



Nr1 | 2020

ORGANISATION  
& SAMHÄLLE

**O&S**

**Varning för  
samhälsekonomiska  
kalkyler!**

**Ledare  
och lögner i post-  
sanningens tid**

---

SVENSK FÖRETAGSEKONOMISK TIDSKRIFT



# Innehåll

Nr 1 | 2020

ORGANISATION  
& SAMHÄLLE

O&S

**Redaktion** Susanna Alexius, Johan Alvehus (chefredaktör), Pernilla Broberg, Nils Brunsson, Cecilia Cassinger och Ola Hökansson.

**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 Mjörnermark, Community Works.

**Tryck** Exaktprint AB.

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

**Välkommen till ett nytt nummer av O&S** \_\_\_\_\_ 3

■ **Sant och falskt från ledare i postsanningsens tid**  
SVERRE SPOELSTRA \_\_\_\_\_ 4

■ **Att nå bortom grupp tänkandet – ett konststycke!**  
AXEL BRECHENSBAUER, MARIA GRAFSTRÖM, ANNA JONSSON  
OCH MIKAEL KLINTMAN \_\_\_\_\_ 10

**3 korta – porträtt av Emma Björner** \_\_\_\_\_ 15

■ **Varning för samhällsekonomiska kalkyler!**  
NILS BRUNSSON \_\_\_\_\_ 16

■ **Privatiserad sjukvård 2.0**  
– offentlig-privat samverkan i fallet Nya Karolinska Solna  
LIVIA JOHANNESON OCH CARL YNGFALK \_\_\_\_\_ 22

**Bokrecensioner** \_\_\_\_\_ 28

■ **Pisa – en elevstudie som riskerar att bli sönderälskad?**  
HANNA SOFIA REHNBERG \_\_\_\_\_ 34

■ **Digitalisering i skolan**  
– ännu en utmaning för lärarprofessionen?  
CECILIA GULLBERG OCH JENNY SVENSSON \_\_\_\_\_ 40

■ **Med kritisk blick på delningsekonomin**  
SUSANNA ALEXIUS OCH STAFFAN FURUSTEN \_\_\_\_\_ 46

**Forskarporträttet, vem är du?** Intervju med Saara Taalas \_\_\_\_\_ 52

■ **Att lyckas med intressentdialogen**  
LEONA ACHTENHAGEN, THOMAS CYRON, ANNIKA EHLERS,  
MARCEL GARZ OCH NORBERT STEIGENBERGER \_\_\_\_\_ 54

■ **Regenerativt entreprenörskap: inbjudan att bli återvildad**  
MAXIM VLASOV \_\_\_\_\_ 60

■ **Bankerna, staterna och det finansiella flödet**  
STEN JÖNSSON \_\_\_\_\_ 66

**3 korta – porträtt av Andrea Lucarelli** \_\_\_\_\_ 72

**Välkomna in i debatten!** \_\_\_\_\_ 74



020	LONDON	CANCELLED
021	PARIS	CANCELLED
022	ROM	CANCELLED
023	BERLIN	CANCELLED
024	BARCELONA	CANCELLED
025	MADRID	CANCELLED
026	PRAGUE	CANCELLED
027	MUNICH	CANCELLED
028	VIENNA	CANCELLED
029	DUBLIN	DELAYED
030	AMSTERDAM	CANCELLED
031	BRUSSELS	DELAYED

ELLED  
ELLED  
ELLED  
ELLED  
ELLED  
ELLED  
ELLED  
YED  
ELLED  
YED

## Välkommen till ett nytt nummer av O&S

När detta skrivs har Världshälsoorganisationen nyligen klassificerat spridningen av Covid-19 som en pandemi. Högskolor, universitet och gymnasieskolor är stängda. I städerna är gatorna tomma och folk uppmanas begränsa sina kontakter. Företag i många branscher drabbas hårt och nästan alla organisationer tvingas till nya arbetssätt. Hur omfattande krisen blir vet vi ännu inte. Vi vet dock att denna kollektiva erfarenhet kommer att prägla vardagsliv, organisationer, utbildning och forskning en lång tid framöver.

Vårens nummer av Organisation & Samhälle bjuder på en blandad kompot av artiklar: från ledarskap i post-sanningens era till en historiskt baserad betraktelse av bankkriser; från digitalisering och delningsekonomi till intressentdialoger; från entreprenörskap till att nå ut med kunskap; om samhällsekonomiska kalkyler. Du finner dessutom bokrecensioner, intervjuer och annat spännande. Kort sagt reflekterar numret mångfalden inom det företagsekonomiska ämnet.

I detta nummer introducerar vi också en ny avdelning: *Debatt*. Här kommer vi ge utrymme för korta inspel som berör ämnet företagsekonomi, dess utveckling och betydelse. Den kommer också att ackompanjeras av fortsatta inlägg på våra webbsidor, org-sam.se. Om du är intresserad av att vara med i debatten, kontakta Nils Brunsson som är debattredaktör!

Med önskan om trevlig läsning,

*Susanna Alexius, Johan Alvehus, Pernilla Broberg, Nils Brunsson, Cecilia Cassinger och Ola Håkansson.*



Sverre Spoelstra

## Sant och falskt från ledare i postsanningens tid

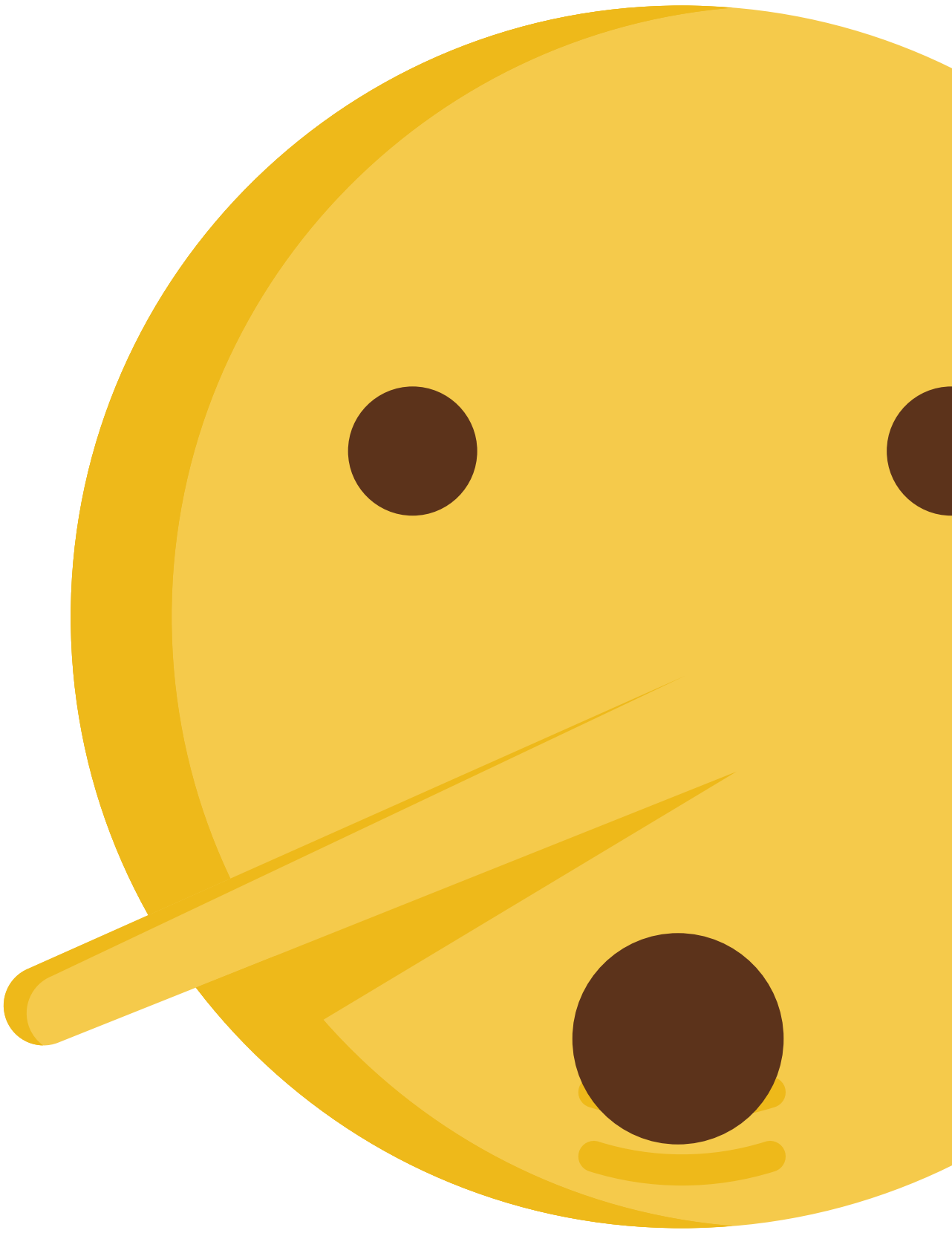
### I korthet

En central del i idén om ledarskap är att ledare inte bör ägna sig alltför mycket åt den faktiska verkligheten utan åt en högre sanning. ■

**Under de senaste tre åren** har idén om ett "postfaktiskt samhälle", *post-truth society*, blivit ett vanligt samtalsämne. Politiker från hela världen, från Europa till Sydamerika och USA, har betecknats som "postfaktiska ledare", och Donald Trump framställs som den som har lagt ribban för denna nya typ av politisk diskurs. Men postfaktiskt ledarskap är inget nytt: ända sedan Max Weber utvecklade sina tankar kring karismatiskt ledarskap i början av 1900-talet har västerländska samhällen genomsyrats av föreställningen att ledare inte bör ägna sig alltför mycket åt den faktiska verkligheten utan åt en högre sanning. I någon mån har alltså ledarskap alltid varit postfaktiskt.

Föreställningen om ledarskap är i vår kultur förknippad med ordning, vilket filosofen Giorgio Agamben tar upp i sin senaste bok *Creation and anarchy*. Ledaren är den som "ger order", det vill säga den som skapar en *ny* ordning, och anses också normalt vara den som är bäst lämpad att styra den nya ordningen. Den som är bäst på att visa vägen antas också vara den som skapade vägen. Ledarskap tenderar därför att förstås som en handling där något grundläggande sker här och nu som förändrar den faktiska verkligheten och ger viss vägledning för en "bättre" framtid.

Sett ur ett ledarskapsperspektiv är det emellertid problematiskt att objektivt beskriva verkligheten som den är här och nu – en korrekt representation av verkligheten som strängt taget inte gör någonting *med* verkligheten. Beskrivningar redogör för verkligheten, men de varken avbryter eller stör den; de skapar inte den nya ordning som vi har kommit att associera med "verkligt" ledarskap. Men med hänsyn till den kulturellt dominanta bilden av ledaren som en slags skapare är det knappast meningsfullt att samtidigt drömma om ledare som tillhandahåller exakta framställningar av världen, representationer av den typ som vi förknippar med forskare.



Våra kulturella förväntningar på att ledare ska ha visioner är en bra illustration av att ledare knappast kan anses vara "sanna gentemot verkligheten". En vision är per definition en avvikelse från verkligheten, eftersom den målar upp en bild av en annan framtid, en framtid som är attraktiv och inspirerande. Ett faktiskt uttalande talar om det faktiska: om saker som är, eller tillblivelsen av saker i det förflutna eller i samtiden. I kontrast till detta är bilden av den visionära ledaren någon som tänker och talar i stora ord om vad som *kan* bli i framtiden.

"Gräset är gult" är bara en beskrivning (och kanske lite deprimerande) och har därför dålig potential som slogan. Men "Gräset kan bli grönt igen!" skådar in i framtiden och uppmanar oss att tro på en bättre morgondag, vilket kan inspirera och ge en samlad röst åt dem som söker något mer än vad de har just nu.

Effektiva visioner handlar inte om vardagliga uttalanden om framtiden, som dessutom troligtvis kan avslöjas som falska eller oärliga (till exempel "Handelssamtalen kommer att vara slutförda på mindre än en månad", trots att man vet eller tror att de kommer att ta ytterligare ett år). Vilket uttalande som helst om framtiden duger inte: visioner är mest effektiva när de är grandiosa, vilket gör dem omöjliga att direkt jämföra med sakernas tillstånd i dag. I själva verket är denna ojämförbarhet den främsta anledningen till att ledare lyckas förena människor, då det inte är möjligt att ifrågasätta sanningshalten i det som påstås.

Vår uppfattning om ledarskap i dag bygger till stor del på Max Webers idé om karismatisk auktoritet som han utvecklade i början av 1900-talet. Enligt Weber härrör karismatisk auktoritet från att en individ tillskrivs extraordinära egenskaper av sina anhängare, egenskaper som i en ganska bokstavig mening inte tillhör den normala ordningen. Det skiljer karisma från legal och traditionell auktoritet, auktoritetstyper som inte vilar på en exceptionell individ utan på antingen juridiska system eller förgivettagna traditioner.

Det religiösa ursprunget till begreppet karisma (ordet betyder "nådegåva") är inte slumpmässigt. Weber lyfter den karismatiska ledaren till en sfär som inte grumlans av det vardagliga livets begränsningar. Hos Weber är karismatiska ledare i huvudsak *överskridande*, de är personer som går bortom gränserna för den nuvarande ordningen, medan deras anhängare ser sådana överträdelser som bevis på ledarens extraordinära karaktär.

Den karismatiska ledarens extraordinära karaktär bygger på anhängarnas övertygelse. Så snart anhängarna slutar att se sin ledare som en extraordinär person försvinner hans karisma. Häri ligger en ständig fara eftersom ledarens auktoritet är



Visioner är mest effektiva när de är grandiosa, vilket gör dem omöjliga att direkt jämföra med sakernas tillstånd i dag"



knuten till personen snarare än att vara rotad i en stabil ideologi. Att vara en karismatisk ledare medför därför ett behov av att ständigt kunna bevisa att man inte är en del av den verklighet som vanliga människor lever i.

Sådana höga förväntningar kan vara svåra för ledare att leva upp till. Innan han valdes till USA:s president kritiserades George Bush för sin brist på "visioner". I stället för att omfamna idealet om en karismatisk ledarstil, visade Bush öppet förakt för "det där med visioner". En reporter på tidningen Newsweek plockade upp uttalandet och skapade en berättelse där Bush framställdes i termer av sin kamp mot "mesfaktorn". Bilden av en svag ledare utan visioner förföljde därefter Bush under hela hans presidentperiod.

I min senaste bok *Leadership and organization* (2018) diskuterar jag ledarskap som en extraordinär kraft ur ett filoso-



Chefskap handlar om byråkratisk kontroll och styrning, medan ledarskap förstås som en kreativ ursprungskraft som kan lyfta organisationer till nya nivåer”

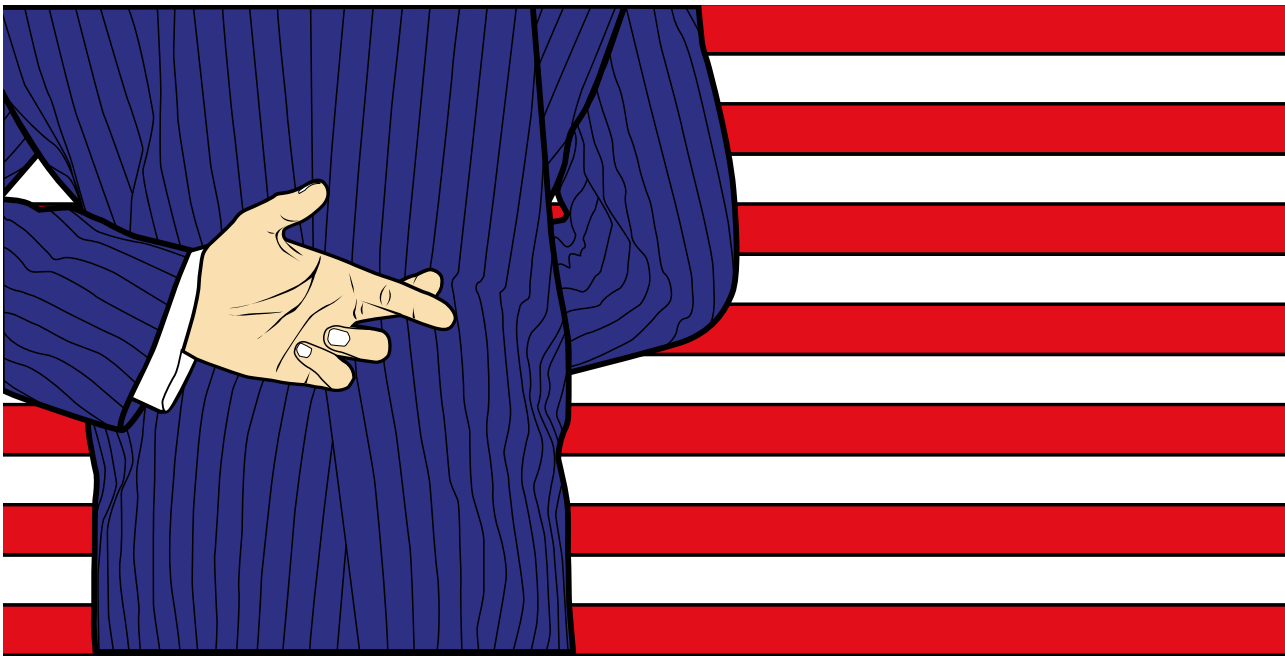
fiskt perspektiv. Jag menar att Webers positiva syn på ledarskap som något som befriar oss från en grå administrativ tillvaro hemsöker organisationer än i dag. Weber skilde mellan byråkrati och karisma på samma sätt som vi i dag skiljer mellan chefskap och ledarskap, en skiljelinje som varit populär sedan 1970-talet. Chefskap handlar om byråkratisk kontroll och styrning, medan ledarskap förstås som en kreativ ursprungskraft som kan lyfta organisationer till nya nivåer. Inom politiken framstår Webers karismatiska politiker, en skicklig demagog som skänker ny kraft åt en

föråldrad partipolitik, som mer aktuell i dag än någonsin.

Utifrån detta sätt att förstå sig på ledarskap bör vi alltså förvänta oss att politiker som vill uppfattas som "äkta" eller "framstående" ledare så långt som möjligt undviker att göra uttalanden som faktiskt kan kontrolleras och i stället fokuserar på att fångla publiken med visioner om framtiden. Genom att undvika sakfrågor kan ledare visa att deras sinne inte formas av vare sig dåtid eller nutid. På sätt och vis befinner de sig redan i framtiden och fokuserar på att visa resten av världen hur vi kan följa dem dit.

Mot denna bakgrund borde det vara mindre överraskande att Trump, som New York Times observerade, "försöker skapa en atmosfär där verkligheten är irrelevant". För Weber ingår





## Om författaren

**Sverre Spoelstra** är docent vid Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet. Hans forskning handlar om ledarskap, spelifiering och organisationsfilosofi. Han har skrivit boken *Leadership and Organization: A Philosophical Introduction* (Routledge, 2018). ■

det i ett karismatiskt ledarskap. Genom att inte intressera sig för vare sig det förflutna eller för nutiden, eller genom att låtsas vara någon man inte är, skapar karismatiska ledare en bild av att de tillhör en högre sfär för kunna åstadkomma förändringar här och nu.

Ledarskap har alltså länge varit en postfaktisk företeelse. Men det finns något nytt över samtidens postfaktiska ledare, som exempelvis Trump. Till skillnad från Webers karismatiska ledare, som inte alls oroar sig för det faktiska, talar Trump mycket ofta om fakta, vilket har gett upphov till ett uppsving för faktakontrollerande medier.

Att avslöja osanningar hos en ledare som Trump är utan tvekan en viktig uppgift för att bevara en sund demokrati. Men lika viktigt är det att fråga sig vad han uppnår genom att säga saker som är uppenbart falska. Anledningen till att få kommentatorer har ställt den frågan kan bero på att svaret verkar vara alltför uppenbart: genom att ljuga om fakta har Trump – och andra postfaktiska ledare – som syfte att vilseleda människor att ägna mer tid åt dem och deras politik än vad de förtjänar. Det finns utan tvekan ett korn av sanning i denna tolkning, men det är inte hela sanningen.

Hannah Arendt skrev i sin bok *The origins of totalitarianism* (1968 s. 350) att "påståendet att Moskvas tunnelbana är den enda i världen är bara en lögn så länge som bolsjevikerna inte har makten att förstöra alla andra tunnelbanor". Arendt ger exempel på hur ett uttalande som verkar vara "faktiskt", i den meningen att det kan faktakontrolleras (och uppenbarligen är falskt), inte kommuniceras som ett faktum. Snarare

är detta medvetna falska påstående en maktdemonstration, som i det här fallet handlar om makten att begå en grov våldshandling.

Något liknande kan sägas om många av Trumps "lögnar". De är lika mycket en maktdemonstration som de är uttalanden med avsikten att vilseleda. I sin ökända valkampanj lovade Trump att sätta Hillary Clinton i fängelse om han valdes. Men tanken var aldrig att någon skulle tro på löftet. I stället var det främst ett försök att skapa en bild av honom själv som någon vars makt står ovanför lagen. Även lögnar som syftar till att vilseleda publiken har andra syften. Det mest kända exemplet är kanske Trumps bevisligen falska påstående om att hans installationsceremoni lockade en större publik än föregångaren Barack Obamas. Framför allt visar Trump här sina väljare att han inte har något behov av att följa de normer som vanliga människor måste följa. I det avseendet är han ett typexempel på Webers överskridande ledare.

Det som är nytt i det postfaktiska ledarskapet är inte ointresset för verkligheten, utan snarare det sätt på vilket det visar sin icke-världsliga och gränsöverskridande karaktär: genom att uppvisa förakt för faktapåståenden, snarare än genom att undvika dem. Detta aggressiva förhållningssätt till fakta må vara ny, men konsekvenserna av det ligger helt i linje med Webers idé om karismatiskt ledarskap. Inte nog med att det ger Trump en aura av att vara icke-världslig och överskridande, det skapar också en trosbaserad verklighet där han ensam äger rätten att definiera vad som är rätt och fel, sant och falskt.

För ledarskapsforskare är det mest akuta uppdraget inte bara att förstå och kritisera ledarskapet hos postfaktiska ledare som Trump. Den mer grundläggande uppgiften är att ompröva ledarskap som sådant. Detta gäller inte minst den klyfta som Webers karismatiska ledarskap skapat mellan vanliga människor (som är bundna av lagar och traditionella normer) och extraordinära människor (som förväntas överskrida dessa normer), och likaså att uppmärksamma att separationen mellan chefskap och ledarskap är en del av de ledarskapsproblematiker vi i dag står inför. ■

*Den här texten är baserad på artikeln "Donald Trump's war on facts is the latest play in a long-established tradition to create a post-truth reality" av Sverre Spoelstra, publicerad i tidskriften The Conversation den 24 oktober 2019.*

---

#### Litteratur

- Agamben, G. (2019). *Creation and anarchy: The work of art and the religion of capitalism*. Stanford: Stanford University Press.
- Arendt, H. (1968). *The origins of totalitarianism*. Orlando: Harcourt.
- Spoelstra, S. (2018). *Leadership and organization: A philosophical introduction*. London: Routledge.



**Axel Brechensbauer,  
Maria Grafström, Anna Jonsson  
& Mikael Klintman**

## Att nå bortom grupptänkandet – ett konststycke! ■

### I korthet

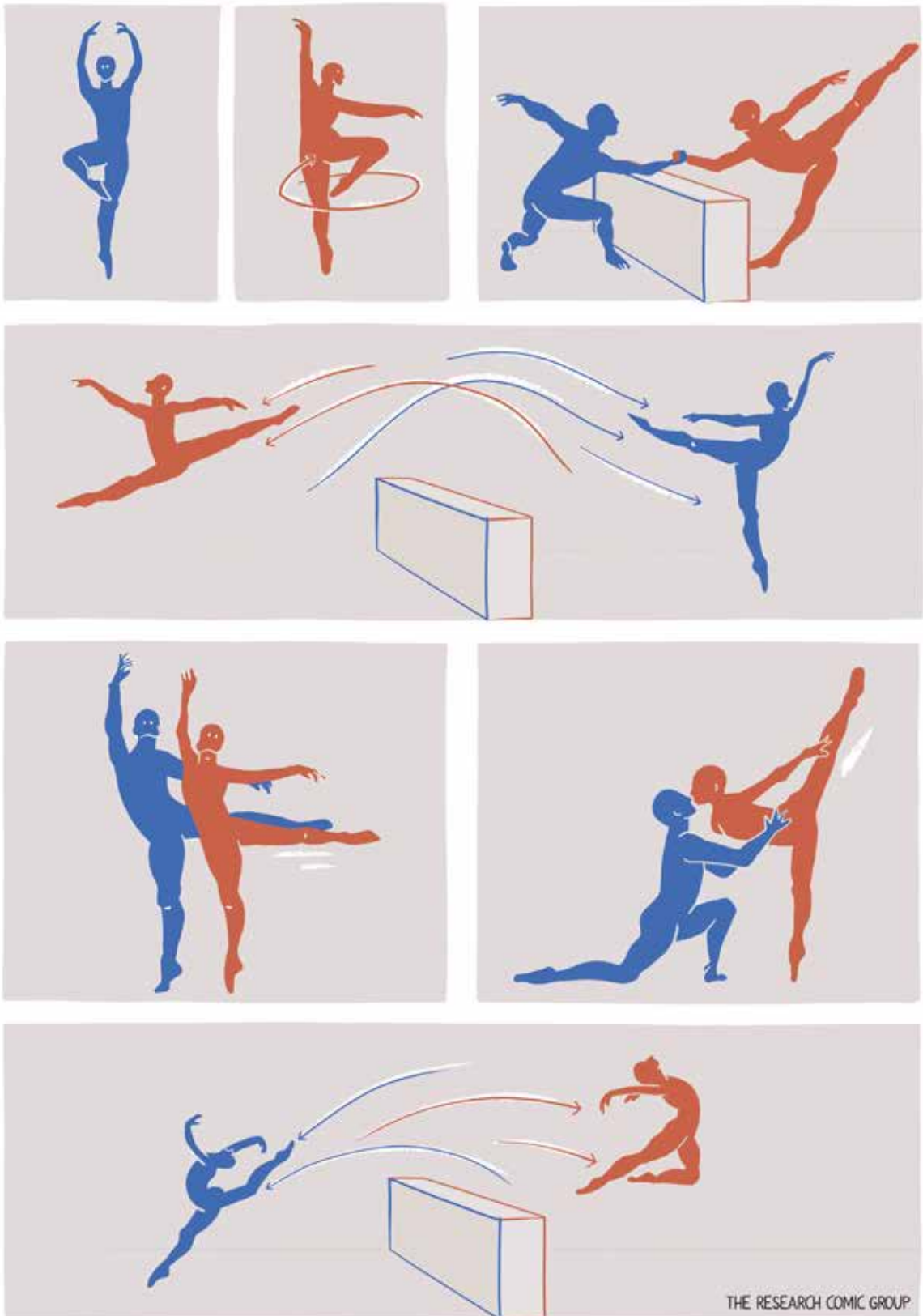
Där konst och vetenskap möts skapas möjligheter att öppna för nya tankar och dialoger. ■

**I tider av alternativ kunskap**, postsanningar och kunskapsresistens blir frågor om varför den vetenskapligt producerade kunskapen är hotad – eller rent av håller på att krackelera – aktuella och viktiga.

