver inget förtroende längre. Skillnaden är att med kontroll eliminerar man sårbarheten, medan man med förtroende väljer att bortse från den.

Innebär detta då att kontroll och förtroende står i ett motsatsförhållande, enligt den gamla devisen "förtroende är bra, men kontroll är bättre"? Antagandet skulle då vara att förtroende är ett andrahandsval för att hantera osäkerhet – det bättre alternativet, i den mån det är tillgängligt, är kontroll. Forskningen visar dock att detta är en gravt förenklad bild, i synnerhet om det handlar om förtroende mellan individer. När vi talar om kontroll i organisationssammanhang är det nämligen inte sällan kontroll i betydelsen övervakning och granskning vi menar. Sådan kontroll, visar forskningen, är oavhängig förtroendet och kan leda till både ökat och minskat förtroende i relationen.

Den springande punkten här är vad den som blir övervakad och granskad uppfattar som intentionen bakom övervakningen: är det fråga om att följa upp i syfte att hjälpa och förbättra, eller handlar det om att vilja sätta dit och hitta fel? Inte alltför överraskande tenderar det förstnämnda leda till ökat förtroende, medan det andra signalerar misstroende och därmed minskat förtroende. Minskat förtroende för ledningen leder också till andra negativa effekter, exempelvis minskad benägenhet att dela med sig av information och försämrade psykosocial arbetsmiljö.

Anledningen till att kontroll kan få så olika effekter på förtroendet i en relation ligger i hur interpersonellt förtroende, förtroende mellan individer, fungerar. En grundläggande egenskap i sådant förtroende är just att det är mellanmänniskt, det sker mellan individer. Med andra ord, när en människa får förtroende för en annan så går det i regel inte till så att den ene bildar sig en uppfattning medan den andre passivt låter sig utvärderas.

Betydligt vanligare är att båda är involverade i processen – den som vill få ett förtroende bemödar sig om att framstå som förtroendeingivande, och bemöta den andres eventuella rädslor. Exempelvis visar en amerikansk studie av manage-

mentkonsulters interaktion med sina potentiella klienter att en förhållandevis stor del av arbetet var just att försöka få kundens förtroende genom att ta reda på vad klienten var rädd för och uppfattade som de största sårbarheterna eller riskerna i arbetet. Man försökte alltså både minska den uppfattade sårbarheten och framstå som förtroendeingivande så att klienten kunde bli villig att acceptera den sårbarhet som återstod.

Exemplet visar på ytterligare två grundläggande egenskaper i interpersonellt förtroende: för det första att det inte bara är ett kognitivt utan också känslomässigt fenomen. Det är anledningen till att det ofta uppfattas som smärtsamt när ett förtroende sviks – att bli sviken är inte bara en misräkning, det är allt som oftast en känslomässig besvikelse. För det andra att förtroende till sin natur är återgäldande och präglas av reciprocitet. Vi tenderar att få förtroende för dem som visar att de litar på oss, och vice versa: den som blir betraktad med misstroende kommer att svara med misstroende. I en organisation som bestämmer sig för att öka övervakning och uppföljning av sina anställda kan denna dynamik leda till att styrsystemet får oönskade konsekvenser: om medarbetarna uppfattar den ökade kontrollen som ett uttryck för misstroende, är risken att detta också leder till minskat förtroende för ledningen.

Denna självförstärkande tendens i både förtroende och misstroende, som alltså tenderar att bilda goda eller onda cirklar av förtroende eller misstroende, beror till del på vad vi baserar förtroende på. Generellt kan man säga att människors skattning av hur pålitlig en annan person är, och hur benägen man därmed är att vilja ge personen i fråga ett förtroende, baseras på en skattning av tre egenskaper hos den personen. Dessa tre egenskaper är förmåga, integritet och välvilja. Med *förmåga* menas i detta sammanhang om man har resurserna och kunskapen att utföra uppgiften. *Integritet* syftar på huruvida man kommer att stå vid sitt ord om omständigheterna ändras, och avstå från att agera opportunistiskt även om tillfälle skulle yppa sig längre fram. *Välvilja* slutligen handlar om huruvida man får uppfattningen att den andre vill en väl och bryr sig om hur det går för en. Sammantaget bildar dessa tre egenskaper vad vi uppfattar som pålitlighet. Välvilja tycks dock ha en särställning, i det att den har större emotionell påverkan och därigenom i praktiken ofta väger tyngre än de andra två.

Detta förklarar varför kontroll i syfte att hitta fel kan leda till misstroende: det tolkas sällan som ett tecken på välvilja, och skapar därför ingen grogrund för förtroende. Förtroende, å andra sidan, är mer benäget att ses som ett tecken på välvilja, och återgäldas därför med förtroende. Att just välvilja

”Dessa tre egenskaper är förmåga, integritet och välvilja

” Ofta ser
man för-
troende som positivt
– med all rätt

ofta får en annan vikt än integritet och förmåga blir också tydligt i att även om förtroende kan vara vad man kallar domänspecifikt så leder en uppfattning om den andre som illvillig till att man inte litar på personen i någon domän. Med andra ord, om Pelle är bra på att måla men dålig på att passa tider så litar jag på att han kommer att göra ett bra jobb med fasaden, men inte på att han kommer dyka upp precis klockan tio som avtalat. Pelles varierande förmåga på olika områden gör alltså att mitt förtroende för honom blir domänspecifikt. Om jag å andra sidan får uppfattningen att Pelle vill mig illa så blir jag obenägen att över huvud taget inleda något samarbete med honom.

Ofta ser man förtroende som positivt – med all rätt, det är ett socialt smörjmedel, underlättar kunskapsöverföring och gör det enklare att samarbeta. Det ses rent av som en grundläggande förutsättning för samarbete – forskning visar att vi ofta försöker avsluta samarbeten om vi tappar förtroendet för den vi ska samarbeta med. Men för mycket förtroende är naturligtvis inte heller optimalt. Då gör förtroendet oss blåögda och naiva, vi bortser från risker vi inte borde bortse från, och möjliggör för andra att dra nytta av oss. Att förtroende tenderar att vara återgäldande kan också göra att ett givet förtroende sätter oss i tacksamhetsskuld – får man ett förtroende vill man gärna ge något tillbaka, och ger kanske därmed mer än man egentligen borde, vilket kan leda till onödig sårbarhet eller nepotism.

Tillit då, är det samma sak som förtroende? Inledningsvis nämndes tillitsbaserad styrning, som en reform i syfte att öka förtroendet mellan medarbetare och ledning i offentlig sektor, och de båda orden används inte sällan som synonymer. Begrepp kan naturligtvis definieras på olika sätt, men sociologen Niklas Luhmann, som haft stor betydelse inom förtroendeforskningen, pekar på att det är meningsfullt att skilja på förtroende (eng. *trust*, ty. *Vertrauen*) och tillit (eng. *confidence*, ty. *Zuversicht*). Han menar att det jag diskuterat hittills i denna text, när man väljer att lita på någon eller något och därmed bortser från sin sårbarhet, är förtroende. Förtroende är således ett val – man kan välja att lita på någon, eller att inte göra det.

Det finns ett alternativ: att välja någon annan eller att göra ingenting. Tillit däremot är en generaliserad attityd till omvärlden, det vill säga en individs allmänna benägenhet att lita på sin omgivning. Det finns inte på samma sätt ett val. Alternativet är att vara osäker och rädd. Som exempel är det tillit som gör att jag tror att jag kan gå på gatan utan att bli nerslagen, men förtroende för Lisas personliga pålitlighet som gör att jag väljer att anställa henne och inte någon annan som vakt om jag saknar den tilliten.

Om författaren

Lovisa Näslund är ekonomie doktor och biträdande lektor i företagsekonomi vid Stockholms Universitet. Hon forskar framförallt om förtroendeskapande i olika empiriska sammanhang, exempelvis ekologiska märkningar, på professionella tjänstemarknader och i sociala media. ■

Tillit och förtroende kommer därför också att fungera på olika sätt – tillit baseras inte på en skattning av någon persons egenskaper, och är inte återgäldande, eftersom det inte riktas mot någon enskild. Om förtroende är mellanmänniskt så ligger tilliten som en grundläggande uppfattning om världen hos individen. Däremot finns det naturligtvis kopplingar mellan tillit och förtroende – en person med hög tillit kommer rimligen också att vara mer benägen att få förtroende för andra, och vice versa. Att Tillitsdelegationen heter så, och inte Förtroendedelegationen (vilket med ovanstående terminologi skulle vara mer rättvisande, eftersom det handlar om förtroendet mellan människor, inte en generaliserad attityd av tillit till omvärlden) beror på något helt annat: den förespråkade ledningsmodellen, "tillitsbaserad styrning", har inspirerats av en dansk förebild, "tillidsbaseret ledelse". På danska finns inte ordet förtroende, utan *trust* och *Vertrauen* är på danska *tillid*.

Ofta när vi diskuterar förtroende handlar det just om förtroende för andra människor. Men förtroende kan också vara riktat mot abstrakta system, exempelvis en kvalitetskontroll eller ett redovisningssystem. Sådant opersonligt förtroende, eller systemförtroende, baseras till skillnad från interpersonellt förtroende inte på en skattning av välvilja, integritet och förmåga, eftersom ett system inte har personliga egenskaper, och heller inte har välvilja eller illvilja. Förtroende för ett system baseras i stället på en uppfattning av att systemet har rimliga och kloka regler, och att systemets utförare följer dessa regler. Litar människor exempelvis på Skatteverket och andra myndigheter så bygger detta alltså på en tro på att skattelagstiftningen är förnuftig, och att de som arbetar på Skatteverket följer dessa regler.

Kunskap om hur förtroende och tillit fungerar är avgörande i arbetet med att försöka skapa dem. Vet vi inte vad det är vi vill skapa – förtroende mellan människor, förtroende för ett system, eller tillit till omvärlden – så blir det också svårt att skapa de rätta förutsättningarna, eftersom de baseras på olika saker och fungerar på olika sätt. ■

Referenser

- Lewicki, R.J., Tomlinson, E.C. & Gillespie, N.** (2006). Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. *Journal of Management* 32(6), s 991–1022.
- Luhmann, N.** (1979). *Trust and Power*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Luhmann, N.** (1988). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. I: *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Red. D. Gambetta. New York: Basil Blackwell Inc. s. 94–107.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C.** (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review* 23(3), s. 393–404.



Ola Segnestam Larsson

Hur uppkommer och fortbestår tillit?

I korthet

Är det civilsamhället, staten eller snarare en allians mellan civilsamhälle och stat som ska ses som tillitens källa?

Det har sagts att samhället faller samman när tilliten förstörs. Därmed blir det viktigt att ställa frågor om hur tillit uppstår och kan bevaras. I den här artikeln presenterar jag två konkurrerande statsvetenskapliga och ett överbyggande historiskt perspektiv på hur tillit uppkommer och fortbestår. Är det civilsamhället, staten eller snarare en allians mellan civilsamhälle och stat som ska ses som tillitens källa? Jag kommer att argumentera för att de statsvetenskapliga perspektiven visserligen åtföljs av tydliga handlingsrekommendationer, men att de samtidigt verkar reducera tillitens ursprung till en eller ett fåtal faktorer. Det mer historiska perspektivet tar hänsyn till fler faktorer men saknar samtidigt distinkta förslag på hur tilliten kan bevaras. Det uppstår därmed behov av mer kunskap och debatt om hur den socialt värdefulla tilliten ska kunna främjas.

Under senare år har tillit blivit ett hett ämne för politiker och forskare. Tillit sägs exempelvis underlätta interaktionen mellan människor och organisationer i ett samhälle. Vidare anses tillit vara en förutsättning för social trygghet, en vital demokrati och grundläggande ekonomiska förutsättningar. I detta perspektiv kan det upplevas som oroväckande att forskare som studerar tillit över lång tid varnar för en negativ utveckling. I sammanhang som både sjunger tillitens lov och hukar sig inför dess nedgång blir det därför angeläget att ställa frågor om och söka svar på hur tillit uppkommer och fortbestår.

Forskningen om relationen mellan tillit och samhällets funktioner har dock en stark mångvetenskaplig inriktning. Här möts inte bara statsvetare, utan även ekonomer, sociologer, filosofer och många andra. Denna artikel avgränsas dock till att redogöra för en diskussion mellan de två etablerade, och delvis konkurrerande, statsvetenskapliga perspektiv samt



Bowling
anyone?)

ett försök till att överbrygga dessa utifrån ett historiskt perspektiv.

En av de forskare som erbjuder ett möjligt svar på tillitens uppkomst är den amerikanske statsvetaren Robert Putnam. I sin bok *Den ensamme bowlaren* argumenterar han för att tillit är en grundläggande egenskap i välfungerande samhällen. Om människor litar på varandra blir sociala, ekonomiska och politiska relationer smidigare än om de omgärdas av misstro och misstänksamhet. Hur uppkommer och fortbestår då denna socialt värdefulla tillit? Putnam lyfter fram faktorer i den sociala omgivningen i allmänhet och betonar i synnerhet civilsamhället och de ideella organisationernas stora betydelse. Framväxten av tillit sker enligt Putnam nämligen inte uppifrån, genom exempelvis lagar och förordningar, utan mer underifrån, genom skapandet av normer och ömsesidighet i en social samvaro.

”Människor
lär sig med
andra ord att lita på
varandra tack vare att
de offentliga institu-
tionerna är stabila,
pålitliga och gemen-
samma

I sin forskning visar Putnam närmare bestämt att täthet och tyngd i föreningslivet har ett klart samband med både hur demokratin fungerar och graden av tillit i ett samhälle. Ju mer människor är organiserade i olika frivilliga nätverk och organisationer, till exempel sångkörer, fågelskådarklubbar och idrottsföreningar, desto bättre fungerar demokrati, ekonomi och samarbete tack vare att individen hyser förtroende för den andre. Och det är i just föreningslivet som detta sammanhållande kitt – i form av starka sociala normer om tillit – uppstår genom att människor socialiseras in i olika former av ömsesidiga nätverk. Ett vitalt civilsamhälle med aktiva medlemmar i föreningar som genomför aktiviteter tillsammans främjar med andra ord graden av tillit i ett samhälle. Om tilliten ska fortbestå bör människor lite förenklat bowla tillsammans i organiserade sammanhang.

Som ett alternativ till civilsamhället som tillitens källa argumenterar den svenske statsvetaren Bo Rothstein för de samhälleliga institutionernas betydelse. I exempelvis boken *Sociala fällor och tillitens problem* lyfter han fram den offentliga sektorn och dess påverkan på graden av tillit i ett samhälle. Han menar följaktligen att det är ur den generella välfärdspolitiken och den rättvisa och fungerande statsförvaltningen som tilliten uppkommer och som samtidigt gör att tilliten fortbestår. Den kausala mekanismen går från väl fungerande och rättvisa institutioner till social tillit mellan människor. Människor lär sig med andra ord att lita på varandra tack vare att de offentliga institutionerna är stabila, pålitliga och gemensamma. Samhället bör därför göra sitt bästa för att bevara de offentliga institutionernas ställning och medborgarnas förtroende för den rättssäkra förvaltningen. I förlängningen kan vi därmed ägna mer tid åt gemensamma aktiviteter och mindre tid åt att skydda oss mot avtalsbrott och svek.

Det finns förstås andra förklaringar till hur tillit uppkommer och fortbestår. Förutom faktorer i den sociala och kulturella omgivningen (som exempelvis Putnam pekar på) eller de samhälleliga institutionerna (som exempelvis Rothstein lyfter fram) har även individuella faktorer betydelse för graden av tillit i ett samhälle. Ambitioner till att reducera tillitens uppkomst och fortbestånd till endast en typ av faktorer har emellertid mött kritik. Vilka resurser en individ har tillgång till kan exempelvis ses som ett samspel mellan individuella och samhälleliga faktorer. Vidare utmanas Putnams tes om civilsamhället som tillitens källa av forskning som visar att det knappast finns några skillnader i tillit mellan dem som är aktiva respektive passiva i civilsamhället. Och Rothsteins argument om de offentliga institutionernas betydelse för graden av tillit i ett samhälle får svårt att hantera längre tidsper-



Ansatsbanan
ska vara minst
4,57 m lång

spektiv och tillitsbetydelsefulla praktiker som sträcker sig tillbaka till 1800-talet.

En forskare som söker att kombinera olika förklaringar till och faktorer bakom tillitens uppkomst och fortbestånd är den svenske historikern Lars Trägårdh. I antologin *Tillit i det moderna Sverige* beskriver han Putnam och Rothstein inledningsvis inte bara som akademiska rivaler, när det gäller frågan om hur tillit uppkommer och fortbestår, utan även som formade av olika nationella och politiska kulturer. I Putnams perspektiv på föreningslivet som tillitens ursprung kan exempelvis spåras amerikanska antistatliga och prokommunitära strömningar, medan Rothsteins böjelse för de offentliga institutionerna snarare kan härledas till svenskarnas laglydighet och vurmande för välfärdsstaten. Putnam och Rothstein söker vidare svar på olika frågor: tillitens nedgång i USA mot tillitens starka ställning i Sverige.

I likhet med Rothstein strävar Trägårdh efter att identifiera en förklaring till varför Sverige är annorlunda och svensken så tillitsfull. Men till skillnad från både Putnam och Rothstein öppnar Trägårdh för att tillit skapas och fortbestår i en rad möten och erfarenheter som individer har i exempelvis familj, civilsamhälle och lokalstat. Han argumenterar också för att dessa möten ofta sker just i gränslandet mellan stat och civilsamhälle. Det senare är viktigt. Snarare än att skildra Sverige som antingen statsdominerat eller som en folkrörelsedemokrati föreslår Trägårdh i stället att ett utmärkande drag för Sverige kan vara just den nära alliansen mellan offentliga institutioner och civilsamhällets föreningsliv.

I kontrast till Putnam och Rothsteins tydliga handlingsalternativ när det gäller tillitens bevarande (mer föreningsliv

”Ett utmärkande drag för Sverige kan vara just den nära alliansen mellan offentliga institutioner och civilsamhällets föreningsliv

Om författaren

Ola Segnestam Larsson är ekonomie doktor vid Åbo Akademi med en inriktning mot organisation och ledning. Under de senaste åren har han arbetat med forskning om civilsamhälle vid Ersta Sköndal Bräcke högskola och Stockholms universitet (Score). Mellan 2018 och 2021 innehar Ola en av Riksbankens jubileumsfonds Flexitjänster på Bräcke diakoni. ■

eller mer institutioner) saknar Trägårdh ett distinkt förslag på hur tilliten ska bevaras. Han presenterar visserligen en tankefigur som han kallar *för den svenska statsindividualismen*, det vill säga en allians mellan stat och individ som bygger på en kombination av social jämlikhet och individuellt oberoende, och där staten garanterar att dessa grundläggande värden kan realiseras och bevaras. Denna statsindividualism kan visserligen bidra till ytterligare förståelse av tillitens uppkomst, men är svårare att använda som underlag till handlingsförslag på hur tillitens nedgång ska motas i grind.

I en strävan efter att undvika att samhället faller samman verkar denna debatt stå mellan två konkurrerande statsvetenskapliga och ett överbryggande historiskt perspektiv när det gäller tillitens uppkomst och fortbestånd. Putnams föreningsliv eller Rothsteins rättsstat lockar med kombinationen av enkla förklaringar och tydliga uppmaningar: bowla mer tillsammans eller stärk förtroendet för välfärdsstaten. Trägårdhs statsindividualism saknar en utstakad väg mot tillitstillväxt men lanserar i stället en mer komplex kombination av individuella, sociala och samhälleliga förklaringsfaktorer. I utrymmet mellan dessa perspektiv uppstår behov av mer kunskap, debatt och andra akademiska perspektiv om hur den socialt värdefulla tilliten ska kunna främjas utifrån faktorer i den sociala och kulturella omgivningen eller i de samhälleliga institutionerna.

Som samhällsvetare med ett intresse för föreningsliv och civilsamhälle tilltalas jag av naturliga skäl av Putnams och i viss mån Trägårdhs resonemang. Till listan över allt det goda som civilsamhället sägs föra med sig för individer och samhälle skulle även kunna adderas åtråvärda värden som tillit och socialt kapital. Det svenska föreningslivet är utifrån dessa perspektiv inte bara en demokratiskola eller en frizon för ideologier och utopier, utan även en jordmån för samhälleliga värden, social trygghet och ekonomiska förutsättningar. Samtidigt visar invändningar mot Putnam, som exempelvis att det finns nätverk och föreningar som underminerar demokrati och socialt kapital, på behovet av mer nyanserade och komplexa resonemang kring tillitens uppkomst och fortbestånd. Det vore också betydelsefullt att utvidga diskussionen till att även inkludera relationen mellan förklaringar till och handlingsrekommendationer för tillit. ■

Referenser

- Putnam, R.D.** (2001). *Den ensamme bowlaren: Den amerikanska medborgarandans upplösning och förnyelse*. Övers. M. Eklöf. Stockholm: SNS förlag.
- Rothstein, B.** (2003). *Sociala fällor och tillitens problem*. Stockholm: SNS förlag.
- Trägårdh, L.** (2009). *Tillit i det moderna Sverige: Den dumme svensken och andra mysterier*. Stockholm: SNS förlag.



korta – 3 långa:

Benjamin: Jag är biträdande universitetslektor med inriktning mot marknadsföring vid Företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Min forskning undersöker gränsländet mellan konsumtion, marknad och samhället. Man skulle kunna säga att jag tycker det är spännande med konsumtionskultur.

O&S: Vad arbetar du med just nu?

Benjamin: Förutom förberedelser för min kurs som heter Marketing Trends håller jag på med några olika projekt. Till exempel tittar jag närmare på frågan hur och varför konsumenter, marknadsförare och andra marknadsaktörer samspelar i skapandet av retro-nostalgisk konsumtion som sätter sin prägel på dagens samhälle. Andra projekt handlar om så kallade zombie brands, och om hur hållbarhet förhandlas i konsumtion. Slutligen håller jag på med böcker om uppsatsskrivandet och avancerad marknadsföring.

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

Benjamin: Ibland tycker jag att jag egentligen är musiker när jag producerar och mixar musik i min lilla hemmastudio, sedan är jag glad att få återkomma till skrivbordet. ■

Intervju med Benjamin Hartmann

Benjamin, vem är du?

1. Vilken borde företagsekonomins roll i samhället vara?

Från mitt perspektiv lever vi i ett samhälle där konsumtion – och således företagsekonomi – genomsyrar stora delar av vårt liv. I denna konsumtionskultur blir dock konsumtion alltmer omdiskuterat och det blir allt fler som är medvetna om att konsumtion påverkar hur samhället förändras. Företagsekonomins roll anser jag är att skapa en kritisk förståelse av dessa kulturella processer, både som forskare och företagare.

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

Även om det finns stort intresse just nu i frågor kring digitalisering, nya betalningsmodeller, big data och artificiell intelligens, så anser jag detta intresse endast som ett symptom för en annan fråga, nämligen en marknadsföringsfråga: hur kan ett företag skapa och värna ett märke som resonerar med dagens konsumtionskultur och dess dynamik?

3. Varför?

Om ett märke inte resonerar med konsumtionskulturen spelar det ingen roll hur digitaliserad den är, om den erbjuder en ny betalningsmodell, eller om det finns stora kvantitativa datamängder. Det kanske är lätt att glömma när diffusion av nya tekniska möjligheter ökar i takt, men ett märke handlar om människor, den ska beröra hjärtat och spelar roll i vårt liv. Samtidigt ska märket ta ansvar för sin roll i samhället. Målet är att skapa långsiktigt och hållbart värde för konsumenter, företag och samhälle samtidigt. ■

Företagsekonomiska
filmer

ORGANISATION
& SAMHÄLLE

O&S



The Swedish

Theory of Love

Tiziana Sardiello

The Swedish Theory of Love (2015) av Erik Gandini är en dokumentärfilm som väcker många sociologiska och personliga tankar. I filmen undersöker Gandini Sveriges socialdemokratiska oberoendepincip som syftar till att befria individen från gammaldags och

utdaterade familjestrukturer. Samtidigt vill Gandini bevisa att just denna princip har lett till utvecklingen av ett samhälle som består av ensamma och olyckliga själar. Gandinis resonemang – att oberoende från familjen leder till ensamhet – är utvecklat genom en

rad suggestiva och tillspetsade scener: om kvinnor som skaffar barn via spermabank istället för genom ett förhållande; om äldre som hittats döda i sina lägenheter efter flera veckor, eller till och med månader, om medmänniskor som färdas sida vid sida i kollektivtrafiken, men med hörlurar och zombieliknande ansikten, med blicken fäst i telefonen.

Man kan emellertid invända att sociala medier och individens självförverkligande är fenomen som dramatiskt har förändrat de sociala relationerna i hela västvärlden, något som både sociologen Bauman och historikern Trädgårdh tar upp i de intervjuer och föreläsningar som Gandini visar. Ändå verkar Gandini inte vara medveten om att dessa analyser underminerar tesen om att Sverige skulle vara ett specialfall och att svenskarnas ensamhet stammar från den socialdemokratiska oberoendepincipen snarare än från globala trender i samhällsutvecklingen.

Som en italienska som frivilligt har valt att flytta till Sverige för nästan 20 år sedan, känner jag att individens ensamhet, den som Gandini tycker härstammar från oberoendepincipen, är att föredra framför medborgarens ensamhet som härstammar från beroendet av familjen i avsaknad av en välfungerande stat. En stat som till exempel inte stöttar sina ungdomar med studiemedel, sommarjobb och jobb i allmänhet eller sina äldre med hemtjänst och äldreboende, utan överlämnar allt ekonomiskt och strukturellt ansvar på familjen. I det ena fallet ingår

individerna i ett kontrakt med samhället – där explicita regler och institutionell tillit garanterar en ömsesidig relation av *do ut des*, där alla medborgare bidrar till samhället och "därmed förtjänar sina sociala rättigheter" (Trädgårdh 2015). I det andra fallet blir det ett kontrakt med familjen – där implicita förväntningar och personlig tillit inte nödvändigtvis garanterar ömsesidiga relationer.

Jag menar att medborgarnas ensamhet, där en välfungerande välfärd inte finns eller där icke-transparenta och korrupta institutioner med godtyckliga spelregler styr, är lika om inte mer smärtsam än individens ensamhet. Jag anser att oberoende från familjen kan gynna utvecklingen av både lyckliga medborgare och individer. Materiellt och psykologiskt oberoende från familjen gör att människor känner sig fria att välja den utbildning och det jobb de vill ha och kan välja att skapa sig en egen tillvaro där man själv får bestämma villkor och mål för lyckan.

Sist men inte minst märker jag efter alla mina år i Sverige, att oberoendet från familjen även lämnar utrymme för att stärka andra typer av relationer, det Granovetter (1983) kallar svaga band som består av bekanta och arbetskamrater (medan det Granovetter kallar starka band avser familjen och nära vänner). Svaga band är avgörande för att skapa och underhålla den institutionella och samhälleliga tillit som gör att medborgarna känner sig mindre ensamma eftersom de är en del av en större mänsklig kontext. ■



Idéer om tillit och kontroll kommer i reformvågor

I korthet

Kan kunskap om reformvågor fungera som en vågbrytare? Lärdomar från återkommande resultatinitiativ inom svenskt bistånd, från 1960-talet och framåt.

Att vissa trender kring styrning kommer och går, det vill säga att det finns reformvågor, tillhör vardagen på statliga myndigheter och i offentlig förvaltning. I likhet med klädmoden tycks vissa synsätt alltid komma tillbaka. I min avhandling fördjupade jag mig i reformvågor inom det svenska utvecklingssamarbetet. Jag kunde se att det fanns ett mönster där det under vissa perioder fanns en stark tro på kvantitativa och mätbara resultat och behovet av kontroll av mottagaren, medan det under andra perioder fanns en tilltro till mjukare reformer med modeord som tillit, komplexitet, anpassningsförmåga och lärande.

Genom diskussioner med verksamma personer i det svenska statliga biståndet sedan dess begynnelse på 1960-talet identifierade jag ett mönster. Biståndsmyndigheten Sida hade fyra gånger under sin historia, åren 1971, 1981, 1998 och 2012, lanserat liknande myndighetsövergripande system för resultatredovisning. Dessa så kallade resultatinitiativ hade samtliga haft som syfte att samla in resultatinformation som skulle användas för att stödja beslutsfattande, planering och kommunikation. Samtliga initiativ hade dock efter några års försök till implementering avvecklats. Och sedan, efter ytterligare några år, införde man återigen något liknande. Hur kan detta förstås?

I litteratur om reformer har orsaken till reformvågor förklarats antingen med rörelser i omvärlden eller inne i organisationerna eller med mekanismer hos individer. En förklaring är att reformvågor uppstår på grund av våra demokratiska system (Ferlie m.fl. 2009). Politiska partier i regeringsställning behöver alltid, inför nästkommande val, visa upp vad de åstadkommit under mandatperioden. Löften om vad ska



Om författaren

Janet Vähämäki är forskare på SCORE, Stockholms Centrum för forskning om offentlig förvaltning. Hennes forskning handlar om styrning av offentlig förvaltning, framför allt frågor om resultatmätningar och resultatstyrning i utvecklingssamarbetet. Janet har tidigare praktisk erfarenhet av att ha arbetat på bl.a. Sida och UD. ■

åstadkommas under nästa period behövs också för att vinna nästa val. Politikerna avkräver därför i sin tur statlig förvaltning och myndigheter resultatredovisning. Oppositionen använder det motsatta greppet: de visar upp vad regeringen inte åstadkom och hur de själva skulle göra det bättre. Resultatredovisning är därför ett naturligt temporärt inslag i demokratiska system, något som enligt Ferlie med kollegor förklarar varför reformvågor uppstår.

I så kallad managementmodelitteratur, som kan exemplifieras med Abrahamsson (1996), har forskare visat att olika managementidéer kommer och går. I denna litteratur förklaras reformvågors uppkomst och fall av marknadsmekanismer och att det finns säljare och köpare av managementkoncept, såsom Logical Framework Approach eller Lean Production. Konsulter och konsultföretag ses oftast som säljare av moden, då de kontinuerligt pejar in behov och nyheter hos organisationer i deras omgivning. Därefter framställer och anpassar de produkter såsom resultatmätningsskematiska eller processkartor till andra organisationer som kan tänkas köpa och behöva just dessa tjänster eller produkter.

Røvik (2008) har förklarat att reformer uppstår i lägen när en organisation upplever ett problem som den behöver hitta en lösning på. Organisationen pejar då in vilka lösningar som finns i dess omvärld, och plockar in idéer som kan tänkas matcha problemet, ofta från någon annan organisation som upplevs som framgångsrik. Røvik menar att moden kan förstås utifrån både människors och organisationers behov av att ses som lika andra men också utifrån deras behov av att känna sig annorlunda än andra. För att särskilja sig kan organisationer alltså vilja vara först ut med en managementteknik, då detta kan skapa en "snobb-effekt". Däremot vill man inte vara sist ut med en teknik, eftersom man då riskerar en "mobb-effekt".

Människors och organisationers behov av att ständigt se på framtiden på ett optimistiskt eller hoppfullt sätt är ytterligare en förklaring till att reformvågor uppstår. Brunsson (2006) har till exempel i sin bok om "hoppets mekanismer" förklarat att hoppet gör att liknande reformer gång på gång kan återupprepas trots tidigare misslyckanden. Hoppet stöds av mekanismer som glömska: att vi undviker att lära oss av erfarna svårigheter i tidigare genomföranden av liknande reformer.

I min avhandling genomförde jag en grundlig granskning av hur de fyra resultatinitiativen på Sida uppkommit. Jag följde det externa trycket, det vill säga hur biståndssektorn diskuterades och kritiserades av externa aktörer, såsom riksdag, regering, media och externa revisionsorgan. Jag följde sedan vad som hände inne i organisationen. Samtliga fyra initiativ

”Initiativen sattes alltså i gång av ett tryck, det vill säga en period när organisationen kritiserades

följde ett liknande mönster, med fem faser: 1) tryck, 2) lansering, 3) implementering, 4) göra om eller dö och 5) öppenhet för något nytt.

Initiativen sattes alltså i gång av ett *tryck*, det vill säga en period när organisationen kritiserades av till exempel media och externa granskningar därför att man ifrågasatte om biståndsmedel nådde fram till mottagaren. Det är alltså inte bara hopp som driver reformvågor utan även negativa känslor såsom rädsla för omgivningens kritik.

Trycket ledde till en *lansering* av ett system för resultatredovisning. Denna fas var oftast optimistisk, då man trodde att systemet snart skulle kunna svara på frågor om resultat i biståndet. En intressant upptäckt var att under lanseringen minskade eller upphörde oftast den externa kritiken. Det var alltså tydligt att enbart lanseringen av systemen gav organisationen legitimitet.

Under fasen *implementering* stötte initiativen på stora svårigheter. Medarbetare reagerade och opponerade sig då ofta mot redovisningskraven och ansåg att det inte var realistiskt att kräva att biståndsmottagarna skulle ägna så mycket tid åt redovisning. Svårigheter uppstod med att definiera vad ett resultat faktiskt var. Det fanns också en rädsla för att rapportera – vad skulle hända med de biståndsprojekt som redovisade dåliga resultat? Eller bra resultat? Då kunde ju det vara ett tecken på att bistånd inte hjälpte respektive inte längre behövdes. En annan anledning till att medarbetare inte rapporterade resultat i redovisningssystemen var för att de inte tyckte att kraven var realistiska att ställa på mottagarna. Konsekvensen var att väldigt få resultat rapporterades in i redovisningssystemet. Detta i sin tur ledde till att resultatinformationen inte kunde användas för de planerade syftena, det vill säga beslutsfattande, planering och kommunikation.

Göra om eller dö-fasen innebar att syftet, namnet eller redovisningskraven justerades, eller så lät man initiativet dö. Redovisningskraven kunde till exempel justeras på ett sådant sätt att man i stället för att mäta kortsiktiga resultat (*outputs*) började mäta effekter (*outcomes*). Vissa av resultatinitiativen justerades och lanserades på nytt upp till sju gånger inom implementeringsfasen, som pågick mellan tre och åtta år. Denna justering och nylansering kan förklaras av att det fanns en rädsla för att låta ett pågående initiativ dö utan att ett annat alternativ fanns.

Det avgörande för när initiativen slutligen dog var att det blev uppenbart inom organisationen att resultatinformationen inte användes för de avsedda syftena, det vill säga beslutsfattande, planering och kommunikation. I detta läge hade ofta flera olika redovisningskrav prövats, men det visade sig trots det svårt att aggregera informationen. Initiativen kri-

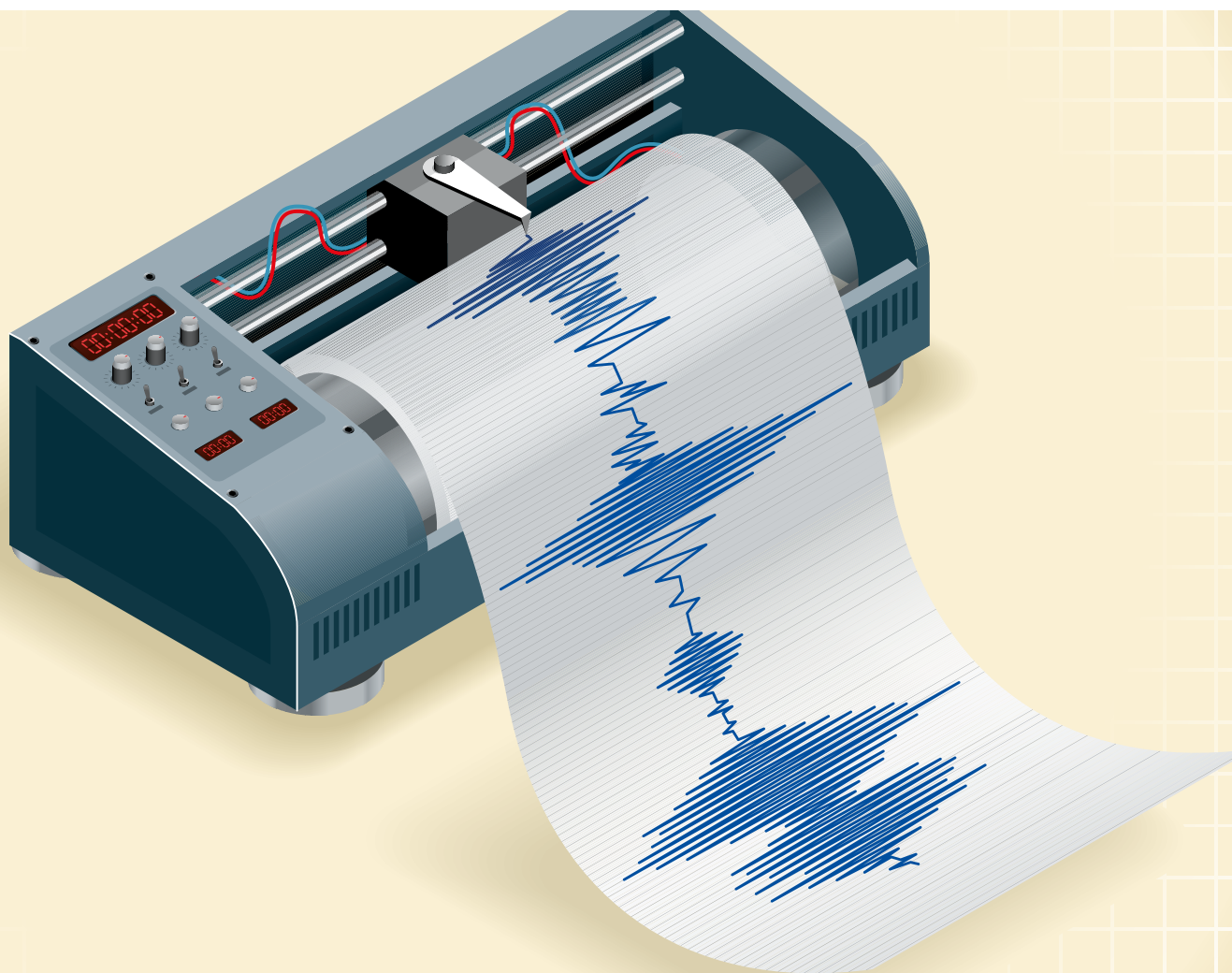
99

Just nu är
tillit och
tillitsstyrning inne

tiserades då även av externa aktörer, såsom externa revisionsorgan och UD. I detta läge fanns det inte heller längre någon i organisationen som drev på en fortsättning av initiativen. Enbart i ett av initiativen fattades ett officiellt beslut om avveckling.

I den sista fasen, *öppenhet för något nytt*, avvecklades initiativen och efterföljdes av en period med reformer och diskussioner, som handlade om lärande och tillit, om vikten av att se det komplexa med biståndets genomförande etcetera. Dessa något mjukare reformer och diskussioner pågick ofta under en period av tre till fem år, varefter ett tryck eller en ny våg av kritik och ifrågasättande av biståndet och dess resultat ledde till att ett nytt resultatinitiativ återigen lanserades.

Just nu är tillit och tillitsstyrning inne både inom bistandssektorn, svensk förvaltningspolitik och andra statliga myndigheter. Reformerna verkar vara ett svar på och en reaktion mot reformer inom New Public Management (NPM). Populärt just nu verkar vara att rusta ner och förenkla administ-



”Populärt
just nu
verkar vara att rusta
ner och förenkla
administrativa krav
som anses som över-
flödiga och kontra-
produktiva

”Jag önskar
att jag har
fel i min förutsägelse

rativa krav som anses som överflödiga och kontraproduktiva. Samtidigt lever många av NPM-reformernas idéer kvar; vissa delar tycks helt enkelt ha absorberats in i statlig förvaltning. Ett flertal professioner, såsom controllers, och organisationer, såsom de olika tillsynsmyndigheter som tillsatts under de senaste decennierna, finns också kvar. Vissa regler och vissa strukturer är helt enkelt svåra att montera ner.

Vart är vi då på väg och hur länge kommer den pågående tron på tillitsreformer vara? Att döma av erfarenheter kommer de att bestå så länge som det inte finns något alternativ som på ett bättre sätt anses fungera som en lösning på hur offentlig förvaltning ska styras. Tillitsreformerna kommer att börja ebba ut eller dö när dessa diskuterats och testats och när det kommer att vara uppenbart för de flesta att teorier om tillitstyrning inte går att applicera fullt ut i praktiken.

Kunskap om reformvågor är viktigt av framför allt två anledningar. För det första är det kostsamt med för modekänsliga reformer. Att till exempel gång på gång ny-lansera liknande redovisningssystem som sedan återigen inte visar sig uppfylla de avsedda syftena och därför slängs ut, är kostsamt. Detta är ett ineffektivt sätt att använda skattemedel. Därför, och för det andra, är det viktigt att inte vara för modekänslig, utan att bygga upp en långsiktighet i styrningen av ett visst politikområde. Kunskap om reformvågor skulle kunna ses som en vågbrytare, eller en barriär som skyddar organisationer mot att införa alltför många ”nya” idéer samtidigt. Vågbrytaren skulle kunna hjälpa organisationer att stå emot ett externt tryck med krav på stora förändringar. Detta skulle eventuellt kunna frigöra tid till att genomföra reformer som organisationen själv bedömer är de bästa för att styra mot sina verksamhetsmål.

I min avhandling gissade jag att nästa reform inom biståndet med inriktning på resultatmätning kommer att initieras runt år 2022–2026. Jag önskar att jag har fel i min förutsägelse, att bistandssektorn till dess har byggt upp en vågbrytare som kan fungera som ett skydd så att inte samma (kostsamma) idéer testas igen. ■

Referenser

- Abrahamsson** (1996). Management fashion. *Academy of Management Review* 21 (1):254–285.
- Brunsson, N.** (2006). *Mechanisms of hope: Maintaining the dream of the rational organization*. Köpenhamn: Copenhagen Business School Press.
- Ferlie, E., Lynn, L.E. & Pollitt, C.** (red.) (2009). *The Oxford handbook of public management*. Oxford: Oxford University Press.
- Røvik, K.A.** (2008). *Managementsamhället: Trender och idéer på 2000-talet*. Övers. Sten Andersson. Malmö: Liber.
- Vähämäki, J.** (2017). *Matrixing aid: The rise and fall of "results initiatives" in Swedish development aid*. Stockholm: Stockholm Business School, Stockholm University.

Recensioner

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

■ **Tongivande Entreprenörskap – Opera på Småländska**, Daniel Ericsson, Studentlitteratur, 2018.

Tongivande Entreprenörskap – Opera på Småländska är en bok väl värd att läsa. Den är lättläst och tillgänglig och bjuder på många rika berättelser om entreprenörskap. Men jag funderar över vilken målgrupp författaren har haft i åtanke med boken. Personligen ser jag flera. En given målgrupp är personer verksamma inom kreativa och kulturella näringar. För dem kan boken ge förståelse för processer de sannolikt själv är delaktiga i på ett eller annat sätt. Processer som blir komplexa då olika värden och rationaliteter samexisterar.

En annan given målgrupp vore en grupp metodstudenter. Trots att boken inte bygger på en etnografisk studie – vilket författaren är nogga med att påpeka – så ger boken en rik och trovärdig beskrivning av hur en opera blev till. Metodreflektioner finns att läsa i ett appendix, men när jag läser detta appendix letar jag efter hur författaren har dokumenterat alla berättelser. Är möten bandade och transkriberade? Har författaren tagit noga anteckningar? Hur har citaten i alla berättelser kommit till? Med dessa funderingar så tänker jag att boken mycket väl kan användas i undervisning för att

visa på alternativ för hur man kan göra forskning och hur mycket man kan få ut av ett aktivt deltagande. Med detta perspektiv är målgruppen metodstudenter.

En tredje målgrupp skulle såklart kunna vara entreprenörskapsstudenter. Som konstateras i boken så bygger mycket entreprenörskapsforskning på funktionalistiska antaganden, samt så är det ofta det affärsdrivande företagandet som är i fokus – alena. *Tongivande Entreprenörskap – Opera på Småländska* handlar om en opera som drivs som aktiebolag, men delägare i aktiebolaget är även en vänförening som arbetar för operan, en komplexitet som inte är ovanlig i vår samtid. I många sammanhang är det förekommande att ideella föreningar äger aktiebolag – konstruktioner som inte är okomplicerade. Vidare så kan Smålandsoperan beskrivas som en hybridorganisation där kulturella värden möter ekonomisk rationalitet. Att fallet är komplicerat är det som gör boken så intressant. Boken diskuterar institutionell teori och hur denna teoriram kan bidra till att förstå entreprenörskap.

På många universitet och högskolor erbjuds entreprenörskapskurser till studenter vid olika fakulteter, och jag skulle gärna använda denna bok när jag undervisar våra humanister i Lund. Därmed blir studenter på ämnesöverskridande kurser i entreprenörskap en fjärde målgrupp.

Jag delar många av de antaganden och betraktelser som författaren gör och jag kan se hur jag skulle kunna använda boken i olika kurser. Jag är dock inte säker på att det är så lätt för alla att se hur den möjligen kan användas och därför skulle jag hoppas att författaren tillsammans med Studentlitteratur erbjuder en lärarguide till boken. För om vi lyckas få lärare att inkludera boken i sin undervisning och därmed problematisera den hegemoniska diskurs som vi tenderar att vara fångade i när det gäller entreprenörskap – då finns det hopp om att vi faktiskt börjar se och göra entreprenörskap på ett mer problematiserande, bredare och mer inkluderande sätt i vårt samhälle – vilket jag ser som både viktigt och nödvändigt.

Daniel Ericsson har skrivit en bok som vid första anblicken kan betraktas som en entreprenörskapsbok. Men som jag ser det är det lika mycket en bok om organisering av komplexa processer där olika normer och värderingar lever sida vid sida – en komplexitet som blir allt vanligare i en tid då vi arbetar mer och mer sektorsöverskridande. Därmed blir en femte målgrupp alla de kollegor som har ett forskningsintresse för denna typ av frågeställningar och som i sin forskning ger utrymme till motstridigheter och paradoxer. Med institutionell teori som tolkningsramen får läsaren följa med på resan då Smålandsoperan blir till och institutionaliseras i en process som vittnar om olika rationaliteter, paradoxer såväl som relationella konflikter.

Av Caroline Wigren-Kristoferson ■



”
*Entreprenör-
skap – be-
tydligt mer
komplext än
vi kanske
tror*

■ **Manifest för en ny realism**, Maurizio Ferraris (Översättning av Ida Andersen), Daidalos, 2014.

Finns det objektiva fakta eller har vi att göra med en uppsättning alternativa fakta? Finns det universella och otvetydiga fakta eller har vi endast att hantera tolkningar av olika slag? Dessa frågor är idag på tapeten och faktumets status har hamnat på den politiska centrecourten i en utbredd rädsla över att alternativ fakta ska manipulera väljarna i demokratiska val. Vem ska man egentligen lita på, nu när till och med forskare och journalister presenterar tendentiösa tolkningar för att uppnå personlig vinning: uppmärksamhet, karriär, kändisskap?