Ur akademins perspektiv betraktas vanligtvis hoten mot den vetenskapligt producerade kunskapen som något som kommer utifrån – från dem som misstror vetenskapen. Tydliga exempel är ifrågasättandet av huruvida klimatförändringar verkligen äger rum, idéer om att mässlingsvaccin orsakar autism och förintelseförnekare. Ytterligare ett exempel, som kanske är ännu vanligare, är föreställningen om att organisationer inte får stå stilla – då dör de (!) – utan ständigt måste omorganisera sig (och anamma de senaste managementtrenderna). Tilltron till "alternativa fakta", egenkonstruerade sanningar eller gruppens åsikter väger då tyngre än den vetenskapligt beprövade kunskapen. Grupptänkandet antar en form av kunskapsresistens, snarare än sund skepsis, vilket visas i boken *Knowledge resistance: How we avoid insight from others*.

Men – och detta diskuteras alltför sällan – hoten mot den vetenskapligt producerade kunskapen skapas även av forskarsamhället självt. I tider av fokus på mätbarhet och där styrning av den högre utbildningen ställer krav på att den vetenskapligt producerade kunskapen ska vara både nyttig, relevant och mätbar – hålla god vetenskaplig kvalitet – skapas beteenden som ytterligare riskerar att spä på misstron mot vetenskapens roll i samhället.

Jakten på mätbarhet och att publicera sig i vetenskapliga tidskrifter – och bli citerad av andra forskare – riskerar att skapa ett beteende där forskare enbart riktar sig till likasinnade och bidrar med texter som enbart den egna lilla gruppen kan



Seriebild ur Kampen om kunskap: Akademi och praktik av Brechensbauer m.fl. (2019). Serieskapare: Axel Brechensbauer.

förstå. Utvecklingen mot en allt snävare specialisering inom forskarsamhället medför en tendens att enbart se det egna specialistområdets kunskap som intressant och relevant. Detta bidrar till en kultur som snarare än att öppna upp för andra perspektiv föder ängslighet och en vilja att bekräfta den egna gruppens teorier. Kunskapsresistens finns alltså inte bara bland de grupper där alternativ kunskap och postsanningar dominerar världsbilden. Även forskare kan hamna i kunskapsresistens. En välkänd metafor för det, som dessutom ytterligare spår på misstron mot vetenskapen, är forskaren som sitter i sitt elfenbenstorn, föga intresserad av samhället i övrigt.

## Om författarna

**Axel Brechensbauer** är konceptdesigner och serieskapare. Axel är verksam vid Grow AB och aktuell med serieboken *Saker vi skapar* (Kartago, 2019).

**Maria Grafström** är docent i företagsekonomi och organisationsforskare på Score vid Handelshögskolan i Stockholm och Stockholms universitet.

**Anna Jonsson** är docent i företagsekonomi vid Lunds universitet, och organisationsforskare vid Score.

**Mikael Klintman** är professor i sociologi vid sociologiska institutionen, Lunds universitet. ■

För att råda bot på denna nidbild av forskaren hörs därför rop om att forskarsamhället behöver kommunicera den vetenskapligt producerade kunskapen till allmänheten – göra den begriplig, nyttig och relevant. Det tar sig ibland uttryck i en motsatsbild, där forskaren i stället beskrivs som en saluförande på ett marknadstorg. Men i strävan efter att få genomslag – nå igenom bruset – skapas en annan typ av beteende och ängslighet. Krav på nyttiggörande och genomslag höjer andra varningsflaggor. I viljan att vara "populär" och kommunicera "populärvetenskapligt" riskerar forskaren att drabbas av populism, och därmed styras av andra gruppers tänkande. Att nå ut och konkurrera om allmänhetens tid och uppmärksamhet kräver nämligen också anpassningar till medielogikens krav på förenkling, dramaturgi och konflikt. Konsekvensen blir att tvärsäkra och polemiska kunskapsresultat premieras, medan forskningsprocessen – kunskapandet – och den komplexitet som kännetecknar kunskap osynliggörs.

Kanske är det inte alltid så enkelt att vara sunt skeptisk, ens bland forskare själva. Försöken att leva upp till stundtals motstridiga krav om att vara både smal och bred – det vill säga hålla hög inomvetenskaplig kvalitet och samtidigt vara nyttig och relevant för samhället i stort – är ett balansnummer, där ett misslyckande riskerar bidra till ytterligare misstro mot den vetenskapligt producerade kunskapen.

I ett försök att bidra till sund skepsis och skapa förståelse för frågan om kunskap och vetenskap, har vi – en serieskapare och tre forskare – därför tagit initiativet till essäsamlingen *Kampen om kunskap – Akademi och praktik*. Genom att låta vetenskapen möta seriekonsten ville vi utforska nya format för hur vi kan kommunicera forskning för att fånga allmänhetens och makthavares intresse och uppmärksamhet. Initiativet ska ses i ljuset av – och hämtar inspiration från – andra försök att nå ut med den vetenskapligt producerade vetenskapen, men syftet är också att bidra till en diskussion om att samhället är i behov av mer kunskap och bildning för att möta hoten om kunskapsresistens. Som exempel kan nämnas

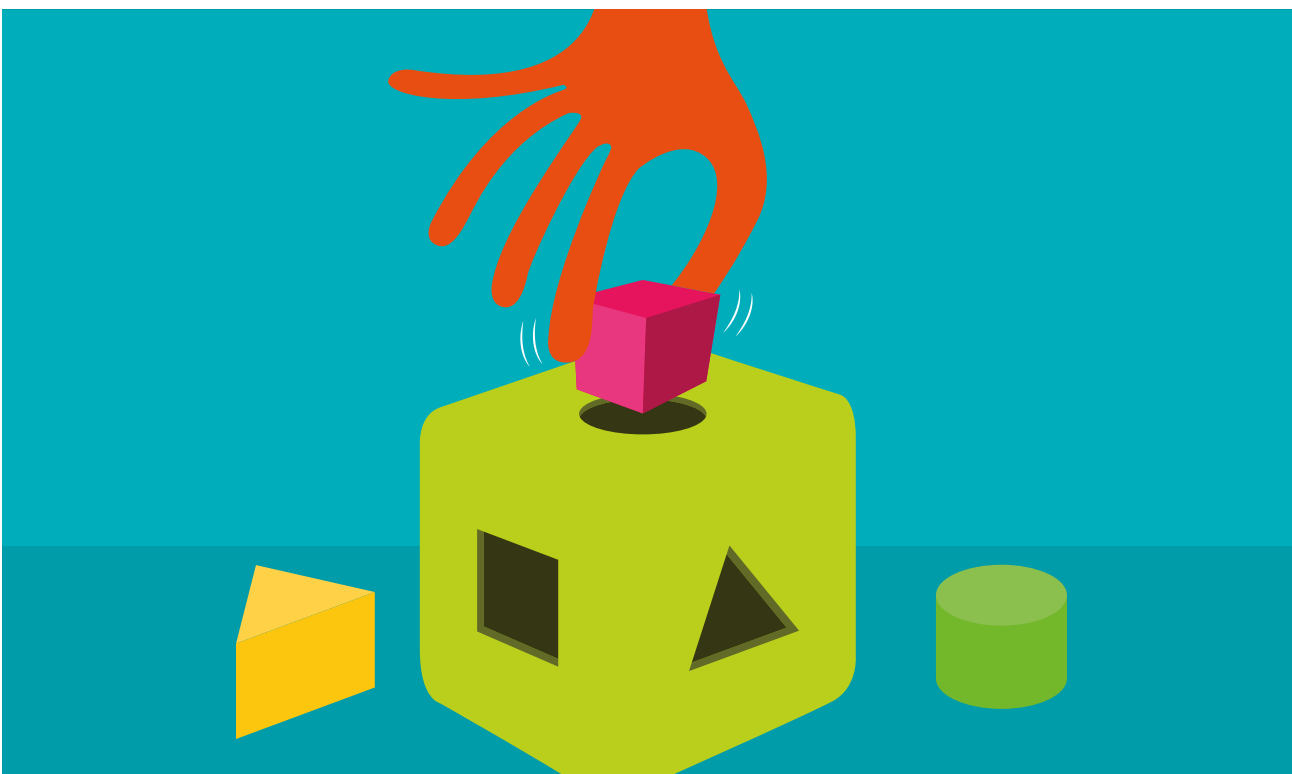
Handelshögskolans "Art initiative", Stockholms universitets "Accelerator", samarbetet mellan Nobel Prize Museum och Dramaten med "Performance lectures", och Lunds universitets samarbete med Moderna museet och utställningen "Sensing nature from within".

Seriekonsten är särskilt intressant att möta vetenskapen med eftersom den kan bidra till att förenkla, utan att förminska, och samtidigt öppna för att det antydda och icke-skrivna blir synligt. Genom att låta en vetenskaplig essä speglas i en seriebild genereras en ingång till den vetenskapliga texten som är mer emotionell och intresseväckande – ambitionen är att locka in läsaren i essäistens tankevandring, men också att öppna för egna tankar kring seriebilden. På så sätt etableras ett slags dialog med läsaren när hen närmar sig den vetenskapliga texten genom bilden. För även estetiken är alltså en viktig källa till kunskap. Dess syfte, så som filosofen Alexander Gottlieb Baumgarten har beskrivit det, är att utforska och beröra våra sinnen och inte enbart människans kognitiva förmåga. Genom konsten, och i vårt fall seriekonsten, kan vi gestalta det som inte ryms i explicita ord och nå andra sinnen. Förespråkare för konstbaserade metoder menar också att det erbjuder möjligheter att nå ett djupare engagemang för att kunna både ifrågasätta och agera, och inte bara kritisera och konstatera.

Med inspiration från konstbaserade metoder har vi också dragit viktiga lärdomar av att låta mötet genomsyra vår egen



Genom konsten, och i vårt fall seriekonsten, kan vi gestalta det som inte ryms i explicita ord och nå andra sinnen"







Att oliktankande kan skapa nödvändig friktion för att tänka eller göra på nya sätt har sagts många gånger förut, men tål att upprepas”

process och vårt kunskapande. Vi har i diskussionerna kring essäerna och seriebilderna – likt rumpnissarna i Ronja Rövardotter – ställt frågor till varandra om ”vaffor då då?”. Vårt möte och vår process har stimulerat till frågor och nya tankar, och vi har på så vis luckrat upp våra egna föreställningar. Förespråkare för mötet mellan vetenskap och konst menar att mötet är ett sätt att åstadkomma ett reflexivt lärande. I vår process blev det också tydligt att vi läste in olika saker i essäerna, och i samtalet om seriebilden kunde vi se andra saker i texten. Genom seriebilden blev det svårare att undvika insikter från andra.

Mötet mellan vetenskap och konst har hittills främst diskuterats som ett sätt att kommunicera forskning – som ett sätt att nå ut med forskningsresultat till allmänheten. Men med lärdomar från vårt eget försök menar vi att mötet också kan – och bör – ses som ett sätt att värja sig mot kunskapsresistens. Därför bör mötet i större utsträckning genomsyra också själva kunskapandet, vilket också diskuteras i *Samverkan: Om konsten att veta och skapa tillsammans*. I skärningspunkten mellan konst och vetenskap skapas möjligheter att nå bortom grupptänkandet genom att det öppnar för nya tankar och dialoger. Det kan ses som ett motmedel och trick för att inte drabbas av kunskapsresistens, men också som ett sätt att tala om det.

Forskare inom humaniora och samhällsvetenskap, men även samhällsengagerade medborgare, har på sistone höjt rösten om behovet av mer kunskap och bildning för att förstå vår samtid och varför vi ser en ökad skepticism gentemot vetenskapens roll i samhället. Det är en reaktion mot de ideologiska röster som ofta uppfattas vilja avvärja det demokratiska samhället. Genom att söka förklaringar till hoten både utanför och innanför akademien kan vi bättre förstå vår samtid och få en bättre bild över hur vi tillsammans kan stå upp för vetenskapens roll i ett demokratiskt samhälle.

Att oliktankande kan skapa nödvändig friktion för att tänka eller göra på nya sätt har sagts många gånger förut, men tål att upprepas. Att mötas och låta sig inspireras av andra gruppers tänkande, och samtidigt uppleva att inspirationen är ömsesidig, kan dessutom bidra till den lust och energi som den egna gruppen kanske inte alltid lyckas förmedla i jakten på att vilja veta mest och vara bäst i gruppen. ■

#### Litteratur

- Brechensbauer, A., Grafström, M., Jonsson, A. & Klintman, M. (2019) (red.). *Kampen om kunskap – Akademi och praktik*. Stockholm: Santéus.
- Jonsson, A. (2020). *Samverkan: Om konsten att veta och skapa tillsammans*. I: H. Rahm (red.). *I Pallas Athenas huvud: Hundra år av humaniora*. Göteborg & Stockholm: Makadam.
- Klintman, M. (2019). *Knowledge resistance: How we avoid insight from others*. Manchester: Manchester University Press.





KORTA:

PORTRÄTT AV **Emma Björner**

**O&S:** *Vem är du?*

**Emma:** Jag är forskare vid Gothenburg Research Institute, Handelshögskolan i Göteborg och lektor vid Institutionen för Strategisk Kommunikation, Lunds Universitet. Min forskning handlar om hållbar turism och marknadsföring och utveckling av platser och destinationer.

**O&S:** *Vad arbetar du med just nu?*

**Emma:** Jag arbetar i forskningsprojektet Turismens roll i Multikulturella Samhällen (TiMS) och fokuserar just nu på marknadsföring och utveckling av destinationer som landet Sverige och orten Dals Långed. Jag arbetar även i EU-projektet URBiNAT som handlar om utveckling av hållbara städer och ekonomiskt svaga områden, där vi just nu utvecklar digitala verktyg för att engagera invånare i sju europeiska städer.

**O&S:** *Hur skulle du beskriva företagsekonomiskt tänkande?*

**Emma:** För mig handlar företagsekonomiskt tänkande mycket om begrepp, bilder och idéer från företagsekonomi som kopplas ihop med andra områden och fenomen, så som städer, digitalisering, hållbarhet, turism, mångkultur och integration. ■

*Vilken roll borde vara företagsekonomins i samhället?*

**1.** Företagsekonomi ska bedriva högkvalitativ forskning och kritiskt granska förhållanden, händelser och fenomen. Det är viktigt med praktisk forskning som företag och beslutsfattare har användning av. Företagsekonomi har en central roll som kunskapspridare och forskningen bör i högre grad populariseras och spridas i samhället.

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

**2.** Hållbarhet i dess breda bemärkelse (ekonomisk, ekologisk, social och kulturell hållbarhet) är den viktigaste frågan som genomsyrar alla företagsekonomiska områden och ämnen på ett eller annat sätt. Det är viktigt att svensk företagsekonomi tar sitt ansvar och integrerar hållbarhet i forskning och utbildning, vilket vi lyckligtvis ser alltmer.

*Varför?*

**3.** Företagsekonomi har stor möjlighet att påverka nuvarande och framtida ledare mot en hållbar utveckling. I Sverige har vi dessutom ett försprång när det gäller hållbarhet och en image som ett hållbart land med hållbara produkter och tjänster, städer och destinationer. Företagsekonomi kan hjälpa till att bibehålla detta försprång genom att forska, utbilda och kommunicera om problem och utmaningar, lösningar och möjligheter. ■



## Varning för samhälls-ekonomiska kalkyler!

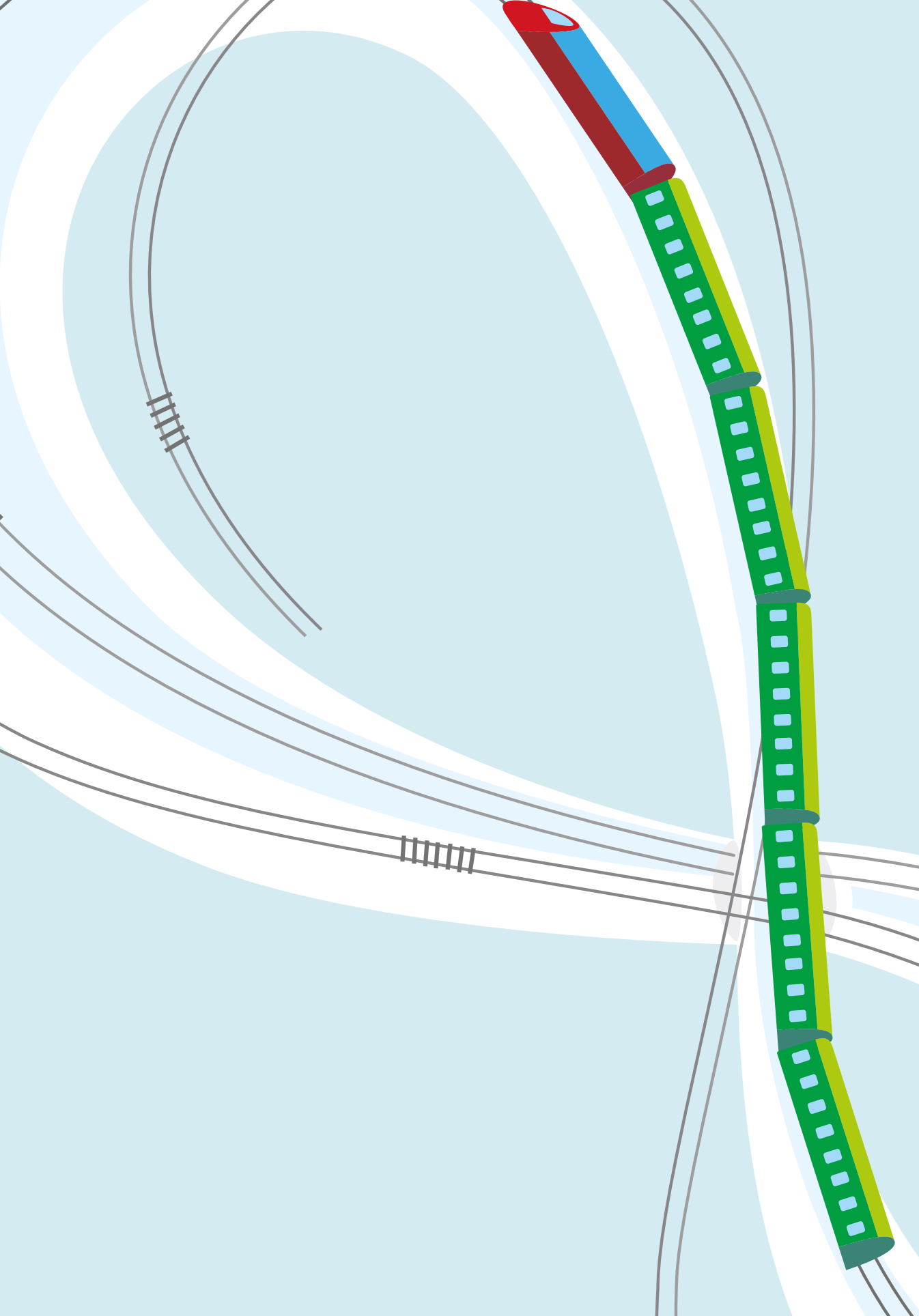
### I korthet

De är vilseledande, de antyder totalitära anspråk och de förenklar för mycket. ■

**Så kallade samhällsekonomiska kalkyler** är en företeelse som har kritiserats ända sedan deras lansering i större skala i Sverige för runt femtio år sedan. Ändå används de fortfarande inom en del statlig verksamhet, framför allt inom transportområdet, och ibland dyker de till och med upp som argument i debatter om genuint politiska och långsiktiga frågor. Ett av de senaste exemplen utgör frågan om investering i nya stambanor för järnvägen; där har vissa debattörer, bland dem flera forskare i nationalekonomi, hänvisat till kalkyler som skulle visa att sådana investeringar är "samhällsekonomiskt olönsamma" och därför inte borde genomföras. Vad betyder det? Hur vet de det? Och varför ska det avgöra vilken investering som görs? Det är frågor som den intresserade medborgaren bör ställa sig.

Det är tacksamt att jämföra samhällsekonomiska kalkyler med de kalkyler som görs i företag och som lärs ut i den företagsekonomiska disciplinen. Idén om kalkylen är gammal och blev tidigt viktig i företagsekonomisk doktrin, och den verkar ha varit en inspirationskälla för dem som utvecklat idén om samhällsekonomiska kalkyler. Men i företagsekonomi är kalkylens art och användning helt annorlunda. Jag ska därför börja med att beskriva företagsekonomiska kalkyler av investeringar för att sedan visa på den stora skillnaden mot samhällsekonomiska kalkyler.

Idén med en företagsekonomisk investeringskalkyl är att försöka prognosticera hur framtida betalflöden in och ut från företaget påverkas av en viss investering – blir nettot positivt eller negativt? Ofta kompletteras denna prognos med en värdering som har med tid att göra: genom att använda en positiv så kallad kalkylränta läggs inte samma vikt vid betalflöden som inträffar långt fram i tiden som vid dem som inträffar tidigare. En sådan värdering kan motiveras på flera mer eller





Det är långt ifrån säkert att kalkylerna får någon större betydelse för vilka investeringar som görs”

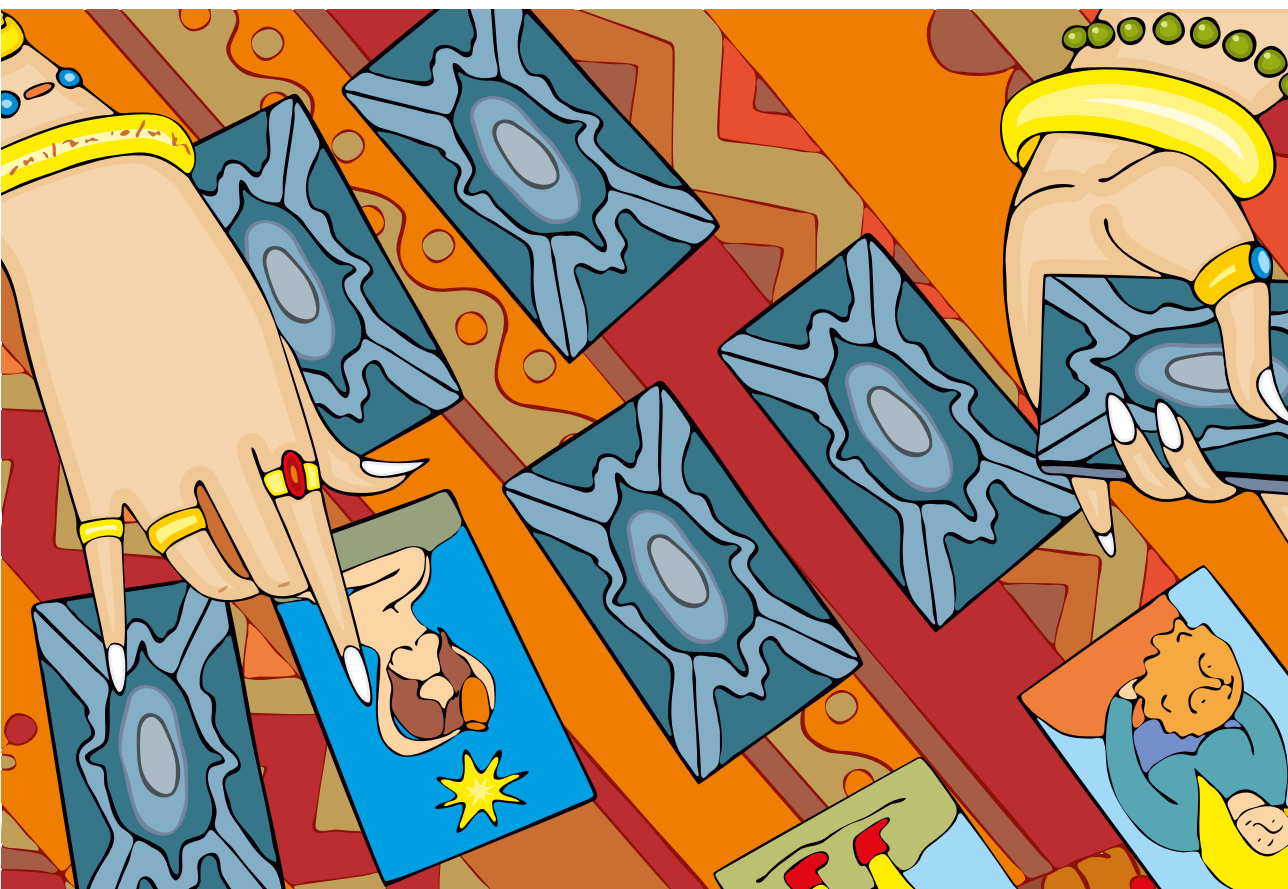
mindre sofistikerade sätt, som alla har att göra med företagets vinstmål: till exempel att pengar till investeringen måste lånas till ränta och att lånen därför bör kunna återbetalas så snart som möjligt, eller att företaget behöver använda pengar till nya investeringar så snart som möjligt. Även om man försöker basera sina prognoser på fakta, vad som redan hänt, så innehåller kalkylen i sig inga fakta, bara prognoser om betalflöden och en värdering av tid.

I företag används numera ofta kalkyler vid åtminstone vissa investeringsbeslut. Men det är långt ifrån säkert att kalkylerna får någon större betydelse för vilka investeringar som görs. Beslutsfattare är medvetna om att prognoser är osäkra och gör kanske andra gissningar än de som gjort kalkylen. Beslutsfattare tar också kalkyler med en nypa salt därför att de vet att olika grupper i ett företag har olika intressen och önskar att få igenom ”sin” investering, något som lätt leder till glädjekalkyler där inkomster överskattas och utgifter underskattas. Vidare är det lättare att förutse den närliggande kostnaden för investeringen och dess omedelbara konsekvenser än det är att förutse långsiktiga konsekvenser; det leder lätt till att kortsiktiga rationaliseringsinvesteringar ser bättre ut i kalkylen än långsiktiga satsningar på förnyelse och utveckling. I många branscher skulle en sådan kortsiktighet hota företagets överlevnad. Och kalkyler är inte heller särskilt relevanta för investeringar som är nödvändiga om företaget ska kunna fortsätta konkurrera inom sin bransch. Ibland är en aldrig så stor kalkylerad lönsamhet irrelevant om investeringen innebär för stora risker för exempelvis yttre miljö eller arbetsmiljö.

Sist men inte minst handlar företagande till stor del om vilja: att välja en strategi som man tror på och genomdriva den. Då blir vissa investeringar självklara och inte något man behöver kalkylera. I företagsekonomisk litteratur talar man därför om vissa investeringar som inriktningsinvesteringar – investeringar som bestämmer företagets långsiktiga inriktning.

De som arbetar med samhällsekonomiska kalkyler har ett helt annat sätt att se på kalkyler och investeringar. Visserligen utgår de ofta från en investeringskalkyl som liknar företagets: de prognostiserar finansiella konsekvenser för staten av en tänkt investering. Men i stället för att avsluta kalkylerandet där så för de in en mängd andra tänkbara konsekvenser i själva kalkylen, konsekvenser som man i en företagsekonomisk kalkyl lämnar till beslutsfattarna att beakta vid sidan av kalkylen. På transportområdet kan det till exempel handla om en investerings effekter på olycksfrekvens eller resenärers tidsvinster.