Inom den inriktning av företagsekonomi som betraktar sig som tolkande och kritisk, till exempel Critical Management Studies, har tanken på att tolkningen överskrider det objektiva faktumet varit betydelsefullt för att kunna etablera en teoretisk och metodologisk plattform för kritiska studier av företag, företagande, ledarskap, management och konsumtionssamhället. För att kunna studera kapitalismens mörka sidor behövde forskarna få tillgång till verktyg för att kunna undersöka den "mjuka makten", den som producerar subjektivitet och identitet. Postmodernismen och dess avknoppningar, med fokus på sanning, tolkning, makt och vetande, erbjöd just sådana verktyg genom att betona språkets och tolkningens betydelse för hur vi förstår det vi kallar för "samhället". Men på senare tid har dessa tankar utsatts för stark kritik och ibland till och med förslöjande i den tilltagande hätska debatten om vad som egentligen är fel med Sverige idag. Tanken på att världen skulle kunna vara en produkt av de begreppsapparater och det språk vi använder oss av i vardagen väcker anstöt bland dem som sitter inne på sanningen om saker och ting ligger till vad gäller invandring, kriminalitet, klimathot och internationell politik.

Den italienska filosofen Maurizio Ferraris bok *Manifest för en ny realism* är en text i raden av alla de som förkunnar postmodernismens död; den har tagit käl på sig själv och övertagits av en "massmedial populism" (s. 14) där skillnaderna mellan sanning och förbannad lögn är helt uppluckrade. I denna Trumpifierade värld har en uppgivenhet och hopplöshet slått rot enligt Ferraris. I boken presenteras kritiken av det postmoderna tänkandet och då främst den Nietzscheanska devisen "det finns inga fakta, bara tolkningar". Denna idé bygger, enligt författaren, på en sammanblandning av vara och vetande, av ontologi och epistemologi: postmodernisterna distanserade sig från verkligheten genom att sätta världen inom citattecken: "sanning", "effektivitet", "miljökrisen", "arbetslösheten". Samhälleliga problem reducerades till diskurser och de som försökte avlägsna citattecknen och tala om *Sanningen* och *Effektivitet* stämplades som våldsverkare och ondskefulla



”

*Tillbaka till
den verkliga
verkligheten?*



”

*Humsam
som sam-
verkans-
metod?*

maktutövare. Och i postmodernismens sluffas har en ny rörelse växt fram, enligt Ferraris: *den nya realismen* som bygger på en återgång till en tro på objektivitet och materialitet. Naturen är oberoende av människan och hennes språk, medan sociala objekt såsom moms, skulder och universitetstitlar är socialt konstruerade.

Ferraris manifest är klart och tydligt och ofta övertygande, även för en gammal konstruktivistofil som mig själv. Även om jag kan ha en del invändningar mot några ganska svepande beskrivningar av "postmodernismen" så är det svårt att inte acceptera vikten av att ta materian på fullaste allvar. När jag skriver detta sitter jag i 30 graders värme och klockan är åtta på kvällen. Sommaren 2018 tycks, enligt de som vet, ha varit den varmaste sedan begynnelsen av systematiska temperaturmätningar. Polarisarna smälter, Kebnekaises toppar jämnas ut, torka, värmeslag och årstider som är ut led; detta är en utveckling som onekligen är svår att dekonstruera eller diskursanalysera bort. Likväl är jag lite oroad över denna scenförändring där man utan vidare kan peka ut vissa objekt i världen som objektiva och naturliga fenomen, bortom diskussion, och andra objekt som öppna för förhandling och konstruktion. Vem besitter rätten att göra dessa distinktioner? Är inte makten öppen för förhandling, motstånd och kamp?

Det är bekymmersamt om realismen, "ny" eller ej, får lov att tränga undan det viktigaste som postmoderna, socialkonstruktivistiska, diskursanalytiska, fenomenologiska, hermeneutiska (osv.) tankar har gett oss, nämligen ett principiellt hopp om förändring. Saker och ting är inte som de är bara för att de som de är; de hade kunnat vara annorlunda. Den fråga som stannar kvar när jag läst den sista av Ferraris 146-sidiga manifest är om det att återvända till realismen utan att begå samma misstag som föregångarna, nämligen att underskatta betydelsen av det mänskliga tänkandet och handlandet för att skapa det samhälle vi vill ha och så förtvivlat behöver?

Av Peter Svensson ■

■ **Samverkansformer**, Berg, M., Fors, V. & Wilim, R., Studentlitteratur, 2018.

Att skriva en bok om samverkan i en tid då samverkan är på allas läppar är ett ambitiöst initiativ. Den här boken försöker dock att differentiera sig från den mängd av existerande litteratur genom att fokusera på samverkan mellan forskare inom humaniora och samhällsvetenskaper. De olika författarna presenterar personliga erfarenheter från samverkan med externa aktörer och diskuterar maktförhållanden och utmaningar men även möjligheter. I boken finns rika exempel med icke-konventionella samverkansaktörer från den of-fentliga sektorn (bibliotek, äldreboende, museiverksamhet) men även från näringsliv och industri.

Boken är uppdelad i två delar där den första

delen diskuterar former och förutsättningar för samverkan. En översikt av tidigare litteratur som fokuserar på olika samverkansformer och mönster inleder. Sedan följer en historisk beskrivning av hur olika former av samverkan har kommit till uttryck inom antropologin. De efterföljande kapitlen behandlar sedan hur samverkan kan genomföras för att tillfredsställa alla involverade aktörer. Här poängteras vikten av att arbeta på ett sätt som är etiskt och respektfullt gentemot andra parter, och hur man med pedagogiska verktyg kan skapa förutsättningar för utveckling av samproducerade projekt som är gynnsamma för bägge parter utifrån deras respektive förutsättningar. Del två av boken diskuterar vägar och sammanhang. Ett kapitel belyser de möjligheter och utmaningar som det inneburit att arbeta tillsammans med ett bibliotek och vikten av att låta sig påverkas som forskare av behoven och kunskapen hos samarbetspartnern och att sätta dessa i relation till forskningsplaner och forskningsresultat. Vikten av att lyfta fram erfarenheter och idéer från det omgivande samhället för att uppnå förändring diskuteras ytterligare i nästföljande kapitel. De sista två kapitlen i boken är kanske de som är mest överraskande för en samverkansforskare som jag själv. I dessa kapitel beskrivs hur intressenter som inte formellt ingår i forskningsprojekt intar olika roller och bidrar till att producera, förmedla och motta den kunskap som genereras i projektet.

Boken är ämnad som ett pedagogiskt verktyg för att diskutera samverkan med studenter på både grund- och forskarnivå men även tillsammans med samarbetspartners från akademien och andra sektorer. Boken kan främst ses som en inspirationsbok med tips om vad man som forskare och samverkanspartner bör tänka på då man bedriver samverkansprojekt, snarare än att den ger en djupare förståelse vad som särskiljer samverkan inom humaniora och samhällsvetenskap (humsam) från andra områden, och specifika effekter och resultat av de individuella forskningsprojekten. Ett avslutande kapitel av en mer sammanhållande och analytisk karaktär kunde ha bidragit till att stärka bokens roll som lärobok.

Efter att ha läst boken råder det dock ingen tvekan om att forskare inom humsam spelar en mycket viktig roll i hur dagens och framtidens samhällsutmaningar kan hanteras. Mina avslutande ord blir därför en uppmaning till alla humsamforskare att sluta jämföra sig med forskare inom medicin-, teknik- och naturvetenskap och snarare fortsätta ta initiativ och kommando till projekt som spänner över disciplinära gränser och involverar aktörer från olika sektorer.

Av Pauline Mattsson ■

■ **Modernizing the Public Sector: Scandinavian perspectives**, Lapsley, I. & Knutsson, H. (Red.). Routledge, 2017.

Det är nyttigt att ompröva gamla sanningar. Redaktörerna Irvine Lapsley och Hans Knutsson

med författarteam gör det med den äran i sin antologi om skandinaviska reformer i offentlig sektor, med särskild tonvikt vid Sverige.

Författarna lyckas med konststycket att skildra Sverige och Skandinavien såväl inifrån som utifrån. Därtill bidrar de med ett välbehövligt historisk perspektiv på de senaste decenniernas ansträngningar att modernisera offentlig sektor.

Bokens sexton kapitel rymmer en rik samling välskrivna fallstudier om lednings-, styrnings- och marknadsiseringsreformer från vitt skilda verksamheter såsom hälso- och sjukvård, grundskola och akademi, Försäkringskassan, kommunala bolag och offentlig revision. Sammantaget kan fallstudierna liknas vid facetter som från olika håll speglar bokens bärande tema: det utmärkande för skandinavisk reformtradition, vilket enligt författarna är en pragmatisk reformanda som ytterst syftar till att balansera socialism och kapitalism.

Boken kan bitvis bli något romantiserande, men jag instämmer med Christoffer Hood (professorn bakom den mest välciterade NPM-artikeln från 1995) som i sin inledande hyllning av boken särskilt lyfter fram författarteamets värdefulla bidrag; att räta ut det vanliga misstaget att "New Public Management" skulle vara liktydigt med ett angloamerikanskt tankegods.

Ett valår som detta är det angeläget att inte dra förhastade slutsatser kring offentliga reformers politiska förtecken och ursprung. I detta avseende bjuder en av bokens författare, Tom S. Karlsson, på en historisk analys som utmanar och förkastar den vanliga föreställningen att NPM-reformer i Sverige har sitt ursprung i en tidig 90-tals våg (efter finanskrisen 1990) av angloamerikanskt nyliberalt tankegods inspirerat av Margaret Thatcher och Ronald Reagan. I sitt kapitel, *Shaping NPM: social democratic values at work* drar Karlsson istället slutsatsen att NPM-reformerna i Sverige snarast bör ses som en naturlig fortsättning på en lång socialdemokratisk policytradition. Det är också ett tema som genomsyrar bokens anslag och slutsatser.

I ett annat av de många läsvärda kapitlen, *The welfare state that wanted to keep track of its citizens: personal identity numbers as administrative technology*, utmanar Alexander Paulsson den vanliga föreställningen att mätande och detaljstyrning (med tillhörande integritetsproblematik) skulle vara ett senare påfund. Paulsson berättar det svenska personnumrets historia, med rötter långt tillbaka i den kyrkliga folkbokföringen, och som för det svenska samhällskontraktet och medborgarens nära relation till staten har varit en alldeles avgörande administrativ teknologisk, väl värd att uppmärksamma.

Sammanfattningsvis är det en välstämd och klok reformanalys Lapsley och Knutsson med författarteam bjuder på. Jag kan varmt rekommendera boken.

Av Susanna Alexius ■



”

Uppfriskande
och klokt om
NPM-reformer
i Skandinavien

■ **Return to Meaning – A Social Science with Something to Say**, Alvesson, M., Gabriel, Y. & Paulsen, R., Oxford University Press, 2017.

För ett år sedan hade jag nöjet att läsa Mats Alvessons, Yiannis Gabriels och Roland Paulsens bok *Return to Meaning – A Social Science with Something to Say* (Oxford University Press). Jag applåderade deras engagemang och "recept" för mer meningsfull samhällsvetenskap, men var mer ljumt inställd till problembeskrivningen (Respons 6/2017). Min huvudsakliga kritik då var att boken aspirerar på att tala för samhällsvetenskapen som helhet, men har ett ganska snävt företagsekonomiskt perspektiv. Istället för att återigen sammanfatta boken som helhet kommer jag därför att reflektera kring bokens recept och dess relevans för just oss företagsekonomer i ljuset av några dagsaktuella företeelser

Return to Meaning har under året som gått rönt välförtjänt uppmärksamhet och diskuterats i såväl seminarie- som fikarum. Bokens fortsatta relevans är tydlig om man skummar forskningsnotiser i dagspress: Den Kinesiska vetenskapsakademien har nyligen reagerat mot problem kring "artikelräkande" och undermålig forskning genom att etablera en strikt lista på tillåtna och icke tillåtna tidskrifter för landets forskare. I Sverige har statens utredare Pam Fredman föreslagit ökad makt för lärosätena att fritt disponera såväl basanslag som studentpeng för att möjliggöra "strategiska satsningar". I Europa och USA ökar kritiken mot de vetenskapliga förlagens oligopol, med Tyskland och Sverige som föregångsländer.

Företagsekonomi är det fält som kanske bäst exemplifierar "massutbildningen" som kritiserats av Alvesson m.fl. Sedan högskolornas expansion under 1990-talet ägnar lejonparten av svenska universitetsanställda företagsekonomer sin arbetstid huvudsakligen åt undervisning. Annorlunda ser det ut i våra grannländer där tjänsteinnehållet är mer jämt fördelat mellan undervisning och forskning. Att kontinuerligt "söka pengar" är för de flesta svenska företagsekonomer en förutsättning för att kunna forska. Beroendet av ett mindre antal statliga forskningsråd och privata stiftelser medför att svenska företagsekonomer därför är institutionellt betingade till större lyhördhet och lydnad till rådande makthavare än våra kollegor i andra länder; "Inga praktiska resultat av forskningen såsom nya innovationer?" – Avslag!, "Glömt schablontexten om mångfaldsperspektiv?" – Avslag!, "För akademisk problembeskrivning?" (Jo, jag har faktiskt hört denna kommentar) – Avslag!"

Alvesson m.fl. argumenterar, likt andra, för fokus på forskningskvalitet holistiskt sett i stället för att enbart "räkna artiklar" i meriteringsärenden. Detta är också i linje med policyn hos välrenommerade lärosäten i Europa och USA, liksom forskningsfinansierare som ERC. Företagsekonomer behöver fortsätta att diskutera "kvalitet" vs. "kvantitet" och dess implikationer för våra



”
”Upp till
kamp?
– Recept för
en mer
meningsfull
företags-
ekonomi”

lärosäten. Vissa ekonomihögskolor har anammat tämligen strikta kvalitetskriterier med klara instruktioner till sakkunniga. Vid andra lärosäten verkar kriterierna gå mer mot kvantitet. Många lärosäten har fortfarande högst generiska instruktioner med stora frihetsgrader för sakkunniga att själva avgöra vad som är bra och dålig forskning. Heterogeniteten och de ofta luddiga kriterierna kan skapa rättsosäkerhet och riskaversion.

Utöver kritik mot ytlig, finansieringsdriven eller artikelräkande forskning så kritiserar Alvesson m.fl. de moderna "mikrostammar" som diskuterar alltmer detaljerade eller navelskådande spörsmål utan någon större relevans för den lokala miljön. Men frågan är om forskare för några decennier sedan verkligen hade en starkare lokal anknytning. Sverige har både globaliserats och demokratiserats (t.ex. i termer av klass, etnicitet och kön bland såväl fakulteter som studenter) parallellt med att akademien gjort densamma, vilket gör en historisk jämförelse orättvis. Det är dock intressant att ställa sig frågan vilka forskare som idag aspirerar på roller som en lokalt förankrad "företagsdoktor" (Ulf af Trolle)? Är det ens möjligt för en företagsekonom idag att besitta kunskaper så breda och djupa att man handgripligen kan hjälpa till vid företagsrekonstruktioner? Olika former av lokalt fokus kan beaktas. Aktivt deltagande i samhällsdiskussioner är ett sätt. Företagsekonomers arbete i det tysta med att bistå näringsliv och myndigheter i juridiska, finansiella, redovisningsmässiga eller organisatoriska spörsmål bör heller inte underskattas.

Baserat på den kritik som förs fram i boken, vad kan svenska företagsekonomer göra? Ett exempel är att titta på framstående institutioner i Sverige som de facto jobbar enligt liknande förutsättningar, till exempel nationalekonomi eller sociologi vid Stockholms Universitet som båda är bland världens främsta institutioner inom respektive fält. Vad har de gjort för att bli världsledande?

Bokens, i min syn, mest realistiska och potentiella "recept" är de som förordar aktivt arbete för (eller vid behov motstånd mot) institutionella reformer i vårt fält. Företagsekonomer kanske inte alltid är de första som makthavare vänder sig till eller medborgare tänker på som "forskare", men givet vårt antal och centrala ställning i utbildningssammanhang finns god grund för såväl kollektiv mobilisering genom nationella och internationella intressegrupper, ämnesråd (Fekis?), fackföreningar m.m. I den mån dessa gemensamt utkräver reformer ökar chanserna till framgång. Sist men inte minst finns gott om inspiration i *Return to Meaning* för den individuella forskaren att sträva efter kreativ och nyskapande, och vid behov även 'olydig', forskning. En måhända enkel men ock så viktig väg för ökad individuell meningsfullhet i forskningen, såväl för den enskilde företagsekonomen såväl som fält.

Av Karl Wennberg ■



Nils Brunsson

Tillit eller mätningar? Politiker, professionella och administratörer inom högskolesektorn

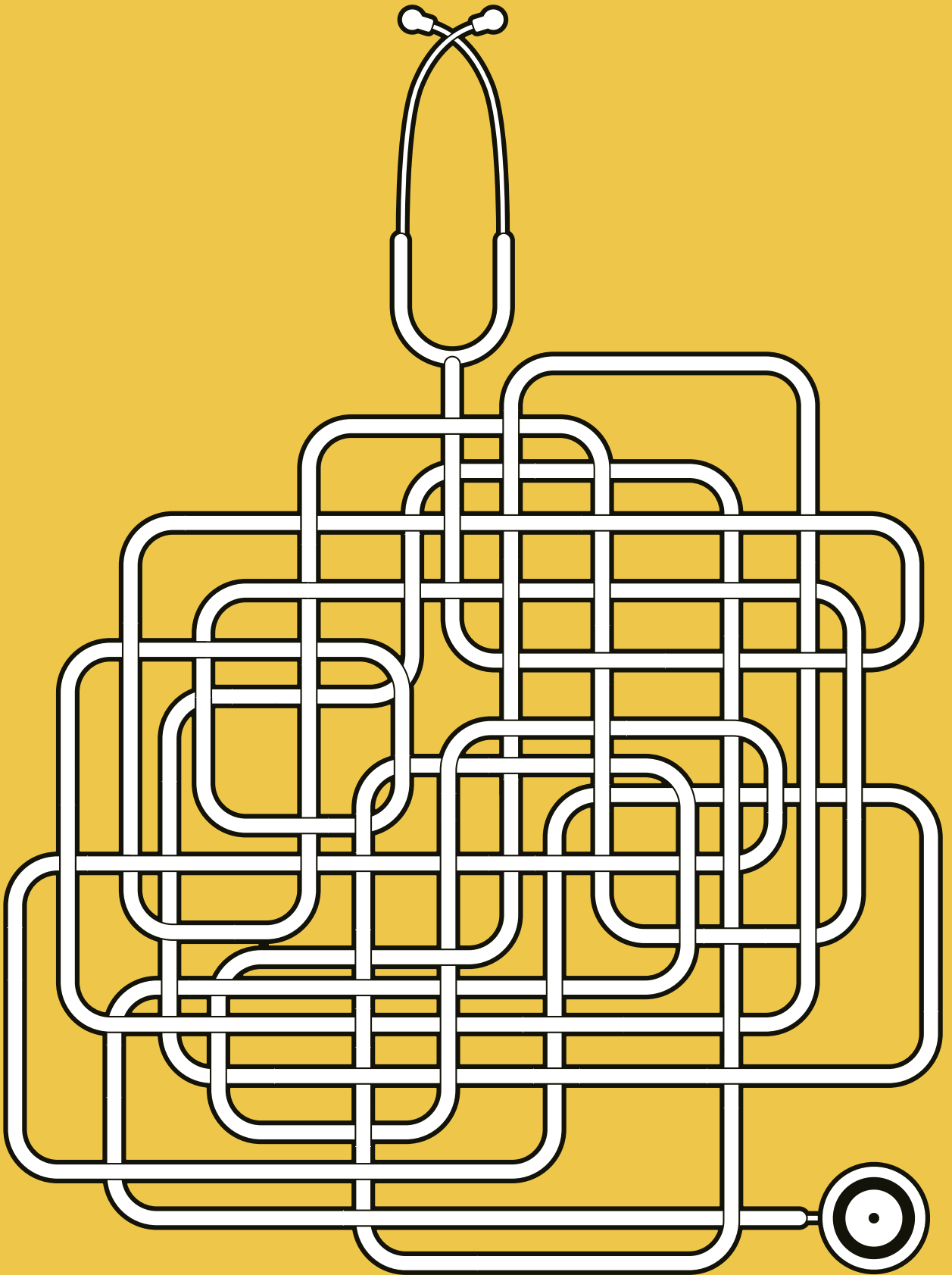
I korthet

Vad händer när politiker litar på, eller inte litar på professioner? Kan utvecklingen i högskolan ge svaret? ■

Det talas alltmer om att politiker som strävar efter kvalitet och effektivitet i den offentliga sektorn måste lita mer på de professionella och inte utsätta dem för alltför många resurskrävande utvärderingar och enkla mått på vad de åstadkommer. Här ska jag argumentera för att den som vill veta mer om effekterna av tillit och mått med fördel kan studera utvecklingen inom högre utbildning. Och det är viktigt att beakta fler parter än politiker och professionella – de allt fler administratörerna av myndigheter och förvaltningar har fått en viktigare roll.

I den offentliga sektorn finns det gott om verksamheter där det är svårt att veta vad de åstadkommer och om de utförs på bästa och mest effektiva sätt. Sjukvård och högre utbildning är klassiska exempel. Politikernas attityd till sådana verksamheter har växlat. I tider då ekonomin stått i centrum för den politiska debatten har utmaningen varit störst – hur kan man veta att verksamheterna inte gör av med mer pengar än nödvändigt?

Strategierna för att hantera kunskapsproblemet har också växlat. Under den offentliga sektorns starka expansion på sextio- och sjuttioalet litade man i stor utsträckning på att de professioner som arbetade där hade förmåga att självständigt utforma de bästa lösningarna. Men efter rekordåren började tvivlet sprida sig. Sjukvårdskostnaderna bara ökar och vi har ingen som helst kontroll, klagade kommunalpolitiker i Göteborg som vi intervjuade. Sådana tankar ledde så småningom till omfattande försök att mäta vad olika verksamheter egentligen åstadkom. Med dessa kunskaper hoppades politiker och centralt placerade tjänstemän att de skulle kunna styra förvaltningsapparaten mot högre kvalitet och effektivitet.



” En åter-
gång till
sjuttioalets tillit till
professionerna är i
ropet

I den svenska debatten har dessa försök på senare år oegentligt klumpats ihop under begreppet New Public Management och fått utstå mycket kritik. Det är svårt att få fram rättvisande men ändå enkla mått på vad som åstadkoms. Allt mätande och krav på dokumentation som förvaltningar och professionella yrkesutövare utsätts för tar tid och kostar pengar och riskerar att leda till att professionella ägnar sig mer åt att åstadkomma höga värden på fyrkantiga mått än åt att utveckla och förbättra verksamheten.

En del politiker och experter tror nu att det vore bättre att återgå till att lita mer på personalens egen förmåga att arbeta effektivt och på bästa sätt utan så mycket kontroll utifrån. En återgång till sjuttioalets tillit till professionerna är i ropet. Risken är stor att denna princip genomförd i praktiken kommer att leda till samma kunskaps- och styrproblem som man hade då. Men det är förstås svårt att veta – förutsättningarna har ju ändrats en del sedan dess.