Att lägga in sådana icke-monetära effekter i kalkylen bety-



der att man också måste värdera dem. Och den måttenhet som brukar användas för alla slags konsekvenser har man hämtat från den företagsekonomiska kalkylen, nämligen pengar. Men medan den företagsekonomiska kalkylen faktiskt bara handlar om pengar så handlar den samhällsekonomiska kalkylen om så mycket annat. Det får den minst sagt absurda konsekvensen att man måste sätta ett värde i kronor på ett människoliv som förloras vid en olycka liksom på en tidsvinst för en grupp personer. Och genom en positiv kalkylränta blir människors liv och hälsa i framtiden mindre värda än nu. Och så håller man på.

Spelar det här någon roll? Nej, kanske inte om kalkylerna utförs på kalkylerarnas egen kammare eller i samspel med likasinnade. Men när sådana här kalkyler används som slagträn i den offentliga debatten blir det mer problematiskt. Som jag ska förklara nedan blir kalkylerna lätt vilseledande, de antyder totalitära anspråk och de förenklar för mycket.

Anhängarna brukar tala om att de har räknat ut den samhällsekonomiska "lönsamheten" av en investering, ibland till och med uttryckt som att en viss investering innebär att vi får tillbaka exempelvis 40 öre på varje insatt krona. Det är djupt *vilseledande*. Man lånar språk hämtat från den företagsekono-

## Om författaren

**Nils Brunsson** är professor i företagsekonomi och verksam vid Uppsala universitet och Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor (Score). ■

miska kalkylens inriktning på finanser och låter det beteckna helt andra företeelser. Pengar används metaforiskt. Men för den oinvigda medborgaren är det lätt att tro att det handlar om pengar på riktigt, och det blir lätt att tolka "lönsamheten" som inkomster och utgifter för statskassan eller för skattebetalarna.

Samhällsekonomiska kalkyler är också *svåra att förena med demokratiska värderingar*. Genom att kalkylen är tänkt att inkludera allt, blir ambitionen i praktiken att fatta beslutet i stället för att ge underlag för det. Den som kalkylerar gör värderingar och avvägningar som i en demokrati är tänkta att göras av ansvariga politiker som måste motivera sina beslut och som ställs till ansvar för dem.

Det vimlar av kontroversiella politiska värderingar i samhällsekonomiska kalkyler. Människor tycker olika; de fäster olika mycket avseende vid sådant som olycksrisker och olika gruppers tidsbesparingar. Och den grundläggande idén att tidsbesparingar och olycksskador alls är jämförbara och kan mätas med ett gemensamt mått utgör en mycket speciell värdering som kanske delas av några men långtifrån av alla. Demokratien är till för att avgöra den här typen av kontroversiella frågor.

Att använda en positiv kalkylränta som gör effekter på kort sikt viktigare än de på lång sikt (till exempel att det är en större förlust om många skadas i olyckor om fem år än om femton) är också en speciell värdering som kanske några medborgare och politiker delar men som inte delas av dem som tänker långsiktigt. Ta exemplet med stambanor. De nuvarande stambanorna har hittills fungerat i hundrasextio år, och investeringen i nya gör kanske nytta under minst lika lång tid. Men en kalkylränta på, säg, fyra procent gör att den nytta av en investering som uppstår om tjugo år ses som mindre än hälften så viktig som dagens kostnader och nytta, och nyttan om femtio år blir i stort sett ointressant.

Sist men inte minst handlar politik åtminstone ibland inte om att prognosticera framtiden utan om att skapa den. Investeringar i olika transportmedel handlar om vilket samhälle vi vill ha i framtiden. Det går inte att räkna fram utan är en genuint politisk fråga.

Givetvis ska alla värderingar luftas i den offentliga debatten, men det är sällan eller aldrig som förespråkare för samhällsekonomiska kalkyler redogör för och försvarar alla de politiska värderingar deras kalkyler bygger på.

En samhällsekonomisk kalkyl innebär en enorm *förenkling*. Genom att sammanfatta ytterst komplexa företeelser i ett mått finns risk att det extremt komplexa framstår som extremt enkelt. Sådana drastiska förenklingar är typiska för populistisk politik. Populister försöker övertyga om att det



finns en vilja, "folkets", och att folket vet att det finns enkla lösningar på alla samhällsproblem som inte de andra politikererna tar till sig. De som hänvisar till samhällsekonomiska kalkyler gör samma anspråk på att det går att radikalt reducera komplexitet, men här är det inte folket som vet bäst utan experterna. Och de politiker som inte följer kalkylerna i sina beslut kan anklagas för att inte förstå eller för att inte vara rationella.

Det saknas inte alternativa sätt att ge beslutsfattare underlag till deras beslut – alternativ som respekterar att legitima beslutsfattare är de som ytterst ska avgöra vad som ska göras och där värderingar görs tydliga snarare än otydliga. Och samhällsekonomiska kalkyler har som sagt kritiserats i minst ett halvt sekel. Men det har inte hjälpt – utvecklingen hittills tyder på att vi kommer att få leva med dem ett bra tag till. Vi får hoppas på reformer snarare än revolution. Här är mina blygsamma önskemål om reformer:

När de som arbetar med samhällsekonomiska kalkyler deltar i den offentliga debatten borde de anstränga sig betydligt mer för att redogöra för alla de mycket speciella värderingar de gjort och försvara dem i stället för att reducera sina argument till en siffra. Att försvara sina värderingar är något som förväntas av andra debattörer.

Kalkylerarna borde sluta använda pengar som metafor och i stället använda mindre vilseledande begrepp. En mindre mystifierande strategi vore att använda mer neutrala ord, exempelvis poäng. "Eftersom jag ger ett offrat människoliv  $x$  minuspoäng och en statsutgift på en miljard kronor  $y$  minuspoäng, en tidsvinst på en timme för en miljon resenärer  $z$  pluspoäng så blir nettot minus 5 poäng, och därför tycker jag inte att den här investeringen ska genomföras", vore en presentation som tydligare framställde vad det handlar om. Och som lättare skulle ge upphov till nyfikna frågor från andra medborgare om varför man gör just dessa värderingar.

Också politiker borde vara mer varsamma med samhällsekonomiska kalkyler. Det finns en tendens att politiker hänvisar till kalkyler och idén om "samhällsekonomisk lönsamhet" när det passar deras syften och negligerar kalkyler när det inte gör det. En sådan hantering kan kanske ses som ett tecken på att politikerna är självständiga i sitt förhållande till experter, något som man bör förvänta sig av dem. Men problemet är att de politiker som alls hänvisar till samhällsekonomiska kalkyler på sikt undergräver sin egen auktoritet, bidrar till förenkling och undviker tydliga argument om varför de tycker som de gör.

Att tro att alla skulle överta företagsekonomin och företagens mer pragmatiska syn på kalkyler är däremot nog att hoppas för mycket. ■



Kalkylerarna borde sluta använda pengar som metafor och i stället använda mindre vilseledande begrepp"





Livia Johannesson och  
Carl Yngfalk

## Privatiserad sjukvård 2.0 – offentlig-privat samverkan i fallet Nya Karolinska Solna

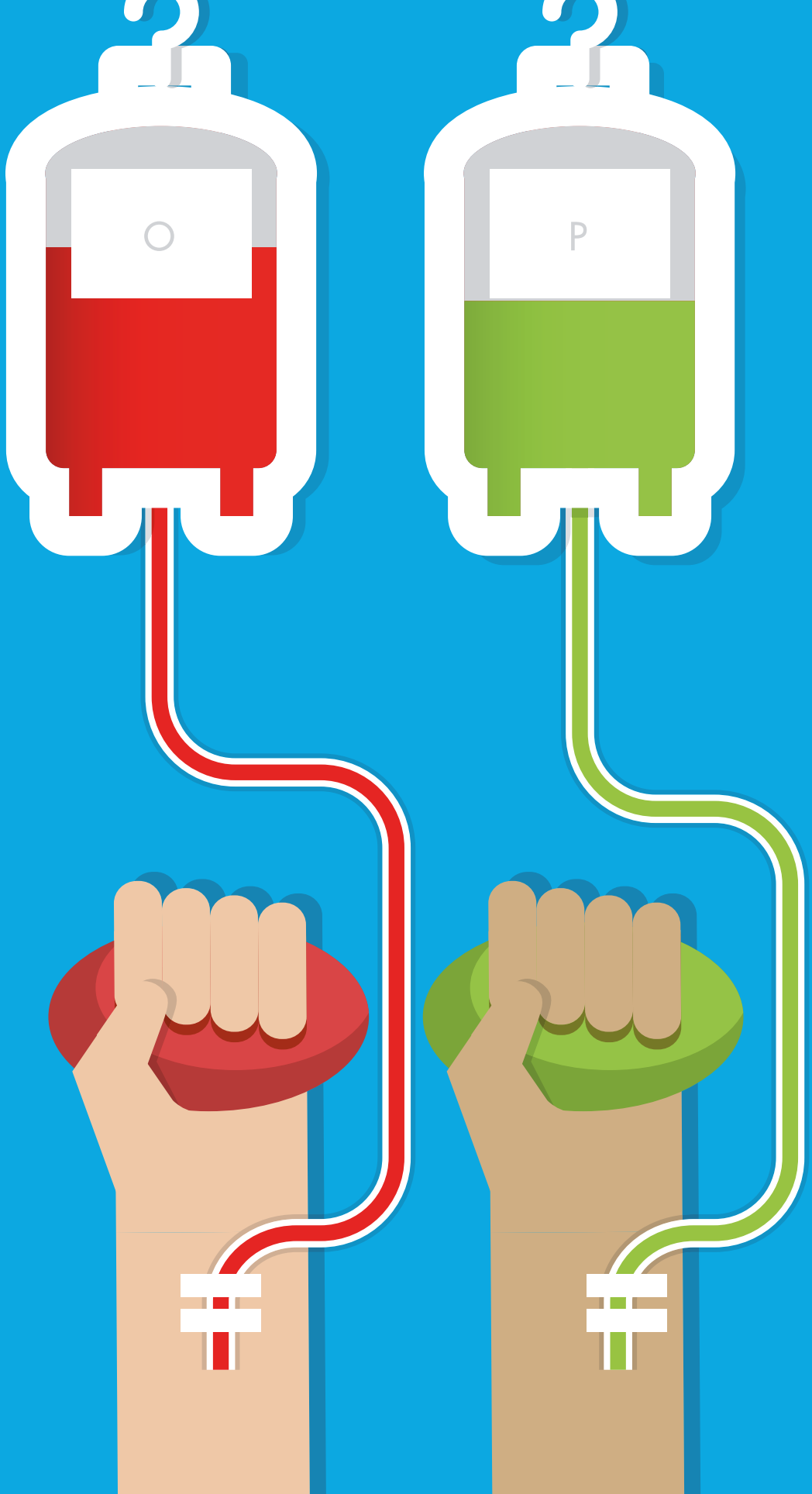
### I korthet

Vad händer när gränsen mellan privat och offentlig välfärd blir alltmer diffus? ■

**Det kan knappast ha undgått någon** som läser svensk dagspress att Region Stockholms nybyggda universitetssjukhus Nya Karolinska Solna (NKS) under de senaste åren har fått utstå mycket kritik. En stor del av den offentliga debatten kan beskrivas som driven av en förenklad ekonomisk analys som mynnar ut i en kritik om att sjukhuset har blivit dyrare än nödvändigt. Förklaringen till "fördyringen" har inte minst i dagspressen tillskrivits den upphandlings- och finansieringsmodell, så kallad offentlig-privat samverkan (OPS), som Stockholms läns landsting (numera Region Stockholm) 2008 valde för uppförandet av sjukhuset.

OPS går i stora drag ut på att en privat aktör ersätter den offentliga aktörens roll som finansiär, uppförare och förvaltare av en offentlig verksamhet, till exempel ett sjukhus. Till skillnad från sedvanliga upphandlingsmodeller beställer den offentliga aktören en tjänst med tydligt specificerade funktioner, inte en viss utformning eller teknisk lösning. Den privata aktören står även för finansieringen över en förutbestämd tidsperiod och därmed för den finansiella risken och erhåller ett årligt vederlag eller "hyra" i gengäld.

I ett flerårigt forskningsprojekt vid Stockholms universitet har vi studerat hur OPS rättfärdigades och implementerades – legitimerades – i NKS-projektet. Våra studier visar hur ideologiskt drivna aktörer i och kring projektorganisationen för NKS lyckades skapa goda förutsättningar för en OPS, trots till en början dåliga förutsättningar med starkt motstånd från både opposition och förvaltning. Exempelvis hade två landstingsutredningar genomförda i sjukhusprojektets initiala fas



pekat på stora risker relaterat till bristen på erfarenhet av OPS-projekt i Sverige. Dessa utredningar betonade också att landstinget hade väldigt goda möjligheter att själva ta upp lån för sjukhuset med fördelaktigare ränta än en privat aktör. Utredningarna rekommenderade sammantaget att en konventionell samverkansmodell skulle användas för NKS-projektet snarare än en OPS.

I juni 2008, endast några år och ett politiskt majoritetsskifte senare, beslutade landstingsfullmäktige trots detta att använda OPS. Efter att landstinget själva gått in med en mindre del av finansieringen slöts 2010 ett avtal med ett privat konsortium om att projektera, bygga och på över tjugo års sikt (till och med 2040) underhålla det nya universitetssjukhuset i Solna.

Utifrån vårt organisationsteoretiska perspektiv på kommersiella idéers makt att påverka och styra förändringar i offentlig sektor tar vår analys oss bortom den offentliga debattens spekulationer om eventuella fördyringar i valet av upphandlingsmodell. Vårt fokus ligger i stället på hur gränsen mellan offentligt och privat blir alltmer diffus inom välfärden samt konsekvenserna av detta för sjukvården, demokratiskt beslutsfattande och synen på ansvar inom politiken. I det följande presenterar vi några av de viktigaste resultaten av vår analys. Vår förhoppning är inte bara att bidra med en ökad förståelse för hur och varför OPS-modellen valdes för NKS av regionpolitikerna i Stockholm, utan vi vill också framhäva betydelsen av en samhällsvetenskapligt driven offentlig debatt om välfärden där fokus ligger på hur ideologiska krafter skaffar sig och får utrymme och därigenom makt i centrala beslutsfattandeprocesser, samt konsekvenserna av detta, snarare än på spekulationer om eventuella fördyringar i termer av kronor och ören.

OPS som upphandlingsmodell för NKS motiverades på en övergripande nivå utifrån resonemanget att en ökad närvaro av kommersiella aktörer i offentlig verksamhet leder till effektivitet och därigenom bättre ekonomiska förutsättningar. Detta grundar sig, för att lyfta blicken något, i neoliberala idéer och antaganden om konkurrens och marknadens innovationskraft. Dessa idéer, vilka kraftigt präglar västerländsk ekonomisk politik sedan flera decennier, anses vara lösningen på problem med resursbrist och ökade kostnader inom offentlig sektor och är därmed på intet sätt nya inom Stockholms sjukvårdspolitik. Inget annat landsting i Sverige har lika stor andel privata aktörer involverade i det offentligt finansierade sjukvårdssystemet som Stockholm. Men även om idéerna som ligger till grund för OPS-modellen var fast förankrade i Stockholmspolitiken sågs OPS:ens finansieringslösning initialt som en radikal form av marknadslösning. Privata



## Om författarna

**Livia Johannesson** är statsvetare vid Score, Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor, Stockholms universitet. Förutom att studera megaprojektet Nya Karolinska Solna forskar Livia om gränserna mellan politik och juridik, svensk flyktingpolitik och förvaltningsrätternas roll i demokratin.

**Carl Yngfalk** är forskare vid Score, Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor, Stockholms universitet. I sitt arbete fokuserar han på frågor om makt och etik på marknaden, med ett särskilt fokus på marknadsiering och kommersiella diskursers utbredning i människors vardagsliv. ■

företag som utförare av sjukvård var inget nytt, men att låta privata aktörer ta upp lån och därmed tillhandahålla kapital åt landstinget var ett oprövat grepp och något som både den rödgröna oppositionen och tjänstemannaorganisationen ansåg var kontroversiellt. Hur kom det sig då att det ändå blev denna obeprövade och kontroversiella marknadslösning som fick företräde i Stockholms sjukvårdspolitik gällande NKS?

Politiskt hade OPS för NKS lyfts fram av de borgerliga partierna i landstinget sedan diskussionerna om att renovera universitetssjukhuset satte fart i början av 2000-talet. De rödgröna partierna var däremot emot detta, även om de var överens med de borgerliga partierna om att bygga ett påkostat, modernt och mindre universitetssjukhus i stället för att renovera det befintliga sjukhuset. När de rödgröna partierna fick majoritet i landstinget efter valet 2002 lades därför OPS-idén på is, medan planeringen av NKS i enlighet med konventionell samverkansmodell fortskred. År 2006 var det emellertid maktskifte i landstinget igen, varpå OPS återkom på agendan, åter som en alternativ lösning för NKS. I vår forskning visar vi hur främst tre strategier användes inom den projektorganisation som tillsattes av de styrande politikerna för att minska motståndet mot OPS och därmed skapa bred politisk legitimitet för modellen.

Den *första strategin* handlade om att legitimera OPS som det bästa alternativet jämfört med traditionella former av upphandlingsmodeller. För att lyckas med det omprioriterades vilken kunskap och kompetens som gavs företräde i organisationen av projektet. Eftersom landstingets egna tjänstepersoner inte var villiga att erkänna OPS som det bästa alternativet för NKS ersattes deras insikter och kunskap med extern expertis i form av managementkonsulter. Två olika konsultfirmor, varav den ena var välkänd för sin involvering i den internationella marknaden för OPS-projekt, anlätades för att utreda OPS som alternativ upphandlingsmodell i NKS-projektet. Konsultbolagen inte bara framhävde utan idealiserade också OPS i relation till konventionella upphandlingsmodeller. Konsulternas rekommendationer gavs sedan företräde i beslutsfattandet framför de kritiska röster som faktiskt förekom inom förvaltningens tjänstepersonsorganisation. Därmed lämnades det "öppet" för den politiska majoriteten i landstingsfullmäktige att själva avgöra frågan givet deras ideologiska ståndpunkter. I juni 2008 beslutade landstingsfullmäktige med knapp majoritet att använda OPS som upphandlingsmodell, i stort baserat på konsulternas utlåtanden utan hänsyn till deras särintressen för OPS-projekt i Sverige.

Den *andra strategin* för att legitimera OPS handlade om hur projektorganisationen hävdade att konkurrens präglade

anbudsprocessen, trots att så inte var fallet. Tanken med en OPS är att flera anbudsgivare ska konkurrera om beställningen, och därigenom kan den offentliga aktören pressa ner priset genom att ställa de konkurrerande alternativen mot varandra. För att tillmötesgå krav från den politiska oppositionen lovade den borgerliga majoriteten att en OPS-upphandling endast skulle ske om förväntad konkurrens kunde uppnås i upphandlingsprocessen. Trots förväntningar om minst två till fem olika anbudsgivare, och stora ansträngningar från landstingets sida för att marknadsföra NKS-projektet på den internationella byggmarknaden, lyckades man dock bara få in ett enda anbud, från byggföretaget Skanska. I stället för att – som utlovat – avbryta processen gick landstinget vidare med förhandlingar med Skanska om ett OPS-avtal genom att skapa ett fiktivt referensobjekt som fungerade



En viktig lärdom är att den politiska viljan ofta trumfar mekanismer för trögrörlighet och kritiskt tänkande”

som ”spökanbudsgivare” respektive sekretessavtal som inte tillät involverade parter att berätta om bristen på anbud förrän avtalet var klart. Trots att idén om konkurrens hade beskrivits som en av förutsättningarna för en lyckad OPS röstade alltså landstingspolitikerna 2010 ja till att sluta ett OPS-avtal som sträcker sig till och med 2040 med den enda anbudsgivare som visat intresse.

Den *tredje strategin* som användes för att legitimera OPS var kopplad till projektorganisationens styrning av sitt anseende, det vill säga sin ”image”. Detta skedde genom främjandet av en elitistisk organisationskultur i projektorganisationens arbete före och under anbudsprocessen, inte minst genom det ledarskap som bedrevs i projektet samt genom att höja statusen och formellt göra om organisationen till en separat förvaltning. Här tillskrevs projektorganisationen ökad prestige, privilegier och ekonomiska fördelar gentemot landstingets övriga förvaltning. Denna på många sätt elitistiska organisationskultur bidrog till att kritik och motstånd mot ledarskapet och dess idoga arbete med att få till ett OPS-avtal, bland annat från involverade tjänstepersoner, ”hölls tillbaka” eftersom tjänstepersoner inte ville riskera sin delaktighet i projektet, som ansågs mycket åtråvärt.

Sammantaget pekar vi genom dessa tre strategier på hur politiska aktörer kan organisera den demokratiska politiska processen så att deras idéer vinner legitimitet trots att det finns starka argument som talar emot. Vad kan vi lära oss av detta? En viktig lärdom är att den politiska viljan ofta trumfar mekanismer för trögrörlighet och kritiskt tänkande, det vill säga överväganden om för- och nackdelar med ett visst förslag. Som samhällsmedborgare kan vi därför inte i första hand

försöka bemöta denna starka vilja hos valda politiker med nya beräkningar av kostnader eller rationella argument om för- och nackdelar (vilket har varit den dominerande journalistiska strategin hittills i frågan om NKS) utan genom att sätta in de enskilda politiska förslagen i ett större idémässigt sammanhang och sedan kritiskt utvärdera vilken politik och vilket samhällsbygge som följer av dessa.

I upphandlingen av NKS visar våra studier slutligen även på de konsekvenser avtalet har för landstingsförvaltningens sätt att arbeta i dag. Centrala idéer i och arbetssätt för OPS-modellen har inte bara fått fäste i organiseringen av NKS-projektet, utan de har också förfinats och utvecklats till den grad att vi i dag kan tala om en "privatiserad sjukvård 2.0", och vi menar att det finns en stor potential att dessa idéer inom en snar framtid kommer att tillämpas på andra håll i förvaltningsorganisationen. Detta gäller bland annat kompetensen att kravställa utifrån funktion och hur man hanterar uppföljning av dessa krav under förvaltningsfasen. Denna utveckling kan i sig förstås som en naturlig följd av att avtalet sträcker sig till och med 2040 – regionen måste helt enkelt finna sätt att förhålla sig till och till och med bemästra avtalet, vare sig de vill eller inte och oavsett förutsättningarna som finns däri.

Detta är en intressant iakttagelse, givet all den kritik som OPS-avtalet har fått utstå i media, från sjukvårdsprofessionerna och även från de högst ansvariga politikerna för NKS-projektet. Det verkar alltså inte som om den medialt drivna kritiken mot OPS har drivit i gång någon allmän idédebatt om hur långt marknaden ska tillåtas ingå i organiseringen av sjukvården eller den offentliga välfärden i stort. Vi ser få tecken på att någon djupare process har uppstått inom Region Stockholm av kritisk reflektion, varken kring de neoliberal idéer som ligger till grund för OPS-avtalet eller kring konsekvenserna av privatisering. Vår forskning visar att den enda förändring som har skett inom Region Stockholm är att kontrollen över kostnaderna för OPS-avtalet har stärkts och knutits närmare den politiska nivån. Men det är kanske ett helt förväntat resultat med tanke på den fixering vid kostnadskalkyler och sifferexercis som hittills har präglat den offentliga debatten om OPS. ■



Vi ser få tecken på att någon djupare process har uppstått inom Region Stockholm av kritisk reflektion”

#### Litteratur

- Johannesson, L. & Qvist, M. (2019). *Ett megaprojekt tar form: Den tidiga planeringen av Nya Karolinska Solna*. Scores rapportserie 2019:4.
- Johannesson, L. & Yngfalk, C. (2020). *Tilläggsavtal och anpassning: Det institutionella (efter)arbetet för att upprätthålla OPS-avtalets legitimitet inom Stockholms läns landsting 2012–2018*. Scores rapportserie 2020:2.
- Yngfalk, C. & Junker, S. (2019). *Allt ljus på OPS: Legitimeringen av Offentlig-Privat Samverkan för Nya Karolinska Solna*. Scores rapportserie 2019:6.

## Företagsekonomiska böcker

ORGANISATION  
& SAMHÄLLE

O&S

## Recensioner

**Om du är intresserad** av att recensera så kontakta Anna Jonsson, [anna.jonsson@fek.lu.se](mailto:anna.jonsson@fek.lu.se), som är ansvarig för recensionerna i O&S.

■ **Kampen om kunskap – Akademi och praktik**, Axel Brechensbauer, Maria Grafström, Anna Jonsson och Mikael Klintman. SANTÉRUS FÖRLAG, 2019.

Det är ingen hemlighet att vi akademiker har en närmast besatt relation till språklig exakt­het. Viljan att lägga världen till rätta och nagla fast verklighetens flyktiga fenomen är stark. Inte förrän en viss företeelse genom­borrats av *le mot juste* ligger det riktigt fast under den humanvetenskapliga blicken.

Men världen rör på sig. Och vår blick förändras. Vad händer då? Vi vässar våra formuleringar på nytt. Men nog är det så att vi inför vissa fenomen ställs inför frågan om de ens är värt att fixera dem under en singular term.

Det vi idag kallar *samverkan* är ett sånt ord och ett sådant fenomen. Universitetets uppdrag att samverka med det övriga sam­hället är just nu hett omdiskuterat. Till en början tycktes ordet *samverkan* så elegant gjuta liv i en diskussion som stelnat i en all­för enkelriktad beskrivning av akademins relation till omvärlden, till förmån för en mer dynamisk, mångbottnad världsbild. Ändå väcks idag allt oftare frågan, så snart "sam­verkan" diskuteras: vad är det egentligen vi

menar? Det är ingen liten sak. Inte så säl­lan antyds det att universitetets legitimitet i samhället ligger i vågskålen, oavsett hur du förhåller dig till begreppet.

För den som läser antologin *Kampen om kunskap – Akademi och praktik*, nyligen ut­kommen på Santérus förlag, blir det också uppenbart att det fenomen som vi försöker fixera med detta omstridda begrepp i själva verket handlar om väldigt många olika saker.

Debatten om samverkan har blivit all­för polariserad, framhåller antologins redak­törer. Motståndarna i debatten framställer gärna varandra som antingen fast i det no­toriska elfenbenstornet eller som sell-outs på marknadsplatsen. Istället vill redaktörerna ge en "rik bild" av vad samverkan är och uppfattas vara.

Och som helhet är det onekligen något som boken lyckas med. Här samsas reflekterande texter om samverkansbegreppet med erfarenhetsbaserade texter från forskare som verkligen verkat i det där omtalade gränslandet. Med varje text följer en illustra­tion av Axel Brechensbauer. Bilderna sägs syfta till att väcka associationer och vidga tanken – men är förstås också ett sätt för redaktörerna att närma sig det där gräns­landet mellan akademi och praktik som boken trots allt handlar om.

Inte oväntat innehåller boken ett par (på många sätt välriktade) rallarsvingar mot *new public management* och marknadsan­passningen av akademien. Om samverkan blir ett krav i samhällsnyttans tjänst hotar det forskningens demokratiska legitimitet och egenvärde, menar Sven Widmalm. Uni­versitetet har redan börjat betraktas som en "genomslagsfabrik", menar Mats Benner, och framhåller att det eventuella genomslag som forskning får inte går att förutse eller styra på det sättet. Dieter K. Müller menar i samma anda att akademien måste ha större självförtroende och ställa krav på att alla samverkansprojektet värnar akademiska kärnvärden som frihet och långsiktighet.

Samtidigt blir det här tydligt hur svårt det är att tala om samverkan som en homogen entitet. Som Katarina Wadstein MacLeod så viktigt påpekar i sitt bidrag handlar det trots allt om väldigt många olika saker, om olika roller och med olika syften. Eugenia Perez Vico är inne på samma linje när hon liknar ett antal forskarroller vid elefanter, hundar och rävar som på olika sätt förhåller sig till strövmärkena mellan elfenbenstornet och marknadsplatsen. De må vara olika läm-



**Upp till kamp  
för kunskapen – men till vilket pris?**



pade för gränslandsliv, men alla behövs på sitt sätt – särskilt om de hittar sätt att samarbeta.

Visst är det lätt att se hur nytotänkande och marknadsanpassning riskerar att få akademien att överila sig i ambitionen att göra sig samhällstillvänd. Men det är minst lika lätt att underskatta – eller åtminstone felbedöma – de utmaningar som kunskaps-samhället står inför i vår tid, exempelvis den alltmer fragmenterade och samtidigt paradoxalt nog mer likriktade offentligheten. Johan Östlings bidrag ger en skarp samtidsanalys av utvecklingen och sätter den i ett historiskt perspektiv. Här blir det också glasklart att samverkan från ett akademiskt perspektiv inte alls behöver betyda marknadsanpassning, utan rentav kan innebära motsatsen: att stå upp för akademiska kärnvärden i en omvärld som mer än någonsin behöver oberoende kunskap. I antologins mest fyndiga bidrag uppmanar också Peter Svensson akademien att riktiga fokus bort från *samverkan* – och istället börja *motverka*! Alltså: att trotsa moden och tendenser och istället kritiskt studera allt som tas för givet i samhället och i akademien.

*Kampen om kunskap* hade sannolikt blivit mer fokuserad som antologi om den ägnats antingen åt reflektioner kring ett begrepp eller erfarenhetsbaserade texter. Samtidigt är spretigheten uppenbarligen en del av ambitionen och i sig ett välgörande tillskott till en diskussion som lätt fastnar i inkörda hjulspår i en ganska tvärsäker del av det akademiska samtalet. Som läsoplevelse är antologin tvivelsutan både inspirerande och tankeväckande, och kan sannolikt vitalisera samverkansdiskussionen på många olika platser inom akademien.

Av Magnus Bremmer

Magnus Bremmer är fil. dr i litteraturvetenskap och redaktör för bildningsmagasinet *Anekdot*, ett samarbete mellan Stockholms universitet och Kungliga Vitterhetsakademien. ■

■ **En strävan efter sanning: Vetenskapens teori och praktik**, Bengt Kristensson Ugglå. STUDENTLITTERATUR, 2019.

Varför finns det så få bra sammanfattande men ändå nyanserade verk (speciellt för samhällsvetare) om vetenskapsteori och forskningspraktik på engelska men flera goda böcker utgivna på svenska? Efter att ha undervisat i olika kurser i vetenskaplig metod på såväl svenska som engelska un-

der närmare 25 år slog denna tanke mig när jag hörde Bengt Kristensson Ugglå leda ett panelsamtal i ämnet på den företags-ekonomiska ämneskonferensen i Stockholm 2018. Förväntningar var höga när boken äntligen släpptes lagom till ämneskonferensen i Gävle 2019, och där författaren medverkade i en välbesökt och lika intressant paneldiskussion.

Som framgår av den inledande frågan sällar sig denna bok till en fin tradition av böcker som till exempel Bengt Molanders *Vetenskapsfilosofi* (Thales, 1983) och Nils Gilje och Harald Grimens *Samhällsvetenskapernas förutsättningar* (Daidalos, 1993). Dessa finns tyvärr inte översatta till engelska, utan standardverket utgörs av Alan Chalmers *What is this thing called science?*, vilken dock har sina begränsningar både i sin historiska framställning och som övergripande problematisering av relationen mellan samhällsvetenskap och naturvetenskap.

Företagskonomen har genom åren lämnat viktiga bidrag till "mellanteteoriserande" – i gränslandet mellan vetenskaplig metod och vetenskapsteori – i samhällsvetenskaplig forskning både på svenska och engelska (se t.ex. Ingeman Arbnor och Björn Bjerkes *Företagsekonomisk metodlära*; Mats Alvenson och Kaj Sköldbergs *Tolkning och reflektion* och Barbara Czarniawskas *Narratives in Social Science*). I tillägg till denna tradition utgör Kristensson Ugglås bok *En strävan efter sanning: Vetenskapens teori och praktik* ett ambitiöst projekt att fläta samman ämnen som vetenskapsfilosofi, vetenskapshistoria, kunskapsteori och forskningspraktik till ett sammanhållet argument kring vetenskapandets kärna, idé och innehåll, relaterat till den akademiska praktik och sammanhang som vi som forskare verkar i. Det är sannerligen imponerande.

Sammanfattningsvis pläderar författaren för en sammanhållen och dialektisk vetenskapssyn utan en disjunktion mellan naturvetenskaper och humanvetenskaper. Som titeln antyder framträder ett fallibilistiskt kunskapsideal. Vetenskapliga aktiviteter och miljöer där det inte är kunskap som sanning som står i centrum, utan där det är själva kunskaps sökandet med sanning som *ideal* som präglar den vetenskapliga kunskapsproduktionen. På denna intellektuella resa presenteras läsaren argument av såväl empirisk, analytisk och moralisk karaktär, vilket bidrar till en mångfacetterad bild (men ändå imponerande sammanhållen) av vetenskapens teori och praktik.



Vad är vetenskap?

Författaren pläderar för en övergripande tolkande ansats utan att hemfalla till relativism; där förklaringar fortfarande har sin berättigade plats. På det stora hela lyckas Kristensson Ugglas fantastiskt väl med sina föresatser, och för både initierade och oinitierade läsare är det väl investerade lästimmar i favoritfåtöljen. Möjligen kunde argumentationslinjen stärkas ytterligare med en något mer utvecklad diskussion kring två av huvudbegreppen i den förklaringsmodell som presenteras: dialektik och sanning. Å ena sidan råder en stark stringens i boken med avseende på en genomgående användning av dessa två begrepp över de 389 sidorna. Å andra sidan (som ofta blir fallet när man väljer begrepp som centrala fundament i en argumentation) lämnas båda begreppen något oproblematiserade. Som exempel skulle kunna nämnas logikers och filosofers kritik av den dialektiska logikens skärpa och den utvecklade diskussion om sanningsbegreppet som förs in som delar av filosofin (t.ex. vad avser "internalism" och "externalism" som behandlas på ett par sidor i boken). Det skall dock sägas att undertecknad hyser stor sympati för båda begreppens analytiska styrka och relevans för att reda ut det dynamiska och komplexa fenomen som vi kallar vetenskap.

Jag delar i stora stycken författarens grundsyn på vetenskap. Boken infriade mina högt ställda förväntningar och är ett viktigt bidrag och inlägg i diskussionen om vetenskaplighet, också med konkreta budskap för den historiska och moderna samhällsutvecklingen i stort. Nu inväntar jag bara den engelska översättningen så att Kristensson Ugglas insikter kan fylla ett stort internationellt tomrum och spridas globalt!

Av Fredrik Tell

Fredrik Tell är professor i företagsekonomi vid Uppsala universitet. ■

■ **Arbete och välfärd – ledning, personal och organisationsmodeller i Sverige**, Åke Sandberg (red.). STUDENTLITTERATUR 2019.

Åke Sandbergs editerade och uppdaterade bok (den ursprungliga versionen hette *Ledning för alla?* och gavs ut år 1987) är ett monumentalverk som sammanfattar arbetslivsforskningens forskningsfront. Boken har vunnit Studentlitteraturs kursbokspris. Och man får sannerligen mycket bok för pengarna. 27 stycken författare bjuder på 24

kapitel och 547 sidor som täcker in allt från historiska makroaspekter av arbetsliv och arbetsmarknad, mesoperspektiv på ledning och styrning på organisationsnivå, till känslor, gränslöshet och motstånd i det nya arbetslivet.

I introkapitlet skriver Sandberg om hur arbetslivsforskningen syftar till att förstå folk som arbetar som *subjekt*, i motsats till mycket managementforskning som behandlar den enskilde arbetaren som ett objekt för diverse managementpraktiker. Som managementforskare vet jag inte om jag håller med om denna något svepande uppdelning mellan ämnena, men jag uppskattar oavsett inställningen: att vi ska studera hur människan upplever sitt arbete för att förstå något om arbete och organisering. Det är ju därför i alla fall jag blev organisationsforskare – för att få prata med folk om vad de gör den stora del av sin vakna tid som de spenderar på jobbet.

Och boken lever upp till sin ambition, att sätta den arbetande människan i centrum. Den gör också den viktiga, men ibland alltför bortglömda, kopplingen mellan arbetets organisation och styrning – både på mikro och makronivå – och samhällets utveckling. Därav det andra ordet i bokens titel: *Välfärd*. Bokens författare framhåller sambandet mellan hur politik och aktiva beslut på både samhälls- och organisationsnivå har möjlighet att forma arbetslivet och det omgivande samhället i den riktning vi önskar.

Bokens författare påpekar att den ökade ojämlikheten i Sverige och arbetslivet inte enbart – trots att den offentliga retoriken de senaste decennierna har velat övertyga oss om det motsatta – är determinerat av tekniska förändringar eller globala politiska strömningar. I stället hävdar författarna att den svenska modellen och dess inneboende idé om ett anständigt arbetsliv för alla bör kunna omdanas utifrån de nya – globala, digitaliserade – förhållanden som nu råder. Trots att den svenska modellen och den tidigare svenska ekonomiska jämlikheten (numera är Sverige det land i vilket de ekonomiska klyftorna växer snabbast enligt OECD) utmanas från flera håll, så bör detta snarare leda till förnyade politiska och organisatoriska ambitioner att påverka detta, snarare än att lämna walkover till marknaden och tekniken.

Förutom det breda och aspektrika tag på svensk arbetslivsforskning som boken ger, är just detta – att enträget och pedagogiskt påvisa hur mikro, meso, och makro hänger



**Om att studera ett slags liv istället för ett måndag-till-fredag-slags döende**

ihop – ett av bokens stora bidrag. Under läsningen av boken slår det mig hur oerhört centralt arbetet är, och har varit, för både byggandet av den moderna människan och hennes samhälle. Som den amerikanske historikern och radioprataren Studs Terkel uttryckte det i sin bok *Working: people talk about what they do all day and how they feel about what they do* (1979): "Work is about a search for daily meaning as well as daily bread, for recognition as well as cash, for astonishment rather than torpor, in short, for a sort of life rather than a Monday through Friday sort of dying".

Så, för er som också är fascinerade av vad folk gör på jobbet och vad de tycker om det: detta är en bok för er. Det är också en bok för alla andra som behöver veta något om hur organisation, arbete, och välfärd hänger ihop

Av Maria Norbäck

Maria Norbäck är docent i företagsekonomi på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. ■

## ■ Myter om metod, Daniel Ericsson. STUDENTLITTERATUR, 2019.

Daniel Ericsson har skrivit en koncis bok om metod vars ambition är att synliggöra och problematisera några av de mer framträdande myterna om metod, samt erbjuda alternativa sätt att tänka som går bortom dessa. Med myter avser Ericsson "begrepp vars betydelser anses vara så pass självklara att de inte behöver diskuteras" (s. 5). Boken är organiserad runt åtta myter, vilka kontrasteras med alternativa synsätt. Dessa kontraster formar åtta relaterade diskussioner, vilka representerar bokens nyckelkapitel och som kortfattat kan sammanfattas enligt följande:

(1) Myten om universitetet: Är universitetet enhetligt och grundat på ett enda paradig, eller inhyser det flera paradig? (2) Myten om vetenskapen: Är forskning positivistisk och värderingsfri, eller är den tolkande och bejakar att forskaren och hennes förkunskaper påverkar den kunskap som produceras? (3) Myten om teori: Handlar teori om universella påståenden som kan förutspå framtiden eller om ett språk som används för att begripa världen bättre? (4) Myten om forskningsmetod: Handlar valet om metod om kvalitativ eller kvantitativ metod, eller handlar det om att låta sig influeras av forskningstraditioner som i sin tur kan inrymma såväl kvalitativa som kvantitativa metoder? (5) Myten om empiri: Kan empiri samlas in

och betraktas som färdiga fakta eller konstrueras empirin av analytikern? (6) Myten om problemet: Handlar ett forskningsproblem om att identifiera ett "glapp" mellan teori och empiri, eller handlar det om att skapa utrymme för att bidra till ett pågående samtal om ett empiriskt fenomen? (7) Myten om forskningsprocessen: Är forskningsprocessen en linjär steg-för-steg-process, eller handlar den om att söka ledtrådar som skapar mening? (8) Myten om skrivande: Är skrivandet en neutral avrapporteringsprocess, eller är det kontextualiserat berättande?

Själva myterna utgörs av det första ledet i punkterna 1–8 ovan, medan det andra ledet utgör alternativen till myterna. Det är alltså det enhetliga universitetet, den positivistiska forskningen, teori som universella påståenden etc. som är myter. Som jag läser boken förespråkar Ericsson generellt en hållning som bejakar både myten och alternativet. Detta kommunicerar han genom föreställningen om "diversitet" som inhyser flera paradig (snarare än universitetet vars namn ger vid handen att bara ett skulle vara tillåtet). Samtidigt är författarens förkärlek för alternativet tydlig. Det är ju framförallt myterna som problematiseras, medan alternativen framställs som vettigare.

Överlag är Ericssons bok upplysande och tar upp viktiga och intressanta diskussioner. Självt fick jag allra mest ut av att läsa om punkt 6 ovan. Kapitlet heter "Myten om problemet", men handlar lika mycket om vad som kan utgöra ett bidrag i en studie. Ericsson belyser denna fråga förtjänstfullt genom att prata om hur man kan konstruera ett bidrag genom att belysa ett känt empiriskt fenomen från ett nytt teoretiskt perspektiv eller med hjälp av en ny metod, eller genom att studera ett nytt empiriskt fenomen. Detta kapitel torde vara mycket värdefullt för studenter som undrar vad som avses med att "göra ett bidrag".

För en forskare eller för den delen en masterstudent framstår myterna nog i bland som något överdrivna. Vem tar för självklart att universitetet bara inrymmer ett paradig eller att "Kunskap kan bara bli till på ett enda sätt" (s. 19)? Ganska få forskare, och även få masterstudenter, gissar jag. Även framställningen av positivismen som förgivet tagen framstår som något överdriven – bland organisationsforskare i Sverige framställs positivism ofta närmast som ett skällsord, tänker jag.

Samtidigt har Ericsson en poäng i att vi behöver tala om dessa frågor, myter eller ej.



**Viktiga  
metoddiskussioner  
och myt  
om myter**

Och boken riktar sig inte främst till forskare utan till studenter. Att sätta boken i händerna på studenter tidigt i utbildningen kan säkert undvika många missförstånd kring vad universitetet, kunskap och forskning är för något. Dessutom kan jag konstatera att jag också lärde mig en del och påmindes om mycket matnyttigt genom att läsa boken, trots hyfsat lång erfarenhet inom universitetet. Jag tänker att jag skall låta mig inspireras av Ericssons upplägg när jag designar introduktionsföreläsningen till min metodkurs.

Av Jens Rennstam

Jens Rennstam är docent vid Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet. ■

■ **Konsulterna – kampen om Karolinska**, Anna Gustafsson & Lisa Röstlund. MONDIAL, 2019.

Det är sällan organisatoriska haverier hamnar på löpsedlarna. Men i fallet Nya Karolinska Sjukhuset (NKS) har de återkommande gjort det. I boken "Konsulterna" gör journalisterna Anna Gustafsson och Lisa Röstlund en omfattande granskning av hur idéer om värdebaserad vård, och hur den skall organiseras, får fäste och leder till en organisationsförändring med ödesdigra konsekvenser för patienter, medarbetare och medborgare.

Granskningen är uppdelad i 6 delar. Den första, betitlad "kapningen" presenterar hur idén om värdebaserad vård, som utgör kärnan i dramat kring NKS etablerades i Sverige i ett samspel mellan näringslivsprofiler, konsulter, politiker och en amerikansk managementguru. Genom denna idé skulle inte bara NKS bli ett världsledande sjukhus utan även Stockholmsregionen och Sverige flytta fram sina positioner som ett ledande "life science"-kluster. Det är sedan denna idé som kommer att legitimera mycket omfattande konsultinsatser, och en i stora delar ny ledning – med nära band till konsultbolaget BCG. Tillsammans skapar de en helt ny organisationsmodell som senare skall visa sig ha omfattande brister som gör det svårt för sjukhuset att uppfylla sina syften.

Bokens andra del fokuserar på de anställda och deras frustration över att kastas in i en organisation som ingen riktigt tycks förstå – samtidigt som en flytt av verksamheten står för dörren. Även om man bjöds in att lämna synpunkter och delta i utformningen av den nya organisationen upplevdes

möjligheterna att påverka begränsade. Det fanns väldigt lite lyhördhet för den "konserverativa professionens" synpunkter.

Del tre fokuserar på "guldet" – de data som genereras i vårdprocessen och som utgör ett centralt element i mätningen av "värde" enligt värdebaserad vård-konceptet. Här visas hur enskilda forskare och konsulter samlas kring skapandet av en infrastruktur för insamlingen av stora mängder av detaljerade patientdata – något som är en åtråvärd resurs inte minst för läkemedelsbolagen. Det visas också hur dessa initiativ i stor utsträckning sker utanför etablerade etiska ramverk och i vissa fall i strid med lagen.

Bokens fjärde del har sitt fokus på patienterna – de vars "värde" skulle hamna i fokus – men det visar sig att den på pappret tilltalande idén om att organisera vården efter patienternas behov endast passade ett fåtal. Multisjuka patienter, som konsumerar en stor del av vårdresurserna, hamnade mellan stolarna.

Del fem fokuserar på turerna när problemen i NKS har blivit alltmer uppenbara och sätter fingret på svårigheterna att utkräva ansvar för haveriet. Bokens sista del visar hur värdebaserad vård visserligen har tappat sin lyskraft i Sverige, men också hur BCG samtidigt har lyckats få med sig OECD i initiativen på att samla in detaljerad och standardiserad – "värdefull" – patientdata.

Boken är en både intressant och skrämmande exemplifiering av många organisationsteoretiska insikter av allt från populära managementidéers attraktivitet och faror, speciellt bland ledningar med distans till verksamheten, till maktstrukturer och -strategier i förändringsarbete. Samtidigt sätter den fingret på en hel del etiska frågeställningar gällande t.ex. jäv, sammanblandning av professionella roller och tänjande av regelverk. Den exemplifierar också, med all önskvärd tydlighet, vad som står på spel när man försöker förändra organisationer utan att i grunden förstå och vara lyhörd för deras särart och komplexitet.

Författarna ger en mångsidig belysning av ett mycket komplext förlopp och deras beskrivningar är väl underbyggda av olika källor. Här finns många citat från e-mailkonversationer, interna rapporter och intervjuer. Även en och annan organisationsforskare kommer till tals i författarnas försök att förklara skeendena.

Boken lämnar läsaren att undra – hur kunde det då bli så fel? Även om författarna



**Hur kunde det bli så fel?**

till boken antyder en skyldig – konsultbolaget BCG – besvarar de inte hur konsulterna kunde få med sig politiker och tjänstemän i att köra över en av världens äldsta och starkaste professioner. Denna fråga förblir obesvarad och inbjuder till fördjupade teoretiska analyser.

Av *Andreas Werr*

*Andreas Werr* är Professor i Management vid Handelshögskolan i Stockholm. ■

■ **Till bildningens försvar. Den svåra konsten att veta tillsammans**, *Sverker Sörlin*. NATUR OCH KULTUR, 2019.

”Det tillhör allmänbildningen”. Det är nog något som de flesta av oss både hört och sagt någon gång. Det vi syftar på är något vi tar för givet att de flesta kan, eller bör kunna eller veta. Såsom begreppet bildning. Alla vet väl vad bildning är, eller?

När jag läser Sverker Sörlins bok ”Till bildningens försvar” blir jag snabbt varse att bildning kanske inte är så enkelt. Direkt slås jag av hur lite jag egentligen vet om bildning, trots att jag ofta propagerar dess betydelse för mina studenter. Hur ska vi egentligen förstå bildning? Vad ska man kunna när man är bildad? Varför behöver vi bildning i ett samhälle där vi har mer kunskap än tidigare, och där en stor mängd fakta finns ett knapptryck bort? Om detta och mycket mer får vi insiktsfulla resonemang i boken, berättade med en medryckande och driven berättarstil.

Med avstamp i vad Sörlin betraktar som en förlegad föreställning om bildning – som en viss mängd kunskap som alla borde känna till – försöker han lansera en alternativ idé om bildning som något föränderligt och skiftande, och något som når bortom kunskap. Den främsta betoningen läggs här på bildning som en kollektiv angelägenhet. Det handlar, menar Sörlin, inte om vad vi tillsammans vet, utan om vad vi *vet tillsammans*. Att en del av det vi vet och kan också delas av andra, runtomkring oss. Bildning kräver såklart kunskap; utan kunskap kan vi inte vara bildade. Men vi behöver också förståelse och sammanhang, och kunskapen behöver mening. Härefter ligger en annan viktig insikt om bildning: att den formar individens relation till samhället. Den får därmed också en normativ dimension. Bildning är inte neutral utan reflekterar och bär idéer om värde och värderingar i ett samhälle.

Om boken är något svävande på den

exakta definitionen av bildning – troligen högst medvetet – så är den desto klarare i argumenten för varför bildningen behövs. Det vi vet tillsammans formar förutsättningar för vad vi kan göra i ett samhälle. Med denna kollektiva dimension av bildning öppnas ett stort utrymme för att diskutera och förstå bildningens roll i förhållande till frågor om demokrati, ansvar, frihet och medborgarskap. Med historiska såväl som samtida exempel och berättelser argumenterar Sörlin för bildningens roll i att möta stora samhällsutmaningar, inte minst klimatkrisen, ökade samhällsklyftor, och kunskapsföraktande presidenter, och den ger oss ny förståelse för nationalismens framfart i Europa.

En tillgång i boken är de många referenserna till andra begrepp som både direkt och indirekt relaterar till frågor om bildning, utbildning, kunskap och vetande. Och livet. Här görs referenser till såväl forskning som biografier. Mycket av det är för mig tidigare okänt. Medan det ger mig en plötslig känsla av att vara obildad – borde jag inte ha läst det här? – så ger det ytterligare en viktig insikt om bildning. Bildning är också att lära sig att man aldrig kan sluta lära. Här utgör boken närmast en hyllning till den svenska traditionen av folkhögskolor, studiecirkel, och folkuniversitet.

Även om budskapet att bildningen i samhället förefaller vara sämre idag än tidigare, ges också förslag på lösningar. För Sörlin är det främst tre av samhällets institutioner som är viktiga för bildningen: Skolan, universiteten och folkhögskolorna. Särskilda förslag ges på hur dessa kan både stärkas och förändras för att öka bildningen i samhället. Möjligen är perspektivet i boken här något snävt, då andra institutioner, såsom exempelvis media och kultur, endast berörs översiktligt. Men jag fastnar ändå på en särskild mening i slutet av boken: ”Bildning är på samma gång sådana enskilda ögonblick av ny insikt, och ett långsiktigt försvarsarbete för att upprätthålla kunskapen om det vi faktiskt vet.” (Sörlin, 2019, s. 156). I detta är de tre institutionerna centrala.

Detta är en bok som bildar, både om bildning och om annat som hör samhället och livet till. Det är en bok som jag hoppas att många kommer att läsa. Så många att den blir en del av vad vi *vet tillsammans*.

Av *Linda Wedlin*

*Linda Wedlin* är professor i företagsekonomi vid Uppsala Universitet. ■



Vad vi vet tillsammans



Foto: Anna Hartwig, Söderströms högskola

## Pisa – en elevstudie som riskerar att bli sönderälskad?

### I korthet

Vad är det som gör att medierna älskar att rapportera om Pisa? Och vad får det för konsekvenser? ■

**Pisachock, Pisaglädje, Pisaeffekt.** Detta är ord som vi vant oss vid att stöta på i tidningsspalterna. Vi har också vant oss vid att Pisaresultat används som argument för en rad olika – ibland diametralt motsatta – åtgärder: Att friskolor bör gynnas – alternativt stängas. Att valfriheten bör öka – alternativt minska. Inte minst vart tredje år, när nya resultat från den internationella elevstudien presenteras (senast i december 2019), står Pisa högt upp på den mediala dagordningen. Men faktum är att Pisa dyker upp i tidningsartiklar året runt.

Pisa har blivit en nationell angelägenhet – och studien har dessutom fått en nästan gudalik status. Vi är alla deltagare i den globala Pisatävlingen, och tävlingsandan späds på av mediernas rapportering, med rankingstabeller och ord som *Pisatopp*, *Pisaras* och *Pisaföregångare*. Som tidningsläsare vet vi vem vi ska identifiera oss med – vi tillhör laget Sverige och det gör att vi engagerar oss i tävlingen. Att resultatrapporteringen bygger på siffror gör sitt till: siffror är skenbart enkla för läsaren att ta till sig och de framstår som objektiva. Dessutom är presentationen av Pisaresultaten en händelse, även om skolvardagen går sin gilla gång. Och händelser är det stoff som nyheter består av.

Pisa (Programme for International Assessment) är en studie utformad för att påverka policyskapande. Den mäter femtonåringars kunskaper i läsförmåga, matematik och naturvetenskap. Bakom elevstudien, som har beskrivits som världens mest inflytelserika, står den ekonomiska samarbetsorganisationen OECD. Och organisationens företrädare, med utbildningschefen Andreas Schleicher i spetsen, torde glädjas åt det stora medieintresset. För vad vore Pisa utan denna uppmärksamhet?

Att Pisa fungerar styrande – vilket innebär att OECD har





lyckats i sin ambition att påverka policyskapande genom Pisa – hävdas av flera forskare, bland andra Simon Breakspear (i 2014 års publikation *How does PISA shape education policy making?*). Breakspear framhäver att Pisa har blivit den lins genom vilken vi tolkar och förstår våra utbildningssystem, och han varnar för att det publika tryck som orsakas av medieuppmärksamheten kring Pisa kan bidra till en förgrovd reformdebatt. I detta sammanhang är det relevant att uppmärksamma att en rad forskare (bland andra Michael Uljens i artikeln "PISA som uttryck för OECD:s utbildningspolitik", publicerad 2009) har påpekat att OECD:s utbildningspolitik, för vilken Pisa är ett uttryck, främst stöder sådana färdigheter som kan upprätthålla nationers ekonomiska konkurrenskraft och att denna ensidiga och nyttoorienterade syn på människors bildningsbehov är begränsande.