Ofta förs debatten om den offentliga sektorns utveckling mer utifrån abstrakta resonemang än utifrån praktiska erfarenheter med olika styrformer. För att råda bot på det föreslår jag att debattörerna tar en titt på hur den högre utbildningen och forskningen fungerar. Här hittar man nämligen båda styrprinciperna utövade samtidigt. Man behöver alltså inte brottas med svårigheten att olika epoker har olika förutsättningar och därför är svåra att jämföra.

Inom högskolesektorn har ett system utvecklats för forskningen och ett annat för undervisningen. Inom forskningen har det blivit populärt att mäta resultat med enkla mått medan tilliten till professionen är mycket stor när det gäller undervisningen. Åtminstone gäller det inom en stor del av samhällsvetenskapen och definitivt inom mitt eget ämne, företagsekonomi.

Tidigare bedömdes forskares meriter genom att kollegor läste deras arbeten och skrev omfattande och nyanserade utlåtanden. Nu är det nu vanligt att bedöma meriter eller forskningens kvalitet i allmänhet genom att helt enkelt räkna antalet publikationer i utländska tidskrifter, där de mest prestigefyllda är utgivna i USA. Sådana enkla räkneövningar är också del av underlaget för den något bisarra verksamhet som kallas rankning av universitet. De professionella själva har visserligen varit aktiva i att förändra bedömningsmetoderna men måtten utgör också en lockande kunskapskälla för andra, t.ex. för de politiker som ansvarar för sektorns finansiering.

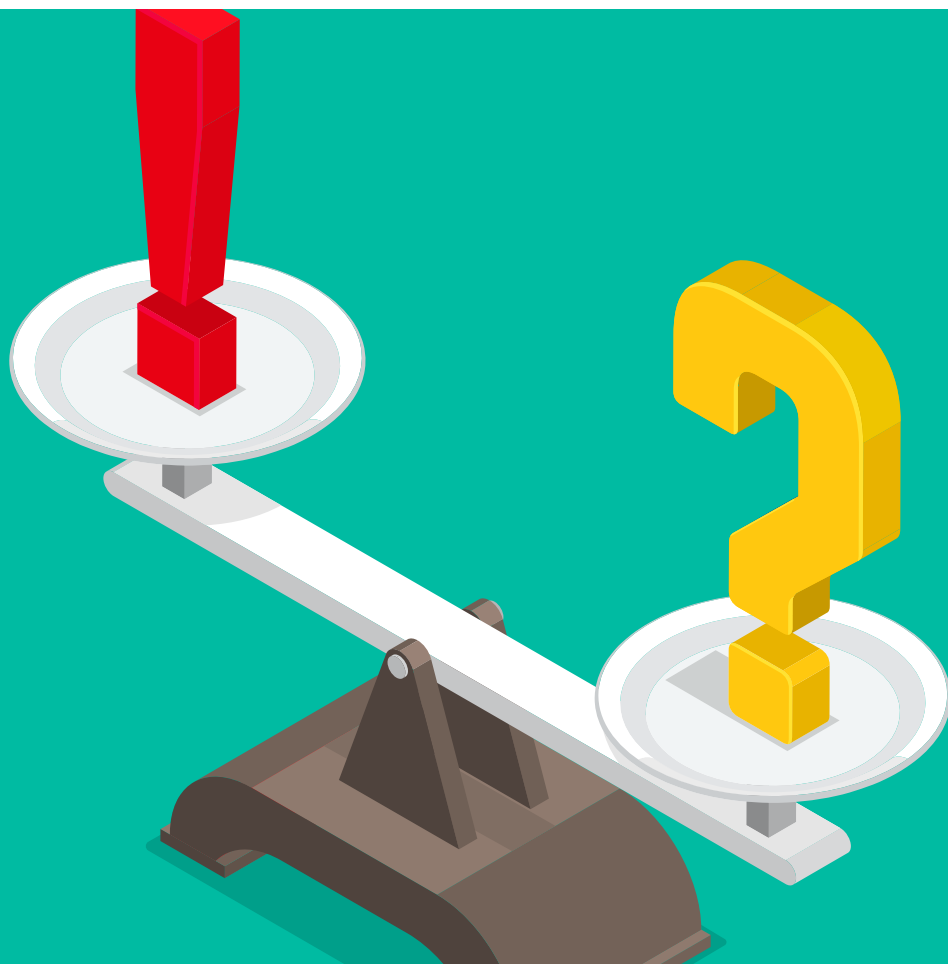
På undervisningsområdet finns inga motsvarande mätningar. Undervisningen lämnas till de enskilda lärarna och det förekommer mycket litet kontroll av dess kvalitet, effektivitet eller resultat. De fåtaliga utvärderingarna handlar vanligen inte om resultat utan om lärarnas kvalifikationer eller

”Redan nu
handlar
diskussionen på
seminarier mycket
om hur forsknings-
rön ska publiceras
snarare än om de är
intressanta i sig

undervisningens uppläggning. Några enkla resultatmått är det rakt inte tal om. Tilliten är stor inte bara till lärarprofessionen som helhet utan också till den enskilde läraren. Det är ytterst ovanligt att kollegor bevisar varandras lektioner.

Varför det har blivit på detta sätt är en intressant fråga för samhällsvetenskaplig forskning och konsekvenserna behöver utredas grundligt. Men redan nu går det att peka på några risker och oroväckande tecken.

Den förändrade kontrollmetoden för forskningen förenklar meritbedömningar och sparar arbete men den har också lett till många farhågor. Är det säkert att den bästa och mest innovativa forskningen alltid är den som kan publiceras i amerikanska tidskrifter? Många riktigt djupgående forskningsstudier kan inte publiceras i artikelform utan kräver hela böcker. Leder inriktningen på tidskrifter att få vågar riskera utföra sådana djupgående studier? Kommer forskning som bygger på svensk empiri och är särskilt relevant för det svenska samhället att missgynnas? Finns det inte något fundamentalt oroväckande i att forskare som har betalt för integritet och självständighet så lätt anpassar sina insatser till vad som är mätbart med enkla mått och styrsystem? Redan nu handlar diskussionen på seminarier mycket om hur forskningsrön ska publiceras snarare än om de är intressanta i sig.



Och att helt lita på de professionella när det gäller undervisningen är långt ifrån oproblemiskt. Visserligen lär studenter protestera om undervisningen är alltför usel i tekniskt avseende men studenter vet inte vad de skulle kunnat få i stället. Dessutom finns det stor risk för korruption. För både lärare och studenter är det bekvämt om kurserna är oförändrade över åren – det blir lättare för studenten att ta igen missade kurser och för läraren att förbereda sig. För lärare, studenter och institutioner är det bekvämare och mer lönsamt att sänka kraven för godkänt resultat på kurser – mindre arbete för studenter och mindre arbete för lärare som inte behöver rätta fler tentamina och hantera klagomål samt mer pengar till institutionen eftersom "genomströmningen" av studenter blir högre.

Det är inte lätt att undersöka undervisningens resultat och få har försökt göra det. Men ett brett upplagt försök gjordes för några år sedan. På initiativ av den dåvarande regeringen granskade ett stort antal akademiska lärare studenternas examensarbeten för att utröna om dessa var av en kvalitet som motsvarade målen för utbildningen. Det var frågan om professionellt satta mål som exempelvis att studenterna självständigt ska kunna identifiera frågeställningar, ska ha djupa områdeskunskaper och metodkunskaper och ska kunna bedöma komplexa företeelser utifrån flera aspekter.

Resultatet var förskräckande. En dryg fjärdedel av de akademiska utbildningarna i Sverige underkändes. I mitt eget ämne företagsekonomi underkände vi 38 procent. Jag kan intyga att vi bedömare inte var överdrivet stränga men i alltför många fall avslöjade studenterna i sina examensarbeten mycket tydligt att de inte klarade av att uppfylla centrala mål. Resultatet talar inte för att det är någon bra idé att lita på de professionella. Eller snarare – det är nog bättre att lita på professionella bedömare när de får tillfälle att framföra kritik mot verksamheten inom det egna området än att ge dem fria tyglar att utforma denna verksamhet utan insyn.

Både enkla mått och stor tillit till professioner verkar alltså vara problematiska om man vill verka för goda resultat. Att kombinera dem verkar ännu mer riskfyllt. Det är stor risk att professionella prioriterar insatser på det område som mäts och lägger mycket mindre energi på det område som bygger på tillit och inte mäts. Jag tror att få universitetslärare skulle rekommendera en ung medarbetare med ambitioner att göra karriär genom att satsa på undervisning, att t.ex. lägga merparten av sin tid på att skriva läroböcker i stället för forskningsartiklar.

Men kan då politiker välja fritt mellan tillit eller mätningar? Vem har egentligen makten över vilka principer som används – politikerna, de professionella eller kanske höga

” Resultatet
talar inte
för att det är någon
bra idé att lita på de
professionella

Om författaren

Nils Brunsson är professor i företagsekonomi och anknuten till Uppsala universitet och Score. Han har studerat beslutsfattande, administrativa reformer, standardisering, metaorganisationer och organisering av marknader. För närvarande forskar han bl.a. om organisation utanför organisationer. ■

”Resultatet blev att regeringen lade ner denna form av utvärdering

chefer inom myndigheter och förvaltningar och deras staber? Det är inte säkert att politikerna har något annat val än att anpassa sig till de professionella eller till cheferna. En sorglustig historia kring den utbildningsutvärdering jag beskrivit ovan visar på chefernas betydelse.

Många inom professionen var positiva till utvärderingen – det var lätt att rekrytera det stora antal bedömare som behövdes. En del av oss uppskattade framför allt det förändringstryck som underkännandena gav upphov till och som annars är mycket svagt inom utbildningsområdet – nu var det plötsligt möjligt att radikalt förbättra eller göra sig av med gamla dåliga utbildningar. Men en profession är inte något enhetligt – professionella har ofta olika uppfattningar. Andra var förstas mer svalt inställda och några klart skeptiska, ofta inte till utvärdering i sig utan till de använda metoderna.

Men av sektorns ca 60 000 anställda var det en grupp på 28 personer som mycket aktivt engagerade sig mot utvärderingen. Det var rektorerna på våra universitet och högskolor. De verkade inte uppskatta de professionella bedömningarna och hjälpen utifrån att öka kvaliteten på utbildningar. De bedrev i stället lobbying och skrev debattartiklar. De hävdade att publiceringen av det usla resultatet hade skämt ut svenska universitet utomlands.

Resultatet blev att regeringen lade ner denna form av utvärdering. Det är inte säkert att det beror på att regering och riksdag delade rektorernas uppfattning. Som en riksdagspolitiker inom utbildningsområdet sa ”det går bara inte att stå emot 28 rektorer”. Nu är det i stället universitetsledningarna själva som ska anordna utvärderingar. Och ordningen är återställd – rektorerna behöver inte längre skämmas för dåliga utbildningar. Några av dem kan i stället glädjas över ganska höga placeringar på globala universitetsrankningar.

Att regeringen litade på professionella bedömningar hjälpte inte. Den hade glömt att den hade utsett chefer som uppfattade sin roll som att försvara sina organisationers rykte. Att själva organisationen och dess varumärke blir viktiga och ibland viktigare än själva verksamheten var det centrala innehållet i New Public Management, inte de fyrkantiga mätningarna. Det är den idén som gör att de högsta cheferna i professionella organisationer de senaste decennierna har fått mer makt – och politikerna och de professionella mindre. Som fallet med utvärderingarna illustrerar. ■

Läsning

Hur New Public Management gjorde organisationer viktiga är en komplicerad historia som jag inte kunnat behandla här. Se i stället t.ex. Brunsson, N. och Sahlin-Andersson, K.: *Inte bara mode. Att skapa organisationer i offentlig sektor* i Busch, T. m.fl. (red): *Modernisering av offentlig sektor. Utfordringar, metoder og dilemmaer*, 2. utgåve. Oslo: Universitetsforlaget, 2005.



Systemsyn, lärande och socialt ansvar – så bidrar tillit till god offentlig verksamhet

I korthet

Tillitsdelegationens forskningsledare sammanfattar huvuddragen i utredningens forskningsantologi. ■

Tillitsbaserad styrning och ledning är en grundfilosofi som bildar kontrast mot de styrningsideal som har präglat de gångna decennierna – ideal som man ofta har hänvisat till som *New Public Management*. I stället för att använda konkurrens, incitament, formell auktoritet eller reglering som styrmedel, innebär tillit att man bygger på människors inreboende motivation att samarbeta, lära, bygga relationer och hjälpa medmänniskor. Indelningen går tillbaka till bland andra Adler (2001). Han skiljer mellan marknad, hierarki och tillit som tre grundläggande *styrprinciper*. Samtliga behövs, men Adler menar att tillit tenderar att underbetonas i styrningen av dagens kunskapsintensiva organisationer och att det är ett problem. Många andra forskare har också efterlyst ökad tillit till professionerna under senare år, och inom sociologi är det vanligt att tala om marknad, teknokrati och profession som tre *maktcentra* i samhället.

Med samma övertygelse som bland annat Adler (2001) blev jag i januari 2017 in i uppdraget som forskningsledare i den statliga utredningen Tillitsdelegationen. Utredningens syfte är att förstå hur man kan styra och leda offentlig sektor med större tillit till de yrkesprofessionella i frontlinjen och till de medborgare som berörs av dess tjänster samt att främja en utveckling i riktning mot ökad tillit. Redan i utredningsdirektiven gavs forskningen en nyckelroll. Som forskningsledare har jag utvecklat ett forskningsbaserat ramverk till delegationen, och jag har också ansvarat för att sätta upp och leda tolv forskningsprojekt om tillitsbyggande utvecklingsprojekt i välfärdssektorn. Dessa har genomförts av tjugo forskare från olika ämnen och lärosäten. Resultaten publicerades i en forskningsantologi (Bringselius 2018), som offentliggjordes i juni.



De tjugo forskarna har genomfört sina studier utifrån följande definition:

Tillitsbaserad styrning och ledning är styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och brukarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa förmåga, integritet och hjälpvillighet.

” I grunden ligger idén att tillit måste för-
tjänas genom att man verkar för att göra sig ”tillitsvärdig”

I grunden ligger idén att tillit måste förtjänas genom att man verkar för att göra sig ”tillitsvärdig” (*trustworthy*). Detta tema återkommer också i den klassiska modell som forskarna Mayer, Davis och Schoorman presenterade år 1995 och som i en justerad version ingår i antologin.

Jag utvecklar här bidraget i forskningsantologin genom att kondensera slutsatserna till tre punkter: *systemsyn*, *lärande* och *socialt ansvar*. Studierna indikerar att dessa tre lägger grunden för tillit och skapar förutsättningar för god offentlig verksamhet.

Systemsyn innebär att man som medarbetare inte enbart tar ansvar för sitt eget ansvarsområde, utan också är beredd att se bortom detta och ta initiativ till problemlösning över gränser. Vissa vittnar om hur dagens detaljstyrning har lett till att det har blivit viktigare att inte göra fel än att göra rätt. Med det menas att felfinneri har blivit viktigare än kreativ problemlösning och att det snäva ansvarsområdet har utgjort en skarp gräns för när medarbetare förväntas och är villiga att agera. Samtidigt ser vi många problem som kräver samarbete mellan sektorer, organisationer, avdelningar och professioner. Med helhetstänkande och systemsyn lägger man grunden för sådana samarbeten, då de blir en naturlig konsekvens. Samtidigt kan man utmana onödigt formalism och byråkrati.

En av de fallstudier i Tillitsdelegationen där detta har framkommit är en studie av elevhälsan i Falu kommun, av Jonas Hansson. Inom elevhälsan krävs att professioner och organisationer samarbetar kring det barn som behöver hjälp. I regel handlar det främst om skola, sjukvård och socialtjänst. Hansson lyfter särskilt fram vikten av systemsyn som styrningslogik och kunskapsintegration som handlingslogik. Han talar om en ökad insikt om vikten av att se varandra som ”spelare i samma lag” och att hellre tala om gemensamma ärenden än att tala om ärenden som någon annans problem. Han konstaterar också att tillit inom ramen för en systemsyn kan gynna medborgaren mer än konkurrens och snävt avgränsade ansvar (se t.ex. s. 296 i antologin).

Ett annat exempel från antologin där vikten av en systemsyn framgår är en studie av samverkan mellan offentlig och idéburen sektor i en vårdkedja i Alingsås kommun, genomförd av Mattias Elg och Karin Josefsson. De talar om riskerna med långtgående standardisering och detaljstyrning och an-



vänder begreppet resiliens (ungefär *hållbarhet*). De talar om systemperspektiv som en central aspekt av resiliensbegreppet och om hur denna systemsyn bidrar till att minska den fragmentering som ofta bidrar till sämre kvalitet i tjänsterna till medborgare. Med resiliens strävar man efter "att sätta brukaren i fokus för förbättrad kvalitet", förklarar de (s. 273). Även Lina Maria Ellegård och Anna Häger Glenngård betonar betydelsen av en systemsyn på styrningen i sitt bidrag i antologin (se separat artikel av Glenngård i detta nummer).

Den professionella kunskapsbasen utgör själva grunden för tilliten. Det här är en kunskapsbas som medarbetare har tillägnat sig genom sin grundutbildning, men också genom erfarenhet och löpande lärande i verksamhetens vardag. I sjukvården kan det handla om möjlighet att medverka vid forskningskonferenser, men också om mötesformer för utbyte av erfarenhet mellan kollegor. Tillit förutsätter därför att det finns strukturer för kollegialt och kollektivt lärande på den lokala nivån. Detta lärande minskar behovet av styrning för att utveckla verksamheten, och det bidrar också till ett självständigt ansvarstagande bland medarbetare – medledarskap.

En av de studier i Tillitsdelegationen som visar på vikten

av strukturer för ett tillitsfullt kollegialt lärande är en studie av Skolinspektionen av Magnus Erlandsson. Där framgår att det finns starka önskemål från professionerna i skolan om en dialog inom ramen för tillsyn, som betonar stöd och kollegial utveckling. Även Ola Fransson's studie av den kollegiala kvalitetsutvecklingen i skolan i Linköping, genom modellen "Intern insyn grundskola", betonar det kollegiala lärandet som komplement till extern kontroll.

Lärande är ett genomgående tema också i Linda Mobergs bidrag om samverkan mellan tillsynsmyndigheter. Hon menar att denna samverkan kan bidra till djupare förståelse för verksamheten och därmed underlätta konstruktiv vägledning av tillsynsmyndigheten och en mer främjande ansats (se t.ex. s. 383).

Att styra och leda med tillit innebär att styrningen ändrar huvudriktning. I stället för att betona flödet från centrala beslutsnivåer och staber nedåt i beslutshierarkin betonas med tillit feedbackdimensionen från medarbetare i kärnverksamheten. Det är därför inte medarbetare som i första hand förutsätts ha tillit till sina chefer, utan det är chefer som behöver lita på medarbetare och medborgare och som måste förtjäna deras tillit genom att svara på deras feedback med aktivt stöd och förbättringar. Lärandet sker därför inte enbart kollegialt, utan även i vertikala relationer.

Dalia Mukhtar-Landgren och Niklas Altermark talar i antologin om lärande utifrån en studie av Malmö stads initiativ med utvecklingsbesök i förskolan. De konstaterar att en ökad tonvikt på kollegialt lärande kan försvåras på grund av en upplevd maktobalans mellan olika beslutsnivåer, som kan vara svår att påverka. Det handlar, i det exempel som de lyfter fram, inte i första hand om misstro i allmän bemärkelse, utan om en känsla av att vara underordnad och maktsvag.

Socialt ansvar är ett brett begrepp som kan tolkas på olika sätt. I grunden handlar det om att verksamheten ska ta ansvar bortom det som är formellt reglerat och som ofta handlar om ekonomi, juridik och annan regelefterlevnad. Det sociala ansvaret tar sikte på relationer och individuella upplevelser av kvalitet och bemötande. Flera av studierna återkommer till vikten av att verksamheten lägger stor tonvikt på sitt sociala ansvar, både internt i fråga om psykosocial arbetsmiljö och externt i fråga om relationen till medborgaren. Det kan också handla om att se människan som en individ och att undvika en alltför teknisk syn på människan och verksamheten. I organisationsforskningen ställer vi ibland en maskinmetafor mot en organismmetafor för att beskriva skillnaden.

Det finns en nära koppling mellan socialt ansvar och etik, och det ingår därför också i litteraturen om organisatoriska ansvar (*organizational responsibilities*). Medledarskap, eller

” Det kan
också
handla om att se
människan som
en individ och att
undvika en alltför
teknisk syn

Om författaren

Louise Bringselius är docent och lektor i företagsekonomi vid Lunds universitet och har varit forskningsledare i Tillitsdelegationens nu avslutade uppdrag i välfärdssektorn. ■

shared leadership, är ett sätt att göra det sociala ansvarstagandet till en del av organisationens "ethos" (Pearce m.fl. 2014).

En av de studier inom ramen för Tillitsdelegationen som visar på detta har genomförts av Wanja Astvik, Robert Larsson och Jonas Welander. Den avser ett utvecklingsarbete inom socialtjänsten i Nyköpings kommun och särskilt aspekter kopplade till arbetsmiljö. Författarna för ett resonemang om vilken betydelse det har haft att socialtjänsten har valt att sätta verksamhetens syfte och brukarnas behov i centrum och konstaterar att många medarbetare upplever en konflikt mellan politiskt beslutade ekonomiska ramar och de krav som ställs i socialtjänstlagen och annan lagstiftning. Det sociala ansvar som springer ur lagen har därför fått stå tillbaka: "Styrningen har premierat budgethållande och uppfyllande av de mål som politikerna i kommunfullmäktige har formulerat, som sällan, eller åtminstone mycket otillräckligt, söker mäta uppfyllelse av socialtjänstlagens intentioner", förklarar de (s. 147 i antologin).

Astvik med kollegor resonerar kring medarbetares skyldighet att säga ifrån vid missförhållanden och kring hur denna roll som demokratins väktare utmanas när de är föremål för "krav på lydnad och anpassning efter ensidiga ekonomiska värden".

I Falu kommun betonas vikten av att se barnet som en hel individ och att ha detta synsätt som grund för ett socialt ansvarstagande inom elevhälsan. Detta tema, tillsammans med vikten av ett helhjärtat och äkta engagemang i individen, återkommer även i exempelvis hemtjänsten i Sundsvalls kommun, som Magdalena Elmersjö och Elisabeth Sundin skriver om (se separat artikel i detta nummer). Det återkommer också i värdegrundsarbetet i Landstinget i Kalmar län (antologikapitel av Birgitta Niklasson och Jenny de Fine Licht) och i Borlänge kommun (kapitel av Susanna Alexius och Tiziana Sardiello) samt initiativet Bostad först i Helsingborgs stad (kapitel av Verner Denvall).

Utöver ovan nämnda samt undertecknad medverkar även Bo Rothstein och Lars Trägårdh i forskningsantologin om tillit. Många fler forskare har dock varit involverade på andra sätt i diskussionen kring tillit inom ramen för Tillitsdelegationen. Exempelvis har det arrangerats en forskningskonferens och publicerats rapporter. Några forskare har bidragit med särskilda PM eller varit del av annan dialog. Sammantaget är den forskning som har bedrivits inom ramen för Tillitsdelegationen unik. Det har inte bedrivits så omfattande oberoende forskning inom ramen för någon annan statlig utredning i svenskt kommittéväsande. Det är positivt och viktigt för trovärdigheten i dessa utredningar, och en förhoppning är att arbetssättet ska kunna fungera som förebild för kommande

” På många
sätt är
dagens stora intresse
för tillit en framgång
för den samhälls-
vetenskapliga forsk-
ningen

utredningar. Det är också viktigt för forskningen att kunna samverka och visa att man kan bidra med värdefulla perspektiv.