I den här artikeln intresserar jag mig för mediekonstruktioner av Pisa och deras potentiellt styrande effekter – om styrning verkligen äger rum undersöks inte i artikeln, utan fokus är språkets potential att fungera som styrnings- och påverkansmedel. Till grund för min undersökning av hur Pisa används och omskrivs i medierna ligger drygt 200 artiklar hämtade från fyra tidningar med olika profiler: svenska Dagens Nyheter och Aftonbladet samt finländska Hufvudstadsbladet och Vasabladet. I undersökningen ingår samtliga artiklar där akronymen Pisa omnämns publicerade i dessa tidningar under ett års tid, sista halvåret 2016 och första halvåret 2017. Under denna tidsperiod inträffade för Sveriges del en vändpunkt: i december 2016, då provresultaten från föregående år presenterades, stod det klart att de svenska resultaten hade vänt uppåt för första gången i den svenska Pisahistorien. I svenska medier ersattes alltså de deppiga tongångarna från hösten 2016 av något mer hoppfulla stämningssuttryck under vintern och våren 2017.

Naturligtvis följer OECD noga vad som rapporteras om organisationen i medierna – att inte ägna sig åt mediebevakning i dagens samhälle är knappast tänkbart. Och det är inte förvånande att OECD betraktar massmedier som ett bra kommunikationsforum för att skapa en relation till den politiska makten. OECD är beroende av medierna för att nå ut med sitt budskap, samtidigt som mediehusen använder Pisa för att fylla sina kanaler med innehåll. Pisa används också för att rama in artiklar på specifika sätt; de flesta artiklar där Pisa omnämns handlar inte om Pisa utan om något annat, vanligen skola och utbildning, men även mer oväntade ämnen dyker upp i mitt undersökningsmaterial, exempelvis flyktingpolitik, hållbar utveckling och en möjlig framtida kolonisering av planeten Mars.

Välkänt är att politiker och debattörer använder Pisaresultat som argument för diverse åtgärder och reformer. Men även tidningsredaktioner drar nytta av undersökningen, både för att fylla sidor med innehåll och för att rama in artiklar som nyhetsmässiga. Pisa används helt enkelt som aktualitetsmarkör. En artikel om skolan kan inledas att Pisaresultatet kommer i nästa vecka. På så vis omvandlas något som är en pågående process – den svårfångade skolvardagen – till en händelse. Omvänt kan man hävda att Pisa motiverar journalister att skriva om skolan. För när Pisaresultatet meddelas skrivs åtminstone i de svenska tidningarna en lång rad artiklar om skola och utbildning ur olika aspekter. Och onekligen verkar det ibland som att Pisa är något som *måste* nämnas när skolan kommer på tal även under andra delar av året.

De svenska tidningarna är till exempel pigga på att plocka



Välkänt är att politiker och debattörer använder Pisaresultat som argument för diverse åtgärder och reformer”

fram Pisa när inrikespolitiska opinionsundersökningar presenteras, i textpassager där skolan förs fram som en betydande faktor. Landets Pisaresultat används då som en förklaring till varför det går upp eller ner för vissa partier. I de svenska tidningsartiklarna vimlar det dessutom av politiker som argumenterar med hjälp av Pisa – inte bara i opinionstexter utan också i nyhetsartiklar, där de citeras. När politiker använder sig av Pisa som en retorisk resurs får de uppenbarligen medietrymme. På den här punkten skiljer sig de svenska tidningarna från de finländska, som i högre grad ger utrymme åt pedagogiskt inriktade forskare, något som kan relateras till att både Pisa och skolan är mer politiserade företeelser i Sverige än i Finland.

Förutom som argument i skolpolitiken används Pisa som en bricka i det politiska spelet. Provresultaten kan tjänstgöra både som trumfkort och som Svarte Petter. Nåde den skolminister som sitter i skottgluggen när Pisaresultaten presenteras om folkets förväntningar inte infrias. Omvänt är goda Pisaresultat guld värda för den politiker som tillskrivs äran i tidningsspalter och nyhetsinslag – och återigen är det inte bara politiker utan också journalister som använder Pisa på detta sätt. I journalisternas fall handlar det om att kontextualisera och förklara.

Tendensen att använda och framställa Pisa som slagträ i den politiska debatten stämmer väl överens med mediologiens dragning till att gestalta politik som ett strategiskt spel snarare än som sakfrågor. Dessutom framställs Pisa ibland som piska eller morot, det vill säga som något som driver på skolans utveckling. I en ledare i Aftonbladet, signerad Jonna Sima (2017-04-21), sägs det till exempel att "PISA-resultaten 2014 var en väckarklocka".

Mindre uppmärksammat är möjligen bruket av Pisa som symbol. Pisa får med jämna mellanrum symbolisera skolkras och nationellt misslyckande i största allmänhet, som i följande citat hämtat från en osignerad ledare i Dagens Nyheter (2017-06-15): "Om lösningen på alla dilemman verkligen var att höja anslagen skulle svensk polis redan fungera felfritt. Vårdköerna skulle ha dunstat bort och Pisaresultaten höjts för länge sedan." Ibland används Pisa som symbol för något mer abstrakt. Vanligen anas då en underliggande kritik, inte mot undersökningen som sådan utan mot det som undersökningen antas stå för: instrumentell kunskap, ytlighet och vår tids mätysteri. Den kritiska udden finns där även när Pisa används som kontrast till konstnärliga värden, kreativitet och lek.

Att Pisa återkommande används som symbol tyder på att Pisa som fenomen numera tillhör vårt kulturella allmängods



Att Pisa återkommande används som symbol tyder på att Pisa som fenomen numera tillhör vårt kulturella allmängods"



Det ser bra ut för svensk skola, i Pisa är man van vid att se vartåt det lutar”

– eller åtminstone att det finns en föreställning på redaktionerna om att så är fallet. Det finns fler indikationer på detta. En är att Pisa inte omnämns enbart i nyhetstexter och opinionsbildande artiklar. Nu för tiden dyker Pisa upp i en rad olika sammanhang: ena dagen i en livsstilsartikel, nästa dag i ett helgreportage och veckan därpå i ett sportkåseri. Och vad mera är – Pisa förekommer också i ordvitsar och små dikter som sänds in till tidningen av läsarna. På Dagens Nyheters avdelning Namn & Nytt stod till exempel följande (signerat Anders Lundström, 2016-12-11) att läsa fem dagar efter offentliggörandet av 2015 års Pisaresultat: ”Det ser bra ut för svensk skola, i Pisa är man van vid att se vartåt det lutar.”

Om det stämmer att Pisa har blivit en del av vårt kulturella allmängods innebär det att vi på sätt och vis har tagit Pisa till oss – vilket i sin tur innebär att vi låter Pisa utöva ett visst inflytande. Även det faktum att Pisa förknippas med starka känslor kan ses som ett tecken på studiens stora inverkan. Tidningsläsare måste vara beredda på att kastas mellan *Pisakriser* och *Pisalättnader*. Att denna emotionellt präglade framställning av Pisa är vanligare i de svenska artiklarna än i de finländska kommer väl knappast som en överraskning?

Och inte undra på att Pisa väcker känslor – för vem vill inte vinna en tävling där landets rykte står på spel? Titta bara på hur Finlands prestige har ökat sedan det finländska skolundret första gången manifesterade sig i de höga Pisaresultat som överraskade inte bara omvärlden utan även finländarna själva. Karavaner av studiebesökare anländer till vårt östra grannland för att inspireras av den *Pisaprisade* utbildningsmodellen.

Som nationellt emblem blir Pisa inte bara en attraktiv resurs i nationsvarumärkesbyggande utan också en samhörighetsmarkör som alstrar gemenskap; presentationen av Pisaresultatet blir en nationell händelse att sluta upp kring, vare sig det handlar om usla eller strålande resultat. Vi kan alla dela *Pisaglädjen*, alternativt är vi olyckssyskon i Pisas skugga. Kanske är det därför – och för att Pisa passar som hand i handsked med medielogiken – som medierna älskar att rapportera om Pisa?

Flera av de exempel som getts ovan kan tyckas oskyldiga – till och med humoristiska. Inte minst de metaforiska användningarna av Pisa tyder ofta på språklig kreativitet och på en förmåga att skriva medryckande. Men samtidigt bidrar de till att stärka Pisas inflytande. Och mot bakgrund av att Pisa är en studie som är omvittnat svår att tolka och som få är insatta i är det vanskligt om detta inflytande blir alltför stort. Det vilar helt enkelt på diffusa grunder.

Medierapporteringen om Pisa har kritiserats för att vara

## Om författaren

**Hanna Sofia Rehnberg** är språkvetare och lektor i journalistik vid Institutionen för samhällsvetenskaper, Södertörns högskola. Hon har inom ramen för forskningsprojektet *Skola under granskning* skrivit rapporten *PISA-pess. Svenska och finländska mediekonstruktioner av världens största elevstudie* (2019), utgiven i Förvaltningsakademiens skriftserie, Södertörns högskola. ■

resultatfokuserad och refererande på ett ytligt sätt. Forskare som Aspa Baroutsis och Bob Lingard (i artikeln "Counting and comparing school performance", publicerad 2017) efterlyser analyser och fördjupande förklaringar, något som förekommer mycket sparsamt i mitt analysmaterial. I samband med den senaste presentationen av Pisaresultaten, i december 2019, förekom dock analyserande artiklar som byggde på forskarintervjuer i ett par av de tidningar som ingår i min undersökning. Och det är ett glädjande exempel på att forskning kan nå ut. I bästa fall kan den också leda till eftertanke. För politiker och medier måste komma bort från den lättvindiga användningen av Pisaresultaten. Det går rimligen inte att uttala sig om hela den svenska skolan och dess utveckling generellt enbart utifrån Pisa – något som görs återkommande i tidningsspalterna. Kunskaper inom humaniora och samhällskunskap – inte minst resonemang om mänskliga rättigheter och demokratifrågor – är exempel på aspekter som betonas i de svenska styrdokumenterna och som faller utanför Pisamätningarna.

Den uttalade intentionen med Pisa är att mäta kunskaper som är av avgörande betydelse för hur eleverna kommer att klara sig i framtiden – men hur denna framtid kommer att se ut är rimligen inte ristat i sten. OECD må ha en viss föreställning eller vision, men vi måste få vara fler som har åsikter om vilka kunskaper som ska tillmätas värde i dagens och morgondagens värld. Därför bör vi alla ställa oss frågan: Vem är det egentligen som styr över den svenska skolan?

Att medierna älskar Pisa råder det ingen tvekan om. Att de har goda skäl till det har jag visat i denna artikel. Men finns det en risk att Pisa blir sönderälskat? Pisa ser trots allt bara till vissa aspekter, och om vi ensidigt blickar mot Pisa tenderar dessa aspekter att allsmäktigt bestämma vad som är värdefullt. Oavsett vad man tycker om Pisamätningarna är det oroande om dessa tillskrivs alltför stor vikt, så att de blir ett allenarådande vedertaget mått på vad kunskap är. Även andra sätt att utvärdera behövs. Som alltid är lagom bäst: Älska med måtta – och ha gärna andra gudar jämte Pisa. ■

---

## Litteratur

- Baroutsis, Aspa & Lingard, Bob (2017). Counting and comparing school performance: An analysis of media coverage of PISA in Australia, 2000–2014. *Journal of Education Policy*, 32(4), s. 432–449.
- Breakspear, Simon (2014). *How does PISA shape education policy making? Why how we measure learning determines what counts in education*. (Seminar series 240.) East Melbourne, Victoria: Centre for Strategic Education.
- Dagens Nyheter (2017). Smit inte från integrationen. (Osignerad ledare.) 15 juni.
- Lundström, Anders (2016). Orubricerad text publicerad i *Dagens Nyheter*, Namn & Nytt, 11 december.
- Sima, Jonna (2017). Dagens skola är redan ett lotteri. *Aftonbladet*, 21 april.
- Uljens, Michael (2009). PISA som uttryck för OECD:s utbildningspolitik. I Michael Uljens (red.), *PISA, pedagogik och politik i Finland*. (Rapport 25.) Vasa: Pedagogiska fakulteten, Åbo akademi, s. 19–27. I den tiva sektorn själv.



Cecilia Gullberg och  
Jenny Svensson

## Digitalisering i skolan – ännu en utmaning för lärarprofessionen?

### I korthet

Sociomateriella perspektiv kan hjälpa oss förstå skolans IT-utmaningar.

**Att svensk skola är föremål** för frekventa reformer och förändringar är något som då och då lyfts fram, inte minst när sådana initiativ upplevs urholka lärarprofessionen. Såväl marknadsreformer som olika granskningsinitiativ har pekats ut som orsaker till en allt mindre autonom lärarprofession (se till exempel Maria Blomgrens och Caroline Waks artikel i *Organisation & Samhälle* 2019/01). Reformerna har medfört nya arbetsuppgifter för professionen samt i ökad utsträckning exponerat professionens idéer och praktiker för påverkan utifrån – exempelvis från elever, vårdnadshavare och Skolinspektionen. Omvänt har det argumenterats för att vissa initiativ, såsom förstelärrarreformen, har stärkt professionen, då ledning och kvalitetsutveckling i högre grad kommit att hanteras av lärare med god förankring i det dagliga arbetet (Alvehus m.fl., 2019). Givet dessa återkommande diskussioner om skolreformer och deras påverkan på lärarprofessionen, har förvånansvärt lite uppmärksamhet riktas mot en annan stor förändring: *digitaliseringen av svensk skola*.

En rad digitaliseringsinitiativ kan skönjas. Ett exempel är skolors tillhandahållande av en dator per elev, liksom appar och andra verktyg med pedagogiska intentioner (se Skolverkets rapport om IT-användning och IT-kompetens i skolan, 2016). Vidare ingår programmering numera i kursplanen för matematikämnet. Och – inte minst – 2017 lanserades en omfattande nationell digitaliseringsstrategi för skolan. Strategin varken nämner eller föreskriver några specifika IT-verktyg, men den definierar digitalisering som avgörande för likvärdig utbildning och som en naturlig del av arbetet i skolan, för såväl elever som lärare och rektorer. Både vikten av hög ”digital kompetens” och digitaliseringens betydelse för kunskaps-





Kan digitaliseringen av svensk skola utgöra ännu en utmaning för lärarprofessionen, eller kan den kanske stärka professionen?"

utveckling och likvärdighet betonas. Sammantaget, och även om digitaliseringen av skolan inte är att betrakta som en reform eller en specifik och sammanhållen förändring, har den (precis som digitaliseringsinitiativ i andra verksamheter) potential att omforma användarens dagliga arbete.

Inom forskningen används ibland begreppet *sociomaterialitet* för att förklara hur IT-artefakter (materiella digitala verktyg) interagerar med det sammanhang de införs i (Leonardi, 2013). Ett sådant synsätt belyser komplexiteten i processen: de möjligheter och begränsningar som IT-systemets *materiella* förutsättningar ger vid handen samspelar med *socialt* formade idéer, praktiker och värden i organisationen. Hur ett system används, och vilka effekter det får, är således svårt att förutspå och styra. Ur ett sociomaterialitetsperspektiv väcks frågan om hur digitala verktyg tas emot och används i skolan, alltså hur artefakterna samspelar med lärarprofessionens idéer och ideal för hur undervisning organiseras, genomförs och kvalitetssäkras. Kan digitaliseringen av svensk skola utgöra ännu en utmaning för lärarprofessionen, eller kan den kanske stärka professionen? I enlighet med ett sociomaterialitetsperspektiv är detta svårt att avgöra utan att förstå de specifika artefakter och kontexter som det handlar om när skolan digitaliseras. Det är därför viktigt att närmare studera mötet mellan digitalisering och lärarprofession.

Vi har genomfört en sådan studie, där vi undersökt hur lärare förstår och använder en ny IT-plattform i sitt dagliga arbete. Till skillnad från mer direkt pedagogiskt orienterade verktyg, som i ganska stor utsträckning har beforskats – inte minst inom utbildningsvetenskap – är den IT-plattform vi har studerat mer av ett "backoffice"-verktyg, som används för att planera undervisning, formulera omdömen och sätta betyg, registrera närvaro och dokumentera arbetet i klassrummet. Sådana verktyg har blivit allt vanligare i skolor. En del är i huvudsak egenbyggda (till exempel Stockholms stads kritiserade satsning), medan andra kommer från marknadens befintliga utbud av systemlösningar. Deras effekter på verksamheten har dock inte belysts i någon större utsträckning. Hur ter sig mötet mellan ett sådant system och lärarprofessionen?

Vid de skolor vi studerat kan vi se att lärarnas arbete uppenbart påverkas av ett nyligen infört IT-system för planering, dokumentation och betygsättning. Ett tydligt exempel är den explicita koppling som görs till läroplanen i systemet. När en lärare arbetar fram en planering finns rullgardinsmenyer med samtliga kunskapskrav och centralt innehåll (de områden och teman som enligt läroplanen ska behandlas) tillgängliga, så att "det bara är att klicka" i stället för att "leta fram och tillbaka mellan planeringen och läroplanen". Be-



dömning och betygsättning stöds på liknande sätt i systemet, där centralt innehåll och kunskapskrav brutits ner och bildar en matris där lärare färgmarkerar (grönt för "målet uppnått", gult för "målet på väg att uppnås", rött för "målet icke uppnått") varje ruta och därefter summerar ihop dem till ett betyg.

Ett annat exempel är den delning av innehåll som förenklats avsevärt med det nya systemet. Om lärarna är de som genom sin planering, bedömning, dokumentation och närvaroregistrering skapar innehållet i systemet, så finns nämligen en stor "publik" som kan ta del av detta. *Elever och vårdnadshavare* kan hålla sig informerade om allt från teman och projekt i olika ämnen till motiveringar till betyg, beskrivningar av vad eleven behöver förbättra och sammanställningar av frånvaro. *Rektorer* kan skaffa sig inblick i såväl de



Vid en första anblick förefaller systemet till stor del utmana professionens ideal av autonomi och flexibilitet för individuellt lärande"

generella mönstren som de individuella fallen, vid exempelvis granskning från Skolinspektionen eller frågor från vårdnadshavare. Och *lärarkollegor* kan ta del av varandras planeringar och bedömningar för att "inte uppfinna hjulet på nytt" eller för att underlätta när elever byter lärare.

Vi ser alltså hur det nya IT-systemets materialitet – dess layout och fördefinierade funktioner – förkroppsligar både en byråkratisk idé om implementering av läroplanen som lärararbetets primära uppgift, och managementinspirerade idéer om rationalitet och effektivitet.

Vid en första anblick förefaller systemet till stor del utmana professionens ideal av autonomi och flexibilitet för individuellt lärande. Vi vet från tidigare forskning att professioners arbete ofta innehåller komplexa bedömningar och avvägningar, som bygger på erfarenhet och insocialisering med kollegor. Hur står sig detta mot exempelvis de förbestämda strukturer och den insyn som kommer med systemet? Bidrar den än tydligare kopplingen till läroplanen till att krympa lärares frihet att utforma den pedagogiska verksamheten? Medför insynen en ökad granskning av lärares arbete, och påverkar detta i sin tur hur lärare väljer att utföra sitt arbete? Svaren på dessa frågor är inte entydiga. Hur "inbyggda" idéer i systemet faller ut i lärares praktik beror i stor utsträckning på sociala arrangemang i form av personalens erfarenheter och

## Om författarna

**Cecilia Gullberg** är lektor i företagsekonomi vid Institutionen för samhällsvetenskaper, Södertörns högskola. Hennes forskning ligger i gränlandet mellan styrning, redovisning och organisering, med betoning på vad digitalisering kan ha för konsekvenser för transparens och ansvarskrävande.

**Jenny Svensson** är docent i företagsekonomi vid Institutionen för samhällsvetenskaper, Södertörns högskola. Hennes forskning är inriktad på organisering och styrning av offentlig verksamhet, och hon har under senare år särskilt intresserat sig för skolfältets förändring. ■

rutiner, samt de insatser och lokala arbetssätt som växer fram i takt med att systemet införs.

Utvecklingen mot byråkratisering, effektivisering och transparens, i enlighet med resonemanget ovan, framstår nästan som en naturlig följd av systemet och tycks strida mot delar av lärarprofessionens pedagogiska kärna, men vi ser ändå hur dessa processer indirekt kan skapa förutsättningar för ett utvecklat pedagogiskt arbete. Detta ser vi främst i hur våra intervjupersoner berättar om pedagogisk självreflektion och diskussioner som tagit fart när lärare tillsammans har experimenterat med att formulera en planering i systemet, eller när de börjat tolka begreppen i systemets bedömningsmattor.

Dessutom bidrar systemet till en effektivisering av administrativa frågor, vilket *kan* frigöra tid för pedagogiskt arbete. Det finns även förhoppningar om att vårdnadshavares insyn skapar engagemang och diskussioner "hemma vid middagsbordet", vilket i sin tur skulle kunna stärka lärarens pedagogiska insatser.

Pedagogiskt gynnsamma konsekvenser uppstår dock inte av sig själva. Både lärare och rektorer lyfter fram vikten av att återkommande diskutera vad som görs i systemet, och hur, för att åstadkomma ett så tydligt och pedagogiskt förankrat användande som möjligt. Sådana diskussioner har ägt rum över en längre tid, en del formellt organiserade, andra mer spontant uppkomna. Att på detta sätt låta sociala praktiker växa fram organiskt – i relation till systemets givna materialitet och med utgångspunkt i återkommande lärtillfällen och kollegialt experimenterande – har varit en utdragen process, som av vissa upplevts som frustrerande. Dessa lärare menar att det är svårt att hålla liv i diskussionerna kring hur systemet kan användas, och de efterfrågar därför mer stöd och styrning från ledningen i form av utbildningstillfällen och rutiner för hur systemet bör användas.

Andra lärare menar att systemet förstärkt samarbeten som redan fanns i form av lärare som undervisar i samma årskurs eller samma ämne, och att sådana befintliga strukturer varit viktiga för att upprätthålla energin i att jobba vidare med systemet som utgångspunkt. Aktiva insatser behövs alltså för att systemet ska gynna det professionella arbetet.

Utöver att understryka vikten av att inte ta systemets positiva effekter för givna, eller negligera de kontinuerliga organisatoriska insatser som behövs, vill vi även belysa negativa konsekvenser som uppkommit i och med systemets användning. En del lärare ifrågasätter det vettiga i att dela all den information som systemet tillåter med elever och vårdnadshavare. Ska lärare verkligen lägga tid på att formulera innehåll om ingen, eller väldigt få, vill och kan ta del av det? Flera



Flera lärare beklagar sig över att systemet är "stelt", "tråkigt", och att innehållet ibland kan bli alltför detaljerat och fackspecifikt"

lärare beklagar sig över att systemet är "stelt", "tråkigt", och att innehållet ibland kan bli alltför detaljerat och fackspecifikt för den som inte har pedagogisk utbildning. Systemet tycks inte nämnvärt ha bidragit till ökad insyn och engagemang, utan snarare upplever lärare ett behov av att kontinuerligt uppmana elever och vårdnadshavare att gå in i systemet, samt att förklara och förenkla innehållet. Och om skolan nu, av de pedagogiska skäl som nämndes ovan, vill nå ut till vårdnadshavare, finns risken att endast de som är insatta i pedagogik och skolans styrdokument gynnas av detta.

En annan, och allvarligare, negativ konsekvens är att lärares bedömningspraktik rationaliseras – till och med automatiseras – på bekostnad av professionellt genomsytrade bedömningar. Systemets specifika struktur (kategoriseringen av läroplanens kunskapskrav) och dess funktionalitet (färgmarkeringen av ämnesmatrisernas celler) tenderar att förenkla en komplex bedömningsprocess till ett simpelt sammanräknande av färgade celler.

Betygsättning sker genom ett snabbt räknande av färgade celler, och "om inte samtliga matrisens celler är grönmärkade på C-nivån blir betyget D", resonerar vissa lärare, och bortser från mer holistisk kunskap om elevernas prestationer. En sådan praktik avviker förvisso från Skolverkets riktlinjer för hur bedömning ska göras, men ligger nära till hands givet systemets materialitet – och verkar inte heller vara helt ovanlig. Lärare vittnar också om att ifall matriserna kategoriserade kunskapskraven på ett annat sätt, skulle deras bedömningar se helt annorlunda ut, vilket indikerar att systemets materialitet kan ta över och styra, eller begränsa, det professionella omdömet.

Sättet att motverka dessa tendenser blir att kollektivt reflektera kring hur arbetet i systemet faktiskt ser ut. Knäckfrågan är förstås hur tid och utrymme för sådana sociala processer kan skapas i svensk skola, som redan är under stark press. Våra studier ger vid handen att även om det finns insikt om att det inte bara går att "släppa lös" systemet och låta lärarna jobba individuellt, är det inte enkelt att få till de kollegiala samtal som kan leda till att systemet stödjer snarare än begränsar det professionella arbetet. ■

#### Litteratur

- Alvhus, J., Eklund, S. & Kastberg, G. (2019). *Lärarkåren och förstelärarna. Splittrad, stärkt och styrd profession*. Lund: Studentlitteratur.
- Blomgren, M. & Waks, C. (2019). Att styra professionella organisationer med konkurrens – vilka är utmaningarna? *Organisation & Samhälle* nr 1.
- Leonardi, P.M. (2013). Theoretical foundations for the study of sociomateriality. *Information & Organization*, 23(2), s. 59–76.
- Skolverket (2016). *Digitalisering i skolan – möjligheter och utmaningar*. <https://www.skolverket.se/download/18.6bfaca41169863e6a65d438/1553968018488/pdf3971.pdf>.



Susanna Alexius och  
Staffan Furusten

## Med kritisk blick på delningsekonomin

### I korthet

Den nya delningsekonomin kräver också nya organisationsformer. ■

**Det är viktigt att fundera noga** på vilka organisationsformer som aktivt väljs för att ta itu med stora samhällsutmaningar. Just nu talas det mycket om "delningsekonomin" som en lösning på dagens och framtidens stora samhällsutmaningar (så också i denna tidskrift på senare tid; se till exempel Sabina Du Rietz artikel om cirkulär ekonomi i nummer 2/2019). Hypen och hoppet till trots: det vaga begreppet väcker angelägna frågor. Med den här artikeln vill vi uppmana till viss vaksamhet och nyansering.

Delningsekonomin kommer i vitt skilda skepnader – det har stor betydelse hur den organiseras. Här vill vi särskilt lyfta fram avgörande skillnader när det gäller ägande och inflytande. Om tanken är att delning ska vara en mekanism för ökat demokratiskt inflytande, ömsesidigt ansvar och jämlikhet, kommer konsumtion via tekniska plattformar inte att ta oss hela vägen. Vi menar att detta sätt att organisera delningsekonomin i värsta fall kan komma att bli en stor samhällsutmaning i sig.

Vid första anblicken tycks det sammansatta ordet *delningsekonomi* beteckna någonting självklart gott. För nog måste det vara god ekonomi att dela? Den populära debatten om delningsekonomi är numera global, och *delning* eller *sharing* har blivit modeord i politiska debatter, inom näringslivet, bland aktivister och forskare. I dagens debatt handlar delningsekonomi mycket om resurseffektivitet och hållbarhet, men betydligt mindre om jämlikt ägande och inflytande, som var värdeorden i äldre former av delad ekonomi. Vi hör om det kloka i att hyra korttidsboende och bormaskin och gå med i en bilpool i stället för att köpa nytt som sällan används. Vi erbjuds möjligheter till smartare återvinning och "upcycling", till exempel av begagnade möbler eller kläder, och får veta att det ju är smart att personer som "står långt



ifrån arbetsmarknaden” kan matchas så enkelt med kunder som önskar ett ”gig” utfört, som att få bråte kört till tippen eller gräset klippt.