På många sätt är dagens stora intresse för tillit en framgång för den samhällsvetenskapliga forskningen. Det gäller inte minst forskning inom företagsekonomi, som har visat på administrationssamhällets baksidor (Forssell & Ivarsson Westerberg 2014), hur symbolverksamhet och funktionell dumhet förlamar och hämmar utveckling (Alvesson & Spicer 2016) samt hur dokumentationskrav leder till ett försvagat engagemang i verksamheten (Agevall m.fl. 2017).

Jag har här förklarat hur systemsyn, lärande och socialt



”Det finns
alltid
gränser för tilliten,
och den måste
exempelvis gå hand
i hand med ett visst
ansvarsutkrävande

ansvar är tre återkommande aspekter i de tolv forskningsprojekt, så kallade försöksverksamheter, som har ingått i Tillitsdelegationen. Dessa inslag är grundläggande när vi talar om hur man kan styra och leda med tillit, och de visar också hur nära tillit är kopplat till frågan om offentlig etik. Vilket ansvar har egentligen medarbetare i offentlig sektor gentemot medborgare, och hur ska de förhålla sig till de målkonflikter de kan ställas inför? Detta är frågor som ständigt återkommer i forskningen, och tillitsparadigmet betonar professionens skyldighet att ta ett bredare socialt ansvar, anlägga en systemsyn och säkerställa ett ständigt lärande för att kunna agera som demokratins väktare. Till den rollen hör att man inte osjälvständigt ska lyda direktiv, till exempel från politiken eller högre beslutsfattare, utan att det också krävs ett visst mått av integritet att våga ifrågasätta och lyfta problem och att tala för medborgarnas intresse. Avvägningen är en fråga för det professionella omdömet.

Genom att lyfta fram tillit som styrprincip kan vi verka för ett skifte av perspektiv till förmån för profession och medborgare. Vi kan också motverka dagens övertro på formalisering och rationella styrmodeller och i stället verka för en ökad förståelse för det informella, relationella och emotionella. Det finns all anledning att välkomna denna utveckling, men det är också viktigt att ha i åtanke det jag inledde med att förklara, nämligen att det vi söker är en ny balans, där konkurrens, incitament, auktoritet och reglering fortfarande också behövs i någon mån. Det finns alltid gränser för tilliten, och den måste exempelvis gå hand i hand med ett visst ansvarsutkrävande. Tillit ska inte förväxlas med naivitet.

Forskningen har i dag en fortsatt viktig roll att spela – för att förklara, problematisera, nyansera och inte minst visa vad tilliten kan innebära i det dagliga arbetet. Det är min förhoppning att forskningsantologin kan ge inspiration och en del insikter inför detta viktiga arbete. ■

Referenser

- Adler, P.S.** (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), s. 215–234.
- Agevall, L. Jonnergård, K. & Krantz, J.** (2017). *Frihet under ansvar eller ansvar under tillsyn: Om dokumentstyrning av professioner*. Växjö: Linnæus University Press.
- Alvesson, M. & Spicer, A.** (2016). *The stupidity paradox: The power and pitfalls of functional stupidity at work*. London: Profile Books.
- Bringselius, L.** (red.) (2018). *Styra och leda med tillit: Forskning och praktik*. SOU 2018:38. Stockholm: Regeringskansliet, Norstedts juridik. (Fri nedladdning från regeringens hemsida.)
- Forssell, A. & Ivarsson Westerberg, A.** (2014). *Administrationssamhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D.** (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), s. 709–734.
- Pearce, C., Wassenaar, C.L. & Manz, C.C.** (2014). Is shared leadership the key to responsible leadership? *Academy of Management Perspectives*, 28(3), s. 275–288.



Foto: Teiksmå Buseva

Foto: Teiksmå Buseva

Lena Högberg,
Birgitta Sköld och
Malin Tillmar

Kontroll eller förtroende? En balansgång på offentliga marknader

I korthet

Samspelet mellan kontroll och förtroende är mer komplext än många tror.

Forskare har på olika sätt belyst de styrmetoder som gemensamt kallas New Public Management och bland annat sökt förklara vad som händer när den offentliga sektorns verksamheter, såsom vård och omsorg, konkurrensutsätts. För att både effektivisera och bidra till en mångfald av utförare som ger valfrihet för brukarna har många kommuner skapat så kallade offentliga marknader, inte sällan i form av kundvalssystem. Kundvalsmarknader är reglerade av flera instanser, såsom nationella lagar, tillsynsmyndigheter och den kommun som ansvarar för tjänsten. Det leder till nya och komplexa relationer mellan kommun och de så kallade alternativa utförare (företag eller idéburna organisationer, det vill säga verksamheter som inte är en del av kommunen) som godkänns. Kundvalsmarknader innebär att alla organisationer som önskar utföra tjänsten i fråga kan ansöka hos kommunen om att bli utförare. Kommunen auktoriserar sedan dem som uppfyller kravspecifikationen. Det är sedan upp till brukarna att välja utförare.

Det ligger nära till hands att tänka att en extern utförare behöver regleras och kontrolleras hårdare än en intern, eftersom olika organisationer har olika intressen. Samtidigt finns det de som menar att förtroende är en mer effektiv styrningsmekanism än kontroll, då det ger en bättre grund för samarbete mellan organisationer. Att åstadkomma en balans mellan förtroende och kontroll är av betydelse både i utformandet av offentliga marknader och i den ständigt pågående organisering som där sker. En god relation är viktig för båda parter. För att kunna erbjuda valfrihet för brukarna och behålla de utförare som erbjuder hög kvalitet är det viktigt för kommu-



Om författarna

Lena Högberg är universitetslektor i företagsekonomi vid Linköpings universitet och forskar om organisering och samverkan över organisations- och sektorsgränser.

Birgitta Sköld är biträdande universitetslektor i företagsekonomi vid Linköpings universitet och forskar om konsekvenserna av den offentliga sektorns omvandling med fokus på kvinnors företagande.

Malin Tillmar är professor i entreprenörskap vid Linnéuniversitet och gästprofessor vid Linköpings universitet. Hon forskar om entreprenörskap i olika typer av organisationer och sammanhang. ■

Samtliga är verksamma som forskare vid Helix Competence Centre vid Linköpings universitet.

nen att många organisationer vill utföra offentligt finansierade tjänster. För utförarna är det viktigt att ha kommunens förtroende för att kunna utföra dessa offentligt finansierade tjänster.

För att förstå hur olika former av reglering och kontroll påverkar förtroendet mellan parterna har vi studerat hur samspelet mellan en medelstor svensk kommun och dess privata utförare av hemtjänst utvecklats över tid under åren 2011–2017. Vi har särskilt fokuserat på samspelet mellan de så kallade gränsgångarna, det vill säga de kommunala tjänstemän respektive företagsledare som har kontakt med varandra genom sina uppdrag. För kommunens räkning utgörs gränsgångarna av de tjänstemän på omsorgskontoret som ansvarar för att hantera ansökningar om auktorisation av utförare liksom att ha den fortlöpande kontakten med de utförare som finns i systemet. Gränsgångare för utförarnas räkning är vanligen de verksamhetsledare som representerar företaget. I de mindre företag som vi följt är det vanligt att ägaren och verksamhetsledaren är samma person och därmed också är den som har kontakten med kommunen.

Tjänstemännen i den aktuella kommunen ser en utmaning i att både kontrollera och stötta nya, små utförare som visserligen har nöjda brukare men som inte fullt ut lever upp till den administrativa standard och kunskap om rutiner och processer som kommunen förväntar sig av utförare av hemtjänst. Normen baseras i mångt och mycket på de stora utförare med omfattande administrativ kapacitet som tjänstemännen har tidigare erfarenhet av. När en ny grupp utförare söker auktorisation för att utföra hemtjänst med fokus på brukare som önskar hemtjänst på andra språk än svenska är det inledningsvis något som både politiker och tjänstemän applåderar. De nya företagen skapar en mångfald i tjänsteutbudet som passar den politiska visionen om kundval. Den politiska målsättningen är att fler små och gärna lokala utförare ska erbjuda hemtjänst, och tjänstemännens uppdrag är därför att stötta de utförare som söker och erhåller auktorisation samtidigt som de måste ställa rimliga krav:

Vi har ett politiskt mål som säger att antalet företag med mindre än tio anställda ska öka. Det måste vi ju jobba för. Å andra sidan vill vi ju att de företag som ingår i vård och omsorg ska greja detta, så att inte brukarna blir utsatta.

Ganska snart upptäcker tjänstemännen att de nya utförarna inte utför tjänsterna riktigt på det sätt som det var tänkt, utan har gjort andra tolkningar av kravspecifikationen. Tjänstemännen berättar om fall där anhöriga till brukare anställts liksom situationer där familjemedlemmar som inte är anställda i företaget har hoppat in och utfört omsorg när verksamheten så krävt. Därtill har företag utfört hemtjänst som mer

liknat personlig assistans och gett mer sammanhållen tid för omvårdnad än reglementet tillåter. Tjänstemännen drar slutsatsen att de nya utförarna saknar formell kompetens avseende både företagsledning och omvårdnad:

Vi kan ju inte släppa igenom vem som bara för att vi ska bejaka mångfalden ... alltså det här är vårt stora dilemma. Vi har ägnat oproportionerligt stor tid och resurser för att hjälpa dem. Vi är ju vård- och omsorgsfolk, vi som jobbar här. Vi är heller inte ekonomer.

Ytterligare en förklaring till skillnader mellan förväntningar och utförd verksamhet är att parterna har olika synsätt på vad som är god hemtjänst. För utförarna är flexibilitet en konkurrensfördel när det gäller att erhålla brukare och tillfredsställa deras önskemål. För kommunen skapar det dilemman, då det inte harmonierar med reglerna kring hemtjänst och dess finansiering.

För nya, små utförare är det en stor utmaning att leva upp till både brukarens önskemål och kommunens kravspecifikationer. De som startar eget inom omsorgen har ofta en vision om att kunna erbjuda individanpassad service. Brukarna, som i ett valfrihetssystem kan välja att byta utförare om de inte är nöjda, har sina sätt att se på vad som är god kvalitet och ställer sina individuella krav på utförarna. Utrymmet för att ge mer eller på annat sätt bättre service är dock begränsat av de ramar som kommunen fastställer, såsom tidsåtgång och ersättning per aktivitet.

"Khabat" är en av de utförare som var först ut med att erbjuda hemtjänst särskilt till äldre som önskar hemtjänst på andra språk än svenska. Khabat beskriver sin verksamhetsidé så här:

Jag erbjuder kärlek, för det första. Jag erbjuder ärlighet, jag erbjuder kvalitet. Vi jobbar med ett visst åtagande, kanske 10 minuter, och ger 5 minuter extra som vi inte får betalt för. Det gör inget att vi får för lite men vi vill att hon eller han är nöjd och blir kvar hos oss.

För kommundienstemännen är det en utmaning att få utförare som Khabat att förstå att de inte får erbjuda brukarna mer omsorg än de har rätt till. För Khabat, som är beroende av att brukare väljer honom framför andra utförare, är det ett moment tjugotvå att tillgodose de olika intressenternas intressen.

Eftersom utmaningarna leder till att utförare inte alltid lever upp till de formella kraven som tjänstemännen måste tillse att de uppfyller, förespråkar tjänstemännen mer systematiska och hårdare kontroller och högre krav på formell utbildning av både arbetsledning och personal liksom mer administrativ kapacitet. Till följd av ett politiskt maktskifte 2014 får tjänstemännen stöd för sin linje. Tjänstemännen utvecklar och inför olika former av kontroll för att säkerställa att de utförare som auktoriserats för hemtjänst är tillförlitliga,

” Jag erbjuder kärlek, för det första. Jag erbjuder ärlighet, jag erbjuder kvalitet

det vill säga att utförarna har rätt kompetens och att de inte agerar opportunistiskt. Både politiker och tjänstemän argumenterar för att utökade kontroller också är ett sätt för utförarna att visa upp god kvalitet och att det därmed är önskvärt också ur utförarnas perspektiv.

Flera utförare utesluts ur systemet till följd av att de i samband med kontroller funnits bryta mot föreskrifterna i kravspecifikationen. Några är små med profilering mot andra språk än svenska, andra är medelstora och generellt orienterade. Den främsta grunden för uteslutning är att ledningen för företaget inte förmått implementera ett tillräckligt väl fungerande kvalitetsledningssystem i fråga om processer och rutiner som är till för att säkerställa såväl brukarsäkerhet som personalens arbetsmiljö. Tjänstemännen ger uttryck för att ha förtroende för de utförare som efter kontrollinsatserna har kvar sin auktorisation, men de påpekar att valfrihetssystemet inte är en självklarhet:

Vi trycker väldigt mycket på att valfrihetssystemet är ett väldigt stort förtroende från kommunen och att det här är ett system som man kan välja bort. Vi är tjänstemän på uppdrag av Äldrenämnden som har godkänt företaget och därför så kontrollerar vi er fullt ut! De kan tycka – Ja, men ni har blivit så hårda! – Ja, men det är för att vi har sett alla de här avigsidorna, tyvärr! Men vi bör också framhäva de goda exemplen där det faktiskt funkar – de små företagen som får sin verksamhet att funka på ett schysst sätt.

” Utökade
kontroll-
insatser uppfattas
av utförarna som ett
tecken på misstro-
ende

Utökade kontrollinsatser uppfattas av utförarna som ett tecken på misstroende. Även utförare som kommunen säger sig ha förtroende för och som har kvar sin auktorisation upplever sig misstänkliggjorda av utökade kontroller av såväl process som resultat. Utförare som vi har intervjuat ger uttryck för en upplevelse av att kommunens tjänstemän behandlar stora och små utförare på olika sätt. En av de små utförarna, "Aminah", säger till exempel:

Jag tror att de kontrollerar de små privata företagen 200 procent mer än kommunens egen utförare.

” Aminah
berättar
om en konstant oro
för vad kommunen
ska komma på att
kontrollera härnäst

Aminah upplever därtill att hon som har utländsk bakgrund behöver ha mer kompetens i sitt företag för att bli accepterad och har därför anställt en biträdande chef som är utbildad socionom. Ett visst mått av misstänksamhet från kommunens sida kan hon förstå, eftersom kontrollerna visat att flera utförare brutit mot kravspecifikationen. Men hon hade önskat att också de små med utländsk bakgrund mötts med åtminstone ett visst mått av förtroende. Aminah berättar om en konstant oro för vad kommunen ska komma på att kontrollera härnäst, om osäkerheten kring att inte veta exakt vad det är kommunen efterfrågar:

Det här tar tid från oss. Alltid oroligt – vad ska de hitta nu, vad ska de göra nu, är det min tur att stängas av?

Sammantaget har vi i vår studie funnit att balansen mellan förtroende och kontroll är extra svår på en offentlig marknad som denna, när kommunens och utförarnas respektive gränsgångare har olika regelverk och intresser att ta hänsyn till. Det blir ett dilemma för en kommun att både garantera att de kommunala medlen används på ett ändamålsenligt sätt och upprätthålla goda relationer med de utförare som auktoriserats för att ge brukarna bästa möjliga omsorg och service.

Tidigare forskning om förtroende och kontroll i andra sammanhang har visat att dessa båda kan utvecklas tillsammans i såväl goda som onda cirklar. Vår studie visar fler inslag av onda cirklar än goda, men vi ser också en mix av dessa processer. Kommunens förtroende för Aminah ökade till följd av kontroller, men Aminahs förtroende för kommunen minskade eftersom hon kände att den kategori små privata utförare som hon tillhör misstroddes. Trots den här slutsatsen är en offentlig marknad utan kontroll naturligtvis ingen lösning. Studien visar att de goda och onda cirkelarna kan byta riktning under processens gång. Hur förtroendet ser ut inledningsvis är inte så avgörande som tidigare forskning trott. Vi såg också att det har betydelse *hur* och *när* de olika kontrollerna införs. När ett inledande skede präglats av social kontroll, med ett utbildande och stöttande angreppssätt, byttes mot en mer detaljerad kontroll av utförarorganisationernas processer och resultat, upplevde utförarna att de inte var involverade i processen som syftade till att kvalitetssäkra utförandet utan kände sig snarare misstänkliggjorda. Utförarna utvecklade därför i sin tur en misstro mot kommunens tjänstemän och politiker och ifrågasatte om kommunen verkligen ville ha små privata företag som utförare av hemtjänst.

I praktiken innebär detta en svår balansgång för beslutsfattare och tjänstemän liksom för de utförare som försöker utföra tjänster på offentliga marknader. För att åstadkomma en balans krävs det att både politiker och tjänstemän tar hänsyn till vilka konsekvenser olika former av kontroll har för förtroendet mellan organisationer. Vi ser en risk för att gränsgångare och ansvariga i kommunerna har lättare för att lita på organisationer som liknar deras egen, det vill säga stora organisationer vars ansvariga chefer har liknande bakgrund som deras egen, exempelvis i fråga om utbildning men också kulturellt. Det är dock en fråga som behöver utredas ytterligare, inte minst i ljuset av Tillitsdelegationens arbete och den allmänna debatten om tillsstyrning. ■

Referens

Högberg, L., Sköld, B. & Tillmar, M. (2018). Contextualising the coevolution of (dis)trust and control: A longitudinal case study of a public market. *Journal of Trust Research*, s. 1–28. <https://doi.org/10.1080/21515581.2018.1504299>.



Tillitsbaserad styrning i sjukvården – ersättningsmodellens roll

I korthet

Förbättrade förutsättningar för tillitsbaserad styrning kommer inte av ett förändrat ersättningssystem – det kräver en översyn av hela styrmodellen. ■

Kan en förändring från rörlig ersättning till fast anslagsfinansiering skapa förändring och förbättra förutsättningarna för tillitsbaserad styrning i svensk sjukvård? I Tillitsdelegationens delbetänkande *Jakten på den perfekta ersättningsmodellen* från 2017 förs ett resonemang om fasta kontra rörliga ersättningsmodeller i sjukvården. Övergripande kan en förändring från rörlig till fast ersättning ses som en utveckling mot ökat förtroende och torde leda till en känsla av ökade frihetsgrader för vårdgivarna – mindre administration, större flexibilitet och ökat utrymme för innovationer. Fasta anslag, där vårdgivaren kan variera arbetssätt utan att det påverkar intäkterna, kan betraktas som en ersättningsform som bygger mer på förtroende och ger större handlingsutrymme åt verksamheter och medarbetare än rörlig ersättning som i detalj ersätter en viss typ av prestation.

Diagnosrelaterade grupper (DRG) kom från den senare halvan av 1990-talet gradvis att utgöra en bas för att beskriva, följa upp och i flera fall basera ersättningen på till sjukhusen i Sverige. En viktig anledning till det snabba upptaget av DRG som beskrivningssystem och sedan som system för uppföljning och – i flera fall – för att fördela resurser till sjukhus var ett missnöje med låg produktion och produktivitet i svensk hälso- och sjukvård. Principen är att vårdtillfällen inom en given DRG bedöms vara ungefär lika resurskrävande, och ger därför samma ersättning. Allt annat lika får sjukhusen mer betalt ju fler vårdtillfällen som utförs och ju högre DRG-vikt vårdtillfällena har. Omkring hälften av huvudmännen använde DRG för att beräkna ersättning till sjukhus inom landstinget eller regionen i början av 2010-talet. Några år senare har flera landsting och regioner övergivit den rörliga DRG-



” Samtidigt kan DRG-modellen leda till oönskade beteenden såsom att koda vårdtillfällen till omotiverat dyra DRG och att undvika patienter som förväntas vara dyrare att behandla

” Det är långt ifrån alltid som en förändring långt upp i organisationen når hela vägen ut till medarbetarna

baserade ersättningsformen och i stället gått tillbaka till fast anslagsfinansiering – den modell som dominerade fram till 1990-talet.

En rörlig DRG-baserad ersättningsmodell är designad så att vårdgivare har starka incitament att producera många vårdtillfällen eftersom ersättningen betalas ut i efterhand och i relation till volymen av producerad vård. Detta är en grundläggande skillnad mot fasta anslag, där ersättningen betalas ut i förskott utan krav på motprestation. Samtidigt kan DRG-modellen leda till oönskade beteenden såsom att koda vårdtillfällen till omotiverat dyra DRG och att undvika patienter som förväntas vara dyrare att behandla än vad DRG-ersättningen medger. DRG-baserad ersättning har kommit att stå i centrum för kritiken mot New Public Management inom den svenska sjukvården. Till exempel lyftes det fram, i en uppmärksammat artikelserie av Maciej Zaremba i Dagens Nyheter under 2013, att ersättningsmodellen inverkar negativt på vårdgivarnas professionella autonomi och riskerar att äventyra den medicinska etiken. I jämförelse med anslagsmodellen innebär också DRG-baserad ersättning att vårdgivare i högre utsträckning ägnar sig åt administration (diagnosregistrering).

Kan en återgång från DRG-baserad rörlig ersättning till fast anslagsfinansiering räcka för att skapa förändring i en organisation och förbättra förutsättningarna för tillitsbaserad styrning? I Tillitsdelegationens forskningsantologi från 2018 samt i ett pågående forskningsprojekt avhandlas denna fråga baserat på en skånsk fallstudie (Ellegård & Glenngård 2018 samt kommande). Under perioden 2005–2012 gjorde Region Skåne hela resan från klassisk anslagsfinansiering till rörlig DRG-baserad ersättning och tillbaka till anslag igen. Baserat på intervjuer med chefer på förvaltnings- och verksamhetsnivå för sex verksamhetsområden samt analys av budgetdokument och registerdata analyseras konsekvenser för vårdens målsättningar samt förutsättningar för tillitsbaserad styrning av att byta ersättningsmodell. Resultaten visar att sjukvårdshuvudmän bör ha måttliga förväntningar på vilka konsekvenser en återgång till anslag kan få. Mycket kan hända med styrsignalen på vägen till medarbetare ute i verksamheterna.

För det första kan verksamhetschefer utveckla strategier för att dämpa effekten av förändringar i den externa styrningen för själva verksamheten generellt. Resultaten från studien i Region Skåne visar att det är långt ifrån alltid som en förändring långt upp i organisationen når hela vägen ut till medarbetarna. Verksamhetscheferna berättade att deras medarbetare i de flesta fall inte visste hur ersättningsmodellen fungerade eller att den hade bytts ut vid olika tillfällen – i

synnerhet inte de medarbetare som arbetade med patienter. Flera av de intervjuade verksamhetscheferna förklarade att uppgiften med deras verksamhet var att tillgodose patienters behov och detta alldeles oavsett hur den externa styrningen var utformad. Patienternas behov förändras ju inte bara för att ersättningsmodellen gör det, menade flera. Snarare kände de att det fanns ett behov av att kompensera för återkommande förändringar i den externa styrningen. Givet att de verkar i en miljö där den externa styrningen är föremål för återkommande förändringar såg de som en av sina viktiga uppgifter att ge medarbetare en känsla av lugn och ro att kunna utföra sitt dagliga arbete med patienter. Därför agerade de i många fall medvetet som ett paraply eller filter mellan sina medarbetare och chefer högre upp i styrkedjan för att dämpa förändringar och skapa långsiktighet i sin styrning och ledning av verksamheten. En verksamhetschef vid ett mindre sjukhus uttryckte det så här: *Jag har ju alltid trott på det här [DRG-baserade] systemet så vi har ju fortsatt att leva efter det. [...] Jag tror att det återkommer så då blir det en smidig övergång tillbaka.*

För det andra kan det vara svårt att implementera och skifta mellan renodlade ersättningsmodeller. I praktiken används vanligen mixade ersättningsmodeller. Fasta anslag kombineras ofta med olika former av volymkrav och kan dessutom kompletteras med målbaserad ersättning. En rörlig DRG-baserad modell kombineras på samma sätt ofta med en viss andel fast ersättning samt volymtak. I Region Skåne utgjorde den rörliga ersättningen, som tillämpades 2006–2011, aldrig mer än 60 procent av den totala ersättningen. Detta noterades också bland de intervjuade verksamhetscheferna. En verksamhetschef vid Skånes universitetssjukhus sa så här: *Om man ska hårdra det så blev det ju aldrig ett skifte därför att vi fick ju aldrig en rörlig ersättning på riktigt.* På motsvarande sätt dämpades konsekvenserna av återgången till anslag år 2012 av att regionen fortsatte specificera volymuppdrag till vårdgivare under de första åren. Detta visar att det i praktiken kan vara svårt att använda renodlade ersättningsmodeller så som de beskrivs i litteraturen (se t.ex. Jegers m.fl. 2002). Renodlade modeller tenderar att vara bra på att tackla ett problem åt gången, medan beslutsfattare i hälso- och sjukvården vanligen står inför flera utmaningar samtidigt. Till exempel var uttalade syften vid återgången till fasta anslag i skånsk sjukvård att ge vårdgivare större flexibilitet och ökat utrymme för innovationer men att samtidigt bibehålla en hög produktion av vårdtillfällen. Önskan om att bibehålla en hög produktion kan förklara varför regionen inledningsvis fortsatte att specificera volymuppdrag. Rimligtvis kan inte de effekter som uppstår vid ett skifte mellan två mixade model-

” Renodlade modeller tenderar att vara bra på att tackla ett problem åt gången, medan beslutsfattare i hälso- och sjukvården vanligen står inför flera utmaningar samtidigt



ler vara lika dramatiska som de som förväntas uppstå vid ett skifte mellan två teoretiskt renodlade modeller.

För det tredje utgör ersättningsmodellen endast en av flera delar i huvudmännens sammantagna styrning av vårdgivares beteende. Resultaten från Region Skåne visar att det potentiellt ökade handlingsutrymmet och förtroendet som en övergång till anslagsfinansiering medger motverkades av att andra mer begränsande delar i styrningen bibehölls. Verksamhetscheferna kände inte att de kunde ta till vara det ökade handlingsutrymmet eftersom återgången till anslag kopplades till en fortsatt hög grad av uppföljning av volymer, åtminstone initialt. De menade att det fokus på prestationsmätning och -uppföljning som inleddes på 1990-talet alltför dominerar, oberoende av vilken ersättningsmodell som tillämpas. De skånska erfarenheterna ligger i linje med slutsatserna från Tillitsdelegationens delbetänkande: andra styr signaler kan vara nog så starka, och samspelet mellan ersättningsmodellen och andra delar av styrkedjan är avgörande för graden av förtroende mellan styρνivåerna.

Sist, men inte minst, kan incitament helt utanför huvudmannens kontroll dämpa konsekvenser av en förändring i ersättningsmodellen. Politiska budskap och statliga satsningar kan ibland medföra starkare signaler än huvudmännens styrning av verksamheter i svensk sjukvård. En verksamhetschef vid Skånes universitetssjukhus menade: *Det är helt vansinnigt att leva i en demokrati där man inte har någon långsiktighet, där det hela tiden ska bytas fokus. Varje val ska vi gå åt det*

Om författaren

Anna Häger Glenngård är ekonomie doktor och lektor vid företagsekonomiska institutionen vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet. Kontexten för Annas forskning är hälso- och sjukvårdssystem. Forskningsfrågorna är ofta policyinriktade och rör olika former för organisation och styrning av vården, samt konsekvenser av dessa för vårdens olika aktörer. ■

hållet, sedan ska vi gå åt det [andra] hållet. Resultaten från Region Skåne tyder också på att den statliga så kallade kömiljarden för åren 2009–2014, som satte tillgänglighet (att producera många vårdkontakter) i fokus för vården, kan ha dämpat förändrade styrsignaler kopplat till skiftet i ersättningsmodell. Återgången från DRG-baserad rörlig ersättning till fast anslagsfinansiering sammanföll med denna period. Detta stärker ytterligare slutsatserna från Tillitsdelegationens delbetänkande om att andra styrsignaler kan vara nog så starka och att förutsättningarna för tillitsbaserad styrning är avhängiga samspelet mellan de olika delarna i den sammantagna styrmodellen.

De skånska erfarenheterna av en återgång till fasta anslag från rörlig DRG-baserad ersättning tyder på att en sådan förändring allena inte räcker för att skapa förändring i en organisation och förbättra förutsättningarna för tillitsbaserad styrning. För att en sådan förändring ska förbättra förutsättningarna för tillitsbaserad styrning behöver hela styrmodellen ses över så att de olika delarna pekar i samma riktning och stödjer varandra. Vidare visar de skånska erfarenheterna att vikten av kommunikation inte bör underskattas. Om medarbetare ska kunna ta till vara det ökade handlingsutrymme som kommer sig av en förändring i den externa styrningen måste informationen om att förändringen har skett spridas i hela organisationen. Om verksamhetschefer ska våga införa förändringar i medarbetares vardag är det sannolikt också viktigt att huvudmannen signalerar att förändringen kommer att vara bestående. Annars finns det en risk att verksamhetschefer dämpar den förändrade styrsignalen i väntan på nästa förändring, i syfte att skapa ro för medarbetare i deras arbete med patienter. Däremot kan en ersättningsmodell som bygger på fasta anslag i sig ses som fördelaktig då den inte hindrar andra typer av styrning samt (teoretiskt) möjliggör för innovationer och ökat förtroende mellan styrnivåerna. Eftersom fasta anslag inte heller hindrar förändringar i andra delar av den sammantagna styrningen från huvudmannens sida kan denna ersättningsmodell också möjliggöra en långsiktighet i utformningen av den ekonomiska styrningen av vårdgivarvare. ■

Referenser

- Ellegård, L. & Glenngård, A.H.** (2018). Att visa tillit genom val av ersättningsmodell – effekter av anslagsfinansiering i hälso- och sjukvården i Region Skåne. Kap. 5 i L. Bringselius (red.), *Styra och leda med tillit: Forskning och praktik*. SOU 2018:38. Stockholm: Regeringskansliet, Norstedts juridik.
- Glenngård, A.H. & Ellegård, L.** (2018). *There and back again: The pendulum between activity-based and fixed reimbursement systems in Swedish hospital care*. Paper for the 10th international EIASM public sector conference, Lund, september.
- Jegers, M., Kesteloot, K., De Graeve, D. & Gilles, W.** (2002). A typology for provider payment systems in health care. *Health Policy*, 60(3), s. 255–273.



Magdalena Elmersjö &
Elisabeth Sundin

Kompetens som kvalitetssäkring inom hemtjänsten

I korthet

Förtroende för personalens kompetens har en avgörande roll för kvalitetssäkring. ■

Enligt regeringens tillitsreform ska den offentliga sektorn förändras mot en mer tillitsstyrd organisering. Inom hemtjänsten i Sundsvall, i kommundelen Skönsmon, där vi genomfört en empirisk studie, kan tillitsstyrning beskrivas som ett ökat handlingsutrymme för omsorgspersonalen att utöva sin kompetens och mer tid för att tillgodose brukarnas behov. Förtroendet för omsorgspersonalens kompetens utgör där även en betydande del av kvalitetssäkringen av hemtjänstens arbete. Det här innebär inte bara förändringar för personalen inom hemtjänsten utan påverkar alla delar av organisationen. Det ser vi som särskilt intressant och viktigt. Sättet att tänka och styra bryter mot de New Public Management-influerade system som präglats, och präglar, stora delar av den svenska offentliga sektorn, där kvalitetssäkring tagit sig uttryck i ökad administration och olika prestationsmätningar.

I den här artikeln diskuteras relationen mellan förtroende, kompetens och kvalitetssäkring och hur det förändrar en organisation med utgångspunkt i hur hemtjänsten fungerar i området Skönsmon i Sundsvalls kommun. Vi börjar med att i korthet berätta om reformen och påminner också om att det som skildras – både det som varit, det som är och det som förväntas – är stora diskussionsfrågor om hur organisationer kan och bör styras.

Enligt regeringens tillitsreform, som framkommer ur kommittédirektivet *Tillit i styrningen* från 2016, ska den offentliga sektorn förändras mot en mer tillitsstyrd organisering (Dir. 2016:51). Louise Bringselius, som varit ledare för delar av Tillitsdelegationens forskning, utvecklar vad tillitsstyrning kan innebära i SOU 2018:38, *Styra och leda med tillit: Forskning och praktik*. Bringselius lyfter bland annat fram att med tillitsstyrning sker kvalitetssäkringen genom ett visat förtroende för de

professionellas kompetens inom en organisation. Hon skriver också att tillit ska utgöra en grundfilosofi, ett slags ideal, för ledning och styrning. Rent praktiskt kan det innebära att yrkesutövare i högre grad får koncentrera sig på att utöva sin kompetens genom att tillgodose brukarnas behov och lägga mindre tid på viss typ av dokumentation.

I Sundsvall har den ökade tillitsstyrningen inom hemtjänsten föregåtts av ett förändringsarbete som syftat till att komma till rätta med ett antal brister som i stort beskrivits på samma sätt som i övriga landet, det vill säga bristande kvalitet, dålig arbetsmiljö, ekonomiskt underskott och svårigheter att rekrytera utbildad omsorgspersonal. I ett tidigt skede av förändringsarbetet introducerades en metod, den så kallade Vanguard-metoden, som innebär att fokus läggs på styrning *med* medarbetares kompetenser, i motsats till styrning *av* medarbetares kompetenser. Ser man till hur brister inom offentlig sektor brukar hanteras är en vanlig lösning att fokusera på omsorgspersonalens prestationer och/eller att fokusera på kompetensutveckling. Kompetenshöjning har varit centralt även i Sundsvall, men bör enligt verksamhetsutvecklaren inte vara för snävt definierat:

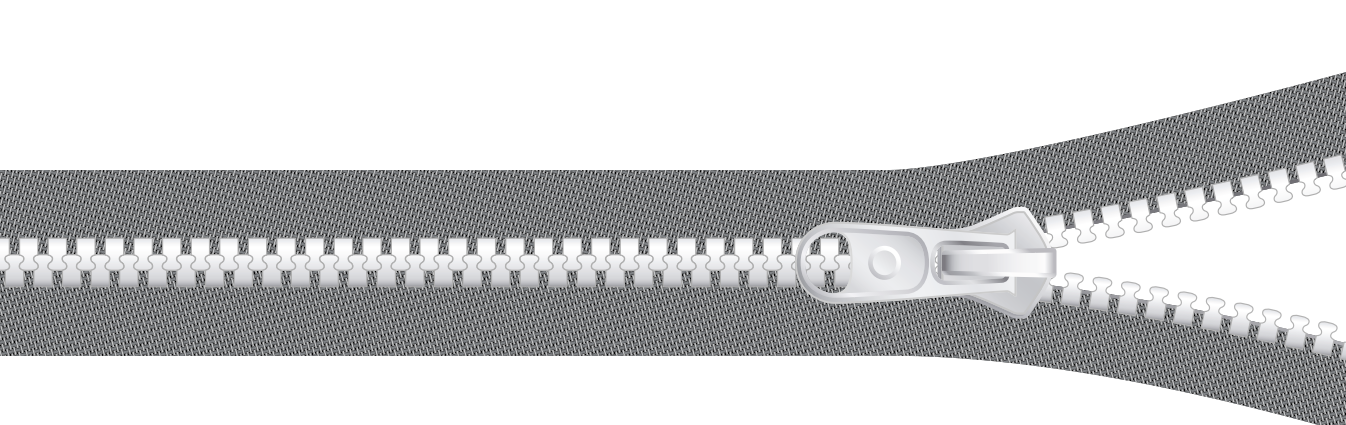
De flesta ger sig ju på att förändra prestationen, vilket endast kommer att påverka enskilda medarbetare att försöka "göra rätt" i ett system som oftast inte stödjer detta.

Det här sättet att tänka beskrivs som en förlängd konsekvens av ett fokus på ekonomi och kontroll. Med en i högre grad tillitsstyrd organisation sker i stället kvalitetskontrollen genom att utgå från brukarnas önskemål och genom att visa förtroende för omsorgspersonalens kompetens. Verksamhetschefen för vård och omsorg förklarar det så här:

Det är medarbetarna som är kvalitetssäkringen. För på det här sättet att jobba, att man jobbar i mindre arbetslag, har man i arbetslaget koll på det som ska göras och man för en dialog kring det här. Det är kvalitetssäkringen det! Det behövs inget annat.

”Det är
medarbetarna som är kvalitetssäkringen

Kvalitetssäkring genom yrkesutövarnas kompetens framstår i kommundelen Skönsmon som något som sker i vardagen genom att de anställda får ett ökat handlingsutrymme kombinerat med rimliga anställningsförhållanden i mindre arbetslag. Det här kan jämföras med vad forskarna Alexius och Sardiello (2018) beskriver som en informell samordning, vilket kan ses som betydelsefullt för att bygga och underhålla tillitsfulla relationer. I Skönsmon medför den informella samordningen att brukarna träffar ett begränsat antal personal. Samtidigt finns det en risk för att ett ökat handlingsutrymme leder till att den professionella kulturen och brukarperspektivet kommer i konflikt på olika sätt. Exempel på detta kan vara att brukarna önskar mer tid än vad personalen anser rimligt. I Skönsmon är dock erfarenheten en annan: "Ingen vill ha



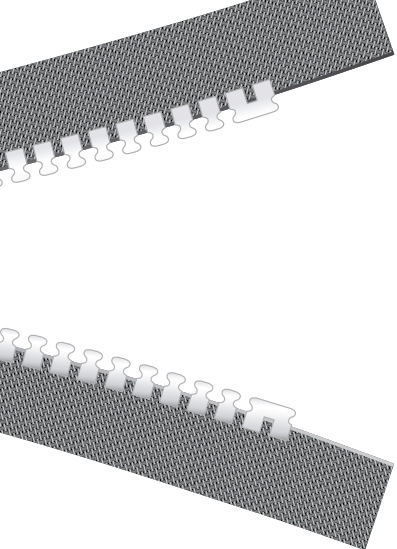
” *Ett ökat
förtroende
för omsorgspersona-
lens kompetens leder
till ett organisato-
riskt lugn*

anställda personer längre tid än nödvändigt i sitt hem”, säger en av de ansvariga. Ett annat exempel är att personal och brukare har olika syn på vad som är ett omsorgsbehov, vilket lyfter fram betydelsen av att ett ökat handlingsutrymme kombineras med tid för reflektioner och diskussioner om den organisatoriska kulturen och brukarperspektivet. Hemtjänstens arbete kännetecknas även av stora variationer av behov inom brukargruppen. Vår bild av hemtjänsten i Skönsmon är att mindre arbetslag och ett ökat förtroende för omsorgspersonalens kompetens leder till ett organisatoriskt lugn, som i sin tur ger bättre möjligheter att möta denna variationsrikedom.

Vad som är särskilt intressant med exemplet Skönsmon är att denna förändrade syn på kompetens, förtroende och kvalitetssäkring även inneburit en förändrad syn på den organisatoriska hierarkin. Kompetensen närmast brukaren betraktas som den mest värdefulla, och detta oavsett utbildningsnivå, kompetens, roll, funktion eller var man befinner sig i den organisatoriska hierarkin. Det här förändrar även synen på ledarskapet. Ledarna ska nu framför allt rikta in sig på att få organisationen att fungera med fokus på att skapa förutsättningar för medarbetarna att utöva sin kompetens och därmed kunna tillgodose brukarnas behov och önskemål på bästa sätt.

Det är rimligt att anta att en sådan organisatorisk omvandling som sker i Sundsvall kräver en viss organisatorisk mognad och framför allt ett organisatoriskt mod. Många roller och funktioner omvärderas och framför allt ledarskapet prövas och omvandlas på ett sätt som utmanar den organisatoriska grundstrukturen. Högsta ledningen behöver vara mogen för en översyn av vilka grundantaganden som styr verksamheterna och redo att lämna utrymme för samt visa och praktisera förtroende för medarbetares kompetens. Verksamhetsutvecklaren konkretiserar det så här:

För mig så handlar det om att man litar på professionen och att man lägger sin kontroll i relation till syftet med verksamheten och det som är viktigt för medborgarna. Man är inte intresserad av delarna på samma sätt utan man byter perspektiv och är intresserad av helheten ur ett brukarperspektiv.



Även socialdirektören i kommunen resonerar kring vad det kan innebära att visa förtroende för yrkesutövarnas kompetens:

För mig blir tillit någonstans den kompetens som jag anställer. De har förmågan att förstå vad det är för resultat man vill uppnå, det vill säga vad som är bäst för dem vi är till för.

I samtal med omsorgspersonalen framkommer att de upplever att deras kompetens tas på större allvar och att deras arbete med brukarna lyfts fram och beskrivs som den centrala verksamheten. Tidigare har andra yrkeskategorier inte visat förtroende för deras kompetens, menar de. Omsorgspersonalen har tidigare till och med blivit fråntagna uppgifter de har utbildning för. Andra yrkesutövare har även styrt och påverkat vilken funktion omsorgspersonalen ska ha i organisationen. I och med den förändring som sker i Sundsvall har omsorgspersonalen fått en framflyttad position och känner även en större trygghet i sin kompetens. Att åstadkomma bestående förändringar i relationerna mellan olika grupper och kategorier, som exempelvis enhetschefer och omsorgspersonal eller biståndshandläggare och ekonomiansvariga, är en "evig" fråga i både teori och praktik.

Avslutningsvis menar vi att den ökade tillitstyrningen i Sundsvall kastar ljus på gruppens betydelse för det arbete som utförs i organisationen och vikten av att det kollegiala förtroendet för varandras arbeten överordnas fokus på individens insatser och prestationer. Att arbeta inom hemtjänsten kräver ett arbetslag som fungerar som grupp i allt från att planera ett schema till att reflektera över hur olika omsorgsbehov ska tillgodoses. Att tillgodose ett brukarperspektiv – med alla dess variationer – kräver därtill olika kompetenser. Som nästa utmaning för hemtjänsten i Sundsvall ser vi arbetet med att stabilisera den tvärprofessionella delen i organisationen. Att prioritera att olika yrkeskategoriers kompetenser möts i det vardagliga arbetet för att tillgodose brukarperspektivet betraktar vi som ytterligare en förstärkning av den tillitsbaserade styrningen. På sikt kan det förmå rama in de viktiga förutsättningar som ett omsorgsarbete kräver i form av tid, flexibilitet och kontinuitet. ■

Om författarna

Magdalena Elmersjö är lektor i socialt arbete vid Södertörns högskola.

Elisabeth Sundin är professor emerita i företagsekonomi vid Linköpings universitet. ■

Referenser

- Alexius, S. & Sardiello, T.** (2018). Förpliktigande samspel som vardagsrutin – en fallstudie av Borlänge kommun. I L. Bringseius (red.), *Styra och leda med tillit: Forskning och praktik*. Stockholm: Norstedts juridik, s. 167–195.
- Dir. 2016:51.** *Tillit i styrningen*. Stockholm: Finansdepartementet.
- Elmersjö, M. & Sundin, E.** (2018). Värdeskapande med brukarperspektiv, delegering och samverkan i hemtjänst – en fallstudie av Sundsvalls kommun. I L. Bringseius (red.), *Styra och leda med tillit: Forskning och praktik*. Stockholm: Norstedts juridik, s. 197–220.
- SOU 2018:38.** *Styra med tillit. Forskning och praktik*.



Klara Regnö

Att organisera för tillit i genusmärkt offentlig förvaltning

I korthet

Hur kommer det sig att det är främst inom kvinnodominerade vård-, omsorgs- och utbildningsverksamheter som bristen på tillit uppmärksammas som ett problem?

Kritiken av 1990-talets stora styrreform inom offentlig förvaltning, New Public Management, NPM, har på senare tid vuxit sig allt starkare. Flera negativa konsekvenser har uppmärksammas både inom forskningen och från politiskt håll, till exempel ökad detaljstyrning och administration samt minskad tid som professionella utövare kan vara med patienter eller omsorgstagare.

Den regering som tillträdde 2014 har inlett ett arbete för att utveckla former för styrning och uppföljning som har en bättre balans mellan kontroll och tillit till medarbetarnas professionella kunskaper och erfarenheter. "Låt proffsen vara proffs", är en återkommande slogan som visar på viljan att ge professionella yrkesutövare större handlingsutrymme. Fokus har varit på att utveckla formerna för styrning, och tillitsbaserad styrning har setts som svaret på detta dilemma.

I denna text vill jag fördjupa diskussionen om tillit till att också omfatta organisering samt belysa skillnader i organisering som finns i den offentliga förvaltningen och diskutera konsekvenserna av detta ur ett tillitsperspektiv. Styrning måste alltid ses i sitt organisatoriska sammanhang. Olika sätt att organisera en verksamhet skapar olika förutsättningar för tillit. Personalgruppers storlek, tillgång till administrativa stödfunktioner, arenor för dialog och samverkan, geografisk placering av chefer och medarbetare samt fördelning av ansvar och befogenheter påverkar förutsättningarna för att bygga tillitsfulla relationer.

På senare tid har det kommit flera studier som visar att mans- och kvinnodominerad offentlig verksamhet organiseras på olika sätt. Kvinnodominerade verksamheter har större personalgrupper, mindre dialog och mer fokus på styrning

genom mätbara fakta. Detta får konsekvenser ur ett tillitsperspektiv. Det är främst inom kvinno- och omsorgs- och utbildningsverksamheter som bristen på tillit uppmärksammas som ett problem.

Jag inleder med en kort bakgrund om NPM. Därefter diskuteras NPM på organisationsnivå i kommunal verksamhet, hur organiseringen skiljer sig åt i mans- respektive kvinno- och omsorgs- och utbildningsverksamheter samt hur och varför brist på tillit uppkommer och gestaltar sig. Avslutningsvis diskuteras vad organisering för tillit kan innebära och hur det kan uppnås.

NPM är ett samlingsnamn för en rad reformer som införts i den offentliga sektorn de senaste trettio åren. Efter den expansiva utbyggnaden av den offentliga sektorn under efterkrigstiden ändrades förutsättningarna i början av 1980-talet då resurserna minskade. Under 1990-talet infördes ett tak för kommunala utgiftsökningar. Förändringarna hängde samman med en långsiktig omläggning av den ekonomiska politiken, där den offentliga sektorns del av ekonomin skulle



minskas. Effektiviseringen av den kommunala sektorn genomfördes med industrisektorn som förebild. Konkurrensut-sättning, standardiserade styrmodeller och centraliserade beslutsprocesser infördes i kommunala verksamheter. Det har medfört att verksamheterna i ökad utsträckning styrs, doku-menteras och beskrivs med hjälp av mätbara fakta.

NPM har inneburit att offentliga verksamheter har gått från en styrning inriktad på regler och procedurer till en styrning inriktad på resultat, mål och kvalitet. Detta har medfört en större betoning på olika former av efterkontroller där mål-uppfyllelse står i fokus och ska bedömas genom mätning av resultat, effektivitet och produktivitet.

Detta har i sin tur skapat en ny syn på ansvar och ansvars-utkrävande. Tidigare fanns en tillit och tilltro till att medar-betarna inom den offentliga förvaltningen handlade utifrån sitt professionella omdöme och sin kunskap, vilket gjorde att strikt uppföljning och kontroll inte ansågs nödvändig. I dag finns en mer instrumentell syn på ansvar som innebär att den som får ansvar också ska redogöra för hur ansvaret har förval-tats. De ökade kraven på uppföljning och insyn är även ett uttryck för en högre ambitionsnivå vad gäller demokratisk insyn och medborgerlig rättssäkerhet.