Mycket av detta känns förstås igen, och liknelsen med det tidiga 1900-talets utsatta daglönare i hamnarna och jordbruket ligger inte långt borta. Det nya är att marknadsplatserna där dessa utbyten sker till övervägande del numera finns på nätet. Här finns de haussade entreprenörerna, mellanhänder som AirBnB, TipTap och Blocket, som skär emellan i varje transaktion. Det som står i fokus i dagens lösningsbetonade debatt är främst delad konsumtion och ett mer uthålligt och miljövänligt resursutnyttjande. Det talas högtidligt om hållbarhet, men i praktiken ser vi mycket kraft läggas på att nyttja nya saker och ny teknik för att lösa vardagliga mindre utmaningar (tänk bara på elsparkcyklarna som tagit plats i våra



Liknelsen med det tidiga 1900-talets utsatta daglönare i hamnarna och jordbruket ligger inte långt borta”

svenska storstäder den senaste tiden, och fått viss kritik).

Delningsekonomin befinner sig i ett ”institutionellt gränsland”, där marknaden möter föreningslivet och det offentliga. I detta gränsland finner vi de så kallade hybridorganisationerna, som försöker kombinera det bästa av flera världar. I en nyligen utkommen antologi som vi redigerat, *Managing hybrid organizations*, samlade vi fallstudier av ett tjugotal sådana hybridorganisationer: ömsesidigt ägda företag, offentligägda företag, idébaserade

ideella företag och kooperativ. Gemensamt för dessa är att de kan sägas representera ambitiösa system för delningsekonomi som bygger på principer om ömsesidighet gällande å ena sidan ekonomiska intressen (att dela både risk och resultat), å andra sidan ambitionen att främja både sociala rörelser och allmänheten (genom sociala målsättningar och demokratiska styrformer). Vi menar att det är hög tid att lyfta fram och lära av dessa äldre former av delningsekonomi, som alltför länge lyst med sin frånvaro i den aktuella debatten.

Sociala roller som köpare, säljare, medlem och ägare visar sig vara en relevant analysram för att bättre förstå vilken typ av delningsekonomi vi har framför oss, liksom vilka konsekvenser vi kan vänta. Särskilt förekomsten av överlappande roller visar sig ha betydelse – där överlappning talar för ett mer ambitiöst delningsekonomiskt system, det vill säga när



delning omfattar fler dimensioner än bara delandet av konsumtion.

Ett exempel på delningsekonomi inom ramen för en hybridorganisation är det ömsesidiga bolaget, där det av kunderna ömsesidigt ägda försäkringsbolaget Folksam är ett av de mer kända exemplen. Vad är det för delning som sker där? Vilka är det som delar? Jo, försäkringstagarna, det vill säga alla som har tecknat en försäkring i bolaget. Men vad innebär då detta? Vilka roller har försäkringstagarna? De är å ena sidan kunder, men apropå överlappande sociala roller så är de inte bara köpare utan även *samtidigt* ägare – ibland talas det därför om "kundägare". Vad är det då som delas mellan dessa kundägare? Jo, både ekonomiska risker och eventuellt överskott men också ansvar för styrningen av bolaget. Ett ömsesidigt bolag bedrivs nämligen enligt två ömsesidiga principer.

För det första är ägandet jämnt fördelat mellan försäkringstagarna. Till skillnad från aktiebolaget, där olika perso-



## Om författarna

**Susanna Alexius** är docent i företagsekonomi vid Stockholms universitet och verksam som forskare vid Score (Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor). Hennes forskning handlar om ledning och styrning och organisering inom och i gränslandet mellan olika samhällssektorer och organisationsformer.

**Staffan Furusten** är professor i företagsekonomi vid Stockholms universitet och föreståndare för Score (Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor). Han forskar om expert-samhällets organisering, kunskaps-spridning, olika organisationsformer och ledning och styrningsproblematik i dessa, samt offentlig upphandling när ansvarstagande för kvalitet i verksamheten möter krav på regel-följande. ■

ner och organisationer kan äga *olika* många aktier, äger försäkringstagarna i det ömsesidiga bolaget en *lika* stor andel var av bolaget. Det finns alltså inget egenintresse i att vara ägare, och en följd av detta är att verksamhetens finansiella överskott går tillbaka till verksamheten och därmed indirekt till försäkringstagarna. För det andra, och i likhet med offentliga verksamheter och föreningar, har varje försäkringstagare rösträtt och ett demokratiskt ansvar att styra bolagets verksamhet framåt. Ibland sker det genom direktdemokrati, ibland genom representativ demokrati. Och samma sak ser vi i kooperationen och det offentliga bolaget. Helt centralt är det gemensamma, jämlikt fördelade ägandet där såväl risker som eventuella överskott delas bland medlemmar eller medborgare.

Mot denna bakgrund är det särskilt slående att den moderna delningsekonomiska diskursen beskriver ägande som föråldrat och onödigt. Vi tror att detta är en viktig iakttagelse att lägga på minnet. Ett exempel på hur det kan se ut när ägande "pratas ner" har vi hämtat från en ny forskningspodd med International Institute of Industrial Environmental Economics (IIIEE) i Lund som avsändare, där principen "tillgång över äganderätt" presenteras enligt följande: "Hållbar konsumtion innebär att dela tillgång till varor och minskar behovet av att äga." Detta antyder en uppfattning om att ägande i allmänhet är något som skapar olägenheter för personer. Som jämförelse framhålls "att inte behöva äga/minska behovet av att äga" som en lättnad, och som en tjänst i sig själv ovanpå den redan kraftfulla argumentationen att reducerat privat ägande också innebär en lättnad för planeten.

Även om detta resonemang mycket väl kan ligga i linje med en framväxande konsumentkultur så väcker det kritiska frågor, inte minst om betydelsen av demokratiskt inflytande. För det är ju fortfarande *någon* som äger i den moderna delningsekonomin, inte sant? Vi menar att synen på ägande som en olägenhet för privatpersoner är en trend som på sikt kan komma att få olyckliga politiska och demokratiska konsekvenser. Medan vi har fullt sjå att oja oss över entreprenöriella och tekniska landvinningar i online-gemenskaper och plattformar, fab-laboratorier, open source och digitala samarbetsytter, pratas det förvånande lite om vad det kan komma att leda till om ett fåtal större bolag – i delningsekonomin namn – ska äga ännu mer och vanliga medborgare ännu mindre. I tider av oro för ökade socioekonomiska klyftor och ett ökande demokratiskt underskott i världen finns det all anledning att prata mer om vad en sådan utveckling kan få för konsekvenser.

Andra äldre och väletablerade uttryck för delningsekonomi som bibliotek och kollektivtrafik har sedan länge ägts och

drivits av det offentliga. Med dessa exempel som utgångspunkt kunde vi förvänta oss mer av det offentliga som ägarrepresentant å allas våra vägnar. Även om det nu finns en hel del goda exempel på modern offentligägd delningsekonomi runt om i världen, tas initiativen ännu främst av det privata näringslivet. Trots att ordet delning (*sharing*) fortfarande anspelar starkt på föreningsliv eller offentlighet är det i praktiken fråga om mycket lite gränslandslogik och desto mera renodlad marknad. En generell slutsats vi drar är därför att delningen är mer begränsad i de nyare formerna av delningsekonomi, där delad konsumtion ofta organiseras genom privata företag, jämfört med de äldre hybridformerna där organisationen ofta startats just i syfte att fungera som en nod för delning av såväl konsumtion som risk, ansvar och överskott.

Smart organiserat kan delningsekonomi vara klokt för både plånboken och planeten. Men de som i dag slår på stora trumman för att delad konsumtion är lösningen på dagens och morgondagens samhällsutmaningar har ändå mycket att lära från de äldre formerna av delningsekonomi. I korthet tycks det vara mer *ekonomi* än *delning* i den moderna delningsekonomin, och särskilt skillnaden i synen på gemensamt ägande är slående.

Så om delning i dag handlar mest om delad konsumtion och mycket lite om jämlikt ägande och inflytande över styrning och resultat, vad tänker vi om det, vad gör vi? I den moderna konsumentkultur som växer fram ser vi tendenser till aningslös lättja. Det är ju så skönt att slippa undan ägandets vedermödor. Det låter hårt, men kanske får vi helt enkelt den delningsekonomi vi förtjänar?

”Man saknar inte kon förrän båset är tomt”, heter det, så här gäller det att se upp eftersom en ökad utbredning av delningsekonomi i modern marknadstappning (med ett koncentrerat ägande hos ett fåtal stora privata företag) kan bidra till att ytterligare förstärka den demokratiska erosion och socioekonomiska ojämlikhet som redan nu är alarmerande. Faktum är att också de ”gamla” formerna av delningsekonomi i dag lider av ett vikande intresse för att ta ägaransvar som ”kundägare” i ett ömsesidigt bolag eller ”medlemsägare” i ett kooperativt företag. Det räcker alltså inte att formerna finns. Vill vi se en mer inkluderande delningsekonomi kräver det engagemang, inte minst från oss som delar. Ännu är inte båset tomt. Möjligheterna till delning i flera dimensioner finns där, frågan är bara: kommer vi att förverkliga dem? ■



Smart organiserat kan delningsekonomi vara klokt för både plånboken och planeten”

---

#### Litteratur

Alexius, S. & Furusten, S. (red.) (2019). *Managing hybrid organizations: Governance, professionalism and regulation*. Cham: Palgrave Macmillan.

ORGANISATION  
& SAMHÄLLE

O&S

intervju med Saara Taalas:

”Vi måste omskapa det företagsekonomiska språket från krigets till omvårdnadens terminologi”

**Saara Taalas** är professor i företagsekonomi vid Linnéuniversitetet. Hon har under en längre tid intresserat sig för betydelsen av hängivelse och fans i produktionsprocessen. O&S träffade henne för en intervju om hennes pågående forskning. Det blev ett intressant samtal om liv och död. ■

#### Vem är du?

Jag håller på att avsluta mitt innehav av Linnéuniversitetets (LNU) IKEA-professur. Det är rätt tid att summera vad de här åren har gett oss och vad vi har lärt oss. Ett nära samarbete mellan forskning och praktik har erbjudit oss en unik tillgång till en stor organisation på ett spännande vis. Jag kommer att fortsätta att fokusera på affektiva atmosfärer och relationer inom organisationer. Bland annat kommer jag att leda en ny forskningsplattform som fokuserar på ledarskap och organisatorisk förnyelse där forskare vid Linnéuniversitetet och Centrum för ledarskap i Småland (Celed) ingår. Vi hoppas kunna bygga en större forskningsmiljö vid LNU kring ledarskap som en kontextuell och delad praktik.

#### Du är just nu speciellt intresserad av kulturanthropologen Veena Das arbete om lidande och våld. Kan du berätta om hur du hittade Das?

Jag blev tillfrågad av redaktörerna för Routledges bokserie Focus on Women Writers in Organisation Studies Scholarship att skriva

något om Eve Kosofsky Sedgwick's bidrag till organisationsstudier. Eftersom Sedgwick inte används så mycket av organisationsforskare ville jag hitta ett sätt att skriva om hur Sedgwick förstår relationen mellan kropp och språk. Veena Das idéer om att kroppen fungerar som ett arkiv hjälpte mig att skriva om Sedgwick på ett alternativt sätt i ljuset av mina egna erfarenheter av att se unga människor dö i AIDS. Och den fruktansvärda tystnad som rådde kring sjukdomen under tidigt 1990-tal. Jag fann Das speciellt relevant för att beskriva en vardagens etik och även relationen mellan språket och kroppen. När det gäller vardagens etik, undersöker Das hur vi begripliggör vad som är rätt och fel. Det är som en kamp vi för varje dag i vår intention att vilja göra gott. Jag tror det är något vi alla känner igen oss i. Frågan om vad som är gott och vad vi gör för att skapa gott är dock ofta oklar.

När det gäller relationen mellan språk och kropp, skriver Das om erfarenheter och upplevelser av våld i extrema situationer, t.ex. Indiens frigörelse 1948. Hennes arbeten sätter språken mellan kroppar i centrum och bygger på Wittgensteins tankar om att kroppsligen erfara någon annans smärta. Kunskapsteoretiskt tycker jag att det finns något viktigt i att studera vittnesmål av någon annans smärta i min egen kropp. Vilka typer av vittnesmål om våld finns inskrivna i kroppen är en central epistemologisk fråga för mig. Kanske är det lättast att förstå Das just så, på en epistemologisk nivå. Hon skriver själv om hur forskare aktivt kan arbeta för att bevitna överföringen av smärta mellan kropp och språk. Resonemanget får ytterligare komplexitet när hon förstår våld som uteblivelsen av ett språk. Våldet omges av en tystnad som är väldigt svårfångad.

### **Hur kommer det sig tror du att våld och lidande tar en allt större plats inom företagsekonomisk forskning? Vad är det ett tecken på?**

Jag närmar mig lidande och våld utifrån vardagslivets organisering. Historiskt har organisationsforskningen fokuserat på händelser och resultat med en början och slut. Men vardagen är pågående, den är full av små händelser, rutiner och upprepningar. Vi tenderar att tänka på våld som något extraordinärt – i motsats till det vardagliga – och etik blir liksom våld aktuellt i extraordinära situationer. Våldshandlingar som att "bli satt på plats" sker dock i de mest ordinära situationer i arbetslivet. På oväntade sätt blir vi ofta föremål för mikroaggressioner som sliter ner oss över tid. Våld finns i näthat



**Våld finns i näthat och privatlivets normativa organisering, det är inte alls extremt utan ordinärt**

och privatlivets normativa organisering – det är inte alls extremt utan ordinärt. Våld omges av tystnad och att tysta någon är våldsamt. Det är svårt att göra motstånd till det ordinära våldet vi möter i vardagen. Vi behöver undersöka försök att tysta och exkludera, sådana försök utgör centrala språkliga funktioner inom organisationer.

### **Vilka är lärdomarna för företagsekonomi?**

Inom företagsekonomi tror vi fortfarande på idén om att språket är representativt och att individuella intentioner är centrala i språkanvändningen. Att studera det företagsekonomiska språkets performativitet och rumslighet kan avslöja – vad jag kallar – affektiva atmosfärer och hur vår vardagliga språkanvändning kan exkludera på ett våldsamt sätt. Nu tänker jag som sagt inte på våld som en kriminell handling. Även ordinära handlingar kan som sagt vara våldsamma. Till exempel, sättet vi talar om kroppar inom hälso- och sjukvården. Behandlingar invaderar, kan orsaka lidande och kan upplevas våldsamma, trots att de egentligen är ett botemedel. Inom cancervården är det vanligt att använda termer och metaforer från krigsföring. Vi talar om att "bekämpa cancer", "föra krig mot sjukdomen", och "överlevare", vilket – för patienten – resulterar i en våldsam förståelse av att kämpa emot den egna kroppen på sätt som inte tillåter läkning och omvårdnad av självet. Den här typen av ordinära upplevelser av smärta och lidande omgärdas av en språklig tystnad, medan kroppen responderar och minns. Sådana upplevelser har stor betydelse för huruvida vi kan fortsätta leva. Kroppen är alltid på livets sida, även i dödsögonblicket.

### **Vad tycker du att företagsekonomins roll i samhället bör vara?**

Jag tror att företagsekonomi har en viktig roll att fylla när det gäller att omskapa det företagsekonomiska språket från krigets till omvårdnadens terminologi. Den företagsekonomiska språkanvändningen som dominerar vårt samhälle är höjd över det kroppsliga och abstrakt i sina uttryck. Företagsekonomi bör handla mer om människor av kött och blod, de som utgör organisationer och marknader. Vi företagsekonomer borde leda utvecklingen av alternativa organiseringsformer och hållbara samhällen. ■

*Översättning: Cecilia Cassinger*



Leona Achtenhagen,  
Thomas Cyron, Annika Ehlers,  
Marcel Garz och  
Norbert Steigenberger

## Att lyckas med intressentdialogen

### I korthet

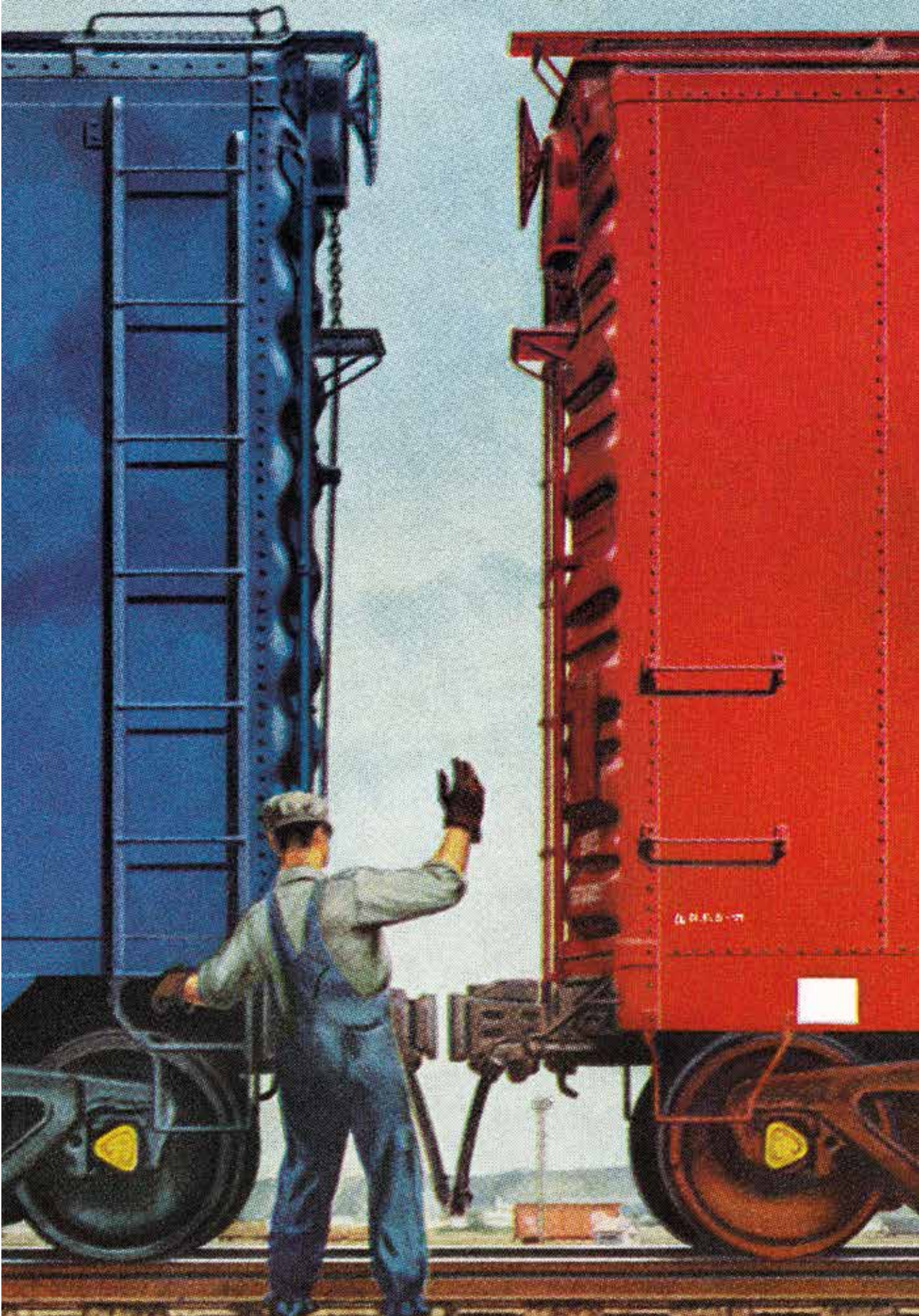
Intressentdialoger i sociala medier är ett kraftfullt verktyg för företag som vill driva innovation, bygga varumärke och ta in nytt kapital. ■

**I den pågående digitaliseringen** av företagens värdeskapande processer har sociala medier fått en alltmer framskjuten roll. Intressenter har företagets uppmärksamhet dygnet runt, året runt. I dag har intressenterna företagets uppmärksamhet dygnet runt, året runt. Kontakterna med externa intressentgrupper via sociala medier kan användas för att stärka företagets resurser – både i form av finansiellt kapital genom gräsrotsfinansiering, så kallad crowdfunding, och genom att intressenterna bjuds in att delta i olika samskapande processer. Genom att inrätta egna plattformar eller delta i olika forum kan företagen få värdefulla synpunkter på sin verksamhet och involvera intressenterna i produktutvecklingen.

Rätt utnyttjat är samspelet mellan företag och intressenter via sociala medier ett kraftfullt verktyg som stärker företagets konkurrenskraft och förmåga att anpassa sig. Framgångsrika exempel är den internationella spelindustrin, där arbetssättet att involvera externa intressenter i ett tidigt skede har blivit en viktig drivkraft i innovationsutvecklingen av produkter och tjänster, men också mer traditionellt produktorienterade företag som Procter & Gamble har uttalade strategier kring hur sociala medier ska användas för att lyssna på, lära sig från och interagera med externa intressenter.

Men på samma sätt som samspelet mellan företag och externa intressenter erbjuder stora möjligheter kan det också vara högst riskabelt, eftersom enskilda intressenter kan sätta stark press på organisationen genom de sociala medierna. När intressenterna blir medfinansierare till en ny produkt kan de till exempel börja ställa krav på hur produkten ska utformas, på sätt som företaget kan uppleva som negativt för produktens funktionalitet eller möjligheter att lyckas på marknaden.







Detta är utmaningar som företag har försökt hantera på olika sätt, bland annat genom att utesluta externt inflytande från vissa skeenden i utvecklingsprocessen eller genom att helt ignorera intressenternas önskemål. Risken är dock att detta leder till repressalier i form av negativ publicitet på sociala medier.

Medan den väletablerade intressentteorin skiljer mellan olika avgränsade grupper, såsom finansiärer, kunder och intresseorganisationer, är dessa i dagens realitet ofta inte längre avgränsbara, och det är även svårt att identifiera vilka individer som ligger bakom profiler på sociala medier. Det leder till att allas röster och bidrag till olika diskussionsforum à priori väger lika mycket. Medan sociala medier erbjuder möjligheten att vara demokratisk genom att alla har samma möjlighet att vara med och uttrycka sina åsikter, finns även risken att ett fåtal individer etablerar sin makt i enskilda grupper och genom dem styr över diskussionens ton och innehåll. Utöver det är det inte ens alltid intresserade individer som ligger bakom inlägg i sociala medier, utan det kan handla om så kallade troll som har som enda syfte att skapa konflikt genom kontroversiella inlägg eller inlägg som inte har med själva ämnet att göra. Dessa "troll" har alltså inte som avsikt att förändra företagets arbete eller förhållningsätt, utan vill bara skapa kaos.

Trots detta har en del företag varit skickliga på att hantera och upprätthålla intressentdialogen via sociala medier, och att utnyttja den till sin fördel. Men samtidigt som den öppna intressentdialogen blir en allt viktigare strategisk pusselbit i företagets affärsutveckling så finns det luckor i forskningen. En viktig fråga är: Hur kan ledare på ett framgångsrikt sätt hantera externt ställda krav i en öppen dialog och hur kan ledningsstrategin utformas? Det krävs nämligen en helt annan strategi och hantering än i dialogen med traditionella externa intressenter. Fel hanterad kan kommunikationen snarare bli en belastning och skada varumärke och affärsprocesser.

Kunskapen om hur de nya kommunikationssätten påverkar företagsledningens strategiska beslut och organisationens dagliga arbete är dock mycket begränsad. Det här är frågor som ska besvaras av den forskning som vi bedriver vid Jönköping International Business School (JIBS). Forskningsprojektet *Samspelet mellan företag och intressenter via sociala medier* syftar till att analysera hur organisationer på ett framgångsrikt sätt kan driva intressentdialogen i sociala medier. Projektet tar upp både akademiska och praktiska utmaningar genom att studera hur företagsledning interagerar med externa intressenter för att utveckla positiva relationer via sociala medier.

Vår forskning tar avstamp i två framgångsrika internatio-



Kunskapen om hur de nya kommunikationssätten påverkar företagsledningens strategiska beslut och organisationens dagliga arbete är dock mycket begränsad”



nella exempel: turistattraktionen Miniatur-Wunderland och spelutvecklingsprojektet Star Citizen. Båda använder sig av dialogen med intressenter via sociala medier i sin affärsstrategi, men på helt olika sätt.

Miniatur-Wunderland i tyska Hamburg är världens största miniatyrjärnväg och omfattar en rad olika temavärldar som byggts upp på en 1 500 kvadratmeter stor yta. Utställningen är Tysklands största turistattraktion och lockade mer än en miljon besökare under 2018. Miniatur-Wunderland arbetar strategiskt med en portfölj av olika sociala medier för att upprätthålla en intensiv dialog med sina intressenter, med syftet att utveckla och marknadsföra sitt erbjudande. En viktig målgrupp är modelltågsentusiaster som inte har något finansiellt intresse i verksamheten eller en uttalad koppling till marknaden. Det handlar om en hängiven grupp som på en och samma gång utgör en aktiv nätgemenskap och en stabil kundbas. Genom olika forum och plattformar på sociala medier får de och andra intressentgrupper möjlighet att diskutera direkt med företaget och påverka olika beslut – företaget når till exempel i dag ut till 130 000 följare på Instagram och 217 000 prenumeranter på Youtube, och har 1,5 miljoner likes på Facebook. Vår forskning visar hur företaget inte bara skapar nya intressenters engagemang att följa företagets digitala kanaler, utan att detta engagemang måste upprätthållas över tid och att passiva följare behöver uppmuntras att bli aktiva. För detta använder företaget olika kommunikationskanaler och sociala medier för olika men tydliga syften. Medan dessa kanaler i början var och en hade ett enda syfte – att engagera, bibehålla *eller* aktivera kontakten – fyller nyare kanaler och sociala medier flera av dessa syften samtidigt. Samtidigt skiljer sig de typiska interaktionsmönstren i dessa kanaler åt.

Ovan pekade vi på fenomenet med "troll" och enskilda individer som syftar till att skapa konflikt och kaos, samt individer utan någon konstruktiv agenda för förändring. Vårt projekt visar hur dessa inlägg hanteras av communityn själv, till exempel genom att tysta ner, avfärda och förlöjliga dem. Om vi tittar närmare på företagets reaktion på olika typer av inlägg kan vi konstatera att enbart positiv eller negativ återkoppling inte tenderar att leda till förändring – i dessa fall godtar intressenterna att företaget förklarar eller försvarar varför man har gjort på ett visst sätt. I stället är det blandad återkoppling som ofta leder till de största förändringarna. Ett konkret exempel är intressenternas återkoppling kring kampanjen "I can't afford it" – en dag med fri entré för besökare som inte har råd att betala inträdet. När rösterna från de sociala medierna signalerade att företaget behövde ett bättre system för att bevilja gratis inträde – för att inte försätta



Om vi tittar närmare på företagets reaktion på olika typer av inlägg kan vi konstatera att enbart positiv eller negativ återkoppling inte tenderar att leda till förändring”

## Om författarna

**Leona Achtenhagen** är professor i företagsekonomi med inriktning entreprenörskap och affärsutveckling vid Jönköping International Business School (JIBS) och föreståndare på forskningscentrat Media, Management and Transformation Centre (MMTC).