Det faktum att utvärderingar av olika slag anses nödvän-diga bygger emellertid på föreställningen att det inte går att vara säker på att det blir bra om inte verksamheten utvärde-ras, det vill säga en misstro mot professionella utövares kom-petens eller en avsaknad av tilltro till att de gör sitt bästa.

Omstruktureringen av den offentliga sektorn som varit en del av NPM har i många fall inneburit plattare, mindre hierar-kiska organisationer med färre chefer och chefsled samt mins-kade administrativa stödfunktioner. Dessa förändringar har fått störst genomslag inom vård-, omsorgs- och utbildnings-verksamhet. Chefer i dessa verksamheter har över lag mycket större personalgrupper än andra chefer på arbetsmarknaden, mellan fyrtio och femtio medarbetare i snitt och upp till hundra underställda är inte ovanligt. I tekniska förvaltningar, som omfattar stadsbyggnad, räddningstjänst och gatuunder-håll, har chefer däremot mindre arbetsgrupper. Det finns emellertid inget stöd i forskningen för att människovårdande verksamheter skulle vara särskilt lämpade för att organiseras med stora personalgrupper – tvärtom.

Personalgruppens storlek påverkar möjligheten att bygga tillitsfulla relationer mellan medarbetare och chefer. Det har funnits en förväntan om att platta organisationer, som är mindre hierarkiska, ska underlätta kommunikationen och öka inflytandet för medarbetarna i en organisation. Det har emellertid visat sig att stora personalgrupper i stället minskar inflytandet och försvårar möjligheten till kommunikation.

” *Personal-
gruppens
storlek påverkar möj-
ligheten att bygga
tillitsfulla relationer*

I stora personalgrupper har chefen inte möjlighet att vara närvarande ute i verksamheten bland sina medarbetare. Det stora antalet underställda skapar många arbetsuppgifter. Inom vård och omsorg har många verksamheter dessutom öppet dygnet runt, vardag som helg, och detta i kombination med att verksamheten är geografiskt spridd påverkar också möjligheten till dialog. Trots en stor arbetsbörda är det vanligt att chefer inom vård och omsorg har ett mycket begränsat administrativt stöd. Det administrativa stödet prioriteras bort i perioder av sparbeting, eftersom det är svårt att motivera för medborgarna att skära ner på personal i det direkta vård- eller omsorgsarbetet.

Ett exempel är en enhetschef som jag intervjuat som är ansvarig för fyra verksamheter med särskilt boende. Verksamheterna är öppna dygnet runt och personalen arbetar i skift. Hon beskriver hur hon studsar mellan de olika enheterna under en arbetsvecka. Hon sköter all löneadministration själv men har inget eget kontor utan några låsta skåp i ett rum på ett ställe som är hennes bas, och sedan flyttar hon runt mellan verksamheterna. Hon tillbringar också mycket tid i sin bil under en arbetsvecka eftersom hennes enheter är utspridda i kommunen.

Mönstret med små och stora enheter i mans- respektive kvinnodominerad kommunal verksamhet går igen även högre upp i hierarkin. Det är vanligt att tekniska verksamheter är uppdelade i flera olika mindre nämnder. Forskaren Tina Forsberg Kankkunen (2009) har jämfört kommunala förvaltningar och visar att en nämndordförande för en mansdominerad teknisk verksamhet i genomsnitt har ansvar för tre enhetschefer. En socialförvaltning är i regel större och kan omfatta många olika verksamheter: äldreboenden, hemtjänst, omsorg om funktionshindrade, socialtjänst och psykiatri. En nämndordförande inom omsorgs- och utbildningsverksamhet i Forsberg Kankkunens studie ansvarade i genomsnitt för tjugotvå enheter och alltså tjugotvå chefer, jämfört med den tekniska förvaltningens tre.

Skillnader i storlek på förvaltningar skapar olika slags relationer mellan chefer på olika hierarkiska nivåer. De stora förvaltningarna gör att kontakten mellan de operativa nivåerna och den högsta ledningen är relativt liten. Relationen präglas av distans, och kommunikation sker i huvudsak skriftligt genom direktiv, planer och återrapportering. Kommunikationen uppfattas ofta som envägs, och enhetschefer beskriver att de är ansvariga för att beslut som är fattade högre upp i organisationen, ytterst av politikerna, genomförs i verksamheten.

Bristen på utbyte mellan olika nivåer i organisationen gör att medarbetare och operativa chefer har små möjligheter att föra fram problem i verksamheten upp till högre nivåer. De

” Skillnader
i storlek
på förvaltningar
skapar olika slags
relationer mellan
chefer

Om författaren

Klara Regnö, ekonomie doktor, är verksam som universitetslektor vid Mälardalens högskola och som jämställdhetsstrateg vid Karolinska Institutet. Hennes forskning rör betydelse av genus, jämställdhet och mångfald i organisationer med ett särskilt fokus på ledarskap och chefers arbetsvillkor samt förändringsarbete, makt och motståndsuttryck. Klara har sin bakgrund från Handelshögskolan i Stockholm, Nationella sekretariatet för genusforskning, Göteborgs universitet samt Kungliga Tekniska högskolan där hon disputerade 2013 med avhandlingen *Det osynliggjorda ledarskapet. Kvinnliga chefer i majoritet*, vilken belönades med utmärkelsen "årets HR-forskning." ■

uppgär att det är svårt att få gehör för sina synpunkter uppåt i organisationen.

I de mindre och mansdominerade tekniska förvaltningarna skapas helt andra förhållanden. Förvaltningscheferna har ansvar för relativt små grupper, vilket möjliggör en tät, personlig och förtroendefull kontakt mellan samtliga nivåer i organisationen. Enhetschefernas professionella kompetens är högt värderad av den politiska ledningen. Politiker och överordnade chefer ser sig som beroende av deras expertis för att kunna fatta bra beslut. Kommunikationen mellan olika strategiska nivåer gör att det finns en förståelse för att oförutsedda händelser kan inträffa (exempelvis inom snöröjning och gatuunderhåll) och att både verksamhetsplan och budget då kan behöva ändras.

Inom de stora förvaltningarna, där det inte finns samma möjligheter till personlig kontakt, styr ledningen främst genom styrdokument och återrapportering i form av mätbara fakta. Det finns flera problem med det. Ett av dem är att omsorg har en kvalitativ dimension som är svår att kvantifiera. Det är svårt att säga exakt hur mycket tid som ska ägnas åt en människa under en dag för att omsorgen ska vara av god kvalitet. Detta gör det svårt att redogöra för konsekvenserna av neddragningar, vilket får till följd att förvaltningschefer och politiker kan leva i föreställningen att alla omsorgsuppgifter ska och kan genomföras även om resurserna minskar.

Ett besläktat problem är att kompetensen hos de personer som arbetar inom omsorgen också är svår att kvantifiera. Omsorg, att sörja för någon på ett gott sätt, innebär att tjänster ska utföras på ett noggrant sätt och med ett känslomässigt engagemang. Dessutom ligger omsorgsarbete nära det arbete som traditionellt har kopplats till kvinnors roll i familjen, vilket medför att arbetet tolkas som ett uttryck för kvinnliga egenskaper, såsom omhändertagande och moderlighet, och betraktas som naturligt och okvalificerat. När förmågan till omsorg ses som en egenskap stället för som en förvärvad kunskap, som dessutom är svår att kvantifiera, osynliggörs kompetensen hos de personer som arbetar inom omsorgen. Detta gör det svårt att se och värdera vad man går miste om vid till exempel personalnedskärningar.

Standardiserade styrinstrument gör också att människo-vårdande verksamhet, trots att den är väldigt mångskiftande och komplex, uppfattas som enhetlig. Det anses vara möjligt att skaffa sig en korrekt bild av hela verksamheten genom mätbara fakta. Bilden av verksamheten som enhetlig blir i sin tur möjlig att upprätthålla när den högsta ledningen har få kontakter med operativa chefer och personal. När verksamheten uppfattas som enhetlig ses inte personlig kontakt med chefer på lägre nivåer som nödvändig. Om politiker saknar



information medför det inte att arenorna för kommunikation utvecklas – det vanliga är i stället att behovet av mätbara fakta betonas ännu mer och fler nyckeltal eller indikatorer inför.

Utan dialog saknas förutsättningar för att skapa en gemensam bild av verksamheten. I stället kan den strategiska ledningen ha en helt annan uppfattning om verksamheten än professionella utövare och chefer på lägre nivåer. Det skapas ett övergripande tänkesätt, som innebär att de direktiv som kommer från politiskt håll inte är möjliga att ändra på, utan de ska helt enkelt genomföras i verksamheten. Detta medför att ansvar och makt skiljs åt. Enhetschefer och deras personal har ansvar för resultatet, samtidigt som de har små möjligheter att påverka beslut om resursfördelning eller bemanning. Medarbetarnas och de operativt ansvariga enhetschefernas professionella kompetens används inte för att avgöra vad som är möjligt i verksamheten och kostnaderna för detta.

Tillit är en fråga om makt. Stort ansvar och små befogenheter skapar en situation där professionella yrkesutövare har litet handlingsutrymme. De tvingas själva ta ansvar för att få ihop verksamhetsmål, samtidigt som de har små möjligheter att påverka förutsättningarna för arbetet. En ensidig betoning på mätning genom nyckeltal och indikatorer innebär ett misstroende genom att det minskar professionella utövares möjligheter att handla utifrån sin kompetens. Det riskerar en "fjärrstyrning" av verksamheten. Det som räknas, mäts och återspeglas blir styrande i stället för behoven hos personer som är närvarande i exempelvis en omsorgssituation.

En förutsättning för att skapa tillit i en organisation är därför att arbetet organiseras på ett sådant sätt att ansvar och befogenheter hänger ihop. Det innebär att medarbetare och chefer har möjlighet påverka förutsättningarna för det arbete de har ansvar för. Organiseringen i mansdominerad teknisk förvaltning visar att det är möjligt. Det kräver omsorgsfullt valda styrinstrument, men också att arbetet organiseras på ett sådant sätt att det finns arenor för samtal där komplexiteten i verksamheten får synas och ta plats, där chefer och medarbetare ges utrymme att vara experter på den verksamhet de leder och där deras expertis tas till vara. ■

Referenser

- Forsberg Kankkunen, T.** (2009). *Två kommunala rum: Ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter*. Stockholm: Acta Universitatis Stockholmiensis.
- Lindgren, L.** (2006). *Utvärderingsmonstret: Kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn*. Lund: Studentlitteratur.
- Regnö, K.** (2013). *Det osynliggjorda ledarskapet: Kvinnliga chefer i majoritet*. Stockholm: Kungliga Tekniska högskolan.



Daniel Ericsson

Tongivande tillit på entreprenörskapsfältet

I korthet

Det sociala kapitalets betydelse för
entreprenörskap i gränslandet mel-
lan kultur och marknad. ■

Tillit har på senare tid kommit på modet som en ny form av styrning, vid sidan av klassiska styrningsformer som hierarki, auktoritet och incitament – och allt som oftast som ett efterlängtat mjukare alternativ till den hårda sifferledning som New Public Management representerar. Tillit är dock inte enbart en fråga om att få offentligt anställda att dra sitt strå till stacken i önskvärda riktningar. Det kan också ses som en grundläggande förutsättning för att människor över huvud taget ska våga, vilja och kunna utforska okända territorier tillsammans med andra – det vill säga i vid mening ägna sig åt entreprenörskap.

Inom entreprenörskapsforskningen är tillit ett tämligen väl utforskat tema. Företrädesvis diskuteras det av forskare som önskar utmana förståelsen av entreprenörskap som enbart en krass ekonomisk angelägenhet till att också inkludera sociala aspekter. Det ekonomiska kapitalets betydelse för entreprenörskap tonas här ner till förmån för det sociala kapitalet, de resurser som finns nedlagrade i de ömsesidiga och genuina relationer som på olika sätt bäddar in entreprenöriella aktiviteter. I blickfånget kommer gärna familjen, som ses som en betydelsefull tillgång för familjeföretaget liksom sociala nätverk och regionala kluster som ses som viktiga resurser att ställa i entreprenörskapets tjänst.

Det sociala kapitalet fungerar, menar Bengt Johannisson (2005 s. 58) med en talande metaforik, som både studsmatta och skyddsnät för entreprenörer. Å ena sidan får det sociala kapitalet entreprenörens idéer och aktiviteter att lyfta, och å andra sidan dämpar det konsekvenserna av ett eventuellt misslyckande. Tilliten till att det finns familj, vänner och bekanta i närheten som tar emot en, om det skulle gå fel, gör att



entreprenören vågar ta ett språng ut i det okända, och om det skulle gå fel så gör det sociala skyddsnätet att entreprenören vågar pröva sina vingar igen. Ju mer entreprenören prövar de sociala skyddsnäten, desto starkare blir både studsens och nätet, menar Johannisson. Det sociala kapitalet förmeras helt enkelt, till skillnad från det ekonomiska kapitalet, av att det brukas.

Entreprenörskapets studsmattor och skyddsnät är, så som Johannisson (2005) framställer det, tämligen platsbundna. De uppstår och fyller sin funktion i organiserande kontexter – lokalt avgränsade sammanhang där människor lever nära inpå varandra och där de under lång tid har utvecklat tillit till varandra. I de organiserande kontexterna sätts kollektivet före individen, samtidigt som varaktiga och genuina relationer prioriteras före flyktiga och kalkylerande – som i Gnosjö, vilket inte för inte utgör Johannissons paradexempel på en organiserande kontext. Entreprenörer hjälps här åt, i både vått och torrt, och regionen frodas tack vare djupt förankrade och stabila personliga nätverk dem emellan.

Livet i de organiserande kontexterna är dock inte helt gnisselfritt. Tillit är en ömtålig konstruktion, och som sådan måste den brukas med betydligt större varsamhet än vad som framgår i den till entreprenörskap så positivt inställda forskningen. Detta framgår inte minst i min studie av Smålandsoperans etablering (Ericsson 2018), där en rad spänningar och kontroverser identifieras och problematiseras i relation till operans organiserande kontext.

I fokus för min studie står två av Växjös ledande kulturpersonligheter: Björn Elmgren och Christina Gutiérrez Malm-bom. Björn är utbildad operasångare med ett cv fyllt av erfarenheter som revychef, skådespelare och radioprofil och med anställning som projektledare på Musikhögskolan i Malmö. Christina å sin sida har vid sidan av olika chefsjobb inom den offentliga sektorn verkat på de lokala teaterscenerna i både större och mindre roller. Björn och Christina "springer på varandra", som de uttrycker det, inser att de kompletterar varandra och bestämmer sig för att förverkliga en dröm som de, på var sitt håll, länge gått och burit på: att starta en opera i Småland.

Deras dröm har många bottnar. De vill föra operan till folket, få fler människor att få upp öronen för operans fantastiska värld – samtidigt som de vill skapa arbetstillfällen för kulturarbetare i Småland. Det finns "en massa resurser" som går outnyttjade i och kring Växjö, och dessa vill Björn och Christina helt enkelt mobilisera. Deras dröm nås dock kanske allra mest av den kärlek de hyser till operakonsten: "Det finns inget roligare än att sjunga och spela opera!" konstaterar de.

Smålandsoperan ser så dagens ljus, och när operan för första gången presenteras publikt, i Smålandsposten i mitten av september 2013, har de mindre än tio månader på sig att få allt på plats innan ridån går upp för operans första föreställning, *Trollflöjten*. Det blir en kamp mot klockan – och en kamp för att samla alla de krafter som behövs för att iscensätta operan.

Björn och Christina har medvetet valt att driva operan i aktiebolagets form, trots att de därmed inte kan ta del av offentliga kulturbidrag och gör sig helt beroende av biljettintäkter. Det handlar inte om att de vill tjäna pengar på sin opera; det de ser framför sig är att de ska återinvestera eventuella överskott i verksamheten för att därigenom på sikt bygga en hållbar kulturinstitution. Det handlar i stället om att "det ska vara på riktigt", och det gäller även själva operaupplevelsen i sig. Operan ska vila på professionell och konstnärlig grund, den ska ha en högkvalitativ repertoar, den måste ha operans alla insignier, som operakör och orkester – och publiken ska självklart kunna erbjudas ett glas bubbel i pausen.

”Att försöka vara både konstnärligt relevant och kommersiellt gångbar är dock lättare sagt än gjort

Att försöka vara både konstnärligt relevant och kommersiellt gångbar är dock lättare sagt än gjort. De finkulturella värdena och aktörerna står i skarp motsättning till de ekonomiska, och en överbrygning mellan de två ter sig som ett tämligen riskfyllt projekt sett ur ett tillitsperspektiv. Ett alltför stort fokus på ekonomiska frågor riskerar att urholka de konstnärliga aktörernas tillit till operan, och ett alltför stort fokus på konstnärliga aspekter kan äventyra sponsorers och finansiärers förtroende. Och i värsta fall gör sig entreprenörerna illegitima i båda lägren endast genom att inte följa tillräckligt tydligt utmejslade ”antingen eller”-strategier. Producenten Christina har till exempel svårt att få internt gehör för att ta fram den affärsplan som krävs av finansiärerna, medan operadirektören Björn får argumentera för att i marknadsplanen få in att varumärket Smålandsoperan står för ”hög konstnärlig kvalitet”.

Livet på Smålandsoperan genomsyras så av ett ”både och”. I princip allt som sker på operan – från valet av repertoar via operaensemblens sammansättning och scenens lokalisering till marknadsföring och finansiering – handlar om både konst och ekonomi, och detta ”både och” blir till ett slags existentiellt rollrekvisit för Björn och Christina. De blir



till "snedstrecksentreprenörer", aktörer som balanserar på snedstrecket mellan konst och ekonomi, men som också, för att kunna finansiera sitt operaäventyr, lever ett snedstrecksliv på arbetsmarknaden med primära sysselsättningar vid sidan av engagemanget på operan.

För snedstrecksentreprenörerna och deras företag ställs dock tilliten ytterligare på sin spets när det konstnärliga fältet och dess rollstruktur flätas samman med den organiserande kontexten. Idealtypiskt sett består operans organiserande kontext av två typer av relationer och aktörer. För det första förekommer här relativt svaga och flyktiga förbindelser mellan en mängd semiprofessionella kulturutövare som liksom Björn och Christina "springer på varandra" när de försöker att realisera sina konstnärliga drömmar. För det andra återfinns här starka och mer långvariga relationer, allt som oftast grundade i släktskap eller djupare vänskap. Kruxet är dock att dessa renodlade typer i verkligheten är mer eller mindre överlappande; snedstrecksentreprenörernas genuina relationer är socialt stratifierade, och stratifieringen följer delvis det konstnärliga fältets struktur.

I klartext innebär den sociala stratifieringen att de människor som ska få *Trollflöjten* på plats, såväl på som bakom scenen, är semiprofessionella kulturutövare som Björn och Christina har vänskaps- och/eller släktskapsband med – samtidigt som dessa kulturutövare är ordnade utefter två olika men sammanflätade hierarkiska logiker. Å ena sidan i termer av konstnärligt anseende eller kapital, och å andra sidan med avseende på graden av genuinitet. Och härvid uppstår på operan en rad kontroversiella avvägningar med tillit som förtecken: Vad händer med den genuina tilliten till operan om det konstnärliga kapitalet ges prioritet före det sociala? Vad händer med den konstnärliga tilliten om de genuina relationerna sätts i första rummet? Och vad händer med tilliten inom den organiserande kontexten när olika gränsdragningar görs mellan dem som tillhör den familjära klanen och dem som tillhör de yttre och inre vänskapskretsarna? Ett par exempel får illustrera.

En av medgrundarna till operan, Patrik, har mycket svårt att acceptera att operans budget är underfinansierad redan från början, och särskilt problematiskt finner han det vara att regissörens lön beräknas motsvara inte mindre än en fjärdedel av biljettintäkterna, när många andra förutsätts arbeta ideellt för operan. Hans tillit till företaget sviktar så, och när Christina på ett styrelsemöte avfärdar hans kritik ifrågasätter Patrik såväl regissörens svaga bindning till den organiserande kontexten som regissörens kreativa renommé. "Alltså, hur känd är han egentligen?" undrar Patrik. Svaret som ges är att regissören är ett stort namn i Köpenhamn.

Om författaren

Daniel Ericsson är ekonomie doktor från Handelshögskolan i Stockholm och verksam som docent i företagsekonomi vid Linnéuniversitetet. Han forskar företrädesvis om organisation och entreprenörskap med en särskild inriktning mot kreativitet och kulturens fält. ■

” Och det
blir succé!

Svaret lugnar inte Patrik, och hans bristande tillit till operan gör att han omgående väljer att skänka bort sina aktier till den ideella förening – Smålandsoperans vänner – som bildats för att stötta operan. Som kassör i föreningen sitter Patriks sambo, tillika Nattens Drottning i den kommande uppsättningen, vilket gör att den ekonomiska ”ägarmakten” så att säga hålls ”inom familjen”. Gåvan stärker dock även samtidigt familjens konstnärliga inflytande över operan; Nattens Drottning ges till exempel legitimitet att ifrågasätta de olika konstnärliga val som operadirektören gör.

Ett annat exempel är hur orkesterledaren Paulas roll förändras under operans första år. Hon ”springer på” Björn på en social tillställning och får då frågan om hon vill vara med och starta en opera. Den förhoppning som då väcks hos henne om att inte enbart bli del av ett konstnärligt kollektiv, där ”man delar på allt och gör allting tillsammans”, utan också delägare kommer dock på skam när hon inser att det endast är Björn, Christina och Patrik som bildar aktiebolaget. I stället för att ingå i den innersta kretsen på operan blir Paulas roll, förutom att leda orkesterns arbete, att arbeta ideellt med att dra in sponsormedel – vilket successivt övergår i en otydligt definierad producentroll. Samtidigt blir hon ordförande för Smålandsoperans vänner, och får därigenom en styrelsepost i Smålandsoperan AB. Stolarna hon så sitter på blir förvirrande många, och hennes tillit till operan och dess olika aktörer får sig en törn. I eftertankens kränka blekhet liknar hon därför sitt engagemang för operan vid ”ett för hastigt ingånget äktenskap”. ”Vi kände ju varandra knappt”, slår hon fast.

Sommaren 2014 ljuder dock till sist *Trollflöjten* över den småländska landsbygden, och det blir succé! Och den fortsätter: snedstrecksentreprenörerna är nu inne på sitt sjätte år, och operan är på väg att bli en institution i det småländska kulturlivet. På vägen dit har den organiserande kontexten och den tillit som där frodas satts på prov. För det handlar inte enbart om att spänstigheten i studsmattan ska bevaras från år till år och att skyddsnätets hållfasthet ska stå sig. Det handlar också om att bruka studsmattan på ett sådant sätt att det inte äventyrar det framtida skyddsnätets bärighet, och vice versa. Tillit lever helt enkelt inte sitt eget liv och reproduceras inte per automatik – tillit förtjänas och förbrukas i komplexa sociala relationer, och det i ljuset av konflikterande logiker. ■

Referenser

- Ericsson, D.** (2018). *Tongivande entreprenörskap: Opera på småländska*. Lund: Studentlitteratur.
- Johannisson, B.** (2005). *Entreprenörskapets väsen*. Lund: Studentlitteratur.



Tillitsbaserad styrning låter ju bra, men fungerar det verkligen i praktiken?

I korthet

Kontinuitet, konsekvent beteende och mod att släppa kontrollen har avgörande betydelse för att få tillitsbaserad styrning att fungera. ■

När jag i olika sammanhang talar om en styrning som baseras på långtgående tillit och förtroende, snarare än en som baseras på omfattande och detaljerad granskning av medarbetarna, undrar många om detta verkligen fungerar i praktiken. Kan man verkligen förutsätta att medarbetare på lägre nivåer har kompetens eller ens vilja att ta ansvar som tidigare tagits av chefer? Kan man lita på att medarbetarna har motivationen att utföra ett bra arbete om de inte övervakas noggrant av sina överordnade? Kan man lita på att medarbetarna fattar beslut som är bra för organisationen, snarare än sådana som främst är bra för dem själva? Detta är i högsta grad befogade frågor, och svaret på samtliga är naturligtvis att det kan man inte alltid vara säker på.

Samtidigt finns det glädjande nog många exempel på att tillitsbaserad styrning fungerat väldigt väl och dessutom under lång tid. I Sverige har vi den starkt decentraliserade Handelsbanken, som varit den klart mest framgångsrika storbanken i snart femtio år. Om vi förflyttar oss till Storbritannien hittar vi framgångssagan Virgin, som trots sin storlek slår vakt om sin decentraliserade och obyråkratiska entreprenörskultur. På andra sidan Atlanten har vi bland annat ett mycket framgångsrikt stålbolag, Nucor, som har en utpräglad decentraliserad styrmodell som i mycket påminner om Handelsbankens. Southwest Airlines är det flygbolag som Ryanair tagit hela sin strategi ifrån, men medan Ryanair knappast tillämpar tillitsbaserad styrning är det just vad Southwest Airlines gör. Southwest är inte bara världens största flygbolag sett till antal passagerare, de är också, till skillnad mot Ryan-



”Med till-
litsbase-
rad styrning avser
jag en styrning som
lutar mer åt att
man litar på med-
arbetarna och där
övervakningen och
utvärderingen inte är
lika viktig

air, det mest attraktiva flygbolaget att jobba på i USA och ligger ständigt i topp på kundnöjdhet.

Men i stället för att diskutera dessa mer eller mindre kända exempel tänkte jag ta upp tre olika forskningsstudier som jag varit inblandad i. Samtliga tre är omfattande studier, och jag menar mig ha bra på fötterna när jag gör dessa beskrivningar. Intressant nog har ingen av studierna gjorts med syftet att specifikt studera tillit, men i samtliga fall har just detta visat sig vara en viktig faktor. Sammanhangen är också skiftande, då det handlar om införande av *lean production* i industriföretag, rehabiliteringsprocesser för långtidssjukskrivna anställda i en kommun samt ägarstyrning av ett biotechföretag.

Innan jag går in på fallen ska jag förklara vad jag menar med tillitsbaserad styrning. Enligt mitt sätt att se det kan man dela in styrningen i organisationer på en skala. På den ena ytterligheten litar ledning och chefer fullt ut på att medarbetarna gör ett bra jobb och anser över huvud taget inte att detta behöver kontrolleras eller följas upp. På den andra ytterligheten litar man inte alls på medarbetarna utan förlitar sig i stället enbart på detaljerad granskning och utvärdering av i princip alla aspekter av arbetet. I praktiken ligger alla organisationer någonstans mellan dessa ytterligheter, men ofta tenderar de att luta mer åt antingen "lita på" eller "kontrollera". Med tillitsbaserad styrning avser jag en styrning som lutar mer åt att man litar på medarbetarna och där övervakningen och utvärderingen inte är lika viktig.

När det gäller frågan om medarbetarna har kompetensen och viljan att ta mer ansvar kommer jag att tänka på den första studien jag gjorde som nybliven doktorand på Handelshögskolan i Stockholm i mitten av 1990-talet. Då studerade jag dryga halvdussinet industriföretag som tillämpade *lean production*. På nästan alla av dessa menade ledningen att medarbetarna egentligen inte ville ha det utökade ansvar som det nya arbetssättet innebar, utan i stället måste "luras" in i den nya rollen. Undantaget var Atlas Copco Tools i Tierp, där man fortfarande producerar monteringsverktyg för verkstadsindustrin. Där noterade ledningen att medarbetarna på sin fritid kunde ha avancerade roller och uppgifter i idrottsföreningar, inom politiken eller i facket. Hur kom det då sig att de bara kunde utföra de enklaste arbeten på jobbet? Slutsatsen cheferna drog var att det var fel på organisationen och inte på medarbetarna. Av de företag som jag studerade uppfattade jag det också som att Atlas Copco Tools var det som lyckats bäst med införandet av en ny produktionsfilosofi.

Ett exempel på hur långt driven tilliten på företaget kunde vara var att man kunde ha muntliga löneavtal med facket. Varför bry sig om att skriva ner dem när man är överens och

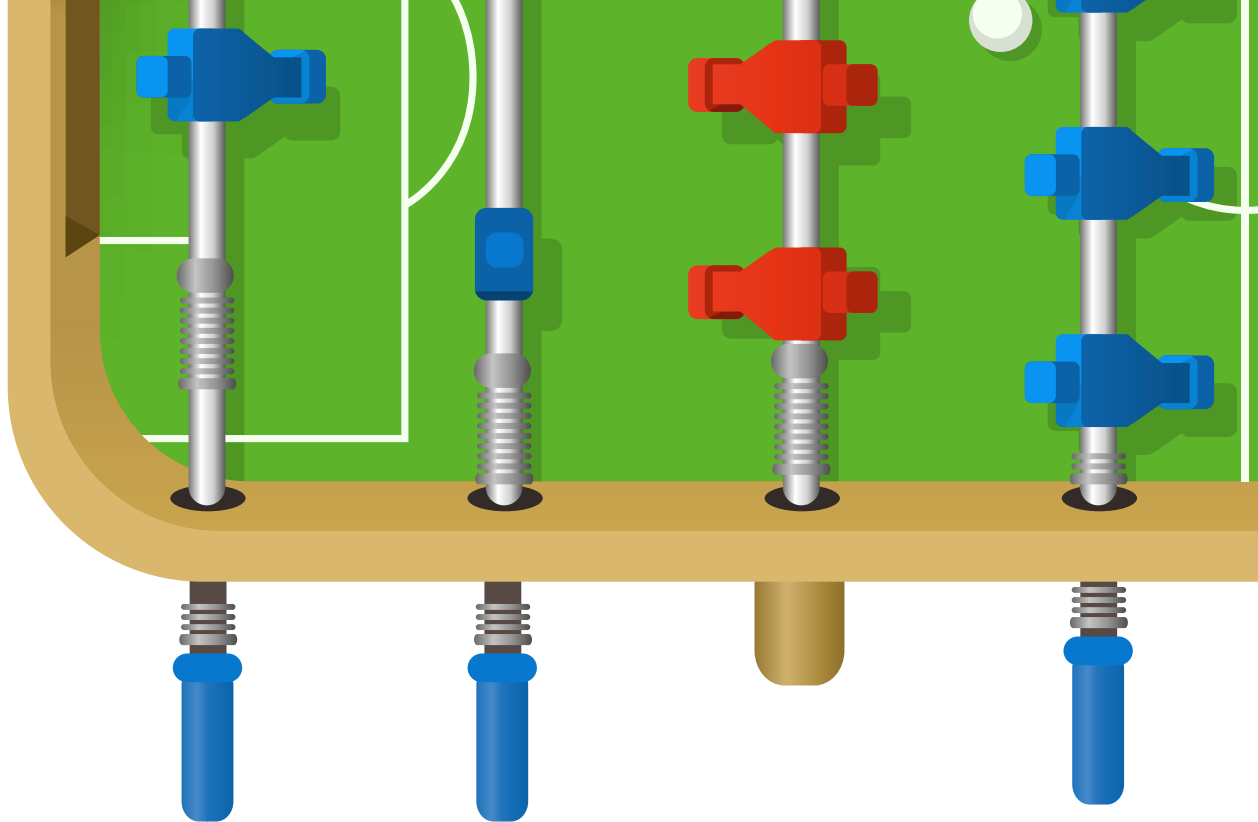
”Med en stark lojalitet finns det nämligen inte längre några skäl att frisera siffrorna

litar på varandra? Ledningen och särskilt HR-chefen visade också tydligt omtanke om medarbetarna och tog sig alltid tid till att lyssna på deras problem. När jag frågade HR-chefen hur hon hann med detta svarade hon att hon inte ägnade sig så mycket åt pappersarbete. Samtidigt skapade detta en väldigt stark lojalitet hos medarbetarna, som enligt en arbetare ”gick med på allt” som ledningen bad dem om, och det var exempelvis aldrig något gnäll ifall de behövde arbeta övertid för att nå produktionsmålen.

Väl genomfört skapar ofta tillitsbaserad styrning just en stark lojalitet bland medarbetarna, och med en sådan kan man utgå ifrån att medarbetarna är starkt motiverade och prioriterar företagets bästa. Sannolikheten att personalen ska maska eller fatta beslut som gynnar dem själva på organisationens bekostnad är i dessa fall betydligt lägre än i en traditionell organisation som bygger på omfattande utvärdering och granskning. Med en stark lojalitet finns det nämligen inte längre några skäl att frisera siffrorna man utvärderas på eller på annat sätt försöka se bättre ut än vad man faktiskt är, vilket är mycket vanligt i utvärderingsfokuserade organisationer.

I en annan studie tittade jag på rehabiliteringsprocesser av långtidssjukskrivna anställda inom en kommun, processer vars utfall varierade kraftigt. En faktor som framstod som särskilt viktig för utfallet var vilken typ av relation den sjukskrivne hade med sin chef, vilken också var ansvarig för rehabiliteringsprocessen. I de fall där chefen och den sjukskrivne hade en god relation utmärktes processen av tillit, konstruktiva diskussioner och hög kreativitet när det gällde att hitta lösningar som skulle hjälpa den sjukskrivne tillbaka. Dessa fall ledde också oftast till att den sjukskrivne kom tillbaka till arbetet, åtminstone på deltid. När relationen var dålig utmärktes processen snarare av misstroende, låsta positioner och väldigt begränsad kreativitet i att hitta lösningar. Konsekvensen blev ofta att processen gick i stå, några konstruktiva åtgärder genomfördes inte i någon högre grad och sjukskrivningen fortsatte utan någon förändring i sikte.

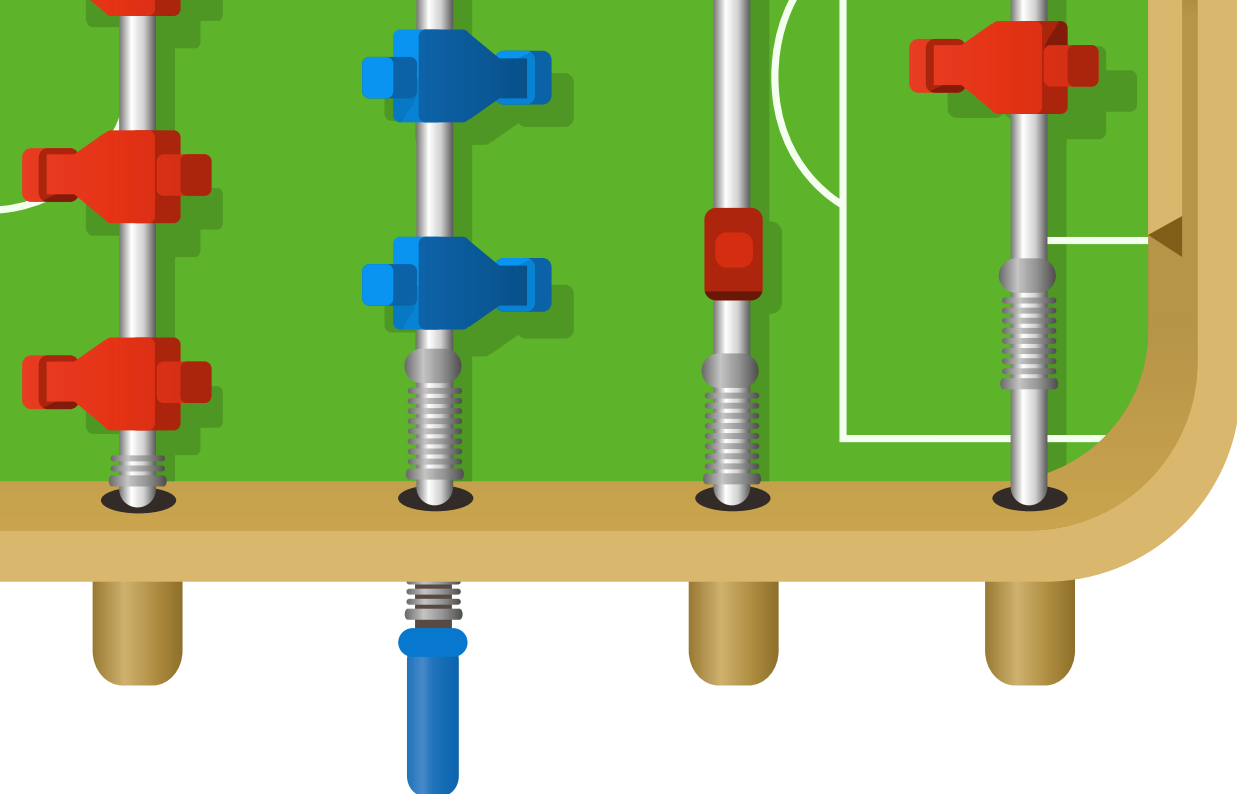
Men berodde detta inte på att vissa sjukskrivna var hopplösa fall som inte ville jobba, medan andra verkligen gjorde sitt bästa för att komma tillbaka? En faktor som tyder på det inte var så var att en sjukskriven som uppfattades som ett hopplöst fall av sin nya chef, vilken också ledde rehabiliteringsprocessen, uppfattades som motiverad och duktig av sin tidigare chef. Hade den tidigare chefen lett rehabiliteringsprocessen hade sannolikt processen blivit mer konstruktiv och utfallet kunde mycket väl ha blivit ett annat. Till saken hör också att relationen mellan den anställda och chefen grundläggs innan sjukskrivningen inleds. I vissa fall kunde



relationen med chefen vara en faktor som bidragit till sjuk-skrivningen till att börja med. I sådana fall var det givetvis särskilt problematiskt att skapa tillit mellan den sjukskrivne och dennes chef. Studien är en illustration av hur avsaknad av tillit försvårar genomförandet av komplexa och känsliga processer som dessa.

Gyros är ett biotechföretag i Uppsala som jag också stude-rat. Gyros tillverkar utrustning för analyser av vätska, vilken används av sjukhus och forskningslaboratorier. Efter en opti-mistisk start runt sekelskiftet befann sig företaget några år se-nare i allvarliga problem då de inte lyckats få ut en produkt på marknaden och alltså inte hade några intäkter att tala om. Samtidigt hade kapitalmarknadens intresse för den här typen av företag svalnat betydligt, och det var svårt att få investe-ringar så att de kunde fortsätta att driva verksamheten. Dess-utom blev de befintliga ägarna alltmer otåliga, nervösa och oense sinsemellan.

Situationen var så allvarlig att den samlade ledningsgrup-pen fick lägga all sin tid på att hantera ägarna, såväl de nuva-rande som potentiella nya ägare. De var tvungna att jaga nytt kapital för att hålla verksamheten flytande, samtidigt som de lade mycket tid på att besvara frågor, göra analyser och upp-rätta planer åt de befintliga ägarna. Resultatet blev att organi-sationen i princip stod utan ledning i sitt fortsatta arbete och sina försök att få ut produkten på marknaden. Efter att detta pågått i ett flertal år upprättade ledningen och huvudägaren en plan som gick ut på att huvudägaren skulle köpa ut de



Om författaren

Göran Nilsson är ekonomie doktor, universitetslektor vid Uppsala universitet och författare till *Det agila företaget: Fiskstim eller supertankers i en dynamisk värld?* tillsammans med Lennart Francke. Han är också bl.a. med och arrangerar Controllerdagen, leder en erfarenhetsutbytesgrupp för controllers och föreläser flitigt. ■

andra ägarna. När detta var gjort kunde huvudägaren ta ett steg tillbaka och genom att visa tillit till ledningen ge denna utrymme för att stödja organisationen i att få ut produkten på marknaden och därmed få ett positivt kassaflöde, vilket man också lyckades med. Studien illustrerar hur brist på tillit och omfattande granskning tvingar ledningen att lägga all tid och uppmärksamhet på att hantera ägarnas granskning i stället för på verksamheten och marknaden.

Sammanfattningsvis visar dessa tre studier följande:

- Att våga lita på medarbetarnas vilja och förmåga kan vara en framgångsfaktor.
- Tillitsbaserad styrning kan leda till lojala medarbetare som i hög grad är både motiverade och ser till organisationens bästa.
- Bristen på tillit mellan centrala aktörer kan allvarligt försämra förutsättningarna för samarbete, kreativitet och konstruktivitet i komplexa och känsliga processer.
- Bristande tillit och en omfattande granskning kan leda till att fokus förflyttas från att utföra det jobb man är satt att utföra till att hantera granskningen som sådan.

Tillitsbaserad styrning kräver dock att man lyckas hantera ett antal svåra faktorer. Några av dessa är kontinuitet i relationer, konsekvent agerande och mod att släppa kontrollen. Faktorn *kontinuitet i relationer* kan framstå som paradoxal, då tillitsbaserad styrning ofta framhålls som särskilt lämplig vid snabb

” En stabil
arbets-
styrka förbättrar
förutsättningarna
för en tillitsbaserad
styrning

förändring. En organisation där medarbetarna själva har förtroende att fatta beslut blir helt enkelt mycket snabbare än en där beslut ska tas av chefer högre upp i hierarkin. Men om inte chefer och medarbetare känner varandra väl är det inte heller särskilt troligt att de litar på varandra eller att de agerar koordinerat. Ett samspelt fotbollslag är helt enkelt bättre på att anpassa sitt spel eller ställa om spelstil än ett som byter ut spelarna hela tiden. I en tid som till stor del utmärks av tillfälligt inhyrd personal och gig-ekonomi kan det vara bra att komma ihåg att en stabil arbetsstyrka förbättrar förutsättningarna för en tillitsbaserad styrning.

Konsekvent agerande från ledningen är också mycket viktigt. Man bör inte som minister ena dagen uttala sig för tillitsbaserad styrning och nästa dag sparka en generaldirektör som bara gjort sitt jobb. Tillitsbaserad styrning förutsätter tillit i båda riktningarna, och motstridiga signaler undergräver tilliten till ledningen. Detta förutsätter också att ledningen har modet att släppa på granskning och kontroll, annars kommer medarbetarna fortsatt att uppfatta detta som miss-
troende oavsett vad ledningen säger.

Ett bra exempel på *mod att släppa kontrollen* var när Ricardo Semler införde tillitsbaserad styrning i det brasilianska högteknologiföretaget Semco, vilket kallats för världens mest demokratiska företag. En sak han gjorde var att avskaffa visitationerna av medarbetarna som gjordes för att hindra dem att ta med sig dyrbar utrustning hem. Den omedelbara effekten blev givetvis att stölderna ökade, och Ricardo blev hårt ansatt av mellancheferna att återinföra visitationerna. Tvärtemot vad flertalet andra chefer sannolikt skulle gjort vägrade dock Ricardo med motiveringen att han inte tänkte jobba med medarbetare som han inte kunde lita på. Efter hand som den nya styrfilosofin satte sig och medarbetarnas lojalitet med företaget växte upphörde stölderna. Semco utvecklade sig också till ett väldigt framgångsrikt företag med bland annat en långsiktigt mycket stark tillväxt och extremt låg personalomsättning. Men frågan är vad som hänt om Ricardo fått kalla fötter och backat från tillitsbaserad styrning när medarbetarna började stjäla utrustning. Frågan är också hur många andra chefer som fått kalla fötter när de stått i begrepp att införa en mer tillitsbaserad styrning och därför misslyckats. Min uppfattning är att detta tyvärr är alltför vanligt och att man ofta får kalla fötter av betydligt mindre allvarliga skäl än att personalen stjal dyrbar utrustning. ■

Referenser

- Francke, L. & Nilsson, G.** (2017). *Det agila företaget: Fiskstim eller supertankers i en dynamisk värld?* Malmö: Roos & Tegnér.
- Semler, R.** (2004). *Företaget Annorlunda: Semco i Brasilien, provocerande originellt.* Stockholm: Telegram Bokförlag.

Redaktion



Susanna Alexius är forskare i företagsekonomi anställd på Score (Stockholms Universitet och Handelshögskolan i Stockholm). Hon brinner för organisationsforskning och institutionell teori.



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



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



Nils Brunsson är professor i företagsekonomi och anknuten till Uppsala universitet och Score. Han har studerat beslutsfattande, administrativa reformer, standardisering, metaorganisationer och organisering av marknader. För närvarande forskar han bl.a. om organisation utanför organisationer.



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

Redaktionsrådet

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

Björn Axelsson är professor i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm. Han förknippas dels med den s.k. IMP-Gruppens forskning om industriell marknadsföring och inköp, dels med inköpsforskning i en vidare mening.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Vi väntar på ditt bidrag: – Vad kan du till- föra samhällsdebatten?

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

I Organisation & Samhälle har du som är företagsekonom chans att använda dina specialkunskaper för att skriva om centrala samhällsfrågor inför en bred publik. Att skriva i O&S är ett sätt att fullgöra akademins så kallade tredje uppgift.

Fundera på vad du kan tillföra samhällsdebatten! Du behöver inte komma med ett helt manus med en gång. Till en början kan det räcka med en idé om vad du vill skriva om som vi kan diskutera innan du på allvar sätter fingrarna på tangenterna.

Temat för nästa nummer är **konkurrens och marknader** – se beskrivning på vår hemsida www.org-sam.se. Artiklar om andra ämnen är också välkomna.

Hör av dig till någon av redaktörerna eller till någon i redaktionsrådet. Varmt välkommen.





I DETTA NUMMER:

**KOLLEGIAL ORGANISERING OCH PROFESSIONELL KULTUR
– EN ORGANISERINGSFORM MED FLERA FÖRDELAR**

VAD ÄR BRA REDOVISNING I EN GLOBAL OCH DIGITAL TID?

FÖRTROENDE OCH TILLIT – VAD ÄR DET?

HUR UPPKOMMER OCH FORTBESTÅR TILLIT?

**IDÉER OM TILLIT OCH KONTROLL
KOMMER I REFORMVÅGOR**

**TILLIT ELLER MÄTNINGAR?
POLITIKER, PROFESSIONELLA OCH ADMINISTRATÖRER
INOM HÖGSKOLESEKTORN**

**SYSTEMSYN, LÄRANDE OCH SOCIALT ANSVAR
– SÅ BIDRAR TILLIT TILL GOD OFFENTLIG VERKSAMHET**

**KONTROLL ELLER FÖRTROENDE?
EN BALANSGÅNG PÅ OFFENTLIGA MARKNADER**

**TILLITSBASERAD STYRNING I SJUKVÅRDEN
– ERSÄTTNINGSMODELLENS ROLL**

**KOMPETENS SOM KVALITETSSÄKRING
INOM HEMTJÄNSTEN**

**ATT ORGANISERA FÖR TILLIT
I GENUSMÄRKT OFFENTLIG FÖRVALTNING**

TONGIVANDE TILLIT PÅ ENTREPRENÖRSKAPSFÄLTET

**TILLITSBASERAD STYRNING LÅTER JU
BRA, MEN FUNGERAR DET VERKLIGEN I PRAKTIKEN?**