**Thomas Cyron** är doktorand vid JIBS. Han intresserar sig för mediers roll i hur organisationer kommunicerar med sina intressenter och studerar fenomen som online communities, new venture ideation och företagstillväxt.

**Annika Ehlers** är doktorand vid JIBS. Hennes forskning undersöker hur organisationer kan skapa värde genom att kommunicera med och inom online communities, samt hur dessa kan ledas.

**Marcel Garz** är lektor i nationalekonomi på JIBS. Hans forskningsintresse ligger inom empirisk mikroekonomi, politisk ekonomi samt medieekonomi.

**Norbert Steigenberger** är docent i organisation och företagsledning på JIBS. Han är intresserad av hur individer inom och omkring organisationer skapar organisatoriska realiteter, genom att studera fenomen som online communities, företagsförvärv, crowdfunding och krishantering. ■

människor i en genant situation – utarbetades ett sådant i dialog med intressenterna. Nu kan besökarna välja mellan att säga en fastställd mening på valfritt språk, alternativt lämna en lapp med samma budskap i kassan.

Star Citizen är ett videospel i form av en rymdsimulator, som utvecklas av det amerikanska företaget Robert Space Industry. I spelet kan användarna utforska universum i olika rymdskepp. Företaget använder sig framgångsrikt av sociala medier, både för att få in kapital och för att göra förtester av olika spelprodukter. Intressenterna är främst yngre teknik- och spelentusiaster.

Spelets utveckling drivs ekonomiskt genom gräsrotsfinansiering och har slagit rekord med ett insamlat belopp på drygt två miljarder kronor, från mer än 2,5 miljoner olika donatorer. Det som gör spelets finansiella framgångssaga än mer intressant är att det än så länge inte har resulterat i ett färdigt spel. Efter åtta års utveckling har företaget bara presenterat en alfaversion. Trots detta har många intressenter fortsatt att investera pengar under årens lopp. Som motprestation har man fått möjlighet att påverka spelet, bland annat i form av idéer till nya rymdskepp. Men många har också börjat ifrågasätta vad pengarna har använts till, vilket har tvingat företaget att bli mer transparent i sin utvecklingsprocess. Strategin har varit framgångsrik men synliggör också utmaningarna med den öppna dialogen, i form av kritiserade produkter eller ifrågasättanden av hur de insamlade medlen används. Genom att analysera data från sociala medier är vi just nu i processen att identifiera konkreta samband mellan det finansiella genomslaget som de olika diskussionerna får, och hur de påverkar företagets relationer och intressenternas investeringsvilja.

Jämfört med den internationella utvecklingen av intressentdialoger via sociala medier verkar de svenska företagen halka efter. Gräsrotsfinansiering är fortfarande ett nischfenomen i Sverige, och samskapandeprocesser i olika former är relativt outforskade. När vi inledde vårt projekt upptäckte vi att det var svårt att identifiera intressanta svenska fallstudier. De som vi hittade var ofta relaterade till föråldrade tekniska plattformar som inte längre hade relevans, eller till utlandsägda bolag.

Detta gap mellan Sverige och andra jämförbara välutvecklade ekonomier är bekymmersamt, eftersom organisationer är beroende av både interna och externa grupper för att kunna fungera effektivt. Den öppna intressentdialogen i sociala medier är också ett viktigt sätt att förvärva materiella och immateriella resurser från mikrointressenter, som man i annat fall inte skulle kunna etablera kontakt med. Genom att inte utnyttja de nya möjligheterna hamnar svenska företag i en position där de systematiskt väljer bort ett effektivt verktyg, som



skulle kunna hjälpa dem att skapa konkurrensfördelar. Detta riskerar att hämma konkurrenskraften hos svenska företag – framför allt inom branscher där idégenerering, i nära samarbete med kunder, är central. Men gapet är också bekymmersamt ur ett samhällsperspektiv eftersom ett viktigt medel att påverka organisationer i stort sett väljs bort, vilket leder till outnyttjad maktpotential.

En av förklaringarna till de svenska företagens motstånd mot att engagera sig i kontakten med externa intressenter är antagligen bristande erfarenheter och kunskap kring hur man leder den här typen av arbete – teoretiskt och praktiskt – vilket ligger i linje med de existerande forskningsluckorna. Företagen vet helt enkelt inte hur de ska utnyttja möjligheterna eller hantera de utmaningar som följer med en dialog där externa intressenter har möjlighet att påverka det dagliga, operativa arbetet. ■



## Regenerativt entreprenörskap: inbjudan att bli återvildad

### I korthet

Kan regenerativa och återvildade entreprenörer lösa klimatproblemen? ■

**Regenerativt entreprenörskap** slår rot runt om i världen. På latin betyder *regeneratus* att "frambringa igen". Regenerativt entreprenörskap handlar alltså inte bara om att göra något mindre dåligt eller att vara hållbar, utan även om att organisera ekonomin på ett sätt som läker de skador som människor tillfogat ekosystem och biosfären. Gräsrotsentreprenörer, ideella organisationer och företag experimenterar med lösningar som ska återföra biologisk mångfald, hantera föroreningar, bygga upp jord, binda koldioxid, återskapa länken mellan människor och naturen och bygga resiliens i lokalsamhället. Kanske kan en snar framtid komma att handla om att "återvilda" – inte bara djur och natur utan även entreprenörer?

Entreprenörskap förknippas ofta med en positiv kraft i moderna kapitalistiska samhällen. Mitt i klimatkrisen förväntas entreprenörer även spela en viktig roll i omställningen till ett hållbart samhälle. Det är på grund av deras förmåga att se möjligheter där andra ser problem, och att utmana dominerande normer och system med sina innovativa idéer och lösningar, som de anses vara lämpade att lösa hållbarhetsutmaningar. Men precis som entreprenörskap kan påverka samhället, är det också en produkt av samhällets kultur och värderingar. Entreprenörer som Elon Musk, vars löften om gröna bilar och resor till mars lockar till sig så mycket uppmärksamhet, hyllas inte av en slump. Det är just förmågan att tämja och behärska naturen med hjälp av teknik som står för civilisationens dramatiska utveckling.

I och med moderniseringen har separationen mellan människan och naturen ökat. Det pratas om en ny geologisk epok, antropocen eller människans tidsålder, det vill säga tiden då människans eller snarare konsumtionssamhällets verksamhet påverkar jordens klimat och ekosystem mest. Förutom de etiska konsekvenserna, som länge har diskuterats av

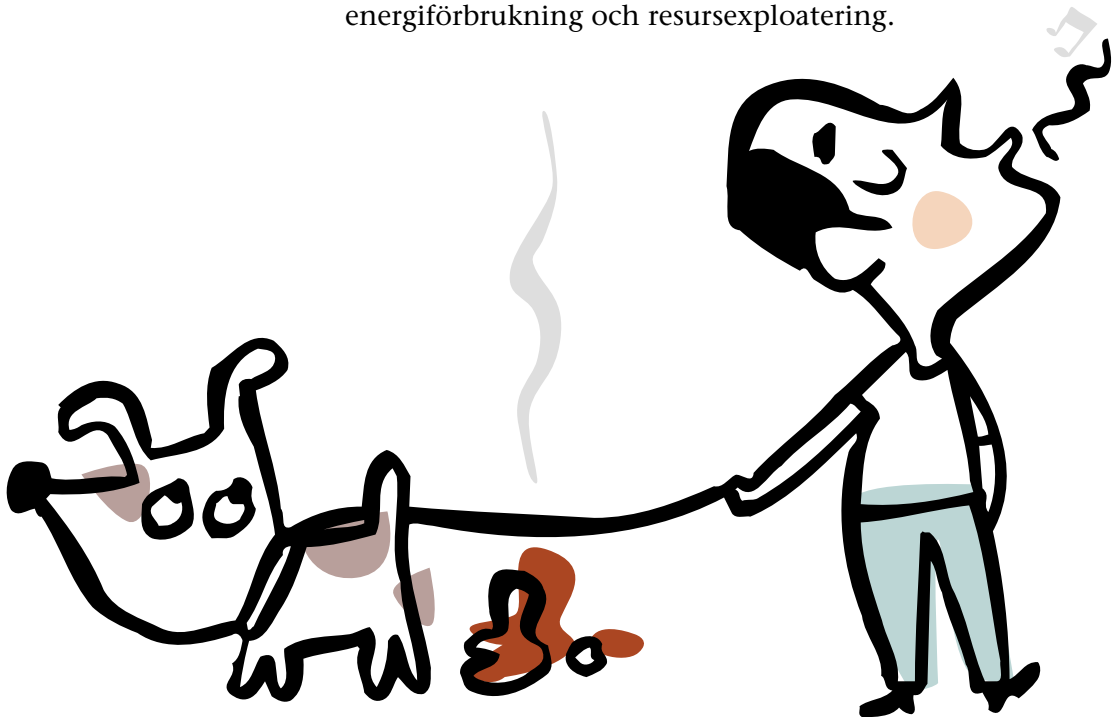


allt från filosofer till miljöaktivister, innebär denna separation även existentiella utmaningar. På jakt efter det materiella välståndet håller vi, ironiskt nog, på att förstöra förutsättningarna för vår egen överlevnad. Städerna, gruvor och industriella monokulturer ersätter biologisk mångfald som vi är beroende av för vår försörjning och vårt välmående. Klimatkrisen är nu ett akut problem för många samhällen runt om i världen. Skogbränderna i Australien slog alla rekord när berörda områden växte till två gånger Portugals yta med en halv miljard döda djur (insekter räknade) och tusentals förstörda hus. Enligt forskarnas mest optimistiska prognoser verkar detta vara en försmak av det som kommer att hända till följd av ett varmare klimat med extremt väder och stigande havsnivåer. Ju mer människan försöker ta kontroll över naturen, desto mer uppenbart blir det att allt är bortom kontroll.

Ändå fortsätter företag och andra organisationer att agera som om de inte visste något om dessa utmaningar. Det görs förvisso mycket inom hållbarhetsområdet. Intresset för hållbara affärsmodeller, CSR, hållbarhetsrapporter, ansvarsfulla investeringar och Agenda 2030 är större än någonsin. Men omställningen går för långsamt. De flesta initiativ handlar antingen om att bevara "business-as-usual" eller att finjustera den med ännu mer teknik och ekonomisk tillväxt. Hållbarhetsexperten Daniel Wahl menar att det kan vara för sent med "hållbarhet". Det räcker inte som mål längre, och det säger oss ganska lite om vad vi egentligen vill behålla. Det kan i sin tur locka till att vi begränsar oss till små stegvisa innovationer som bevarar vårt moderna sätt att leva med hög energiförbrukning och resursexploatering.

”

På jakt efter det materiella välståndet håller vi, ironiskt nog, på att förstöra förutsättningarna för vår egen överlevnad”





Wahl argumenterar för en alternativ berättelse om en regenerativ kultur som är "hälsosam, resilient och anpassningsbar; som tar hand om planeten och tar hand om livet med medvetenhet om att det är det mest effektiva sättet att skapa en blomstrande framtid för mänskligheten" (2016 s. 43). Han tror att vi måste lämna det degenerativa tänkande som bygger på separation, konkurrens och en ständig känsla av brist. Med hjälp av design, ekologi, systemteori och nya ekonomiska perspektiv visar han hur vi kan vända oss till komplexa levande system för att skapa förutsättningar för både mänskligt och icke-mänskligt liv att blomstra. Wahl hämtar sin inspiration från bland andra biologen Janine Benyus, som skriver om hur naturen med dess 3,8 miljarder år av "forskning och utveckling" har mycket att lära oss om hållbara och resilienta system. Det gäller alla tänkbara nivåer – från grön kemi på molekylär nivå till produktdesign, arkitektur, cirkulära affärsmodeller, industriell ekologi och urban design.

Inom jord- och skogsbruk finns belysande exempel på initiativ som försöker att få produktionssystem att efterlikna komplexa levande system. Min första kontakt med det jag kallar regenerativt entreprenörskap var en etnografisk studie om Philipp Weiss, en av de ledande experterna inom skogsträdgårdsodling i Norden. En skogsträdgård är ett odlingsystem som efterliknar naturliga ekosystem i en skog, en lund eller ett skogsbryn. Odlare arbetar med ekologisk succession för att designa ett system som domineras av fleråriga växter och kännetecknas av en struktur i flera olika skikt, både ovan och under jorden. En skogsträdgård kan producera en stor mångfald av funktioner, som bär, frukt, nötter, grönsaker, örter, virke och pollinering. Den skyddar marken, bygger upp jord och kan också möjligtvis binda koldioxid. Weiss, tidigare stadsbo och framtidsanalytiker på Vattenfall, är nu en av pionjärerna i landet. Han har en trädgård med över 350 olika vedartade och örtartade växter i Dalarna, testat och utvecklat lämpliga tekniker och hårdiga växter för kallt klimat, driver en plantskola för perenna växter, ger kurser, skriver prisbelönda böcker i ämnet och bjuds till inspirationsföreläsningar av trädgårdsentusiaster och stadsplanerare.

Det finns även exempel i större skala. Jordbrukaren Ernst Gotsch har förvandlat 500 hektar avskogad betesmark i Brasilien till ett produktivt skogsjordbruk, med regnskogen som förebild, som producerar högkvalitativ kakao och mycket annat. Det påstås att omvandlingen har lett till ökad biologisk mångfald, återställt jordens bördighet och förändrat mikroklimatet i det omgivande området till svalare temperaturer och ökad nederbörd. I Sverige har även ekosystembaserat skogsbruk börjat ta fart. Det är en samling av metoder vars mål är att den brukade skogen ska vara så lik en för platsen



Inom jord- och skogsbruk finns belysande exempel på initiativ som försöker att få produktionssystem att efterlikna komplexa levande system”



naturlig skog som möjligt. Enligt stiftelsen Ecoforestry Foundation bjuder hyggesfritt skogsbruk inte bara på natur- och miljövärden utan kan även vara mer lönsamt än granplantager och kalhyggen.

Regenerativt entreprenörskap släpper kontrollen över naturen och strävar i stället efter att anpassa och förnya sig tillsammans med det levande landskapet. Idén om naturens egna regenerativa krafter ligger i grunden för återvildning, eller *rewilding* på engelska. George Monbiot, brittisk journalist och kolumnist i The Guardian, förklarar i boken *Feral* att återvildning inte betyder att man isolerar ett område från mänsklig närvaro, eller romantiserar det förflutna. Det handlar om att skapa gynnsamma förutsättningar för naturen att finna sin egen väg genom att till exempel ta bort dammar och frigöra floder, eller återinföra arter som försvunnit till följd av intensiv markanvändning. Monbiot förespråkar återvildning för dess värde för naturen och för människor i synnerhet, inklusive estetiska och själsliga upplevelser, ökat välbefinnande och lokal ekonomi. Den ideella organisationen Rewilding Europe utvecklar ett antal återvildningsstrategier i utvalda områden i Europa. De erbjuder även finansiering, med över 6,5 miljoner euro i kapital, för nya och existerande företag som kan bidra till återvildning. Enligt deras beräkningar kan återbeskogning och återvändande av vilda djur leda till nya typer av företag och jobb, bland annat inom hållbar småskalig matproduktion, fiske och vildmarkturism.

Jag tycker dock att det mest spännande är att försöka föreställa sig hur entreprenören själv kan återvildas. Regenerativt entreprenörskap bjuder den moderna individen att vakna upp från sin oroliga urbana, högteknologiska sömn och upptäcka en levande värld full av ekologiska relationer och vilda upplevelser. Tänk om vi kunde utöka bilden av den hållbara entreprenören från en hjälte som sätter teknologiska trender och erövrar globala marknader till en som har en direkt kroppslig relation till ekosystem, samt medvetenhet om och respekt för naturens unika förutsättningar – om dess växter och djur, om var vattnet kommer ifrån, om mikroklimat, jordmån, symbios och kretslopp. Tänk om företagets verksamhet var djupt förankrad i platsen. Ett företag som är beroende av lokala resurser – naturtillgångar, infrastruktur och socialt och mänskligt kapital – kommer mer sannolikt att vilja bevara och återskapa dessa resurser. Tänk om fler valde att hoppa av ekorrhjulet och utforska alternativa förhållningssätt till ett gott liv och företagande, samt skapade förutsättningar för sina lokalsamhällen att göra detsamma. Tänk om man vågade sakta ner och titta bakåt i tiden – hur levde människor "före oljan", hur producerade de sin mat och byggde sina hus?



Regenerativt entreprenörskap släpper kontrollen över naturen och strävar i stället efter att anpassa och förnya sig tillsammans med det levande landskapet”

## Om författaren

**Maxim Vlasov** är doktorand i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Umeå Universitet. Hans forskning handlar om ekologiskt entreprenörskap, gräsrotsinnovationer och möjligheter för omställning till ett hållbart samhälle bortom ekonomiskt tillväxt. ■

Lösningarna som nämns i den här artikeln är inte nya fenomen. De blandar modern vetenskap med gammal ekologisk visdom. Det är inte så att allt var bra förr, men det finns mycket att lära sig om hållbara platsbaserade lösningar och överlevnadsstrategier hos människor som levde långsammare, jordnära liv. Enligt Julia Watson, Harvardforskaren som studerat arkitektoniska och tekniska uppfinningar av ursprungsbefolkningar, är det hög tid för oss alla att bli *radically indigenous* – alltså mer "ursprungliga" på de platser där vi bor.

Regenerativt entreprenörskap riskerar att förbli en obetydlig nisch – en utopi – om inte politiker, investerare, inkubatorer och universitet skapar förutsättningar för entreprenörer som utmanar tillväxtparadigmet. Även om det finns tydliga ekonomiska värden i ett regenerativt arbete, kan det vara svårt att utveckla dessa lösningar inom ett ekonomiskt system som förlorat all koppling till verkligheten. Många ekonomiska beslut när det gäller konsumtion och produktion tas i dag på långa avstånd från de platser som dessa beslut kommer att påverka. Regenerativa företag kan inte fortsätta anpassa sig till den globala marknaden och riskkapitalisters intressen för snabb avkastning vars rytmer inte är synkroniserade med naturens rytmer.

Inte minst behöver synen på entreprenörskap förändras från en tillväxtmotor till en läkande kraft som gynnar samhällets och ekosystemens hälsa. Det finns mycket osäkerhet kring att försöka läka planetens skador. Wahl föreslår därför att vi inte rusar in i färdiga lösningar utan att vi tar tid för just sådana frågor. Annars riskerar vi att urvattna regenerativt entreprenörskap till en uppsättning affärsmöjligheter som ska upprätthålla drömmen om grön tillväxt.

Omställningen till en regenerativ kultur är en existentiell utmaning. Det kräver ett nytt perspektiv, ett värderingskifte. Det handlar inte om relativa förbättringar inom teknik och marknad, inte om att människor ska "fixa" naturen, och inte heller om att de ska arbeta *med* den. Det handlar snarare om att människor behöver inse att de själva är en del av naturen, och med den insikten ska de sträva efter ett lämpligt deltagande för att värna om den levande helheten. Regenerativt entreprenörskap är härmed en inbjudan till oss alla att bli återvildade. ■

---

## Litteratur

- Benyus, J.M. (2002). *Biomimicry: Innovation inspired by nature*. New York: William Morrow.
- Gotsch, A. (2015). *Life in syntropy* (video). <https://www.youtube.com/watch?v=gSPNRu4ZPvE>.
- Monbiot, G. (2014). *Feral: Rewilding the land, sea and human life*. London: Penguin Books.
- Wahl, D.C. (2016). *Designing regenerative cultures*. Axminster, England: Triarchy Press.
- Watson, J. (2020). *Design by radical indigenism*. Köln: Taschen.



Sten Jönsson

## Bankerna, staterna och det finansiella flödet

### I korthet

Då som nu är det managementmisstag som orsakar bankkrascher. ■

### “Why did no one see it coming?”

Drottningen av Storbritannien ställde den frågan till en grupp ekonomer på London School of Economics i oktober 2008. Vi vill nog egentligen inte veta hur försöken till svar från ekonomerna såg ut; finanskrisen måste anses vara det största fiaskot i makro-ekonomernas historia. Inte nog med att finanskrisen inte förutsågs (utom av någon enstaka ekonom), konsekvenserna gick alla världens konjunkturinstitut helt förbi. Hites Ahir och Preakash Loungani har visat att av de 62 recessioner (två kvartal i följd med sjunkande BNP) som inträffade runt om i världen efter krisen förutsågs ingen på hösten året innan de inträffade.

Nej, det måste vara bankcheferna som har misskött sitt jobb. De hade ju ökat skuldsättningen upp mot tillåtna 97 procent och deras banker kunde inte tåla lite nedgång. Cheferna borde ju ha vetat att bankernas lån i huvudsak kommer från andra banker. “Bank runs” nu för tiden är inte att spararna vill ta ut sina pengar utan att andra banker säger upp lån. Eller borde tillsynsmyndigheterna slagit till bromsarna tidigare? Var någonstans var Marknaden? Vem är egentligen ansvarig? Den 20 september 2018 hade *Financial Times* en artikel om hur många bankdirektörer i världen som hade åtalats och fällts för misskötsel av sitt uppdrag. Det var en (1) i USA, noll (0) i England och 25 i Island, av totalt 46.

Bankkrascher inträffar ju titt som tätt genom århundradena. Jag har gått tillbaka femhundra år på jakt efter orsaker till att banker fallerar och undersökt om det finns mönster (Jönsson, 2019). Har Medici (Florens, 1400-tal), Fugger (Augsburg, 1500-tal) och bankerna i Sevilla (1500-tal) något gemensamt med Barings Bank (1997), Royal Bank of Scotland (2008) och de isländska bankerna (2008)?

Regleringen av banker har legat i olika händer genom historien. Fram till senmedeltiden var det religionerna som reg-



lerade. Att låna ut pengar mot ränta var en dödssynd. Man hade lokala representanter (präst, rabbi, imam) som utövade tillsyn. Dante beskrev i *Den gudomliga komedin* hur ockrare tillbringade livet efter detta i helvetets lägre regioner på glödande sand.

På 1400-talet var det Italien som dominerade finanssektorn. Handelshus som Medici i Florens fann avkastning på sitt kapital i växlar: löften om utbetalning av en summa pengar till innehavaren i till exempel Brügge, Lyon, London. Att bära med sig pengar i form av ett papper med text var ju mycket bekvämare än att kånka på kistor med mynt bland rövare och pirater. Medici måste då ha filialer eller andra representanter på dessa platser där man kunde kila tvärs över torget och låna av kollegor om likviditeten tröt. Handeln med Nordeuropa var obalanserad – varor norrut och pengar söderut, och även kyrkans pengar flödade in mot Vatikanen. Medici, som handlade i siden och ull, tjänade sina pengar dels på prisskillnaderna mellan marknader (arbitrage), dels på skillnaden i växelkurser; Londonborna föredrog pund och florentinarna föredrog floriner.

Grundaren, Cosimo Medici, skapade ett belöningsystem för sina filialer. Föreståndaren behövde bara ställa upp med, säg, 10 procent av kapitalet men fick 25 procent av vinsten. Detta förutsatte strikt dubbel italiensk bokföring (Pacioli presenterade tekniken långt senare, 1494). Senare generationer Medici var slappa med uppföljningen, och filialerna började dels låna ut till prinsar (i strid med företagets "värdegrund"), dels ta våghalsiga risker. Till slut blev det för mycket fiffel med bokföringen och bankaffärerna fick avvecklas mot slutet av 1400-talet.

Fugger var en vävarfamilj som etablerade sig i Augsburg i slutet av 1300-talet och som grundade en "världsbank" som avvecklades först mot slutet av trettioåriga kriget (1650). Snart efter ankomsten till Augsburg fick familjen kontrollen i vävarskräet. Familjens genombrott kom med uppdraget att leverera silkestyg och -kläder till Habsburg när Maximilian, son till Fredrik III, skulle på friarstråt till Trier 1473. Det var Jakob Fugger som på så sätt etablerade en långvarig relation till kungahuset Habsburg. Hans far, också Jakob, hade gift sig med dottern till myntverkets chef i Augsburg. Denne hamnade i finansiella problem, som Jakob redde ut. Dessutom fixade han ett nytt jobb åt honom som myntmästare i Hall, inte långt från Innsbruck. Därigenom fick Fugger en god inblick i gruvnäringen i Österrike. Familjen började låna ut pengar mot säkerhet i gruvor eller drift av gruvor under viss tid.

Den kunskapen kom väl till pass när Fugger följde Habsburg till Spanien, där silver och guld hade börjat flöda in från



Till slut blev det för mycket fiffel med bokföringen och bankaffärerna fick avvecklas mot slutet av 1400-talet”



Latinamerikas El Dorado. Ädla metaller anlände skeppslastvis till Cadiz och Sevilla, där nya banker växte upp. Självklart skulle den som deponerade ädelmetaller för säker förvaring hos dessa banker betala en avgift (7 procent) för det. Det blev skandal när det framkom att någon lokal bank, till exempel Pedro de Morga, hade tagit sig före att låna ut andras pengar! Pedro de Morga måste ju försörja sig i väntan på nästa silverflotta och engagerade sig i skatteindrivning (vilket var lönsamt; omkring 10 procent av skatteintäkterna anses ha kommit kungen till del) men också i att utställa garantier för andra handelshus. När silverflottan blev försenad blev effekterna stora genom mängden av ömsesidiga åtaganden i Sevillas affärskvarter. De Morga gick i konkurs 1576.

Kungen skärpte regleringen av de lokala bankerna, men var själv orsaken till mycket elände genom att föra dyra krig på kredit. Det var hovbankerna, den främsta av dem Fugger, som fick bära finansieringsbördan. Filip II var upprörd över engelsk kaparverksamhet mot silverflottorna och över en serie protestantiska uppror i det omfattande kejsardömet. Han skickade en nybyggd armada 1588 och inledde sedan det som blev trettioåriga kriget. Fugger, som trogna katoliker, intecknade all sin kreditvärdighet för kriget och fick så småningom avveckla bankverksamheten.





## Om författaren

**Sten Jönsson** är professor emeritus vid Företagsekonomiska institutionen vid Göteborgs universitet. Hans forskning handlar om olika perspektiv på management i praktiken och kontextens betydelse för hur dess olika doktriner vinner anhängare. Boken om bankfiaskon utkom 2019. ■

”Salamancadoktorerna”, en vital gren av skolastikerna, analyserade orsakerna till Spaniens nedgång och kom fram till att för mycket pengar kommit in i landet – de var först med penningmängdsresonemang. Samma resonemang har, femhundra år senare, använts för att förklara de isländska bankernas fiasko. Som en följd av avregleringen kom för mycket utländska pengar för lätt in i Island.

Av de moderna bankerna som fallerat i vår tid är Barings mest lik de gamla handelshusbankerna. Familjen kom från Holland och slog sig först ner på engelska sydkusten för att ha koll på flödet av linne. När bomullen blev den dominerande textilråvaran blev Liverpool bankens centrum, och den började investera i amerikanska partnerskap. Så småningom blev den materiella hanteringen av varor för tung och man övergick till att enbart hantera finansiella flöden, och centrum flyttades till London. Väl där gällde det att bygga relationer i England och USA. I England blev några av bankens företrädare parlamentsledamöter. I USA organiserade banken lån till stater och hjälpte till när president Jefferson köpte stora landområden från Frankrike 1803.

Dåliga investeringar i Sydamerika och bristande intresse för ett syndikerat lån till Manchester Ship Canal bringade banken på fall 1890. Bank of England organiserade en räddningsoperation som gjorde att familjen Baring fick behålla bara tjugo procent. Familjen lyckades relativt snabbt öka till hundra procent igen, men förlusten av kontrollen över banken var ett trauma som fanns kvar i familjens själ. Avregleringen från mitten av 1980-talet gjorde att små banker som Barings ”kom i spel”, det vill säga blev troliga måltavlor för uppköp. Försvaret mot detta var att själv göra förvärv, vilket inte lilla Barings resurser räckte till. Man värvade i stället in ett team av handlare specialiserade på Japan. En underhuggare i teamet var Nick Leeson, som också var ansvarig för den lokala internrevisionen. Hans uppgift som handlare var att genom köp och försäljningar matcha indexportföljer till gällande index – tråkigt! För att få lite spänning tog han positioner vid sidan av som byggde på fortsatt stabilitet i Japan. Jordbävningen i Kobe 1995 grusade alla förhoppningar. Han gömde förlusten med hjälp av sina kunskaper om systemet (på ett ”error account – 88888”) och försökte återvinna förlusten genom allt vildare spekulationer. Det blev kollaps, och 1997 köpte ING bank Barings för ett pund. Orsaken till fallet var den ålderdomliga idén att man kan lita på bankmän.

Royal Bank of Scotland (RBS) är också en gammal ärevärdig institution. Man hade en huvudkonkurrent, Bank of Scotland (”The old bank”), och en underförstådd regel att man inte skulle ge sig in i England. I gengäld lämnade engelska



Banker fallerar på grund av managementmisstag; antingen har ledningen tappat intresset för redovisningen i vid mening eller så har man gjort sig allför beroende av en stark man”

banker Skottland i fred. Allt det där ställdes på ända med avregleringen. Banken måste ”moderniseras”. George Mathewson engagerades för detta och han anställde i sin tur Fred Goodwin, en självsäker person med ett fåtal års erfarenhet av bankverksamhet. Han hade börjat på en revisionsbyrå och påstod att han där hade spelat en framträdande roll i likvidationen av skandalbanken BCCI, vilket inte var sant. Han kom in som finanschef och tillträdde som vd så snart Mathewson genomfört det framgångsrika förvärvet av NatWest-banken. Han drev sin ledningsgrupp autokratiskt – hans ”morning meetings” kom att kallas ”morning beatings”. Med allt djärvare förvärv, hela tiden orolig för att ”komma i spel”, stupade han till slut på ett obegripligt förvärv av banken ABN AMRO tillsammans med bankerna Santander och Fortis. RBS fick räddas av staten. Det är svårt att förklara Fred Goodwins misskötsel av RBC; kanske var det en kombination av fruktan att förlora kontrollen och ofelbarhetsdogm.

De isländska bankerna var rätt nya och hade mycket lätt att låna pengar utomlands. De största ägarna var också de största låntagarna. I ett sent skede kom man på idén att få in pengar via privatpersoners insättningar – men via nätet (”Icesave”). Man får en känsla av att de ledande personerna hela tiden förundrades över hur lätt det var att komma åt pengar. Utomstående hade lättare att se svagheter och förutse vad som var på gång – inga av de övriga nordiska bankerna förlorade pengar på konkurserna.

Vad kan man nu lära sig av denna historiska tillbakablick? Banker fallerar på grund av managementmisstag; antingen har ledningen tappat intresset för redovisningen i vid mening (Medici och Barings), eller så har man gjort sig alltför beroende av en stark man (Fugger med Habsburg som dominerande kund, eller RBS med Goodwin som dominerande chef), eller så tappar man orienteringen när det kommer in alltför mycket pengar i ekonomin (Pedro de Morgia i Sevilla och de isländska bankerna i Reykjavik).

Regleringen av bankerna varierar över tiden (kyrkan, staten, marknaden), men managementmisstagen liknar varandra. Nu för tiden har man förstås bättre hjälpmedel i form av IT, men samtidigt går allt så mycket snabbare eftersom krediter mellan banker stryps över en natt, med kraftiga spridningseffekter. För att klara sig undan dessa effekter är det en bra idé att se till att den egna banken är med på andra bankers lista över pålitliga banker – men det måste man ju tänka på innan krisen är i full gång. ■

---

#### Litteratur

Ahir, Hites & Preakash Loungani (2014). *There will be growth in the spring: How well do economists predict turning points?* VOX CEPR Policy Portal.  
Jönsson, Sten (2019). *A comparative history of bank failures*. London: Routledge.



KORTA:

PORTRÄTT AV **Andrea Lucarelli**

**O&S:** *Vem är du?*

**Andrea:** Jag är lektor i marknadsföring på Stockholm Universitet samt är affilierad forskare vid Centre för Sport and Business på Handelshögskolan. Min forskning undersöker marknadsföringslogiken i politiska, offentliga och ideella sammanhang. Man kan säga att jag tycker det är spännande att undersöka hur marknadsföringslogiken etablerar sig i samhället.

**O&S:** *Vad arbetar du med just nu?*

**Andrea:** Förutom förberedelser för mina kurser i höst håller jag på med några olika projekt och artiklar. Till exempel tittar jag närmare på rollen av digitalkultur i skapandet av nya politiska partier som Five Star Movement och Pirate Party. Andra projekt handlar om idrott, som Video Assisnant Referee (VAR) samt varumärkesengagemang. Slutligen har jag några pågående projekt om platsvarumärkning, både ifrån ett historiskt och politiskt perspektiv, främst relaterade till begreppet "Norden", där jag är redaktör för en bok om nordisk platsvarumärkning.

**O&S:** *Hur skulle du beskriva företagsekonomiskt tänkande?*

**Andrea:** För mig innebär företagsekonomiskt tänkande att allt i vårt samhälle betraktas som företagsekonomi. Människor betraktas som konsumenter och förväntas bete sig som varumärken. Politiska partier och offentliga aktörer adresserar oss som konsumenter och inte invånare, samtidigt som vi betraktar dem som leverantörer av varor och tjänster. ■

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

**1.** Som sagt, vi lever i ett samhälle där företagsökonomins tänkande genomsyrar vårt liv. Då är företagsekonomins roll central och viktig. Inte bara som hjälpmedel till olika företag men också som kritik för att belysa mörka sidor. Jag välkomnar en samhällsdebatt där företagsekonomiska forskare och företag spelar en central roll för att skapa en kritisk förståelse av dessa processer.

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

**2.** I mina ögon det är en identitetsfråga som handlar om hur forskare och företagare vill bli ihågkomna i framtiden? Företagsekonomi handlar inte enbart om "business", utan är en möjlighet att skapa och leda vårt framtida samhälle.

*Varför?*

**3.** Därför att vi måste inse att en företagsekonomi i dag har mer makt och möjligheter än för 80 år sedan. Till följd av en neoliberal "acceleration" av samhället, har det företagsekonomiska ämnet en lika viktig uppgift att förklara och förstå samhället som statsvetenskap, sociologi och medicin. ■

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet hälsar

# Välkommen till FEKIS ämnes- konferens

14–15  
oktober  
2020!

och årets tema:

**FÖRETAGSEKONOMISKA METODER**  
– Metoder i Företagsekonomi

**Metod** är ett centralt inslag i högskole- och universitetsverksamhet som återfinns i alla dess huvuduppgifter – forskning, utbildning och samverkan med det omgivande samhället. Ambitionen med årets tema är att konferensen innefattar metodfrågor som relaterar till alla tre uppgifterna. En aktuell fråga blir att belysa den snabba omställningen till virtuell kommunikation med anledning av Covid-19.

Mer om konferensen, länk till anmälan och hur du gör för att föreslå konferensaktiviteter med mera finns på **[www.fek.handels.gu.se/fekis-2020](http://www.fek.handels.gu.se/fekis-2020)**

Varmt välkommen till årets ämneskonferens!



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

ORGANISATION  
& SAMHÄLLE

**O&S**  
**debatt**

**Debattartiklar får innehålla**

högst 6000 tecken inklusive blanksteg. Välkommen också att kommentera publicerade debattartiklar. Kommentarer får innehålla högst 3000 tecken inklusive blanksteg och skickas till redaktionen. Vi kommer att publicera utvalda kommentarer på tidskriftens hemsida i en särskild debattavdelning.

# Välkomna till debatten!

**Från och med detta nummer** av Organisation & Samhälle öppnar vi för intern debatt inom det företagsekonomiska ämnet, samlad i en särskild avdelning här i slutet på tidskriften.

Debatten kan handla om ämnets innehåll och utveckling, om utbildning och undervisning, om företagsekonomisk forskning eller om företagsekonomins roll i samhället.

Välkomna med debattinlägg!



TOBIAS JOHANSSON, Örebro universitet:

## Är det dags för företagsekonomiska forskare att sluta med snabbmat och börja med långkok?

### En appell för slow science.

**Under min tid** vid Förvaltningshögskolan i Göteborg förundrades jag alltid över mina kollegors studier som alla pekade i en riktning: homo economicus existerar in vivo och hen finns i vita rockar på sjukhusen. De styrmodeller som infördes i landstingssektorn fick högt utbildade och reflexiva människor att agera än mer kalkylerande än vad axiomen bakom modellerna indikerat. Nu förundras jag över samma sak igen, hur jag och mina kollegor kan dras med i racet att publicera halvmesyres till seriös forskning bara för att vara "systemet" till lags. Dvs. fokusera på att publicera artiklar (vilket med stigande erfarenhet blir rutin för många), istället för att bedriva gedigen, ofta riskfylld och långsam, forskning som potentiellt kan göra skillnad. Jag trodde faktiskt att vi hade ett större professionellt kapital än så, men inser att det är oerhört svårt att inte rätta in sig i ledet. Det räcker med att någon här och där (ofta de i toppen) anammar den moderna approachen till att vara akademiker (presterare) för att alla som vill kunna ägna sig åt forskning måste göra det samma.

**Det är också väldigt bekvämt** att ägna sig åt publicering istället för forskning eftersom vi inte behöver utsätta oss för risken att inte ha något resultat att visa upp på

eventuell forskningstid. Bekvämt är det också för begreppsutredande eller begrepps-användande artiklar med empiri som kuriosas eller belysande exempel (gångse artikeln) inte alls kräver samma ansträngning som åravis av teoretiskt tänkande, noggrann studiedesign och insamling av substantiell empiri som kan förklara eller de facto blottlägga något nytt. Forskning som ofta innebär ett par misslyckade studier (ej publicerbara) bakom genombrottet och publiceringen. Alla vet att majoriteten av de artiklar som vi skriver och publicerar inte tillför någon ny kunskap till fältet i egentlig mening. De är en typ av bukfylla (snabbmat) i ens CV som visar att man kan publicera eller prestera. Varför skrev du den artikeln? – för att jag kunde eller var tvungen...

**Eftersom riksdag och regering**, universitetsledningarna och de viktiga forskningsfinansiärerna i Sverige verkar vara helt oförmögna att inse problemen med den praktik av onödiga och ibland undermåliga publikationer de tvingar fram så måste forskarkollegiet själva lösa det. Den alltmör proletariserade universitetslärares och forskarprofessionen måste återta kommandot och makten över sin egen utveckling. Hur skall vi komma ifrån det ramverk som tämligen blint stimulerar publicering i sig snarare än gedigen och ofta riskfylld och långsam forskning? Att få upp ögonen för en motrörelse kan vara en väg att gå för att mobilisera förändring.

**Rörelsen, som vunnit visst**, men alldeles för litet, genomslag är den för långsam forskning: slow science (movement). Webb-



sök på det och ni kommer bland annat till ett manifest som en grupp forskare i Tyskland författat. Rörelsen menar mycket, men bland annat menar de att forskning måste få ta tid och skall ta tid annars är det troligtvis inte bra och viktig forskning. Likt skillnaden mellan fast food och slow food. Som en följd är det är naturligt att publiceringsfrekvensen också minskar och att publicering föregås av mödosamt och tålmodigt arbete. Hellre fem substantiella publiceringar än 30 tillräckligt-bra-för-att-bli-publicerade på en livstid.

**Mycket kommer tillbaka** till meriteringssystemet inom akademien. Förutom de administrativt utförda utvärderingarna av vår forskning är det ofta vi själva som utvärderar varandra. Här finns det mycket vi kan göra för att premiera god och intressant forskning med tydliga bidrag framför volymen av publiceringar. En fransk akademiker (*Joël Candau*) har till exempel föreslagit att för en professorsbedömning skall endast fem (5) forskningsarbeten bedömas. Ingen hänsyn får tas till volym utöver det. Det är innehållet och nivån på forskningen i artiklarna eller böckerna som avgör. Det innebär att en person med fem omsorgsfullt utförda forskningsarbeten skulle kunna konkurrera ut en person med 30-talet artiklar om denne inte har fem verk som är i paritet med konkurrenten. En medarbetare vid ett universitet skall inte heller kunna bli befördrad till professor om hen inte har fem omsorgsfullt utförda forskningsarbeten av hög kvalitet (uppenbart gedigen och riskfylld forskning ligger bakom). Men samtidigt behöver hen inte ha fler! Det är det logikskiftet som måste präntas in. Kvantitet skall aldrig kunna utgöra ett substitut för genuint intressant och mödosamt utförd forskning vid relativ presta-

tionsbedömning av forskare. Ens publicerade artiklar skall vara toppen på forskningsberget inte hela berget eller mer därtill.

**Det här kräver dock** en något ny sakkunnigpraxis. Idag upplever jag att det är relativt få sakkunniga som faktiskt läser verken noga och självständigt bedömer kvaliteten (med fem verk per sökande underlättas det). Det görs en ganska ylig (som bäst rankingbaserad) helhetsbedömning som ofta leder till att kvantiteten blir avgörande. En modell för att ge ökade incitament (inte arvode!) till rimliga bedömningar av varandra är att öka synligheten av meriteringsbedömningar.

**Initialt, varför inte** låta alla professorsbedömningar inom företagsekonomi bli publicerade som digital bilaga till OS eller via Fekis web? Min uppfattning är att transparensen och publiciteten skulle ha en avsevärt disciplinerande effekt på rimligheten i sådana bedömningar och därmed också bidra till sakkunnigsystemets återupprättande som ett motmedel mot fast science. Framförallt skulle det kunna skapa en sund debatt om vad kvalitet i forskning är enligt oss själva. Handlar det om antalet artiklar eller något annat? Hur ser viktningen ut mellan "kvalitet", "substans", "skicklighet" och kvantitet i bedömningar? Går störst trots allt alltid först? Polemiken som skulle uppstå därur tror jag hade varit en viktig och önskad bieffekt.

**Så**, om du inte redan har provat, testa ett riktigt långkok nästa gång. Bon appetit! ■

*Texten bygger på en längre utläggning som går att finna på skribentens sida på [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net).*





NILS BRUNSSON, Uppsala universitet och Score och  
CAROLINE WIGREN, Lunds universitet:

## Egenförfattade eller samförfattade doktorsavhandlingar

**Utmärkande för akademien** är förekomsten av starka institutioner. Mycket av formerna för verksamheten tas för givna och diskuteras sällan. Nya former växer fram utan att utsättas för så mycket diskussion eller beslut. Det gör livet bekvämt och lugnt – inga stora strider – men gör också att vi ibland hamnar i egendomliga och svårför-svarbara lösningar.

**Exempel kan hämtas** från examination av doktorander. Längre bestod doktorsav-handlingen i företagsekonomi och de flesta samhällsvetenskapliga ämnen av en sammanhållen bok som doktoranden skrivit själv (kallas ofta "monografi" i debatten). Med inspiration från naturvetenskapliga ämnen växte så småningom idén fram att en avhandling kunde bestå av ett antal fristående uppsatser – idén om en "sammanläggnings-avhandling". Från början talades det om att en sådan skulle innehålla fyra publicerade artiklar.

**Det var en i nästan alla fall** orimlig ambitionsnivå – mycket få redan utbildade, seniora företagsekonomiska forskare klarar av en sådan publikationsfrekvens på de cirka två åren som en doktorand har på sig när hon läst de kurser som också ingår i utbildningen. Kraven fick sänkas; man började tala om publicerbara snarare än publicerade artiklar och framför allt blev allt fler av "artiklarna" skrivna ihop med andra författare, ofta seniora sådana och ibland t o m tillsammans med någon av handledarna.

**Resultatet blev att vi nu** står inför två slags avhandlingar där indelningen i "monografier" och "sammanläggningsavhandlingar" inte längre är särskilt relevant. Det behöver i princip inte vara så stor skillnad mellan ett verk där delarna kallas kapitel och ett där de kallas artiklar – delarna kan hänga mer eller mindre ihop i bägge typer

na. I stället är den viktiga distinktionen den mellan avhandlingar som författats av doktoranden själv och avhandlingar som författats av flera personer, både doktoranden och seniora forskare. Dessa två typer anknyter helt klart till olika ideal.

### Den egenförfattade avhandlingen

(vare sig den består av artiklar eller kapitel) bygger på idén om ett gesällprov där doktoranden visar att hon självständigt behärskar alla aspekter av forskningsprocessen. Samförfattade avhandlingar (i artikel- eller kapitelform) fungerar mer som en bekräftelse att man kan ingå i ett forskarlag med gemensamma problem och metoder – i naturvetenskapen ofta samlade kring ett laboratorium, en apparat eller en klinik. I grunden rör det sig om två olika utbildningar med olika syften. Ändå hanteras egenförfattade och samförfattade avhandlingar i företagsekonomi som om det bara var frågan om en slags teknik och där doktoranden kan välja fritt.

**Dessutom examineras** avhandlingarna på samma sätt. Men i fallet med samförfattade avhandlingar är det ju mycket svårt för utomstående examinatorer att veta hur mycket de olika författarna åstadkommit: är det doktoranden eller den medförfattande handledaren eller seniora forskaren som ligger bakom de goda eller dåliga sidorna av avhandlingen? Egentligen är det bara handledargruppen som vet det och de borde därför ges det huvudsakliga examinationsansvaret. Disputationen borde endast vara en prövning av om doktoranden kan försvara avhandlingen – lite likt avhandlingar på Linnés tid då professorn skrivit hela avhandlingen och doktoranden försvarade den. Om doktoranden i övrigt förtjänar doktorstiteln borde ha framgått långt före disputationen.

*(forts. nästa sida)*

**Som examinationen** är upplagd i dag med utomstående examinatorer passar den egentligen bara egenförfattade avhandlingar. Den passar inte på de flesta naturvetenskapliga områden och inte på de nya samförfattade avhandlingarna i samhällsvetenskap.

**En annan fråga** är risken för att handledaren utnyttjar doktoranders beroendeställning. I tider när även etablerade forskare ständigt utvärderas i samband med lönesättning och befordran finns det risk att handledare kräver att stå som medförfattare även på publikationer där doktoranden står för nästan hela forskningsinsatsen. Omvänt kan det hända att doktorandens insats är liten och hon sedan orättvist framstår som mycket duktigare än den doktorand som skrivit själv.

**Det är hög tid** att diskutera konsekvenserna av att vi tillåtit två slags avhandlingar, egenförfattade och samförfattade. Hur bör avhandlingar i företagsekonomi se ut, hur de ska examineras och bedömas? Vilken betydelse ska avhandlingen ha för tilldelande av doktorstiteln? Hur ska egenförfattade och samförfattade avhandlingar kunna jämföras på ett rättvist sätt?

**Och i fallet** med samförfattade avhandlingar: hur ska vi undvika risken för otillbörligt utnyttjande av doktoranders arbete och den omvända risken att doktorander kan glida igenom utan tillräckliga egna prestationer. Ska vi räkna bort texter som doktoranden skrivit tillsammans med handledaren medan andra samförfattade texter ska räknas? Ska vi justera meritvärdet utifrån hur många som skrivit en text? Eller ska vi i stället radikalt ändra sättet att examinera de doktorander som skriver samförfattade avhandlingar, i enlighet med vad vi beskrev ovan?

**Men framför allt:** vilken typ av avhändlingsarbete skapar de bästa forskarna? Om man eftersträvar självständiga forskare som under sin karriär kan bidra med genuint nya perspektiv så tror vi att en egenförfattad avhandling är en överlägsen grund. Men kanske har vi fel? ■



CARL OLSMATS, Högskolan Dalarna:

## Utbildning, forskning och samverkan – hur kan vi skapa kompletta miljöer?

**Rollen för högre utbildning** och forskning har i takt med ökad handel, konkurrens och hållbarhetsutmaningar snabbt kommit att förändras. Idag finns höga förväntningar på vad universitet och högskolor kan bidra med vad gäller kunskapsspridning och innovation. Att samverka med näringsliv och samhälle var förr sällan ett krav, möjligen med undantag för tekniska högskolor och handelshögskolor. Nu är samverkan en viktig uppgift för alla högre lärosäten, och man kan lite förenklat se det som att universiteten inte bara är en leverantör av utbildad arbetskraft och kunskap, utan även tillhandahåller tjänster när kunskapen ska implementeras. Man skulle kunna säga att universiteten har rört sig framåt i en värdekedja för innovationer, där råvaran är kunskap som tas fram genom grundforskning. Denna råvara förädlas sedan successivt genom att delas och tillämpas i utbildning, forskning, produkt- och tjänstutveckling till teknologier och system, som kan implementeras baserat på innovativa (och hållbara) affärsmodeller i olika sammanhang. Universitetet verkar idag i princip längs hela denna värdekedja.

**Förutsättningarna** i annan industriell verksamhet är förstås annorlunda, men kanske kan universiteten ändå ta intryck från andra branscher. Många industriföretag har rört sig från produktion mot mer marknadsnära service och tjänster. Apple tillverkade förr datorer, men har nu rört sig framåt och tillhandahåller även en mängd tjänster, medan tillverkningen i hög grad outsourcas. Universitetet däremot, har i högre grad behållit produktionen av kunskap uppströms samtidigt som man rört sig mot marknaden, dvs. specialiseringen här är inte lika tydlig.

**Universitetet finns idag** således på många olika "marknader" där man försöker attrahera olika kundsegment såsom studenter, regioner, företag och forskningsfinansiering.



rer. För att vara konkurrenskraftig inom respektive segment, krävs i allt högre grad excellens, såväl i ett nationellt som i ett internationellt perspektiv. Det krävs sannolikt också helt olika marknadsstrategier för att vara framgångsrik och attrahera duktiga, "lättfärdlade" studenter på massmarknaden för utbildning jämfört med det relationsbyggande med betydligt färre aktörer som krävs på de professionella marknaderna för forskningsanslag, uppdrag och samverkan. Klarar universiteten att samtidigt vara framgångsrik på dessa väsensskilda marknader i ökande global konkurrens?

**Idag strävas efter att utveckla** sammanhållna kompletta akademiska (ämnes) miljöer som ett medel för att knyta ihop utbildning, forskning och samverkan. Jag upplever att det många gånger finns en tendens till övertro på att alla delar i de sammanhållna miljöerna ska bedrivas i egen regi, liksom var fallet i de gamla bruksföretagen. Dagens specialiserade industriföretag däremot verkar i hög grad i nätverksliknande sammanhang med många partners och hög andel outsourcing för att uppnå konkurrenskraft och flexibilitet. Det är oftast lättare och snabbare att byta ut en leverantör än att byta process i den egna produktionen. Verksamhet i egen regi kan också verka konserverande, det blir trögt och svårt att byta riktning. Akademiska miljöer på lärosäten kan försvaras just för att de är kompletta, medan andra delmiljöer ifrågasätts bara för att de inte är kompletta, oberoende av kvalitet. Jag menar att även icke-kompletta miljöer kan fungera väl om de ingår i adekvata försörjningskedjor och -nätverk, och t.ex. rekryterar studenter och/eller utnyttjar forskning från andra lärosäten. Mobilitet mellan lärosäten kan även ge mervärden.

**Kanske bör** det enskilda lärosätet i ökad utsträckning specialisera sig och ingå i

lämpliga försörjningsnätverk med partnerskap och outsourcing för att skapa dynamik och vara konkurrenskraftig. Vad gäller forskningen så ställer de flesta anslagsgivare redan krav på spetskompetens, och att relevanta konsortier skapas genom samarbete över lärosätes- och landsgränser. När det gäller samverkan kan specialisering för lärosätet innebära att konkurrensfördelar av geografisk närhet används och att kunskap om speciella regionala behov hamnar i förgrunden när nätverk skapas.

**Vad beträffar utbildningen** så kan en ökad samproduktion av utbildningsprogram och kurser mellan lärosäten vara en möjlighet, där en kurs utvecklas på ett lärosäte och där kurstillfällena eller licenser säljs till andra lärosäten. Det finns redan kommersiella aktörer (t.ex. FEI - Företagsekonomiska Institutet) som i samarbete med universiteten erbjuder akademisk utbildning till främst yrkesverksamma människor i karriären ute på företagen. Kanske behöver universiteten partners i ökad utsträckning, med kunskap inom marknadsföring, för att paketera framtidens tjänster inom högre utbildning mot olika marknader. I dessa paket kan ju även sådant som bostad och sociala aktiviteter ingå.

**Kanske ska vissa lärosäten** specialisera sig mer såsom underleverantör av forskning eller utbildning till andra universitet, institut och företag, medan andra kanske ska satsa mer på att erbjuda program av olika slag och jobba mer tillämpat och kundnära. Oberoende av roll så tror jag att det är viktigt för universiteten att ingå i relevanta nätverk för att härigenom med specialiserad och begränsad egen produktion bli delar av "kompletta" miljöer som kan skapa slagkraftiga erbjudanden inom både utbildning, forskning och samverkan. ■

### Chefredaktör



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

### Redaktion



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



**Pernilla Broberg** är docent i företagsekonomi vid Linköpings universitet. Hon undervisar i revision och redovisning och forskar bl.a. om revisorers arbete och välmående samt om revisionsbranschens utveckling och professionalitet.



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



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



**Ola Håkansson** är sedan tjugofem år förläggare för akademisk litteratur inom företagsekonomi och inom metodområdet. Han arbetar på Studentlitteratur, som är Sveriges största förlag för akademisk 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. ■



I DETTA NUMMER:

- SANT OCH FALSKT FRÅN LEDARE I POSTSANNINGENS TID**
- 
- ATT NÅ BORTOM GRUPPTÄNKANDET – ETT KONSTSTYCKE!**
- 
- VARNING FÖR SAMHÄLLSEKONOMISKA KALKYLER!**
- 
- PRIVATISERAD SJUKVÅRD 2.0**  
– OFFENTLIG-PRIVAT SAMVERKAN I FALLET NYA KAROLINSKA SOLNA
- 
- PISA – EN ELEVSTUDIE SOM RISKERAR ATT BLI SÖNDERÄLSKAD?**
- 
- DIGITALISERING I SKOLAN**  
– ÄNNU EN UTMANING FÖR LÄRARPROFESSIONEN?
- 
- MED KRITISK BLICK PÅ DELNINGSEKONOMIN**
- 
- ATT LYCKAS MED INTRESSENTDIALOGEN**
- 
- REGENERATIVT ENTREPRENÖRSKAP: INBJUDAN ATT BLI ÅTERVILDAD**
- 
- BANKERNA, STATERNA OCH DET FINANSIELLA FLÖDET**

LÄS OSS PÅ NÄTET:



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



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



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